

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN DE MERCADOS



TESIS DOCTORAL

La lealtad del segmento joven en el sector financiero en España
un estudio comparativo: teoría de la acción planeada-teoría valor-creencias-
normas

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Carlos Mas Hernández

Directores

Víctor Manuel Molero Ayala
Jaime Rivera Camino

Madrid, 2014

La lealtad del segmento joven en el sector financiero en España.

Un estudio comparativo:
Teoría de la Acción Planeada-
Teoría Valor/Creencias/Normas

Carlos Mas Hernández

02/10/2013

Tesis Doctoral

Programa de Doctorado en Marketing

Tutores: Víctor Manuel Molero Ayala, Jaime Rivera Camino

Contenido

1. ABSTRACT	9
1.1. OBJECTIVES	12
1.2. EMPIRICAL INVESTIGATION: METHODOLOGY.....	13
1.2.1. Design of the Study.....	13
1.2.2. Sample Selection	13
1.2.3. Data Collection.....	13
1.2.4. Description of the Sample	14
1.2.5. Presentation of models to be validated	14
1.3. CONCLUSIONS.....	16
2. INTRODUCCIÓN.....	23
3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	27
4. OBJETIVOS.....	31
4.1. General.....	31
4.2. Específicos.....	31
5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	32
5.1. Justificación del marco teórico sobre el proceso decisional de cambio de entidad bancaria y su relevancia conceptual.....	32
5.2. Justificación del sector elegido	34
6. MARCO TEÓRICO	35
6.1. El sector financiero en España	35
6.1.1. La Industria bancaria española: Bancos, Cajas de Ahorro y Cooperativas de Crédito. 35	
a) La banca	38
b) Las Cajas de Ahorros.....	39
c) Las cooperativas de crédito.....	43
6.1.2. Evolución del sistema financiero español a través de su marco jurídico básico. 43	
6.1.3. Evolución histórica de la banca comercial en España: El proceso de concentración en el sector financiero.....	56
6.2. Competencia organizativa.....	65
6.2.1. Teorías que no incorporan las variables del consumidor	66
6.2.2. Teorías que incorporan las variables del consumidor.....	67
6.2.3. Estrategia y Ventaja competitiva sostenible (VCS)	74

6.2.4.	La competencia desde la perspectiva del marketing	89
6.3.	La comunicación comercial.	93
6.3.1.	Definición de comunicación comercial	93
6.3.2.	La comunicación comercial en Internet.....	95
6.3.3.	Herramientas de la comunicación comercial.	97
a)	Publicidad	98
b)	La publicidad en Internet	102
c)	Promoción.....	106
d)	La promoción en Internet.....	110
e)	Relaciones públicas.....	114
f)	Las relaciones públicas online	118
g)	Las redes sociales online y su papel en la comunicación comercial.	119
6.3.4.	Conclusiones	125
6.4.	El proceso decisional del consumidor.....	125
4.4.1.	La modelización del comportamiento del consumidor.....	127
4.4.2.	Principales modelos de comportamiento del consumidor	129
a)	Modelos basados en la utilidad esperada y la economía del comportamiento. ...	132
b)	Modelos que derivan de las teorías motivacionales.....	135
d)	Modelos de decisión basados en la actitud.....	142
4.4.3.	Los modelos elegidos para explicar el comportamiento de los jóvenes consumidores de productos y servicios financieros en España: TAP y VCN.....	145
a)	La teoría de acción planeada (TAP).....	146
b)	Teoría de Valores-Creencias-Normas (VCN).....	150
7.	PRESENTACIÓN DE LOS MODELOS A VALIDAR Y CONTRASTAR	152
7.1.	Introducción.....	152
7.2.	Descripción de las Variables.....	153
7.2.1.	Variables predictoras o independientes	153
a)	Actitud.....	153
b)	Norma Subjetiva (Norma personal o NP)	153
c)	El Control Percibido	154
d)	Variables de control: Las variables subjetivas.....	155
e)	Variable explicada o dependiente	160
7.3.	Hipótesis a validar sobre los modelos de procesos decisionales.....	161
7.3.1.	EL modelo TAP y sus hipótesis	161

7.3.2.	El modelo VCN y sus hipótesis.	162
8.	LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: METODOLOGÍA	164
8.1.	El diseño de la investigación	164
8.2.	Nivel de análisis y método de recolección de datos	164
8.3.	La selección de la muestra	165
8.4.	El proceso de elaboración del cuestionario.....	166
8.5.	La recolección de datos	166
8.6.	Descripción de la muestra	167
8.7.	Descripción de las escalas	167
8.7.1.	La escala para evaluar la variable Publicidad offline	167
8.7.2.	La escala para evaluar la variable Promoción offline.....	168
8.7.3.	La escala para evaluar la variable Relaciones Públicas offline.....	168
8.7.4.	La escala para evaluar la variable Comunicación online.....	168
8.7.5.	La escala para evaluar la variable	169
8.7.6.	La escala para evaluar la variable Norma Subjetiva (Norma Personal).....	169
8.7.7.	La escala para evaluar la variable Control Percibido Interno (Creencia Específica) 169	
8.7.8.	La escala para evaluar la variable Control Percibido Externo.....	170
8.7.9.	La escala para evaluar la variable Creencias	170
8.7.10.	La escala para evaluar la variable Conativo (Conducta).....	170
8.7.11.	La escala para evaluar la variable Compromiso	170
8.7.12.	La escala para evaluar la variable Valores Personales (Orientación de Valores).....	171
8.7.13.	La escala para evaluar la variable Involucramiento	171
8.7.14.	La escala para evaluar la variable Comparación Social	172
8.8.	El método de análisis.....	172
8.9.	Conclusiones	172
9.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	173
9.1.	Descriptivos	173
9.1.1.	Variable Publicidad offline	174
9.1.2.	Variable Promoción offline	174
9.1.3.	Variable Relaciones Públicas offline	174
9.1.4.	Variable Comunicación online	175
9.1.5.	Variable Actitud	175
9.1.6.	Variable Norma Subjetiva (Norma Personal)	176

9.1.7.	Variable Control Percibido Interno (Creencia Específica)	176
9.1.8.	Variable Control Percibido Externo	177
9.1.9.	Variable Creencias del Nuevo Paradigma Económico	177
9.1.10.	Variable Conativo (Conducta)	178
9.1.11.	Variable Compromiso	179
9.1.12.	Variable Valores Personales (Orientación de Valores)	179
9.1.13.	Variable Involucramiento	180
9.1.14.	Variable Comparación Social	180
9.2.	Análisis factorial exploratorio	180
9.2.1.	Principios subyacentes	181
9.2.2.	Resultados del análisis factorial exploratorio	181
9.2.3.	Análisis primario y fiabilidad de las escalas	183
9.3.	Modelo de ecuaciones estructurales	189
9.3.1.	Principios básicos	189
9.3.2.	Índices para evaluar modelos de ecuaciones estructurales.	189
9.3.3.	Modelos de Medición	191
a)	El ajuste de los Modelos de Medición.	191
b)	Fiabilidad compuesta y validez convergente	191
c)	Validez discriminante.	194
9.3.4.	Modelo Estructural.	195
a)	Principales resultados y Valoración de la bondad	195
✓	Validación del modelo TAP	197
✓	Validación del modelo VCN	199
✓	Comparación entre los dos modelos	202
9.4.	Resumen	203
10.	CONCLUSIONES	204
10.1.	Introducción	204
10.2.	Resultados del estudio	205
10.2.1.	Resultados del modelo TAP	205
10.2.2.	Resultados del modelo VCN	208
10.2.3.	Comparación entre los dos modelos	209
10.3.	Limitaciones del estudio	210
10.4.	Líneas futuras de investigación	211
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	212

Anexo I..... 239

Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Resumen de brechas en la literatura</i>	30
<i>Ilustración 2: Factibilidad científica de una tesis</i>	33
<i>Ilustración 3: Tipologías de Entidades por áreas de Actividad Sistema Financiero Español</i>	36
<i>Ilustración 4: Activos totales del sistema crediticio por tipología de entidades</i>	37
<i>Ilustración 5: Activos totales de la industria bancaria por tipología de entidades</i>	37
<i>Ilustración 6: Principales operacines bancarias</i>	39
<i>Ilustración 7: Evolución del marco jurídico básico del sistema financiero español</i>	55
<i>Ilustración 8: Elementos que definen el sistema financiero actual en España</i>	57
<i>Ilustración 9: Principales fusiones bancarias desde la democracia en España</i>	62
<i>Ilustración 10: Clasificación de las entidades financieras españolas tras las pruebas de resistencia</i>	63
<i>Ilustración 11: Proceso de concentración de las cajas de ahorros</i>	64
<i>Ilustración 12: Enfoques sobre competencia competitiva</i>	66
<i>Ilustración 13: Principales tipologías de empresas por sus estrategias competitivas</i>	78
<i>Ilustración 14: Información relevante en el proceso de planificación de las entidades bancarias</i>	79
<i>Ilustración 15: Cadena de valor de una Entidad financiera</i>	84
<i>Ilustración 16: Perspectivas de la ventaja competitiva sostenible</i>	85
<i>Ilustración 17: Los elementos de la ventaja competitiva</i>	87
<i>Ilustración 18: Evaluación de la ventaja competitiva orientada al mercado</i>	89
<i>Ilustración 19: Diferencias entre publicidad y relaciones públicas</i>	98
<i>Ilustración 20: Etapas del proceso de información en el consumidor</i>	100
<i>Ilustración 21: Jerarquía de efectos de la comunicación</i>	101
<i>Ilustración 22: Diferencias entre publicidad y promoción</i>	110
<i>Ilustración 23: Diferencias entre promoción online y promoción tradicional</i>	112
<i>Ilustración 24: Tipología de las relaciones públicas online</i>	119
<i>Ilustración 25: Principales redes sociales online</i>	122
<i>Ilustración 26: Proceso de crecimiento de las redes sociales</i>	123
<i>Ilustración 27: Principales teorías motivacionales</i>	135
<i>Ilustración 28: Etapas del proceso de decisión de compra</i>	136
<i>Ilustración 29: Etapas del Modelo Económico de compra</i>	137
<i>Ilustración 30: El modelo de Howard & Sheth</i>	139
<i>Ilustración 31: El proceso de decisión de compra en el modelo Rositer & Percy</i>	140
<i>Ilustración 32: Fases del Modelo de respuesta jerárquica</i>	142
<i>Ilustración 33: Representación gráfica del Modelo de Aceptación de la Tecnología</i>	144
<i>Ilustración 34: Representación gráfica de la Teoría de la Acción Planeada</i>	147
<i>Ilustración 35: Representación gráfica de la Teoría Valores-Creencias-Normas</i>	150
<i>Ilustración 36: Variables del modelo VCN y sus equivalencias con las del modelo TAP</i>	161
<i>Ilustración 37: Modelo TAP e hipótesis a contrastar</i>	163
<i>Ilustración 38: Modelo VCN e hipótesis a contrastar</i>	163
<i>Ilustración 39: Distribución de cuestionarios por centro universitario</i>	166
<i>Ilustración 40: Distribución de la muestra por edad y por sexo</i>	167
<i>Ilustración 41: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable publicidad offline</i>	174
<i>Ilustración 42: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Promoción offline</i>	174
<i>Ilustración 43: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Relaciones Públicas offline</i>	175
<i>Ilustración 44: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Comunicación online</i> ..	175
<i>Ilustración 45: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Actitud</i>	176

<i>Ilustración 46: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Norma subjetiva (Norma Personal).....</i>	<i>176</i>
<i>Ilustración 47: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Control Percibido Interno (Creencia Específica).....</i>	<i>177</i>
<i>Ilustración 48: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Control Percibido Externo</i>	<i>177</i>
<i>Ilustración 49: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Creencias del Nuevo Paradigma Económico.....</i>	<i>178</i>
<i>Ilustración 50: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Conativo (Conducta) ..</i>	<i>178</i>
<i>Ilustración 51: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Compromiso</i>	<i>179</i>
<i>Ilustración 52: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Valores Personales (Orientación de valores)</i>	<i>179</i>
<i>Ilustración 53: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Involucramiento</i>	<i>180</i>
<i>Ilustración 54: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Comparación Social ...</i>	<i>180</i>
<i>Ilustración 55: Cargas</i>	<i>182</i>
<i>Ilustración 56: KMO y Test de esfericidad de Barlett.....</i>	<i>183</i>
<i>Ilustración 57: Alfa de Cronbach.....</i>	<i>184</i>
<i>Ilustración 58: Correlaciones elemento-total-correctadas</i>	<i>184</i>
<i>Ilustración 59: Análisis factorial confirmatorio de cada variable</i>	<i>191</i>
<i>Ilustración 60: Fiabilidad compuesta y validez convergente de los constructos objeto de estudio</i>	<i>194</i>
<i>Ilustración 61: Análisis de la validez discriminante de las variables objeto de estudio</i>	<i>195</i>
<i>Ilustración 62: Modelo TAP.....</i>	<i>196</i>
<i>Ilustración 63: Modelo VCN.....</i>	<i>196</i>
<i>Ilustración 64: Resultados del modelo TAP mejorado</i>	<i>199</i>
<i>Ilustración 65: Valoración de la bondad del ajuste del modelo TAP.....</i>	<i>199</i>
<i>Ilustración 66: Resultados del modelo VCN</i>	<i>200</i>
<i>Ilustración 67: Modelo VCN mejorado.....</i>	<i>201</i>
<i>Ilustración 68: Valoración de la bondad del ajuste final del modelo estructural</i>	<i>201</i>
<i>Ilustración 69: Comparación del modelo TAP vs. modelo VCN</i>	<i>202</i>
<i>Ilustración 70: Validación de hipótesis bajo investigación modelo TAP</i>	<i>203</i>
<i>Ilustración 71: Validación de hipótesis bajo investigación modelo VCN</i>	<i>204</i>

1. ABSTRACT

Customer retention is considered an essential element of business management, particularly in mature markets that attract few new consumers (Ahmad & Buttle, 2002), since a customer's decision to change providers has a negative impact on market share and profits (Keaveney, 1995; Rust & Zahoril, 1993). Conversely, consumer loyalty helps to increase a company's profits, reduce the customer loss rate and favour the addition of new customers through word-of-mouth recommendations (Reichheld, 1996; O'Brien & Jones, 1995; Reichhel & Sasser, 1990; Buttle, 2012). The concept of consumer loyalty, according to Bowen & Chen (2001), consists of the tendency to maintain a favourable attitude toward a product or service and therefore continue buying or using it.

Customer satisfaction is considered by numerous authors to be an important predictor of loyalty (Andreassen & Lindestad, 1998; Cronin & Taylor, 1992; Dabholkar et al., 2000; Dean, 2002). However, other authors (Cooil et al., 2007; Pleshco & Baquer, 2008) disagree, holding that more attention should be paid to investigating the predictors of loyalty than the predictors of satisfaction. In this regard, some research (Pham Ngoc & Le Nguyen, 2010) has sought to demonstrate the possibility that personal values have the ability to predict consumer loyalty.

Customer retention becomes even more complex when one considers the environment in which companies must compete nowadays: complex, challenging and constantly changing. Factors such as globalisation or the growing use of information technology lead to frequent and uncertain changes in markets (DeNisi, Hitt & Jackson, 2003). Obtaining a competitive edge has become extremely important, particularly in highly competitive, low growth markets such as banking, at least in developed countries. (Quintana, 2003). Moreover, Information and Communication Technologies (hereinafter, ICTs) add to the variability of the business environment and the resulting uncertainty.

The financial sector, which is the object of this research, is part of the services sector. Services are gaining importance in the economies of numerous countries. The importance of the services sector and the research focused on this sector was recently highlighted as a priority field in market research (Ostrom et al., 2010). Financial institutions, as service providers, have unique characteristics that have an impact on the types of strategies needed to be operationalized (Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1999). In particular, the consumer's experience plays an increasingly important role in shaping brand perception. The literature on services marketing traditionally emphasised the characteristics that differentiated services from goods, primarily intangibility, inseparability, variability and expiration (Zeithaml & Bitner, 1996). This gave rise to service providers offering multiple opportunities for interaction between the consumer and the organisation (Bitner, 1992). In addition, the fact that services are intangibles means that experience of use takes on a great deal of importance, to the point where it becomes the primary source of value (Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1999).

Technology is playing an increasingly important role in the services sector. At the present time, numerous ICT tools are used to render services more effectively (Marshall, 2006). Technological developments have equipped companies with the tools they need to design and

develop higher quality services for their clients; in exchange, this raises the consumer's confidence in the provider of the service (Surjadaja et al., 2003).

Of all the information technologies, Internet is the one that is transforming trade and marketing the most (Rao, Goldsby & Iyengar, 2009). Numerous companies have managed to successfully advertise and distribute their products and services online. Online marketing strives to build and maintain relationships with customers through online activities in order to facilitate the exchange of ideas, products and services (Ngai, 2003). It also uses interactive technologies and information technologies to perform the traditional functions of creating, communicating and distributing value to customers (Gilmore, Gallagher & Henry, 2007). The use of recently developed Internet-related technologies has increased at the expense of more traditional technologies with a heavier personal communication component (Harrigan, Ramsey & Ibbotson, 2008).

The banking sector is no exception. Financial entities use ICTs in a generalised way to offer financial products to consumers (Ganguli & Roy; 2010). In fact, the use of ICTs in general and the Internet in particular has transformed the classical purchasing process of retail banks, this being understood as human-to-human interactions to provide the service (Bitner et al., 2000). Traditional banking is being replaced by "technological" banking. Hence, as a result of the use of ATMs or Internet banking, for example, the human-to-human or face-to-face interactions between clients and bank employees are being replaced by customer-technology interactions. The customer's perception of the service quality of banking technology is therefore becoming increasingly important, since it has been shown to be a strong predictor of customer satisfaction (Andreassen & Lindestad, 1998; Cronin & Taylor, 1992; Dabholkar et al., 2000; Dean, 2002).

Moreover, and inasmuch as marketing is concerned, the very global essence of the Internet combined with its enormous interactive capabilities, make it the perfect medium for communication actions (Park & Jun 2003).

Traditionally, social science research has explored the inducers of individual behavior and has proposed different decision-making models from four different perspectives:

- a) Conventional and behavioral economics
- b) Theory of the adoption of technology and decision-making based on attitudes
- c) Social and environmental psychology
- d) Sociology

The individual decision-making models in these disciplines are axiomatically different. While some are based on informed rationalism or psychological variables, others influence physical or contextual factors, on a scale that ranges anywhere from an individual to an entire society. Each perspective suggests useful conclusions for designing actions intended to influence individual behavior.

This doctoral research is intended to apply these conclusions to the choice of financial institutions. By analysing the process whereby a young Spanish consumer takes the decision to remain with his or her current financial institution (loyalty), this paper seeks to ascertain how this process is influenced by two elements:

- The communication policies implemented by banks. To do so, we will look separately at the influence of Internet based communications (online) versus traditional communications (offline).
- The relevance of the internal and external variables (including human values) involved in the decision-making process as one of the factors which explains consumer behavior in general and loyalty in particular.

To do so, we will take an approach that focuses not only on the behavior but also on the design of actions by the financial services industry.

In order to define the theoretical framework for this approach, we will consider two of the models that have generated the most research in order to determine which of them best explains the process whereby young Spanish customers decide to remain with their current financial institutions:

- Theory of Planned Behavior (TPB) (Ajzen, 1985).
- Value-Belief-Norm Theory (VBN) (Stern, 1999)

The Theory of Planned Behavior (TPB) was based on the Theory of Reasoned Action (Fishbein and Ajzen, 1975) and has been widely used since it is a theory that makes it possible to identify, integrate and study three types of variables: organisational variables (in this case, those which can be controlled by the financial institution), environmental variables (considering not only the physical environment but the virtual environment as well) and individual variables (that enter into the decision-making process of young consumers of financial products and services).

TPB has been used successfully in recent decades to study aspects that link attitudes to conduct, such as ecological buying habits (Boldero, 1995; Taylor & Todd, 1995, Kalafatis et al. 1999), health education (smoking cessation, drinking cessation, diet and exercise (Martin & McQueen, 1989) or job satisfaction and the relationship with effort and performance (Ajzen, 2012).

The origins of the Value-Belief-Norm Theory or VBN, goes back to three theories: the Universal Theory of Human Rights (Schwartz & Bilsky, 1987), the Normative Social Influence theory (Schwartz, 1970) and the New Environmental Paradigm (Van Liere & Dunlap, 1978). VBN is a hierarchical type model with a psychological approach. Our intention is to determine how the behavior which is the object of the study (consumer loyalty) is explained by the absence of external variables. In addition, and given that the VBN model is specifically intended for decision-making in an environmental setting, we have redefined some of the variables to adapt the model to our field of research.

1.1. OBJECTIVES

The approach to the objectives of the research is conditioned by the complex nature of the phenomenon to be analysed. This fact determines the need for a multidisciplinary theoretical framework and abundant bibliographic material on a subject which, although it exists, addresses the variables in an isolated way and with little empirical support. Despite this, we have established a general objective and several more specific ones:

1.1.1. General

We have set the general objective of determining the different variables that affect the decision to remain a client of the current financial services provider (loyalty) and the relative influence of these variables on this behavior.

The identification of these variables will enable us to analyse the possibility of financial entities acting upon them using different forms of communication. We will analyse those designed specifically for Internet (including the ones that use online social networks) separately from traditional methods of communication and we will try to determine their relative importance and the possibility of online-offline communication mixes.

1.1.2. Specific

- Theoretical: we will devise two models to identify, integrate and define the hypothesized relationship between the variables and determine which one best explains the behavior that is the object of our research.
 - TPB must make it possible to integrate and study both the individual variables and the organizational variables that play a role in the decision-making process of young consumers of financial products and services. This conceptual development will enable us to offer a decision-making perspective to the concept of sustainable competitive advantage for financial entities. To do so, in the case of the TPB model we will consider:
 - ✓ The strategies of the financial entities.
 - ✓ Those related to their clients (including personal values).
 - ✓ Environmental pressures (including those inherent to the virtual environment or that are brought to bear in the Internet environment).
 - For the VBN model, we will only consider those variables relative to the individual and his or her decision to remain a customer of the financial

institution which are part of a causal type process triggered by personal values.

- Empirical: Validation of the relationship between both models using statistical techniques. This sub-objective will provide banks with proven guidelines for measuring and controlling the online and offline commercial communication policies used to influence their markets, while allowing us to identify which of the two chosen models renders the best results and hence determine the relative importance of the social environment in loyalty decisions as they relate to financial entities.

1.2. EMPIRICAL INVESTIGATION: METHODOLOGY

1.2.1. DESIGN OF THE STUDY

A questionnaire was chosen as the most appropriate tool for achieving the stated objective.

The questionnaires were distributed to university students as the target subjects of this research, since they are part of the youth segment whose behavior towards financial institutions we were trying to explain.

1.2.2. SAMPLE SELECTION

The analysis for testing the proposed models uses data from the Spanish university population. Although student records do exist, it was not possible to access the databases of the different universities. Therefore, questionnaires were distributed to students at three public universities in Madrid: Universidad Complutense, Universidad Carlos III and Universidad Rey Juan Carlos. Out of a population of 1,455,885 university students in Spain¹, the selected sample, 819 students, meets the requirements to be considered appropriate. With a 4% sample error rate, the size of the sample for a reliability rate of 95% should be 619 individuals and for 97%, 756 individuals.

Were we to consider only national universities, the total population would be much smaller and therefore the generalisation capacity of the sample would be even greater. Moreover, in the interest of making the sample even more representative, students at three different universities were surveyed.

1.2.3. DATA COLLECTION

The questionnaires were distributed in October and November 2011. Previously, in June 2011, key personnel at each one of the three universities were contacted to ask for permission and

¹ Total students matriculated in first and second cycle university studies for the 2010/2011 academic year. Data from the National Statistics Institute (INE). Statistics on University Education in Spain. May 2012.

coordinate the distribution of the questionnaires to the different groups of students. These people were critical to this study, as course coordinators who provided us with access to individuals who qualified as part of the sample.

A total of 1,200 questionnaires were distributed to 35 groups of students. The responses obtained, by university, are shown below:

University	Questionnaires
Complutense	431
Carlos III	277
Rey Juan Carlos	111
Total	819

Illustration: Distribution of questionnaires by university.

Source: Prepared internally

1.2.4. DESCRIPTION OF THE SAMPLE

Once the data collection was complete, the information was entered into IBM SPSS Statistics for Windows, version 19, the statistical programme chosen to process the information.

The illustration below shows how the sample is broken down by age (18-20 years of age; 21-23 years of age and over 24 years of age) and by gender (males - M and females – F):

Gender			Age	
Female	462	56.41%	18-20	294 35.90%
			21-23	414 50.55%
			> 24	111 13.55%
Total	819	100.00%	Total	819 100.00%

Illustration: Breakdown of the sample by age and gender

Source: Prepared internally

1.2.5. PRESENTATION OF MODELS TO BE VALIDATED

The models validated as part of this doctoral research are represented graphically below (in red the new relations incorporated):

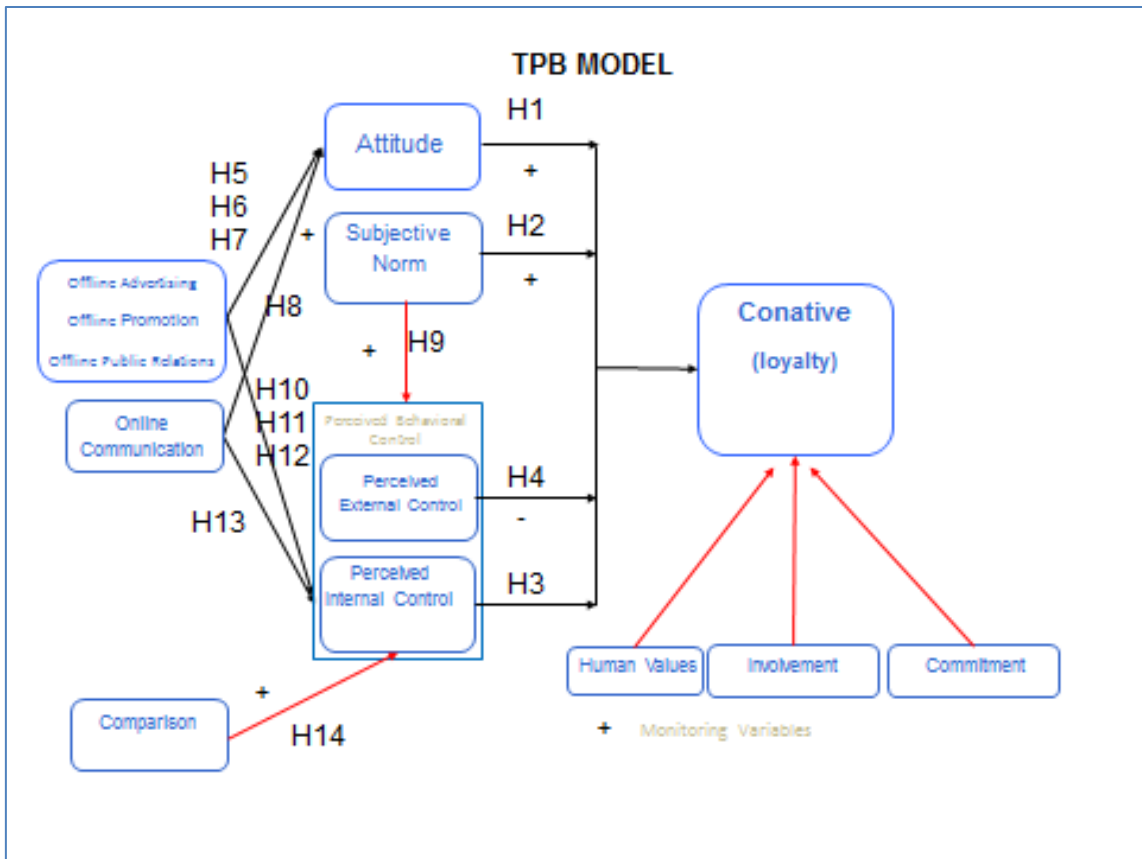


Illustration: TPB Model

Source: prepared internally based on Icek Ajzen 2006

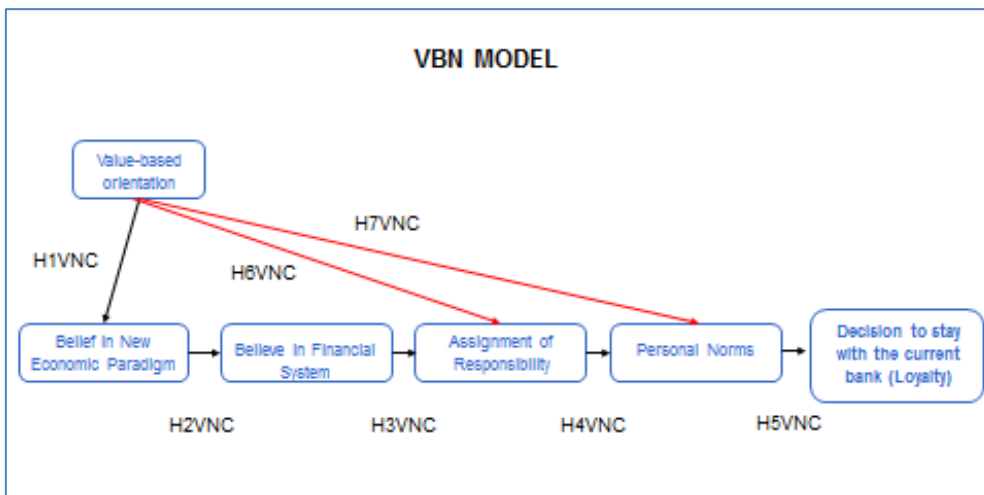


Illustration: VBN Model

Source: prepared internally based on Stern (2000)

1.3. CONCLUSIONS

1.3.1. Introduction

This doctoral research project focuses on business competitiveness and more specifically the decisions made by individuals to remain with their current providers of financial products (loyalty). In doing so, we have included two elements which we believe can shed some light on the existing knowledge of the subject:

- a) On the one hand, the online and offline communication efforts of banks developed to retain and attract clients.
- b) On the other hand, the relevance of human values (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992) as a factor that explains consumer behavior in general and loyalty in particular.

There were two main reasons for choosing this topic:

- Although there have been numerous studies with the goal of ascertaining the determining factors of customer satisfaction and loyalty in the services sector, the literature shows that investigative efforts are still being made to explain these concepts more clearly (Chaudhuri & Ligar, 2009; Faillant et al., 2008). Some of this research (Pham Ngoc & Le Nguyen, 2010), has focused on personal values as the possible determinant of loyalty with the power to predict customer satisfaction and loyalty.
- The selection of an extremely relevant sector in the socio-economic framework of modern western society and whose role, responsibilities and obligations are currently under review due to the continuing world-wide crisis in the financial sector.

The central assumption of our work is that the lagoons detected in the literature are due to the conceptual complexity of the process whereby young people in Spain reach the decision to choose one bank over another. To help elucidate this topic, in our research we decided to validate two models based on the theoretical framework surrounding the decision-making process of young Spaniards in order to compare the results and determine which of them best explains the behavior that is the object of the study, i.e., loyalty to one's current bank.

To do so, we took a multidisciplinary approach under the coordination of the marketing discipline. We initially reviewed the theoretical backgrounds of the principal variables associated with the topic of our doctoral study with the intention of identifying the conceptual breaches that would need to be remedied by our theoretical framework. We then presented our own contribution to both the theoretical models and the empirical research designed to validate the hypotheses proposed by the model and then compared the results.

1.3.2. Results of the Study

a) Results of the TPB Model

The initial TPB Model appeared to explain the behavior under study fairly well, but the explanatory capacity was improved following the inclusion of the control variables:

H1: There is a positive correlation between attitude and the intention to continue as a customer of the current financial institution (loyalty).

This hypothesis was validated. In other words, young consumers of financial products and services will continue to be customers of their current banks if they believe that it will be beneficial to them.

H2: There is a positive correlation between subjective norms and the intention to remain a customer of the current financial institution (loyalty).

This hypothesis was also validated. The subjective norm is the primary antecedent related to social pressure and it is a relevant element in deciding to remain a customer of the current bank. Differentiating between the real and virtual environments (offline and online), from the results we can conclude that what could be referred to as the “classical” environment is significantly more relevant. The recommendation of parents or family members is the most highly rated reason for being a client of a particular bank or savings bank, while recommendations found on online social networks are not highly valued as a reason for remaining loyal to one’s current financial institution. Based on the data, the credibility assigned by young people to virtual social norms is limited as far as taking decisions relative to their personal finances is concerned.

H3: There is a positive correlation between Perceived Internal Control and the intention to remain a customer of one’s current financial institution (loyalty).

Validated hypothesis. Individual dispositions, such as the information possessed by an individual or his or her particular abilities, skills, emotions and motivations. Inasmuch as the latter are concerned, the study subjects viewed the function of banks in modern society as fundamental, to the point where it can even affect a country’s image. We would interpret this to mean that for these young people their financial institutions represent this relevance to a greater extent than does the competition.

H4: There is a negative correlation between Perceived External Control and the intention to remain a customer of the current financial institution (loyalty).

Invalidated hypothesis. Perceived External Control is represented in our model by those elements that are external to the individual and that determine the degree to which circumstances interfere with one’s intention to remain with the current financial institution. The most relevant of these elements for the young people surveyed included the cost of financial products and services if they are higher than the competition’s, the lack of specific products for young people or helpful banking advice. It is possible that the failure to confirm this hypothesis is related to the fact that the use of financial products and services among the

youth segment is restricted to very simple products, most of which are free of charge. We can therefore assume that young people ascribe scarce added value to the banking products and services they use.

The results of the research confirmed the influence of offline and online commercial communication variables on the decision to be loyal to one's financial institution:

H5: There is a positive correlation between offline advertising and attitude

Validated hypothesis. In other words, the more advertising that exists outside of the virtual environment, the greater the benefits of staying with the current financial entity that will be perceived by the young person.

H6: There is a positive correlation between offline promotion and attitude

Validated hypothesis. In other words, the more promotional activities that take place outside of the virtual environment, the greater the benefits of staying with the current financial entity that will be perceived by the young person.

H7: There is a positive correlation between offline public relations and attitude

Validated hypothesis. In other words, the more public relations activities that take place outside of the virtual environment, the greater the benefits of staying with the current financial entity that will be perceived by the young person.

H8: There is a positive correlation between online communications and attitude

Validated hypothesis. In other words, the higher the level of commercial communications on the Internet, the greater the benefits of staying with the current financial entity that will be perceived by the young person.

However, the hypothesis that connected the subjective norm and the perceived external control was not validated:

H9: There is a positive correlation between the subjective norm and Perceived External Control.

The anticipated relationship between the recommendation of parents and family members and the circumstances that interfere with the intention of remaining with the current financial institution was not confirmed. One possible explanation for this could be the desire of young people for self-affirmation.

On the other hand, with regard to the influence of the (offline and online) commercial communication variables on Perceived Internal Control, the results vary depending on the commercial communication variable involved. For example, as far as offline commercial

communications are concerned, the influence of promotional activities was validated while the influence of advertising and public relations was not confirmed. This could be explained by the fact that commercial promotions have a direct impact on the use of financial products and services by offering discounts on the use of certain products, while public relations are further removed from the youth segment. On the other hand, the influence of online commercial communications was validated, which makes sense considering that university students are “heavy users” of information technologies and hence they are exposed in a much more prominent way to online communications than offline.

H10: There is a positive correlation between offline advertising and Perceived Internal Control

Hypothesis invalidated.

H11: There is a positive correlation between offline promotion and Perceived Internal Control.

Hypothesis validated.

H12: There is a positive correlation between offline public relations and Perceived Internal Control.

Hypothesis invalidated.

H13: There is a positive correlation between online communications and Perceived Internal Control.

Hypothesis validated.

Finally, we examined the influence of social comparison on the impediments to remaining loyal to the current financial institution.

H14: There is a positive correlation between social comparison and Perceived Internal Control.

Hypothesis invalidated. Here again, we believe it may be possible that the desire of the youth segment to make its own decisions clashes with the influence of groupal factors in this area.

b) Results of the VBN model

All of the variables proposed by the VBN Model were validated, thereby confirming the validity of the values as the antecedent to a causal process in which the different variables are activated.

H1VCN: There is a positive correlation between a Value-based Orientation and a belief in the New Economic Paradigm

Hypothesis confirmed. We would expect that personal values, from both an egotistical perspective (attempt to maximise profit as the customer of a financial institution) and an altruistic standpoint (the effect which being a customer of the bank has on society through CSR policies) would have a positive influence on the general outlook on the economy as manifested in people's ideas about their relationship with financial entities and the ways in which they impact society (which, for the purposes of this research, we have referred to as the New Economic Paradigm).

H2VCN: There is a positive correlation between the belief in the New Economic Paradigm and a belief in the Financial System specifically.

Hypothesis confirmed. There is a positive correlation between the ideas held by young people about the economy and financial institutions in general and what we have referred to as specific beliefs in the financial system. In other words, the beliefs about the potential consequences of choosing one financial institution over another for both the individual and society as a whole.

H3VCN: There is a positive correlation between a specific belief in the financial system and the assignment of responsibility.

Hypothesis confirmed. A specific belief in the financial system has a positive impact on the degree to which the person feels responsible for the consequences of his/her choice of one financial institution over the rest.

H4VCN: There is a positive correlation between the assignment of responsibility and personal norms.

Hypothesis confirmed. To the extent that the young person feels responsible for his or her choice of a financial institution, this has a positive influence on the feeling of economic efficiency associated with the choice.

H5VCN: There is a positive correlation between personal norms and the decision to stay with the current financial institution (loyalty)

Hypothesis confirmed. The feeling of economic efficiency for having chosen the current financial institution is positively related to staying with the same institution as a client.

Despite this, in view of the limited explanatory capacity it was necessary to include new relations in order to more clearly explain the relationship between the variables that are predictors of conduct. In our modified VBN model we analysed the relationship between

values and the variables of assignment of responsibility and personal norms, obtaining the following results:

H6VCN: There is a positive correlation between a value-based orientation and the assignment of responsibility

Hypothesis confirmed. In other words, individual values, from both an egotistical perspective (attempt to maximise profit as the customer of a financial institution) and an altruistic standpoint (the effect which being a customer of the bank has on society through CSR policies) have a positive influence on the degree to which the person feels responsible for the consequences of choosing one financial institution over another.

H7VCN: There is a positive correlation between a value-based orientation and personal norms

Hypothesis confirmed. Individual values, from both an egotistical standpoint of maximising profits as a client and an altruistic point of view related to the funds invested by the bank in CSR policies, have a positive influence on the feeling of economic efficiency that comes from being a client of the bank.

c) Comparison of the two models

When we compared the two models we reached the conclusion that the TPB model, which is more complex in its relationships and includes variables that are external to the individual, was better at explaining the loyalty to financial institutions among the youth segment in Spain. This conclusion was based on two criteria:

- The conceptual criterion according to which TPB model includes a greater number of predictive variables. The VBN model, on the contrary, in addition to a very rational concept of behavior, required the addition of other variables not originally included in initial model. This model therefore needs to be further developed in order to encompass the complexity of the type of conduct studied here.
- From an empirical perspective the TPB model can also be considered to have better explanatory powers than the VBN model, with higher goodness of fit values.

In effect, the TPB model confirms that as the level of advertising, public relations and promotions increases (both online and offline) so does the predisposition of a young Spaniard to stay with his or her current financial institution. It also demonstrates that this relationship is moderated by subjective aspects (including personal values) and by environmental aspects. It can therefore be concluded that by integrating individual and organizational variables, the

strategies of the banks themselves, those relative to their clients (including personal values) and environmental pressures (including those exerted in an Internet environment such as online social networks), we can offer a decision-making perspective to the concept of sustainable competitive edge for financial institutions.

With regard to the VBN model, by considering only the variables relative to the young people themselves, and viewing the decision to stay with their current financial institutions as a causal type process triggered by personal values, it is not as suitable for explaining loyalty in this case as the TPB model, even after adding new relations to obtain a better fit when trying to explain the relationship between the variables that predict conduct.

2. INTRODUCCIÓN.

La retención de los clientes es considerada un elemento esencial en la gestión empresarial, especialmente en mercados maduros con escasa incorporación de nuevos consumidores (Ahmad & Buttle, 2002), ya que la decisión de un cliente de cambiar de proveedor tiene un impacto negativo tanto sobre su cuota de mercado como sobre su rentabilidad (Keaveney, 1995; Rust & Zahoril, 1993). Por el contrario, la lealtad de los consumidores contribuye a incrementar los beneficios de la empresa, reduce la tasa de pérdida de clientes y favorece la incorporación de otros nuevos mediante las recomendaciones en su entorno (Reichheld, 1996; O'Brien & Jones, 1995; Reichhel & Sasser, 1990; Buttle, 2012). El concepto de lealtad del consumidor, según Bowen & Chen (2001), consiste en la tendencia a mantener una actitud favorable hacia un producto o servicio, y efectuar la recompra o uso del mismo.

La satisfacción del cliente es considerada por numerosos autores como un importante predictor de su lealtad (Andreassen & Lindestad, 1998; Cronin & Taylor, 1992; Dabholkar et al., 2000; Dean, 2002). No obstante, otros autores (Cooil et al., 2007; Pleshco & Baquer, 2008) discrepan, y consideran que debería prestarse mayor atención investigadora a los predictores de la lealtad que a los de la satisfacción. En este sentido, algunas investigaciones (Pham Ngoc & Le Nguyen, 2010), han buscado en los valores personales un posible antecedente con un elevado poder predictor de la lealtad del consumidor.

La retención de los clientes se torna aún más compleja considerando el entorno en que deben competir las empresas en la actualidad: complejo, desafiante y en constante transformación. Elementos como la globalización o el creciente uso de las tecnologías de la información favorecen frecuentes e inciertos cambios en los mercados (DeNisi, Hitt & Jackson, 2003). Por ello, obtener una ventaja competitiva se ha convertido en un elemento de extrema importancia, especialmente en mercados muy competitivos y de escaso crecimiento, como es el caso del bancario, al menos en los países desarrollados (Quintana, 2003). Además, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en adelante TIC) no sólo influyen en la variabilidad del entorno empresarial y la consiguiente incertidumbre. Según Porter et al., (1996), afectan también a la competencia, principalmente de tres modos:

- Cambiando la estructura de la industria y, por tanto, alterando las reglas de la competencia.
- Creando ventaja competitiva otorgando a las empresas nuevos modos de superar a sus rivales.
- Generando nuevos negocios, a menudo a partir de líneas de negocio pre-existentes en la empresa

El sector financiero, objeto de la presente investigación, se encuentra enmarcado en el sector servicios. Los servicios están cobrando creciente importancia en la economía de numerosos países. La importancia del sector servicios y de la investigación sobre el mismo ha sido recientemente destacada como una de las prioridades investigadoras en el ámbito del marketing (Ostrom et al., 2010). Las entidades financieras, como prestadoras de servicios, tienen características únicas que impactan en el tipo de estrategias necesarias para ser

operacionalizados (Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1999). En particular, la experiencia del consumidor juega un creciente e importante rol en moldear las percepciones sobre la marca. Tradicionalmente, la literatura de marketing de servicios ha enfatizado en las características que diferencian a los servicios de los bienes, principalmente intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad (Zeithaml & Bitner, 1996). Esto origina que en la oferta de los servicios se establezcan múltiples interacciones en diversos contextos entre el consumidor y la organización (Bitner, 1992). Además, la intangibilidad de los servicios propicia que la experiencia de su uso adquiera gran importancia, convirtiéndose en la principal fuente del valor de consumo (Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1999).

También en el ámbito de los servicios la importancia de la tecnología es creciente. Actualmente se utilizan numerosas herramientas TIC para incrementar la eficiencia en la prestación del servicio (Marshall, 2006). Los desarrollos tecnológicos han proporcionado a las empresas herramientas que les ayudan a diseñar y desarrollar servicios de mayor calidad para sus clientes que, como contraprestación, incrementan la confianza de éstos en el prestador del mismo (Surjadaja et al., 2003).

Entre las distintas tecnologías de la información, Internet está transformando especialmente el marketing y el comercio (Rao, Goldsby & Iyengar, 2009). Numerosas empresas han logrado publicitar y distribuir sus productos y servicios online con éxito. El marketing online, pretende construir y mantener relaciones con los clientes mediante actividades online para facilitar el intercambio de ideas, productos y servicios (Ngai, 2003). Asimismo, utiliza tecnologías digitales interactivas y tecnologías de la información para realizar las tradicionales funciones de creación, comunicación, y distribución de valor a los clientes (Gilmore, Gallagher & Henry, 2007). El desarrollo de las tecnologías relacionadas con Internet ha incrementado su uso a costa de formas tradicionales y con mayor componente personal de comunicación (Harrigan, Ramsey & Ibbotson, 2008). Internet es mucho más que un mercado en el que tienen lugar transacciones; es un medio de comunicación e interacción con los clientes y por ello afecta el papel que juegan los profesionales del marketing (Heinen, 1996), ya que es un medio que permite establecer contactos extremadamente personalizados con clientes actuales y potenciales (Grönroos, Heinonen, Isoniemi & Lindholm, 2000).

El desarrollo de Internet ha cambiado -y continúa haciéndolo- las reglas de los negocios tradicionales (Eid, Trueman & Ahmed, 2002). Las relaciones que tienen lugar en Internet difieren lo suficiente de las relaciones tradicionales como para requerir atención específica (Colgate, Buchanan-Oliver & Elmsly, 2005).

El sector bancario no es una excepción. Las entidades financieras utilizan las TIC de forma generalizada para ofrecer productos financieros a los consumidores (Ganguli & Roy; 2010). De hecho, el uso de las TIC en general e Internet en particular, han transformado el proceso clásico de compra de la banca minorista entendido como interacciones humano-humano en la prestación del servicio (Bitner et al., 2000). La banca tradicional está siendo sustituida por la banca "tecnológica". Así, el uso de cajeros automáticos o la banca por internet, por ejemplo, supone que las interacciones humano-humano o interacciones "cara a cara" entre clientes y empleados de banca están siendo sustituidas por interacciones entre clientes y tecnología. La percepción de la calidad del servicio de la tecnología bancaria por parte de los clientes cobra,

por tanto, gran importancia, ya que ésta se ha mostrado como un fuerte predictor de la satisfacción del cliente (Andreassen & Lindestad, 1998; Cronin & Taylor, 1992; Dabholkar et al., 2000; Dean, 2002).

Además, y en lo que al marketing se refiere, la propia esencia global de Internet, combinada con sus enormes capacidades de interacción lo convierten en el medio perfecto para el desarrollo de acciones de comunicación (Park & Jun 2003).

Tradicionalmente, las investigaciones realizadas desde el ámbito de las ciencias sociales han explorado los inductores del comportamiento individual, y han propuesto diversos modelos de toma de decisiones desde cuatro grandes perspectivas:

- a) Economía convencional y del comportamiento
- b) Teoría de la adopción de la tecnología y toma de decisiones basada en las actitudes
- c) Psicología social y ambiental
- d) Sociología

Los modelos de toma de decisiones individuales en estas disciplinas difieren axiomáticamente. Algunos están basados en racionalidad informada o variables psicológicas, mientras que otros inciden en factores físicos o contextuales, desde la escala individual a la social. Cada perspectiva sugiere conclusiones útiles para diseñar acciones dirigidas a influir sobre el comportamiento de los individuos.

Nuestra investigación doctoral pretende aplicar estas conclusiones a la elección de entidades financieras. Mediante el análisis del proceso mediante el cual el joven consumidor español toma la decisión de permanecer como cliente de su actual entidad financiera (lealtad), el presente trabajo pretende conocer de qué forma influyen en este proceso dos elementos:

- Las políticas de comunicación articuladas por los bancos. Para ello, estudiaremos de forma independiente la influencia de aquellas que tienen lugar en el ámbito de Internet (online), y las tradicionales (offline).
- La relevancia de las variables internas y externas (entre las que se incluyen los valores humanos) que intervienen en la toma de decisiones, como factor explicativo del comportamiento del consumidor en general, y de la lealtad en particular.

Avanzaremos para ello en el desarrollo de un enfoque orientado tanto a la investigación del comportamiento como al diseño de acciones por parte de la industria en el entorno de las entidades financieras.

Este enfoque considerará para la definición de su marco teórico dos de los modelos que más investigación han generado, con el fin de determinar cuál de ellos explica mejor el proceso de permanencia como cliente de su actual entidad financiera por parte de los jóvenes españoles:

- La Teoría de Acción Planeada (TAP) (Ajzen, 1985).
- La teoría de Valor-Creencia-Norma (VCN) (Stern, 1999)

La Teoría de la Acción Planeada (TAP) fue desarrollada a partir de la Teoría de Acción Razonada (Fishbein y Ajzen, 1975), y ha sido ampliamente utilizada ya que permite identificar, integrar y estudiar tres tipos de variables: variables organizacionales (las controlables por la entidad financiera, en el caso que nos ocupa), variables ambientales (considerando no solo el entorno físico sino también el entorno virtual) y variables individuales (que integran los procesos decisionales de los jóvenes consumidores de productos y servicios financieros).

La TAP ha sido utilizada exitosamente en las últimas décadas para estudiar aspectos que relacionan las actitudes y las conductas, como el comportamiento de compra en el ámbito ecológico (Boldero, 1995; Taylor & Todd, 1995, Kalafatis et al. 1999), en el área de la educación para la salud (dejar de fumar, dejar de beber, uso de dietas y ejercicio (Martin & McQueen, 1989), o la satisfacción en el empleo, y su relación con el esfuerzo y el desempeño (Ajzen, 2012).

La teoría de Valores-Creencias-Normas o VCN encuentra sus orígenes en tres teorías: la Teoría Universal de los Valores Humanos (Schwartz & Bilsky, 1987), el Modelo de Influencia Normativa (Schwartz, 1970) y el Nuevo Paradigma Ambiental (Van Liere & Dunlap, 1978). La VCN es un modelo de tipo jerárquico con enfoque psicológico. Nuestra intención es comprobar de qué forma explica el comportamiento objeto de estudio (la lealtad del consumidor) la no incorporación de variables externas. Además, y dado que el modelo VCN se desarrolla específicamente para la toma de decisiones en un ámbito medioambiental, hemos procedido a redefinir algunas variables para adaptar el modelo a nuestro ámbito de investigación.

La presente tesis doctoral se ha estructurado en once capítulos, siendo el primero de ellos un amplio resumen en inglés (Abstract) y el segundo la presente introducción. En el capítulo 3 se procederá a definir de una forma más específica el problema que pretendemos investigar, presentando los antecedentes derivados de la revisión de la literatura, con el fin de formular la pregunta de la investigación. En el capítulo 4 se detallarán los objetivos de la presente investigación doctoral. El capítulo 5 justificará la necesidad de la misma, tanto en lo que se refiere al proceso decisional de cambio de entidad financiera, como al propio sector financiero como objeto de estudio en general, y el sector bancario español en particular.

El capítulo 6 abordará el marco teórico de la tesis, mientras que en el capítulo 7 presentaremos en profundidad los dos modelos recién mencionados que pretendemos validar y contrastar. La metodología de la investigación será descrita en el capítulo 8, donde se indicarán tanto el diseño de la investigación empírica como el método de análisis, el planteamiento, los objetivos y fases de la misma. También en este capítulo se referirá el proceso de recolección de datos y de elaboración del cuestionario. En el capítulo 9 tiene lugar el análisis de los resultados. La medición de variables y el planteamiento y la contrastación de las hipótesis. El capítulo 10 será dedicado a resumir las conclusiones de la investigación doctoral. Por último, el capítulo 11 incluye las referencias bibliográficas utilizadas para la realización de la misma.

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En este capítulo se presentan las líneas de investigación relacionadas con nuestra investigación en las que aún se detectan vacíos bibliográficos:

- a) El proceso de compra de los consumidores y su efecto en la decisión de recompra o permanencia con el actual proveedor.
- b) La influencia de las TIC en el sector bancario.
- c) El papel de la comunicación comercial en el cambio de proveedor de servicios financieros.
- d) La relevancia de las variables personales como factor explicativo del comportamiento del consumidor en general, y de la lealtad en particular.

A continuación se desarrollará cada vacío que integra la base de la definición de nuestro problema de investigación.

- a) Existen numerosas publicaciones que han estudiado el proceso de compra de los consumidores en diversas áreas y para diferentes tipologías de productos (Betman, 1979; Engel, Blackwell & Miniard, 1990; Howard & Sheth, 1969, Card et al., 2003; Cunninham et al., 2005). La lealtad del consumidor es objeto de creciente interés en el ámbito del marketing, y ha sido estudiado en diversas áreas, tales como la elección del ocio (Ajzen, 1991; Ajzen & Driver, 1992; Lam & Hsu, 2006; Lee & Cunningham, 2001; Patterson & Smith, 2003; Wong & Kwong, 2004; Zauberma, 2003), los servicios de peluquería (Bansal et al., 2005; Jones, Mothersbaugh, & Beatty, 2002; Patterson & Smith, 2003), los servicios de reparación de automóviles (Bansal, Irving, & Taylor, 2004; Bansal et al., 2005; Keaveney, 1995) o las compras y subastas en línea (Balabins, Reynolds, & Simintiras, 2006; Gruen, Osmonbekov, & Czaplewski, 2006; Weinberg & Davis, 2005; Zauberma, 2003), entre otros. La lealtad del consumidor en el sector de los servicios financieros ha sido asimismo estudiado: existen diversas investigaciones referidas a mercados de distintos países. Así, Yavas et al., (2004) analizaron la naturaleza de las relaciones entre calidad y características de servicio y satisfacción de los consumidores en la industria bancaria alemana. Chiu et al. (2005) procuraron explicar las relaciones existentes entre valor de cliente y su lealtad en Taiwán. Colgate & Hedge (2001), por su parte, analizaron y clasificaron los motivos de la quiebra de la lealtad de clientes de entidades financieras en Australia y Nueva Zelanda. Estudios anteriores están referidos a aspectos tales como la selección de entidad financiera (Anderson et al., 1976, Dupuy & Kehoe, 1976; Linneman & Davis, 1976; Javalgi et al., 1989), la banca de relaciones (Berry & Thompson, 1982), segmentación bancaria (Hood & Walters, 1985; Kinnaird et al., 1984) y satisfacción de los clientes (Spreng et al., 1995; Levesque & McDougall, 1996; Fienberg, 1996; Mittal & Lassar, 1998; Mittal et al., 1998; Ahtanassopoulos, 2000). Más recientemente, Chakravarty et al., (2004), por su parte, analizaron el papel de las relaciones entre los clientes y sus bancos como factor determinante del cambio de entidad.

A pesar de ello, consideramos que aún existe campo sin explorar en el tratamiento de este tema desde la perspectiva de los consumidores en general, y también de los consumidores de productos y servicios bancarios, y especialmente en España.

- b) En lo que se refiere a la influencia de las TIC en el sector bancario, ésta ha sido mayoritariamente abordada desde la óptica de Internet como canal de distribución de los productos y servicios financieros. Se ha ocupado de determinar el impacto de la banca por Internet en la relación entre el banco y su cliente. De hecho, existen varias escuelas de pensamiento, ninguna de la cuales prevalece, sobre este asunto. Una primera línea sostiene que la banca por internet tiene un efecto positivo en la consolidación de las relaciones entre la entidad financiera y sus clientes, debido principalmente a la mayor eficiencia que aporta el flujo recíproco de información (Glaser, 1991; Naude & Holand, 1996). Afirma que los nuevos medios de contacto favorecen la interactividad entre las partes y reducen posibles asimetrías en la información (Evans & Wurster, 1997). Otros autores, sin embargo, consideran que la introducción de las herramientas de Internet ha tenido un efecto pernicioso en la relación banco-cliente. El mayor acceso a la información por parte del cliente confiere mayor vulnerabilidad a la misma, ya que transfiere el control al cliente (Carrington et al, 1997), que se siente más seguro para cambiar de entidad financiera para obtener mayores retornos.

Aunque existen numerosos estudios sobre la introducción y desarrollo de la banca por Internet, no se sabe mucho sobre las variables que verdaderamente determinan la adopción por parte de los clientes de esta herramienta (Hernandez & Mazzon, 2007). Además, no ha sido suficientemente estudiada la integración de la importancia de las TIC en la formación de una ventaja competitiva sostenible en el caso de las entidades financieras.

Por último, el conocimiento que, por el momento, se tiene del valor que el mercado otorga a las TIC es escaso (Parasuraman, 2000). Asimismo, se desconoce todavía si el impacto de las TIC en las decisiones de los consumidores es más significativo que en las relaciones comerciales tradicionales (Al-Hawari et al., 2005; Curran & Meuter, 2005). Consideramos por tanto que también existe una brecha sobre este punto que la presente investigación aspira a cubrir.

- c) A pesar de la importancia que la literatura otorga a la comunicación comercial en aspectos como:
- La determinación del valor de marca (Villarejo-Ramos & Sánchez Franco, 2005)
 - Elemento estimulador de la compra (Keller, 2001; Pickton, 2001)
 - Instrumento para posicionar las ventajas competitivas de las empresas en mercados maduros (Belch & Belch, 2004, Duncan, 2005)

La mayor parte de la literatura sobre el marketing bancario se ha concentrado en aspectos teóricos del marketing y en menor medida en el efecto de las políticas de comunicación de las entidades financieras sobre sus clientes (Aldas-Manzano et al., 2009). Una revisión de la literatura nos muestra que aún subsisten importantes vacíos que dificultan incrementar el estudio la influencia de la comunicación comercial en los compradores.

A pesar de que se trata de un debate antiguo, algunos autores indican que no se ha clarificado aún cuál de los componentes de la comunicación comercial (publicidad,

promoción y relaciones públicas) tiene más influencia en la compra de los consumidores (Balasubramanian, 1994; Swain, 2004). Otros sostienen que no existen apenas recomendaciones prácticas que incrementen la efectividad de la comunicación comercial (Cornelissen & Lock, 2000), a causa de la escasa clarificación de ciertos aspectos conceptuales de los componentes que la integran (Loda & Coleman, 2005).

Por último, aunque la revisión literaria indica que se han estudiado diversas estrategias utilizadas por las organizaciones para competir (Ward et al., 2002; Fruhling et al., 2000), sin embargo, cuando se analiza la naturaleza competitiva de la comunicación se aprecia que aunque se han desarrollado algún estudio sobre el modo en que influyen en el proceso decisional del consumidor (Martínez & Rivera Camino, 2008), son relativos al sector educativo o no integran Internet como ámbito de desarrollo de las acciones de comunicación y de influencia sobre las decisiones del consumidor.

Tampoco se ha validado desde un punto de vista empírico la existencia de relaciones de influencia entre la comunicación comercial (tanto online como offline) y la tendencia a la permanencia como cliente de la actual entidad financiera, en un segmento tan sensible a las tecnologías de la información en general y a Internet en particular como son los jóvenes (Bjargava, 2010). Por último, aunque existen algunos estudios comparativos entre el modelo TAP y el modelo VCN (López-Mosquera & Sánchez García, 2011), están referidos al ámbito medioambiental.

- d) Las variables personales incorporan conceptos extremadamente abstractos. La relación positiva entre satisfacción y lealtad ha sido comprobada en numerosos estudios empíricos (Bigné et al., 2008; Han et al., 2008; Martin-Consuegra et al., 2007; Henning-Thurau et al., 2002; Wong & Zhou, 2006). No obstante, como avanzábamos en la introducción, existe una línea de pensamiento que sostiene que la lealtad del consumidor no descansa únicamente en la satisfacción. Dicho de otra forma, que la satisfacción del consumidor no es suficiente para asegurar su lealtad (Story and Hess, 2006; Reichheld, 2003; Pleshco and Baqer, 2008). Algunos autores (Cheng et al., 2008; Mittal & Kamakura, 2001; Oliver, 1999), sostienen que existen otros antecedentes que contribuyen a explicar la lealtad del consumidor. Por ejemplo, Gan et al. (2006) señalan la imagen de marca, el valor del cliente y las barreras al cambio son asimismo antecedentes relevantes de la lealtad, mientras que la satisfacción del cliente no explica suficientemente la lealtad del consumidor. Cheng et al. (2008) señalan los costes del cambio y la percepción del precio como antecedentes de la lealtad del consumidor. Marandi et al. (2006) señalan en una investigación la existencia de una influencia positiva de los valores personales en la lealtad del consumidor en el sector servicios.

A pesar de todo ello, la literatura muestra que aún se siguen dedicando esfuerzos de investigación a explicar mejor estos conceptos (Chaudhuri & Ligas, 2009; Faullant et al., 2008). Algunas de estas investigaciones (Pham Ngoc & Le Nguyen, 2010), han buscado en los valores personales un posible antecedente de la lealtad con mayor poder predictor de la satisfacción del consumidor y la lealtad, pero entendemos que

no existe consenso entre los autores. Además, la literatura sobre este asunto está referida a otros países y no discrimina por segmentos de edad.

La ilustración 1 muestra un resumen de las líneas de investigación principales, los autores más representativos y los vacíos o brechas detectadas en la literatura:

Línea	Autores	Brechas o vacíos
El proceso de compra de los consumidores y su efecto en la decisión de cambio	Howard & Steth (1969)	<ul style="list-style-type: none"> Menor profusión en servicios. Falta perspectiva de mercado. Escasos estudios en sistema financiero español.
	Engel, Blackwell & Miniard, (1990)	
	Liao, Chen & Yen (2007)	
Influencia de las TIC en el sector bancario	Evans & Wurster (1997)	<ul style="list-style-type: none"> Variables que determinan la adopción de las TIC por el mercado. Importancia de las TIC en la Ventaja Competitiva Sostenible en bancos. Impacto de las TIC en las políticas de comunicación en las decisiones del mercado es mayor online que offline.
	Naude & Holand (1996)	
	Curran & Meuter, (2005)	
	Hernandez & Mazzon (2007)	
El papel de la comunicación comercial en el cambio de proveedor de servicios	Balasubramanian (1994)	<ul style="list-style-type: none"> Estudios centrados más en aspectos teóricos que en el efecto que tienen sobre el mercado. Importancia relativa de los distintos componentes de la comunicación comercial. Escasa clarificación conceptual sobre los componentes de la comunicación comercial. Falta de relaciones de influencia en la comunicación comercial online
	Aldas-Manzano (2009)	
	Cornelissen & Lock (2000)	
	Swain (2004)	
	Loda & Coleman (2005)	
	Bjhargava (2010)	
Las variables personales como explicativo del comportamiento del consumidor	Marandi et al. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> Discrepancias en la literatura sobre los predictores del comportamiento en general y la lealtad en particular Falta de consenso sobre el impacto de las variables personales en la recompra de un producto o servicio Escasa literatura relativa a nuestro país y el segmento joven de los clientes de banca
	Chaudhuri & Ligar, 2009	
	Pham Ngoc & Le Nguyen, 2010	

Ilustración 1: Resumen de brechas en la literatura.

Fuente: Elaboración propia

A la vista de todo lo expuesto, la presente investigación doctoral pretende dar contestación a las siguientes cuestiones:

- Por una parte, mediante la teoría TAP, determinar si a mayor nivel de Publicidad, Relaciones Públicas y Promoción (tanto online como offline) se obtendrá un mayor nivel de predisposición a permanecer como cliente de la actual entidad bancaria por parte de los jóvenes españoles y si esta relación es moderada por aspectos subjetivos de los mismos (entre los que incorporaremos los valores personales) así como por aspectos ambientales. Se trata por tanto de integrar variables individuales y organizacionales.
- Por otra, determinar si la decisión de permanecer como cliente de una entidad financiera sigue un proceso de tipo causal, cuyo desencadenante son los valores personales, como propone la VCN.

4. OBJETIVOS

El planteamiento de los objetivos de la investigación está condicionado por el carácter complejo del fenómeno a analizar. Este hecho determina la necesidad de un marco teórico multidisciplinar y abundante bibliografía sobre el tema que, aunque existe, trata las variables de manera aislada y con escaso soporte empírico. A pesar de ello, nos permite establecer un objetivo general y algunos específicos:

4.1. General

Nos hemos fijado como objetivo general determinar las diversas variables que intervienen en la toma de decisión de permanecer como cliente del actual proveedor de servicios financieros (lealtad), y la influencia relativa de estas variables en el citado comportamiento.

La identificación de estas variables nos permitirá analizar la posibilidad de actuación de las entidades financieras sobre ellas, mediante las distintas fórmulas posibles de comunicación. Analizaremos separadamente aquellas diseñadas específicamente para Internet (incluyendo las que tienen lugar en el ámbito de las redes sociales online), de las fórmulas de comunicación tradicionales, y trataremos de determinar su importancia relativa y posibles combinaciones del mix online-offline.

4.2. Específicos

- **A nivel teórico:** elaborar dos modelos que permitan identificar, integrar y definir las relaciones hipotetizadas entre las variables, y comprobar cuál de ellos explica mejor el comportamiento objeto de la presente investigación.
 - El modelo TAP debe posibilitar la integración y el estudio tanto de las variables individuales como de las variables organizacionales que intervienen en los procesos decisionales de los jóvenes consumidores de productos y servicios financieros. Este desarrollo conceptual nos permitirá ofrecer una perspectiva

decisional al concepto de ventaja competitiva sostenible para las entidades financieras. Para ello se considerarán en el caso de la TAP:

- ✓ Las estrategias de las propias entidades.
 - ✓ Las relativas a sus clientes (incluyendo los valores personales).
 - ✓ Las presiones ambientales (incluidas las propias del entorno virtual o que tiene lugar en el ámbito de Internet).
- Mientras que para el modelo VCN únicamente será consideradas variables relativas al propio individuo, y su decisión de permanecer como cliente de una entidad financiera sigue un proceso de tipo causal, cuyo desencadenante son los valores personales.

- **A nivel empírico:** la validación de las relaciones de ambos modelos a través de técnicas estadísticas. Este subobjetivo permitirá que las entidades bancarias dispongan de guías contrastadas para medir y controlar sus políticas de comunicación comercial online y offline para influir en sus mercados, a la vez que nos permitirá identificar qué tipo de modelización de las dos escogidas presenta mejores resultados, por lo que podremos determinar la importancia relativa del entorno social en las decisiones de lealtad a las Entidades financieras.

5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Justificación del marco teórico sobre el proceso decisional de cambio de entidad bancaria y su relevancia conceptual.

Las investigaciones previas nos sugieren que realizar predicciones sobre determinadas acciones voluntarias es difícil, incluso en ocasiones puede resultar tarea imposible (Ajzen, 1991). Como muestra de esta afirmación podemos señalar que, aunque Fishbein & Ajzen (1975) creían que otras variables (no incorporadas en su modelo) podían afectar la relación entre actitud e intención, sin embargo en sus propias investigaciones no aclararon este punto. Existen otros conceptos que han sido utilizados para intentar predecir y explicar la conducta humana, tales como disposiciones conductuales o actitudes sociales y rasgos de la personalidad (Ajzen, 1988), pero con escasos resultados, por lo que podemos considerarlos como pobres predictores de la conducta en situaciones específicas. Este hecho acrecienta la complejidad conceptual del tema hasta tal punto que ya desde hace décadas autores como Wicker (1969) proponen que se abandone el concepto de actitud.

La incorporación del principio de agregación (Snyder, 1974) demuestra que las actitudes generales y los rasgos de personalidad predicen los agregados conductuales mejor que las conductas específicas (Ajzen, 1988). No obstante, su influencia en acciones y en situaciones concretas puede verse atenuada por la presencia de otros factores. Por tanto, su impacto es indirecto y puede darse a través de otras variables

que están más estrechamente relacionadas con las conductas en estudio (Ajzen & Fishbein, 1980).

En nuestro caso, pretendemos identificar y validar las variables que pueden ampliar el modelo TAP para incrementar su poder predictivo, a nivel conceptual y empírico. Realizaremos idéntico proceso en un modelo como el VCN que pretende explicar el comportamiento como un proceso jerárquico y que no incorpora variables externas al individuo. Además, y para ello, adaptaremos algunas de las variables del modelo con el fin de comprobar su validez en el entorno financiero.

Esta investigación pretende aportar una perspectiva decisional al concepto de ventaja competitiva sostenible incorporando el papel que juega la tecnología en su construcción. El enfoque decisional en el estudio de la ventaja competitiva sostenible ha sido utilizado tanto en algunas aplicaciones de la estrategia², como históricamente en la toma de decisiones gerenciales (Hirsch, 1976).

Aunque existen antecedentes que han utilizado un marco teórico similar en lo que al modelo TAP modificado se refiere (Martínez Navarro, 2007), estos estudios han sido realizados en otro contexto. En lo que se refiere, por tanto, a esta parte de la investigación, se pretende estudiar otro contexto y con la validación de otras variables, lo que según Rivera-Camino (2011) constituye un aporte científico, tanto desde una perspectiva teórica como aplicada (ver ilustración 2):

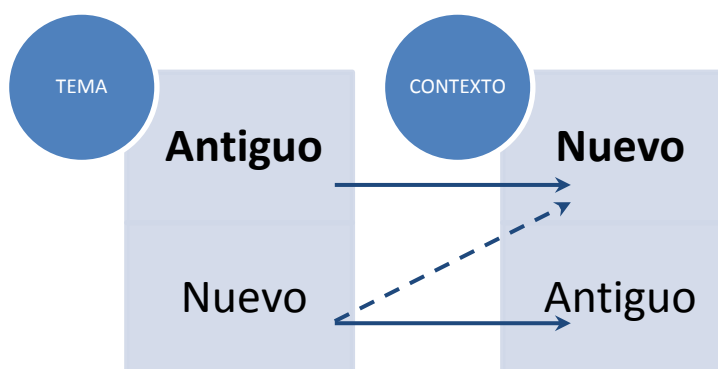


Ilustración 2: Factibilidad científica de una tesis

Fuente: Como escribir y publicar una tesis doctoral. Jaime Rivera Camino (2011)

Además, la presente investigación, adaptará las variables propias de la VCN al ámbito de las entidades financieras, y contrastará las conclusiones obtenidas con el modelo TAP modificado con las que ofrezca el modelo VCN adaptado. De esta forma, podremos determinar qué conceptualización del comportamiento explica mejor el que atañe a la presente investigación.

Entendemos que el conocimiento derivado de la presente investigación, facilitará a las entidades financieras españolas maximizar las tasas de retención de clientes del

² En el concepto de grupos estratégicos (Caves & Porter, 1977), que veremos en el punto 4.2

segmento joven. Les permitirá, asimismo, emplear de forma más eficiente los elevados recursos que invierten en sus políticas de comunicación tanto online como offline.

5.2. Justificación del sector elegido

A pesar de que desde hace décadas existe la opinión de algunos autores como Lucas (1988), que considera que los economistas han sobrevalorado el papel del sistema bancario en el crecimiento económico, o Robinson (1952), que estima que éste únicamente responde de forma pasiva al crecimiento de la economía, históricamente la ortodoxia económica, representada por autores como Bagehot (1873) o Schumpeter (1912) ha afirmado que los bancos juegan un papel fundamental en el crecimiento económico identificando y financiando inversiones productivas. King & Levine (1993) demuestran empíricamente que el nivel de intermediación financiera es un buen predictor tanto de las tasas de acumulación de capital como de los incrementos de productividad o las tasas de crecimiento de la economía.

Más recientemente parece existir un mayor consenso sobre la crucial labor que desempeñan las entidades financieras en la economía moderna. Así, autores como Berger & Udell (2002), sostienen que esta relevancia es tal que su solvencia y su eficacia se han llegado a considerar como un bien público que hay que proteger. Esto es así porque sus desajustes afectan decisivamente al buen funcionamiento de los mercados financieros y reales. El riesgo sistémico no sólo es mayor en el sector bancario que en otros ámbitos de la economía, sino que se ha incrementado sustancialmente durante la presente crisis financiera (Bühler & Prokopczuk, 2007). En este sentido, según Patat (2000) existe preocupación generalizada por mantener la estabilidad de los sistemas financieros, la solvencia de sus instituciones y la protección de los correspondientes depositantes y clientes, mediante:

- El mantenimiento de cuadros macroeconómicos satisfactorios
- La solidez de las entidades financieras y de los propios mercados en que éstas actúan
- El cuidado que requiere el buen funcionamiento de los sistemas de pagos y de la liquidación de operaciones y entrega de títulos.

Respecto a la elección del sistema financiero español frente a otras posibilidades, según Martín Aceña (2005) la conformación, evolución y desarrollo de la banca en España, han situado a las entidades españolas en un lugar de privilegio en el contexto internacional, posicionándolas como referencia del sector al contar con un conjunto de factores (modelo de negocio, tecnología, solvencia financiera, equipos humanos...) que les ha convertido en referente significativo para un análisis como el que nos ocupa, incluso tras la intensa crisis que ha afectado al sector a nivel mundial desde 2007.

Por último, la elección de los jóvenes como objeto de estudio de la presente investigación responde, por una parte, a la relevancia que tiene la captación y fidelización de estos clientes para los bancos, no tanto por su rentabilidad actual como futura. Por otra, la juventud está creciendo en un mundo de nuevas y cambiantes tecnologías, lo que les torna más propensos a incorporar las TIC en sus actividades diarias (Carenzio, 2008), y más accesibles a las políticas de comunicación online de las entidades financieras (Bhargava, 2010).

Todo ello justifica, a nuestro entender, el tratamiento conceptual y empírico requerido por un estudio doctoral.

6. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo abordaremos detalladamente el marco teórico que sustenta la presente investigación doctoral. En primer lugar, en el apartado 4.1, profundizaremos en la composición y estructura del sistema financiero español, detallando aspectos relativos a las distintas entidades que lo conforman y su peso relativo en el mismo. Se describirá, asimismo el marco legal y regulatorio en que las entidades financieras españolas desempeñan su actividad. Por último, repasaremos el intenso proceso de concentración que ha experimentado el sector en España.

Una vez hayamos descrito adecuadamente el sector objeto del presente estudio, profundizaremos en las distintas teorías existentes sobre competencia organizativa a lo largo del apartado 4.2, tanto aquellas que no incorporan la variable del consumidor como aquellas que sí lo hacen, para a continuación, en el apartado 4.3, analizar la comunicación comercial y sus distintas variables, tanto en su vertiente online como en la tradicional u offline. Por último, el apartado 4.4. describe los antecedentes en la modelización del comportamiento del consumidor, para detenerse especialmente en la TAP y la VCN, y su aplicación a la lealtad de los jóvenes en el ámbito de las entidades financieras en España.

6.1. El sector financiero en España

En este apartado trataremos en primer lugar las distintas tipologías de Entidades conforman el sistema financiero español. Después se detallará la evolución del marco jurídico en que se desempeñan su actividad las entidades que conforman la industria bancaria, para terminar abordando el proceso de concentración en que se encuentra inmerso el sector todavía en estos momentos.

6.1.1. La Industria bancaria española: Bancos, Cajas de Ahorro y Cooperativas de Crédito.

Desde un punto de vista institucional, según indica Bernabé (2002), en el sistema financiero español podemos establecer en la actualidad tres parcelas de actividad diferenciadas:

- Área crediticia
- Área de valores
- Área de seguros y previsión

Gráficamente podemos apreciar en la ilustración 4 las diversas tipologías de entidades que desempeñan su actividad en cada una de estas áreas:

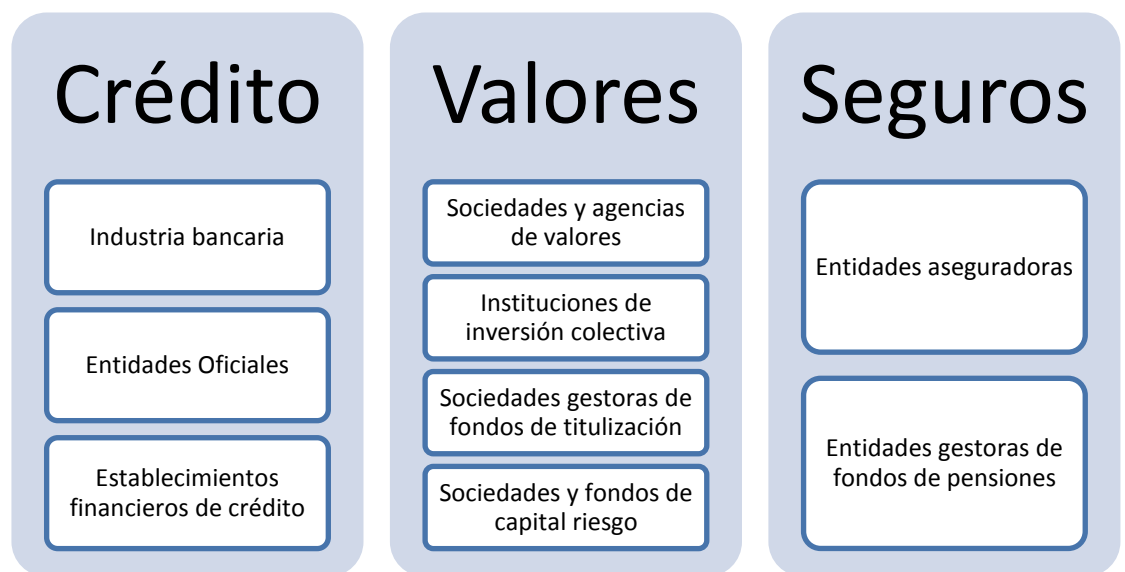


Ilustración 3: Tipologías de Entidades por áreas de Actividad Sistema Financiero Español

Fuente: Adaptado de Bernabé, M. (2002): "Generalidades del sistema bancario"

En la actualidad las entidades de crédito representan el segmento más importante del sistema financiero español, debido a la importancia de sus magnitudes patrimoniales, la forma jurídico-económica en la que se desarrollan, el peso de su presencia en la evolución histórica de los sistemas económicos modernos y la indudable preponderancia e influencia que mantienen en los mercados financieros. Dentro de éstas, la industria bancaria, que comprende Bancos, Cajas de Ahorro y Cooperativas de crédito, supone el grueso (en el entorno del 95%) del sector, como se puede apreciar en la ilustración 4, y por tanto parece suficientemente justificado el circunscribir a este segmento el presente trabajo.

Total Entidades de crédito		Industria bancaria		EFC		ICO	
año	Importe	Importe	%	Importe	%	Importe	%
2004	1.727.212	1.655.263	95,83%	46.011	2,66%	25.938	1,50%
2005	2.149.659	2.067.500	96,18%	55.604	2,59%	26.555	1,24%
2006	2.517.121	2.420.500	96,16%	63.874	2,54%	32.747	1,30%
2007	2.946.499	2.836.830	96,28%	69.315	2,35%	40.354	1,37%
2008	3.223.715	3.096.255	96,05%	73.842	2,29%	53.617	1,66%
2009	3.238.245	3.122.832	96,44%	54.200	1,67%	61.201	1,89%
2010	3.251.535	3.119.257	95,93%	53.540	1,65%	78.734	2,42%
2011	3.400.435	3.250.226	95,58%	54.637	1,61%	95.573	2,81%
oct-12	3.435.127	3.269.903	95,19%	49.330	1,44%	116.894	3,40%

Ilustración 4: Activos totales del sistema crediticio por tipología de entidades

Fuente: Elaboración propia a partir del Boletín Estadístico del Banco de España 12/2012. Datos en millones de euros

A efectos de determinar la relevancia de cada una de las figuras en el conjunto de la industria bancaria, y aunque existen como acabamos de comentar tres tipos de instituciones, la presencia de Bancos y Cajas de Ahorros es muy superior a la de las Cooperativas de Crédito. Los bancos son la forma jurídica con mayor peso específico en el sistema financiero en lo que a Activos Totales se refiere:

	Industria bancaria	Bancos		Cajas de Ahorro		Cooperativas de Crédito	
año	Importe	Importe	%	Importe	%	Importe	%
2004	1.655.263	943.152	56,98%	647.041	39,09%	65.070	3,93%
2005	2.067.500	1.168.506	56,52%	816.814	39,51%	82.180	3,97%
2006	2.420.500	1.315.181	54,34%	1.007.195	41,61%	98.123	4,05%
2007	2.836.830	1.554.584	54,80%	1.171.481	41,30%	110.765	3,90%
2008	3.096.255	1.718.527	55,50%	1.261.882	40,76%	115.846	3,74%
2009	3.122.832	1.690.144	54,12%	1.309.755	41,94%	122.933	3,94%
2010	3.119.440	1.707.973	54,75%	1.309.755	41,99%	122.933	3,94%
mar-11	3.099.484	1.730.694	55,84%	1.243.389	40,12%	125.400	4,05%

Ilustración 5: Activos totales de la industria bancaria por tipología de entidades

Fuente: Elaboración propia a partir del Boletín Estadístico del Banco de España (05/2011). Datos en millones de euros

Se presentan datos únicamente hasta marzo de 2011, dado que el proceso de transformación del sistema financiero español que veremos más adelante, implicó desde finales de 2010 la integración de cajas de ahorro mediante la creación de bancos. Por ello, el Banco de España recomienda que el análisis de la evolución del sector de cajas de ahorros y bancos se realice a partir de este momento de forma conjunta.

En realidad, los tres tipos de entidades bancarias difieren casi exclusivamente en su forma jurídica, ya que se encuentran legalmente equiparadas en cuanto a sus facultades para la realización de operaciones y están sometidas a las mismas normas de supervisión por parte del Banco de España. Veamos brevemente cada una de ellas:

a) LA BANCA

En diciembre de 2012 existían en España 60 bancos, y 85 sucursales de crédito extranjeras (8 extracomunitarias y 77 comunitarias), que desarrollaban su actividad en 14.879 oficinas bancarias (14.675 de ellas pertenecientes a los bancos nacionales)³.

Las características más relevantes de los bancos españoles se pueden resumir en:

- Se trata de un conjunto de entidades que se constituyeron bajo la forma jurídica de sociedad anónima y desde febrero de 1998, en que se privatizó el último tramo de la extinguida Argentaria, todos eran de propiedad privada hasta el año 2012⁴.
- Existe una elevada participación extranjera en el capital social de los bancos españoles, tanto de inversores institucionales como privados.
- Los bancos españoles se encuentran agrupados y representados en la Asociación Española de Banca (AEB), que se constituye como una asociación profesional para la defensa de los intereses de sus miembros, aunque su función cotidiana pasa por la tarea de información y divulgación a sus asociados, y la participación en la negociación colectiva.

Órganos de gobierno

Las entidades bancarias, como sociedades anónimas que son, contarán como mínimo con los siguientes órganos de gobierno:

- Junta General. Estará integrada por todos los accionistas de la entidad, por lo que se constituye como el órgano supremo de la misma y en ella radica su soberanía. Sus reuniones podrán ser ordinarias o extraordinarias.
- Consejo de Administración. Estará constituido por las personas a las que se encomienda, conjuntamente, la administración de la entidad según lo establecido en la Junta General.

³ Anuario Estadístico de la banca en España (AEB Diciembre 2012)

⁴ En el proceso de saneamiento del sistema financiero español, y mediante el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria, se ha producido la nacionalización temporal de las entidades que no cumplían los criterios exigidos por el RDL 2/2011 de 18 de febrero.

Naturaleza de sus operaciones

Las operaciones financieras que pueden llevar a cabo los bancos están vinculadas a la función de intermediación que ejercen en el sistema financiero mediante la oferta y demanda de recursos financieros. Podríamos dividir las operaciones que realizan las entidades bancarias en tres grupos, según se detalla en la ilustración 6:

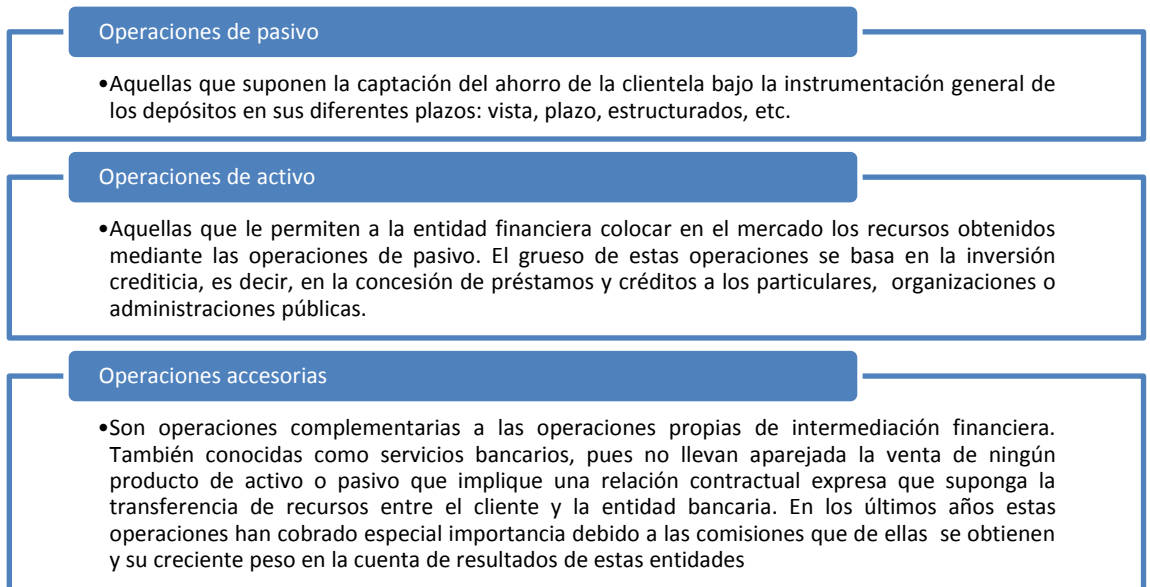


Ilustración 6: Principales operaciones bancarias

Fuente: Elaboración propia

b) LAS CAJAS DE AHORROS

Las cajas de ahorros se caracterizan por ser entidades sin fin lucrativo, que persiguen estatutariamente favorecer el ahorro de las clases menos favorecidas.

Por ello, su naturaleza jurídica reviste la forma de fundación, aunque en la práctica alternan el carácter estricto de entidades de crédito con su finalidad social (a la que se destina parte de sus beneficios anuales en concepto de obra social, como puede ser la cultura, la educación o la investigación).

Las Cajas de Ahorro españolas han cumplido históricamente con una importante función dentro del sistema financiero español y del propio entramado social del país. Desde un punto de vista económico, y al igual que los bancos, han participado activamente en el fomento del ahorro, la movilización de recursos y en mayor medida que éstos, en la inclusión financiera del conjunto de los ciudadanos. Por otra, han actuado en beneficio del interés general a través del cumplimiento de su función social. En cuanto a su regulación específica, más allá de las primeras normas aprobadas durante el siglo XIX, podemos establecer tres etapas en lo que

se refiere a su transformación como entidades de crédito, y que en definitiva ha significado su práctica desaparición del panorama financiero español en los últimos años.

a) En la primera etapa, que se inicia con la llegada de la democracia a España, y se extiende hasta la reforma del sector iniciada en 2009, las cajas de ahorros vieron reforzada su presencia y llevaron a cabo profundas transformaciones. Tres momentos fueron clave en estos más de treinta años:

- En 1977 el primer gobierno democrático emprendió una reforma liberalizadora del sistema financiero que permitió la equiparación funcional entre bancos y cajas, el aumento de la libertad operativa de éstas últimas y la apertura del sistema financiero español al mercado internacional de capitales.
- Un segundo momento clave fue la aprobación de la Ley 31/1985, de 2 de agosto, de regulación de las normas básicas sobre Órganos Rectores de las Cajas de Ahorro, como respuesta a una nueva realidad tanto política como económica en España. Por una parte, era imprescindible la adaptación de la regulación de las cajas de ahorros a la nueva organización territorial del Estado, una vez aprobada la Constitución Española de 1978 y los respectivos Estatutos de Autonomía que atribuían a las comunidades competencias en la materia. Por otra, era fundamental redefinir el diseño institucional común de las Cajas de Ahorro, garantizando que dispusiesen de órganos rectores adecuados a su doble naturaleza como entidades de crédito y entes de naturaleza fundacional y fin social.
- La ley 31/1985 y la posterior jurisprudencia constitucional, configuró a las cajas de ahorro como entidades de naturaleza fundacional de carácter muy peculiar en las que dominaba su condición de entidades de crédito, confiriéndoles su fisonomía actual. Por ello, el Tribunal Constitucional las calificó de «intermediarios financieros» reconociéndoles su naturaleza privada al exponer que «en la regulación de los aspectos básicos de la actividad de los distintos tipos de intermediarios financieros hay que insertar las normas que imponen determinadas obligaciones a las entidades financieras privadas (bancos y cajas de ahorros).

b) La segunda etapa comprende desde el año 2009 hasta mediados de 2012. Esta etapa se caracteriza por las reformas implementadas por el Gobierno y el Banco de España a consecuencia de la crisis financiera internacional, y cuyo objeto era gestionar el proceso de reestructuración de las entidades de crédito y contribuir a reforzar los recursos propios de las mismas. Este proceso supuso el inicio del mayor proceso de integración de la historia de las Cajas de Ahorro, y perseguía salvaguardar sus señas de identidad basadas en una cultura corporativa y en un modelo de negocio que puede calificarse como de "capitalismo social" y simultáneamente adaptar sus estructuras a la realidad

de los mercados financieros del siglo XXI. Este modelo que se mostró finalmente como fallido puede resumirse así:

- Presencia de stakeholders en sus órganos de gobierno.
- Vinculación territorial/local.
- Banca relacional.
- Cooperación entre entidades, preservando la mutua competencia.
- Promoción de la inclusión financiera y social.
- Preservación de la Obra Social.
- El proceso se articulaba en torno a cuatro ejes fundamentales: consolidación, eficiencia, capitalización y transparencia

Como consecuencia de esta segunda etapa, a cierre de 2009 existían 47 cajas de ahorros censadas en el Banco de España. Esto suponía un 7,8% menos que en 1995 (51 entidades) y un 28,8% menos que en 1990 (66 entidades).

- c) La tercera etapa, cuyo inicio podemos establecer el 25 de junio de 2012 (con la solicitud por parte del Gobierno de España de ayuda financiera a las autoridades europeas) y que no podemos dar aún por concluida, ha supuesto, como anticipábamos, la práctica desaparición de la figura de las Cajas de Ahorro del sistema financiero español. En esta fecha comienza el rescate bancario de la Unión Europea, dirigido por la Troika Europea, que se lleva a cabo ante la imposibilidad de recapitalizar las entidades financieras españolas en dificultades acudiendo al mercado a un coste razonable.

A cambio de las ayudas del rescate, la Comisión Europea estableció una serie de medidas que las entidades financieras rescatadas (en su mayoría cajas o antiguas cajas) han tenido que acatar, referidas a cierres de oficinas, ventas de activos, despidos y cambios de gestores.

Así, deberán concentrar su negocio en préstamos al por menor y a las pymes, en sus regiones de procedencia (en una especie de vuelta a sus orígenes), se les prohíbe dar líneas de crédito a promociones inmobiliarias y se les limita su presencia en el mercado al por mayor, para tratar de reducir su dependencia del crédito exterior y del Banco Central. El objetivo de estas limitaciones es que queden totalmente saneadas para el 2017, año en que finaliza el plazo para llevar a cabo los ajustes establecidos. Como consecuencia, la obra social de las cajas de ahorro se ha visto reducida considerablemente debido a la drástica caída de beneficios del sector.

En definitiva, el actual proceso de reestructuración está implicando cambios regulatorios, competitivos y estratégicos, y ha afectado a 43 de las 45 Cajas de Ahorro que había a comienzos de 2010, lo que en volumen de activos representa el 99,9% de un sector que ha pasado de tener por 45 entidades en 2009, a 14 entidades o grupos de entidades a mediados de 2013, en un proceso que veremos más detalladamente en el punto 4.1.4.

Órganos de gobierno

Con carácter general, las cajas de ahorros están regidas por tres órganos fundamentales que son:

- La Asamblea General, que se constituye como el máximo órgano de decisión de la entidad. En ella se encuentran representados los grupos de interesados más importantes, tales como la clientela, las corporaciones locales, las sociedades fundadoras, los representantes de los empleados y las entidades de carácter cultural.
- El Consejo de Administración, como órgano delegado de la Asamblea General, tiene como misiones la de gestionar, administrar y representar a la caja de ahorros.
- La Comisión de Control, que supervisa que la actuación del Consejo de Administración siga las líneas generales de la entidad, fijadas previamente por la Asamblea General.

El matiz distintivo que presentaban las cajas de ahorros con respecto al resto de entidades bancarias radicaba en la naturaleza política que históricamente ha imperado en sus órganos de gobierno, aspecto que no se produce ni en la banca ni en las cooperativas de crédito, y que por otra parte ha sido señalado en numerosas ocasiones como uno de los principales motivos que finalmente provocó su desaparición.

Naturaleza de sus operaciones

Históricamente, la actividad de las cajas de ahorros fue eminentemente minorista, prestando especial atención a los particulares frente a las pequeñas y medianas empresas (pymes) o a los gobiernos locales. En concreto, las operaciones que llevaron a cabo las cajas de ahorros se caracterizaron por:

- Estar centradas en la captación e inversión de los depósitos que les confía su clientela, por lo que prestan una atención menos relevante a los recursos procedentes del mercado interbancario o a las operaciones de financiación internacional, frente a las entidades bancarias en sentido estricto, si bien esta diferenciación se ha ido diluyendo con el paso del tiempo, sobre todo en el caso de las cajas de ahorro de mayor dimensión.
- En sus operaciones de activo históricamente han predominado los préstamos con garantía hipotecaria.
- Elevada vinculación con la región o localidad de origen. Este hecho se explica por las raíces históricas que mantienen con el territorio en el que tuvieron su origen y por la normativa restrictiva que existía en materia de expansión geográfica hasta 1989, pues hasta ese año las cajas de ahorros

no pudieron establecerse libremente por todo el territorio español (Liso Claret et al., 1999).

c) LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Al igual que ha sucedido en el resto de figuras del sistema financiero español, el número de cooperativas de crédito se ha visto reducido a consecuencia de la crisis financiera global. Así, a 30 de junio de 2013, figuraban censadas 70 cooperativas de crédito en el Banco de España, un 28% menos que en 1995, cuando había 97 entidades cooperativas y un 34,5% menos que en 1990, año en que existían 107 entidades para el total del territorio español.

Ante todo debemos señalar que se trata de entidades que tienen un doble carácter; por un lado, son sociedades cooperativas, sujetas a la Ley de Cooperativas y, por otro, son entidades de crédito. La Ley 13/1989 las define como aquellas entidades cuyo objeto social es servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades típicas de las entidades de crédito. En la actualidad su capacidad operativa está plenamente equiparada a la de los bancos y cajas de ahorros, con la salvedad de que deben atender preferentemente a las necesidades financieras de sus socios y, en consecuencia, el conjunto de las operaciones activas con terceros no podrá representar más del 50% de sus recursos totales.

Dado que, como vimos en la Ilustración 5, su peso en el total del sistema financiero es residual, no serán consideradas a efectos del presente trabajo.

6.1.2. Evolución del sistema financiero español a través de su marco jurídico básico.

En este apartado se pretenden repasar los principales acontecimientos que han transformado la industria bancaria española desde mediados del siglo XX a través de las principales leyes que han regulado la actividad de las entidades de crédito en España. Entendemos que resulta de interés para la presente investigación doctoral ya que tienen influencia no sólo sobre las variables de la presente investigación (especialmente tipología de entidades), sino también para los futuros estudios sobre el sector que se pudieran llevar a cabo.

Iniciaremos por tanto este repaso en 1962, fecha en la que se aprueba una norma de gran relevancia:

- a) **La Ley de Bases de Ordenación del Crédito y de la Banca de 14 de abril.** Esta ley supuso:
 - La reestructuración del carácter mixto de la banca privada en España, dentro de las posibilidades, hacia un carácter más acorde con los bancos de negocios.

- Facilitó la creación de nuevas entidades bancarias y la apertura de nuevas oficinas.
 - Se establecieron los primeros sistemas de incompatibilidades para controlar la influencia que las entidades bancarias tenían sobre muchas organizaciones industriales y de los directivos de dichas entidades sobre aquellas.
 - Se estableció la necesidad de un cierto capital mínimo para la constitución de una entidad bancaria, en función de la plaza en la que ésta vaya a operar.
- b) En 1974, se reformó la anterior Ley de Bases en lo que se conoció popularmente como la **Reforma Barrera**, que supuso el primer paso hacia la liberalización del sistema bancario⁵.
- c) En 1977 se produjo la **Reforma de Fuentes Quintana**, continuando el proceso liberalizador iniciado con anterioridad con medidas tendentes a desregular nuestro sistema financiero y aumentar la competencia en el mismo a través de (Rodríguez Antón, 1989; p. 41):
- La liberalización de los tipos de interés de las operaciones activas y pasivas con vencimiento superior a un año⁶.
 - La reducción del coeficiente de inversión obligatoria, al tiempo que se trató de equiparar para todas las entidades que operaban en el sistema bancario nacional.
- d) En 1985 se promulgó la **Ley 13/1985, de 25 de mayo** de coeficientes de inversión, recursos propios y obligaciones de información. Esta Ley tuvo dos líneas de actuación claramente definidas:
- Supuso la refundición de la normativa sobre coeficientes de inversión y la búsqueda de un criterio más ajustado, técnicamente, sobre el nivel de recursos propios de las entidades de crédito.
 - Reforzó las normas de garantía establecidas para las entidades bancarias, por lo que se concretó la definición de recursos propios y la reclasificación de los activos de riesgo en distintos grupos. Al mismo tiempo se le encargó al Banco de España la concreción técnica del nivel mínimo de recursos propios.

Posteriormente, a raíz de la entrada de España en el Mercado Común Europeo, la legislación española en materia bancaria hubo de adaptarse a las directivas comunitarias, por lo que se dictaron las siguientes disposiciones:

- e) **Real Decreto 1298/1986, de 28 de junio**, que supuso la adaptación de la normativa española a la primera directiva de coordinación bancaria. Esta

⁵ Desarrollada ampliamente en los Reales Decretos 2245 y 2246 de 9 de agosto de 1974.

⁶ Desarrollada más ampliamente en la Orden Ministerial de Hacienda, de 9 de agosto de 1974, por la que se modificó el tipo de interés máximo del Banco de España.

disposición contenía la definición de entidad de crédito y la enumeración de las entidades que se considerarían como tales.

- f) **Ley 26/1988, de 29 de julio**, sobre disciplina e intervención de las entidades de crédito, que estableció un régimen común de supervisión de las entidades de crédito con la finalidad de lograr un control administrativo mucho más férreo que el que soportaban el resto de entidades no financieras.
- g) **Ley 13/1992, de 1 de junio**, y su desarrollo reglamentario mediante la Circular 5/1993 de Banco de España, de 26 de marzo, sobre límites de recursos propios computables a efectos de cobertura del coeficiente de solvencia. Lo más importante de estos desarrollos normativos fue la trasposición de varias directivas comunitarias en materia de solvencia y actividad de las entidades de crédito.
- h) **Ley 3/1994, de 14 de abril**, que adaptó la normativa española a la segunda directiva de coordinación bancaria, estableciendo un nuevo régimen jurídico a la creación de bancos. A este respecto, es destacable la liberalización de apertura de oficinas en otros Estados miembros de la Unión o el férreo control que se le impuso a los propietarios de participaciones accionariales significativas en entidades de crédito.
- i) En 1994, como exigencia del Tratado de Maastricht para el acceso a la Unión Monetaria, se aprobó **la Ley de Autonomía del Banco de España**, que recogía cambios significativos para el sistema financiero español, pues hacía responsable a esta entidad tanto de la elaboración como de la ejecución de la política monetaria. Esta autonomía impondría al Banco de España la prohibición de incurrir en descubiertos en la cuenta del Tesoro Público, así como el que dejase de estar sometido a las instrucciones del Gobierno o del Ministerio de Economía.
- j) **Reglamento 2818/1998 del Banco Central Europeo, de 1 de diciembre**, que obligaba a los bancos de la zona euro a cumplir con un coeficiente de reservas mínimo (coeficiente de caja) del 2% sobre los pasivos computables (menos los depósitos a más de dos años, las operaciones con pacto de recompra y los valores de deuda emitidos a más de dos años). Dicho coeficiente se remunera al tipo medio de las operaciones básicas de financiación del Sistema Europeo de Bancos Centrales. Unos años más tarde, la Ley 44/2002 de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero, pretendía constituirse como una ley marco del sector financiero nacional para:
 - Dar más seguridad al creciente proceso de tecnificación de los servicios financieros, de cara a la defensa del cliente ante los mismos. Para ello, se planteó la creación de un Comisionado para la Defensa del Cliente de Servicios Financieros, una ventanilla única para este tipo de servicios y se instauró la figura del Defensor del Cliente. Así, se estableció la obligación, de todas las entidades financieras, de tener su propio departamento o servicio de atención al cliente, como paso previo para que el cliente pudiera formular cualquier reclamación ante el Banco de España.

- Garantizar la confianza de los inversores en el nuevo entorno del sistema financiero español, por lo que se impulsó la innovación tecnológica con las garantías suficientes para permitir la contratación por vía telemática.
 - Creación de nuevos instrumentos de financiación del sector bancario como las cédulas territoriales, valores de renta fija cuyo capital e intereses están garantizados por los préstamos y créditos concedidos por las entidades bancarias al Estado, las Comunidades Autónomas o a las entidades públicas empresariales españolas o del Espacio Económico Europeo⁷.
- k) **El Acuerdo de Basilea** (así como la revisión del mismo, el citado Basilea II), al que se llegó tras sucesivas reuniones del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, organismo creado en 1974 por los gobernadores de los bancos centrales de los países del G-1029 para definir la metodología y requerimientos mínimos de capital en las entidades financieras. En sus orígenes, 1988, el Acuerdo de Basilea estableció una metodología clara y muy extendida a la hora de calcular los requerimientos de capital necesarios para garantizar las operaciones de inversión de las entidades de crédito. Se establecería que la proporción de capitales propios sobre los activos que consumen riesgo, debidamente ponderados, no podría ser inferior al 8%. Se trataba de una regla bastante sencilla que garantizaba la solidez y solvencia del sistema bancario internacional. Sin embargo, la propia sencillez de la fórmula de cálculo de los requerimientos mínimos de capital hizo que ésta no resultase apropiada para las entidades más complejas, al tiempo que desincentivaba a las entidades más pequeñas a mejorar sus sistemas internos de gestión del riesgo. Así pues, entre las causas que han motivado la revisión de los primeros planteamientos de Basilea, y que han dado lugar a Basilea II o Nuevo Acuerdo de Capitales de Basilea, encontramos (Sodupe, 2004; p. 16):
- La falta de diferenciación de las calidades crediticias, es decir, en el acuerdo original no se tiene en cuenta la calificación o rating que tengan las entidades bancarias.
 - No fomenta la investigación de sistemas propios de gestión de los riesgos que asumen las entidades bancarias.
 - No tiene en cuenta la relación que pueda existir entre el riesgo de crédito³⁰ que presenta una entidad y el nivel de concentración o diversificación que esta tenga.

En definitiva, el Nuevo Acuerdo de Capitales de Basilea pretendió introducir un tercer elemento en el análisis de la rentabilidad y el capital. Se trata de considerar, en todo momento, el nivel de riesgo en el que se incurre para obtener una determinada rentabilidad. De esta forma, ya no es suficiente alcanzar una alta rentabilidad en relación a los capitales invertidos, es decir, un ROE elevado. A partir de ahora será necesario ligar esta rentabilidad al riesgo en el que se incurre. Con fecha 12 de septiembre de 2010, el grupo de gobernadores de bancos centrales ratificó las medidas propuestas el 26 de

⁷ Este producto ofrecía la posibilidad, a los bancos que posean créditos con la Administración, de poder afrontar nuevas operaciones con la financiación obtenida de estas cédulas territoriales.

julio del mismo año. Esta nueva reforma, conocida con el nombre de Basilea III, establece una nueva ratio de capital, Tier 1, mínima para los bancos de todo el mundo. Como vimos, este indicador básico sobre la seguridad bancaria compara el capital de un banco más los beneficios retenidos con los activos, ajustados por su grado de riesgo. El mínimo actual se sitúa en el 2%. El grupo de Basilea ha fijado un nuevo mínimo del 4,5% y ha añadido, por primera vez, un colchón adicional del 2,5%, lo que suma un total del 7%, que triplica, de hecho, el volumen de reservas de activos que los bancos deben reservar frente a las pérdidas. Las nuevas normas se introducirán paulatinamente entre enero de 2013 y diciembre de 2018. El paquete de reforma, por tanto, no sólo exige más capital sino que también endurece la definición de lo que cuenta como capital Tier 1.

La crisis financiera que comenzó en 2007 marcó una nueva etapa también en la regulación de las entidades financieras españolas, en especial en lo que se refiere a las Cajas de Ahorros, materializada en las siguientes normas:

- l) **Real Decreto-ley 9/2009, de 26 de junio**, sobre reestructuración bancaria y reforzamiento de los recursos propios de las entidades de crédito, mediante el cual tiene lugar la constitución del Fondo de Reestructuración Ordenada, Bancaria (FROB), entidad de Derecho Público con personalidad jurídica propia y plena capacidad pública y privada para el desarrollo de sus fines. El FROB tiene por objeto gestionar los procesos de reestructuración y resolución de las entidades de crédito, y su actividad será regulada en el posterior Real Decreto-ley 24/2012 de 31 de agosto.
- m) **Real Decreto-ley 6/2010, de 9 de abril**, de medidas para el impulso de la recuperación económica y el empleo (Regulación de los SIPs)
- n) **Real Decreto-ley 11/2010, de 9 de julio**, de órganos de gobierno y otros aspectos del régimen jurídico de las Cajas de Ahorros que plantea dos objetivos principales:
 - En primer lugar, a reforzar las posibilidades de captación de recursos de las Cajas de Ahorros españolas. El instrumento creado a tal efecto en 2002, as cuotas participativas, habían mostrado numerosas limitaciones como instrumento atractivo para los inversores, dada su escasa liquidez y la imposibilidad de atribuirles derechos políticos. Tras la reforma, a los actuales derechos económicos de los cuota-partícipes se les podrán añadir derechos políticos de manera directamente proporcional al porcentaje que las cuotas supongan sobre el patrimonio.
 - En segundo lugar, el Real Decreto-Ley lleva a cabo una reforma de los aspectos del gobierno de las cajas más directamente relacionados con su actividad en orden a impulsar la profesionalización de los órganos de gobierno en línea con las demás entidades de crédito.

Adicionalmente, estableció los ajustes necesarios para fortalecer a los SIP como instrumentos de la máxima eficiencia y con el fin de que pudieran

acceder a la financiación más fácilmente, de la misma manera que venía ocurriendo con tales sistemas en algunos países del entorno europeo.

Por otro lado, la reforma introdujo nuevas alternativas que pretendían fortalecer la figura de las cajas. La primera de ellas permitía el ejercicio de toda la actividad financiera de la caja mediante un banco controlado por la misma al tener al menos el 50% de su capital. Una segunda opción posibilitaba la transformación de la caja en una fundación de carácter especial conservando la obra social y el traspaso de todo su negocio financiero a un banco. Finalmente, el Real Decreto-Ley preveía una reforma del régimen fiscal para garantizar la neutralidad fiscal de los diferentes modelos y una serie de medidas adicionales de solvencia para fortalecer el conjunto de nuestro sector financiero.

La figura del SIP se caracteriza por otorgar garantías cruzadas de apoyo mutuo entre los miembros del mismo. Las condiciones específicas establecidas por el Banco de España para que un SIP pueda ser considerado Grupos a efectos regulatorios son:

- El compromiso de solidaridad en la solvencia ha de comprometer, al menos, el 40% de los recursos propios computables de cada entidad participante.
 - Ha de existir una instancia central que vele por la solvencia y liquidez de las entidades, y en la que radique la dirección única del grupo.
 - En el seno de dicha sociedad central ha de acreditarse la efectiva existencia de una dirección centralizada, profesional y no asamblearia, adecuadamente dotada de medios.
 - Ésta será la encargada de cumplir los requerimientos regulatorios de información en base consolidada.
 - El sistema ha de contar con mecanismos adecuados para el seguimiento y la clasificación de los riesgos.
 - En el acuerdo deberá fijarse un mínimo de permanencia de 10 años, y se deben incluir penalizaciones claramente desincentivadoras de las bajas.
 - Las entidades han de mutualizar (poner en común), al menos, un 40% de sus resultados, participando así en el beneficio común de la actividad.
 - El plan de integración debe contemplar todos los aspectos anteriores, así como los hechos relevantes, y un calendario preciso y detallado de implantación.
- o) **Real Decreto-ley 2/2011, de 18 de febrero**, para el reforzamiento del sistema financiero (FROB 2). Uno de los elementos esenciales de este Real Decreto-Ley es el reforzamiento de capital de las entidades de crédito, estableciendo nuevas exigencias de capital principal, que difieren en función de su estructura de pasivo, y que se sitúan en el 8% de sus exposiciones totales ponderadas por riesgo, con carácter general, o en el 10% si el coeficiente de financiación

mayorista es superior al 20% y no tienen colocados a terceros al menos un 20% de los títulos representativos de su capital social. En dicho capital principal, además del capital social, las reservas, las primas de emisión, los ajustes positivos por valoración y los intereses minoritarios —minorados por los resultados negativos y pérdidas, los ajustes negativos por valoración y los activos inmateriales—, se incluyen los instrumentos computables suscritos por el FROB y determinados instrumentos de deuda obligatoriamente convertibles en acciones antes de 2014. Estos nuevos requerimientos de capital principal debían cumplirse antes del 10 de marzo de 2011. Las entidades que en esta fecha no hubiesen alcanzado el nivel requerido de capital principal tendrían quince días hábiles para comunicar al Banco de España la estrategia y calendario que garanticen su cumplimiento. El conjunto de medidas propuestas debería haberse ejecutado, con carácter general, antes del 30 de septiembre de 2011. En este RD se establecía, asimismo, la posibilidad de que, caso que finalmente alguna entidad hubiera de solicitar apoyos financieros del FROB, este podría proceder a la adquisición de acciones ordinarias o a la realización de aportaciones a su capital, ligadas a un plan de recapitalización y previéndose ya su desinversión en un plazo máximo de 5 años. Para la solicitud de estas ayudas por parte de las cajas de ahorros se exigía que aportasen toda su actividad financiera a un banco.

- p) **Real Decreto-ley 2/2012, de 3 de febrero**, de saneamiento del sector financiero. Toma el testigo de los intentos que, desde el inicio de la crisis, se han puesto en marcha en España para paliar sus consecuencias y que acabamos de citar. El objetivo último de todos ellos consistía en eliminar las debilidades conyunturales de las entidades españolas en el contexto de escasez de liquidez pero hasta entonces se habían mostrado ineficaces, sin lograr el saneamiento de sus balances, muy negativamente afectados por el deterioro de los activos vinculados al sector inmobiliario. Así, este RD pretende recuperar la credibilidad del sistema financiero español y conseguir que las entidades financieras canalicen el ahorro hacia proyectos de inversión eficientes que fomenten la actividad, el crecimiento y el empleo mediante:
- El diseño de una estrategia integral de reforma que incida sobre la valoración de los activos vinculados al sector inmobiliario y conlleve el saneamiento de los balances de las entidades de crédito españolas.
 - La creación de incentivos que propicien un ajuste adecuado y eficiente del exceso de capacidad de las entidades.
 - El fortalecimiento de la gobernanza de las entidades resultantes de los procesos de integración.
- q) **Real Decreto-ley 18/2012, de 11 de mayo**, sobre saneamiento y venta de los activos inmobiliarios del sector financiero. En este Real Decreto-Ley se introducen diversas medidas fiscales:
- Se establecen medidas para garantizar la neutralidad fiscal de las operaciones que se realicen en la constitución de las sociedades para la gestión de activos.

- En relación con el Impuesto sobre Sociedades (ISOC), Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) e Impuesto sobre la Renta de no Residentes (IRNR), se introduce una exención parcial de las rentas derivadas de la transmisión de bienes inmuebles urbanos que se adquieran a partir de la entrada en vigor del presente Real Decreto-ley y hasta el 31 de diciembre de 2012 cuando se cumplan determinados requisitos.
 - Asimismo, se moderan los aranceles notariales y registrales que serán de aplicación en los supuestos de traspasos de activos financieros o inmobiliarios como consecuencia de operaciones de saneamiento y reestructuración de entidades financieras.
- r) **Real Decreto-ley 24/2012, de 31 de agosto**, de reestructuración y resolución de entidades de crédito. El nuevo RDL, además de revisar adicionalmente determinadas provisiones del recién comentado Real Decreto-ley 2/2011 de 18 de febrero, y de ajustar determinadas disposiciones relativas al régimen retributivo de administradores y directivos de las entidades crediticias beneficiarias de ayuda financiera pública, regula también la creación de la futura Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria (SAREB), para la administración y liquidación de los activos inmobiliarios tóxicos acumulados por el sector bancario español. También se trasponen al ordenamiento español en el presente RDL una Directiva europea en materia de folletos y obligaciones de información de emisores y se modifica la normativa española en cuanto a la comercialización entre el público minorista de instrumentos complejos.
- s) **Proyecto de Ley de Cajas y Fundaciones bancarias**, aprobado el viernes 7 de Junio de 2013, que se pretende que entre en vigor en 2014. Su objetivo es cumplir con los compromisos establecidos por el Memorandum of Understanding (MOU), acordados con la Unión Europea como parte del programa de asistencia financiera. Supone un cambio en la estructura jurídica de las cajas y fundaciones. Las principales medidas del proyecto de Ley en cuanto a las Cajas de Ahorro son las siguientes:
- Vuelta a los límites originales de las Cajas de Ahorros en lo que se refiere a su actividad financiera. Para ello establece una serie de obligaciones en tres aspectos:
 - Material: Vinculación explícita de la actividad financiera de las cajas con los clientes minoristas y las pequeñas y medianas empresas. Las cajas no podrán dedicarse a actividades financieras complejas.
 - Territorial: El ámbito de actuación de las Cajas de Ahorros no podrá exceder el de una Comunidad Autónoma. No obstante, podrá sobrepasar este límite siempre que actúen sobre un máximo total de diez provincias limítrofes entre sí.
 - Volumen: Las Cajas de Ahorros no podrán tener un activo superior a los diez mil millones de euros o una cuota de depósitos por encima del 35 por 100 de los de la comunidad autónoma en la que operen. Si se exceden estos límites de tamaño (lo que les conferiría naturaleza

sistémica), las cajas habrán de traspasar su actividad financiera a un banco, que será participado por una fundación bancaria.

- Profesionalización y despolitización de sus órganos de gobierno:
 - Los órganos de Gobierno de las cajas han de desempeñar sus funciones en exclusivo interés de las mismas y de acuerdo con criterios de eficiencia y adecuada gestión financiera.
 - Se refuerza la incompatibilidad del ejercicio del cargo de miembro de los órganos de Gobierno con el de todo cargo político electo y con cualquier cargo ejecutivo en partidos políticos, organizaciones empresariales y sindicales así como con altos cargos de las administraciones públicas.
 - Se requiere, además, proporcionalidad en función de la dimensión económica de cada caja para fijar el número total de miembros de la asamblea y del consejo de administración.
- Estructura de Gobierno
 - Se mantendrá la comisión de control, ya que las cajas carecen de accionistas y por tanto es preciso regular un mecanismo electoral para constituir la asamblea general. La comisión de control velará por el buen funcionamiento de ese procedimiento electoral y por la obra social de la caja, entre otras funciones relativas al funcionamiento del consejo de administración. Se suprime la figura del director general.
 - Se introducen cambios en el sistema electoral con el fin de alcanzar un doble objetivo: evitar el control político de las cajas y atribuir dicho control a los principales interesados, los impositores.

Se crea asimismo la figura de las Fundaciones bancarias. Se entenderán como tales aquellas que mantenga una participación en una entidad de crédito que alcance, de forma directa o indirecta, al menos, un 10 por ciento del capital o de los derechos de voto de la entidad, o que le permita nombrar o destituir algún miembro de su órgano de administración. Por ello, las antiguas cajas que ejerzan su actividad a través de un banco o las que controlen más del 10% de una entidad deberán transformarse en fundaciones bancarias.

El proyecto de ley distingue tres tipos de fundaciones bancarias en función de su nivel de participación de una entidad de crédito, con distintos niveles de obligaciones:

- Fundaciones bancarias con al menos un 10% de una entidad de crédito: Los miembros del patronato de la fundación no podrán formar parte del consejo de administración de la entidad.
- Fundaciones bancarias con una participación de al menos un 30% en una entidad de crédito: Se les exigirá la presentación de un protocolo de gestión de su participación ante el Banco de España.
- Fundaciones bancarias con al menos un 50% de una entidad de crédito: Tendrán la obligación de presentar un informe más detallado sobre la

estrategia de diversificación de inversiones y gestión de riesgos para evitar la concentración en activos emitidos por un mismo operador. Se les exigirá, además, la creación de un fondo de reserva para dotar las necesidades puntuales de capital de sus filiales que pudieran producirse.

En lo relativo a su gobierno corporativo, desaparecerán la asamblea y la comisión de control y el consejo de administración se convertirá en un patronato. El patronato tendrá como máximo 20 miembros. Los representantes del sector público tendrán que reducirse desde el 40% actual al 25%, mientras que los políticos en ejercicio serán excluidos. Los cargos en la fundación bancaria no serán remunerados, aunque podrán cobrar dietas. La obra social será la principal función de la fundación bancaria junto con su condición de accionista bancario.

Las fundaciones bancarias que tengan una participación igual o superior al 50% o un porcentaje de control de una entidad de crédito que decidan realizar una ampliación de capital, por problemas financieros o como medida para financiar compras, podrán acudir a esta ampliación. Pero de todas las acciones que suscriban no podrán aplicar sus derechos políticos, por lo tanto la fundación no podrá ejercer derechos de voto por encima del 50% por ciento. Aquellas fundaciones que en 2013 superan el 50% de un banco, mantienen todos los derechos políticos por encima de ese porcentaje, ya que la norma solo es de aplicación en futuras ampliaciones de capital.

Por último, los dividendos que obtengan las fundaciones por participar en el capital del banco correspondiente, serán utilizados para seguir desarrollando su obra social. El reparto de dividendos deberá ser aprobado por dos tercios del capital presente en la Junta.

La ilustración 7 resume la evolución del marco jurídico básico del sistema financiero español recién analizada, que en definitiva ha significado la transformación del propio sistema, desde mediados del siglo XX hasta nuestros días:

Ley de Bases de Ordenación del Crédito y de la Banca (14 de abril de 1962)

- Re-estructuración del carácter mixto de la banca privada en España
- Facilitó la creación de nuevas entidades bancarias y la apertura de nuevas oficinas.
- Primeros sistemas de incompatibilidades con organizaciones industriales
- Necesidad de un cierto capital mínimo

Reforma Barrera (1974)

- Supuso el primer paso hacia la liberalización del sistema bancario.

Reforma de Fuentes Quintana (1977)

- Profundiza el proceso liberalizador: de los tipos de interés, reducción del coeficiente de inversión

Ley 13/1985, de 25 de mayo de coeficientes de inversión, recursos propios y obligaciones de información.

- Refundición de la normativa sobre coeficientes de inversión y el nivel de recursos propios de las entidades de crédito.
- Reforzó las normas de garantía establecidas para las entidades bancarias

Real Decreto 1298/1986, de adaptación de la normativa española a la primera directiva de coordinación bancaria. E

- Definición de entidad de crédito y la enumeración de las entidades que se considerarían como tales.

Ley 26/1988, sobre disciplina e intervención de las entidades de crédito

- Estableció un régimen común de supervisión de las entidades de crédito.

Ley 13/1992, sobre límites de recursos propios computables a efectos de cobertura del coeficiente de solvencia.

- Trasposición de varias directivas comunitarias en materia de solvencia y actividad de las entidades de crédito.

Ley 3/1994, establece un nuevo régimen jurídico para la creación de bancos.

- Liberalización de apertura de oficinas en otros Estados miembros de la Unión
- Férreo control impuesto a los propietarios de participaciones accionariales significativas en entidades de crédito.

la Ley de Autonomía del Banco de España, (1994)

- Responsable de la elaboración y ejecución de la política monetaria.

Reglamento 2818/1998 del Banco Central Europeo

- Obliga a los bancos de la zona euro a cumplir con un coeficiente de reservas mínimo (coeficiente de caja) del 2% sobre los pasivos computables

Ley 44/2002, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero.

- Dar más seguridad al creciente proceso de tecnificación de los servicios financieros, de cara a la defensa del cliente ante los mismos (Defensor del Cliente)
- Garantizar la confianza de los inversores (seguridad en contratación por vía telemática)
- Nuevos instrumentos de financiación del sector bancario (cédulas territoriales)

Real Decreto-ley 9/2009, sobre reestructuración bancaria y reforzamiento de los recursos propios de las entidades de crédito (constitución del FROB)

- Su misión es gestionar los procesos de reestructuración y resolución de las entidades de crédito,

Real Decreto-ley 6/2010, de medidas para el impulso de la recuperación económica y el empleo (Regulación de los SIPs)

Real Decreto-ley 11/2010, de órganos de gobierno y otros aspectos del régimen jurídico de las Cajas de Ahorros

- Reforzar las posibilidades de captación de recursos de las Cajas de Ahorros españolas (sustitución de las cuotas participativas)
- Reforma del gobierno de las cajas para impulsar la profesionalización de los órganos de gobierno.
- Creación de los Sistemas Institucionales de Protección (**SIP**), mecanismo de apoyo y defensa mutuo entre las entidades integrantes, cuyo objetivo es garantizar la liquidez y solvencia de los integrantes.

Real Decreto-ley 2/2011, para el reforzamiento del sistema financiero (FROB 2).

- Establece nuevas exigencias de capital principal, (del 8% al 10%), antes del 10 de marzo de 2011. Caso que finalmente alguna entidad hubiera de solicitar apoyos financieros del FROB, este podría proceder a la adquisición de acciones ordinarias o a la realización de aportaciones a su capital.

Real Decreto-ley 2/2012, de saneamiento del sector financiero.

- Pretende recuperar la credibilidad del sistema financiero español y conseguir que las entidades financieras canalicen el ahorro hacia proyectos de inversión
- Valoración exigente de los activos inmobiliarios
- Ajuste adecuado y eficiente del exceso de capacidad de las entidades.
- El fortalecimiento de la gobernanza de las entidades resultantes de los procesos de integración.

Real Decreto-ley 18/2012, sobre saneamiento y venta de los activos inmobiliarios del sector financiero.

- Medidas para garantizar la neutralidad fiscal de las operaciones que se realicen en la constitución de las sociedades para la gestión de activos.
- Exenciones parciales en IS e IRPF en transmisión de bienes inmuebles
- Moderación los aranceles notariales y registrales.

Real Decreto-ley 24/2012, de reestructuración y resolución de entidades de crédito.

- Regula la creación de la Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria (SAREB), para la administración y liquidación de los activos inmobiliarios tóxicos acumulados por el sector bancario español.
- Modificación de las obligaciones de información en la comercialización entre el público minorista de instrumentos complejos.

Proyecto de Ley de Cajas y Fundaciones bancarias, de 7 de Junio de 2013 (en vigor en 2014)

- Su objetivo es cumplir con los compromisos establecidos por el Memorandum of Understanding (MOU)
- Supone un cambio en la estructura jurídica de las cajas:
 - Vuelta a los límites originales de las Cajas de Ahorros en lo referido a su actividad financiera.
 - Profesionalización y despolitización de sus órganos de gobierno
- Creación de las **fundaciones bancarias**:
 - Las antiguas cajas que ejerzan su actividad a través de un banco o las que controlen más del 10% de una entidad deberán transformarse en fundaciones bancarias
 - Desaparecerán la asamblea y la comisión de control y el consejo de administración se convertirá en un patronato. Los representantes del sector público tendrán que reducirse desde el 40% actual al 25%, mientras que los políticos en ejercicio serán excluidos.
 - Los dividendos por participar en el capital del banco correspondiente, serán utilizados para seguir llevando a cabo su obra social.

Ilustración 7: Evolución del marco jurídico básico del sistema financiero español

Fuente: Elaboración propia

6.1.3. Evolución histórica de la banca comercial en España: El proceso de concentración en el sector financiero

A la hora de analizar la evolución histórica del sector y la concentración en cuanto al número de entidades que en él operan, podemos establecer dos grandes etapas. En una primera, que se extiende hasta la primera década del siglo XXI, tiene lugar en España un proceso de liberalización financiera, consecuencia a su vez de la creación de la unión europea, la globalización y el aumento de la competencia. Las razones del proceso de concentración de esta etapa tienen que ver, pues, con la mejora de competitividad y la adaptación a un mercado en expansión. La segunda etapa, por el contrario, aunque ha supuesto en definitiva una aceleración del proceso de concentración, está claramente determinada por la crisis financiera mundial y las dificultades que han experimentado las entidades financieras española por su causa.

En lo que se refiere a la primera etapa, el proceso de concentración es consecuencia a su vez de la progresiva desregulación que se inició en de la década de los ochenta del siglo pasado en Europa, de forma simultánea a la disminución gradual de los tipos de interés o de los coeficientes de inversión obligatoria.

Este hecho propició un entorno bancario en España radicalmente diferente al que existía hace treinta años, cuando la actividad financiera estaba fuertemente intervenida. En este período se produjeron importantes cambios:

- Reducción de los márgenes de contratación como consecuencia de la eliminación de las barreras geográficas y regulatorias entre países. Este hecho obliga a las entidades financieras a buscar un mayor aprovechamiento de sus recursos a través del incremento en los niveles de eficiencia. Este proceso se ha acentuado con motivo de la crisis financiera actual.
- La mayor sofisticación de los consumidores de productos y servicios financieros ha dado origen a una clientela con mayor cultura financiera y cada vez más exigente, tanto en calidad como en precio. Se trata de una competencia en precios a través de canales de distribución más baratos y también de una mejora constante de la calidad del servicio y la subsiguiente fidelización de los clientes⁸.
- Aumento de la desintermediación financiera. Frente al modelo “clásico” en que el ahorro se transfiere a partir de los créditos otorgados por el sistema bancario, estando éstos respaldados fundamentalmente por depósitos, la desintermediación supone que son los particulares los que invierten sus ahorros en una serie de activos de distinta naturaleza a través de las Instituciones de Inversión Colectiva⁹. En este segundo modelo, el mercado de

⁸ Según Sáenz Abad (2000), la confianza en una entidad financiera sigue siendo un valor esencial. Un valor en el que tienen cierta ventaja los bancos tradicionales que han creado fuertes vínculos con los clientes.

⁹ Figuras propias de la Inversión Colectiva, como los Fondos de Pensiones o Fondos y Sociedades de Inversión.

valores -lugar donde se negocian los distintos activos- adquiere gran relevancia. Estas dos formas de transferencia de poder de compra a través del sistema financiero tienen una estrecha relación con los posibles modelos de ahorrador. Así, la prevalencia de un modelo de ahorrador “conservador” tiende a primar el primer tipo de mecanismo de intermediación, ya que los particulares prefieren colocar sus fondos bajo forma de depósitos. Frente a ello, el segundo de los mecanismos se adapta mejor a un tipo de inversor más arriesgado que acepta eventuales pérdidas de valor de su inversión. Este proceso está estrechamente relacionado con el incremento de la cultura financiera de los ahorradores anteriormente señalada.

- Armonización de las políticas monetarias y aumento de las capacidades públicas de supervisión y control de las entidades financieras, para lo que es necesaria una rápida armonización de los mecanismos de control comunitarios.

En la ilustración 8 podemos apreciar esquemáticamente los principales elementos que intervienen en este proceso transformador:



Ilustración 8: Elementos que definen el sistema financiero actual en España

Fuente: Elaboración propia

A raíz de la creación de la Unión Europea, tuvo lugar un proceso de globalización de los servicios bancarios, y las estrategias de las entidades bancarias españolas contemplaron, en su mayoría, un reforzamiento de su posición en el mercado nacional, además de una expansión internacional cuyos máximos exponentes los representan las dos entidades de mayor tamaño de nuestro sistema, BBVA y, sobre todo, Santander, que ha aprovechado la crisis financiera actual para efectuar compras en todo el mundo

y situarse como la cuarta mayor entidad financiera del mundo, es el mayor banco de la Zona Euro, la empresa más grande de España y la duodécima a nivel mundial¹⁰.

Esta competencia externa real supuso una reducción de los precios por los servicios de intermediación bancaria prestados a la clientela, a costa de reducir de manera drástica los márgenes de contratación de activo y pasivo.

Por tanto, el proceso de concentración bancaria que tiene lugar en esta etapa tanto a nivel europeo como a nivel global es una respuesta al proceso de disminución de márgenes, que se ha traducido en una caída de los ingresos y un incremento de los costes financieros debido a la competencia por el pasivo y a las grandes inversiones en tecnología para ofrecer servicios cada vez más novedosos con los que atraer a un mayor

Las características distintivas del proceso de concentración bancaria que tuvo lugar en Europa en esta etapa, según Revell (1999), son:

- La progresiva ampliación de los mercados de capitales y de crédito.
- El rápido crecimiento de un grupo de inversores institucionales (compañías de seguros, fondos de pensiones y fondos de inversión) que tienen un enorme peso en los mercados, tanto monetarios como de valores.
- La creciente globalización de muchos mercados que hace que las entidades financieras sean comparadas en un entorno financiero de mayor dimensión, por lo que el tamaño de las entidades pasa a medirse a escala mundial en vez de local.
- La importancia que llegaron a alcanzar de los bancos de inversión, sobre todo los estadounidenses de gran dimensión, que trataron de dar respuesta a las necesidades de los nuevos inversores institucionales a través de servicios bancarios cada vez más elaborados, y que desembocó en la actual crisis financiera, cuyo detonante fue la quiebra de Lehman Brothers.

En el caso español, el escenario que posibilitó este movimiento de concentración bancaria está caracterizado por la notable reducción en la ventaja competitiva que tradicionalmente había mantenido nuestro sistema bancario, es decir, el elevado diferencial en las operaciones de préstamo/depósito y la concentración del negocio en aquellas operaciones que mayores márgenes arrojaban, esto es, en la banca minorista. En la etapa más reciente, la crisis financiera internacional ha precipitado la concentración en el sector de las cajas de ahorros, que se había mantenido hasta entonces prácticamente al margen de este proceso.

Habría que diferenciar dos períodos en el proceso de concentración bancaria que tiene lugar en España en esta primera etapa (Revell, 1999). En un primer momento (1987-1991), las fusiones de entidades bancarias buscaban la dimensión con la finalidad de protegerse frente a adquisiciones por parte de bancos foráneos de mayor tamaño.

¹⁰ Forbes Global Rank 2013

Posteriormente, con la creación de la moneda única, tuvo lugar la expansión internacional de las entidades españolas. Ante esta posibilidad se abre como estrategia un proceso paralelo de disminución de los gastos de explotación para mantener estables los resultados finales. Esta estrategia cobra mayor importancia al considerar que, en términos relativos, los gastos de explotación son más reducidos en las grandes entidades financieras que en las pequeñas; por ello, al incrementar la dimensión se pueden reducir, a largo plazo, los costes operativos medios, aunque la relación no es estricta.

El principal inconveniente que afronta toda entidad bancaria regional sigue siendo el que con estos procesos se contribuye a diluir el vínculo con su zona geográfica de origen, con el consiguiente deterioro en la imagen de marca local de la entidad y la pérdida de arraigo con el territorio en el que inició sus orígenes.

Según Palacín Sánchez (1997) este escenario nacional, en el que proliferaron las operaciones de fusión a finales del siglo XX, se caracteriza por:

- La existencia de una mayor flexibilización de las restricciones legales impuestas a las fusiones y adquisiciones, a través de una normativa mucho más permisiva.
- El inicio de un proceso liberalizador en ciertos sectores económicos, como el de las telecomunicaciones, electricidad, petróleo y aéreo.
- El avance de la tecnología aplicada a la informatización de los mercados o la profesionalización de los operadores financieros.
- La etapa de recuperación económica en la que inicialmente proliferaron la mayoría de procesos de fusión.
- La privatización de gran parte de las organizaciones públicas.
- La internacionalización de nuestras organizaciones nacionales, que se inició a partir de su instalación en Latinoamérica.

En definitiva, en la mayoría de los casos, podemos afirmar que el motivo principal para llevar a cabo una fusión tenía mucho que ver con la valoración del conjunto, ya que éste toma un valor superior al que tienen las sociedades si operasen de forma independiente; es decir, el propósito final es aumentar el valor de mercado de la organización, para lo cual se recurre a la búsqueda del efecto sinérgico¹¹ entre las sociedades implicadas, (Habeck & Kröger, 1999).

No obstante, según sostiene Flores Caballero (1998) no siempre el mayor tamaño bancario, alcanzado mediante la concentración, está relacionado directamente con la reducción de costes operativos que encaminados a la obtención de mayores

¹¹ El concepto de sinergia hace referencia a los menores costes derivados de la explotación conjunta de dos líneas de negocio o mercados dentro de una misma organización frente a la explotación por separado.

economías de escala; los procesos de fusión que se han llevado a cabo en España han supuesto cuantiosas bonificaciones fiscales para la organización resultante y se ha incrementado la cuota de mercado o los recursos propios y ajenos que la entidad gestiona.

Con carácter evolutivo, se puede afirmar que, la globalización de la actividad financiera se ha materializado en una mayor preocupación de las entidades bancarias nacionales por procurarse una presencia internacional a través de la inversión en activos fuera de su mercado natal. En este proceso de creciente internacionalización de las entidades bancarias nacionales existe una clara hegemonía de la banca frente a las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito, aunque el interés de estas últimas queda patente en sus elevadas tasas de crecimiento anuales.

Para las entidades bancarias, el fenómeno de la globalización supone una evolución necesaria en su estructura organizativa que, entre otras cosas, ha provocado:

- La creación de una demanda homogénea mediante campañas de promoción cada vez más universales que unifican los gustos de los consumidores.
- La aparición de una potente oferta interesada en obtener mayores economías de escala a través de una dimensión cada vez mayor que permita la disminución de sus costes totales medios. Estas reducciones de costes serán indispensables si se quiere continuar en un gran mercado, por lo que se hará necesario invertir en tecnologías más modernas que agilicen la obtención de información sobre los mercados y las operaciones financieras sobre los mismos.

Entre las barreras que dificultaron el proceso de concentración de entidades bancarias, fundamentalmente europeas, podemos señalar:

- La existencia de un sector bancario fragmentado, debido al elevado número de instituciones financieras que operan en los mercados, tanto de naturaleza estrictamente comercial (bancos) como no comercial o no lucrativa (cajas de ahorros y cooperativas de crédito).
- La falta de un sistema efectivo de supervisión europeo, que hace que las autoridades monetarias nacionales sean las que tengan la responsabilidad a la hora de controlar la actividad de las entidades bancarias que residan en su territorio de actuación. Esta parcelación normativa y de supervisión contribuye a ralentizar el desarrollo de los mercados de capitales europeos.
- Reticencias de las organizaciones sindicales a los procesos de fusión. En la práctica, cuando dos o más entidades se ponen de acuerdo para llevar a cabo un proceso de concentración y contrarrestar así la fragmentación del sector, es muy frecuente

contar con cierta oposición por parte de los representantes de los trabajadores, que no ven con muy buenos ojos las fusiones transfronterizas y mucho menos las nacionales cuando hay problemas de duplicidad en la red de oficinas.

- Ausencia de un derecho europeo de sociedades, que obliga a las entidades a escoger una legislación nacional en caso de fusión. A este respecto, también se echa en falta la existencia de una directiva europea clara, en materia de OPA – OPV¹², que obliga a esperar la decisión de la Comisión Europea cuando esta fusión atenta contra la libre competencia o, en otros casos, se impide la operación de fusión tras la oposición de uno de los gobiernos nacionales de alguna de las organizaciones fusionadas.
- Dificultad en la reducción de costes en el caso de que se potenciasen las fusiones transnacionales. Esto es así puesto que los sistemas informáticos, de valoración o las propias líneas de productos seguirán siendo nacionales en la medida en que los consumidores europeos tienden a ser diferentes, sobre todo en lo que se refiere a hábitos de pago.

A pesar de ello, a principios de 1987 existía lo que se conocía como el Club de los Siete (Banco Central, Banesto, Banco Bilbao, Banco Hispano Americano, Banco de Vizcaya, Banco de Santander y Banco Popular), pero a finales de ese mismo año comenzaría el proceso de concentración con la fusión del Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya, para formar lo que fue el BBV el 27 de enero de 1988. Tuvo así lugar la primera gran fusión española.

Esta fusión supuso el inicio de sucesivos movimientos de concentración y crecimiento. Aunque el resto de bancos parecía dar su visto bueno al nacimiento del nuevo macrobanco (BBV), el Banco de Santander no estaba conforme con el nuevo mapa bancario. Su intento por crecer le llevó a firmar una alianza con el Royal Bank of Scotland¹³. A finales de 1988 el Banco de Santander había dejado de ser el sexto banco nacional para ocupar el cuarto puesto entre los siete grandes. A partir de entonces se agudizó un proceso integrador que se resume en la ilustración 9 en lo que se refiere a los bancos:

¹² OPA son las siglas de oferta pública de adquisición de acciones que una sociedad hace sobre el capital de otra. Mientras que OPV es todo lo contrario, es decir, una oferta pública de venta de acciones que una sociedad ofrece al mercado con el deseo de captar nuevos socios.

¹³ Que tras ser puesta en entredicho debido a la incursión del Grupo Santander en el Reino Unido tras la compra de Abbey National (Gonzalo, 2004b; p. 16), concluyó en la compra de la red de sucursales de este banco en Reino Unido tras la intervención de RBS.

Año	Integrantes	Entidad resultante
1988	Banco Bilbao y Banco Vizcaya	BBV
1989	Caixa y la Caja de Barcelona	La Caixa
1991	Todos los bancos de propiedad pública, a excepción del Instituto de Crédito Oficial (I.C.O.)	Argentaria
1991	Banco Central y Banco Hispanoamericano	Banco Central Hispano
1994	Banco Santander y Banesto	Banco Santander
1999	Banco Central Hispano y Banco Santander	Banco Santander Central Hispano (BSCH)
1999	BBV, Argentaria, Banca Catalana, Banco del Comercio y Banco de Alicante	BBVA
2003	Banco Sabadell y Banco Atlántico	Banco Sabadell Atlántico
2003	Barclays y Banco Zaragozano	Barclays
2010	Banco Sabadell y Banco Guipuzcoano	Banco Sabadell Atlántico

Ilustración 9: Principales fusiones bancarias desde la democracia en España

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, y como avanzamos, el proceso integrador que tiene lugar en esta primera etapa, se produce en un entorno empresarial expansivo. El estallido de la crisis financiera en agosto de 2007 marca el inicio de la segunda etapa en el proceso de concentración del sector.

En general, el sistema bancario español, enfrentó los primeros momentos de la crisis sin grandes dificultades, gracias principalmente a la aplicación de un modelo de banca tradicional y minorista, a la labor supervisora del Banco de España, y a una buena posición en términos de rentabilidad, eficiencia, volumen de provisiones y niveles de capital. No obstante, la persistencia de la crisis financiera junto a la consiguiente grave crisis económica supuso para el sistema bancario español un entorno intensamente adverso que se tradujo en menores niveles de actividad, recortes de márgenes, dificultades para obtener financiación en los mercados mayoristas y aumento de la morosidad, con especial incidencia en los préstamos concedidos a los sectores inmobiliario y construcción en los que el sistema bancario español tiene una exposición relevante.

Las entidades españolas reaccionaron a este entorno de dificultad conteniendo los costes operativos, intensificando la captación de depósitos e intentando reforzar los recursos propios de máxima calidad. No obstante, la presión de los mercados internacionales llevó la prima de riesgo de la deuda pública española a niveles insostenibles para la estabilidad de las cuentas públicas. Finalmente el Gobierno español se vio forzado a solicitar de asistencia financiera a Europa en junio de 2012,

con el fin de recapitalizar las entidades financieras en dificultades. Este proceso culminó con la firma del Memorandum de Entendimiento (MOU) entre el Gobierno español y el Eurogrupo, documento que contiene los objetivos y las condiciones que se imponen a los bancos y cajas para acceder a la financiación. Para ello, previamente se determinaron las necesidades de capital de cada entidad de crédito, mediante una revisión de la calidad de los activos del sector bancario y una prueba de resistencia individualizada llevada a cabo por consultoras independientes. Este análisis indicó que en un escenario adverso, 7 entidades (o grupos de entidades), lo que suponía más de un 62% del sistema, no tenía necesidades de capital.

A partir de los datos obtenidos en estas pruebas y de los planes de recapitalización, se procedió a realizar una clasificación del sistema financiero español en 4 grupos:



Ilustración 10: Clasificación de las entidades financieras españolas tras las pruebas de resistencia

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del BCE

A partir de esta clasificación se establecen dos objetivos:

- La recapitalización, reestructuración y resolución de entidades débiles, de forma que sean reestructuradas o liquidadas y vendidas. Al final del proceso las entidades viables deberían cotizar en bolsa, y para minimizar los costes públicos los accionistas actuales asumirán pérdidas (hasta el 100%), y los poseedores de preferentes y subordinadas sufrirían quitas sobre su valor.
- La segregación de los activos problemáticos, por parte de las entidades que reciben ayudas públicas a una Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria Externa (Sareb), cuyo objetivo es la administración y enajenación de activos procedentes de las entidades nacionalizadas así como de las que han recibido ayudas financieras. Dispone para ello de un plazo de 15 años, en el cual deberá de culminar el proceso de desinversión buscando la máxima rentabilidad para sus accionistas. Su capital está integrado por entidades privadas en un 55% (en su mayoría bancos nacionales, algunos bancos extranjeros como Deutsche Bank y Barclays Bank, y

empresas privadas, como Iberdrola o aseguradoras) y por el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) en una proporción minoritaria del 45%. El valor de transferencia de los activos ascendió a 50.449 millones de euros, de los que aproximadamente, dos tercios, son préstamos y créditos vinculados al sector inmobiliario, el resto activos inmobiliarios.

La consecuencia de este proceso, aún en curso, es la práctica desaparición de las cajas de ahorros del sistema financiero español, como podemos apreciar en la ilustración 11:

2009	2010	2011	2012	2013				
La Caixa	La Caixa	Caixabank	Caixabank					
Caixa Girona								
Caja Sol	Caja Sol	Banca Cívica						
Caja de Guadalajara								
Caja Navarra	Banca Cívica							
Caja Burgos								
Caja Canarias								
Caixa Sabadell	Unim	Unim Banc	BBVA					
Caixa Terrasa								
Caixa Manlleu								
Unicaja	Unicaja	Unicaja Banco	Unicaja Banco					
Caja Jaen								
Caja España	Ceiss	Banco Ceiss						
Caja Duero								
Caixa Catalunya	Cataluyna Caixa	Cataluyna Banc						
Caixa Tarragona								
Caixa Manressa								
Caixa Galicia	Novacaixagalicia	Novagalicia banco						
Caixanova								
Caja Madrid	Bankia							
Bancaja								
Caixa Laietana								
Caja de Ávila								
Caja Segovia								
Caja Rioja								
La Caja Canarias								
CAM					Banco CAM	Banco Sabadell		
Cajasur					BBK Bank Cajasur	kutxabank		
BBK	BBK							
Kutxa								
Vital kutxa								
Caja Murcia	BMN							
Caja Penedés								
Caja Granada								
Sa Nostra								
CCM	Banco CM	Liberbank						
Cajastur	Cajastur							
Caja Extremadura								
Caja Cantabria								
Caja Inmaculada de Aragón								
Caja Círculo de Burgos	Banco Caja3	Ibercaja Banco						
Caja de Badajoz								
Ibercaja	Ibercaja Banco							
Caixa Ontiyent								
Colonya Caixa Pollença								

Ilustración 11: Proceso de concentración de las cajas de ahorros

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la CECA

El mencionado Proyecto de Ley Cajas y Fundaciones bancarias de 7 de Junio de 2013 (que está previsto entre en vigor en vigor en 2014), implica que hasta finales de 2014, las entidades tendrán que adaptarse al nuevo marco regulatorio que únicamente permitirá que sobrevivan como cajas Pollensa y Ontinyent. En el mismo periodo, el resto de cajas que trasladaron su negocio a un banco, como La Caixa, Unicaja, Ibercaja y la fusión de BBK, Kutxa y Caja Vital, deberán convertirse en fundaciones bancarias. Por ello, las antiguas cajas que ejerzan su actividad a través de un banco o las que controlen más del 10% de una entidad deberán transformarse en fundaciones bancarias lo cual, afecta a La Caixa, Kutxabank, Ibercaja, Unicaja y Liberbank.

En resumen, el proceso integrador que hemos analizado en el presente apartado, se ha visto acentuado a raíz de la utilización de fondos públicos para la recapitalización de las dificultades en problemas. Como consecuencia, el actual sistema financiero español está mucho menos atomizado, y, tras la recién comentada casi completa desaparición de las cajas, la práctica totalidad del mismo está integrado por bancos.

6.2. Competencia organizativa

En este apartado abordaremos las diversas teorías existentes sobre competencia corporativa obtenidas de la revisión literaria. El concepto de competencia es un elemento central del pensamiento estratégico, cuyo significado ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Autores tradicionales (ver Comanor & Leibenstein, 1969; Cyert & de Groot, 1973) desde hace décadas han señalado que los antecedentes sobre la competencia entre organizaciones fueron desarrollados principalmente por la teoría económica que, de modo genérico, sostiene que la competencia debe generar una mayor eficiencia distributiva y operativa.

No obstante, la revisión de la literatura muestra que aún no existe uniformidad absoluta sobre este concepto. Mientras que algunos autores lo consideran un concepto unitario, para otros se trata de un concepto multidimensional y distinguen en él dos vertientes, una estructural y otra conductual (Khandwalla, 1984). Más aún, Barney (1985), indica que el concepto de competencia es ambiguo y señala que las aparentes diferencias entre las diversas teorías de estrategia se pueden reflejar en el diferente concepto de estrategia que ellas emplean.

A continuación analizaremos los principales fundamentos conceptuales que proponen los distintos enfoques existentes, agrupándolos en función de la consideración o no de las variables del consumidor, describiendo más en profundidad éstas últimos, ya que serán incorporadas a nuestro marco teórico. Además, se integrará el uso de las TIC como recurso en la Teoría de dependencia de recursos a la hora de abordar la formación de la ventaja competitiva sostenible.

6.2.1. Teorías que no incorporan las variables del consumidor

Una revisión de la literatura nos muestra diversas perspectivas sobre competencia corporativa adoptadas por los autores para abordar este tema que resumimos en la siguiente ilustración:

La perspectiva microeconómica	La Economía de la Organización Industrial (Mason y Bain, 1956)
	La Perspectiva de Competencia Chamberliana (Chamberlin, 1933)
	La Perspectiva de la Eficiencia (Ulrich & Barney, 1984)
La Perspectiva Política	La Teoría de Dependencia de Recursos (Hafstrand, 2001)
	La Perspectiva Biológica (Henderson, 1983)
	La Teoría Ecológica de las Poblaciones (Hannan & Freeman, 1989)

Ilustración 12: Enfoques sobre competencia competitiva

Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere a la perspectiva microeconómica, el concepto básico de competencia, empleado por la teoría de la Organización industrial, no ha cambiado sustancialmente. En este modelo, el retorno sobre la inversión de las organizaciones está determinado por la estructura de la industria dentro de la cual éstas operan. Destaca, por tanto la influencia del entorno industrial sobre la rentabilidad de la organización y busca los motivos del éxito fuera de la misma (Chamberlain, 1933; Bain, 1956; Caves & Porter, 1977; Porter, 1979). Bajo este enfoque, la ventaja competitiva se obtiene gracias a las barreras que la organización impone a los competidores que quieren entrar en su mercado. Por tanto, las organizaciones que deseen obtener retornos elevados en sus inversiones estratégicas deben centrarse en las características estructurales de su industria, creando o modificando barreras de entrada a futuros competidores y deben concentrarse en obtener el mayor poder de mercado posible.

La competencia Chamberliana, por su parte, propone que las estrategias son eficientes cuando explotan las habilidades relevantes y los recursos controlados por las organizaciones, es decir, sus competencias distintivas. Asimismo, sostiene que las organizaciones sin habilidades estratégicas relevantes deben adquirirlas o enfrentarse a la extinción. Chamberlin afirma que la especialización de los productos determina una diversidad de mercados cuasi monopolísticos. Expone el concepto de estructura de mercado como un continuo entre la competencia perfecta y el monopolio, afirmando que está influenciada tanto por el número de organizaciones como por la diferenciación de productos.

La perspectiva de la eficiencia sostiene que el éxito organizativo de las organizaciones descansa en la capacidad de manejar eficientemente las transacciones económicas con los

miembros internos y externos de la organización (Ulrich & Barney, 1984). Bajo esta perspectiva podemos incluir la Teoría de los Costes de Transacción propuesta por Oliver E. Williamson (1985), que plantea la existencia de dos formas extremas de coordinar la actividad económica: El mercado y la empresa. Ambas se consideran instrumentos alternativos (cada uno de ellos con ventajas e inconvenientes) para la asignación de recursos. En el mercado, el sistema de precios regula la producción que es coordinada por una serie de transacciones. En la empresa, estas transacciones son sustituidas por las decisiones del empresario, y si los costes son inferiores las operaciones se internalizarán dentro de la empresa. El punto en que los costes de transacción asociados al mercado sean iguales a los de coordinación interna, determinará el tamaño óptimo de la organización.

La perspectiva política, por el contrario, está basada en el tipo de competencia implícita de la teoría de mercados concertados de Galbraith (1967) y Ohmae (1985). Al respecto, Arndt (1979) señala que la noción de mercados concertados es la estructura resultante del compromiso voluntario y perdurable de las empresas en el sector. Este tipo de competencia favorece las estrategias de cooperación que tienen por objetivo disminuir el riesgo y los costes para cada uno de los participantes (Zeithaml & Zeithaml, 1984).

Bajo la perspectiva de la dependencia de recursos, la ventaja competitiva no descansa tanto en la posición elegida por la organización en una industria como en la explotación de los recursos y capacidades internas y únicas de la empresa. Así, la ventaja competitiva es generada por los recursos distintivos que la organización posee y que los competidores son incapaces de reproducir (Henderson & Mitchell, 1997).

La perspectiva biológica sostiene que los postulados de la socio-biología pueden ser aplicados para explicar la competencia, ya que no existe razón para pensar que el sistema competitivo propio de los mercados es diferente de otros sistemas competitivos de carácter biológico. Por tanto, los principios básicos de la competencia son tan universales como las leyes físicas o químicas. En consecuencia, equipara el éxito organizativo con la supervivencia.

Por último, la ecología de las poblaciones constituye un esfuerzo por entender las fuerzas que condicionan las estructuras de las organizaciones a lo largo del tiempo. Aborda la diversidad organizativa desde una perspectiva sociológica, es decir, tanto desde el papel que juegan las diferentes organizaciones en los cambios que tienen lugar en la sociedad moderna como en la influencia que la sociedad y la incertidumbre del entorno ejercen en la diversidad organizativa

6.2.2. Teorías que incorporan las variables del consumidor.

a) El Desempeño Social Corporativo (DSC)

Históricamente, el Desempeño Social Corporativo (DSC) ha sido definido como la gestión de las relaciones con los stakeholders (Clarkson, 1995), y el desempeño de actividades relacionadas con el desarrollo de temas sociales y políticos (Greening & Gray, 1994). Estas acciones diferentes se traducen en una variabilidad positiva en los programas y políticas

sociales de la organización (Wartick & Cochran, 1985) lo cual genera una reputación que incrementa su atraktividad como organización (Fombrun & Shanley, 1990). Un área que ha recibido una atención importante ha sido la DSC de las organizaciones lucrativas (Stanwick & Stanwick, 1998), donde se enfatizan las responsabilidades de la compañía con sus múltiples stakeholders, tales como los empleados y la comunidad en general, adicionalmente a sus responsabilidades tradicionales con los stakeholders económicos.

Wood (1991), por su parte, indica que el DSC está integrado por tres componentes:

- El nivel de responsabilidad social corporativa (RSC), el cual está basado en la legitimación al interior de la sociedad, y en la responsabilidad pública al interior de la organización.
- El proceso de DSC, el cual incluye la evaluación sobre la relación con los stakeholders.
- Los resultados económicos de la conducta corporativa, los cuales también incluyen el impacto social generado por su programa y políticas sociales.

En lo que se refiere al sector financiero, objeto de la presente investigación, ostenta una posición de liderazgo en la incorporación de la perspectiva de la RSC¹⁴ frente a otros sectores de la economía. Las organizaciones del sector financiero han interpretado e incorporado el objetivo de la sostenibilidad, y lo han llevado a la práctica de forma muy variada. Sin embargo, todas estas opciones oscilan en un equilibrio permanente entre dos enfoques complementarios básicos:

Un enfoque que podríamos denominar “prescriptivo o normativo”, que se caracteriza por la preocupación por identificar una serie de principios o normas que guíen la labor de las organizaciones hacia la sostenibilidad. Estos principios, una vez consensuados, establecen marcos estructurados que facilitan el trabajo de los gestores en relación con la sostenibilidad, ya que ofrecen caminos más estandarizados que cuentan con el beneplácito de otras organizaciones y entidades.

Y otro que, siguiendo la tipología sobre las aproximaciones a la RSC elaborada por Garriga y Mele (2004), podríamos denominar “enfoque integrador”¹⁵. En este caso, se trataría de considerar que las organizaciones deben integrar las demandas de sus stakeholders para contribuir a la sostenibilidad desde su negocio. De este modo, el diálogo con estos grupos se convierte en condición necesaria para crear una política de Responsabilidad Social Corporativa que conduzca a la sostenibilidad.

Ambos enfoques permiten producir -al menos teóricamente- dos formas de entender la responsabilidad social en las organizaciones. En las entidades financieras ambas visiones coexisten. Sin embargo, se producen tensiones derivadas de pretender hacer coherentes una visión micro, donde lo que priman son las necesidades de los grupos de interés necesariamente influidos por su contexto local, y una visión macro en la que la

¹⁴ A finales de 2008 de las más de 3.700 organizaciones adheridas al Pacto Mundial de Naciones Unidas, 357 (9,48%) eran entidades financieras.

¹⁵ Garriga y Mele (2004). “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”. *Journal of Business Ethics*.

organización trata de responder a los programas que fijan las Iniciativas Éticas Estandarizadas, imbuidas de problemas de orden global. Estos cambios de escala se hacen patentes cuando repasamos el conjunto de los asuntos que el sector financiero desarrolla de manera específica en sus informes de sostenibilidad y los ponemos en relación con la dimensión de las entidades. Casos como el de las Cajas de Ahorros (a pesar de su reciente evolución) con un fuerte arraigo al territorio, necesariamente define un tipo de políticas muy enfocadas a las necesidades reales del contexto que les rodea. Emergen, así, asuntos como el desarrollo local, el apoyo al tejido productivo o la accesibilidad geográfica. Al incorporar el “enfoque normativo”, mediante la aplicación de estándares, se produce una tendencia hacia la homogeneización, incorporándose algunos temas de importancia global que no tienen por qué ser coherentes con las necesidades del contexto antes mencionado.

El enorme protagonismo del sector en la incorporación de políticas de RSC se explica, en parte, por su papel central en el conjunto de la economía descrito en el punto 3.2, pero también por su facilidad para traspasar aquellos filtros que no atienden a las especificidades sectoriales. Esto le facilita participar en iniciativas multisectoriales o ser más elegible en los índices de sostenibilidad. El sector financiero resulta ser, en los países occidentales, un sector limpio desde el punto de vista ambiental, en general poco expuesto a la corrupción y con una calidad razonable en sus prácticas de Gobierno Corporativo. En un momento en el que el superávit de Responsabilidad Social Corporativa está igualando a todas las organizaciones del sector financiero, y a efectos de su valor diferenciador ante el mercado, las entidades bancarias deberían ser capaces de orientar sus políticas de sostenibilidad, en primera instancia, hacia aquellos asuntos que emergen en su contexto de sostenibilidad, definido por el tipo de actividad que despliegan y por los territorios en los que intervienen.

De un modo esquemático, los aspectos¹⁶ que la banca comercial o minorista (objeto del presente análisis) contempla en sus acciones de RSC en lo que se refiere a los clientes particulares (personas físicas) son:

- Inclusión financiera¹⁷
- Inclusión geográfica o territorial¹⁸

¹⁶ Según el Libro verde de la Responsabilidad Corporativa en el sector financiero, 2009

¹⁷ Como oposición al término “exclusión financiera”, que engloba el conjunto de dificultades de acceso a los servicios bancarios elementales. Esto sucede cuando la entidad en cuestión niega a parte de su antigua clientela ciertos servicios como pueden ser: la restricción en el pago de recibos por ventanilla, la disposición de talonarios, emisión de tarjetas de débito, aceptación de domiciliaciones de adeudo, el desprecio a las operaciones de inversión de menores volúmenes y márgenes, etc. Como variante a esta negación en la prestación de un servicio a un cliente está la discriminación en el cobro de comisiones. A menudo se suelen aplicar comisiones más elevadas a aquellos clientes menos interesantes desde el punto de vista comercial.

¹⁸ El acceso a los servicios financieros resulta más difícil en ciertas zonas que, como consecuencia del cambio demográfico y del abandono de zonas rurales, suelen ser las más deprimidas o más alejadas de los núcleos urbanos. En España, tradicionalmente las Cajas de Ahorros han sido las entidades que más se han volcado en la solución de este problema, puesto que su origen, muy arraigado al territorio, implica una fuerte presencia en áreas donde la banca no llegaba. No obstante, como vimos al analizar el sector, este modelo de redes comerciales muy capilarizadas está en cuestión, y bancos y cajas de ahorros reducen en la actualidad considerablemente el número de oficinas.

- Inclusión financiera de colectivos en riesgo de exclusión mediante productos y servicios financieros específicos
- Inmigración y diversidad cultural
- Discapacidad
- Mujer
- Educación financiera y sobreendeudamiento

En lo relativo a las personas jurídicas de reducida dimensión (pymes), la contribución de la banca minorista aborda tanto el aspecto relativo al desarrollo económico (a través del asesoramiento empresarial, por ejemplo), como el desarrollo ambiental, impulsando instrumentos concretos para el desarrollo ambiental de las pymes (la mayoría de ellos relativos a la implantación de sistemas y procesos ecoeficientes).

Otro aspecto de la RSC propia del negocio financiero que experimentó un notable desarrollo antes del inicio de la crisis de 2007 es la comercialización de productos y servicios financieros diseñados siguiendo criterios de sostenibilidad, entre los que destaca la Inversión Socialmente Responsable (ISR)¹⁹. Esto es, aquella que añade criterios de sostenibilidad a los cálculos de rentabilidad habituales, por lo que sólo se consideran proyectos elegibles los que demuestran un desempeño equilibrado tanto económica, como social y ambientalmente.

Por su parte, la comunicación comercial permite la legitimación de la organización frente a la sociedad, sus empleados y stakeholders. De la misma manera, a través de la comunicación, los programas y las políticas sociales de la organización pueden atraer a los mejores profesionales y sirven como una señal sobre las condiciones de trabajo en la organización (Varadarajan & Jayachandran, 1999). Esto es apoyado por Chatman (1989), quien señala que las personas son atraídas a las organizaciones cuando ven que ellas tienen valores y normas que consideran importantes.

Recientemente, se ha incrementado el interés por identificar como ciertas acciones socialmente responsables podrían ser asociadas con ciertas ventajas competitivas (Porter & van der Linde, 1995). Por ejemplo, los investigadores han analizado las relaciones entre el DSC y el éxito financiero corporativo (Waddock & Graves, 1997) y entre el DSC y ciertas decisiones de compra del consumidor (Solomon & Hanson, 1985; Vandermerwe & Oliff, 1990).

No obstante, más recientemente Porter y Kramer (2006), subrayan cómo los enfoques predominantes de la RSC están a menudo tan desconectados de las estrategias que su aplicación termina ocultando muchas oportunidades para que las organizaciones beneficien a la sociedad y, desde luego, para generar ventajas competitivas. Porter y Kramer señalan cómo cada organización debería ser capaz de definir su estrategia social y ambiental de acuerdo con los retos estratégicos que le impone el mercado; identificando

¹⁹ La Inversión Socialmente Responsable es aquella que incorpora criterios sociales, ambientales y de Gobierno Corporativo, junto con los criterios financieros, en la toma de decisiones de inversión. Involucra la inversión ética, responsable, sostenible, y cualquier otro tipo de proceso de inversión que combine los objetivos financieros del inversor, con sus preocupaciones ambientales, sociales y de Gobierno Corporativo (Eurosif. 2008 European SRI Study).

los puntos de intersección entre la organización y la sociedad; seleccionando los asuntos prioritarios para, por último, definir las acciones a desarrollar. Además de la dimensión sectorial y la territorial, habría que añadir una dimensión temporal: la RSC ha de entenderse como un proceso abierto en constante variación.

Por su posición, la mayor contribución que puede realizar el sector financiero a la sostenibilidad es a través de su propio negocio. Esta visión del sector ha contribuido a que surja un debate social sobre sus responsabilidades implícitas. Conscientes de ello y de su potencial rentabilidad, muchas entidades financieras vienen desarrollando desde hace años productos y servicios que asumen criterios de sostenibilidad desde una perspectiva que rompe con la dinámica habitualmente cortoplacista del sector.

En este contexto, la asunción de la sostenibilidad en el núcleo de negocio para el sector financiero supone precisamente una herramienta para desarrollar un desempeño económico, social y ambiental eficaz y eficiente a largo plazo. Asumir criterios de sostenibilidad en la gestión cotidiana del riesgo vinculado al sector financiero podría ser útil para evitar experiencias de negocio muy beneficiosas en el corto plazo pero innecesariamente costosas en el largo para el entorno social y ambiental. Los cuales, en último término, tienen consecuencias sobre los intereses económicos, como se está comprobando en la actualidad en el contexto de crisis financiera de dimensión global. Cada vez es más habitual encontrar entre las organizaciones financieras reflexiones sobre la necesidad de desarrollar el negocio en el largo plazo, no sólo como la respuesta a una demanda que surge desde el exterior sino especialmente como una oportunidad para conseguir la estabilidad en el negocio y afianzarlo. En este sentido, uno de los efectos fundamentales de la actual crisis financiera es que las organizaciones que han optado durante estos años por un modelo de negocio más cercano a la perspectiva del corto plazo son las que están sufriendo en mayor medida los efectos de la crisis.

En resumen, y a efectos de su incorporación en esta investigación, podemos esperar que las organizaciones que desarrollan y comunican en Internet de un modo más eficiente acciones socialmente responsables, tendrán una mejor reputación y podrán ser percibidas como más atractivas por los potenciales clientes (jóvenes en nuestro caso) lo cual provee una ventaja competitiva sobre el rival a efectos del cambio de proveedor de productos/servicios financieros.

b) La Teoría del Capital Social

La sociología define el capital social en términos de beneficios que los actores obtienen a través de sus relaciones sociales (Portes, 1998). Portes (1998:6) define capital social como “la habilidad de los actores para asegurarse beneficios por medio de la pertenencia a una red social”.

Desde una perspectiva de dependencia de recursos, Russell & Blyler (2003) indican que el capital social es un componente esencial de la capacidad dinámica, ya que permite la gestión de recursos a la vez que facilita su adquisición, puesto que promueve un flujo

constante de información procedente de diferentes fuentes. Las relaciones sociales externas, al igual que las relaciones personales, pueden ser críticas en la adquisición de recursos. Igualmente, investigaciones previas sugieren que los lazos sociales tanto externos como internos de la organización, permiten a éstas acceder a valiosos conocimientos (Brown & Duguid, 1998). Por otra parte, el capital humano (educación, entrenamiento, habilidades...) no se traduce en recursos críticos nuevos a menos que se desarrolle conjuntamente con el establecimiento de relaciones sociales con sus diversos públicos (Shane & Cable, 2002), las cuales requieren de la comunicación comercial (incluyendo la que se desarrolla en Internet) de la organización, para hacerse efectiva.

c) El Institucionalismo

La teoría institucional explica como el entorno institucional (más concretamente, los grupos de presión o stakeholders) condiciona, mediatiza y conduce las elecciones sociales (Hoffman, 1999).

Desde el punto de vista de la organización, un supuesto básico de esta teoría es que ésta tiende hacia la conformidad con las influencias sociales de sus entornos, hecho que favorece una homogeneidad estructural y conductual, y que aquellas que obtienen el apoyo y la legitimación por adaptarse a las presiones sociales son las que obtienen el éxito (Baum & Oliver, 1991; Di Maggio & Powell, 1983; Oliver, 1991). Por tanto, para esta teoría, tanto el cumplimiento de las regulaciones y la adaptación a las presiones de los stakeholders, como la legitimación social son fuentes de ventaja competitiva. La legitimación sociopolítica consiste en la aprobación de las autoridades legales y de otras poderosas organizaciones (Hannan & Carroll, 1992), y la legitimación cognitiva supone que la organización es deseable y apropiada dentro de un sistema amplio y compartido de normas y valores (Zucker, 1987; Scott, 1987). Según algunos autores, la legitimación es una fuente intangible de ventaja competitiva porque genera diferenciación, es socialmente compleja y es difícil de imitar (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Conforme a esta teoría, las presiones culturales, sociales y gubernamentales tienen más poder que las presiones competitivas o de mercado para proveer un criterio de conformidad individual y organizativa (Di Maggio & Powell, 1983). A nivel organizativo, la tendencia hacia la conformidad con las influencias sociales sugiere que la conducta de la organización es pasiva, irreflexiva, casi automática y socialmente definida (Oliver, 1997). Por lo tanto, las acciones de la organización no son el resultado de la elección en un rango ilimitado de alternativas, sino que éstas son pocas y están determinadas por los grupos de presión (stakeholders) que influyen en el área organizativa de la organización (Scott, 1987).

Por otra parte, a nivel individual, el entorno institucional influye en las decisiones ya que la conducta humana tiende a la justificación y la obligación social (Zukin & DiMaggio, 1990). Por tanto, la decisión individual es cautiva de las convenciones sociales, ya que los individuos buscan la aprobación social y por lo tanto sus decisiones son resultado del hábito y de la tradición (Scott, 1995; Zucker, 1987). Así, los teóricos institucionalistas

asumen que las decisiones individuales están inducidas por la historia y por la fuerza de la inercia del hábito (Oliver, 1997).

La Teoría Institucional, por tanto, expone conceptos de interés para el estudio de las decisiones de los jóvenes consumidores de productos y servicios financieros, ya que sugiere que sus elecciones están condicionadas por su valoración social. Por tanto, según esta teoría, sus acciones tienen lugar en un conjunto estrecho y definido de opciones legítimas socialmente; de la misma manera, su conducta está orientada a la aprobación social y por tanto puede considerarse que es condicionada, no reflexiva y socialmente definida. Se pretende determinar mediante la presente investigación si las redes sociales on-line constituyen un elemento relevante en el conjunto del entorno social de los jóvenes clientes de entidades bancarias en España.

d) La Teoría de la Elección Estratégica

El marco teórico de la teoría de elección estratégica se basa en un paradigma que integra las teorías tradicionales de los sistemas de relaciones industriales con la literatura relativa a estrategia corporativa, estructura y toma de decisiones. Enfatiza el papel del decisor, puesto que las elecciones estratégicas tienen un componente conductual endógeno y reproducen la idiosincrasia del tomador de decisiones (Child, 1972; Cyert & March, 1963). Por tanto, el rol de los directivos es importante y suficiente para determinar el contenido y el proceso de la estrategia (Child, 1972; Hambrick & Mason, 1984).

Según Rivera Camino & Molero Ayala (2006), la elección estratégica está relacionada con el análisis de elección racional (donde se asume que los decisores eligen basándose en una evaluación de costes-beneficios), y con la teoría de juegos (que supone la interdependencia de las decisiones). Destaca el importante papel que desempeñan las interpretaciones cognitivas de los decisores en la elección, implementación de estrategias y resultado de las mismas.

Esta teoría parte del estudio de las fuerzas relevantes del entorno que pueden influir en el funcionamiento organizativo, y asume que el entorno cambiante induce a los directivos a llevar a cabo ajustes en sus estrategias competitivas de negocios. No obstante, en estos ajustes el rango de opciones considerado es filtrado y condicionado por los valores, creencias y motivaciones que surgen en la mente del decisor. A partir de esta teoría se han desarrollado diversos estudios para analizar la influencia de los directivos en las estrategias corporativas (Miller & Toulouse, 1986; Finkelstein & Hambrick, 1990), en el desempeño organizativo (Haleblian & Finkelstein, 1993; Smith et al., 1994) y en la formalización de la planificación (Bantel, 1993).

Intenta asimismo explicar el proceso que determina tanto los eventos y la información a los cuales los gerentes ponen atención como a aquellos a los cuales se ignora (Daft & Weick, 1984; Dutton, Fahey & Narayanan, 1983). Se asume que estas interpretaciones de los eventos influyen en las acciones que realiza la organización así como en la estrategia que ésta desarrolla (Dutton & Jackson, 1987; Jackson & Dutton, 1988; Weick, 1979).

Por tanto, conforme al marco teórico de la elección estratégica, las diferencias en la estrategia de las organizaciones se deben principalmente al resultado de la heterogeneidad de las interpretaciones gerenciales sobre los entornos de la organización. Esto sugiere que la interpretación de los directivos sobre las variables competitivas es la variable clave que condiciona el contexto organizativo y determina la elección de las herramientas administrativas usadas para implementar la estrategia de la organización. La elección del directivo es una variable que puede estar influenciada por una variedad de conductas (Dutton & Ashford, 1993):

- la definición de los eventos
- la recolección de información relevante
- la creación de equipos de trabajo para obtener la misma

Esta elección se transforma en una asignación de tiempo, recursos económicos y humanos dentro de la agenda estratégica de la organización (Dutton et al., 1990; Frost & Egri, 1991).

La conducta competitiva, al igual que el estudio de las acciones y reacciones de los competidores, constituyen un elemento esencial en la investigación y en la aplicación del marketing (Varadarajan & Jayacharan, 1999). Dado que las acciones que realiza la organización están dirigidas a obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales, y que ésta opera en una situación de interdependencia (Dickson, 1992), parece necesario revisar las principales estrategias competitivas de las organizaciones. Consideramos que este punto es relevante, pues creemos aún vigente la afirmación de Weitz (1985) a pesar del tiempo transcurrido desde entonces: la investigación en conducta competitiva está subdesarrollada en marketing (Varadarajan et al., 1999).

Igualmente, y considerando que otro tema fundamental en marketing estratégico es el modo en que las organizaciones consiguen y mantienen la ventaja competitiva (Day et al., 1990; Sudharshan, 1995), en este apartado también analizaremos como se origina ésta. Consideramos relevante su estudio, ya que aún no se conoce como las reacciones del mercado permiten a las organizaciones sostener su ventaja competitiva y su desempeño (Varadarajan et al., 1999). Este autor también reconoce la necesidad de validar las teorías que explican la ventaja competitiva, objetivo parcial de esta investigación.

6.2.3. Estrategia y Ventaja competitiva sostenible (VCS)

A continuación realizaremos una revisión de la literatura que abordará los siguientes conceptos, esenciales para la construcción del marco teórico de la presente investigación doctoral:

- a) Definición de estrategia
- b) Las estrategias competitivas
- c) La ventaja competitiva sostenible (VCS)
- d) Influencia de las TIC en la formación de VCS

a) Definición de estrategia

Desde un punto de vista etimológico, el término estrategia procede del latín *strategia*, y este a su vez del griego στρατηγία (Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía). Tiene, por tanto, su origen en el ámbito militar. En la literatura administrativa se encuentran antecedentes desde las primeras décadas del siglo pasado, donde Fayol (1916) definía la estrategia como el proceso administrativo orientado a conseguir objetivos, indicando además que ésta se desarrollaba en diversos niveles. Para Johnson & Scholes (1993), la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. La estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compete, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno.

Una muestra de la cantidad y diversidad de conocimiento a que ha dado origen este concepto la encontramos en la existencia de numerosas escuelas. Al respecto, Mintzberg et al (1998) identificaron 10 escuelas de estrategia que se han desarrollado a partir de la segunda mitad del siglo XX:

- La Escuela del Diseño, o la estrategia como el proceso de la concepción
- La Escuela de la Planificación - estrategia como el proceso formal
- La Escuela del posicionamiento- estrategia como un proceso analítico
- La Escuela empresarial- estrategia como el proceso visionario
- La Escuela cognitiva- estrategia como el proceso mental
- La Escuela del aprendizaje- estrategia como un proceso emergente
- La Escuela de poder - estrategia como el proceso de negociación
- La Escuela Cultural - estrategia como el proceso colectivo
- La Escuela medioambiental- estrategia como el proceso reactivo
- La Escuela de configuración -estrategia como el proceso de transformación

Burgelman (2002: 11), por su parte, sostiene que la estrategia corporativa “es la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros”. Muestra así la ambivalencia característica del campo de la estrategia: la estrategia es una teoría de la relación causa-efecto entre el desempeño buscado y los factores que lo influyen. Para Peris et al. (1995) la estrategia corporativa es la que determina el ámbito de la empresa y el reparto de los recursos den la organización entre los distintos negocios en que está presente.

Para nuestra investigación proponemos una definición que sintetice las ideas expuestas por diversos autores. Por tanto, definiremos estrategia como *el conjunto de habilidades y recursos que utiliza y administra una organización para conseguir sus objetivos de la forma más satisfactoria posible*.

Basándose en esa concepción de estrategia, los directivos de las empresas asumen supuestos sobre la conducta de sus mercados, y por ello desarrollan acciones dirigidas a los mismos, entre las cuales las acciones de comunicación de la organización persiguen un triple objetivo²⁰:

- Acortar el proceso para que el decisor sea económico en el uso de sus recursos cognitivos
- Que el consumidor levante barreras contra la competencia al restringir la etapa de comparación de alternativas
- Que el consumidor desarrolle la fidelización por el logro satisfactorio de sus objetivos.

b) Las estrategias competitivas

El segundo nivel de la estrategia es el competitivo o de negocio, y aborda las líneas de acción que debe seguir la organización para mejorar en el posicionamiento competitivo de cada unidad de negocio en sus sectores respectivos.

Toda organización que compite en el mercado debe enfocar su planteamiento estratégico hacia el cliente y por tanto adoptar una estrategia competitiva, sea ésta explícita o implícita, planeada, emergente u originada mediante la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la organización (Porter, 2004).

El diseño e implantación de planes estratégicos orientados al mercado, que definen los objetivos empresariales a medio y largo plazo, tienen su origen en la satisfacción de las necesidades del mercado mediante el uso eficiente de los diferentes instrumentos de marketing para alcanzar y conseguir sus objetivos corporativos (Ginsberg, 1985; Varadarajan, 1999).

La conducta competitiva de una organización se describe mediante acciones competitivas, entendiendo éstas como todo movimiento directo, específico y directamente observable en el mercado, iniciada por una organización para mejorar su posición en el mercado (Smith et al., 1989; Chen et al., 1992).

La estrategia competitiva supone, por tanto, emprender acciones ofensivas o defensivas para construir una posición firme en un sector económico, de forma que la organización

²⁰ De esta forma logramos integrar la noción de estrategia de la organización, simultáneamente al proceso cognitivo que desarrolla el mercado como respuesta a la misma, incorporando de este modo las diversas variables que intervienen en nuestro modelo conceptual

pueda enfrentarse a los competidores y obtener un rendimiento superior a la inversión realizada (Porter, 1985). Por ello, puede asumirse que la definición de una estrategia competitiva implica el desarrollo de una amplia fórmula en que se definan aspectos tales como en que forma la organización va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar los mismos.

Se trata por tanto, de una combinación de fines o metas a los cuales orienta sus esfuerzos la organización y de medios a través de los que se busca llegar a ellas. Una vez la organización ha definido y especificado las políticas con las que alcanzar sus objetivos, interviene el concepto de estrategia, como elemento que debe dirigir el comportamiento general de la organización.

El establecimiento de tipologías de estrategias implica que es posible agrupar a distintas organizaciones en función de las estrategias que desempeñan. La realización de una investigación sobre estrategia empresarial requiere realizar algunas formas de agrupamiento basándose en el grado de similitud de las estrategias elegidas e implementadas por las empresas. En caso contrario, se consideraría, bien que toda estrategia es igual a las demás, bien lo opuesto: que no existen dos estrategias similares y, en consecuencia, no puede realizarse generalización alguna (Smith et al., 1989). No existe acuerdo entre los investigadores sobre si la tipología de estrategias es debida a su existencia real o es simplemente el resultado de la metodología empleada (Hatten y Hatten, 1987; Reger y Huff, 1993).

En la literatura sobre este tema abundan las propuestas de tipologías de estrategia que las organizaciones pueden llevar a cabo con el fin de competir y obtener resultados más satisfactorios. Podemos establecer una primera tipología de estrategias genéricas:

- Aquellas basadas en la teoría administrativa, orientadas a establecer relaciones adecuadas con su entorno (Child, 1972; Galbraith, 1973; Miles, Snow & Pfeffer, 1974;1975; Hirsch, 1975)
- Las que destacan el nivel de aplicabilidad tanto a nivel funcional, corporativo como de negocios (Aaker, 1984; Walker et al., 1992). Dentro de esta segunda tipología se encuadran las estrategias genéricas de Porter (1980), de Day & Wensley (1988) y de Ansoff (1965).

Castro Monge (2010) destaca sobre las demás por su grado de aceptación, las tipologías de estrategias competitivas propuestas por cinco autores:

- Miles & Snow (1978). Relacionan las organizaciones con la capacidad de adaptación al entorno, orientación estratégica, y el objetivo que persigan.
- Porter (1985). Su clasificación se estructura en torno a la ventaja competitiva que persigue la organización, y al ámbito de la misma, originando estrategias de liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.
- Miller (1987), realiza un enfoque integrador de los anteriores, y clasifica a las organizaciones en función de su orientación a la innovación, la diferenciación en marketing, amplitud y control de costes.

- Mintzberg (1988) clasifica a las empresas en función de que sus estrategias estén orientadas a la diferenciación en imagen, calidad, diseño, precio, soporte, y por exclusión la indiferenciación.
- Kotler (1992) considera la posición que las organizaciones tienen en el mercado, así como de la actitud que adoptan frente a los competidores.

Las tipologías de estrategia originan, por tanto, distintos tipos de empresas para cada corriente de pensamiento, en virtud de la estrategia competitiva adoptada:

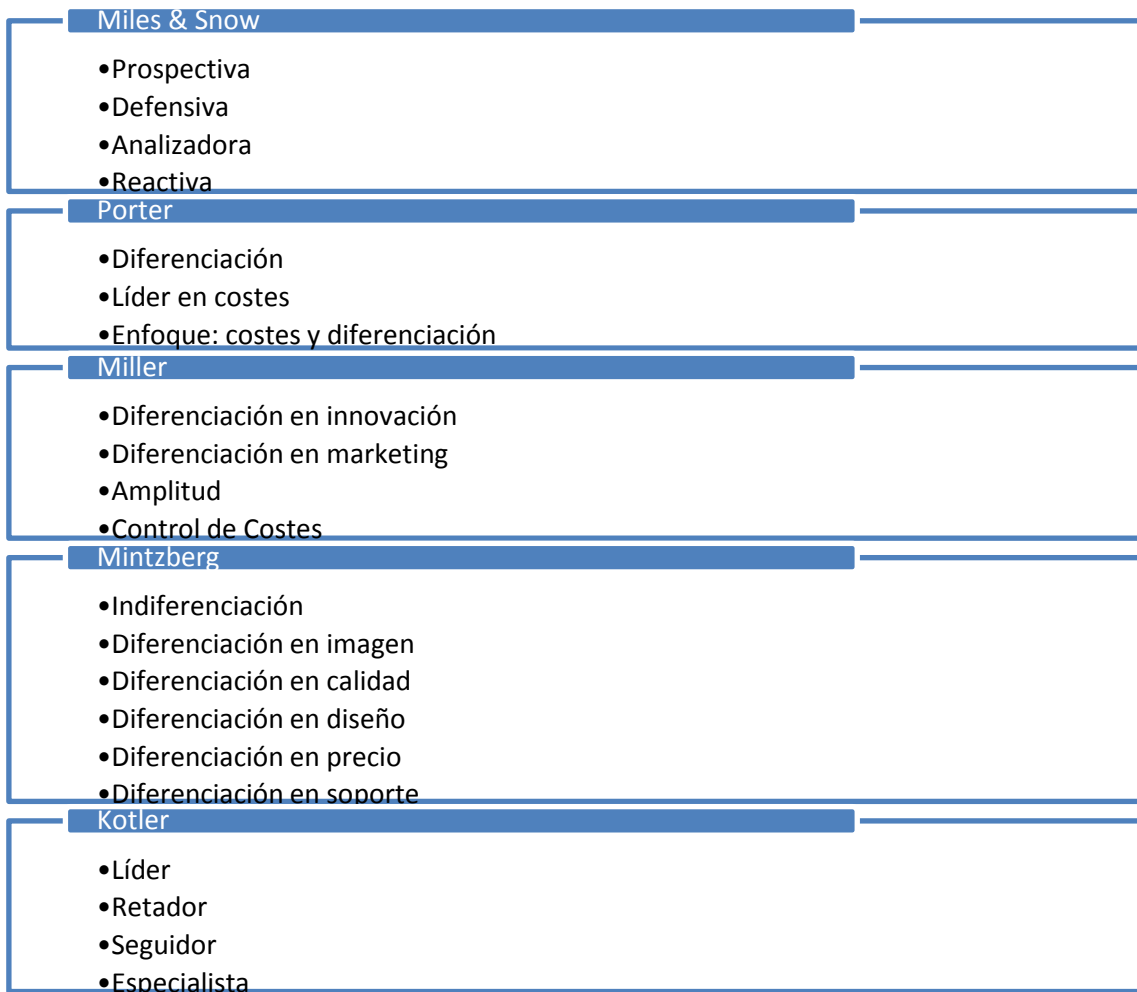


Ilustración 13: Principales tipologías de empresas por sus estrategias competitivas

Fuente: Adaptado de Castro Monge (2010)

En lo que se refiere a la disciplina del marketing, la planificación estratégica y de marketing, permite a la organización reorientar sus objetivos estratégicos hacia actividades de mayor valor añadido (Ginsberg, 1985; Varadarajan, 1999). Posibilita la obtención de ventajas competitivas sostenibles a la organización, utilizando estratégicamente y eficazmente las distintas políticas de marketing estratégico:

- Políticas de segmentación
- Análisis de la competitividad
- Análisis de la demanda

- Estructura del mercado de referencia y de los productos-mercado

Y mediante la combinación adecuada de las variables de marketing operativo:

- Precio
- Producto
- Comunicación
- Promoción
- Distribución

Antecedentes en otras áreas (Rivera-Camino, 2007)²¹, han justificado la importancia de considerar los stakeholders en la implementación o adopción de estrategias de marketing. En lo que se refiere a la industria bancaria española, realiza, de un modo general, un proceso planificador que consta de los siguientes pasos. En primer lugar, determina la información relevante para su actividad. Si la agrupamos en torno al grupo de interés – stakeholders- a quien se refiere, podríamos realizar la siguiente clasificación:

Clientes

- Conocimiento del mercado y competencia.
- Anticipación de necesidades.
- Indicadores de rentabilidad.
- Nivel de satisfacción.
- Información de las actividades de aprendizaje.

Empleados

- Departamento de RRHH.
- Reuniones con representantes sindicales.
- Encuestas de clima laboral.
- Evaluaciones de rendimiento realizadas por los responsables de equipo.

Sociedad

- Encuestas a participantes/beneficiarios de los programas de las Fundaciones y otras Entidades sin ánimo de lucro pertenecientes a las grandes Entidades Financieras españolas, tanto bancos como Cajas de Ahorros.
- Estudios e investigaciones de la demanda social, internos y externos.
- Buzones de consulta de los portales de las citadas Fundaciones y del área de Responsabilidad Corporativa de cada Entidad.

Negocio

- Información económico financiera: balance, cuenta de resultados, BAI, variables macroeconómicas, etc.
- Información comercial: indicadores de procesos clave, lanzamiento de campañas, competencia general del sector, amenazas de nuevos competidores, etc.
- Sistemas de gestión y control: nivel de cumplimiento normativo, nivel de cumplimiento del rendimiento de los procesos, etc.
- Tecnología y sistemas de información: rendimiento de los sistemas de información, avances tecnológicos, etc.
- Modelos de gestión: información extraída de los diagnósticos realizados a los distintos modelos de gestión de cada Entidad.

Socios estratégicos y Proveedores

- Información específica de aquellos socios estratégicos clave, caso de los tecnológicos
- Información acerca de las sociedades pertenecientes a las participaciones significativas en otras empresas –también llamada Cartera o Corporación Industrial- según determina la estructura de participación en las distintas sociedades.

Ilustración 14: Información relevante en el proceso de planificación de las entidades bancarias

Fuente: Elaboración propia

²¹ "Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective", European Journal of Marketing, Vol. 41 Iss: 11/12, pp.1328 - 1358

A partir de esta información, los departamentos de planificación estratégica de las entidades financieras obtienen conclusiones que agrupan en una matriz DOFA –que, como hemos visto, identifica las ventajas competitivas actuales y futuras de la compañía, las carencias internas o elementos externos que pueden impactar en el negocio, y el escenario actual y futuro sobre el que plantear las actuaciones a largo plazo de la entidad financiera-.

Una vez realizado este proceso, el análisis de las relaciones entre los elementos introducidos en la matriz DOFA, lleva a determinar los *Factores Críticos de Éxito (FCE)*, entendidos como aquellos elementos prioritarios que deben ser atendidos pues su evolución puede impactar significativamente en el logro de la Visión de la entidad financiera –habitualmente se refiere a la satisfacción de las necesidades de los clientes, en este caso económico-financieras, refiriéndose normalmente a la calidad y a una vocación internacional-.

Por último, el análisis de afinidad de los FCE da lugar a la definición de los objetivos estratégicos, a cuyo cumplimiento se orientarán todos los recursos de la Entidad. De este modo, la estrategia de marketing de una organización puede ser definida como el modo en que ésta intenta alcanzar sus objetivos de marketing a largo plazo.

c) Influencia de las TIC en la formación de ventaja competitiva sostenible (VCS)

El uso adecuado de las tecnologías de la información puede mejorar el desempeño de una empresa y su posición competitiva (Andersen, 2001; Bharadwaj, 2000; Feeny and Ives, 1990; Konsynski and McFarlan, 1990; Mata et al., 1995; McFarlan, 1984; Porter and Millar, 1985; Stratopoulos and Dehning, 2000). No obstante, existe entre los directivos de las empresas la creencia ampliamente extendida de que las ventajas adquiridas mediante las TIC son efímeras, ya que los sistemas de información con fuerte carga tecnológica son fácilmente replicables (Alter, 1998; Ballou and Slater, 1994). Los competidores tratarán de neutralizar la ventaja competitiva de los que obtengan éxito con la utilización de TIC copiando y posiblemente mejorándolas (Kettinger et al., 1994; Mata et al., 1995). En algunos casos, la respuesta de los competidores puede ser inmediata.

El modo en que las TIC contribuyen a construir la ventaja competitiva sostenible es doble: reduciendo los costes de la empresa y diferenciando sus productos o servicios (Bakos & Treacy, 1986; Porter & Millar, 1985; Wiseman, 1998).

La sostenibilidad de la ventaja competitiva se atribuye a ciertos recursos y capacidades de las TIC difíciles de imitar. Cuando se combina una estrategia basada en TIC con estos recursos y capacidades, las empresas podrán obtener ventaja competitiva sostenible sobre barreras de entrada, costes del cambio y obstáculos a la movilidad (Porter, 1979, 1980; Mata et al., 1995; McFarlan, 1984; Sambamurthy, 2000). Entre estos recursos y capacidades se encuentran habilidades en la gestión de TI, capacidades técnicas relativas a las TI, e infraestructuras TI

d) La ventaja competitiva sostenible

La literatura revela que existen distintos enfoques teóricos para aproximarse al constructo de competitividad, cada uno de los cuales tiene una visión parcial, por lo que deben ser estudiadas conjuntamente:

- *Escuela de Posicionamiento*, representada por Porter (1980, 1985, 1996) destaca la importancia de la ventaja competitiva, pero no indica como desarrollar las habilidades para conseguirla.
- *Escuela de dependencia de recursos (resource based)*, cuyos principales representantes son Barney (1991); Hamel y Prahalad (1994); Teece, Pisano and Shuen (1997). Pretende entender los motivos de las diferencias existentes entre compañías de un mismo sector, y esta variabilidad se mantiene en el tiempo. Por ello, las organizaciones deberían basar su estrategia competitiva sobre sus fortalezas y debilidades en mayor medida que sobre un análisis del entorno. Existe un enfoque por competencias esenciales (*core competence*), que asume que las competencias son actividades rutinarias propias de la empresa, producto de la interacción entre los procesos de la empresa, el aprendizaje organizacional y la tecnología. Este enfoque, sin embargo, no desarrolla el proceso e infraestructura necesarios para desarrollar estas capacidades, así como la necesidad de desarrollar recursos diferentes para contextos competitivos diferentes.
- *Escuela de procesos*. Cuyos máximos exponentes son Ghoshal y Barrett (1997); Collins y Porras (1994); Miller y Whitney (1999); Peters (1994). Se centra en la formulación de la estrategia y como ésta es integrada en la cultura y estructuras de la empresa. Esta escuela ignora el posicionamiento y la ejecución de las estrategias.

Aunque existen múltiples definiciones sobre este constructo, podemos señalar puntos en común:

- La ventaja está determinada por características o atributos de un producto o marca que otorgan cierto grado de superioridad a una compañía sobre sus competidores más directos
- Es una posición de superioridad que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores. Esta posición se refleja en un costo inferior; o en la entrega de la oferta de una forma peculiar que permite a la firma la creación de un mayor valor para su mercado.

La ventaja competitiva se origina, por tanto, mediante el aprovechamiento de las habilidades únicas y los recursos de la organización y la implementación de una estrategia que cree más valor que los competidores y que éstos no puedan imitar (Barney, 1991). Surge además, del aprovechamiento de las habilidades y recursos que sólo la organización puede utilizar para implementar una estrategia creadora de valor.

Para ser relevante, una ventaja competitiva debe reunir una serie de características:

- Debe ser percibida
- Debe ser inimitable
- Debe ser rentable
- Debe ser sostenible.

Se construye una ventaja competitiva sostenible, cuando ésta es inmune a la erosión de las acciones de los competidores (Porter, 1980).

Existen distintas perspectivas a la hora de estudiar la ventaja competitiva:

La ventaja competitiva basada en las capacidades fundamentales.

Esta perspectiva, basada en el concepto de “capacidad fundamental”, ha sido desarrollada por Prahalad y Hamel (1990). Según estos autores, una capacidad fundamental es un “área de conocimiento especializado que resulta de armonizar complejos sistemas de actividades tecnológicas y de trabajo”, y se crean dentro de grupos empresariales; no son funcionales, divisionales o un recurso de una unidad de negocio.

Las capacidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente cómo la habilidad para coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología, en las empresas del grupo y en los productos finales”. Las capacidades se traducen en las técnicas o tecnologías especiales que proporcionan al cliente un valor único y que diferencian estratégicamente a la firma

Las capacidades fundamentales tienen las siguientes características:

- Proporcionan al cliente un valor añadido sensible y perceptible con respecto a la oferta de la competencia.
- Son difíciles de imitar o lograr por los competidores, creando por lo tanto barreras de entrada en el mercado.
- Proporcionan a la empresa un acceso a una amplia gama de mercados no relacionados, combinando las capacidades y las tecnologías de las unidades tradicionales de negocio.

Así, las raíces de la ventaja competitiva de la empresa pueden estar en: el conocimiento técnico, los procesos fiables y las relaciones cercanas con los clientes y proveedores. Puede incluir el desarrollo de productos así como la cultura organizativa y la motivación del personal, los conocimientos de sus recursos humanos y los procedimientos organizativos que configuran la interacción entre los empleados. Por tanto, si se utilizan correctamente, estas capacidades fundamentales pueden crear fuentes sostenibles de ventajas competitivas, las cuales se pueden implementar en otros ámbitos empresariales totalmente distintos

Según esta perspectiva de VCS, para alcanzar la competitividad, se deben seguir cinco pasos para administrar las competencias fundamentales:

1. Identificarlas, inventariarlas, y conseguir consenso entre el personal de la empresa;
2. Decidir qué competencias fundamentales deben adquirirse para mercados actuales o futuros;
3. Establecer cuáles competencias fundamentales deben desarrollarse en el largo plazo y por quién;
4. Difundir su aplicación a través de diversos negocios y dentro de nuevos mercados, lo que requerirá de propagar esa competencia en toda la empresa y, por último,
5. defender y proteger las competencias fundamentales.

La ventaja competitiva sostenible (VCS) basada en la cadena de valor

La cadena de valor (Michael Porter, 1984) es un modo de analizar la actividad empresarial descomponiendo una organización empresarial en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Este autor define valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe, menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. Por tanto, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. Esta perspectiva se basa en tres conceptos básicos:

- La cadena genérica de valor, compuesta a su vez por:
 - ✓ **Las actividades primarias.** Aquellas relacionadas con el desarrollo de la oferta, es decir, *inputs* de factores o logística interna, procesos de producción, *outputs* de productos o logística externa, actividades de marketing y servicio postventa
 - ✓ **Las actividades de soporte a las actividades primarias.** Las que hacen posible la realización de las actividades primarias y permiten el funcionamiento de la empresa (administración de recursos humanos, la compra de bienes y servicios, el desarrollo tecnológico y la infraestructura empresarial)
 - ✓ **El margen,** que es la diferencia entre el *valor* total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.
- El sistema de valor. Cuyas fuentes de VCS (costes bajos y diferenciación) surgen de tres mecanismos: el conocimiento, la optimización y la coordinación.
- El eslabonamiento. Se asume que las actividades de la cadena de valor están interrelacionadas. Los eslabones son la repercusión de una actividad y su costo sobre las demás actividades que con ella se relacionan.

Por tanto, para diagnosticar la ventaja competitiva de una Entidad financiera resultará útil definir su cadena de valor. Desde el enfoque de McKinsey, podemos representar lo anteriormente dicho -muy esquemáticamente- del siguiente modo:



Ilustración 15: Cadena de valor de una Entidad financiera

Fuente: Elaboración propia.

La Entidad financiera debe preguntarse qué tareas tiene que realizar especialmente bien porque el cliente les otorga una elevada importancia y qué cualificaciones o competencias son necesarias para realizar esas tareas adecuadamente. Por último, debe asimismo determinar si éstas son las mismas en los diferentes segmentos. Si lo son las mismas, la entidad podrá agrupar varios segmentos en una única unidad de negocio. Por ende, deberá determinar qué segmentos son más importantes desde un punto de vista estratégico, y administrar los recursos en consecuencia.

Como vemos, la segmentación de clientes –tanto actuales como potenciales- juega un papel clave en el nuevo enfoque adoptado por las entidades financieras en la última década, y debemos decir que los segmentos resultantes de este proceso son muy similares en los principales competidores del mercado.

A grandes rasgos, se realiza en primer lugar una segmentación por tipo de persona –física y jurídica- y a continuación subsegmentos en cada uno de ambos.

En lo que a personas físicas se refiere, se realiza una segmentación que podríamos denominar *socioeconómica*, determinada por variables como: la edad, la actividad o los ingresos del cliente, que genera segmentos tales como infantil o senior en lo que a edad se refiere, comerciantes o profesionales liberales si utilizamos el criterio de actividad, o popular o VIP en función del nivel de ingresos. En este sentido, la presente investigación se centrará en el segmento joven, que se definirá al abordar la investigación empírica.

Las grandes entidades financieras españolas realizan asimismo una segmentación de sus clientes particulares -personas físicas- orientada a mejorar la gestión de los mismos, que podríamos calificar como *comercial* o *estratégica*, y emplea variables como la rentabilidad, el volumen de negocio, o número de productos.

Como vimos en el apartado anterior, y puesto que la estrategia trata sobre las decisiones y actividades que permiten a una organización obtener y mantener una ventaja competitiva que le facilite sostener o mejorar su desempeño (Varadarajan, 1999), lo interesante de la estrategia es determinar el modo en que las organizaciones lo logran (Teece et al., 1997). Varadarajan & Jayachran (1999) señalan como el desempeño superior de algunas organizaciones, en comparación con la rentabilidad promedio de la industria, es atribuido a sus ventajas competitivas. Por lo que respecta a la disciplina de marketing, Sudharshan (1995) afirma que la estrategia de marketing tiene como propósito conseguir una ventaja competitiva por la construcción de relaciones con los grupos o públicos importantes (clientes, propietarios, socios e integrantes de los canales de comercialización recién comentados y que integran la que hemos denominado dinámica del marketing) ofreciendo productos apropiados,

identificando los tiempos para modificar las relaciones y las ofertas de los productos; así como el despliegue de recursos suficientes para materializar la elección de las relaciones y ofertas.

Básicamente, la mayoría de estrategias orientadas a obtener un alto desempeño en situación competitiva coinciden en recomendar la búsqueda del concepto de ventaja competitiva (Ansoff, 1984; Porter 1980, 1985, 1991; Day & Wensley, 1988). No obstante, existen dos perspectivas:

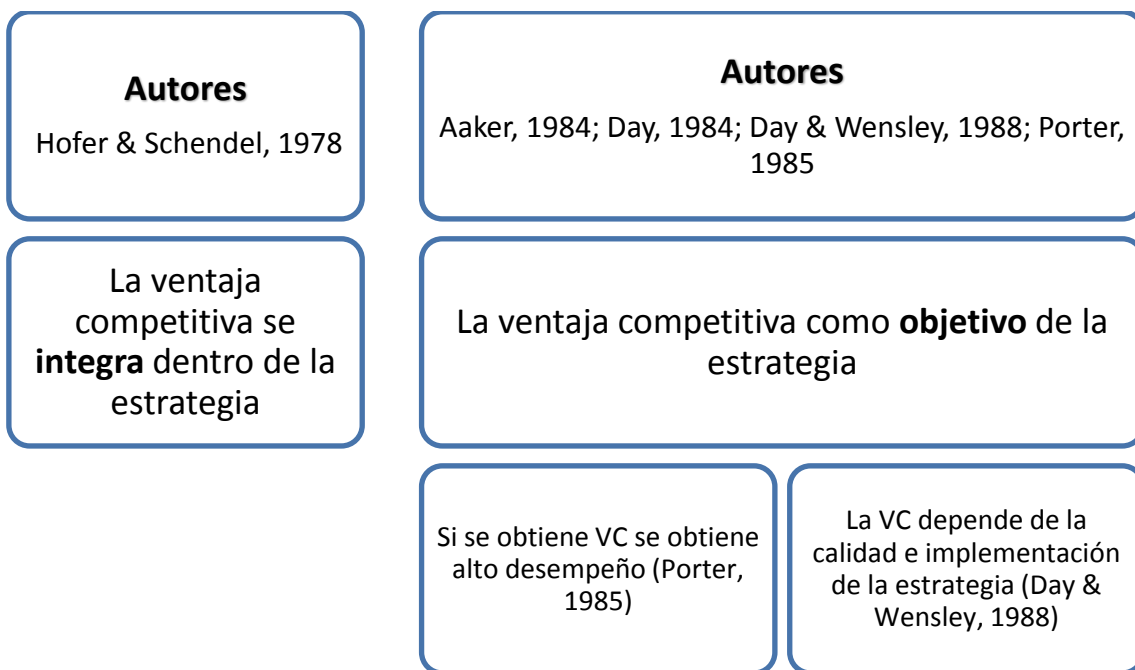


Ilustración 16: Perspectivas de la ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de literatura

La perspectiva propuesta por Day & Wensley clarifica que la ventaja competitiva depende de la calidad de la elección e implementación de la estrategia. Estos autores indican que “competencia distintiva” o superioridad en recursos y habilidades no es sinónimo de ventaja competitiva, pues si una competencia distintiva no es percibida por el mercado, entonces, las habilidades y recursos no generan una ventaja competitiva.

Según estos autores, las perspectivas anteriores sobre la VCS no conceden mucha importancia a explicar de qué forma se puede convertir una competencia distintiva en alto desempeño²². Para solucionar esta deficiencia se debe recurrir al estado intermedio de "posiciones de ventaja". De esta manera Day y Wensley, basándose en Porter (1985) presentan una perspectiva de la ventaja competitiva en la que integran:

- a) Las fuentes de ventaja competitiva: son las *habilidades y recursos* que le permiten a la firma hacer más o hacer mejor que la competencia. Pueden ser de dos tipos:

²² Esta dificultad se debe a no existe un puente teórico que integre las proposiciones de la teoría administrativa, del comportamiento del consumidor, de la teoría económica y de la teoría administrativa.

- ✓ Habilidades superiores: están relacionadas a las capacidades laborales que posee el personal de la firma frente al personal de la competencia. Puede ser la cultura organizativa, las operaciones y coordinación de las diferentes áreas funcionales, los procesos y sistemas organizativos que apoyan el cumplimiento de la misión y de las estrategias de la firma.
 - ✓ Recursos superiores: que son elementos tangibles que están bajo el control de la firma: capacidad productiva, patente de una marca, localización de la planta de producción, medios financieros para apoyar la implementación de las estrategias, etc.
- b) Las posiciones de ventaja, están relacionada directamente a las barreras de entrada que podrían detener los ataques de la competencia. Las posiciones de ventaja son:
- ✓ La dominación por costos: la cual se gana cuando la firma desempeña más actividades por un menor costo que la competencia, para ofrecer un producto similar (*parity product*)
 - ✓ La diferenciación: la cual se consigue cuando la firma desarrolla sus actividades en una manera que conduce a que su oferta sea percibida como superior y única para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- c) La posición de ventaja está ligada a la dificultad que tienen los competidores para imitar las estrategias. En donde la altura de la barrera de esta posición de ventaja está relacionada a la facilidad con la que una ventaja competitiva puede ser sostenida por la empresa o, a la lentitud con la cual puede ser imitada por los competidores.
- d) Cómo transformar las fuentes en posiciones de ventaja. En cuanto a la manera de convertir las fuentes en posiciones de ventaja, se toma de Porter el término “conductores (drivers) de posición de ventajas”. Estos son las diferencias entre habilidades y recursos que permiten obtener una disminución de costos o la creación de valor para los clientes. Según este autor, cada actividad en la cadena de valor de la firma es influenciada por el efecto combinado de los “conductores” de costes y de diferenciación, que pueden ser de dos tipos:
- ✓ Los conductores de costes, que son los determinantes estructurales, que estando bajo el control de la firma afectan el costo de cada actividad
 - ✓ Los conductores de diferenciación: también son determinantes estructurales pero representan las razones fundamentales por las cuales una actividad es ejecutada de una manera superior. Ellas corresponden a las fuentes de ventaja que reside en las habilidades superiores o recursos que son movilizados para una estrategia efectiva. Los principales son:
 - Elecciones de la política sobre las actividades a desarrollar y las habilidades y experiencia del personal empleado en la actividad.
 - Relaciones al interior de la cadena de valor, tales como coordinación entre las unidades funcionales para responder mejor a las demandas del mercado.
 - El tiempo que gana el primero en usar sus ventajas

- e) Los resultados de la ventaja competitiva, que pueden ser medidos por la participación de mercado, la rentabilidad y la satisfacción de los clientes y consumidores.

La ilustración 17 resume de manera gráfica los elementos de la ventaja competitiva según Day & Wensley (1988) que conciben inmersos en un proceso cíclico (feedback):



Ilustración 17: Los elementos de la ventaja competitiva

Fuente: Day & Wensley (1988).

En lo que se refiere a la presente investigación, asumimos, como proponen estos autores, que las medidas de satisfacción de cliente y el valor percibido deben ser incorporadas, ya que reflejan la respuesta del mercado y por tanto preceden la participación y los resultados. Esto supone que la calidad de un producto o servicio es una variable estratégica de primer orden. Esta afirmación cobra mayor relevancia en el entorno de la prestación de servicios, y más aún en el sector de las entidades bancarias, donde, como se ha señalado, la diferenciación de los productos comercializados es mínima, y la ventaja competitiva debe descansar precisamente en la calidad del servicio prestado como elemento diferenciador entre entidades. Para nuestro estudio, la posición de ventaja es la diferenciación o posicionamiento superior que posee el joven consumidor de productos y servicios financieros sobre su banco o caja, frente a la competencia. Esta posición se consigue por el uso eficiente de las habilidades en el desarrollo de la comunicación comercial on-line y el uso del recurso intangible de la alta notoriedad y de

la tendencia a la compra lograda en el mercado, la cual requiere del respeto por las normas cooperativas y el logro de la confianza interpersonal.

Esta elección se justifica en que esta perspectiva nos permite la integración conceptual de otras teorías sobre VCS, por ejemplo Capacidades Organizativas Basadas en Outputs, según el cual, las organizaciones se orientan hacia la obtención de activos tangibles o intangibles (como puede la reputación, o imagen de marca) que aportan valor para los clientes (Lado & Wilson, 1994).

Además, en la línea de lo recién comentado, asimismo se podría integrar que las capacidades organizativas más destacadas desde la perspectiva de los clientes son:

- Calidad del Servicio/Producto. Entendida como la habilidad de la organización para configurar una fuerte orientación hacia el servicio y gestionar y desarrollar de manera eficiente los requerimientos técnicos e intangibles de la oferta de la organización. Para el presente análisis, podríamos definir esta capacidad como la sensibilidad hacia las necesidades de los clientes y una mayor celeridad para satisfacerlas que los competidores (Ulrich & Lake, 1990; Verdin & Williamson, 1994).
- Relación y lealtad organización-cliente. Capacidad para desarrollar y mantener relaciones estables con los clientes, que hagan atrayente la oferta de la organización y proyecten una imagen de lealtad de la organización hacia sus compradores (Ulrich & Lake, 1990).

De acuerdo con Day & Wensley (1988), los métodos para evaluar la ventaja competitiva pueden ser clasificados según se considere o no el punto de vista del consumidor. Consideramos que este último es más efectivo, pues son los consumidores quienes determinan a los vencedores en el mercado (Kotler et al., 1987.)

Nuestra propuesta de evaluación de la ventaja competitiva sostenible plantea que el juicio de los jóvenes consumidores de productos y servicios financieros (mercado), no debe entenderse únicamente en términos de un resultado (cambio de entidad bancaria). Por el contrario, deben evaluarse también los antecedentes (uso de los elementos de comunicación comercial on-line) así como las variables que componen el proceso que conduce a la elección de entidad financiera.

Consideramos que este procedimiento es adecuado, ya que permite alcanzar un doble objetivo:

- Identificar las variables que pueden ser controladas por la organización
- Determinar las variables decisionales con mayor influencia en la compra (cambio de entidad financiera), de modo que (tras haber establecido una relación causal) los directivos orienten sus esfuerzos sobre aquellas más relevantes, como vemos en la ilustración 18:



Ilustración 18: Evaluación de la ventaja competitiva orientada al mercado

Fuente: elaboración propia a partir de Day & Wensley (1988)

6.2.4. La competencia desde la perspectiva del marketing

En la disciplina del marketing, el estudio de la competencia entre organizaciones se ha tratado a través del desarrollo de modelos que asumían implícitamente o explícitamente la intervención de la competencia. Por ejemplo, Eliashberg & Chatterjee (1985) nos presentan diversos modelos deterministas de competencia orientados hacia la solución de problemas relacionados con las variables de marketing mix:

- Decisiones sobre la publicidad
- Decisiones de fijación de precios
- Decisiones de producto.

La literatura nos presenta igualmente el modelo desarrollado por Lambin et al., (1975) para estudiar las múltiples reacciones competitivas, modelo que fue ampliado por Hanssens (1980) para estudiar las respuestas competitivas a las actividades de marketing de la organización. Sin embargo, la mayoría de estos modelos tienen como factores comunes las siguientes restricciones: no consideran la incertidumbre, restringen el objetivo de la competencia a la maximización de beneficios y asumen solamente una conducta competitiva de enfrentamiento entre organizaciones.

Diversos autores han señalado la escasez de modelos con una perspectiva estratégica (Day & Wensley, 1988; Oxenfeldt & Moore, 1978; Weitz, 1985; Biggadike, 1981). Por tanto, consideran que sólo se ha enfatizado sobre principios relacionados con la competencia a nivel de la marca, lo que lleva a desarrollar tácticas que favorecen la perspectiva a corto plazo. Como consecuencia existen intentos en la teoría de marketing que pretenden desarrollar una teoría de competencia, intentos que se han basado en la necesidad de obtener una ventaja competitiva y de profundizar sobre los efectos de la competencia a un mayor nivel estratégico de agregación (Weitz, 1985). Estas tentativas difieren de la perspectiva competitiva presentada por los economistas industriales y los teóricos administrativos, donde la mayor parte de la investigación en OI (Porter, 1981) ignora la conducta de competencia, pues según Weitz (1985) este tipo de investigación se centra solamente sobre la relación entre estructura y desempeño. Otra discrepancia está relacionada con que los economistas estudian la conducta competitiva en diversas estructuras de mercado (competencia pura, competencia monopolística y oligopolio) donde analizan la eficiencia del mercado. Pero para los profesionales de marketing el punto principal en la conducta competitiva de las organizaciones sobre un mercado oligopólico, reconociendo que las actividades de una organización afecta al desempeño de las otras organizaciones en el mercado (Eliashberg & Chatterjee, 1985).

También se aprecia que la literatura no presenta muchas definiciones de competencia con una perspectiva de marketing. Una de las raras definiciones es presentada por Weitz (1985), quien afirma que la competencia es el proceso por el cual vendedores independientes luchan unos con otros por los clientes en un mercado; y que el objetivo de la competencia es incrementar la riqueza de los stakeholders por el logro de una ventaja sostenible sobre los competidores.

A partir de las publicaciones de Alderson (1957, 1965) y Hunt et al., (1981) se han podido extraer propuestas sobre la competencia que son aceptadas explícita o implícitamente por los autores en marketing:

- La competencia consiste en una lucha constante de organizaciones por desarrollar, mantener o aumentar sus ventajas diferenciales sobre las otras organizaciones
- La competencia, por la ventaja diferencial, es la fuerza de base por la innovación en marketing
- Las bases de la ventaja diferencial son: la segmentación del mercado, la selección de mensajes publicitarios
- El desarrollo de productos,
- La mejora del proceso y la innovación del producto,
- Con el tiempo los competidores tratarán de neutralizar la ventaja diferencial de un entrante,
- La existencia de una ventaja diferencial otorga a la organización una posición sobre el mercado que se conoce como nicho ecológico.

Finalmente, encontramos otra perspectiva propuesta por Jaworki et al. (2000), quienes sugieren tres formas para competir en el mercado:

- Competencia destructiva, eliminando ciertos participantes.
- Competencia constructiva, alterando la estructura de mercado entendiendo o cambiando participantes.
- Competencia de modificación funcional, cambiando la actuación funcional de los participantes.

De un modo implícito, nuestra aproximación al uso de las distintas políticas de comunicación (online y offline) sobre los jóvenes consumidores de productos y servicios financieros asume que la destrucción es de tipo cognitivo al crear una lealtad en la mente del joven cliente de banco/caja. Esto nos lleva a una modificación o cambio de su actuación respecto del mismo.

Acercándonos una vez más a la industria bancaria española, en los últimos años los bancos y cajas han percibido la necesidad de avanzar desde el marketing masivo hacia el marketing personalizado, pasando por un marketing objetivo que identifique segmentos, nichos y células de mercado rentables. Esto no significa que las entidades financieras vayan a abandonar el marketing masivo y se centren exclusivamente en desarrollar el marketing personalizado, sino que combinará ambas tipologías, incrementando el peso de estas últimas.

Cuando una entidad ya ha identificado los diferentes segmentos de mercado, tiene que plantearse qué requerimientos internos exige a la organización cada segmento. Para ello es necesario analizar la cadena de valor. Ésta es una descripción de las tareas necesarias para hacer llegar al mercado un producto o servicio. La entidad debe estudiar cómo deben realizarse esas tareas para satisfacer a los distintos segmentos de clientes.

Por tanto, y a modo de resumen, podemos afirmar que la revisión literaria sobre competencia muestra gran número de teorías sobre este concepto. En lo que se refiere a la presente investigación, adoptaremos una perspectiva multidimensional recoge las siguientes proposiciones:

- De la perspectiva de Dependencia de Recursos incorporamos que la ventaja competitiva de las organizaciones es generada por los recursos y habilidades distintivos que la organización posee y que los competidores son incapaces de reproducir. Este supuesto nos permitirá afirmar que las acciones de comunicación comercial on-line son una capacidad complementaria, dado que las organizaciones pueden obtener una ventaja competitiva sostenible por la implementación de acciones eficientes de comunicación comercial en Internet (Teece, 1986). De esta manera, la organización puede obtener del mercado más recursos intangibles (beneficios, notoriedad, reducción de impedimentos y tendencia a la compra lograda en la mente de sus jóvenes clientes) que los competidores.

- De la Perspectiva Social, y de sus dos vertientes, adoptamos:
 - Del Desempeño Social Corporativo, el principio que la atraktividad de la organización depende de su reputación para manejar las relaciones con los grupos sociales, incluidos los clientes, ya que constituye un elemento diferenciador
 - De la Teoría del Capital Social, los beneficios que obtienen los jóvenes consumidores de productos y servicios financieros por medio de la pertenencia a una red social (analizaremos el papel de un fenómeno incipiente, como son las redes sociales en internet y el papel que las organizaciones en general y las entidades bancarias en particular pretenden desempeñar en este ámbito). Esta vertiente nos permite asimismo considerar que el capital social facilita la adquisición de recursos intangibles (conocimientos valiosos) que requieren de la comunicación comercial de la organización para hacerse efectiva.
- De la Teoría Institucional, asumimos que las elecciones sociales están condicionadas, mediatizadas y conducidas por el entorno institucional (Hoffman, 1999) y más concretamente, por los grupos de presión. Igualmente, que el cumplimiento de las regulaciones, la adaptación a las presiones de los stakeholders, como la legitimación social son fuentes de ventaja competitiva. De la misma forma, esta perspectiva nos permite asumir que la decisión individual puede estar condicionada por su medio social y por la experiencia previa.
- De la Teoría de la Elección estratégica tomamos que las estrategias de la organización son mediatizadas por el decisor (el directivo de la entidad financiera, en nuestro caso) y por tanto, pueden considerarse como una situación elegida por la misma. Este supuesto permite considerar las elecciones estratégicas individuales y organizativas tienen un componente conductual endógeno y reproducen la idiosincrasia del directivo de las entidades financieras. Asimismo, que la influencia del entorno es filtrada y condicionada por los valores, creencias y motivaciones que surgen en la mente del directivo bancario.

Además, en lo que se refiere a la ventaja competitiva sostenible, adoptamos el enfoque que tiene en consideración el mercado, puesto que nos permite considerar una perspectiva social de la ventaja competitiva, que es la más completa para un estudio sobre el sector financiero.

Igualmente, hemos analizado la perspectiva de competencia bajo la óptica de la dinámica del marketing, puesto que diversos autores coinciden en señalar que existe escasez de modelos que adopten perspectiva estratégica. Como punto de partida para nuestro marco teórico hemos elegido la proposición de Jaworki et al. (2000) asumiendo que crear una lealtad en la mente del joven cliente de banco/caja modifica o cambia su actuación respecto de su proveedor de productos y servicios financieros.

Hemos adoptado la idea que las instituciones deben satisfacer las necesidades sociales de sus mercados como elemento diferenciador ante la competencia, aspecto en el que la comunicación comercial on-line se muestra como una valiosa herramienta competitiva para lograrlo.

6.3. La comunicación comercial.

En el presente apartado, tras resumir la bibliografía existente sobre el concepto de comunicación comercial, profundizaremos en la descripción de las distintas herramientas de la comunicación comercial:

- Publicidad
- Promoción comercial
- Relaciones públicas

Estudiaremos las variables que las organizaciones en general y las entidades financieras en particular utilizan con el fin de influir en el mercado. Describiremos de forma diferenciada tanto vertiente clásica (offline) de cada una de ellas, como su versión online. Analizaremos asimismo las similitudes y diferencias existentes entre las acciones que se desarrollan en Internet y las que tienen lugar fuera de este ámbito.

6.3.1. Definición de comunicación comercial

Según afirma la Real Academia Española en su Diccionario de la lengua, el término comunicación deriva etimológicamente de la palabra latina *communis* que significa común. Define el término como la “Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”. Por tanto, la comunicación puede definirse como una actividad humana, un proceso mediante el cual se expande una idea, y requiere de un emisor y de un receptor de un mensaje. Ambos, emisor y receptor son participantes activos en la relación de comunicación que se establece con el objeto de compartir un pensamiento. Por ello, la comunicación es un proceso que tiene lugar *con* otro individuo, y no *para* otro individuo; de ahí que únicamente sea posible comunicar cuando existe un pensamiento compartido entre emisor y receptor (Shimp y DeLoizier, 1986). Acosta (1998), por su parte, indica que “la comunicación es cualquier forma de expresión humana, ya sea oral, escrita o de lenguaje corporal”.

La comunicación es, por tanto, un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual se intercambian e interpretan mensajes significativos en un contexto determinado. En términos generales, la comunicación puede ser definida como la distribución formal e informal de información significativa y actualizada (Anderson & Narus, 1990).

Desde la perspectiva de las organizaciones, la comunicación comercial implica, no obstante, más que la mera transmisión de mensajes, ya que deben asegurarse de su correcta recepción por parte de los destinatarios. Debe tener como objetivo general informar, recordar y persuadir a los clientes actuales y potenciales sobre los productos y servicios de la organización, así como crear y favorecer una buena imagen de ésta (Míguez Pérez, 2006).

Morales & Enrique (2007) afirman que existen dos modelos básicos en la comunicación empresarial u organizacional: el de comercialización/marketing y el de comunicación integral (Mazo, 1994).

El modelo de marketing concibe la comunicación como un medio para alcanzar objetivos cuantitativos y relacionados con la venta de productos o servicios. En esta línea, Blythe (2000) enfatiza la citada existencia de un elemento intencional en la comunicación comercial, ya que su razón de ser es la realización de un esfuerzo deliberado con el objetivo de conseguir una respuesta.

El modelo de comunicación integral, por su parte, concibe la comunicación desde una perspectiva más amplia. Este enfoque supone gestionar todas las acciones de comunicación (no sólo las que atañen a la comercialización del producto/servicio), concentrándolas bajo una misma estructura y responsabilidad, lo que permite desarrollar su gestión como una función estratégica más de la dirección de la compañía.

Martínez (2006) explica que en la década de los 90 del siglo pasado, algunos importantes teóricos del campo del marketing, tales como Shultz (1997) o Shimp (2000) dotaron a la comunicación de la mayor representatividad frente al resto de variables del marketing, integrando así ambas posturas, puesto que es insuficiente limitar la comunicación de las organizaciones a una función meramente comercial.

Esta perspectiva de la comunicación integral ha trascendido la comunicación comercial de productos o servicios, extendiéndose a las teorías de la comunicación organizacional desde el planteamiento holístico (integral y totalizador) de Mattelart (2000) al servicio de la imagen, la marca, la reputación (Van Riel, 1997) e incluso, la gestión del conocimiento y la RSC (Villafañe, 1999). La comunicación debe ser por ello concebida como un ecosistema (Costa, 1992), y sus sinergias explotadas. Bajo esta óptica, por tanto, la estrategia de comunicación organizacional debe ser una estrategia de comunicación integral, que incluya todas las acciones de comunicación con el fin de mejorar los resultados de la empresa (Kliatchko, 2008; Schultz & Schultz, 1998), tanto las orientadas a la difusión comercial como a entablar relación con los públicos externos (no necesariamente consumidores) a través de las estrategias de comunicación corporativa, tales como los programas de relación con los medios de comunicación, con los organismos oficiales y las políticas de responsabilidad social corporativa (Nieto & Fernández, 2004), entre otras. Debe incorporar, asimismo, las estrategias de comunicación interna (Carrillo & Tato, 2004; Morales & Enrique, 2007). Los procesos comunicacionales de una organización deben ser planificados, conjuntamente con las finanzas, la producción de bienes o servicios o los recursos humanos. Si se espera que éstos contribuyan en el logro de los objetivos organizacionales, la comunicación no debe planificarse aisladamente de los demás procesos que integran la organización (Van Riel, 2000). El papel de la comunicación en dicho proceso se refiere tanto a la preparación y ejecución de la política de comunicación, como a la supervisión de los cambios en el entorno y a la anticipación de sus consecuencias en la política de comunicación de la organización.

Por otra parte, como veremos en el punto 4.4, la toma de decisiones de los consumidores es un proceso que consta de diversas etapas, y la influencia de la comunicación comercial varía en función de en qué etapa de ese proceso se encuentre el decisor (Blythe, 2000).

Además, la comunicación no es siempre un flujo unidireccional, especialmente, como veremos enseguida, en la comunicación que tiene lugar en el ámbito de Internet. Las TIC permiten la participación activa de los individuos en la creación de la opinión pública, transformando la

comunicación de bidireccional a multidireccional, y configurando redes sociales que cuestionan modelos de comunicación comercial anteriores (Baraybar, 2007).

Existen diversos factores relacionados con las prácticas de comunicación tradicionales, como la saturación publicitaria, la fragmentación mediática o la aparición de nuevas formas de comunicación, que han afectado considerablemente a la efectividad de los esfuerzos de comunicación comercial (Kitchen, Brignell, Li & Spickett, 2004) ocasionando que los mensajes emitidos por las diversas herramientas resulten heterogéneos y poco efectivos. Por ello, resulta imprescindible unificar los esfuerzos de comunicación para reforzar la imagen y la marca de la empresa (Madhavaram, Badrinarayanan & McDonald, 2005).

6.3.2. La comunicación comercial en Internet

El futuro de la comunicación comercial, según Salvador del Barrio (2003), está sin duda ligado a los nuevos medios de comunicación. Éstos se refieren principalmente a los nuevos medios de carácter electrónico (televisión interactiva, CD-ROM, DVD) pero, sobre todo, a Internet. El desarrollo de las telecomunicaciones, la electrónica y la informática ofrece enormes posibilidades para el marketing en general y la comunicación comercial en particular. La aplicación de los nuevos medios de comunicación al marketing ha supuesto la aparición de nueva terminología cada vez más utilizada tanto en el mundo profesional como en el académico, como marketing online, e-marketing o cibermarketing.

El marketing online proporciona importantes ventajas tanto a la oferta como a la demanda (Kotler, 2000). Para el mercado las más destacadas son:

- **Conveniencia:** El consumidor puede acceder a la información y realizar la compra en cualquier momento y desde cualquier lugar.
- **Información:** el consumidor accede de un modo sencillo y rápido a gran cantidad de información comparativa acerca de organizaciones, marcas, precios...

Por su parte, las ventajas más relevantes para los productores y oferentes de servicios son:

- **Rapidez en los ajustes a las condiciones de mercado:** pueden modificar rápidamente tanto el portfolio de productos ofrecido online como los precios o la información ofrecida.
- **Menores costes:** la venta online supone el ahorro de costes de stock, y los propios de los establecimientos físicos de venta.
- **Creación de relaciones:** pueden interaccionar de forma sencilla con los clientes y conocerlos mejor.
- **Tamaño de la audiencia:** pueden cuantificar las visitas a su sitio online y cuántos visitantes han dejado de hacerlo en determinados lugares del sitio. Esta información puede ayudar a mejorar el diseño del mismo.

Como acabamos de avanzar, de los nuevos medios de comunicación, sin duda el más importante por sus posibilidades de crecimiento así como por sus potenciales beneficios para el marketing y la comunicación, es Internet.

Internet es una red informática que, con carácter global, es capaz de conectar entre sí las distintas redes locales de todo el mundo. A su vez, a esas redes locales que están conectadas únicamente dentro de ellas se las denomina Intranet. El origen de Internet está en la ARPANET (Advanced Research Project Agency NET), red concebida como un mecanismo militar, cuyo objetivo era la descentralización de las comunicaciones en caso de guerra. Se originó el ámbito de un proyecto de investigación del gobierno de los Estados Unidos que tuvo lugar en 1969. Mediante ARPANET si la información no podía fluir por un determinado camino, buscaba otro por el que llegar a su destino. Si algún punto de la Red se veía afectado por un ataque bélico, los mensajes siempre buscaban otro camino para transmitir la información apoyándose en los distintos ordenadores que configuraban la Red. Para conseguirlo era fundamental que no existiese ningún centro de información a partir del cual ésta se transmitiese a otros centros, ya que éste sería uno de los primeros objetivos de ataque, con lo que quedaría inutilizada toda la Red (Calvo & Reinares, 2001).

Inicialmente esta Red era únicamente accesible para militares y científicos. A comienzos de la década de los 90 con el desarrollo de los "PCs" y, sobre todo, con la invención del World Wide Web se facilitó su uso al público en general y comenzó a expandirse. Actualmente el uso de Internet entre la población, principalmente en los países desarrollados, se ha generalizado. Existen gran número de fuentes acerca del número de internautas en el mundo, algunas de ellas se diferencian en decenas de millones, lo cual no es extraño dado que año tras año las cifras se duplican (Blythe, 2000). Así, mientras que la radio tardó cerca de 40 años en alcanzar los 50 millones de usuarios en el mundo y la televisión cerca de 15 años, Internet en tan sólo 5 años logró sobrepasar esa cifra.

Internet ha supuesto un nuevo y muy importante soporte de comunicación para las organizaciones, permitiéndoles desarrollar nuevas formas comunicativas, más creativas e interactivas que las tradicionales. Aunque Internet incorpora todos los elementos del proceso clásico de comunicación, les dota de ciertas peculiaridades que hacen de la Red un entorno único para la comunicación. En este ámbito se desarrolla un tipo de comunicación, que combina la comunicación colectiva y la comunicación interpersonal (Calvo y Reinares, 2001). A través de Internet se desarrolla una comunicación colectiva masiva puesto que un mismo mensaje puede llegar simultáneamente a innumerables receptores, pero, simultáneamente, gracias al desarrollo de las TIC el mensaje puede llegar de forma individualizada hasta cada receptor, y éste puede responder de forma directa e inmediata a los mensajes recibidos. Numerosos los estudios han analizado de qué forma la comunicación de una compañía a través de un sitio web afecta al comportamiento del consumidor y, en definitiva, al incremento de ventas y beneficios por parte de la empresa (Pauwels, Leeflang, Teerling & Huizingh, 2011). Entre ellos destacan los trabajos que analizan el papel de la comunicación comercial en la generación de confianza (Bhattacharya, Rao y Glynn, 1995; Selnes, 1998), algunos de los cuales han sido contextualizados en el ámbito del comercio y gobierno electrónicos (McIvor, Mchugh y Cadden, 2002).

En resumen, podemos señalar que, como medio, Internet aumenta el poder que el cliente tiene en los canales tradicionales, derivado esencialmente del exceso de oferta (Rodríguez, 2002; Strauss & Frost, 2001; Janal, 2000; Solé, 2000; Fleming, 2000; San José, Gutierrez & Gutierrez, 2004), y motivado por la facilidad de comparar alternativas a través de los motores

de búsqueda, y por la capacidad que le proporciona para decidir si desea o no ver un mensaje publicitario, y en qué momento desea hacerlo.

6.3.3. Herramientas de la comunicación comercial.

Antes de definir cada una de los instrumentos de la comunicación comercial (publicidad, promoción y relaciones públicas), debemos señalar que la revisión de la literatura muestra cómo diversos autores resaltan la frecuente confusión existente entre ellos, especialmente entre publicidad y relaciones públicas (Burton & Miller, 1970; O'Guinn et al., 1990; Smith, 1993; Batra et al, 1996; Arens, 1999). Como principal diferencia aluden al propósito de ambos instrumentos: la publicidad es básicamente vender algo, algo que no es tan obvio en el caso de las relaciones públicas, cuyos objetivos son algo más amplios y actúan en horizontes de más largo plazo.

En esta misma línea, Arens (1999) señala que aunque tanto la publicidad como las relaciones públicas utilizan los medios para crear conciencia o para influenciar a sus mercados, la publicidad alcanza su audiencia a través de medios pagados de manera que el público observa la publicidad con cierto escepticismo e incluso en ocasiones tiende a ignorarla. En cambio, en las relaciones públicas el mercado recibe las comunicaciones en forma de noticias, editoriales, entrevistas después de que los mensajes han sido filtrados por los medios; dado que el público piensa que estos mensajes provienen de los medios y no de la compañía, tienden a darles mayor credibilidad. Por lo tanto, según este autor, para construir la credibilidad las relaciones públicas son más recomendables. Por otra parte, dado que la publicidad está diseñada para obtener un objetivo específico, las relaciones públicas son menos precisas y menos cuantificables. En resumen, mientras las actividades de relaciones públicas pueden ofrecer mayor credibilidad, la publicidad ofrece mayor conocimiento y control.

Sobre el mismo asunto, diversos autores señalan que publicidad y relaciones públicas son conceptos que, aunque tienden a solaparse, presentan diferencias claras entre ellas (Smith, 1993; Batra et al, 1996; Arens, 1999), que resumimos en la ilustración 19:



Ilustración 19: Diferencias entre publicidad y relaciones públicas

Fuente: *Elaboración propia a partir de Smith (1993), Batra et al (1996) y Arens (1999)*

a) Publicidad

La revisión de la literatura pone de manifiesto que no existe una única definición de publicidad. Así, la American Marketing Association (1999) afirma que “la publicidad es cualquier forma de presentación de los hechos sobre mercancías, servicios o ideas, dirigidos a un grupo determinado”. Esta definición implica contenidos para la publicidad que van más allá de lo comercial. Por ello, según Pineda Cachero (2007), bajo esta óptica que podríamos calificar de formal, la publicidad puede entenderse como un catálogo de formatos mediáticos disponibles para la inserción de mensajes regidos por distintos principios intencionales y que apelan a distintas áreas de la realidad. La cuña radiofónica, el spot televisivo, o el banner en Internet, serían ejemplos de formatos publicitarios. Desde este enfoque formal, la publicidad consistiría elementalmente en un continente sin contenido: un conjunto de formatos disponibles para su utilización con contenidos diversos. En la misma línea, Bernays entendía por publicidad, en tanto que medio disponible para las relaciones públicas, “*cualquier espacio pagado disponible como vehículo de un mensaje*”. Wells, Burnett & Moriarty (1996), se encuadran asimismo en el ámbito formal: “*La publicidad es comunicación impersonal pagada por un anunciante identificado que usa los medios de comunicación con el fin de persuadir a una audiencia, o influir en ella*” (1996).

Frente a la idea de la publicidad como continente sin contenido, algunos autores (González Lobo, 1998; Herreros Arconada, 1999) proponen que el contenido de la publicidad es genuinamente comercial.

Numerosas definiciones de publicidad inciden en su fin pecuniario. Tradicionalmente ha sido vista como un fenómeno con fines de venta y beneficio (Chapman Brown, 1929).

Algunos autores han incidido desde hace décadas en la idea de la evolución del concepto de publicidad. Así, Sánchez Guzmán (1979) señala que, gracias a la sistematización de los conocimientos, la publicidad ha evolucionado desde una técnica de ventas hacia una forma de comunicación específica. A principios del siglo XX, según Arens (1999), podía definirse como *“la venta impresa orientada por una proposición de compra”*. En la actualidad, como mencionamos ya en la introducción, las organizaciones, sometidas a una intensa presión para incrementar sus beneficios y su participación en el mercado, exigen de la publicidad aumentar su eficacia para comprometer a los consumidores con la compañía e integrar éstos en la forma y en el desarrollo del mensaje (Steel, 1998). Por otra parte, el contexto en que actúa la publicidad hoy en día está en constante cambio: la recién comentada aparición de Internet ha supuesto una verdadera revolución que afecta directamente a todas las variables de la comunicación comercial.

Otras definiciones de publicidad se centran en el Receptor entendido como consumidor, lo cual puede relacionarse también con la idea del fin económico de la publicidad ya que se dirige al ser humano en tanto que sujeto con unas determinadas actitudes hacia el universo de las marcas, los productos y los servicios comerciales.

El enfoque procedimental implica considerar la publicidad, no como un catálogo de formatos, sino como un catálogo de métodos y recursos de comunicación. Es decir, habría que tener en cuenta el carácter “técnico” o procedimental de la publicidad comercial. Haas (1966), sostiene que existen autores que identifican la publicidad con una de las tareas específicas de la disciplina del marketing. Por ejemplo, Burton y Miller (1970) indican que la publicidad es un elemento del proceso de marketing, y Krugman et al. (1994) profundizan en este concepto al indicar que la publicidad es además un instrumento de la comunicación de marketing y su función principal es la de comunicar hechos e imágenes sobre productos, servicios e ideas. También Watson et al. (1990) establecen que la publicidad es un instrumento de marketing que a veces completa una venta pero que a menudo, sólo contribuye a la venta final por lo que puede considerarse tanto un arte como una ciencia, puesto que en ocasiones hace el trabajo del marketing al mismo tiempo que lo afecta, y es afectada por la variable económica y social del mercado.

Al asumir que una de las principales funciones de la publicidad es persuadir a los consumidores de tomar las acciones deseadas por el anunciante (Watson et al., 1990), el proceso de información que sigue el consumidor consta de las siguientes etapas:

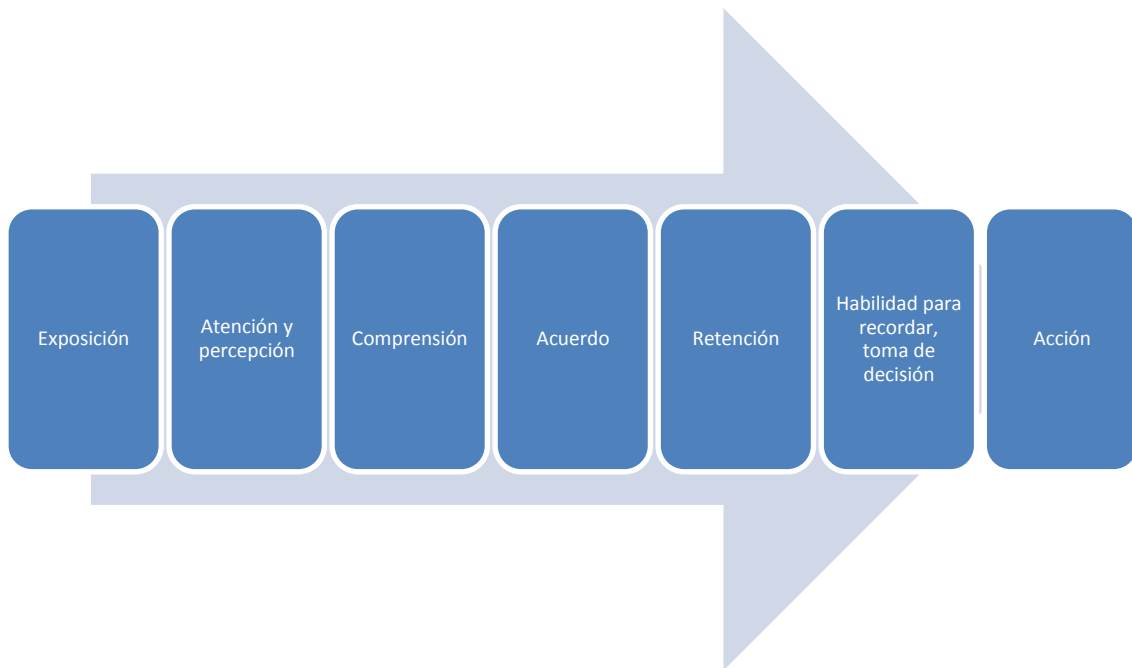


Ilustración 20: Etapas del proceso de información en el consumidor

Fuente: Elaboración propia a partir de Watson (1990)

Entre las diversas funciones que se atribuyen a la publicidad, Krugman et al., (1994), definen cuatro principales:

- Precipitación. Intensifica las necesidades y los deseos, y además crea la conciencia y el conocimiento.
- Persuasión. Intensifica las necesidades y los deseos, crea conciencia y conocimiento pero utiliza sentimientos y emociones para construir preferencias
- Refuerzo. Legitima la decisión de compra (sobre todo, en la evaluación postcompra)
- Recuerdo. Induce a la repetición de compra.

Estas funciones se utilizan en una secuencia que se conoce como *la jerarquía de efectos*, idea apoyada por varios autores (Shimp, 1993; Blyhte, 2000) que la define como el componente principal de una campaña de publicidad. La ilustración 21 ofrece una visión gráfica de este modelo:

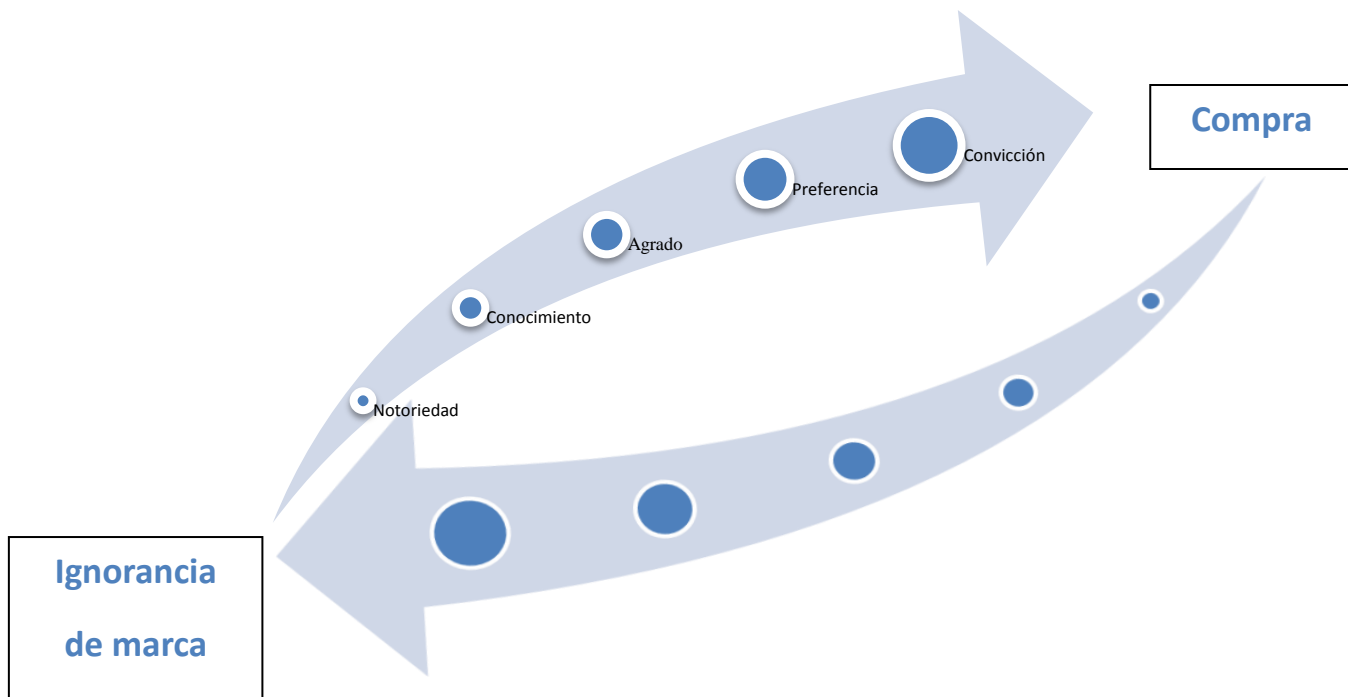


Ilustración 21: Jerarquía de efectos de la comunicación

Fuente: Blythe (2000)

Por último, repasaremos los ítems offline (o clásicos, por oposición a los que se desarrollan en Internet, que luego veremos) más utilizados que permiten operacionalizar la variable publicidad según numerosos autores (Blythe, 2000; Arens, 1999; O’Guinn et al., 1990):

- *Publicidad exterior.* Medios existentes en los lugares públicos (vallas publicitarias, carteles, marquesinas de autobuses, ...)
- *Prensa escrita.* Inclusión de anuncios de distintos formatos en los diarios o revistas.
- *Radio.* Pese a la aparición de nuevos medios de comunicación, la radio sigue manteniendo una presencia significativa.
- *Televisión.* Hasta la aparición de Internet el medio publicitario de carácter masivo por excelencia. Sus principales formas son:
 - El Spot: Película que se intercala entre programas, con una duración de entre 20 y 30 segundos.
 - Patrocinios televisivos: Acuerdos económicos entre el anunciante y la cadena de televisión, para asociar el producto con las distintas modalidades de programación televisiva
 - Publireportaje: Emisiones especiales de larga duración relacionadas con la organización o con los productos suministrados por ella
 - Telepromoción: caso de juegos o concursos dirigidos al espectador, se integran en la promoción a través del teléfono o el envío de testigos de compra.
 - Brand placement: aparición de productos con clara identificación de la marca en series de ficción
 - Placement sectorial o mancomunado: evolución del concepto anterior, referido al emplazamiento, no ya de marcas o productos, sino de sectores completos en producciones audiovisuales.

- *Cine*. Inclusión de spots o publirreportajes antes de la emisión de las películas.

b) La publicidad en Internet

Aunque internet es un medio de comunicación de naturaleza no estrictamente publicitaria, como medio de comunicación publicitario, presenta unas características que lo hacen único y diferente a los demás. Es diferente al resto de medios, al combinar características de todos ellos (Rodríguez Ardura, 2000). La gran diferencia de Internet frente a otros medios y soportes es su elevada tasa de interactividad. Siendo Internet un medio global, es el primero que, aun siendo de naturaleza masiva (como lo es la recién comentada televisión), permite a los anunciantes establecer relaciones directas, individuales y en tiempo real con sus consumidores potenciales, y todo ello a través de una comunicación en ambos sentidos.

Awad (2007) resume las características que dotan a Internet de un medio especialmente atractivo para desarrollar acciones publicitarias:

- No está gestionada por ningún organismo nacional o internacional.
- Es una gran fuente de recursos de información con conocimientos compartidos a escala mundial.
- Permite la interacción entre todos sus miembros, proporcionando no sólo información sobre productos, sino que permite también finalizar el proceso de compra.
- Es un mercado que siempre está abierto, desde cualquier parte del mundo y en cualquier momento, sin límite horario para el cliente.
- Puede transmitir mensajes a millones de consumidores y al mismo tiempo, es capaz de segmentar el mercado con enorme precisión y rapidez, lo que incide también en menores costes.

Rodríguez (2008) define dos estrategias publicitarias genéricas en Internet. Por un lado se habla de un proceso de aspiración en el que los esfuerzos se dirigen a lograr la colaboración del público objetivo con el fin de establecer un vínculo que, además, lo atraiga al sitio web de la marca. Por otro lado, la estrategia de presión consiste en facilitar al usuario la información que éste solicite, elaborándola previamente en función de los objetivos comerciales.

Entre las principales características de Internet como medio publicitario de marketing podemos destacar las siguientes (Camarero, Gutiérrez & Rodríguez, 2000):

- La interactividad. Como hemos avanzado, es la característica más relevante de la comunicación en Internet y uno de sus elementos diferenciadores. Mediante este proceso, el receptor cobra un rol activo en la comunicación comercial, transmitiendo de sus deseos y opiniones al emisor. Este hecho permite a la organización la recogida de información muy valiosa para conocer su mercado.
- Valor añadido generado mediante la información. Este valor añadido que supone para el consumidor la información proporcionada a través de la red tiene condiciona necesariamente la estrategia de comunicación, que combinar el atractivo con contener la información necesaria que busca el consumidor.

- El acceso voluntario. El usuario de la red solo se expondrá a aquellas comunicaciones que considere relevantes, razón por la que cabe afirmar que nos encontramos ante un medio de alta implicación. Por ejemplo, el “efecto intrusismo” de la publicidad tradicional en televisión que provoca a menudo rechazo por parte del receptor, desaparece con Internet.
- Carácter internacional. Por definición, Internet es un canal de acceso al mercado global independientemente de la dimensión de la organización, que por un volumen de inversión relativamente reducido puede alcanzar una cobertura global.
- Versatilidad. Permite actualizar la información y controlar la presencia online de la compañía en tiempo real. Frente a Internet, todos los demás medios resultan rígidos.
- Capacidad de selección del target. El público de Internet es amplio, pero aún es mucho menos heterogéneo que el de otros medios.
- Telepresencia para aquellos usuarios que se conectan a la Red. Cuanto mayor sea el grado de realismo conseguido a través del lenguaje multimedia y de hipertexto, más se aproximará la telepresencia a una presencia real.
- Multimedia. Se trata de una combinación de diferentes formatos (texto, ilustraciones, sonidos, animaciones, vídeos, etc.) que permite obtener una gran sensación de dinamismo cuando se está navegando por la Red. Todo ello hace que el entorno resulte muy atractivo para los usuarios y, desde el punto de vista comunicacional, amplía enormemente las posibilidades de Internet para la transmisión de mensajes comerciales.
- Hipermedia. Es el sistema utilizado muchas veces para comunicarse en la Red y que combina el hipertexto con los multimedia. Todo ello hace que la navegación por la Red resulte mucho más atractiva.

Además de las características anteriores, según Camarero, Gutiérrez & Rodríguez (2000), Internet aporta importantes ventajas e inconvenientes para las organizaciones que se decidan a utilizarlo como medio publicitario:

- Audiencias cada vez más extensas, dado que el número de personas que acceden frecuentemente a Internet crece a un ritmo muy elevado. Todos los días se incorporan a la red miles de potenciales clientes.
- Niveles de impacto muy superiores a los de los medios tradicionales. Internet incrementa notablemente tanto el recuerdo de los mensajes como el recuerdo de la marca.
- Las tasas de respuesta a los mensajes a través de Internet son superiores a otros medios, dado que las campañas van más dirigidas hacia público objetivo concretos.
- Comunicación menos intrusa ya que el consumidor tiene libertad para interactuar o no con los mensajes que recibe.

- Mayor control y seguimiento de la campaña, ya que la tecnología permite establecer un mayor control sobre la frecuencia de la campaña, pudiendo transmitir incluso los mensajes de forma secuencial según el momento del proceso de compra en el que se encuentre el usuario, evitando así saturar al cliente con la misma comunicación.
- Se paga por impresiones reales y no por inserciones como sucede por ejemplo en la televisión. En Internet se controla perfectamente el número de mensajes vistos (impresiones), por lo que los anunciantes pagarán solamente por el número de veces que se halla visto su anuncio.
- Mensaje con significado para el receptor, al ir dirigida la oferta publicitaria a segmentos de población muy concretos, en contraposición a otros medios de comunicación donde los mensajes son recibidos por grupos de población mucho más heterogéneos, con la consiguiente falta de interés y predisposición en su contra.
- Internet proporciona una audiencia activa, ya que el usuario forma parte activa de los mensajes que recibe, seleccionando los contenidos que quiere recibir.
- Mayor libertad para la determinación del presupuesto de comunicación, al poder realizarse previsiones fiables en función al desarrollo de la campaña y al disponer de estudios fiables sobre impacto y análisis de la campaña a un coste muy reducido.
- La flexibilidad y versatilidad de este medio implica que los errores de diseño de las campañas sean mucho menos costosos y más fáciles de corregir que en cualquier otro medio.
- Por último, a través de Internet se va a producir una ruptura de las barreras espaciotemporales que caracterizan a otros medios de comunicación, ya que la organización y su mensaje estarán presentes en cualquier momento y en cualquier lugar desde el que acceda el usuario.

A continuación, y al igual que hicimos con la publicidad offline, detallaremos los principales ítems online que permiten operacionalizar la variable publicidad en la Red:

- *Banners* El banner fue el primer formato publicitario que apareció en Internet y todavía hoy es el estándar más utilizado en todo el mundo, a pesar de la creciente preocupación por la pérdida de su eficacia. Aunque su posición en la página y tamaño son variables, por lo general se ubica en la parte superior o inferior de la página web, con un formato estándar de 468 x 60 píxeles ó 120 x 60 píxeles, siendo un pixel el equivalente a 0,4 centímetros. Desde un punto de vista comunicativo, el banner ha supuesto el sueño de muchos publicitarios: contar con una herramienta que les permita dirigirse directamente a su público objetivo.
- *Banner desplegable + infobanner* Es un tipo de banner que gracias a la tecnología "rich-media", permite al usuario desplegar un menú informativo al hacer clic con el ratón sobre él. Un modelo particular de banners desplegables son los llamados

infobanner, es decir, banners que ofrecen información de valor al usuario en tiempo real.

- *Botón*. Son variaciones más pequeñas que los banners, por lo general de formato cuadrado. Pueden ser estáticos o dinámicos, fijos en secciones, con posibilidad de interacción en muchos casos y, normalmente, situados en los lados de la página. Se suelen utilizar para patrocinios como complemento a la campaña de banner.
- *MPU (Mid Page Unit)*, o robapáginas. Recibe este nombre porque suele estar colocado en la mitad en una página web. Su tamaño es más o menos cuadrado y el más utilizado mide 300×250 píxeles.
- *Skyscraper*, o Rascacielos. Es un banner vertical de gran tamaño que se coloca en un margen de la página web, generalmente a la derecha de los contenidos. Se trata de uno de los formatos fijos más visibles de Internet. Su tamaño promedio es de 120 o 160×600 píxeles
- *Ventanas Pop-Up*. Formato publicitario consistente en mensajes emergentes de forma automática al acceder a una dirección determinada. El formato de estos mensajes suele ser fijo y corresponde a una ventana con opción de cierre por parte del usuario. Dado que la exposición al anuncio no es voluntaria, se puede producir un rechazo del público produciéndose el efecto contrario al esperado.
- *Links* Se trata de enlaces de texto sobre los que se puede hacer clic para acceder a otra página web. Sus tamaños son variables dependiendo del site en el que se encuentren y suelen servir para informar sobre eventos especiales, así como para comunicar ofertas de venta
- *Quick Link*. Similar al anterior, recibe este nombre por la rapidez de enlace que permite. Se trata de una única palabra que suele aparecer en el home page que se está visitando. Al hacer clic sobre ella se tiene acceso directo a otra página o microsite relacionado con el tema de la palabra en cuestión.
- *Interstitials*. Formato que aparece cuando se retransmiten determinados eventos (chats, partidas de videojuegos) y ocupan toda la pantalla. Son mensajes de transición a la información, que suelen aparecer mientras que el usuario espera a que se cargue la página que ha solicitado. Efectivos pero a la vez intrusivos. Actualmente cuentan con el problema de la lentitud de su descarga y el hecho de que puedan llegar a ser muy intrusivos por los internautas. Con la aparición y desarrollo del WebTv este formato cobrará una gran fuerza ya que es el formato puente entre Internet y la televisión
- *Layer*. Elementos dinámicos parecidos a los botones que cruzan la pantalla del usuario de forma superpuesta a la información. Refuerza la notoriedad de otras acciones de comunicación, como banners, a los que puede complementar.
- *Cursores animados*. Introducen el mensaje o las animaciones del anunciante en los cursores del ordenador del usuario. Este sistema puede reforzar la notoriedad de banners o patrocinios. Para que este formato pueda considerarse eficaz es necesario que la marca sea una marca reconocida ampliamente a nivel offline, dado que de otra forma la sorpresa inicial se transformaría en desagrado, puesto que el usuario no sería capaz de identificar qué pasa con el cursor de su ratón.
- *Cyberspot*. Son anuncios que recogen una secuencia de imágenes en movimiento y sonidos creados por ordenador. Para su reproducción en el terminal del usuario es

preciso que se encuentren instalados los programas de software necesarios (Quick Time, Movie Player, etc.).

- *Microsite*. Formato publicitario consistente en espacios completos de información publicitaria a los que se accede a través de un enlace cualquiera y que sirve para dar una información exhaustiva. Tienen una vigencia temporal y no deben confundirse con los web corporativos.
- *Mosca*. Se trata de un logotipo o imagen superpuesta que permanece constante, dentro de unas coordenadas, durante toda la navegación a través de un site. Se utiliza fundamentalmente para incrementar el recuerdo de marca.
- *Push advertising*. Aquella información que llega al usuario sin que éste se conecte a la página en cuestión. Puede darse en forma de salvapantallas en el escritorio del ordenador.
- *Spot en línea*. Consiste en la reproducción de anuncios televisivos en la Red adaptando en cierto modo su contenido pues el usuario suele acceder a ellos de manera voluntaria. Es necesario, pues, que se le incite o se busque la manera de captar su atención

c) Promoción

La promoción está orientada a la acción que busca impulsar la compra de un producto o servicio (Smith, 1993); y en ocasiones es un término reservado para las actividades que complementan a la publicidad y la venta personal (Watson et al., 1990). De este modo, la promoción de ventas implica tres grandes objetivos:

- Estimular la demanda de los compradores
- Mejorar el desempeño en las funciones de marketing de los distribuidores
- Complementar y coordinar las actividades de publicidad, fuerza de ventas y relaciones públicas (Rivera & De Juan, 2001).

En un mercado en que cada vez es más complicado hacerse visible y diferenciarse de la competencia, la promoción de ventas es capaz de aportar (Papatla & Krishnamurthi, 1996):

- Una razón para atender la información sobre el producto o servicio.
- Una herramienta para influir de manera directa en el comportamiento.
- Un incentivo a la compra.
- Información acerca de la marca y la compañía.
- Una herramienta para influir en las actitudes a largo plazo.

La promoción de ventas incluye todas las formas de comunicación, excepto relaciones públicas, venta personal o publicidad, que inciden sobre una idea o un producto y/o refuerzan el mensaje de la publicidad (Krugman et al., 1994). Mientras la publicidad está orientada a incrementar la cuota de mercado y las ventas a través de la imagen y una lealtad del cliente a largo plazo, la promoción de ventas lo está a obtener incrementos de cuota de mercado por la acción inmediata. Blythe (2000), indica que la promoción consta de diversas actividades

diseñadas para dar un impulso temporal a las ventas (tales como el cambio de cupones, muestras gratuitas, los dos por uno, etc..) que agregan una recompensa inmediata que acelere el proceso de decisión de compra. De esta manera, la promoción tiene como principal objetivo la inducción por medio de la acción a corto plazo, teniendo como subobjetivo la lealtad del cliente a largo plazo y tratando de influir directamente la conducta del consumidor.

En relación con esta doble perspectiva temporal, Calvo et al., (2007), distinguen entre los efectos de la comunicación comercial esperados a corto plazo y los que se obtienen a medio y largo plazo. En relación con los primeros, el efecto más relevante es el incremento de ventas o de la cuota de mercado de la compañía (Blattberg & Neslin, 1990; Mela, Gupta & Lehmann, 1997). Este efecto deriva de la habilidad que la promoción comercial tiene para atraer consumidores y acelerar las compras de los clientes. Sobre los nuevos clientes supone un incentivo a la adquisición de la marca (Bawa & Shoemaker, 1987; Lattin & Bucklin, 1989; Gupta, 1988, 1993; Van Heerde, Gupta & Wittink, 2003), mientras que aplicada sobre clientes habituales, incitará al cambio de la frecuencia de compra, a la cantidad comprada en cada acto o a ambas (Neslin, Henderson y Queich, 1985; Chandon, Wansink & Laurent, 1999). Por tanto, cabe esperar que el tipo de usuario de la marca modere la respuesta del individuo a la promoción de ventas.

A medio y largo plazo, la promoción de ventas puede afectar a la respuesta cognoscitiva, afectiva y conativa del internauta. Es capaz de incidir sobre la sensibilidad al precio del usuario y sobre la lealtad del mismo a la marca (Mela, Gupta & Lehman, 1997; Alvarez & Vazquez, 2004; Mela, Jedidi & Bowman, 1998; Chandon, 1995).

Calvo & Reinares (1999) sostienen que la finalidad de la promoción es comunicativa por sus efectos a corto, medio y largo plazo, y por tanto no está supeditada al incremento de las ventas. Asimismo, diversos autores apoyan la capacidad de la promoción de influir sobre el resto de variables del marketing-mix (Bigné et al., 2002; Tellis & Redondo, 2002).

En lo que se refiere al carácter inductor de la promoción, Arens (1999) señala que mediante el ofrecimiento de incentivos extras durante el proceso de decisión de compra, la promoción comercial mejora o acelera el traslado del producto o servicio desde el productor hasta el consumidor. De ello se infieren tres características de esta herramienta de comunicación:

- Puede ser utilizada en cualquier momento del proceso de marketing: del productor al distribuidor, del distribuidor al cliente o del productor al cliente
- Normalmente supone una recompensa directa (dinero, premios, productos extra, regalos...) que provee incentivos extra a la compra
- Está diseñada para acelerar el proceso de venta.

Shimp (1997) incide en esta perspectiva inductora al señalar que además, las promociones se refieren al uso de cualquier incentivo ofrecido por el productor con el fin de inducir al intermediario y/o consumidor a comprar una marca así como para alentar a la fuerza de ventas a una comercialización más agresiva. El incentivo es adicional a los beneficios básicos que ofrece la marca y cambia temporalmente el precio o valor percibido de la misma.

Por otra parte, la promoción también es definida como un “conjunto de estímulos que, de un modo no permanente y a menudo localmente, refuerzan temporalmente la acción de la publicidad y/o la fuerza de ventas, y que son puestos en funcionamiento para fomentar la compra de un producto específico”. Su objetivo es impulsar crecimiento y la expansión, a través de la consecución de mayores y mejores ventas, de manera rentable (Rivera et al., 2000). Por ello, uno de los principales beneficios de la promoción de ventas como técnica es que disminuye la atención del precio como elemento competitivo particularmente si la promoción no se basa en descuentos monetarios (Blythe, 2000).

Aunque una de las características más destacadas de la promoción es su capacidad para ayudar a construir y reforzar la imagen de marca, incrementar la lealtad del usuario e invitar a nuevos usuarios a unirse al segmento (Smith, 1993), en ocasiones se advierte de la poca efectividad de la promoción. Quienes defienden esta postura, señalan que la lealtad de los consumidores únicamente tiene lugar mientras dura el efecto de la misma, o que algunos consumidores que han comprado la marca durante la promoción comprarán otras marcas de la competencia si estas también utilizan tácticas promocionales, o la existencia de un grupo de consumidores reticentes a la compra de una marca a pesar de que ésta ofrezca incentivos. Afirman que el uso continuo de promociones monetarias favorecerá la aparición de efectos negativos ya que según la teoría de atribución ayudará al consumidor a modificar a la baja sus precios de referencia y, por tanto, su sensibilidad al precio (Chandon, 1995; Diamond & Campbell, 1989).

En relación con los tipos de promoción existentes, Batra et al., (1996) distinguen entre las promociones hacia el consumidor y las promociones hacia el distribuidor. Sin embargo Smith (1993) propone una tipología más amplia, incorporando a la fuerza de ventas como tercera tipología de promoción comercial. Este autor señala también que algunas promociones no solamente son inefectivas desde el punto de vista de la comunicación sino que también pueden dañar la imagen de la marca o disminuir el flujo de ingresos. Inclusive, algunas promociones pueden atraer exclusivamente consumidores que únicamente compran la marca cuando está en oferta y por tanto, originan incrementos temporales de las ventas, que son seguidos de caídas bruscas.

Por último, diversos autores coinciden en detallar los principales ítems offline a través de los que se operacionaliza la variable promoción (Smith, 1993; Watson et al., 1990; Shimp, 1993; Blythe, 2000; Arens, 1999; O’Guinn et al., 1990; Krugman et al., 1994; Rivera et al., 2002):

- *Mailing o publicidad directa por correo.* Utiliza como medio: Cartas, folletos, catálogos, muestras... Y a su vez puede ser
 - Mailing de información
 - Mailing de invitación
 - Concursos y premios
 - Catálogos de elección

- *Oficinas de servicio.* Suelen ser gratis total o parcialmente. Existen diversos tipos:
 - Oficinas de asesoramiento
 - Oficinas de agente de trabajo
 - Oficinas de información
 - Oficinas de gestiones
- *Acciones de tipo económico*
 - Descuentos.
 - Ofertas especiales por tiempo determinado.
 - Ventas en lotes.
- *Packaging*
 - Contenedores de segundo uso.
 - Forma de paquetes, objetos de decoración, regalo.
 - Presentaciones promocionales.
 - Soportes de información sobre promociones, regalos,...
- *Muestras.* Permiten la prueba del producto, normalmente una pequeña parte del mismo con un envasado especial.
- *Colecciones.* Tienen más éxito las que permiten la existencia de un mercado secundario al que poder acceder. Existen multitud de productos coleccionables: sellos, cromos, monedas, billetes, facsímiles, vajillas, etc
- *Regalos de propaganda y publicidad.* Son aquellos que llevan sobre sí mismos publicidad de marca o de producto. Sirven de soporte a acciones de recordatorio. El material más usado es: gorras, banderas, adhesivos, posters de decoración, útiles decorativos, brazaletes, camisetas, llaveros, cerillas, paraguas, etc.
- *Concursos* Consisten en la competencia abierta entre diversas personas, entre las cuales concurren las mismas condiciones para acceder a un determinado premio. Pueden ser:
 - Sorteos o premios de azar: donde sólo la suerte determina al ganador, como aquellos combinados con la lotería nacional, quinielas, etc.
 - Concursos con participación: donde lo que haga el concursante en mayor o menor grado, le servirá para obtener los premios prometidos, como los concursos de televisión, radio, etc...
- *Galardones* como diplomas de honor, medallas y trofeos, libro de honor...

O'Guinn et al., (1990) se refieren a las diferencias existentes entre la promoción y la publicidad:

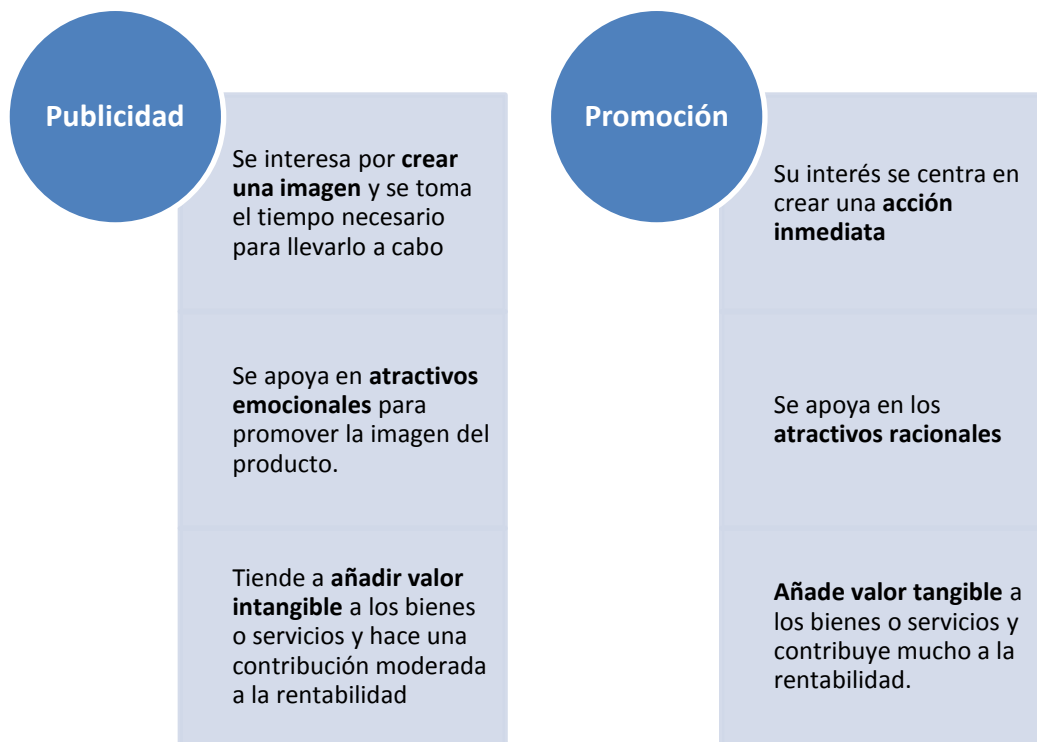


Ilustración 22: Diferencias entre publicidad y promoción

Fuente: Elaboración propia a partir de O'Guinn et al., (1990)

En relación con este asunto, Smith (1993), por su parte, señala que según el condicionamiento operante, el efecto de la promoción sería reforzar la compra efectuada por el comprador. Sin embargo, el efecto de la publicidad sería el del condicionamiento clásico es decir, ayudar a los compradores a aprender y a recordar marcas por la repetición del mensaje y la construcción de asociaciones entre marcas, logos, imágenes y beneficios, lo que constituye otra diferencia entre ambos conceptos.

O'Guinn et al. (1990) destacan también las similitudes entre ambos instrumentos, ya que ambas tratan de incrementar el número de consumidores potenciales y el uso continuado de los productos, por parte de los consumidores habituales, por una parte, y pretenden asimismo cambiar las percepciones del público sobre el producto o servicio por otra. Ambas influyen, por tanto, en el comportamiento de compra, aunque cada una lo haga con distintas técnicas

d) La promoción en Internet

No resulta sencillo abordar de forma teóricamente independiente las acciones de promoción de ventas que utilizan como medio específico de comunicación con sus públicos objetivos en Internet. El escaso desarrollo temporal de estas acciones hace difícil clarificar si las especialidades operativas del medio implicarán unas estrategias promocionales radicalmente diferentes a las promociones realizadas en medios y canales tradicionales (con lo que se

originaría a medio plazo un nuevo instrumento de comunicación) o simplemente si el medio se integrará de forma coordinada con los actuales desarrollos de una forma complementaria.

En Internet la utilidad de la promoción de ventas deriva de su capacidad para proporcionar al individuo información acerca de la marca con el fin de facilitarle la búsqueda de alternativas y simplificarle la toma de decisiones aportándole un motivo de compra (Zorita, 2000). Por ello, según Ayala Calvo et al. (2007), la promoción de ventas en Internet parece ser un instrumento eficaz para comunicarse con el cliente e incentivarle para que adquiera o permanezca fiel a una marca. No obstante, según Del Barrio (2002), en un futuro cercano el concepto de publicidad online será sustituido por el de promoción online. Es decir, se seguirá contactando con el usuario a través del banner u otros formatos similares, pero aprovechando la interactividad del medio se dará un paso más y ya no se hablará de publicidad a secas, sino de campañas promocionales y de marketing relacional basadas en elementos publicitarios.

En la ilustración 23 podemos apreciar las principales diferencias entre la promoción online y la tradicional:

Promoción tradicional

- Targets masivos y canales tradicionales.
- Diferenciación de las acciones: al consumidor o al canal.
- Comunicación con medios de comunicación masivos, marketing directo tradicional y el punto de venta.
- Dificultad para segmentar las acciones más allá del canal.
- Altos costes fijos.
- Seguimiento mediante análisis de la variable ventas.
- Altos costes de ejecución y logística.
- Bajo control de las acciones.
- Preponderancia de incentivos promocionales tangibles.
- Limitada información obtenida de los targets
- Dificultad de coordinar la promoción con otros instrumentos comunicativos.
- Respuesta a la promoción por contacto baja-media.
- Alcances elevados por acción (cientos de miles).
- Período temporal de planificación y ejecución largo (meses).

Promoción online

- Individuo como target promocional.
- Todas las acciones se gestionan como si fueran dirigidas a consumidores finales.
- El propio medio Internet es el canal de comunicación de la promoción.
- Facilidad para segmentar las acciones según perfiles objetivos, tiempo.
- Bajos costes fijos, alto coste por contacto.
- Uso intensivo de técnicas de Data Mining y Data Warehouse.
- Altos costes de inversiones previas, bases de datos, investigación.
- Alto nivel cuantitativo y cualitativo del control de las acciones.
- Preponderancia de incentivos basados en información servicios y otros intangibles.
- Alta calidad de la información del target beneficiario de la promoción.
- Facilidad de coordinación con otros instrumentos de comunicación online.
- Respuesta a la promoción por contacto alta..
- Alcances bajos (miles de Redenciones por acción promocional).
- Período temporal de planificación y ejecución corto (días, semanas).

Ilustración 23: Diferencias entre promoción online y promoción tradicional

Fuente: Calvo & Reinares (2001)

Los principales objetivos que se persiguen con una promoción online:

- Conseguir notoriedad. La notoriedad es un concepto relativo con relación a otras marcas, productos o web sites, y se puede medir según numerosas variables: recuerdo espontáneo, asociaciones positivas, etc.
- Neutralizar las acciones de la competencia. La competencia en organizaciones y mercados online es encarnizada por el alto potencial de crecimiento que presentan. Los servicios financieros online, sector objeto de la presente investigación, son uno de los mercados con mayor crecimiento.
- Obtener información del público objetivo. Internet es un potente medio de recoger información fiable, de forma rápida, de alta calidad y, sobre todo, barata.

- Fidelizar consumidores. Los programas basados en incentivos acumulables (tal y como se muestra en el apartado que describen los cupones online) refuerzan como valor añadido a las estrategias de marketing relacional.
- Actuar sobre la variable precio. Los motores de búsqueda de Internet han revolucionado el poder de la variable precio, ya que permiten al consumidor comparar entre diversos proveedores de un modo rápido y cómodo.

Los principales ítems online a través de los que se operacionaliza la variable promoción son

- *Regalos tangibles con relación a un producto o servicio.* Mecánica promocional similar a la empleada en los canales tradicionales. Superadas las condiciones de la promoción (son actos puntuales con el objetivo de crear notoriedad, tráfico en la web²³ y recogida de información del target), se recibe un regalo que guarda relación directa con el objeto inicial de la promoción
- *Regalos corporativos sin relación con el producto o servicio.* La mecánica es idéntica a la promoción convencional: existen un sinnúmero de pequeños productos que se pueden personalizar con la imagen corporativa sobre la que se desea aumentar la notoriedad y el conocimiento de marca.
- *Servicios sin coste, como prueba del mismo de forma temporal* Los bienes intangibles (información) de alto valor añadido pero con bajo coste de logística son productos adecuados para explotar las posibilidades de Internet. En los canales convencionales este tipo de promoción se llaman muestras. Hay que aclarar que en acciones dentro del paquete que conforma un producto se ofrecen determinados servicios de forma gratuita: los portales ofrecen distintos servicios para hacer más atractiva y diferencial su oferta frente a la de sus competidores: correo electrónico gratuito, foros chat, envío de mensajes a móviles, servicios de traducción, alojamiento de páginas web.
- *Sorteos y concursos.* Las variaciones de esta mecánica promocional son numerosas, dependiendo de los objetivos buscados por la promoción. Su denominador común es un incentivo promocional condicionado a la participación en un sorteo.
- *Reducción temporal del precio (descuentos).* Internet permite acciones promocionales sobre el precio bastante eficaces y sin los inconvenientes de este tipo de acciones sobre la estrategia global de marketing. Frente a lo que sucede en un canal tradicional, donde una acción sobre el precio es eminentemente masiva por múltiples condicionantes, en Internet es posible aplicar los resultados de forma variable y segmentada. Esto obliga a recursos tecnológicos y, sobre todo, planificación a la hora de aplicar el incentivo.
- *Más producto o servicio sin coste por el precio habitual del producto.* El elemento diferencial de esta mecánica promocional es el requisito previo de adquisición del producto o servicio para beneficiarse del plus promocional. Éste consiste en una

²³ A pesar de que se utilicen de forma indistinta, los términos Internet y la Web (de World Wide Web) son distintos. Mientras Internet, como hemos visto, es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas, que utilizan la familia de protocolos TCP/IP, garantizando que las redes físicas heterogéneas que la componen funcionen como una red lógica única de alcance mundial, la Web es un conjunto de protocolos que permite, de forma sencilla, la consulta remota de archivos de hipertexto.

cantidad suplementaria de producto o servicio sin coste económico. Esta acción típica para estimular las ventas puntualmente en el e-commerce se produce cuando el target ya conoce perfectamente el bien promocionado y, por lo tanto, no es necesario establecer acciones promocionales con el objetivo de dar a conocer el producto o servicio.

- *Puntos en programas de fidelización intercambiables por artículos promocionales.* Estas acciones tienen un gran parecido con las basadas en cupones redimidos en programas de continuidad y fidelización. Para conseguir los puntos promocionales es necesario realizar la acción que busca incentivar la promoción (compra, cumplimentación de cuestionario, visita de la página web, recomendación a personas afines), por lo que se consiguen bonificaciones variables y acumulables en función del valor que se desea otorgar al incentivo. La diferencia con los cupones redimidos directamente tanto online como offline, es que éstos buscan favorecer la compra y la acción puntual, mientras que, en este caso, los objetivos buscados fomentan la fidelidad y las relaciones a largo plazo. Otra diferencia es que los cupones para programas de fidelización son acciones que implican solamente a una organización ya sus consumidores. Los programas de fidelización basados en acumulación de puntos online implican un proceso logístico complejo, que es necesario externalizar y, por lo tanto, compartir con otras organizaciones, que también están incluidas en el programa.

e) Relaciones públicas

Kotler (1988) considera que existen tres formas a través de las cuales las relaciones públicas contribuyen al éxito de los esfuerzos de marketing:

- Mediante la construcción de crecimiento y credibilidad para el producto o la compañía a través de las noticias y comunicaciones en un contexto editorial
- Generando apoyo a la fuerza de ventas y entusiasmo al distribuidor
- Mediante la creación de artículos favorables sobre el producto o la compañía, que ayudan a vender el producto

Una de las definiciones más ampliamente aceptada señala que las relaciones públicas implican y tienen como objetivo primordial el desarrollo y el mantenimiento de relaciones cordiales con los diferentes grupos con los que se relaciona la organización (stakeholders). Estos grupos son todos aquellos de los que depende la organización. Incluye los empleados, inversores, proveedores, clientes, distribuidores, legisladores, la comunidad, los medios e incluso la competencia. Muchos de estos grupos a menudo tienen diferentes intereses (a menudo en conflicto) respecto de la organización (Smith, 1993).

Algunos autores consideran que las relaciones públicas pueden ser interpretadas como una actividad corporativa (tal como la comunicación corporativa) más que una actividad de producto (como la publicidad de producto). Pero la diferencia estriba en que éstas tratan de satisfacer a los grupos externos que demandan una responsabilidad social y ética de la organización.

Por otra parte, las relaciones públicas enfatizan el aspecto promocional de los directivos, el cual está orientado a incrementar la confianza entre la compañía y sus diferentes stakeholders. Combinado con las otras técnicas de comunicación, las relaciones públicas también están dirigidas según Shimp (1993) a alentar la conducta de compra, las promociones de los productos, la promoción de buena voluntad, así como a preparar las comunicaciones internas, a tratar de disminuir la imagen pública negativa de la organización, a desarrollar negociaciones con instituciones gubernamentales, y a asesorar y aconsejar a la organización las respecto de diversos asuntos públicos.

Las relaciones públicas son actividades estratégicas que requieren de la planificación y el esfuerzo (Blythe, 2000), orientados al establecimiento y mantenimiento de una buena imagen y un mutuo entendimiento entre la organización y sus stakeholders (Institute of Public Relations, 1984). Forman parte de la función gerencial que se ocupa de las relaciones y comunicaciones que los individuos y organizaciones tienen con otros grupos con el propósito de crear una buena imagen mutua (Arens, 1999)

Resulta ser una herramienta útil y complementaria a la publicidad, ya que los consumidores están expuestos a gran cantidad de publicidad, por lo que en ocasiones tratan de evitarla y se vuelven escépticos cuando se encuentran expuestos a ella. Por este motivo, cuando se quiere alcanzar a ciertos consumidores con unos mensajes más creíbles, se utilizan las relaciones públicas (Batra et al., 1996). Puesto que las relaciones públicas difieren de la publicidad en que el mensaje no es pagado, el rol estratégico de las relaciones públicas es mantener la reputación de la organización, y como tal, su interés consiste en construir una imagen favorable a largo plazo más que obtener una venta rápida (Blythe, 2000). Este autor señala igualmente que las relaciones públicas disminuyen los efectos de la publicidad negativa, mejoran la motivación del empleado, potencian la efectividad de la publicidad y de la fuerza de ventas. Sin embargo, no son objetivos de las relaciones públicas el incremento directo de las ventas, cambiar algo que es negativo para la compañía en el corto plazo o reemplazar otras actividades promocionales.

Otro de los roles básicos de las relaciones públicas es construir confianza entre los directivos y sus stakeholders (Smith, 1993), además de aconsejar y advertir (sobre todo cuando las decisiones empresariales tienen implicaciones significativas para los públicos de la organización) al mercado (Shimp 1993).

Por otra parte, y en lo que se refiere a las tipologías de relaciones públicas, Shimp (1993) define la existencia de dos tipos:

- Las reactivas, que están dirigidas por los objetivos de marketing de la compañía y como tales constituyen otra herramienta adicional a la publicidad y a la promoción de ventas.
- Las proactivas. Que se originan en respuesta a las influencias externas y tratan de controlar los cambios que tienen consecuencias negativas para la organización, intentan reparar la reputación de la compañía, prever la erosión del mercado y recuperar ventas perdidas.

Además, integran tanto relaciones internas como externas de la organización (Caywood, 1997), por lo que suponen un nuevo nivel de liderazgo gerencial que además utiliza un amplio

conjunto de estrategias y tácticas gerenciales. Esto supone que las relaciones públicas implican el uso integrado de estrategias y tácticas usadas en marketing o publicidad. Esta definición es coherente con la propuesta realizada por el comité de Public Relations News para quienes las relaciones públicas se caracterizan por ser una función organizativa de gestión. Pero además, agregan que se requiere una responsabilidad social en su desempeño ya que deben servir para los intereses públicos y debe lograr una aceptación pública (Reilly, 1987).

Sobre este aspecto, Blythe (2000) diferencia entre dos tipos de relaciones públicas:

- Internas, que utilizan noticias institucionales, programas de entrenamiento y eventos sociales para lograr una imagen positiva.
- Externas, que usan las comunicaciones a través de los medios, periódicos y revistas con el fin de ofrecer artículos que estimulen el interés del lector.

Este autor también señala que las relaciones públicas, aparte de a los consumidores, se dirigen a otros públicos: accionistas, para los cuales la compañía produce reportes anuales; los departamentos del gobierno a los cuales brindan información coherente con la legislación vigente; los grupos de presión externa tales como los medioambientales o grupos de negociación, a quienes se otorga información para legitimar socialmente las acciones de la organización.

Smith,(1993), Shimp (1993), Krugman et al. (1994), Blythe (2000), Arens (1999), O'Guinn et al. (1990), Cutlip et al. (1994),o Grunig (1993) coinciden al señalar los ítems off line más utilizados en relaciones públicas, distinguiendo entre Relaciones Públicas Internas y Externas. En lo que se refiera a las relaciones públicas internas podemos encontrar:

- *Memoria y balance anual.* Que permite a los empleados conocer en profundidad la evolución de la compañía.
- *Tablones de anuncios.* Donde se exponen temas de interés para el personal: horarios, días festivos, comunicados, cambios organizativos, avisos, etc...
- *Manual del empleado.* Dossier con indicaciones de utilidad para el empleado (números de teléfono, direcciones, cargos...)
- *Prensa o revistas internas.* De diferente periodicidad con información sobre la evolución de la organización, datos de resultados económicos, nuevas actividades de la organización, etc. Newsletters u hojas semanales o quincenales que contienen información diversa: discurso del presidente de la compañía, noticias de carácter social del personal como bodas, nacimientos...
- *Visitas guiadas de colaboradores de otras delegaciones.* Con el fin que todos los empleados conozcan las diferentes plantas u oficinas, y puedan tener una visión global de la organización.
- *Documentación general.* Cartas, informes, folletos, emails...
- *Convenciones y actos de organización.* De corta duración y celebración generalmente anual o semestral. Su objetivo es hacer partícipes a los empleados de diferentes acontecimientos (celebración de la Navidad, la convención anual de la organización...). Se pretende difundir una imagen positiva entre los empleados.
- *Jornadas de puertas abiertas.* A los familiares de los empleados

- *Días de confraternización.* Reuniones de todos los empleados de la organización en las que se debaten diversos aspectos y se ofrece un almuerzo o cena
- *Regalos de organización.* Se hacen a proveedores, clientes, accionistas o en general a alguien relacionado con la organización, como expresión de reconocimiento, recuerdo o afecto.
- *Seminarios, jornadas y conferencias* gratuitos para personal de la organización. Su objetivo de formarles o actualizar sus conocimientos en diferentes materias útiles para el desarrollo de su trabajo dentro de la organización como a nivel profesional en general.
- *Libro blanco.* Manual con la filosofía y la misión de la organización
- Buzón de sugerencias. Con o sin formularios. De carácter anónimo, también se utiliza para personas ajenas a la organización.

Por su parte, referidas a las relaciones públicas externas offline podemos destacar:

- *Notas o comunicados de prensa.* Son una reproducción total o parcial de la información emitida por un medio de comunicación. La organización emisora del mensaje suele aparecer en la nota de prensa, y se limita a informar sobre aspectos diferentes relacionados con la vida de las organizaciones (nuevos productos, adquisiciones, ampliaciones..)
- *Publicity.* Proporciona notoriedad, es menos costosa que la publicidad y se expresa sin ánimo de persuadir, por lo que resulta más creíble.
- *Dossier de prensa.* Es material informativo dirigido a los medios de comunicación. Suele ir acompañado de material de apoyo.
- *Rueda de prensa.* Consiste en convocar a representantes de diferentes medios de comunicación para que asistan a la presentación pública de una información. Mediante su celebración se consigue difundir información sobre la organización, su imagen, sus productos.
- *Newsletter.* Es una hoja informativa que contiene información de carácter específico y que es de interés para una audiencia determinada ya sea interna o externa. Su periodicidad es diversa.
- *Acciones de lobby.* Es la relación que tiene la organización con el gobierno. Se trata de persuadir a figuras políticas para obtener su apoyo.
- *Publicidad institucional.* Da a conocer la organización y sus valores y creencias.
- *Folletos institucionales, CD institucional.*
- *Publirreportaje.* Son anuncios de carácter explicativo, suelen mostrar el proceso de fabricación o las preocupaciones sociales de la organización. Puede ir insertado en diversos medios.
- *Ferías, exposiciones y salones.* Son reuniones profesionales cuyo objetivo es presentar productos, servicios y novedades de la organización tanto a clientes interesados como a profesionales del sector.
- *Concursos y premios.* No están vinculados a la compra de un producto o servicio, en los que se otorgan premios relacionados con las artes o las ciencias (business game)

- *Jornadas, cursos, seminarios y congresos.* Su objetivo es formativo y divulgativo. Se realizan para poner al día y adquirir conocimientos sobre determinados temas de interés para la organización o el sector. Pueden organizarse para el propio personal de la organización o para personal externo a ella. Se aprovecha la ocasión para promocionar nuevos productos o servicios que la organización haya desarrollado.
- *Visitas guiadas.* Consiste en recibir en la organización, oficina o fábrica a un grupo de personas de diversa índole y relación con la organización, pueden ser estudiantes, potenciales clientes, clientes actuales, partners, etc... Pretenden dar a conocer la organización, para lo que se enseñan las instalaciones de la mano de un empleado y se suelen ofrecer demostraciones de los productos, muestras...
- *Regalos de organización.* Se hacen cuando sucede algo importante en la organización. Siempre se tiene que notar quien es el que regala, y saber que va a ser del agrado de la persona que lo reciba.
- *Gestión de acontecimientos públicos:* fiestas, presentaciones y actos sociales, eventos académicos... El objetivo es promocionar y difundir la imagen y su buen hacer de la organización ante diferentes públicos
- *Padrinazgos.* Sirven para demostrar a la comunidad un servicio de bien. Por ejemplo el apadrinamiento de un hospital o una escuela.
- *Donaciones.* Asegurándose que tengan suficiente difusión en la comunidad.
- *Clubs de Clientes.* Formados por clientes que por diversas razones forman un grupo de especial interés o atención para la organización
- *Inserts.* Publicaciones institucionales insertadas en la página central de una revista. Puede ser de una o varias hojas.
- *Actividades de Patrocinio.* Aquellas aportaciones que realiza una organización a una actividad que puede ser deportiva, cultural, benéfica o científica, organizada por otros para impulsarla y apoyarla económicamente. Ayudan a la organización a incrementar su conocimiento y notoriedad, a reforzar su identidad empresarial, a demostrar buena voluntad, patrocinando actividades o exposiciones.
- *Actividades de Mecenazgo.* Se centran sobre todo en el apoyo y la financiación de actividades culturales tratando de cubrir la demanda de este tipo de bienes.

f) Las relaciones públicas online

La ya mencionada naturaleza de Internet como medio de comunicación masivo y personal al mismo tiempo convierte a la Red en un canal idóneo para la realización de acciones de relaciones públicas, ya que, como vimos, las relaciones públicas utilizan tanto la comunicación interpersonal como la colectiva (masiva y no masiva) para la consecución de sus objetivos. En los mercados virtuales, gracias al desarrollo de Internet, las relaciones públicas pueden utilizar un solo medio de comunicación para difundir mensajes tanto personales como colectivos.

Por este motivo, Internet como medio se adapta perfectamente a las necesidades de cualquier programa de relaciones públicas y, si bien no puede decirse que la Red sea un medio

estrictamente publicitario, sí se encuentra mucho más cerca de ser estrictamente de relaciones públicas. Prácticamente todas las acciones de relaciones públicas que se pueden hacer fuera de la Red, utilizando diferentes medios, pueden realizarse en Internet utilizando un solo medio de comunicación. En la Red no sólo se puede tener un contacto directo con cada usuario (algo permanentemente buscado por las relaciones públicas), sino que es posible conocer su perfil, e incluso sus datos personales. Por último, Internet permite comunicar con los dos tipos de públicos a los que las relaciones públicas dirigen sus mensajes: el público interno y el público externo.

La ilustración 24 muestra los diferentes tipos de relaciones públicas existentes clasificados en función del público al que dirigen sus mensajes. Dentro de cada tipo se muestran las principales técnicas utilizadas. Podemos afirmar que toda acción que puede implementarse en el mundo real, también se puede poner en marcha en el mundo virtual. De hecho, si las comparamos con las acciones que detallamos al exponer las Relaciones Públicas offline, las técnicas de relaciones públicas varían en función del tipo de público al que se dirigen, pero no en función del mercado en el que se desarrollan (real o virtual).

INTERNO	EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> •Revista Interna por Internet •Tablón de anuncios virtual •Páginas web •Correo electrónico •Informes por e-mail •Organización de foros de discusión •Organización de eventos virtuales •Rumorología en la Red •Relaciones por e-mail •Memoria anual de cuentas por e-mail •Juntas generales online •Visitas virtuales por la Red •Otro tipo de folletos virtuales. 	<ul style="list-style-type: none"> •Advertorials •Congresos, jornadas y cursos online •Ferias y exposiciones virtuales •Concursos y premios online •Gestión de quejas y reclamaciones online •isitas virtuales por la Red •Patrocinio •Rumorología en la Red •Acciones puntuales online •Iniciativas sociales online •Gestión de acontecimientos online •Programas de afiliación •Acciones sobre los líderes de opinión

Ilustración 24: Tipología de las relaciones públicas online

Fuente: Calvo & Reinares (2001)

g) Las redes sociales online y su papel en la comunicación comercial.

El desarrollo de plataformas para la creación de Redes Sociales en Internet tiene su justificación conceptual en la teoría de los Seis Grados de Separación. Esta teoría fue expuesta mediante intuición inicialmente en el año 1929 por el escritor Frigyes Karinthy dentro de un relato corto denominado *Cadenas*. Según la teoría del escritor, el número de conocidos de una persona crece exponencialmente siguiendo un número de enlaces de una cadena conformada por las relaciones humanas. De este modo, sólo sería necesario un pequeño número de enlaces para conectar cualquier persona con el resto de la población humana.

Desde entonces, han sido numerosos los intentos para tratar de demostrar esta teoría de una forma científica. En la década de los años 50, los investigadores Ithiel de Sola Pool del MIT y Manfred Mochén, de la Universidad de Michigan, trataron de encontrar y demostrar el número de pasos necesarios para que toda la red humana estuviese interconectada. Pero no fue hasta 1967, cuando el sociólogo de la Universidad de Harvard Stanley Milgram trató de comprobar la teoría realizando un experimento que se fundamentaba en el envío de cartas postales. Considerando que una red social integra un conjunto de individuos con un patrón de interacciones entre ellos, Milgram diseñó un experimento en el que trató de que una serie de sujetos dispersos geográficamente (Primero en Omaha, Nebraska y posteriormente en Wichita, Kansas) intentasen enviar una carta a un compañero suyo en Boston. La condición consistía en que a las personas que enviasen las postales debían conocerlas personalmente. Además, uno de los objetivos consistía en que las cartas llegasen lo más pronto posible y una vez que las cartas comenzaron a llegar a su destino, Milgram trazó su recorrido y la red de contactos, llegando a la conclusión de que eran necesarios seis pasos para interconectar a cualquier persona dentro de Estados Unidos.

A pesar de no poder demostrar la teoría de forma matemática, se han desarrollado numerosos conceptos a partir de ella como el Número de Erdős²⁴ o, el experimento llevado a cabo en el año 2001 por Duncan Watts al repetir la comprobación de Milgram utilizando correos electrónicos. Watts envió un correo electrónico en el que urgía que fuese reenviado por los destinatarios a sus contactos para comprobar cuánto tardaba en volver al primer emisor. Finalmente, el mensaje fue reenviado a 48.000 personas a través de 157 países, lo que llevó al investigador a aventurar que la media de intermediarios entre una persona cualquiera y otra a nivel mundial era de seis (Raghavan, 2002).

Los modelos jerárquicos de las redes sociales son asumidos por Watts (2002) donde considera que los individuos pertenecen a grupos que a su vez se encuentran incluidos en grupos jerárquicos de mayor dimensión. Así, define grupo como una colección de individuos que se encuentran unidos por una serie de características sociales comunes. Un individuo puede situarse dentro de una serie de grupos no necesariamente relacionados entre sí, por lo que se define el *Capital Social* como el conjunto de recursos que posee un individuo construidos mediante las relaciones que mantiene con otros individuos. Este Capital social puede ser real (offline) o virtual (online) dependiendo de los ámbitos en los que una persona se relacione, y permite al individuo obtener recursos de otros miembros de sus redes sociales a las cuales pertenece. Estos recursos pueden muy diversos, como información, relaciones personales o la capacidad de organizar acciones conjuntas con otros (Ellison, 2007).

El debate en torno a si Internet aumenta o, por el contrario, reduce el Capital Social de sus usuarios ha sido intenso tanto en los ámbitos de la sociología como en los medios de comunicación, y no parece haber quedado resuelto. Así, Nie (2001) argumentaba que el uso de Internet disminuía el contacto cara a cara del usuario con sus contactos sociales, y este hecho implicaba la reducción de su Capital Social. No obstante, otros autores (Bargh, 2004) afirman que las relaciones a través de Internet tienen muchos efectos positivos en las interacciones con la comunidad, desarrollo personal y Capital Social.

²⁴ El número de Erdős es un modo de describir la distancia colaborativa, fundamentalmente en lo relativo a publicaciones matemáticas entre un autor cualquiera y el prolífico Paul Erdős.

Existen distintas vías para llevar a cabo investigaciones sobre el establecimiento de Redes Sociales online. Por ejemplo, se pueden trazar las relaciones sociales dentro de la Web analizando los medios utilizados para la comunicación. Así, disponemos de estudios para el análisis de Redes mediante la utilización del correo electrónico (Tyler, 2003) o incluso se han llegado a desarrollar productos comerciales basándose en las relaciones que se establecían dentro de la Red en forma de enlaces (Brin, 1998). Por otro lado, también se puede ser más específico y se pueden llevar a cabo estudios que se fundamenten sobre la plataforma determinada de publicación web para el análisis de Redes como bien puede ser el caso concreto de los blogs (Merelo, 2005). Como puede comprobarse, el ámbito de estudio del establecimiento de Redes Sociales en Internet puede llegar a ser muy amplio.

Una revisión de la literatura aporta algunas definiciones de las redes sociales online:

- Ellison (2007) considera que las redes sociales online permiten a los individuos conocerse, articular sus relaciones sociales, y establecer o mantener relaciones con terceros. Estos sites pueden estar orientados a un contexto profesional, al establecimiento de relaciones sentimentales, a poner en contacto individuos con intereses comunes en asuntos como música o política, o al contexto educativo. Los integrantes de la red pueden utilizarla tanto para interactuar con individuos que ya conocen como para establecer contacto con desconocidos.
- Ackerman, (2008) indica que Internet amplió las redes sociales con nuevos modos de comunicación como el correo electrónico, los chats o los foros, medios utilizados para mantener las relaciones de sus miembros. Señala que el carácter anónimo de Internet posibilita que los usuarios decidan la información personal que desean compartir, hasta el punto de que algunos usuarios crean y utilizan una o varias identidades falsas.
- Boyd (2007) define las redes sociales online como servicios que utilizan tecnología web que permiten a los individuos
 - Elaborar un perfil público o semi-público en un sistema delimitado
 - Articular una lista de usuarios con quienes compartir la conexión
 - Ver y compartir su lista de conexiones con las de otros usuarios del sistema
- En la misma línea, Subrahmanyam (2008), por su parte, considera las redes sociales online como una herramienta de comunicación que permite a sus usuarios crear un perfil público o semi-público, crear y tener acceso tanto a su red social como a la de otros usuarios e interactuar con ellos.
- Por último, Adamic (2005) señala que los servicios de las redes sociales online reúnen información de los contactos sociales de los usuarios, construyendo una gran red social interconectada, y muestran a los usuarios el modo en que están conectados con otros en la red. Indica asimismo que estas compañías parten de la premisa que los individuos podrían estar a pocos pasos de un negocio o contacto socialmente deseable, pero no son conscientes de ello.

Por tanto, podríamos convenir que un servicio de Red Social en Internet es una plataforma web cuyo objetivo es la creación de comunidades online mediante la representación de las conexiones personales que los usuarios disponen los unos de los otros. Dentro de estos servicios, los usuarios comparten información mediante la utilización de servicios agregados de

mensajería personal, microblogging, publicación de fotografías, formación de grupos de interés, etcétera.

Podemos establecer la fecha del nacimiento de las redes sociales en Internet en el año 1997, momento en el que se inaugura la web SixDegrees.com. Las principales características de este sitio web pasaban por la creación de perfiles, listados de amigos, enviar mensajes a amigos (algo ya existente en otras comunidades virtuales) y como novedad, a partir de 1998, la posibilidad de navegación en las listas de amigos por parte de terceros. La falta de un modelo de negocio viable provocó su desaparición tras la crisis bursátil tecnológica de principios del siglo XXI.

Desde el año 1997 hasta el 2001, innumerables herramientas comenzaron a articular la posibilidad de crear perfiles junto a la posibilidad de listar los amigos agregados al mismo. AsianAve (1997, anteriormente AsianAvenue), BlackPlanet (1999) y MiGente (2000) permitían la creación de perfiles personales, profesionales o de contactos y podían añadir amigos sin la necesidad de aprobación por parte del agregado. Por otro lado, sitios como CyWorld (2001) o LunarStorm (2000) se rediseñaron para empezar a agregar funciones propias de Red Social como listas de amigos, libros de visita y páginas personales. Otro de los pasos hacia la evolución de los servicios de Red Social comenzó con la aparición de sitios como Ryze.com (2001), Tribe.net (2003), LinkedIn (2003) o Friendster (2002). Su concepción inicial partía de la base que ninguno de estos sitios debería competir el uno con el otro y, de hecho, en un primer momento se apoyaron mutuamente, sin embargo su desarrollo fue dispar. Con la irrupción de la Web 2.0, los sitios web dedicados a compartir contenidos multimedia comenzaron a implementar características de las Redes Sociales. Dentro de este extremo podrían incluirse a sitios como Flickr (intercambio de fotos), Last.FM (Hábitos de escucha de música) o YouTube (intercambio de vídeos).

A modo de resumen, en la ilustración 25 podemos apreciar la procedencia y año de creación de algunas de las principales redes sociales online existentes en la actualidad:

Año de creación	Plataforma	País	Enfoque
2003	My Space	EEUU	Generalista
2003	Hi5	EEUU	Profesional
2003	eConozco	España	Temática-profesional
2003	Second Life	EEUU	Mundo virtual
2004	Facebook	EEUU	Generalista
2004	Orkut	EEUU	Generalista
2004	Flickr	EEUU	Fotografá
2005	You Tube	EEUU	Vídeos
2004	Linkedin	EEUU	Profesional
2005	Ning	EEUU	Profesional
2006	Tuenti	España	Generalista
2006	Twitter	EEUU	Generalista

Ilustración 25: Principales redes sociales online

Fuente: Adaptado de Flores Vivar (2008)

Uno de los debates más interesantes que tiene lugar en la actualidad sobre las compañías que desarrollan este tipo servicios en la Web se refiere a su capacidad de monetización del modelo de negocio, y su capacidad de permanencia en el tiempo. Este asunto resulta relevante a los efectos de la presente investigación, pues determina la importancia relativa de esta figura en nuestro modelo de toma de decisión de cambio de entidad bancaria por parte de los jóvenes consumidores de productos y servicios financieros que sean asimismo usuarios de este tipo de servicios. Frente al modelo de Internet no transaccional²⁵, basado en la venta de publicidad, las redes sociales online pretenden ampliar este potencial de generación de ingresos mediante el análisis de comportamiento de los usuarios de la red para identificar sub-segmentos de mercado, sus gustos y necesidades. Más allá de la venta publicitaria, las redes sociales buscan generar ingresos mediante la creación de mercados en línea²⁶ y la venta de información sobre sus usuarios a negocios interesados en establecer relaciones profesionales²⁷.

Por ello, y como organizaciones lucrativas que desarrollan su actividad en la Red, y más allá del indiscutible éxito en cuanto al número de usuarios que han alcanzado las principales redes sociales online, se ha originado un debate sobre su capacidad de generación de recursos.

En función de este modelo, la posibilidad de monetización de una red social está determinada por tres factores:

- la capacidad de analizar la información sobre sus usuarios,
- la oferta de nuevos servicios
- la cantidad de miembros activos.

Este último factor es fundamental en la medida en que el tiempo que requiera la red para alcanzar una masa crítica de usuarios y que, al mismo tiempo, ésta se estabilice y no comience a reducirse, es lo que determina, en última instancia, la viabilidad comercial del modelo.

El proceso de crecimiento de una red social sigue típicamente un desarrollo similar a los modelos de difusión de innovación (Rogers, E. & Shoemaker, F, 1971), también denominados curvas en S:

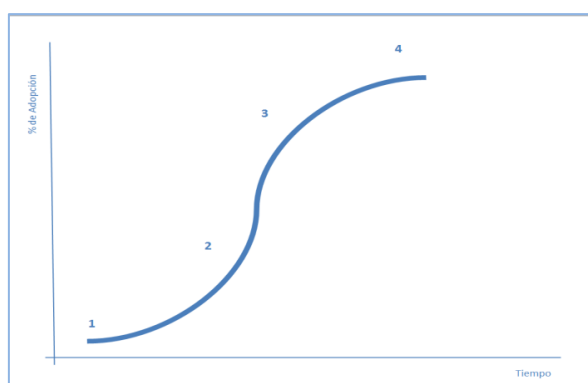


Ilustración 26: Proceso de crecimiento de las redes sociales

Fuente: Rogers & Shoemaker (1971)

²⁵ Por oposición al considerado modelo transaccional como el desarrollado por eBay o Amazon

²⁶ Véase Facebook Social Networking Site

²⁷ Por ejemplo, LinkedIn

De acuerdo con este modelo, la difusión contiene cuatro etapas claramente definidas:

1. Inicio de interés,
2. Fase de masa crítica,
3. Punto máximo de adopción
4. Estabilización del número de usuarios

Esta dinámica de difusión parece ser similar en redes sociales de todo tipo. Según ésta, los individuos se unen a una determinada red porque comparten valores o intereses, o porque la red contiene una proposición de valor de interés para el usuario (por ejemplo, conseguir un empleo, entablar amistades, etc.) La proposición de valor está compuesta por dos elementos: la definición de una categoría social para la cual no existe ya una red y el acceso a una plataforma tecnológica que contiene innovaciones en la manera de relacionarse con otros individuos (por ejemplo, chat, mensajería, vídeo, compartición de archivos, blogs o grupos de discusión).

La difusión de redes sociales se explica generalmente en términos de los efectos de red. Tal como es definido en la Ley de Metcalfe (Shapiro & Varian, 1999), el valor de la red para un individuo que quiera unirse a la misma es proporcional al número de afiliados elevado al cuadrado. Una interpretación literal de la Ley de Metcalfe plantea, sin embargo, dos problemas:

- No es posible proyectar el valor de la red ad infinitum. De acuerdo con este postulado, los efectos de red negativos establecen que en un momento determinado, el valor incremental de la red tiende a disminuir con el número de afiliados a la misma. En efecto, el estudio de redes sociales físicas muestra que, una vez llegado el número de afiliados a cierto nivel de inflexión preestablecido, la probabilidad de que se una un afiliado cuya contribución a la red es inferior al valor que extrae de ella (llamados free riders) comienza a aumentar. Este punto de inflexión puede variar con el tipo de red pero el fenómeno de efecto de red negativo existe en todo caso²⁸.
- No todos los afiliados a la red tienen igual valor. Por ejemplo, en la medida en que la proposición de valor de una red se basa en la vinculación de individuos que comparten valores e intereses, la incorporación de afiliados que no respondan a esta definición puede disminuir el valor de la misma⁷. El caso típico es el de individuos cuyo objetivo no es vincularse a otros en el contexto de la red sino usarla como mecanismo de monitoreo (en otras palabras, individuos que se unen a la red para observar el comportamiento de sus usuarios).

Estos dos efectos negativos son de una importancia fundamental en la medida en que plantean que el efecto de red, motor fundamental del desarrollo de estas plataformas, puede llegar a diluirse. En este contexto, la obsolescencia de una red determinada por efectos de red negativos puede llegar a su sustitución por otra plataforma.

Esta dinámica de sustitución puede ser representada de manera gráfica a partir de dos procesos de difusión en S donde una red llega a un punto máximo de penetración, a partir del cual comienza a verse afectada por efectos de red negativos y es sustituida por una red alternativa. En cualquier caso, el fenómeno como tal, más allá de la compañía propietaria de la

²⁸ En ciertas redes sociales físicas, el número establecido por la investigación es de 150 individuos

red social en cada momento, parece (teniendo en cuenta la escasa perspectiva temporal de que disponemos) que se mantiene en el tiempo.

En lo que a esta investigación se refiere, asumimos que las redes sociales online suponen un ámbito de influencia para el segmento joven de los consumidores de productos y servicios financieros, y por tanto juegan un papel relevante en la toma de decisiones de compra por parte del individuo, como por ejemplo, el cambio de entidad financiera.

6.3.4. Conclusiones

La comunicación comercial online (al igual que la tradicional) presenta en su esencia un elemento intencional que pretende obtener una respuesta del joven consumidor de productos y servicios financieros; para lo cual, a lo largo del proceso de comunicación se utilizan diversos tipos de estímulos (palabras, imágenes, vídeos, música...)

Además, podemos concluir que es parte integrante de la estrategia de marketing y por tanto, contribuye a la generación una ventaja competitiva al permitir mejorar la percepción del mercado, destacando las cualidades (tangibles e intangibles) deseadas por los jóvenes consumidores de productos y servicios financieros, y por tanto ayudando a limitar las elecciones de éstos a través de la construcción de preferencias de marca. Este razonamiento implica que el adecuado desarrollo y aplicación de una estrategia de comunicación comercial facilita la diferenciación de la entidad bancaria. Asimismo, cualquier estrategia de comunicación comercial debe realizar acciones específicas y diferenciadas para los ámbitos online y offline, ya que presentan especificidades que así lo recomiendan.

Por último, tras analizar la creciente importancia de la comunicación comercial en Internet, y teniendo en consideración que el segmento al que se refiere esta investigación (jóvenes españoles) utiliza Internet de forma habitual para comunicarse de un modo más acusado que otros segmentos de edad, podemos asumir que los jóvenes clientes de entidades financieras en España están especialmente expuestos tanto a los mensajes de comunicación comercial que éstas lleven a cabo en la Web como a la influencia que otros miembros de las redes sociales de que forman parte puedan tener sobre la decisión de cambiar de entidad bancaria.

6.4. El proceso decisional del consumidor

Finalizaremos la construcción de nuestro marco teórico abordando el modo en que los consumidores en general, y los jóvenes consumidores de productos y servicios bancarios españoles en particular, toman sus decisiones.

Para ello, comenzaremos por definir el concepto de decisión: Etimológicamente, decidir proviene del latín *decidere* que significa cortar, separar, aunque existen otros significados ligados a este vocablo como dilucidar, elegir, determinar, resolver, arbitrar, juzgar, optar o pronunciarse.

De nuevo, la revisión de la literatura nos muestra que no existe una definición ampliamente aceptada del concepto de decisión. No obstante, hace referencia a la separación entre creencias y deseos. Y determina que obviamente, el individuo necesita ser libre para decidir. Por su parte, el término *decisor*, se deriva del vocablo inglés *decider*, que designa a una persona que física o moralmente tiene el poder de decisión. Por tanto, desde esta perspectiva, la decisión está asociada a la noción de poder. Taylor (1984) utiliza el término decisor en diferentes niveles de agregación: individual, grupal, organizativo o social. No obstante, en todos ellos el proceso es esencialmente el mismo que caracteriza las elecciones hechas por los decisores individuales.

Existen dos niveles en la toma de decisiones:

- Individual. Shull et al., (1970) definen la toma de decisión como el proceso humano y consciente que involucra fenómenos sociales e individuales. Este proceso está basado en hechos reales y premisas valorativas, las que concluyen con la elección de una actividad conductual entre una o varias alternativas, con la intención de moverse a un estado deseado de cosas.
- Grupal. La toma de decisiones se considera como un proceso organizativo, que es modificado por las interacciones de los miembros de la organización, así como por los procesos cognitivos de éstos (Sayles, 1964). Lawson & Chen (1998), definen la toma de decisiones en la organización como un *proceso social influenciado por fuerzas racionales y no racionales* y que incluye tanto componentes de su proceso como de sus resultados.

Aktouf (1989), ofrece una definición amplia sobre la decisión: decidir consiste en transformar una voluntad en un acto. La decisión es el elemento intermedio entre el pensamiento y la acción y requiere de:

- Elecciones constantes
- Selección en toda circunstancia dada, de un acto dado
- Conocimiento de la manera en la cual se opera y se actualiza esa elección, es decir, del proceso de selección.

Diferentes autores (Álvarez González, 2004; Álvarez González y Rodríguez Moreno, 2006; Blustein, 1987; Corominas, 1999; Harren, 1979; Jepsen, 1974; Johnson, 1978; Krumboltz, 1979; Niles, et al. 1997), ponen de manifiesto que en el proceso de toma de decisiones los individuos pueden adoptar diferentes estilos de decisión que configurarían cuatro tipos de decisores:

- Sujeto económico: El decisor basa la toma de decisiones en criterios racionales. Es activo y busca la decisión que maximice la utilidad que obtiene la decisión.
- Sujeto Pasivo: El decisor no juega un papel protagonista en la toma de decisiones. Considera relevante la opinión del entorno, y prefiere que otros individuos respalden su decisión. Es, por tanto, más receptivo a factores externos.
- Sujeto cognoscitivo: El decisor manifiesta a lo largo de todo el proceso un propósito definido de tener en consideración tanto sus consideraciones como las del entorno. Valora los elementos que inciden en el proceso de forma objetiva, y a diferencia del

sujeto económico, sabe que no es posible (o sencillo) obtener toda la información para tomar una decisión. Por ello, el proceso de búsqueda de información se detiene cuando percibe tener información suficiente.

- Impulsiva o emocional: Las variables con componente emocional tienen mayor peso que las de tipo cognitivo en el decisor. Por tanto, éste pone menos énfasis en la búsqueda, análisis y evaluación de información.

4.4.1. La modelización del comportamiento del consumidor.

La presente investigación pretende profundizar en el proceso de toma de decisiones por parte del consumidor de productos y servicios financieros. Parece adecuado, por tanto, detenerse antes brevemente en la definición del concepto de consumidor, que ha sido tratado desde diferentes ámbitos del conocimiento lo que, según Mowen (1993), confiere diversas facetas a su conceptualización:

- Desde el punto de vista de la antropología, se han desarrollado investigaciones relacionadas con la sociología pero orientada al análisis intercultural del consumidor, y se han utilizado la aplicación internacional de los conceptos sociológicos: folklore, mitología y organización social.
- La sociología ha investigado de qué forma afectan al consumidor las interacciones intra y entre grupos, cultura, clases y normas, así como los distintos roles del consumidor.
- La psicología, investigando sobre el pensamiento y comportamiento de las personas individuales, ha tratado de identificar los factores que influyen en el individuo: tanto los fisiológicos (el comportamiento por medio de bases biológicas, la conducta y la activación), como la motivación y el proceso interno de decisión.
- La psicología social pretende determinar los factores que influyen en la interacción entre los individuos y de qué modo se conforman las actitudes (influencia). También ha investigado sobre la importancia del intercambio: factores acerca de percepción de productos, compañías, grupos de referencia, etc...
- La demografía ha estudiado la distribución de consumidores por mercados y segmentos y ha realizado análisis de demanda para producto/consumidor.
- La economía ha analizado de qué forma los factores económicos influyen en las decisiones del consumidor, y ha desarrollado las implicaciones de las decisiones sobre la oferta y la demanda.

El estudio del comportamiento del consumidor es complejo desde una óptica racional, debido a su complejidad. Loudon & Della Bitta (1995) lo definen como el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando evalúan, adquieren, usan o consumen bienes y servicios. Por tanto, presenta una doble vertiente: supone tanto actividad mental (proceso mental de decisión) como actividad física.

Según señalan Rivera et al. (2000) y teniendo en consideración que la disciplina del marketing busca la satisfacción de las necesidades del consumidor, el estudio de su comportamiento

proporciona conocimiento sobre las decisiones de consumo a partir de la detección de estas necesidades. Por tanto, parece razonable admitir que el comportamiento del consumidor es el resultado de un proceso de aprendizaje sobre el que debe apoyarse la estrategia de marketing.

El entorno que rodea al consumidor en su decisión de compra es complejo y está influenciado por variables de diferente naturaleza que interactúan entre sí y determinan la compra. Los modelos de decisión de compra tienen como objetivo simplificar ese entorno para facilitar la toma de decisiones de marketing, en la medida en la que dicha modelización nos permite predecir comportamientos y pautas de consumo. Para ello, nos aportan descripciones o representaciones simplificadas de los factores que influyen en el comportamiento de compra del consumidor, así como de las relaciones que se establecen entre ellos. De ellas se obtienen modelos que nos permiten establecer hipótesis y contrastarlas con la realidad para predecir, de forma más acertada, el comportamiento del consumidor.

Es decir, podemos definir un modelo en marketing como un sistema compuesto de un conjunto de variables interrelacionadas que, de forma objetiva, pretende servir de apoyo al proceso de toma de decisiones comerciales, basándose en una representación simplificada pero relevante de la compleja realidad percibida de los mercados.

Leeflang & Wittink (2000) establecen la existencia de cinco eras en la evolución histórica de los modelos de decisión en marketing:

1. 1950-1965, caracterizada por la aplicación directa de modelos de investigación de operaciones y gestión científica a los problemas de marketing.
2. 1965-1970, caracterizada por la adaptación de modelos para ajustarse a los problemas de marketing. Estos modelos cubren mejor la realidad del mercado pero son muy simples.
3. 1970-1985, era de los modelos implementables. Se desarrolla un creciente interés en aquellos modelos que son una representación aceptable de la realidad y resultan fáciles de usar.
4. 1985-2000. En esta etapa, los modelos empiezan a implementarse y crece el interés por los sistemas de apoyo a las decisiones en marketing. Se utilizan modelos estructurados que resultan en meta-análisis y permiten la generalización de resultados.
5. 2000-Actualidad. Tienen lugar cambios tecnológicos que estimulan el desarrollo de nuevos sistemas de intercambio y que suponen una oportunidad y una necesidad para nuevos desarrollos de modelización. En los últimos años se ha producido un creciente interés por estudiar la satisfacción y la lealtad del consumidor. Las razones de este interés han sido el deseo práctico de obtener una ventaja competitiva a través de una atención superior al consumidor (Kim & Arnott, 2003).

La importancia de la modelización en marketing está justificada por diversas razones:

- Permiten la detección de problemas, tanto actuales como futuros.
- Permiten realizar un análisis exhaustivo de las alternativas.

- Posibilitan el intercambio de conocimiento y experiencias.
- Facilitan la reformulación de problemas.
- Favorecen la detección de carencias informativas.
- Permiten justificar las decisiones tomadas.

La complejidad de la realidad hace necesario definir previamente las variables relevantes del proceso de decisión de compra en cada caso concreto de estudio, así como adaptar los modelos a las circunstancias particulares de cada caso y mercado a estudiar.

Los modelos que estudian el proceso de decisión de compra del consumidor tienen una estructura básica común, en la que podemos distinguir cuatro elementos:

- Variables internas
- Variables externas
- Variables de marketing mix
- Etapas o fases del proceso de decisión de compra

Veamos a continuación algunos de los modelos más representativos del comportamiento del consumidor, deteniéndonos con mayor detalle en aquellos que serán utilizados para la construcción de nuestro marco teórico

4.4.2. Principales modelos de comportamiento del consumidor

A lo largo de la historia han tenido lugar numerosos intentos de modelizar el comportamiento de los individuos. Jensen & Meckling, (1994), realizan una revisión de los modelos explicativos de la conducta de los individuos, agrupándolos en cinco tipologías puras²⁹, que denominaron de la siguiente manera:

- El Modelo Económico (o modelo Maximizador de Dinero)
- El Modelo Sociológico (o modelo de la Víctima Social)
- El Modelo Psicológico (o modelo de la Jerarquía de Necesidades)
- El Modelo Político (o modelo del Agente Perfecto)
- El Modelo de comportamiento Ingenioso, Evaluador y Maximizador (REMM)³⁰

²⁹ Los propios autores reconocen los riesgos de semejante simplificación, aunque consideran que se suficiente uso de tales conceptos abreviados a través de las ciencias sociales y por el público en general, como para justificar el tratamiento que de ellos hacen en su investigación *The Nature of Man*.

³⁰ REMM son las siglas de *Resourceful, Evaluative, Maximizing Model*

Según estos autores, el modelo que mejor describe el comportamiento humano es este último, que identifica un individuo maximizador de valor con deseos ilimitados, ingenioso, creativo, que aprovecha las oportunidades que se le presentan y fomenta la aparición de nuevas oportunidades. Establecen cuatro postulados básicos del individuo REMM:

Postulado I. Al individuo le importa; es un evaluador.

- Los individuos se preocupan por casi todo: el conocimiento, la independencia, los apuros de los demás, el medioambiente, el honor, las relaciones interpersonales, el status, la aprobación de sus semejantes, las normas del grupo, la cultura, la riqueza, las normas de conducta, el tiempo, la música, el arte, ...
- El individuo REMM siempre está dispuesto a hacer intercambios y sustituciones. Cada individuo siempre está dispuesto a ceder una parte suficientemente pequeña de un bien en particular (sea éste tangible como las naranjas, el agua o su casa, o intangible como la honestidad o la seguridad) a cambio de una cantidad suficientemente grande de otros bienes. Además, la valoración es relativa, en el sentido de que el valor de una unidad de un bien en particular disminuye a medida que el individuo disfruta más de él en relación a otros bienes. Por lo tanto, los bienes no tienen el mismo valor para todos los individuos.
- Las preferencias individuales cumplen la propiedad transitiva: si se prefiere A a B, y se prefiere B a C, entonces se prefiere A a C.

Postulado II. Los deseos del individuo son ilimitados.

- Si designamos como bienes a cosas que el individuo REMM valora positivamente, entonces éste prefiere más bienes que menos.
- Los bienes (como acabamos de señalar) pueden ser cualquier cosa, desde objetos de arte hasta normas éticas.
- No se puede saciar al individuo REMM; siempre quiere más de algunas cosas, tanto si son bienes materiales (esculturas, castillos o simplemente dinero) como si son bienes inmateriales, (compañía, respeto, amor, o fama).

Postulado III. El individuo es un maximizador.

- El individuo REMM actúa con el objetivo de disfrutar del mayor nivel de valor posible, y siempre se esfuerza en satisfacer sus deseos. La riqueza, el tiempo y las leyes físicas de la naturaleza son ejemplos de importantes limitaciones que afectan a las oportunidades de las que dispone cada individuo, pero también están restringidos por los límites de su propio conocimiento acerca de los diversos bienes y oportunidades que existen; sus elecciones de bienes o su línea de conducta reflejarán los costes de adquirir el conocimiento o la información necesaria para evaluar sus elecciones³¹.

³¹Buena parte de los comportamientos que parecen sub-óptimos se puede explicar si se les considera como intentos de maximización limitados por los costes de la información.

- La noción de *conjunto de oportunidades* ofrece el límite al nivel de valor alcanzable por cualquier individuo. Según Jensen & Meckling, el conjunto de oportunidades considerado como algo ajeno al individuo, tal y como lo representan habitualmente los economistas (como una restricción de riqueza o de renta, y un conjunto de precios a los cuales el individuo puede comprar bienes) no es la única opción: se puede generalizar incluyendo el conjunto de actividades que el individuo puede realizar durante las 24 horas del día, o incluso durante toda su vida.

Postulado IV. El individuo es ingenioso.

Estos autores consideran a los individuos como seres creativos, capaces de concebir los cambios en sus entornos, predecir las consecuencias de ellos, y responder creando nuevas oportunidades.

Aunque el conjunto de oportunidades de un individuo esté limitado en cada instante de tiempo por su conocimiento del estado del mundo, esta limitación no es inmutable. Consideran a los seres humanos no son sólo capaces de aprender las nuevas oportunidades, sino también de emprender actividades ingeniosas y creativas que expandan sus oportunidades de diversos modos.

Consideran el tipo de comportamiento altamente mecánico de ser humano propuesto por los economistas (consistente en asignar probabilidades y valores esperados a las diversas opciones que tiene el individuo y, en base a ello, elegir aquella que esperamos que nos va a producir más valor) como formalmente consistente con el modelo evaluador y maximizador definido en los postulados del I al III, pero encuentran que carece de las capacidades humanas que postula el modelo REMM; de hecho, no dice nada sobre el ingenio y la creatividad de los individuos.

Para Jensen & Meckling, un modo de entender el concepto de ingenio es analizar los efectos de la imposición de nuevas restricciones al comportamiento humano. La respuesta de los individuos REMM a una nueva restricción consiste en principio en buscar sustitutos de lo que ha sido restringido, una búsqueda que no se limita a las alternativas existentes, sino que inventarán alternativas que no existían previamente.

Existen múltiples comportamientos que se ajustan al modelo REMM, pero que no se pueden explicar con otros modelos que prevalecen en las ciencias sociales. El fracaso del resto de modelos más arriba enumerados se debe, según estos autores, a que los individuos conforman las organizaciones como los átomos la materia. Desde los pequeños grupos hasta las sociedades enteras, las organizaciones se componen de individuos. Aunque claramente el modelo REMM no es una descripción completa del comportamiento humano, sí consideran que es el modelo de comportamiento que mejor refleja este criterio³².

³² Jensen (1995) desarrolla el Pain Avoidance Model (PAM), que complementa al REMM, acomodando el comportamiento sistemático no racional. En él señala que el modelo REMM no pretende describir el comportamiento de un individuo en particular, ya que para ello sería necesaria una especificación más completa de las preferencias, valores, emociones y talentos de cada persona. Además, sostiene que los individuos responden de forma muy diferente ante factores tales como estrés, tensión y miedo y en estas respuestas a menudo incumplen las predicciones del modelo REMM. Admite que muchas de estos

No obstante, el modelo REMM implica que no existen las necesidades, postulado que suscita no pocas resistencias. Según estos autores, la falacia que se encierra en el concepto de "necesidad" se deriva de la proposición de que los individuos siempre están dispuestos a realizar sustituciones. Esta proposición significa que los individuos siempre desean sustituir una parte suficientemente pequeña de cualquier bien para conseguir una cantidad suficientemente grande de otros bienes, y consideran que uno de los más frecuentes fallos en el análisis del comportamiento humano es no tener en cuenta la sustitución. Consideran que los individuos están dispuestos a sacrificar un poco de casi todo lo que les importa, por una cantidad suficientemente grande de otras cosas deseadas; cosas que no tienen por qué ser dinero o bienes materiales. Además, afirman que el hecho de que todos los individuos hagan intercambios (o sustituciones en virtualmente todas las dimensiones imaginables) significa que no existen "*necesidades*" humanas en el sentido en el que esta palabra se suele utilizar, sino simplemente deseos y anhelos humanos (demandas en el lenguaje de los economistas).

Más allá de esta visión sintética, la revisión de la literatura permite clasificar los modelos que pretenden explicar el comportamiento de los individuos en cuatro grandes grupos:

a) Modelos basados en la utilidad esperada y la economía del comportamiento.

Acorde con la tipología pura del modelo económico que proponían Jensen & Meckling (1994), estos modelos tienen su origen en el pensamiento de Adam Smith, Walras y Marshal, autores que dieron origen y desarrollaron la teoría económica clásica. Bajo su enfoque de *Homo Economicus*, el consumidor es una unidad de consumo, singular y racional, partícipe del intercambio de productos de oferta limitada y restricciones presupuestarias. Este enfoque se basa en tres supuestos:

- La racionalidad del consumidor
- La competencia perfecta
- La restricción presupuestaria.

El decisor prioriza sus elecciones en función de sus posibilidades y de la utilidad que le reporten.

Tradicionalmente, las decisiones de compra o inversión eran investigadas bajo este prisma económico. Este enfoque modeliza las decisiones como un proceso de elección racional desde una perspectiva microeconómica (teoría de la elección racional). En general, este planteamiento asume un "actor racional" con preferencias prefijadas que pretende maximizar la utilidad bajo unas restricciones presupuestarias dadas. Los decisores se comportan como actores racionales, con preferencias ordenadas, conocidas invariables y consistentes. En este contexto, un actor prefiere la opción que le reporta mayor utilidad. El constructo "utilidad" mide las preferencias expresadas para distintos resultados pero también puede utilizarse como indicador de bienestar o mejor condición de un resultado. La utilidad derivar de fuentes

incumplimientos se anulan cuando se trata de agregados de grandes grupos de individuos y a lo largo del tiempo pero de ninguna manera todos ellos.

monetarias o no monetarias. Aplicado a la elección de entidad financiera, estas asunciones implican, por ejemplo, que los jóvenes tienen completa información de la futura evolución de los tipos de interés, y no deberían existir diferencias en las decisiones de distintos jóvenes en un contexto similar. Un joven siempre elegirá la alternativa que le ofrezca mayor utilidad (por ejemplo, la alternativa con un mayor Valor Actual Neto).

No obstante, actualmente los problemas de elección a los que se enfrentan los individuos en la actualidad difieren notablemente de los presentados en su momento por esta teoría, en gran parte a causa de la diferenciación existente entre productos, que presentan multitud de atributos y por tanto dotan de mayor complejidad a la decisión.

Diversos autores (Simon, 1992; Tversky & Kahneman, 1974), señalan algunas limitaciones al concepto de consumidor racional de la teoría económica clásica:

- La racionalidad del ser humano es limitada, ya que no dispone de toda la información posible.
- El consumidor no siempre persigue la optimización de su comportamiento, sino que en ocasiones se conforma con un nivel que considera satisfactorio no siendo óptimo. No en todos los casos prefiere más a menos.
- Además, el consumidor toma sus decisiones influido por otros.
- Se trata de una propuesta estática. No integra ni las anticipaciones ni la memoria
- Identificar satisfacción y consumo implica que la satisfacción del consumidor se deriva directamente del consumo de los productos, y esto no ha de ser necesariamente así.

Por todo ello, algunos autores trataron de dotar de una mayor flexibilidad a la teoría económica utilizada en marketing mediante la relajación de los supuestos presentados por la teoría original. Así, Lancaster (1971), presenta la Teoría económica neoclásica de la utilidad en la que reformula la teoría económica basándose en otra teoría, la teoría de la productividad, de la que toma dos elementos:

- Define bienes como inputs que por sí mismos o en combinación con la actividad de consumo producen outputs de los que se obtienen utilidades que no es posible obtener de los bienes en sí mismos, sino del conjunto de sus atributos. Cada input puede generar más de un output por lo que la actividad de consumo puede dar lugar a más de un resultado
- Explica el comportamiento del consumidor como el resultado de un programa lineal, con la restricción presupuestaria de la unidad de consumo. Trata de obtener una función de utilidad maximizada e integrada por diferentes combinaciones de características de los bienes al alcance del consumidor.

Lancaster aporta un nuevo enfoque a la teoría económica incluyendo la noción de utilidad del consumidor sobre los atributos, aportación que resulta de interés en el análisis de la

incorporación de nuevos productos al conjunto de elección del consumidor sin necesidad de volver a especificar la función de utilidad. Pero a pesar de las interesantes aportaciones de Lancaster, la teoría económica clásica sigue siendo deficiente en cuanto a los supuestos de racionalidad del consumidor se refiere (multi-valoración de productos y de atributos).

Por el contrario, el enfoque que propone la economía del comportamiento busca una mayor comprensión de los factores psicológicos que subyacen en la decisión de un individuo frente a los contextuales. En concreto, esta línea de investigación considera posibles sesgos y errores en el juicio y la cognición humana, mediante la incorporación del concepto de racionalidad limitada (Simon, 1957). Este concepto implica que existen límites al comportamiento racional:

- Señala la imperfección del conocimiento, dado que el ser humano tiene un conocimiento fraccionado de las condiciones de la realidad.
- Plantea un límite en la imposibilidad de anticipar las consecuencias de los actos deseados.
- La capacidad de conceptualización de los individuos es asimismo limitada, no es capaz de considerar todos los modelos posibles que el individuo puede poner en práctica.

Otros autores más recientes (Sorrel et al. 2004, Minminas, 2007), tratan de integrar conceptos psicológicos más robustos en la teoría de la elección racional. Una revisión de la literatura sobre la economía del comportamiento muestra que las elecciones están influidas por más factores además del análisis racional coste-beneficio. Así, según Sanstad (2006) los consumidores pueden elegir distintos tipos de descuento para diferentes bienes y situaciones (por ejemplo, exigirían mayores comisiones o mayor rentabilidad por sus ahorros a una entidad financiera menos conocida que a una con elevada reputación).

Otros estudios (Kahneman & Tversky, 1974) muestran como la manera en que se expone el contexto de la decisión (“efecto encuadre”) influye en la decisión final de los consumidores, o cómo en ocasiones una parte de la información (a menudo la primera recibida) es tomada en consideración para la decisión final de un modo desproporcionado (“efecto anclaje”). Según han mostrado estas investigaciones a lo largo de los últimos cincuenta años, existen mecanismos inconscientes, conocidos como “heurística”, que son utilizados a menudo por los individuos para reducir la complejidad de las decisiones. Existen distintos heurísticos que son utilizados por los individuos en la toma de decisiones, como el heurístico del reconocimiento (cuando el individuo reconoce una de dos opciones, asume que es la de más valor), o heurística de eliminación por aspectos (Reed, 1988), según la cual el individuo desecha una opción al no cumplir algún requisito, sin considerar de qué forma cumple el resto de ellos.

Estas investigaciones muestran que los decisores, en numerosas ocasiones no actúan conforme al modelo standard de elecciones racionales. Ante este hecho, algunos economistas han buscado elementos comportamentales en el proceso de decisión. No obstante, la mayoría de ellos no han logrado determinar el papel de los factores no económicos y de la esfera personal que intervienen en el proceso de decisión. Factores como las actitudes del individuo o las normas sociales. Disciplinas como el marketing o la psicología muestran estudios en este ámbito.

b) Modelos que derivan de las teorías motivacionales.

Al contrario que lo postulado por Jensen y Meckling en su modelo REMM que expusimos en primer lugar, autores como Maslow, Pavlov o Dichter explican el comportamiento del consumidor suponiendo que su conducta está condicionada por las necesidades que debe satisfacer. Las teorías motivacionales han sido ampliamente aplicadas en el ámbito del marketing, ya que uno de sus objetivos primordiales es precisamente satisfacer las necesidades del consumidor. Las aportaciones más interesantes a los llamados modelos de conducta motivacional o conductuales han llegado de la mano de la psicología. La ilustración 27 nos resume las más destacadas:

Teoría de la jerarquía de necesidades (Maslow 1954)

Afirma que las necesidades del ser humano deben cubrirse en orden ascendente. Es decir, aquellas necesidades encuadradas en una clase determinada predominan sobre las encuadradas en una clase superior y por tanto, al individuo le preocupará satisfacer en primer lugar las necesidades de orden inferior (ó más básicas) antes de interesarse en satisfacer las de orden superior.

Teoría conductista de los reflejos condicionados (Pavlov, 1927)

Plantea el aprendizaje como una acumulación de asociaciones. Esta perspectiva resulta de gran interés para el marketing, en cuanto a la comprensión del comportamiento del consumidor se refiere, puesto que pueden ser aprovechadas para plantear de manera estratégica la estrategia de marketing

Teoría de la búsqueda de metas (Locke & Latham, 1990)

Basada en diversas teorías psicológicas y de las expectativas que conciben la conducta humana como una secuencia, que parte del supuesto que los individuos traducen sus necesidades en valores, sus valores en metas y finalmente sus metas en acciones.

Ilustración 27: Principales teorías motivacionales

Fuente: Elaboración propia

La principal crítica que reciben estas teorías tiene que ver con su naturaleza compleja y difícil de validar empíricamente (Drenth et al., 1984).

c) Los modelos secuenciales

Proponen que el consumidor atraviesa una serie de etapas que pueden ser influidas por la comunicación comercial, como vimos al abordar este asunto en el punto 4.3. Veamos algunos de los más relevantes:

El Modelo Simple del Proceso de Compra

Este modelo se basa en un proceso o secuencia de etapas encadenadas y orientadas a la consecución de un objetivo común como se puede apreciar en la figura 28:

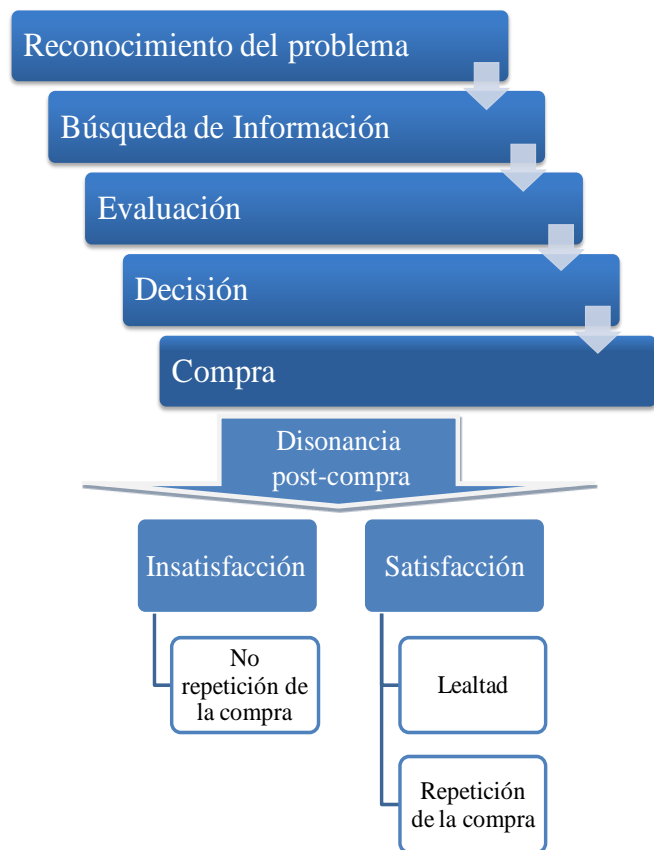


Ilustración 28: Etapas del proceso de decisión de compra

Fuente: Elaboración propia

Se utiliza para verificar si existe alguna brecha de comunicación en alguna etapa y si ésta puede impedir la compra. No es jerárquico en sentido estricto porque en la realidad puede no cumplirse la secuencia completa, como por ejemplo en las compras por impulso.

Este modelo es más relevante para una compra con alto involucramiento donde la conducta de solución del problema es extensiva (consumo masivo) o una compra nueva (industrial). En una situación rutinizada, el consumidor no se involucra en un proceso de deliberación largo.

La comunicación comercial trata de recordar al cliente y reforzar los beneficios de la marca para reducir este proceso y lograr un salto desde el reconocimiento del problema hasta la compra. La comunicación comercial también trata de reducir la disonancia que puede aparecer en la etapa de la postcompra.

Este modelo es semejante a lo que se ha definido como **Modelo económico de compra**, que consta de las siguientes etapas:

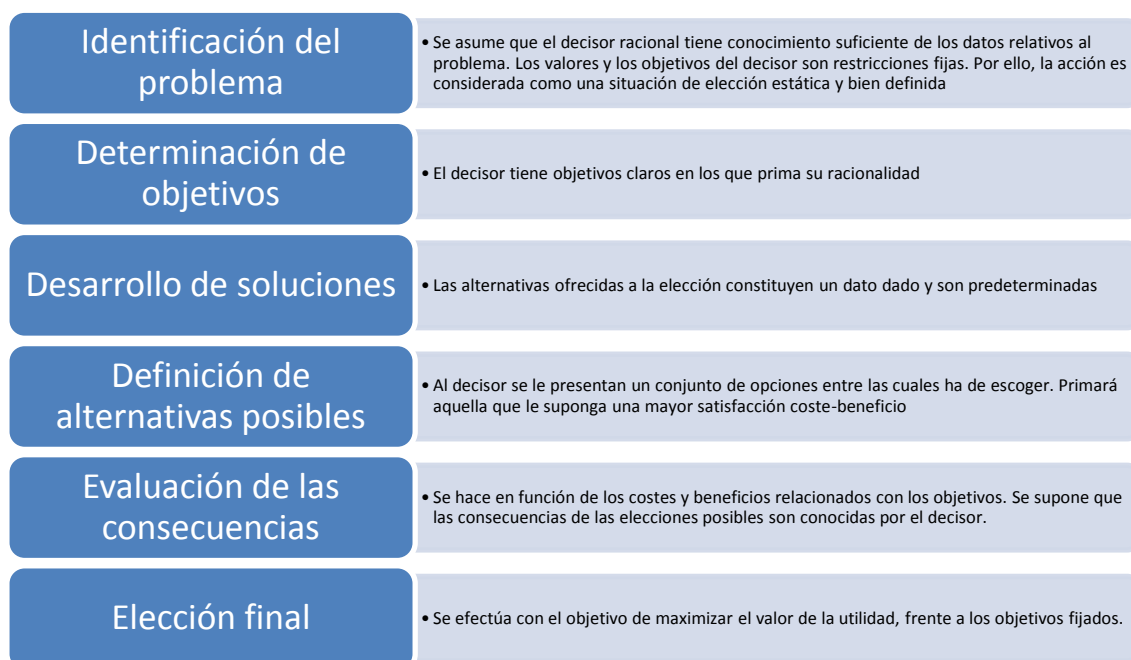


Ilustración 29: Etapas del Modelo Económico de compra

Fuente: Elaboración propia

El modelo de Conocimiento, Prueba y Refuerzo (APR)

Este modelo, que sugiere que los consumidores llegan a conocer una marca y tratar de comprarla cuando están expuestos al refuerzo producido por la comunicación comercial, es propuesto por Ehrenberg (1974). En este caso, la comunicación influiría en cada uno de los componentes del proceso. Es decir, incrementaría el conocimiento, orientaría la prueba y se convertiría en un reforzador.

En contraste con las compras de alto involucramiento, las actitudes hacia las marcas de bajo involucramiento se pueden formar después de la experiencia con la marca y no necesariamente antes. En las experiencias o compras de alto involucramiento que se forman después del conocimiento pero antes que la compra ocurra, la actitud puede ser reforzada posteriormente por la experiencia real de comprar y usar la marca primero y en segundo lugar mediante cualquier comunicación comercial posterior o comunicación boca-oreja.

Este modelo sugiere que los consumidores pueden conocer una marca, probarla y comprarla y después exponerse al refuerzo de la comunicación comercial (o a la experiencia actual de la marca). La prueba puede ocurrir muchos meses después de que la comunicación comercial haya creado conocimiento.

El Modelo de Comportamiento del Consumidor de Howard-Seth

El modelo de Howard & Sheth (1969) se considera un modelo complejo o global ya que trata de incorporar a la explicación de la conducta del consumidor variables de tipo cultural, económico, sociológico y psicológico. Estos autores presentan un modelo que recoge cuatro categorías de variables:

- Inputs o variables de entrada, que son los estímulos procedentes del entorno que le llegan al consumidor. Dichos estímulos pueden ser de tres tipos
 - Significativos: procedentes del producto o de sus atributos.
 - Simbólicos: el valor simbólico de los productos es el principal estímulo.
 - Sociales: la información que llega al consumidor desde el entorno familiar, los amigos o los grupos sociales y de referencia.
- Construcciones perceptuales, que hacen referencia al proceso de búsqueda y obtención de información e incluyen variables como la sensibilidad a la información, la tendencia del consumidor a la distorsión de la información recibida para ajustarla a sus necesidades (sesgo perceptual) o la búsqueda de información cuando el consumidor muestra incertidumbre acerca de la información que recibe.
- Construcciones de aprendizaje, se refieren a la formación de un concepto. Se forman a través de variables como las siguientes:
 - Los motivos
 - Los criterios de decisión que utiliza el consumidor para analizar las marcas ofrecidas
 - La capacidad de las marcas para satisfacer las necesidades
 - Las variables externas que consiguen desviar la actitud del consumidor
 - La predisposición hacia determinadas marcas
 - La satisfacción que expresa el grado de ajuste entre las expectativas anteriores a la compra y los resultados obtenidos finalmente.
- Variables exógenas. Aquellas que influyen en el proceso de compra. Podemos destacar:
 - La importancia de la compra para el consumidor. Es una variable muy relevante en el caso de productos de alta implicación.
 - Las características personales de cada consumidor
 - El nivel socio-cultural, que determina el marco de referencia del consumidor en cuanto a su conducta, sus expectativas y sus motivaciones.
 - Los grupos sociales, formales o informales que influyen al consumidor por su pertenencia o referencia
 - El tiempo disponible que el consumidor dedica a cada una de las etapas del proceso de decisión de compra y la distribución de tiempos contribuye a aumentar los frenos.
 - La disponibilidad financiera (es decir, el presupuesto).
 - La selección de la marca y la decisión de compra.

El modelo de Howard & Sheth pretende identificar los elementos del proceso decisional así como su evolución para poder describir y explicar las relación entre los estímulos y las respuestas suscitadas por éstos. La figura mostrada a continuación refleja estas relaciones.

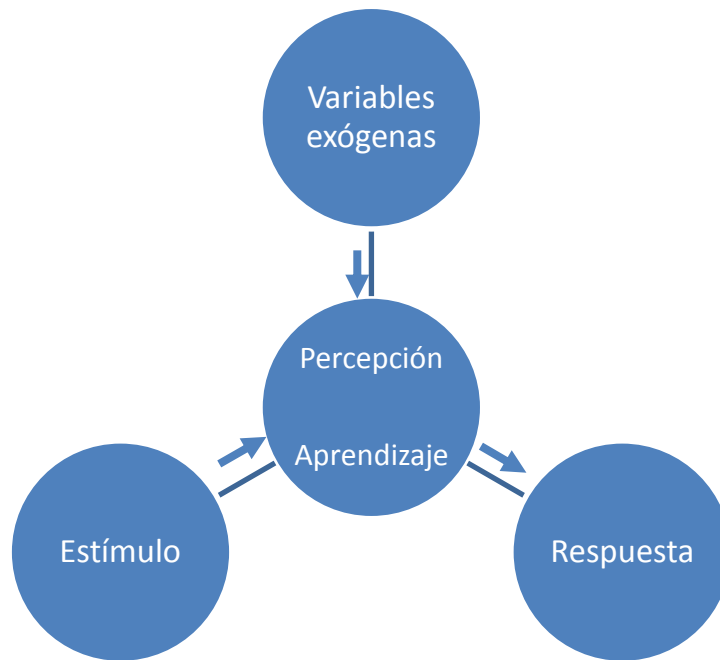


Ilustración 30: El modelo de Howard & Sheth

Fuente: Elaboración propia a partir de Howard & Sheth

En este modelo pueden diferenciarse tres niveles que explican el comportamiento de compra:

- En el *nivel individual*, las variables de percepción y de aprendizaje constituyen el principal factor (motivaciones y necesidades, percepciones o manera de recoger, procesar e interpretar los estímulos que el consumidor recibe del exterior). Tienen lugar experiencia y aprendizaje si la conducta de un individuo se modifica de manera permanente como resultado de asociar la actividad o acción correcta con la recompensa. El aprendizaje será mayor cuanto más se repita el proceso, cuanto más intenso sea el refuerzo (premio o castigo) y cuanto menor sea el vínculo temporal entre la conducta y su recompensa. A este nivel, se sitúan también las actitudes y preferencias del individuo que interfieren en la forma de recibir el estímulo.
- En el *nivel interpersonal* se asume que el individuo se mueve en un entorno social por lo que es necesario incorporar aspectos externos tales como los grupos de referencia o los líderes de opinión. Estos grupos influyen en la formación de las creencias, las actitudes o las conductas de los individuos mediante las opiniones que al respecto de diversos asuntos formulan. Aaker (1996) y Rositer & Percy (1996) presentan a los *spokenpersons* como líderes de opinión útiles tanto en productos de compra repetitiva como en productos duraderos. Igualmente, resulta interesante analizar el destacado papel que juegan los diferentes miembros de la familia en la toma de decisión del individuo así como estudiar y conocer el llamado ciclo de vida familiar que pone de manifiesto como las necesidades y preferencias de los integrantes de una familia van evolucionando a lo largo del tiempo. Rositer y Percy (1996) presentan cinco roles principales al explicar el **Modelo Secuencial de Comportamiento**:
 - Iniciador
 - Influenciador
 - Decisor

- Comprador
- Usuario.

Este modelo identifica a los participantes y sus motivaciones de compra, describiendo el proceso de decisión por medio de la respuesta a cinco preguntas básicas: ¿qué, quién, dónde, cuándo y cómo compra?

- El *nivel sociocultural*, incluye los restantes factores externos que inciden sobre el comportamiento de compra:
 - La clase social: los individuos que integran una misma clase social comparten una serie de valores, actitudes y comportamientos que inciden directamente en sus hábitos de compra. Así, por ejemplo, hay clases sociales que valoran más determinados productos que otras, la actitud ante los precios es distinta, los lugares de compra son distintos y por lo tanto la manera en la que trabajar con acciones de marketing sobre cada clase social será diferente.
 - El estilo de vida y la cultura. Ambos conceptos se relacionan con los valores, ideas, actitudes y otros símbolos significativos que pueden dirigir el comportamiento.
 - La cultura. Constituye el principal factor externo que afecta al proceso de compra. El núcleo de una cultura está constituido por valores específicos que inevitablemente influyen en la percepción de la naturaleza de los productos, su posicionamiento, precio, distribución o comunicación.

El modelo de Rositer & Percy (1996)

Estos autores presentan un modelo sobre el proceso de decisión de compra que sigue el siguiente esquema:



Ilustración 31: El proceso de decisión de compra en el modelo Rositer & Percy

Fuente: Elaboración propia a partir de Rositer & Percy (1996)

Estos autores desarrollaron un amplio estudio en el área de marketing social sobre los factores que afectan a las decisiones de los consumidores en cuanto a técnicas de comunicación se refiere. En esta área se han utilizado varios modelos para el cambio de actitudes, los cuales se han basado en el proceso conocimiento-actitud-conducta. Entre ellos podemos destacar: **Teoría de Acción Razonada** (Fishbein & Ajzen, 1975), la **Teoría de Acción Planeada** (Ajzen, 1991), la **Teoría del Intento** (Bagozzi & Warshaw, 1994), la **Teoría de Protección de la**

Motivación (Rogers, 1975), la **Teoría de la Disonancia** (Festinger, 1957), el **Modelo de Creencias Saludables** (Becker, 1974) y la **Teoría de Aprendizaje Social** (Bandura, 1977).

El modelo de Rossiter & Percy (1996) propone dos variables de comunicación de marketing que se basan en premisas sobre el proceso decisional del consumidor. Las dos variables dependientes son conocimiento y actitud. Y los tipos de actitud son clasificados en términos de dos dimensiones: el nivel de riesgo percibido asociado con las decisiones (alto o bajo), y la naturaleza de la motivación primaria que orienta la decisión (positiva o negativa).

Por otra parte, Rivera et al., (2000) considera el comportamiento del consumidor como el proceso decisional del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante bienes y servicios. Por lo tanto, la formulación del proceso de compra es una concatenación de análisis internos que el consumidor realiza sobre los factores internos y externos con el fin de encontrar la mejor combinación de ambos que le reporte la mayor utilidad y satisfacción. Entre otros modelos que analizan este problema encontramos, además del ya mencionado modelo de secuencia de decisión de compra, el **Modelo de Jerarquía de los Efectos** de Roberts y Lilien (1993) o como deciden y los procesos a seguir por parte de los consumidores según la importancia de la decisión (alto o bajo involucramiento).

La principal crítica a las cuestiones planteadas anteriormente radica en que actualmente se sigue asumiendo que el consumidor tiene capacidad de racionalidad ilimitada. Por su parte, las teorías actuales indican que existen límites a la capacidad del tratamiento de la información en el ser humano. Por ejemplo, un consumidor no puede considerar a la vez más de un número determinado de marcas. En una serie de experimentos se ha puesto de manifiesto el fenómeno de sobrecarga de información: la calidad de decisión de un consumidor se debilita cuando se alimenta de información más allá de su capacidad de análisis.

Modelos de Respuesta Jerárquica

Estos modelos se basan en la proposición de una secuencia mental que experimenta el comprador previamente a la realización de una compra. Rogers (1962) presenta un modelo que considera la difusión del mensaje de una manera jerárquica; intenta señalar el proceso mental a través del cual un individuo adopta o compra regularmente un nuevo producto o servicio. Este modelo orienta las acciones de la comunicación. Según este modelo, el comprador sigue las siguientes etapas (Cognitivo, Afectivo, Conativo/conductual) que presentamos de modo gráfico:

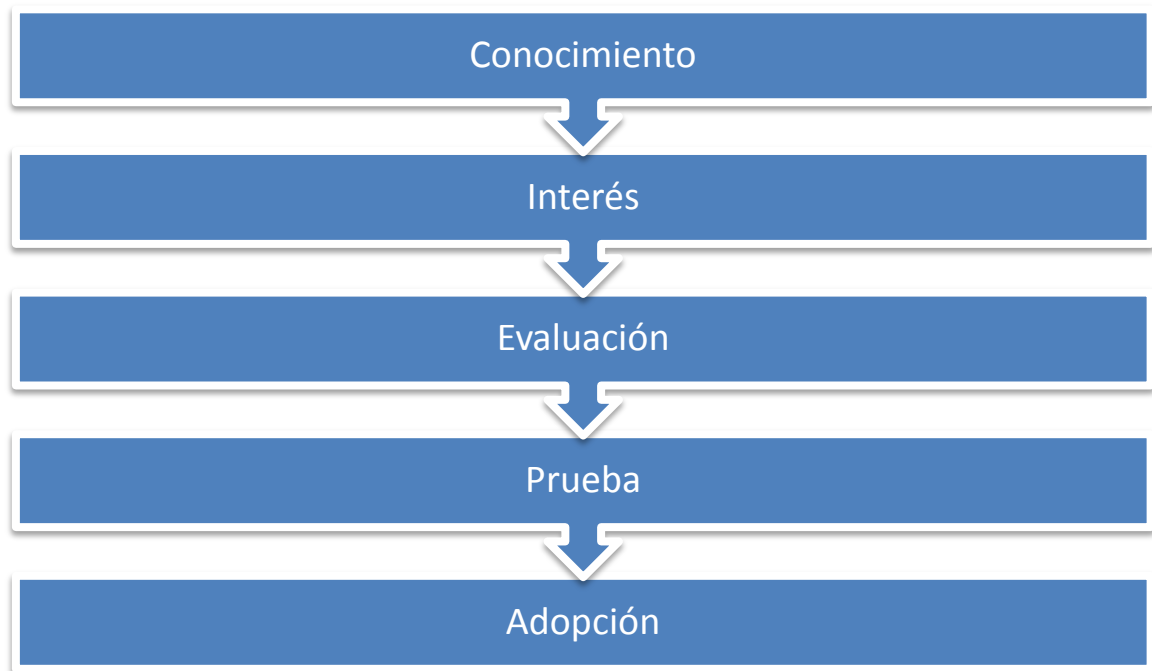


Ilustración 32: Fases del Modelo de respuesta jerárquica

Fuente: Rogers (1962)

Estos modelos contribuyen a optimizar los objetivos de la comunicación, ya que determinar el tipo de respuesta necesaria: cognitiva, afectiva o conductual. Es decir, si la organización quiere crear conocimiento en la mente de los consumidores, o cambiar una actitud o actuar de alguna manera (comprar, participar,...). Los modelos de mensaje son útiles pero no concluyentes dado que:

- No todos los compradores atraviesan todas las etapas
- Las etapas no necesariamente ocurren en una secuencia jerárquica
- Las compras por impulso contraen el proceso.

Aunque el objetivo final para los directivos de marketing es lograr una compra repetitiva de los clientes rentables, existen varias etapas entre el reconocimiento del problema o despertar de la necesidad y la compra. Los modelos de comunicación asumen que la compra es una secuencia mental de etapas que el comprador experimenta.

d) Modelos de decisión basados en la actitud

Según Wilson & Dowlatabadi (2007), a diferencia del enfoque económico la perspectiva de la adopción de la tecnología y la perspectiva de la psicología social y ambiental mantienen que son principalmente los procesos de comunicación, información, valores, actitudes o redes sociales las que determinan la decisión de un individuo a favor de una determinada tecnología.

Concretamente, juegan un importante papel factores como el contenido de la información en el contexto de la decisión y opiniones o características de los actores. Esto implica que la importancia de los incentivos económicos puede variar de un grupo de individuos a otro. Estas variaciones se explican por factores sociales y psicológicos, que inciden sobre la percepción del individuo de las condiciones externas, como los incentivos económicos. En el caso del sistema financiero, esto implica que distintos individuos valoran de diferente modo los factores económicos que implica la elección de una u otra entidad financiera como las comisiones de servicio, o el interés que cobran u ofrecen por sus productos. Esa diferente apreciación puede explicarse por los valores individuales, actitudes y normas como la percepción de las políticas de RSC que la entidad financiera desarrolla, o la identificación de un banco o caja con la región de procedencia del individuo.

Uno de los modelos predominante en el campo de las teorías de adopción y difusión es la **Teoría de difusión de innovaciones** (Rogers, 2003), que define la difusión como el proceso mediante el cual una innovación es comunicada en el tiempo y difundida por determinados canales, entre los miembros de un sistema social. Esta difusión constituye un tipo especial de comunicación, ya que sus mensajes están encargados de difundir nuevas ideas. La teoría de la difusión de innovaciones propone cuatro elementos que conforman el proceso de innovación:

- La innovación misma
- Los canales de comunicación empleados para la difusión
- El tiempo de difusión de la innovación
- El sistema social donde se difunde la innovación

En esta teoría subyace que este proceso supone un cambio en el conocimiento sobre la conciencia y la intención de modificar un comportamiento, cambio determinado por elementos preexistentes, como valores y normas. Más aún, las características de los individuos que adoptan la tecnología y los propios atributos de la misma influyen en la formación del conocimiento de las actitudes. Además, supone que existen interacciones entre las diferentes etapas del proceso decisional, que pueden ser tanto internas (psicológicas), como externas o de comunicación.

No obstante, es el **Modelo de Aceptación de la Tecnología (MAT)** (Davis, 1989), el más utilizado y validado en diferentes contextos y estudios. Desde su presentación, el MAT ha generado una gran cantidad de estudios. Los dos *paper* seminales que describen el MAT han sido citados más de 18.000 veces desde su publicación en 1989 (Cataldo, 2012). En la mayoría de estas situaciones, el MAT ha confirmado su solidez y capacidad para predecir la adopción tecnológica en usuarios de una organización (Yousafzai, Foxall & Pallister, 2007). Busca responder a la pregunta de por qué los usuarios utilizan las tecnologías. Para ello se basó en un precedente de la TAP, La Teoría de la Acción Razonada (TAR), (Fishbein & Ajzen, 1975, 1980). Davis sostiene que el uso de una tecnología dependía fundamentalmente de la mediación de la percepción de facilidad de uso (PEoU) y de la percepción de utilidad (PU). Estas dos variables influyen la actitud a utilizar, que al mismo tiempo determina la intención de comportamiento de uso y éste el uso real de una tecnología. Gráficamente:

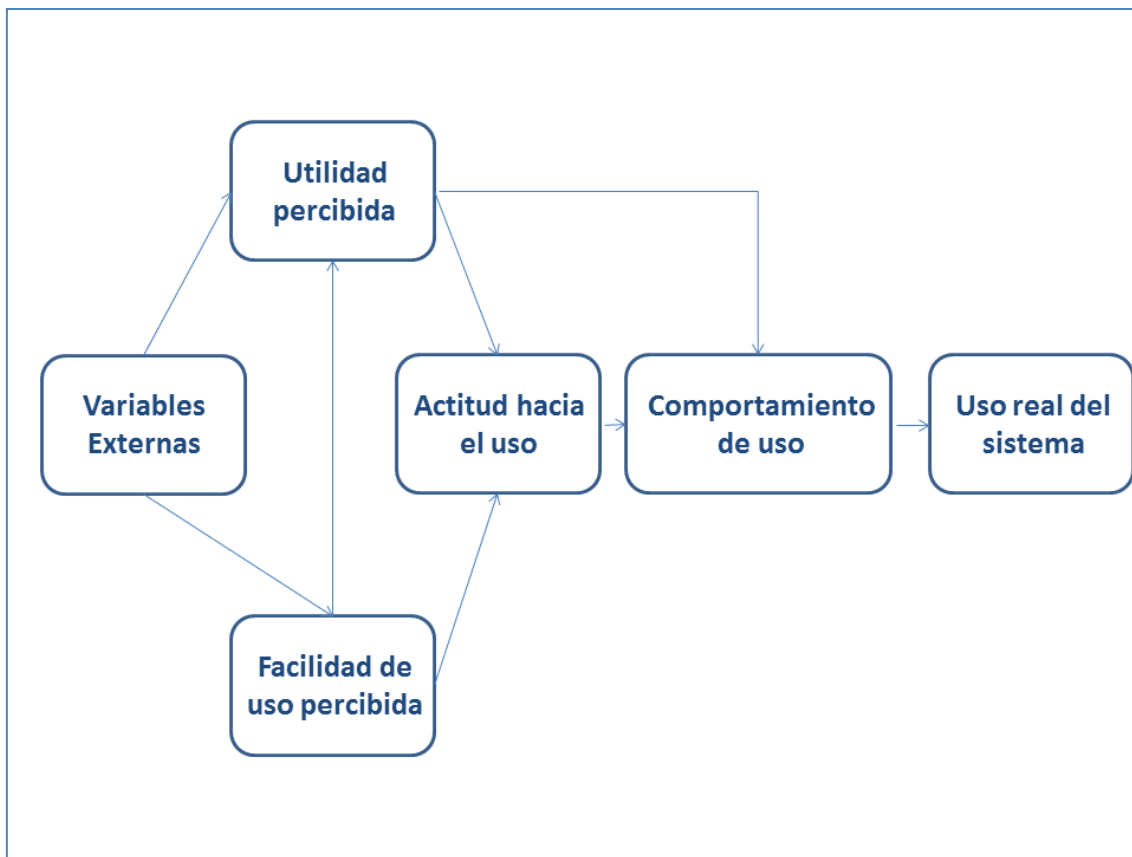


Ilustración 33: Representación gráfica del Modelo de Aceptación de la Tecnología

Fuente: Davis (1989)

La utilidad percibida fue inicialmente definida en un contexto del desempeño profesional, pero estudios posteriores (Gefen, 2002) la aplicaron a cualquier actividad en entornos no profesionales.

La facilidad de uso percibida es el grado en el que el usuario espera que el uso de la tecnología no suponga esfuerzo alguno. Al igual que sucede en la TAP, la intensidad de la relación creencia-actitud-intención en la predicción de un comportamiento depende en gran medida del grado de especificidad alcanzado en la medición de los resultados (Ajzen & Fishbein, 1980). Con el fin de aplicar estos conceptos en un contexto de aceptación de la tecnología, se hace necesario medir las creencias en el uso de la tecnología en lugar de en la propia tecnología. Es decir, un individuo puede mantener un punto de vista positivo sobre la tecnología sin estar favorablemente dispuesto a su uso.

Con posterioridad se amplió el modelo (Argawall et al. 1998), tratando de identificar las variables externas que influyen en la Utilidad Percibida y la Facilidad de uso percibida, incluyendo características individuales, organizacionales y de tareas al modelo. Así, incluyeron en el MAT cinco variables relacionadas con características individuales de los usuarios. Señalaron la existencia de una relación entre entrenamiento y Utilidad Percibida y la Facilidad de uso percibida.

Posteriormente, Venkatesh et al. (2000) propusieron una versión extendida del TAM, que denominaron TAM2. Este modelo incluyó un grupo de variables determinantes y moderadoras de la Utilidad Percibida. Afirman que los factores Norma subjetiva, imagen, relevancia del trabajo realizado, calidad del resultado y demostrabilidad de los mismos son antecedentes de la utilidad percibida. Por otra parte, sostienen que la relación entre norma subjetiva e intención de uso estaba moderada por voluntariedad y experiencia; y que esta última moderaba además la relación entre norma subjetiva y utilidad percibida.

Originalmente desarrollada para el caso de un procesador de textos (Davis et al. 1989), el MAT ha sido empleado posteriormente en múltiples ámbitos: sistemas de gestión de bases de datos (DBMS: Szajna, 1994), ordenadores personales (Igarria et al. 1995), la World Wide Web (Gefen & Straub, 2000), o telemedicina (Chau & Hu, 2001).

4.4.3. Los modelos elegidos para explicar el comportamiento de los jóvenes consumidores de productos y servicios financieros en España: TAP y VCN.

En la presente investigación doctoral se ha optado por utilizar dos modelos para explicar el comportamiento de los jóvenes españoles en la elección de entidad financiera: La **Teoría de Valores-Creencias-Normas (VCN)** (Stern et al. 1995, Stern, 2000) y la **Teoría de la Acción Planeada (TAP)** (Ajzen, 1991) que constituyen dos de los ejemplos más representativos de aproximaciones desde la psicología. De este modo, podemos discriminar cuál de ellos explica mejor la decisión de permanecer como cliente de su actual banco. Se ha descartado para nuestro análisis el Modelo de Aceptación de la Tecnología (MAT). Hemos tomado esta decisión por la simplicidad de esta teoría (en cuanto que integra pocas variables) si la comparamos con las dos teorías elegidas en nuestra investigación (TAP y VCN). Esta simplicidad puede ser un hándicap teniendo en cuenta la complejidad de modelizar la conducta de compra (Celsi & Olson, 1988; Loudon & Della Bitta, 1995; Santemas 2001). Además, el MAT únicamente explica, de manera instrumental, la adopción o no de la tecnología, que en nuestro caso podría ser el uso de los productos y servicios financieros en internet, pero no explica la decisión de compra/abandono de los servicios por parte de los jóvenes españoles.

Kaiser et al. (2005) sostienen que la TAP se basa en un debate entre intereses personales y elección racional, por lo que representa una aproximación cognitiva al asunto. El modelo VCN, por su parte, puede ser considerado como una teoría normativa, ya que está determinada por valores y normas. Además, se vertebra mediante relaciones causales entre las variables, de forma que cada variable afecta directamente a la siguiente (Stern, Dietz & Guagnano, 1995; Stern, Dietz, Kalof & Guagnano, 1995; Stern et al., 1999; Stern, 2000). El modelo TAP, por su parte, no es de tipo jerárquico, de forma que nos marcamos como objetivo de la investigación el determinar cuál de estas dos concepciones se ajusta mejor al concepto de lealtad a la entidad financiera por parte de los jóvenes españoles.

Otra diferencia entre ambos es la consideración de elementos externos al individuo. A diferencia de la TAP, el modelo VCN no considera elementos externos, como factores económicos o restricciones normativas, por lo que otro de los objetivos del presente trabajo

será determinar la relevancia de estos factores a efectos de la conducta objeto de investigación, en función de cuál de los dos modelos muestra más capacidad explicativa.

La elección de estos dos modelos para la presente investigación doctoral se justifica por los siguientes motivos:

- Se trata de modelos ampliamente extendidos y utilizados en distintos sectores para explicar la conducta de compra.
- Comparten variables que pueden ser incluidas en el mismo cuestionario, lo que facilita la comparación sobre su poder predictivo de la conducta de compra (razones de practicidad y parsimonia).
- Esta comparación favorece el conocimiento de un proceso sujeto a diversas variables y de difícil modelización.

a) La teoría de acción planeada (TAP)

Como hemos visto, tanto en la literatura organizativa como en la literatura psicológica se han desarrollado diversas teorías y modelos para explicar y predecir la conducta humana. En un extremo se encuentra la perspectiva basada en proceso fisiológico y en el otro, la que prioriza la naturaleza social de la conducta. En una perspectiva intermedia, psicólogos sociales y de la personalidad señalan que el procesamiento de información disponible mediatiza los efectos biológicos así como las variables medioambientales sobre la conducta (Ajzen, 1991).

La Teoría de la Acción Razonada (Fishbein & Ajzen, 1975), constituye la primera aproximación que pretende resolver esta controversia. Según ésta, la conducta puede predecirse a partir de las intenciones de los individuos. Y éstas están influenciadas por un componente actitudinal y un componente normativo. La actitud de los individuos está a su vez influenciada por sus creencias en relación a las consecuencias de la conducta promediada por la importancia del valor otorgado a esas consecuencias. En lo que se refiere al componente normativo (normas sociales), está compuesto por las percepciones de la presión que los demás ejercen sobre el decisor, promediado por su motivación para cumplir con esas expectativas.

Conforme a lo propuesto por esta teoría, las intenciones para desempeñar una conducta particular serán un predictor fiable sólo cuando la conducta esté bajo el control voluntario del decisor (Fishbein & Ajzen, 1975). En caso contrario, esta relación disminuye o se atenúa: existen muchas situaciones en las que pueden surgir imprevistos, o en las que se necesitan ciertas habilidades o recursos por parte de los individuos que, en última instancia, podrían interferir en la intención de llevar a cabo una conducta (Ajzen, 1985; Ajzen y Maden, 1986). Este punto llevó a incluir un tercer determinante de la intención de conducta, el control percibido, recogido en la Teoría de la Acción Planeada (TAP) que fue desarrollada a partir de la TAR. Esta teoría mantiene que las personas son esencialmente racionales, hacen un uso sistemático de la información disponible, y no son controladas por motivos inconscientes o deseos incontrolados (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975:15), y ha sido utilizada en las décadas pasadas exitosamente para estudiar diversos aspectos que relacionan las actitudes y las conductas (Conner & Armitage, 1998; Sutton, 1998). Diversos autores afirman

que se trata de una teoría muy sólida para estudiar las intenciones relacionadas con el desempeño de las conductas (Chang, 1998; Kurland, 1995; Randall & Gibson, 1991). Asimismo, la teoría de la acción planeada se ha usado para estudiar el comportamiento de compra ecológico (Boldero, 1995; Taylor & Todd, 1995, Kalafatis et al. 1999), también en el área de la educación para la salud (dejar de fumar, dejar de beber, uso de dietas y ejercicio (Martin & McQueen, 1989), el uso de anticonceptivos (Albarracin, Johnson, Fishbein & Muellerleile, 2001), en el ámbito de la elección de Universidad por parte de los alumnos para la realización de formación de posgrado (Martínez Navarro, 2005), o de un modo más genérico, las actitudes de los consumidores (Ajzen, 2008).

Otra razón por la cual la TAP forma parte del marco teórico de la presente investigación es que presenta un modelo estructurado claro que permite analizar la influencia de variables motivadoras independientes sobre la intención de permanecer como clientes de la actual entidad bancaria de los jóvenes consumidores de productos y servicios financieros.

En resumen, conforme a la TAP existen tres variables independientes: actitudes, normas subjetivas y el control percibido, que en su conjunto determinan la intención de compra, la cual es el antecedente inmediato a la conducta:

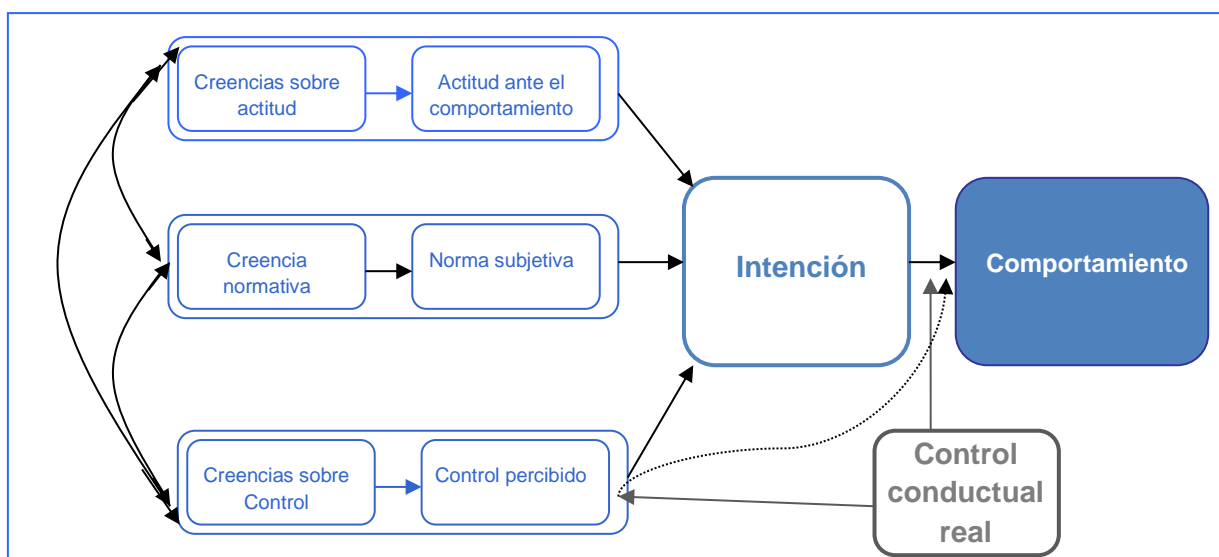


Ilustración 34: Representación gráfica de la Teoría de la Acción Planeada

Fuente: Icek Ajzen 2006

Adaptando la teoría general desarrollada por Fishben & Ajzen a la realidad objeto de estudio de esta Tesis Doctoral podemos describir las variables que configuran el modelo:

- La variable *actitud*, determina la disposición favorable que tiene un individuo hacia un comportamiento, y es generada por las creencias personales sobre las consecuencias resultantes de llevar o no llevar a cabo dicho comportamiento y la evaluación positiva/negativa realizada hacia cada una de esas creencias. Esta evaluación es el componente afectivo de la actitud, determinando la motivación y la fuerza de la intención de conducta. Se pueden poseer distintas creencias pero éstas, por sí solas,

no conducen a la acción. Una evaluación alta de las mismas por parte de un individuo indica la importancia que tienen para él y el grado de compromiso con ellas.

Las creencias varían en función de su origen; distintos procesos pueden intervenir en la formación de las mismas. Así, nos encontramos que las creencias pueden conformarse a partir de los siguientes procesos:

a) La experiencia directa con el objeto de actitud (en nuestro caso, la lealtad a la entidad bancaria), a través de la cual se recoge información sobre las características del mismo. Las actitudes conformadas a partir de este proceso poseen mayor fuerza y son más resistentes al cambio.

b) La experiencia indirecta con el objeto de actitud, a través de la cual se otorgan los mismos atributos a dicho objeto por la similitud que guarda con otros objetos con los que hemos tenido una experiencia directa previa (lealtad a la actual compañía telefónica o al proveedor de servicios de internet, por ejemplo). Las creencias configuradas a partir de este proceso se denominan creencias inferenciales.

c) La información recogida a partir de los otros, ya sean los medios de comunicación (tanto online como offline), o fuentes más o menos directas, como la familia, amigos, etc. Dicha información va a ser aceptada como propia y real, siempre y cuando no se contradiga con las creencias conformadas a partir de la experiencia directa o indirecta.

- La variable *norma subjetiva* incluye atributos del entorno social del joven cliente de entidad bancaria y expresa la percepción del individuo sobre la presión que los demás ejercen para cambiar o permanecer como cliente de la actual entidad financiera, influida por su motivación para satisfacer las expectativas que los otros tienen sobre él. En el presente trabajo se pretende incorporar asimismo la influencia del entorno virtual (el entorno social en Internet) a través de la figura de las redes sociales on-line. En este sentido, este proceso diferencial de formación de creencias contribuye a que cada una de ellas posea un peso según cada individuo y objeto de actitud. Las actitudes más potentes, conjuntamente con la evaluación de las mismas, permitirán predecir mejor la intención de conducta (Fishbein & Ajzen, 1975). Además, el conocimiento sobre las creencias específicas de lo que los otros piensan de cada uno de los comportamientos específicos (permanecer en la actual entidad bancaria) influirán en la intención de llevar a cabo o no una conducta general (elección de los proveedores que ofrecen mejor servicio a menor precio), siempre en función de la motivación para complacerles.
- La variable *control conductual percibido* se refiere a la variación en la habilidad que tienen los jóvenes consumidores de productos y servicios financieros para controlar la decisión de permanecer fieles a su actual banco. Aunque se posea una actitud

favorable hacia una conducta, la probabilidad de llevarla a cabo va a depender, entre otros factores, de la percepción de control por parte del individuo sobre su conducta. Así, la percepción de que puede llevar con éxito la conducta se basa en la creencia de control, sin la cual difícilmente se manifestará la conducta aunque el individuo posea una actitud muy favorable hacia ella. Así, siguiendo con el ejemplo que ilustra esta investigación, un joven puede tener una actitud muy favorable hacia permanecer como cliente de su actual banco o caja porque considera que le ofrece el mejor servicio al mejor precio, pero si percibe que tiene poca capacidad de control para realizar el cambio, ya sea porque considere que no tiene la suficiente habilidad o porque los comportamientos de su entorno (real y virtual) pueden interferir en su decisión de cambio, es posible que no lleve a cabo esta conducta. Por tanto, a partir de este ejemplo, es posible observar que este tercer elemento, la percepción de control, está conformado, tanto por variables internas (percepción de capacidad, habilidad de acción), como por variables externas (oportunidad de acción, obstáculos, tiempo, cooperación, etc.). La inclusión de este tercer determinante contribuye a mejorar el pronóstico de la conducta.

El efecto de la percepción de control sobre la conducta puede ser directo o indirecto. Así, en primer lugar, ésta puede incidir en la intención de conducta modulando el efecto que los antecedentes recién comentados (actitud y norma subjetiva) tienen sobre la intención o puede incidir directamente en la intención de llevar a cabo una conducta sin considerar los antecedentes de dicha intención. En segundo lugar, la percepción de control es un factor independiente de predicción de la conducta. Así, pueden existir distintas situaciones en las que, a pesar de que exista intención de realizar determinada conducta, ésta no sea llevada a cabo porque algún tipo de obstáculo interfiere en la consecución de tal deseo. En estos casos se puede observar que la percepción de control actúa directamente sobre la conducta, modificándola o inhibiéndola (Ajzen, 1987). Esta teoría ha aportado amplia información al estudio del comportamiento humano, al constatar que no todas las conductas se hallan bajo control consciente.

Por lo que respecta a este tercer constructo, diferentes autores han señalado las similitudes y diferencias existentes entre éste y otros constructos relacionados (por ejemplo, al concepto de autoeficacia propuesto por Bandura (1977)). Por su parte, Ajzen (1980) ya manifestó la similitud de dichos conceptos cuando introdujo el constructo de percepción de control, aunque consideraba que este último era mucho más amplio y estaba conformado por un gran número de variables. Tal como fue descrita por su autor, la percepción de control está integrada tanto por un conjunto de variables externas al individuo (por ejemplo, la oportunidad de acción, el tiempo o momento en que la conducta ha de realizarse, la necesidad de otras personas para realizar la acción o los obstáculos que éstas puedan interponer para que dicha acción no sea llevada a término, etc.), como por variables internas (por ejemplo, la percepción de habilidad para llevar a cabo la acción, la percepción de eficacia, etc.). Se ha propuesto que el control conductual percibido tendrá un efecto directo e indirecto (vía intención) sobre la conducta. El efecto directo depende no sólo de la motivación

del decisor por desarrollar la conducta, sino del grado en que la conducta está bajo su control (Ajzen & Madden, 1986).

- Por último, la *intención conductual* expresa la cantidad de esfuerzo que ejerce una persona para desempeñar una conducta. Esta variable dependiente se refiere a los factores motivacionales que producen conductas planeadas.

b) Teoría de Valores-Creencias-Normas (VCN)

La VCN encuentra sus orígenes en tres teorías: la Teoría Universal de los Valores Humanos (Schwartz & Bilsky, 1987), el Modelo de Influencia Normativa (Schwartz, 1970) y el Nuevo Paradigma Ambiental (Van Liere & Dunlap, 1978). De la primera adopta la concepción tradicional de los valores como principios guía en el desarrollo de las actitudes, de la segunda la explicación del mecanismo que impulsa a los individuos a adoptar conductas altruistas, y de la última la conciencia social sobre el efecto de la acción humana sobre la biosfera.

La VCN es un modelo de tipo jerárquico, que sostiene que existe una cadena de elementos que se activan de forma sucesiva y de modo directo o indirecto, frente a un problema ambiental. Los valores personales constituyen el primer activador, y desde las actitudes y la propia personalidad del individuo, activan creencias generales. Se trata, por tanto, de un marco teórico con enfoque psicológico.



Ilustración 35: Representación gráfica de la Teoría Valores-Creencias-Normas

Fuente: Stern (2000)

- Los valores biosféricos se definen teóricamente como aquellos principios guía en la vida de las personas que representan la preocupación por especies no humanas y por la biosfera en su conjunto.
- La orientación de valores Sociales / Altruistas ha sido definida desde el modelo como aquellos principios guía en la vida de las personas que representan la preocupación por el bienestar de otras personas.
- Por último, la orientación de valores egoístas se define como aquellos principios guía en la vida de las personas que representan la preocupación por uno mismo.
- En lo que se refiere a las Creencias del Nuevo Paradigma Ecológico (NEP). Stern et al. (1999) y Stern (2000), definen esta variable como aquellas visiones generales sobre el mundo, recogidas en las ideas que las personas manifiestan sobre su relación con el medio ambiente y la naturaleza.
- Creencias específicas hacia el medio ambiente (AC). Esta variable se define desde el modelo V-N-C como las creencias asociadas a las consecuencias que pueden tener las condiciones medio ambientales para los otros, para uno mismo o para la biosfera en su conjunto. Por su parte, Schwartz (1973; 1977) definió las creencias específicas como la concienciación de las consecuencias que tiene la realización, o no, de la conducta.
- Adscripción de Responsabilidad (AR). Esta variable, tomada del modelo de la Influencia Normativa sobre el Altruismo propuesto por Schwartz (1970; 1973; 1977), se define como el grado en el que la persona se siente responsable de las consecuencias que tiene su conducta sobre el medio ambiente.
- Norma Personal (NP). La Norma Personal, tomada igualmente del modelo de Influencia Normativa sobre el Altruismo de Schwartz, se define como el sentimiento de obligación moral asociado a la conducta.
- Conducta (C)

Como dijimos, a diferencia de la TAP, esta teoría no considera elementos externos, como factores económicos o restricciones regulatorias. No obstante, el poder explicativo de los valores y las actitudes puede ser menor en situaciones en que los decisores se encuentran ante situaciones en que estos factores externos sean significativos. Así, Gatersleben et al. (2002) sostienen que la capacidad explicativa de los modelos que no toman en consideración restricciones externas disminuye cuando un comportamiento requiere niveles elevados de esfuerzo, coste o implicación.

Debemos señalar que el modelo VCN ha sido utilizado exclusivamente para explicar comportamientos de tipo medioambiental. Por tanto, uno de los objetivos de la presente investigación doctoral será adaptar este modelo a un comportamiento no medioambiental, y comprobar su validez. Para ello, hemos adaptado las variables del modelo desde su carácter medioambiental a un ámbito bancario, en lo relativo a la relevancia de las entidades financieras como elemento vertebrador de la sociedad moderna, y su aportación a la sociedad mediante las políticas de Responsabilidad Social Corporativa³³ que llevan a cabo, y la

³³ A finales de 2008 de las más de 3.700 empresas adheridas al Pacto Mundial de Naciones Unidas, 357 (una de cada diez) eran entidades financieras.

participación indirecta a las mismas por parte de los jóvenes clientes de entidades financieras en España. De esta forma, las variables adaptadas para nuestro estudio quedarían de la siguiente forma:

- Las Creencias del Nuevo Paradigma Ecológico (NEP). Reformularemos esta variable, con el fin de vincularla al sistema financiero, como las *Creencias del Nuevo Paradigma Económico*, y se definiría como aquellas visiones generales sobre la economía, recogidas en las ideas que las personas manifiestan sobre su relación con las entidades financieras y la forma en que éstas inciden sobre la sociedad.
- Las Creencias específicas hacia el medio ambiente (AC), serían en nuestro modelo adaptado las Creencias específicas hacia el sistema financiero. Esta variable se definiría como las creencias asociadas a las consecuencias que pueden tener la elección de una entidad financiera u otra, tanto desde un punto de vista individual como para la sociedad en su conjunto, a través del destino de beneficios a acciones de Responsabilidad Social Corporativa.
- La Norma Personal ha sido adaptada asimismo al ámbito económico propio de la actividad financiera, sustituyendo las características morales de la teoría original por un enfoque de eficiencia, considerando que el individuo presenta un sentimiento de eficiencia económica asociado a la conducta.

7. PRESENTACIÓN DE LOS MODELOS A VALIDAR Y CONTRASTAR

7.1. Introducción

A continuación procederemos a describir cada una de las variables que intervienen en ambos modelos que vamos a validar y contrastar en la presente investigación doctoral. A efectos de una mayor claridad, y en lo que se refiere a la denominación de las variables, utilizaremos en primer lugar la propia del modelo TAP, y a continuación, el nombre de la misma variable en el modelo VCN, que figurará entre paréntesis. No se han desarrollado preguntas para medir las variables específicas para el modelo VCN por diversos motivos:

- ✓ Evitar incrementar la longitud del cuestionario, y con ello posibles errores por falta de respuesta motivados por cansancio de los sujetos de la investigación.
- ✓ Evitar posibles redundancias en la redacción de las preguntas, y con ello posibles errores de interpretación de las preguntas por confusión de los sujetos de la investigación.
- ✓ El objetivo de probar relaciones causales nuevas en el mismo sector. Que los principios conductuales sean similares en ambos modelos permite utilizar las mismas variables.

Posteriormente, se procederá al planteamiento de las hipótesis tanto en el modelo TAP como en el modelo VCN, expresando las relaciones de los modelos gráficamente para su mejor comprensión.

7.2. Descripción de las Variables

7.2.1. Variables predictoras o independientes

a) Actitud

Esta variable, exclusiva de la TAP, sugiere que el joven consumidor de productos y servicios financieros se mantendrá como cliente de su actual entidad bancaria si cree que ello le reportará un resultado beneficioso. De igual forma, la actitud de una persona hacia una determinada conducta resulta de su evaluación positiva o negativa sobre el desempeño de la misma (Fishbein & Ajzen, 1975), y esta evaluación positiva estará determinada a su vez por los beneficios que el individuo espera obtener con la ejecución de dicha conducta.

b) Norma Subjetiva (Norma personal o NP)

En lo que se refiere al modelo TAP, según Fishbein & Ajzen (1975), Ajzen (1988) la norma subjetiva es una variable que puede ser considerada como el principal antecedente relacionado con la presión social. Por lo tanto, esta variable agrega un componente social al modelo, ya que mide las presiones que tiene en mente el joven consumidor de productos y servicios financieros en su intención de permanecer como cliente de su entidad bancaria. Igualmente, las normas subjetivas indican el poder que tienen los referentes, o personas importantes para el decisor, para aprobar o desaprobar el desempeño de una determinada conducta (Ajzen, 1991).

Las normas sociales se caracterizan por ser percepciones sobre la naturaleza y el contenido de los sentimientos sociales que prevalecen, mientras que las normas personales están caracterizadas por nociones de “que debería hacer” ó si “esta norma debería ser incorporada a mis creencias”. La conversión de normas personales a conducta tiene lugar a través de la activación de dos importantes variables:

- El reconocimiento de las consecuencias de la acción o inacción en relación a la conducta. En nuestro caso, “no tener cuenta en una buena entidad bancaria es una pérdida de ventajas y de dinero”
- La atribución de la responsabilidad personal hacia la acción: En la presente investigación podría ser, “yo soy responsable de ser cliente de una entidad bancaria u otra”.

Si se activa uno de estos moderadores es más probable que las normas personales se traduzcan en conducta. Como resultado, el moderador incrementaría la fuerza de la relación entre las normas personales y la conducta, convirtiendo a las normas en un predictor más poderoso de la conducta.

En lo que se refiere a las entidades bancarias (como vimos al tratar las teorías sobre competencia organizativa en adscritas a la perspectiva o vertiente social, y más concretamente el desarrollo social corporativo), y como vimos, éstas adquieren un protagonismo muy significativo en la gestión de su imagen ante la sociedad (Clarkson, 1995). Esta imagen y su doble influencia tanto sobre los propios jóvenes como sobre sus padres, familiares y amigos de los jóvenes es la que se pretende medir a través de esta variable en la TAP.

En el modelo VCN, como vimos, el concepto de Norma Personal está tomado del modelo de Influencia Normativa sobre el Altruismo de Schwartz, y se define como el sentimiento de obligación moral asociado a la conducta. En nuestro caso de estudio, está relacionado con la eficiencia en la elección de una entidad financiera, en el sentido de elegir aquella que ofrece mejores productos y servicios a menor coste.

c) El Control Percibido

Esta variable está compuesta por dos tipos de control (Ajzen & Madden, 1986):

- **Control percibido interno (Creencia Específica).** Disposiciones individuales entre las que podemos citar por ejemplo el nivel de información que posee el individuo, o sus habilidades individuales, capacidades, emociones y motivaciones respecto a una conducta específica (Ajzen, 1988) en lo que se refiere al modelo TAP, y, como ya avanzamos, en nuestro modelo VCN adaptado, las Creencias Específicas hacia el sistema financiero. Estarían referidas a las consecuencias que pueden tener la elección de una entidad financiera u otra, tanto desde un punto de vista individual como para la sociedad en su conjunto, a través del destino de beneficios a acciones de RSC.
- **Control percibido externo.** Es un elemento situacional ajeno al individuo que determina el grado en el cual las circunstancias facilitan o interfieren con el desempeño de esa conducta (Ajzen, 1988).

En la presente investigación, como factor de control interno percibido (CPI) se han incluido elementos relativos a la importancia que el joven cliente de una entidad bancaria otorga al sector financiero, ya que se trata de un sector de actividad que despierta numerosas animadversiones, a pesar de su relevancia económica.

En lo que se refiere al factor de control externo percibido (CPE) hemos incluido los costes de los productos y servicios contratados frente a la competencia, la existencia de oferta específica de productos para jóvenes, asesoramiento adecuado, o la existencia de suficientes sucursales y cajeros para realizar la operativa bancaria.

En la línea propuesta en la construcción del marco teórico del modelo TAP de la presente tesis doctoral, y como antecedente de la intención de mantenerse como cliente de su actual entidad bancaria (lealtad), señalaremos la influencia del contexto organizativo en el control percibido. Así, diversas publicaciones señalan la influencia del contexto organizativo en el proceso gerencial de toma de decisiones (Cohen, 1998; Russo & Fonts, 1997; Treviño, 1986). En la presente investigación, hemos circunscrito el contexto organizativo a las acciones de comunicación comercial (tanto online como offline) que desarrollan las entidades bancarias para influir en el mercado de clientes del segmento joven. Consideramos que las estrategias de comunicación suponen el uso de los recursos y habilidades institucionales y como tal reflejan la estructura organizativa, la visión y la estrategia competitiva de la organización: es decir, conforman el contexto organizativo que puede influir en las decisiones individuales. Asimismo, podemos esperar que las acciones de comunicación comercial, como contexto organizativo, influyan en el control percibido de los jóvenes clientes porque si éstos reciben la información necesaria para ayudarles en su toma de decisiones de permanencia en su actual entidad bancaria (o lealtad a la misma), su intención hacia ésta se incrementa, a la vez que aumenta su percepción sobre los posibles obstáculos para llevar a cabo el cambio.

d) Variables de control: Las variables subjetivas.

En nuestro modelo TAP hemos incorporado ciertas variables que teóricamente contribuyen a explicar mejor la relación empresa-mercado. Por ejemplo, Morgan & Hunt, (1994) señalan que desde la perspectiva de marketing, las relaciones consumidor-empresa se ven afectadas por un conjunto de variables entre las que destacan el compromiso y la confianza y que ambas actúan como mediatizadoras sobre la productividad, la efectividad y la eficiencia de la organización. Así, como ya hiciera Martínez Navarro (2005) en el ámbito universitario, para nuestro modelo hemos introducido las variables Compromiso, Valores Personales, Involucramiento y Comparación Social.

- **El Compromiso (Adscripción responsable-AR)**

Morgan & Hunt (1994) señalan que el compromiso es central para el marketing relacional, donde las relaciones a largo plazo entre las organizaciones y sus mercados son cruciales. Estas relaciones son importantes en nuestra investigación porque el compromiso ha sido definido como “el conjunto de promesas implícitas o explícitas que se establecen en una relación continua de intercambio entre las partes” (Dwyer et al., 1987, p.19). En un mercado tan maduro como el bancario, en que los productos y servicios pueden ser considerados “*commodities*” por su escasa diferenciación entre distintos proveedores, el establecimiento de estos compromisos resulta fundamental para retener clientes.

Desde un punto de vista sociológico, el concepto de compromiso se utiliza al tratar de explicar por qué motivos las personas se comprometen en líneas consistentes de actividad (Becker, 1960). Por definición, el compromiso supone el deseo o intención de mantener una valiosa

relación en el futuro (Moorman et al., 1992), con dos elementos importantes: la durabilidad y la consistencia en el tiempo (Dwyer et al., 1987).

Desde una perspectiva psicológica, el compromiso se define como los lazos de identificación, afiliación y congruencia de valores (Allen & Meller, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986). También se indica que es el lazo afectivo que se establece con las metas y valores de una organización, independiente del valor puramente instrumental de la relación (Buchanan, 1974). Igualmente, hace referencia al estado psicológico de un individuo que le lleva a actuar y a desarrollar un comportamiento real, dejando entrever que existe la intención de mantener una relación estable duradera (O'Malley & Tynan, 1997; Geyskens et al., 1996) y de esforzarse al máximo para conseguirla (Morgan & Hunt, 1994; Anderson & Weitz, 1992).

El concepto de compromiso ha sido estudiado desde una aproximación de intercambio social (Cook & Emerson, 1978), definiéndose como el intercambio de creencias entre las partes de que sus relaciones son importantes y que exigen maximizar esfuerzos para mantenerlas. Es decir, que las partes comprometidas creen que es justificable trabajar para asegurarse que éstas duren indefinidamente (Morgan & Hunt, 1994; Moorman et al., 1992). Desde esta perspectiva, Cook & Emerson (1978, p.728) definen el compromiso como "una variable central para distinguir el intercambio social del económico". De esta manera, el compromiso es importante para la eficiencia organizativa, ya que está relacionado con la conducta de compra individual y organizacional, así como con la alta motivación (Farell et al., 1981) y creciente conducta de participación organizativa (Williams & Stella, 1991), además de poder influir en la equidad laboral (Williams & Hazer, 1986) y en el apoyo organizativo (Eisenberger et al., 1990). Variables todas ellas estrechamente relacionadas con el marco teórico que hemos diseñado.

La revisión de la literatura muestra que el compromiso está asociado con la motivación y el involucramiento (Mowday et al., 1982), con efecto positivo y lealtad (Kanter, 1972) y con el desempeño y la obediencia a las políticas organizativas (Angle & Perry, 1986). Por tanto, facilita los fundamentos para el desarrollo de normas sociales, que son consideradas mecanismos importantes para regular las relaciones de intercambio en el largo plazo (MacNeil 1980). De este modo, se relaciona con la variable Norma Subjetiva y se justifica su incorporación al modelo.

El compromiso también está relacionado con la comunicación comercial desarrollada por las entidades bancarias, puesto que éste es un reflejo de la información y sentimientos que se transmiten sobre la misma (Porter et al., 1974; Meyer & Allen, 1984). Igualmente porque una dimensión del compromiso es la credibilidad, aspecto crucial en el sistema financiero, y que también puede ser influida por las acciones de comunicación comercial.

Finalmente, y a pesar de su importancia, también debemos señalar que los estudios sobre el compromiso no son numerosos (Pritchard et al., 1999; Bettencourt, 1997). Este hecho se explica porque los determinantes sociales de la conducta son constructos ambiguos, solapados y amorfos (Morrow, 1983; p.486). Staw (1977), indica que el valor del compromiso como constructo separado y distinto debería ser demostrado. Durante los años noventa del siglo pasado, continuó siendo uno de los mayores focos de investigación, centrándose en el

desarrollo de teorías cada vez más consistentes (Meyer et al., 2002). Actualmente está ampliamente reconocido que el compromiso organizativo es un constructo multidimensional y que sus antecedentes, correlaciones y consecuencias varían en función de su dimensión (Meyer et al., 2002), pero, según Simó (2008), lejos de cerrarse este paradigma, se van abriendo nuevas líneas de investigación (Bergman, 2006; Luchak & Gellatly, 2007).

Entre ellas destaca la poca atención que han recibido alguna de sus dimensiones, como es el caso del compromiso normativo (Bergman, 2006) y las actuales discrepancias sobre su utilidad como un constructo propiamente diferenciado dado las elevadas correlaciones que presenta con el compromiso afectivo (véase, Meyer et al., 2002). Por otra parte las últimas investigaciones presentadas por Luchak & Gellatly (2007), abren un nuevo camino en la comprensión de las relaciones de este constructo con sus consecuencias tales como el desempeño en el trabajo, la intención de abandonar la empresa o el absentismo laboral.

De este modo han aparecido nuevas preguntas de investigación asociadas a este paradigma científico, tales como por qué el compromiso afectivo y el normativo presentan una correlación tan elevada (Bergman, 2006), qué tipos de relaciones -lineales o no lineales- se establecen entre el compromiso normativo y sus consecuencias (Luchak & Gellatly, 2007) o por ejemplo, afecta el propio lenguaje y diseño de los ítems del cuestionario de compromiso normativo a la elevada correlación con el compromiso afectivo (Bergman, 2006).

- **Los Valores Personales (Orientación de valores-OV)**

Incluimos esta variable porque según Engel et al., (1978), constituyen la principal influencia sobre los motivos o los impulsores fundamentales de la conducta, y son imágenes mentales que influyen sobre la forma en la que una persona responderá a una situación en particular (Schiffman & Kanuk, 1991). Por tanto, podemos esperar que los valores personales influyan en el modo en que los jóvenes consumidores de productos y servicios financieros reciben y responden a las acciones de comunicación comercial desarrolladas por las entidades bancarias.

Según Rokeach (1973) los valores son las creencias perdurables de que formas específicas de conducta son personal o socialmente preferibles a modos de conducta opuestos o estados finales de existencia. Por ello, más que otro concepto, es una variable interviniente que se muestra capaz de unificar la aparente diversidad de intereses de todas las ciencias relacionadas con la conducta humana.

Autores clásicos (Williams 1968), sostienen que los valores influyen en la toma de decisiones porque sirven como criterio o estándar en términos de los cuales el individuo realiza sus evaluaciones. También han sido tradicionalmente considerados como un componente muy importante de la estructura de las organizaciones. Así, Katz & Kahn (1966) mencionan que las bases socio-psicológicas de las organizaciones comprenden los roles de sus miembros, las normas que prescriben y sancionan sus comportamientos, y los valores sobre los cuales se basan las normas (según estos autores, los roles, las normas y los valores difieren entre ellos por su grado de abstracción). Esta característica de los valores también justifica su inclusión en

nuestro marco conceptual, puesto que se indica una relación con las Normas, componentes del modelo TAP.

En lo que se refiere al modelo VCN, identifica los Valores, que constituyen el primer activador de la conducta, y desde las actitudes y la propia personalidad del individuo, activan creencias generales. El modelo VCN realiza una clasificación en tres tipologías:

- Los valores biosféricos
- La orientación de valores Sociales/Altruistas.
- Los valores egoístas.

Para la presente investigación, no se consideran para la variable Orientación de Valores los valores biosféricos, por su escasa relación con el comportamiento observado (lealtad a la entidad financiera) aunque si los Altruistas (mediante el enfoque del papel social que juegan las entidades financieras mediante la Obra Social o políticas de RSC, y las diferencias entre éstas. Los egoístas son asimismo considerados en nuestro modelo adaptado como aquellos principios guía que representan la preocupación por uno mismo.

- **El Involucramiento**

Esta variable es relevante en la construcción del marco teórico del modelo TAP de la presente investigación, al asumir que el involucramiento es un estado emocional o psicológico orientado a obtener determinadas metas, y que determina la importancia personal que tiene la decisión de compra para el comprador (Rothschild, 1984). Según este autor existen cuatro medidas de involucramiento dentro de la investigación de comportamiento del consumidor:

- ✓ Precio
- ✓ Extensión del proceso de compra
- ✓ Similitud de elección
- ✓ Riesgo percibido

Más recientemente se ha desarrollado un instrumento, el IP6, que mide perfiles de involucramiento y que fue construido para ser aplicado a consumidores mexicanos (Vera, 2003). Este instrumento amplía el desarrollado por Laurent & Kapferer (1985), y mide seis componentes del involucramiento:

- ✓ Grado de interés hacia el producto
- ✓ Grado de placer en su consumo
- ✓ Grado de valor simbólico cultural que le representa
- ✓ Grado de importancia del riesgo si no cumpliera con sus expectativas
- ✓ Grado de probabilidad percibida de riesgo de no cumplir con tales expectativas
- ✓ Grado de importancia para el cumplimiento de sus necesidades.

Sin embargo y a pesar de su importancia conceptual, algunos autores sugieren que es difícil clasificar las situaciones de involucramiento por el hecho de que su nivel es variable en función del individuo y el producto en cuestión. De este modo, para ciertos autores existe una

diferencia entre compromiso conductual (participación) y psicológico (involucramiento) (Barki & Hartwick, 1989), e inclusive ciertos autores han llegado a mostrar que son constructos independientes³⁴ (Barki & Hartwick, 1994; Jarvenpaa & Ives, 1991).

En lo que se refiere a nuestro modelo TAP, podemos asumir que a mayor involucramiento pueda existir una mayor propensión a permanecer como cliente de la actual entidad financiera.

- **La Comparación Social**

La Comparación Social se integra en el modelo TAP propuesto en el presente trabajo porque tiene una estrecha relación conceptual con algunas de sus variables, que aluden a la influencia del entorno social (tanto físico como virtual) en el proceso decisional del joven consumidor de productos y servicios bancarios. Así, la comparación social se refiere al juicio cognitivo que las personas hacen sobre sus propios atributos comparados con los demás. Estas comparaciones son determinantes en la auto percepción y depende menos de circunstancias objetivas (Wood, 1989). Este constructo también está relacionado con expectativas sociales y normas (Ruble, 1983; Wood, 1989) y tiene sus antecedentes en la teoría clásica de comparación social de Festinger (1954). Según esta teoría, las personas tienen la necesidad de evaluar sus opiniones y habilidades a través de una autoevaluación, que tiene como base la comparación con otras personas. Por tanto, este constructo sugiere que los individuos prefieren compararse ellos mismos con otros que son percibidos como poseedores de atributos similares e importantes (Miller et al., 1988). Berglas (1996), introduce la “dimensión habilidad”, el sentimiento de ser hábil y competente, que requiere cierto conocimiento sobre el desempeño, pero comparado con un estándar sobre lo que es bueno. Esto sugiere que los seres humanos necesitamos referencias externas como parámetros de comparación (en nuestra investigación, serían otros jóvenes clientes de entidades bancarias). Por otra parte, se ha sugerido que la comparación social tiene metas que son más profundas que la autoevaluación básica, de tal manera que intervienen conceptos como la automejora y el autoenriquecimiento (Wood, 1989). Característica que se asocia a la variable de Control Percibido Interno, incluida en nuestro modelo TAP.

La teoría de la comparación social ha desarrollado algunas líneas de investigación en áreas tan diversas como los determinantes del bienestar subjetivo y la felicidad (Easterlin, 1974; Clark & Oswald, 1996), el comportamiento negociador (Babcock et al, 1996; Bohnet y Zeckhauser, 2004), el comportamiento de ahorro (Carroll, 2000), la oferta de trabajo (Neumark & Postlewaite, 1998) o el crecimiento económico (Knell, 1999; Cooper et al, 2001). En el área de marketing, el concepto de comparación social está relacionado con el riesgo de crear una imagen que no corresponde con el ideal buscado por los consumidores. De tal manera que los directivos de marketing utilizan este concepto para enseñar a los consumidores como cerrar la brecha entre la imagen real y la ideal (Hogg et al., 1999). En este sentido, la comunicación comercial (tanto online como offline) desempeña un papel importante, pues influye en la

³⁴ De esta manera, un objetivo parcial de nuestra investigación es incrementar su conocimiento como constructo

elección de imágenes dado que las campañas promueven determinados patrones de referencia. Asimismo, pretendemos determinar la relevancia de las redes sociales online a la hora de determinar la lealtad a la entidad bancaria actual por parte de los jóvenes españoles.

Como ya hemos mencionado, la VCN no incorpora variables externas, por lo que no considera la Comparación Social.

e) Variable explicada o dependiente

La variable explicada o dependiente es Conativo en el Modelo TAP, y la Conducta en el VCN, y se refiere a la intención de los sujetos de la investigación de permanecer como clientes de su actual banco o caja.

Hasta aquí la definición de las variables que intervienen en ambos modelos (TAP y VCN). Dado que el fin último de la presente investigación no es otro que contrastar ambos con el fin de determinar cuál de ellos explica mejor el comportamiento de los jóvenes españoles en lo relativo a la tendencia a la lealtad a su entidad financiera actual, parece conveniente resumir las variables que intervienen en el modelo VCN y sus equivalencias con las del modelo TAP:

- La variable Valores, identifica los Valores Personales del modelo VCN, tanto los altruistas como los egoístas, del mismo modo que los valores que actúan como variables de control del modelo TAP. Hace relación a la importancia que para los sujetos de la investigación tienen para su vida diaria aspectos como la diversión y alegría de vivir, el sentido del deber, la pertenencia a un grupo o la autorrealización.
- Las Creencias del Nuevo Paradigma Económico, son en el modelo VCN visiones generales sobre las entidades financieras, recogidas en las ideas que las personas manifiestan sobre su relación con las mismas, y no encuentran equivalencia con ninguna variable del modelo TAP.
- La variable Creencia Específica del modelo VCN, serán en nuestro modelo adaptado las Creencias específicas hacia el sistema financiero. Esta variable se definiría como las creencias asociadas a las consecuencias que pueden tener la elección de una entidad financiera u otra, tanto desde un punto de vista individual como para la sociedad en su conjunto, a través del destino de beneficios a acciones de Responsabilidad Social Corporativa. Esta variable se identifica con la variable Control Percibido Interno del modelo TAP. En la presente investigación se refiere a aspectos tales como la importancia de tener acceso a productos financieros de calidad, o la preparación de un individuo como factor relevante para comprenderlos. Tiene que ver también con la importancia que se otorga a las entidades financieras en la sociedad moderna.
- La Adscripción Responsable del VCN se asimila al Compromiso de la TAP, y refleja la valoración de los individuos con la relación que actualmente mantienen con su entidad financiera, su evolución previsible, e incluso su proactividad a actuar como prescriptores de la misma.
- La Norma Personal en el modelo VCN, el sentimiento de obligación moral asociado a la conducta, podemos identificarlo con la Norma Subjetiva del modelo TAP, y en nuestro caso refleja el deseo de elegir el mejor proveedor posible en el caso del VCN (adaptada

al ámbito económico propio de la actividad financiera, sustituyendo las características morales de la teoría original por un enfoque de eficiencia, considerando que el individuo presenta un sentimiento de eficiencia económica asociado a la conducta), o la recomendación de padres, familiares o amigos, tanto en el ámbito online como offline en el caso de la TAP.

- Finalmente, la Conducta del VCN equivale al Conativo de la TAP, que en la presente investigación es la intención de permanecer por parte de los individuos como clientes de su actual caja o banco.

Modelo de Valor, Creencias y Normas (VCN)	Modelo de Teoría de la Acción Planeada (TAP)
Orientación de Valores	Valores Personales
Creencias del Nuevo Paradigma Económico	-----
Creencia Específica	Control Percibido Interno
Adscripción Responsable	Compromiso
Norma Personal	Norma Subjetiva
Conducta	Conativo

Ilustración 36: Variables del modelo VCN y sus equivalencias con las del modelo TAP

Fuente: Elaboración propia

7.3. Hipótesis a validar sobre los modelos de procesos decisionales.

A continuación detallaremos las hipótesis a contrastar en cada uno de los dos modelos.

7.3.1. EL modelo TAP y sus hipótesis

En relación con la variable dependiente, que en este caso es la variable Conativo (o tendencia a la lealtad, en adelante TAL)

- ✓ **H1: Actitud influencia TAL.** Esta relación está influida por variables de control:
 - Valores influencia TAL
 - Involucramiento afecta TAL
 - Compromiso afecta TAL
- ✓ **H2: Norma subjetiva influencia TAL**
- ✓ **H3: Control percibido interno influencia TAL**
- ✓ **H4: Control percibido externo influencia TAL**

En lo que se refiere a las variables que influyen sobre la variable Actitud, establecemos las siguientes hipótesis:

- ✓ **H5: La Publicidad offline influencia la Actitud**
- ✓ **H6: La Promoción offline influencia la Actitud**
- ✓ **H7: Las RRPP offline influencia la Actitud**
- ✓ **H8: La comunicación online influencia la Actitud**

Sobre la variable Control Percibido Externo (CPE) establecemos la siguiente hipótesis a contrastar:

- ✓ **H9: La Norma subjetiva influencia CPE**

Por último, procederemos a contrastar las siguientes hipótesis en relación con las variables que influyen sobre el Control Percibido Interno (CPI)

- ✓ **H10: La Publicidad offline influencia el CPI**
- ✓ **H11: La Promoción offline influencia el CPI**
- ✓ **H12: Las RRPP offline influencia el CPI**
- ✓ **H13: Acciones de comunicación online influncian CPI**

7.3.2. El modelo VCN y sus hipótesis.

En lo que se refiere al modelo Valores, Creencias, Normas, establecemos las siguientes hipótesis:

- ✓ **H1VCN: Orientación de Valores influencia la Creencia del Nuevo Paradigma Económico (CNP)**

La variable Creencia Especifica hacia el sistema financiero (CE) es influida según la siguiente hipótesis:

- ✓ **H2VCN: Creencia Nuevo Paradigma (CNP) influencia la Creencia Específica hacia el Sistema Financiero (CE)**

En relación con la influencia que ejerce la variable Creencia Específica hacia el sistema Financiero (CE), establecemos la siguiente hipótesis:

- ✓ **H3VCN: Creencia especifica hacia el sistema financiero (CE) influencia la Adscripción de Responsabilidad (AR)**

Sobre la variable Adscripción de responsabilidad (AR), contrastaremos la siguiente hipótesis:

- ✓ **H4VCN: Adscripción de Responsabilidad (AR) influencia la Norma Personal (NP)**

Por último, en relación con la variable dependiente, la Variable Conducta, establecemos la siguiente hipótesis

- ✓ **H5VCN: Norma Personal influencia la Conducta (Permanencia en la actual Entidad Financiera o Lealtad)**

De forma gráfica, podemos describir ambos modelos y sus hipótesis:

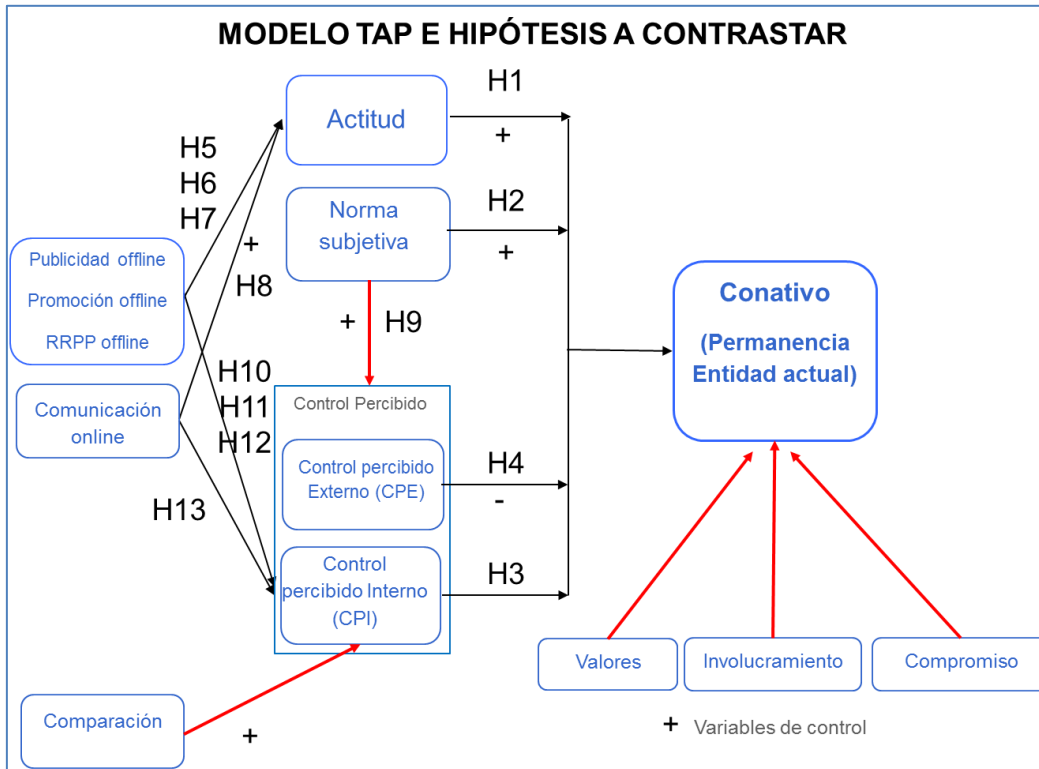


Ilustración 37: Modelo TAP e hipótesis a contrastar

Fuente: Elaboración propia a partir de Icek Ajzen 2006

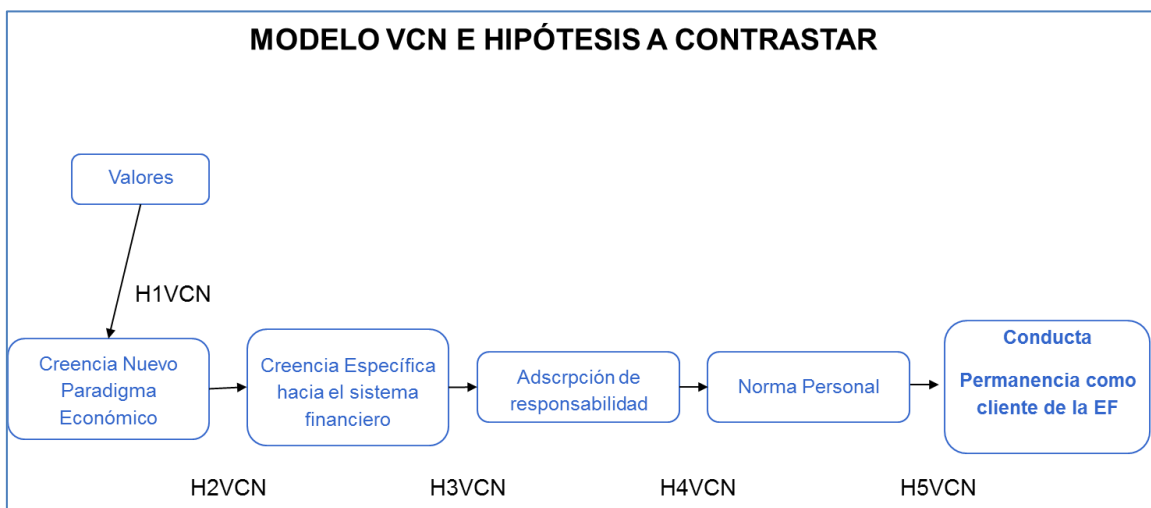


Ilustración 38: Modelo VCN e hipótesis a contrastar

Fuente: Elaboración propia a partir de Stern (2000)

8. LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: METODOLOGÍA

8.1. El diseño de la investigación

En la presente investigación hemos optado por utilizar dos tipos de diseño: uno de tipo correlacional y otro de tipo causal, principalmente a causa del carácter complejo del proceso decisional a explicar. En él intervienen variables de diversa naturaleza (tanto organizativas como decisionales), y por ello, el método a utilizar debe reflejar tanto la identidad conceptual de las variables como la interacción que se establece entre ellas.

La investigación exploratoria (correlacional), pretendió determinar si las proposiciones existentes en la literatura acerca de las variables de comunicación comercial y de las decisiones de compra, se corresponden con los patrones de asociación de la validación empírica realizada en el modelo TAP. Con ello esperamos mejorar nuestro conocimiento sobre el fenómeno objeto de estudio.

El objetivo de la investigación posterior, de tipo causal, era doble: confirmar la identidad conceptual de las variables, y explicar las relaciones obtenidas en la investigación exploratoria en ambos modelos.

8.2. Nivel de análisis y método de recolección de datos

Todo diseño de investigación debe determinar la fuente de información a utilizar en el análisis empírico posterior. Estas fuentes de información pueden ser primarias o secundarias, en función del origen y propósito de la información:

- Datos obtenidos para los objetivos específicos de la investigación
- Información ya existente, generada para diferentes propósitos

Fowler (2002) señala dos motivos que justifican el uso de una fuente primaria de información, como es un cuestionario:

- La estandarización de la medida, que la convierte en consistente para todos los datos y por tanto permite establecer comparaciones.
- En ocasiones es el único modo de obtener y relacionar la información necesaria para una investigación.

Dado que el objeto de la presente investigación está compuesto por variables de diferente nivel y que no existen bases de datos para un estudio como el que proponemos, el cuestionario se presenta como la herramienta más adecuada para lograr el objetivo de la misma.

Los cuestionarios fueron distribuidos entre alumnos universitarios, ya que se corresponden con el sujeto objeto de la presente investigación, al encontrarse adscritos al segmento joven cuyo comportamiento hacia las entidades financieras se pretende explicar.

Ya que en los procesos decisionales de los alumnos intervienen variables individuales, grupales y organizativas (por tanto de diferentes niveles de agregación), en este tipo de fenómenos se diferencian dos tipos de niveles: el individual y el grupal. Conforme a la literatura, y en lo que se refiere al nivel individual, el alumno como individuo tiene un papel crítico en la compra, pues sintetiza el impacto de todas las demás variables que intervienen en este proceso. A nivel grupal podemos suponer que las decisiones del alumno están condicionadas por la familia y/o los grupos de pertenencia y referencia. Y, a este nivel se debería agregar el nivel organizativo, donde se incluyen las acciones comerciales que impactan directamente en el comprador o indirectamente a través de los grupos sociales a que pertenece. Así, las conductas de compra pueden ser estudiadas de manera individualizada, o de forma simultánea, como una red social de trabajo. Aunque lo teóricamente aconsejable sería usar un enfoque de redes sociales, la presente investigación se ha realizado desde una perspectiva individual por limitaciones de tipo práctico, dado el escaso apoyo conceptual y empírico que existe para el estudio de las decisiones de compra y la complejidad de los procedimientos necesarios para la recolección de datos y la dificultad de poder trabajar con un alto número de variables que pueden ser examinadas empíricamente al mismo tiempo (Tichy et al., 1980), como es nuestro caso.

8.3. La selección de la muestra

El análisis que permitirá testar el modelo aquí propuesto utilizará datos procedentes de la población universitaria española. Aunque existen registros de los alumnos, no ha sido posible acceder a las bases de datos de las distintas universidades. Por ello, se ha utilizado la entrega de cuestionarios a alumnos de tres universidades públicas de Madrid: Universidad Complutense, Universidad Carlos III y Universidad Rey Juan Carlos. Sobre una población de 1.455.885 alumnos universitarios en España³⁵, la muestra seleccionada, 819 alumnos, cumple los requisitos para ser considerada apropiada, ya que con un 4% de error en la muestra, el tamaño de la muestra para una fiabilidad del 95% debería ser de 619 individuos, y para el 97%, de 756 individuos.

Si considerásemos únicamente las universidades de carácter nacional, la población total sería menor, y por tanto la capacidad de generalización de la muestra puede ser aún mayor. Además, en el afán de dotar de mayor representatividad a la muestra, se han realizado encuestas en tres universidades diferentes.

³⁵ Total alumnos matriculados en estudios universitarios de grado y de primer y segundo ciclo en el curso 2010/2011. Datos del INE. Estadística de la Enseñanza Universitaria en España. Mayo de 2012

8.4. El proceso de elaboración del cuestionario

Conforme a lo recomendado por la literatura, se desarrolló un primer modelo de cuestionario utilizado en la prueba piloto. La obtención de los datos de la misma se desarrolló en dos fases. En la primera de ellas se realizaron 10 entrevistas cara a cara con alumnos con el propósito de conocer los aspectos que consideraban más interesantes en relación a las variables que queríamos medir. Seguidamente, y conforme a estas impresiones, se realizó un cuestionario piloto. Dicho cuestionario fue repartido a 25 alumnos, y con los datos obtenidos se procedió a depurar la escala a utilizar en la investigación definitiva.

En la presente investigación consideramos que los constructos son combinaciones lineales o agregaciones de indicadores. Esto nos permite la inclusión de errores de medida y debería reflejar con más exactitud el constructo que la perspectiva operacional (que supone que un concepto se puede medir con un solo ítem), aunque algunos autores sostienen que se corre el riesgo de obtener medidas incompletas si se omite algún ítem (Diamantopulos y Winklhofoe, 2001).

De esta forma, entendemos que la metodología utilizada para el desarrollo del cuestionario (revisión de la literatura, entrevistas y pre-test), garantiza la validez de las escalas utilizadas. Esta validez indica que el grupo de ítems (indicadores empíricos) que cuantificarán un constructo están teóricamente conectados al mismo (Nunnally, 1978; Carmines & Zeller, 1979), y que las distintas mediciones empíricas explican en gran medida sus diferentes aspectos.

8.5. La recolección de datos

Los cuestionarios fueron distribuidos a lo largo de los meses de octubre y noviembre de 2011. Anteriormente, a lo largo del mes de junio de 2011, se contactó con personas clave en cada una de las tres Universidades con el fin de solicitar los permisos y coordinar la entrega de los cuestionarios entre los distintos grupos de alumnos. Son consideradas clave a efectos de este estudio, pues se trata de coordinadores de cursos que permitían acceder a individuos que calificaban como unidades de la muestra. Se entregaron un total de 1.200 cuestionarios entre 35 grupos de alumnos, de los que se obtuvieron respuestas según la siguiente distribución:

Universidad	Cuestionarios
Complutense	431
Carlos III	277
Rey Juan Carlos	111
Total	819

Ilustración 39: Distribución de cuestionarios por centro universitario

Fuente: Elaboración propia

8.6. Descripción de la muestra

Una vez concluida la fase de recopilación de datos, se incorporó la información en el programa IBM SPSS Statistics para Windows, versión 19, programa estadístico escogido para procesar la información. Con el fin de detectar posibles errores en la introducción de los datos, se llevó a cabo un análisis de frecuencias para todas las variables, de forma que los valores se encontraban dentro de los rangos admisibles establecidos. En caso de detección de una anomalía, se producía la correspondiente revisión del cuestionario correspondiente con el fin de introducir las correcciones necesarias.

La siguiente ilustración presenta la clasificación de la muestra en función del rango de edad (de 18 a 20 años, de 21 a 23 años y más de 24 años) y del sexo (hombre -H- y mujer -M-):

Sexo			Edad		
Mujer	462	56,41%	18-20	294	35,90%
Hombre	357	43,59%	21-23	414	50,55%
Total	819	100,00%	más de 24	111	13,55%
			Total	819	100,00%

Ilustración 40: Distribución de la muestra por edad y por sexo

Fuente: *Elaboración propia*

Para poder inferir nuestros resultados al resto de la población y presentar aportes a los estudios que se realicen con posterioridad, es importante analizar si nuestras observaciones se aproximan o siguen una distribución normal. Considerando el Teorema del Límite Central y dado que el tamaño de nuestra muestra es superior a 50, (N=819), puede considerarse que nuestros datos se aproximan a la normalidad. De esta forma, podemos asumir razonablemente que los datos de la muestra son adecuados para afrontar los objetivos de nuestra investigación

8.7. Descripción de las escalas

Las escalas de nuestro estudio representan las percepciones de los jóvenes universitarios sobre la relación que mantienen con su banco o caja (proveedor de productos y servicios financieros). Son las siguientes:

8.7.1. La escala para evaluar la variable Publicidad offline

Las acciones de publicidad que desarrolla la entidad financiera se midieron inicialmente con un cuestionario de doce ítems (del 1 al 12, ver Anexo 1). Utilizamos como antecedente un estudio realizado en el ámbito universitario por Martínez Navarro (2005).

No obstante, algunos de los ítems fueron incorporados en las variables Comunicación online, que veremos más adelante. Por ello, los ítems que finalmente integran la variable Publicidad offline son ocho, y serán relacionados en el capítulo siguiente, al exponer los estadísticos descriptivos.

La escala, graduada de 1 a 5, medía el nivel de acuerdo o desacuerdo del alumno con las proposiciones presentadas en la escala, las cuales presentaba las diversas acciones, medios usados y resultados obtenidos por su caja o banco. Por ejemplo: “Utiliza anuncios en prensa para informar de sus productos y servicios”, “Tiene una marca que identifica al banco/caja características muy definidas” ó “Tiene un slogan”.

8.7.2. La escala para evaluar la variable Promoción offline

Para evaluar las acciones promocionales y los medios utilizados por la entidad financiera se utilizó un cuestionario compuesto inicialmente por diez ítems (del 13 al 22, ver Anexo 1). En este cuestionario se buscaba determinar el grado de acuerdo o desacuerdo con las proposiciones presentadas, a través de una escala de 1 a 5.

No obstante, al igual que sucedió con la variable Publicidad offline, algunos de los ítems fueron incorporados en la variable Comunicación online, que veremos más adelante. Por ello, los ítems que finalmente integran la variable Promoción offline son siete, y serán relacionados en el capítulo siguiente, al exponer los estadísticos descriptivos.

Las proposiciones destinadas a medir esta variable fueron redactadas a partir de la revisión de la literatura. Por ejemplo: El banco/caja mantiene stands en ferias o eventos universitarios, u Ofrece productos que suponen descuentos para los clientes del segmento joven.

8.7.3. La escala para evaluar la variable Relaciones Públicas offline

Para analizar las acciones de relaciones públicas que desarrolla la entidad financiera se desarrolló un cuestionario inicial compuesto por once ítems (del 23 al 33, ver Anexo 1), los cuales recogían las principales acciones que son mencionadas por la teoría.

También en esta variable un ítems fue incorporado en la variable Comunicación online, que veremos a continuación. Los ítems que finalmente integran la variable Relaciones Públicas offline son, por tanto, diez y serán relacionados en el capítulo siguiente, al exponer los estadísticos descriptivos.

Algunos ejemplos de estos ítems serían: “Realiza acciones de prensa, “Relaciones con otras instituciones y empresas patrocinadoras”, “Financiación de actividades relativas a la calidad de vida y bienestar social”, o “Realiza acciones para proyectar su imagen a nivel nacional e internacional”.

La escala se graduó con las mismas características que las anteriores variables, es decir con un intervalo de 1 a 5.

8.7.4. La escala para evaluar la variable Comunicación online

Las acciones de Comunicación online que desarrolla la entidad financiera se midieron, como acabamos de mencionar, con ocho ítems (ver Anexo 1). Al igual que el resto, serán relacionados en el capítulo siguiente, al exponer los estadísticos descriptivos. Se incorporaron en la misma variable ítems de Publicidad, Promoción y Relaciones Públicas online ya que, aunque figuraban separadas en el cuestionario inicial, en el proceso análisis de los resultados

se percibió que los encuestados percibían como un único elemento la comunicación en el entorno online, sin distinguir entre Publicidad, Promoción o RRPP.

La escala, graduada de 1 a 5, medía el nivel de acuerdo o desacuerdo del alumno con las proposiciones presentadas en la escala, las cuales presentaba las diversas acciones, medios usados y resultados obtenidos por su caja o banco. Por ejemplo: “Usa Internet para informar de sus productos y servicios”, “Tiene presencia en mi red social favorita” o “Publica en Internet información sobre la Entidad de interés general para clientes y no clientes”.

8.7.5. La escala para evaluar la variable Actitud

Las propuestas incluidas en este apartado, compuesto por once ítems (del 34 al 44, ver Anexo 1) estaban destinadas a presentar los beneficios tangibles e intangibles que puede tener un joven al ser cliente de su banco o caja, como mejorar su imagen ante los demás, su cercanía física mediante sucursales o cajeros, o la recomendación de padres o familiares. Para conocer el grado de acuerdo o desacuerdo con las proposiciones de nuestro cuestionario, se usó una escala con un rango de 1 a 5 (Nada de acuerdo = 1; Muy de acuerdo = 5).

8.7.6. La escala para evaluar la variable Norma Subjetiva (Norma Personal)

Al igual que en los casos anteriores, para conocer el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las proposiciones contenidas en nuestro cuestionario, se utilizó una escala con un rango de 1 a 5 (Nada de acuerdo = 1; Muy de acuerdo = 5).

La escala inicial presentaba ocho ítems (del 45 al 52, ver Anexo 1) que fueron redactados siguiendo la metodología ya presentada y reflejaban las principales razones personales y sociales por las cuales un alumno se decidiría a hacerse cliente de un banco o caja en concreto. Entre ellos podemos destacar: “Mi deseo de elegir el mejor proveedor posible de productos y servicios financieros”, “La sugerencia de amigos y conocidos en las redes sociales online, o La recomendación de padres o familiares”.

8.7.7. La escala para evaluar la variable Control Percibido Interno (Creencia Específica)

La variable CPI (Creencia Específica en VCN), inicialmente fue medida a través de diez indicadores (del 53 al 62, ver Anexo 1), que evaluaban el nivel de acuerdo o desacuerdo con asuntos relevantes en el sistema financiero y su relevancia en el conjunto de una economía, tales como: “La actividad que desempeña un banco/caja es importante para la sociedad moderna”, “La calidad del sistema bancario de un país es importante para su imagen internacional”, o “Ser cliente de un banco o caja es importante para un individuo.”

Por la falta de antecedentes, nos basamos en la teoría original del TAP (Teoría de Acción Planeada) para redactar ítems que fueron probados en un estudio piloto y que forzaban al encuestado a elegir una posición en la escala, cuyas alternativas de respuesta estaban graduadas de 1 a 5. Usándose una escala de intervalo, donde: (1) Nada de acuerdo, (3) Algo de acuerdo y (5) Muy de acuerdo.

8.7.8. La escala para evaluar la variable Control Percibido Externo

Para medir esta variable, generamos once ítems (del 63 al 73, ver Anexo 1), los cuales trataban de medir el grado de acuerdo o desacuerdo en que determinadas características negativas relativas a la relación de un cliente con una entidad financiera. Entre otros, se citaban: “La lejanía de las sucursales”, “La falta de asesoramiento a la hora de contratar productos o servicios financieros”, o “Poder obtener el mismo servicio o producto con menor coste en otro banco/caja”.

Los ítems se presentaron como preguntas de opción múltiple con una escala graduada de 1 a 5, con las mismas opciones de respuesta mencionadas en las variables anteriores.

8.7.9. La escala para evaluar la variable Creencias del Nuevo Paradigma Económico

La variable Creencias (del modelo VCN) fue medida inicialmente por medio de diecisiete indicadores (ítems 74 a 90, ver Anexo 1), que evaluaban el conocimiento de determinados atributos de la Entidad financiera tales como la imagen frente a la competencia, las adecuadas instalaciones, o la calidad de los profesionales de la entidad, entre otros. Es decir, visiones generales sobre las entidades financieras, recogidas en las ideas que las personas manifiestan sobre su relación con las mismas

A la hora de redactar cada uno de los ítems, y debido a la falta de investigaciones empíricas previas, nos basamos en la literatura y en los resultados de la investigación piloto.

Para evaluar esta variable, se emplearon preguntas que forzaban al encuestado a elegir una posición en la escala, cuyas alternativas de respuesta estaban graduadas de 1 a 5. Usándose una escala de intervalo, donde: (1) Nada de acuerdo, (3) Algo de acuerdo y (5) Muy de acuerdo.

8.7.10. La escala para evaluar la variable Conativo (Conducta)

La variable Conativo en TAP (Conducta en VCN) se trató de medir inicialmente a través de nueve ítems (del 107 al 115, ver Anexo 1), que evaluaban la probabilidad de contratar productos o servicios de su banco o caja, así como de recomendarla a terceros. Por ejemplo: “Aconsejaría a sus amigos ser clientes de su banco/caja”, “Volvería a tomar la decisión de hacerse cliente de su banco/caja”, o “Estaría dispuesto a cambiar de banco/caja por recomendación de padres/familiares, o amigos”...

Para evaluar esta variable también se usó una escala de intervalo que medía de menos a más el grado en el cuál se daba dicha proposición, donde 1 “Nada” y 5 “Mucho”. Y al no existir antecedentes en cuanto a investigaciones empíricas se refiere, tuvimos que basarnos en la literatura existente y en la investigación exploratoria inicial.

8.7.11. La escala para evaluar la variable Compromiso

Esta variable trató de medirse inicialmente a través de diez ítems (del 116 al 125, ver Anexo 1), que evaluaban el grado de acuerdo o desacuerdo en qué determinadas características, acciones y resultados de la entidad financiera promovían su compromiso emocional con la misma. Por ejemplo: “Confía en la credibilidad de su banco/caja”, “Está comprometido con los

valores que identifican a su banco/caja”, o “Es fácil encontrar la misma oferta de productos y servicios en otros bancos/cajas”.

Para evaluar esta variable también se usó una escala de intervalo que medía de menos a más el grado en el cuál se daba dicha proposición, donde 1 “Nada” y 5 “Mucho”. Para la redacción de estos ítems se acudió a investigaciones realizadas en otras áreas (Michaels, et al., 1986; Dutta & Ghose, 1997; Iverson & Roy, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Anderson y Weitz, 1992) y también a una prueba piloto que nos permitió adaptar su contenido a los objetivos de nuestra investigación

8.7.12. La escala para evaluar la variable Valores Personales (Orientación de Valores)

Esta variable fue medida inicialmente por nueve ítems (del 126 al 134, ver Anexo1). La escala se graduó de 1 a 5, donde 1 “nada importante” y 5 “muy importante”. La escala se desarrolló a partir de la teoría de Feather (1975), los 18 valores terminales de Rokeach (1973) y la jerarquía de valores de Maslow (1954). Encontrándose en el estudio original algunas correlaciones significativas con varias medidas de bienestar y adaptación a la sociedad, entre otras (Khale 1985).

Para su evaluación se utilizó la LOV (Lista de Valores de Khale; 1985), que mide los valores importantes para la vida de las personas. Está basada en la teoría de la adaptación social de Homer y Khale (1988). Algunos estudios sugieren que la LOV puede ser utilizada de manera predictiva para con diferentes aspectos del comportamiento del consumidor (Khale y Kennedy, 1988).

Los ítems que componen la variable valores, pretendían medir la importancia que diferentes proposiciones tenían para la vida diaria de los jóvenes de la muestra. Por ejemplo: “Pertenencia a un grupo”, “Respeto de sí mismo”, “Sentido del deber”, “Relaciones cálidas con los demás” o “Autorrealización”.

8.7.13. La escala para evaluar la variable Involucramiento

Para conocer el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las proposiciones contenidas en nuestro cuestionario, al igual que en casos anteriores se usó una escala con un rango de 1 a 5 (Nada de acuerdo = 1; Muy de acuerdo = 5).

La escala inicial presentaba seis ítems (del 135 al 140, ver Anexo 1). Para definirlos, nos basamos en la escala GSMI de Traylor & Joseph (1984), adaptando su redacción a nuestros objetivos de investigación tras la prueba piloto. Dichos ítems, reflejaban el grado en el que el encuestado se involucra en la compra del producto/servicio bancario. Entre otros, se plantearon las siguientes cuestiones: “Las personas se forman una idea de mí por los productos/servicios que uso”, “La gente puede decir mucho sobre las personas por las marcas que éstas usan”, “Los productos/servicios ayudan a las personas a expresar quienes son” o “Hay productos/servicios que forman parte de mí”.

8.7.14. La escala para evaluar la variable Comparación Social

Para conocer el grado de acuerdo o desacuerdo con las proposiciones de nuestro cuestionario, una vez más se usó una escala con un rango de 1 a 5 (Nada de acuerdo = 1; Muy de acuerdo = 5).

Estas proposiciones estaban destinadas a conocer el nivel en el cual el encuestado considera la comparación con el grupo a la hora de tomar una decisión de compra. Algunos ejemplos son: “Cuando alguien en un grupo se comporta de cierta manera, asumo que ésta es la correcta”, “Suelo reparar en las reacciones que tienen los demás hacia mis conductas”, “Cambio mi punto de vista apenas percibo una desaprobación de mis interlocutores” o “Para mí es importante integrarme en los grupos con los que interactúo”.

Para definir los doce ítems iniciales (del 141 al 152, ver Anexo 1), nos basamos en la escala ATSCI de Lennox & Wolfe (1984), aunque su redacción se adaptó a nuestros objetivos de investigación tras la prueba piloto.

8.8. El método de análisis

Los objetivos de la presente investigación, además de los escasos precedentes, determinan que el análisis empírico utilizado para validar las hipótesis debe estar basado en los criterios de correlación y causalidad. Dado que el fenómeno objeto de estudio se ve influido por variables individuales, organizacionales y sociales, la complejidad del modelo requiere un método coherente con la identidad conceptual de las variables latentes, que refleje también las interacciones existentes entre ellas. Así, el objetivo de este análisis es doble: en primer lugar el desarrollo de estudios exploratorios que integren la estructura factorial de los diferentes constructos. Además, llevaremos a cabo una verificación tanto del modelo como de los constructos con el fin de determinar si el modelo teórico se ajusta o no a la información empírica.

8.9. Conclusiones

En el presente capítulo hemos descrito las diferentes etapas y aquellos criterios utilizados en la obtención y tratamiento de los datos, así como en el establecimiento de las escalas usadas para testar empíricamente el modelo propuesto en el marco teórico de la investigación.

Para ello hemos escogido el cuestionario como instrumento para recoger los datos, ya que permite obtener abundante información sobre el objeto nivel de análisis. Además, se decidió utilizar alumnos de tres universidades de Madrid como sujetos representativos del segmento joven de clientes de Entidades Financieras españolas.

Se recogieron datos entre los alumnos de tres de las que cuentan con mayor número de alumnos de Madrid: Universidad Complutense, Carlos III y Rey Juan Carlos, con el fin de contar

con sujetos de tres zonas geográficas diferentes dentro de la Capital, y con numerosos alumnos procedentes de otras regiones españolas.

Asimismo, en este capítulo hemos analizado el procedimiento para elaborar el cuestionario final, que incluye las entrevistas y la prueba piloto, así como los pasos seguidos para obtener la muestra final de 819 alumnos utilizados en la presente investigación.

Por último, hemos descrito las principales características de la muestra y explicado el proceso de elaboración de las escalas.

Nos hemos fijado como objetivo general determinar las diversas variables que intervienen en la toma de decisión de cambio de proveedor de servicios financieros, y la influencia relativa de estas variables en el citado comportamiento.

La identificación de estas variables nos permitirá analizar la posibilidad de actuación de las entidades financieras sobre ellas, mediante las distintas fórmulas posibles de comunicación.

9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El principal objetivo del presente capítulo consiste en describir los procedimientos estadísticos aplicados en la evaluación del modelo propuesto en el capítulo anterior, así como interpretar sus resultados. Este trabajo empírico implica desarrollar los siguientes análisis estadísticos:

- Análisis descriptivo de los ítems que permita medir los distintos constructos de la investigación. A tal fin hemos utilizado el software estadístico SPSS 14.0.
- El análisis que posibilite una primera interpretación de las características de los ítems y las variables latentes. Análisis factorial exploratorio con todos los ítems, además de una aproximación a la validez inicial de las escalas y un análisis de las correlaciones totales entre los ítems. Para ello, asimismo utilizamos el programa estadístico SPSS
- Análisis factorial confirmatorio de los constructos utilizando el software LISREL (v. 8.51)
- El análisis estructural del modelo: de las relaciones causales hipotetizadas en el marco teórico de la presente investigación, asimismo realizado con LISREL 8.51.

9.1. Descriptivos

A continuación procederemos a exponer los principales estadísticos descriptivos. Las siguientes tablas muestran los máximos, mínimos, medias y desviación estándar de todos los ítems de la investigación.

9.1.1. Variable Publicidad offline

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Valid		N	Label
				Maximum			
PUB0001	3,38	1,02	1	5		809	
PUB0002	3,46	1,18	1	5		811	
PUB0007	3,73	1,07	1	5		811	
PUB0008	3,70	1,01	1	5		805	
PUB0009	3,90	1,06	1	5		796	
PUB0010	3,59	1,30	1	5		778	
PUB0012	2,90	1,03	1	5		714	

Ilustración 41: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable publicidad offline

Fuente: Elaboración propia

Los sujetos de la investigación reconocen la marca (PUB009), y las herramientas de comunicación (carteles, vallas publicitarias...) (PUB008), y en menor medida anuncios en prensa (PUB001) y Televisión (PUB002).

9.1.2. Variable Promoción offline

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Valid		N	Label
				Maximum			
PROMO1	2,92	1,24	1	5		769	
PROMO2	2,69	1,13	1	5		765	
PROMO3	3,19	1,28	1	5		788	
PROMO4	3,01	1,13	1	5		760	
PROMO6	3,53	1,17	1	5		792	
PROMO8	2,93	1,07	0	5		740	
PROMO9	3,47	1,21	1	5		791	

Ilustración 42: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Promoción offline

Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere a la variable Promoción, los jóvenes se sienten reconocidos y tratados diferencialmente por sus bancos o cajas (PROMO6 y PROMO9), aunque creen que éstas no realizan suficientes encuestas a clientes (PROMO2) para conocer su grado de satisfacción.

9.1.3. Variable Relaciones Públicas offline

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Valid		N	Label
				Maximum			
RP1	3,10	1,02	1	5		744	
RP2	3,45	1,03	1	5		758	
RP4	3,13	1,11	1	5		728	
RP5	3,57	1,11	1	5		783	
RP6	3,07	1,09	1	5		732	
RP7	3,46	1,03	1	5		763	

RP8	3,27	1,08	1	5	747
RP9	3,39	1,16	1	5	710
RP10	3,88	,98	1	5	781
RP11	2,84	1,10	1	5	698

Ilustración 43: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Relaciones Públicas offline

Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere a las Relaciones Públicas offline, se valora sobre los demás ítems de la variable los múltiples medios que la entidad financiera pone a su disposición para relacionarse con ella (RP10), y se reconoce su capacidad de proyectar su imagen tanto a nivel nacional como internacional (RP7). Son poco valoradas sus acciones de Responsabilidad Social Corporativa para favorecer el desarrollo de zonas deprimidas (RP11).

9.1.4. Variable Comunicación online

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Valid		N	Label
				Maximum			
COMLINE1	3,79	,95	1	5		810	
COMLINE2	2,72	1,16	1	5		784	
COMLINE3	3,21	1,10	1	5		777	
COMLINE4	3,13	1,03	1	5		756	
COMLINE5	3,20	1,20	1	5		772	
COMLINE6	2,30	1,19	1	5		784	
COMLINE7	3,70	1,04	1	5		779	
COMLINE8	3,29	1,05	1	5		749	

Ilustración 44: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Comunicación online

Fuente: Elaboración propia

La presencia en Internet de las entidades financieras es mayoritariamente reconocida (PUB4: COMLINE1: “Usa Internet para informar de sus productos y servicios”, o COMLINE10: “Ofrece en Internet información suficiente sobre la localización, servicios y personal del banco/caja”). No obstante, destaca el poco reconocimiento de la actividad de su banco o caja en las redes sociales (COMLINE6).

9.1.5. Variable Actitud

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Valid		N	Label
				Maximum			
BENE1	2,26	1,14	1	5		800	
BENE2	3,22	1,27	1	5		799	
BENE3	2,87	1,15	1	5		799	
BENE4	2,34	1,15	1	5		792	
BENE5	2,55	1,11	1	5		739	
BENE6	3,03	1,06	1	5		780	
BENE7	3,96	1,17	1	5		807	
BENE8	3,22	1,05	1	5		778	

BENE9	2,80	1,13	1	5	780
BENE10	2,96	1,22	1	5	798
BENE11	2,82	1,22	1	5	768

Ilustración 45: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Actitud

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la variable Actitud, el elemento más valorado por los sujetos de la investigación vuelve a ser la cercanía física de sucursales y cajeros (BENE7), de forma muy destacada sobre el resto de ítems. El hecho de que familiares y personas de confianza sean asimismo clientes es asimismo valorado (BENE2). Por otra parte, vuelve a ponerse de manifiesto la escasa relevancia que se otorga al orgullo de pertenencia a la marca (BENE1), o al acceso a productos financieros de vanguardia (BENE5).

9.1.6. Variable Norma Subjetiva (Norma Personal)

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Valid		N	Label
				Maximum			
NORM1	2,81	1,12	1	5		794	
NORM2	3,02	1,10	1	5		788	
NORM3	2,53	1,15	1	5		792	
NORM4	2,58	1,15	1	5		786	
NORM5	2,94	1,07	1	5		786	
NORM6	2,86	1,05	1	5		762	
NORM7	3,62	1,23	1	5		806	
NORM8	2,48	1,32	1	5		796	

Ilustración 46: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Norma subjetiva (Norma Personal)

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la variable Norma Subjetiva (Norma Personal), y al igual que sucedió en el análisis de la variable Actitud, la recomendación de padres o familiares es el motivo más valorado para ser cliente de un banco o caja (NORM7), mientras que la recomendación de amigos, en el ámbito de las redes sociales online (NORM8) es el menos valorado. Es relevante como motivo asimismo la elección del mejor proveedor posible de productos y servicios bancarios (NORM2), y de nuevo una vez más, muy poco valorado el reconocimiento social que otorga ser cliente de su banco (NORM3).

9.1.7. Variable Control Percibido Interno (Creencia Específica)

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Valid		N	Label
				Maximum			
OPI1	3,80	1,13	1	5		812	
OPI2	4,31	,93	1	5		812	
OPI3	3,06	1,16	1	5		793	
OPI4	3,51	,94	1	5		782	
OPI5	2,88	1,19	1	5		797	
OPI6	3,60	1,01	1	5		803	
OPI7	3,56	1,02	1	5		804	

OPI8	3,40	1,15	1	5	809
OPI9	3,68	1,02	1	5	792
OPI10	3,75	,98	1	5	790

Ilustración 47: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Control Percibido Interno (Creencia Específica)

Fuente: Elaboración propia

La variable Control Percibido Interno en TAP (Creencia Específica en VCN) muestra que los sujetos de la investigación están muy de acuerdo con la relevancia que un sistema financiero tiene para un país (OPI2), y la importancia de su actividad para la sociedad moderna (OPI1), aunque no lo están con que se utilice dinero público para su rescate en caso necesario (OPI5).

9.1.8. Variable Control Percibido Externo

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Valid	
				Maximum	N Label
IMPE1	2,93	1,17	1	5	795
IMPE2	2,97	1,18	1	5	789
IMPE3	2,93	1,14	1	5	782
IMPE4	2,86	1,43	1	5	795
IMPE5	2,74	1,56	1	5	788
IMPE6	2,85	1,38	1	5	793
IMPE7	3,02	1,33	1	5	790
IMPE8	3,00	1,19	1	5	787
IMPE9	3,15	1,29	1	5	782
IMPE10	3,09	1,52	1	5	780
IMPE11	3,37	1,30	1	5	781

Ilustración 48: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Control Percibido Externo

Fuente: Elaboración propia

En general, la valoración media de los ítems de la variable Control Percibido externo, que serían posibles deficiencias en el servicio, son menores que en otras variables, y están más concentradas en torno al valor 3. La dispersión de las respuestas de cada ítem es, sin embargo, mayor en general que en otras variables analizadas. Se señala como mayor impedimento la facilidad de obtener idénticos productos y servicios. En otras Entidades (IMPE11), o la falta de asesoramiento por parte de la Entidad a la hora de contratar productos (IMPE9). Curiosamente, en este ítem la lejanía de las sucursales (IMPE5), es el factor menos valorado como impedimento para ser cliente de su banco o caja, al contrario que en anteriores ítems.

9.1.9. Variable Creencias del Nuevo Paradigma Económico

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Valid	
				Maximum	N Label
COG1	3,48	,88	1	5	794
COG2	3,44	,87	1	5	796
COG3	3,42	,89	1	5	791
COG4	3,15	1,06	1	5	766

COG5	3,05	,98	1	5	734
COG6	3,87	1,12	1	5	797
COG7	3,66	1,01	1	5	773
COG8	3,40	,93	1	5	762
COG9	3,58	,99	1	5	789
COG10	3,73	,95	1	5	790
COG11	3,23	1,12	1	5	771
COG12	3,22	,97	1	5	768
COG13	3,58	,99	1	5	782
COG14	2,97	1,04	1	5	753
COG15	3,53	,97	1	5	778
COG16	3,18	,95	1	5	759
COG17	3,48	,93	1	5	788

Ilustración 49: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Creencias del Nuevo Paradigma Económico

Fuente: Elaboración propia

El ítem más valorado en la variable Creencias del Nuevo Paradigma Económico es la amplitud de la red de sucursales (COG6), junto con la imagen que ofrece la Entidad frente a la competencia (COG10). Por tanto, el fácil acceso a los servicios y la marca son elementos objetivos relevantes para la elección de entidad financiera por parte de los jóvenes. Por otra parte, el acceso a productos de inversión sofisticados (COG5), o el interés del banco por aspectos no financieros del cliente obtienen las valoraciones más bajas lo cual parece razonable, dado que habitualmente las capacidades de inversión en ese tramo de edad son reducidas, y se valoran positivamente aspectos financieros frente a no financieros.

9.1.10. Variable Conativo (Conducta)

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Valid		N	Label
				Maximum			
CONA1	3,38	1,05	1	5		794	
CONA2	3,23	1,07	1	5		782	
CONA3	3,38	,95	1	5		784	
CONA4	3,09	1,22	1	5		787	
CONA5	2,92	1,23	1	5		795	
CONA6	2,24	1,16	1	5		789	
CONA7	3,49	1,07	1	5		788	
CONA8	3,40	1,16	1	5		793	
CONA9	2,76	1,20	1	5		793	

Ilustración 50: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Conativo (Conducta)

Fuente: Elaboración propia

La variable Conativo en TAP (Creencias en VCN) muestra mayores dispersiones en todos sus ítems. El más valorado de ellos es la recompra, es decir, volvería a hacerse cliente de su actual banco o caja, seguido por la prescripción (CONA1), aunque también la posibilidad de cambiar de Entidad si el consejo proviene de los padres o familiares (CONA8) es asimismo muy valorado. No obstante, si el consejo proviene de los amigos (CONA9), no parece ser motivo suficiente para cambiar de Entidad. Por otra parte, la pertenencia a una Entidad financiera u otra no es valorado a efectos de aceptación social (CONA6).

9.1.11. Variable Compromiso

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Valid		N	Label
				Maximum			
COM1	3,25	,99	1	5		794	
COM2	3,12	1,01	1	5		791	
COM3	2,96	1,06	1	5		787	
COM4	2,45	1,11	1	5		787	
COM5	2,29	1,13	1	5		792	
COM6	3,05	1,08	1	5		792	
COM7	3,45	1,03	1	5		793	
COM8	3,17	1,06	1	5		783	
COM9	2,73	1,15	1	5		732	
COM10	3,39	1,01	1	5		718	

Ilustración 51: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Compromiso

Fuente: Elaboración propia

La variable Compromiso muestra como item más valorado la credibilidad en la Entidad de la que es cliente (COM7), así como la favorable predisposición a mantener la citada relación (COM1), o incluso incrementarla (COM2). Por otra parte, vuelve a quedar de manifiesto el escaso reconocimiento social que otorga ser cliente de su banco o caja (COM5), y la escasa proactividad a la hora de recomendarlo (COM9).

9.1.12. Variable Valores Personales (Orientación de Valores)

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Valid		N	Label
				Maximum			
VAL1	3,69	1,01	1	5		754	
VAL2	4,19	,83	1	5		753	
VAL3	4,24	,82	1	5		756	
VAL4	4,48	,76	1	5		755	
VAL5	4,46	,77	1	5		756	
VAL6	4,57	,78	1	5		754	
VAL7	4,45	,75	1	5		757	
VAL8	4,56	,72	1	5		756	
VAL9	4,20	,82	1	5		754	

Ilustración 52: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Valores Personales (Orientación de valores)

Fuente: Elaboración propia

La variable Valores Personales (Orientación de Valores) muestra elevado grado de valoración, con menores dispersiones que otras variables. Destacan la importancia otorgada por el segmento joven a la diversión y alegría de vivir (VAL6), así como del respeto a uno mismo (VAL8). Se significa como menos importante la importancia de pertenecer a un grupo (VAL1).

9.1.13. Variable Involucramiento

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Valid	
				Maximum	N
INVOL1	2,96	1,09	1	5	779
INVOL2	3,36	1,05	1	5	782
INVOL3	3,15	1,02	1	5	776
INVOL4	3,20	1,11	0	5	781
INVOL5	2,93	1,10	1	5	776
INVOL6	2,91	1,22	1	5	780

Ilustración 53: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Involucramiento

Fuente: Elaboración propia

En análisis de las respuestas a los ítems de la variable Involucramiento indica que aunque los sujetos consideran que, de modo general, las marcas utilizadas dicen mucho sobre quienes las usan (INVOL2), cuando se trata de sí mismos, y de la imagen que ellos proyectan por el uso de algunas marcas, no lo es tanto (INVOL5: “Cuando uso ciertos productos los demás me ven como yo quiero que me vean”, o INVOL1: “Las personas se forman una idea de mi por los productos que uso” obtienen las menores valoraciones).

9.1.14. Variable Comparación Social

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Valid	
				Maximum	N
COMPAR1	2,20	1,01	1	5	778
COMPAR2	3,61	1,21	1	5	781
COMPAR3	3,57	,94	1	5	780
COMPAR4	2,89	1,15	1	5	781
COMPAR5	3,18	,98	1	5	770
COMPAR6	2,76	1,08	1	5	777
COMPAR7	3,30	1,10	1	5	779
COMPAR8	2,29	1,08	1	5	771
COMPAR9	3,66	,93	1	5	781
COMPAR10	2,62	1,11	1	5	780
COMPAR11	2,69	1,13	1	5	778
COMPAR12	2,34	1,07	1	5	781

Ilustración 54: Máximos, mínimos, medias y desviación estándar de la variable Comparación Social

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las respuestas a los ítems que integran la variable Comparación social, arroja que los sujetos de la presente investigación, no se consideran fácilmente influenciados por el grupo (COMPAR1: “Cuando alguien en un grupo se comporta de cierta manera, asumo que ésta es la correcta”, o COMPAR8: “Cambio mi punto de vista en cuanto percibo desaprobación por parte de mis interlocutores”), pero consideran muy relevante la socialización e integración en el grupo (COMPAR9: “Es importante integrarme en los grupos con los que interactúo”, o COMPAR3: “En las fiestas trato de buscar integración rápida con el ambiente”).

9.2. Análisis factorial exploratorio.

9.2.1. Principios subyacentes

El análisis factorial exploratorio es una técnica estadística ampliamente utilizada en las ciencias sociales. Se utiliza para reducir el número de ítems de una escala de medida cuando son redundantes (o no aportan información relevante) e identificar la estructura subyacente. El objetivo final de esta técnica es, por tanto, reducir el número de variables al mínimo posible de factores (variables teorizadas) manteniendo la cantidad de información aportada.

En nuestra investigación hemos utilizado el análisis factorial exploratorio no sólo para reducir el número de ítems, sino para determinar la estructura básica de los datos y el número y componentes de los constructos. Aunque a lo largo de la historia del análisis factorial exploratorio ha existido el debate sobre la conveniencia de utilizar factores o componentes, y dado que el objetivo del presente análisis es la detección de variables latentes más allá de la reducción del número de variables, son numerosos los autores que recomiendan el uso de análisis factorial en lugar de un análisis de los componentes principales (Costello & Osborne, 2005; Fabrigar et al., 1999; Russell, 2002). Por todo ello, en la presente investigación utilizaremos el análisis factorial.

9.2.2. Resultados del análisis factorial exploratorio

En el presente estudio la elección de los factores se ha llevado a cabo siguiendo la regla de Kaiser (1958) y el procedimiento de *Scree Test* de Cattell.

La regla de Gutman Kaiser sostiene que en los *eigenvalues* (o raíz característica, o varianza) mayores de 1, el factor explica más varianza que la variable original y debe ser considerada. El *Scree Test*, por su parte, permite una percepción visual de la relación entre el número de factores o componentes y la varianza explicada por cada factor, mediante el denominado gráfico de sedimentación. La combinación de ambos métodos (uno más objetivo y el segundo con mayor componente subjetivo) nos permite optimizar la selección de factores.

Con el fin de verificar la viabilidad del análisis factorial exploratorio, analizaremos dos valores:

El índice Kaiser-Meyes-Olkin (KMO), cuyos valores oscilan del 0 al 1, siendo ,70 el valor mínimo que garantiza la sostenibilidad de los datos para desarrollar este tipo de análisis.

El test del Bartlett, que admite la extracción de factores cuando el p-valor es inferior a ,001.

Escogimos la rotación oblicua (promax) frente a la rotación ortogonal porque permite correlacionar los factores resultantes conforme a las asunciones teóricas sobre las variables latentes del estudio. Además, según Costello & Osborne (2005) este tipo de rotación está especialmente recomendado en ámbitos en que sea probable encontrar correlación entre los factores, como es el caso de las ciencias sociales. Por su parte, autores como Nunnally (1978) o más recientemente Stevens (2002) sugieren analizar únicamente las cargas con valor igual o superior a ,40

	Factor Loading												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
PUB0005	,285	,178	,226	,276	,273	,530	,030	,062	,121	,202	,016	,021	,038
PUB0006	,306	,142	,328	,209	,218	,693	,098	,034	,251	,140	,042	,114	,011
PUB0010	,358	,358	,331	,340	,220	,582	,154	,005	,140	,191	,032	,031	,097
PUB0011	,236	,296	,269	,445	,146	,679	,021	,047	,006	,262	,077	,060	,042
PUB0012	,386	,216	,278	,341	,199	,668	,040	,097	,044	,239	,143	,041	,128
PROMO3	,398	,312	,242	,576	,232	-,090	,127	,041	,237	,115	,051	,011	,220
PROMO4	,253	,348	,358	,553	,041	,210	,001	,190	,085	,276	,075	,046	,079
PROMO5	,277	,309	,296	,769	,010	,164	,018	,030	,017	,319	,013	,041	,028
PROMO6	,254	,167	,318	,790	,022	,147	,007	,031	,007	,178	,064	,021	,034
PROMO9	,315	,222	,304	,791	,010	,137	,168	,057	,193	,247	,173	,013	,043
RP4	,456	,735	,240	,228	,017	-,078	,286	,160	,156	,172	,087	,062	,002
RP5	,377	,572	,210	,209	,027	,086	,002	,104	,065	,268	,094	,020	,083
RP6	,147	,800	,251	,162	,012	,111	,081	,066	,207	,305	,003	,010	,120
RP9	,134	,662	,331	,129	,140	,136	,221	,007	,028	,257	,147	,130	,173
RP11	,134	,660	,259	,069	,067	,128	,067	,161	,097	,235	,042	,046	,035
COMLINE1	,163	,221	,812	,026	,076	,139	,037	,040	,060	,265	,185	,021	,026
COMLINE2	,160	,229	,643	,031	,171	,072	,077	,027	,042	-,242	,071	-,074	,103
COMLINE3	,221	,297	,611	,021	,062	,013	,221	,201	,158	,127	,082	,088	,037
COMLINE4	,103	,259	,636	,084	,051	-,010	,103	,314	,008	,046	,018	,078	,138
COMLINE5	,383	,036	,658	,094	,026	,021	,277	,174	,165	,239	,290	,271	,053
BENE3	,323	,170	,335	,029	,048	,090	,726	,194	,400	,328	,086	,380	,186
BENE4	,384	,189	,248	,108	,117	,236	,743	,246	,421	,295	,170	,327	,284
BENE5	,145	,151	,134	,027	,061	,233	,724	,171	,507	,289	,171	,340	,187
BENE9	,305	,072	,395	,139	,010	,177	,817	,222	,457	,348	,150	,238	,171
BENE10	,107	,024	,209	,085	,087	,197	,734	,170	,525	,352	,166	,280	,168
NORM1	,681	,033	,243	,106	,121	,059	,285	,251	,418	,224	,123	,216	,167
NORM2	,683	,107	,333	,044	,277	,254	,306	,221	,544	,372	,171	,315	,179
NORM3	,733	,294	,369	,212	,191	,213	,358	,259	,329	,294	,146	,305	,173
NORM4	,700	,327	,478	,191	,163	,086	,236	,168	,057	,289	,199	,030	,041
NORM5	,688	,189	,323	,160	,136	,108	,386	,280	,012	,251	,231	,165	,189
OPI1	,281	,273	,358	,115	,667	,079	,315	,275	,136	,263	,330	,164	,264
OPI2	,364	,115	,296	,251	,512	,108	,356	,176	,015	,279	,296	,009	,230
OPI4	,247	,028	,216	,204	,644	,091	,377	,010	,280	,222	,125	,266	,142
OPI7	,413	,072	,209	,207	,509	,058	,429	,111	,286	,255	,232	,334	,274
IMPE5	,410	,306	,241	,180	,333	,164	,321	,684	,104	,274	,257	,260	,235
IMPE6	,249	,093	,131	,113	,283	,195	,381	,821	,218	,197	,065	,035	,012
IMPE7	,267	,175	,169	,166	,098	,218	,461	,869	,145	,233	,050	,203	,420
IMPE9	,236	,132	,221	,135	,153	,228	,421	,807	-,228	,162	,053	,179	,276
IMPE10	,042	,015	,118	,039	,103	,098	,395	,869	-,129	,301	,040	,093	-,096
CONA1	,101	,008	,180	,121	,267	,079	,369	,212	,800	,179	,113	,361	-,003
CONA2	,061	,088	,062	,146	,123	,139	,388	,151	,677	,316	,120	,253	,067
CONA3	,052	,073	,015	,039	,114	-,238	,395	,203	,732	,172	,201	,277	,043
CONA7	,251	,076	,210	,061	,159	-,230	,366	,225	,692	,387	,045	,254	,103
COM1	,271	,015	,054	,110	,324	,302	,047	,031	,414	,086	,095	,803	,002
COM2	,116	,025	,007	,067	,222	,380	,120	,023	,238	,412	,224	,709	,064
COM3	,077	,088	,104	,015	,094	-,040	-,122	,217	,341	,443	,314	,622	,380
COM7	,105	,167	,128	,029	,115	,164	,053	,033	,281	,272	,235	,661	,215
COM8	,086	,070	,020	,030	,161	,074	,127	,129	,364	,164	,230	,660	,291
VAL4	,175	,009	,014	,054	,036	,062	,089	,156	,247	,096	,722	,250	,337
VAL5	,092	,013	,119	,046	,097	,084	,162	,157	,413	,250	,730	,302	,276
VAL6	,185	,029	,021	,122	,012	-,014	,236	,230	,410	,237	,730	,346	,361
VAL8	,227	,036	,146	,181	,027	,232	,138	,100	,249	,324	,787	,133	,238
VAL9	,183	,001	,178	,013	,099	,274	,037	,107	,267	,279	,618	,271	,237
INVOL3	,142	,038	,029	,003	,019	,174	,259	,046	,225	,701	,379	,101	,326
INVOL4	,048	,075	,134	,060	,071	,201	,140	,234	,243	,642	,255	,166	,249
INVOL5	,105	,042	,031	,041	,135	,240	,049	-,395	,110	,718	,240	,144	,286
INVOL6	,115	,231	,026	,294	,036	,226	,139	,195	,103	,632	,145	,254	,239
COMPAR1	,211	,183	,106	,365	,139	,091	,152	,135	,190	,062	,185	,199	,530
COMPAR8	,134	,042	,037	,283	,074	,158	,103	,112	,155	,124	,182	,159	,657
COMPAR10	,195	,206	,045	,368	,165	,075	,186	,091	,163	,072	,253	,035	,682
COMPAR12	,261	,159	,062	,324	,165	,101	,008	,014	,240	,124	,068	,029	,716

Ilustración 55: Cargas

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de determinar la bondad estadística del modelo factorial hemos utilizado dos procedimientos.

En primer lugar, hemos obtenido la medida de adecuación muestral de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que contrasta las correlaciones parciales entre las variables. Cuanto más próximo esté su valor de 1, nuestro modelo factorial explicará mejor la realidad. Como vemos en la ilustración 42, nuestro modelo obtiene un índice de 0,912, que se puede considerar como adecuado.

Además, hemos llevado a cabo el *test de esfericidad de Bartlett*, que indica si la matriz de correlaciones es una matriz identidad, o lo que es lo mismo, que el modelo factorial es inapropiado. Mediante este test, evaluamos la significancia obtenida (para un $\alpha = 0.05$), asumiendo que si esta es menor de 0.05, nuestra matriz de correlaciones no es una matriz identidad, y por tanto nuestro modelo factorial adecuado. En nuestro caso, y como podemos apreciar en la ilustración 42 el alto nivel de significancia obtenida (,000) muestra que nuestro modelo factorial es óptimo.

KMO y prueba de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,912
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado Aproximado	9527,821
	Gl	18534
	Sig.	0,000

Ilustración 56: KMO y Test de esfericidad de Barlett

Fuente: *Elaboración propia*

Por tanto, ambos análisis permiten mantener todos los factores que han sido considerados conforme a nuestro marco teórico.

9.2.3. Análisis primario y fiabilidad de las escalas

Tras el análisis factorial exploratorio, realizaremos un análisis de fiabilidad con el Alfa de Cronbach, lo que nos permitirá determinar si los ítems obtenidos son suficientemente relevantes para explicar los constructos objeto de investigación. Este índice oscila entre 0 y 1, en función de la consistencia interna de las variables. Valores negativos indicarían que la escala de medida contiene ítems que explican cuestiones opuestas al resto de ítems. Valores del Alfa de Cronbach inferiores a ,70 indican que la escala no es consistente (Nunally, 1967).

Como sugieren Gerbing y Anderson (1988), las correlaciones totales entre ítems, junto con el análisis factorial exploratorio constituyen análisis extremadamente útiles para elaborar escalas unidimensionales. La siguiente tabla muestra los valores del Alfa de Cronbach para todas las escalas:

Escala	Número de ítems	Nivel de Alpha Cronbach
Publicidad offline	7	0,73
Promoción offline	7	0,81
RRPP offline	10	0,84
Comunicación online	8	0,84
Actitud	11	0,88
Norma Subjetiva (Norma Personal)	8	0,84
CPI (Creencia específica)	10	0,78
Control Percibido Externo	11	0,92
Creencias	17	0,9
Conativo (Conducta)	4	0,82
Compromiso	9	0,84
Valores Personales (Orientación de valores)	9	0,87
Involucramiento	6	0,82
Comparación social	7	0,79

Ilustración 57: Alfa de Cronbach

Fuente: Elaboración propia

Es necesario señalar que todas las correlaciones entre ítems arrojan valores considerablemente superiores a .20, límite por debajo del cual un ítem debe ser eliminado (John & Reve, 1982).

Ilustración 58: Correlaciones elemento-total-correctadas

Fuente: Elaboración propia

Publicidad offline	Correlación elemento-total corregida
PUB0001	0,578
PUB0002	0,589
PUB0007	0,494
PUB0008	0,595
PUB0009	0,528
PUB0010	0,561
PUB0012	0,559

Promoción offline	Correlación elemento-total corregida
PROMO1	0,513
PROMO2	0,432
PROMO3	0,544
PROMO4	0,565
PROMO6	0,621
PROMO8	0,537
PROMO9	0,636

RRPP offline	Correlación elemento-total corregida
RP1	0,578
RP2	0,541
RP4	0,604
RP5	0,565
RP6	0,627
RP7	0,437
RP8	0,534
RP9	0,546
RP10	0,491
RP11	0,516

Comunicación online	Correlación elemento-total corregida
PUB0003	0,47
PUB0004	0,521
PUB0005	0,53
PUB0006	0,509
PUB0011	0,513
PROMO5	0,415
PROMO7	0,459
PROMO10	0,417
RP3	0,507

Actitud	Correlación elemento-total corregida
BENE1	0,591
BENE2	0,514
BENE3	0,722
BENE4	0,685
BENE5	0,679
BENE6	0,599
BENE7	0,562
BENE8	0,626
BENE9	0,714
BENE10	0,623
BENE11	0,549

Norma Subjetiva	Correlación elemento-total corregida
NORM1	0,629
NORM2	0,611
NORM3	0,659
NORM4	0,631
NORM5	0,615
NORM6	0,606
NORM7	0,696
NORM8	0,467

CPI	Correlación elemento-total corregida
OPI1	0,527
OPI2	0,468
OPI3	0,402
OPI4	0,492
OPI5	0,401
OPI6	0,388
OPI7	0,529
OPI8	0,488
OPI9	0,487
OPI10	0,59

CPE	Correlación elemento-total corregida
IMPE1	0,606
IMPE2	0,531
IMPE3	0,602
IMPE4	0,646
IMPE5	0,644
IMPE6	0,741
IMPE7	0,792
IMPE8	0,489
IMPE9	0,753
IMPE10	0,809
IMPE11	0,657

Creencias	Correlación elemento-total corregida
COG1	0,584
COG2	0,539
COG3	0,619
COG4	0,553
COG5	0,535
COG6	0,388
COG7	0,565
COG8	0,635
COG9	0,583
COG10	0,594
COG11	0,433
COG12	0,598
COG13	0,576
COG14	0,481
COG15	0,671
COG16	0,544
COG17	0,615

Conativo	Correlación elemento-total corregida
CONA1	0,692
CONA7	0,616
CONA2	0,598
CONA3	0,632

Compromiso	Correlación elemento-total corregida
COM1	0,633
COM2	0,619
COM3	0,652
COM4	0,645
COM5	0,557
COM6	0,566
COM7	0,495
COM8	0,603
COM9	0,562

Valores	Correlación elemento-total corregida
VAL1	0,408
VAL2	0,609
VAL3	0,639
VAL4	0,669
VAL5	0,669
VAL6	0,678
VAL7	0,571
VAL8	0,727
VAL9	0,572

Involucramiento	Correlación elemento-total corregida
INVOL1	0,533
INVOL2	0,534
INVOL3	0,614
INVOL4	0,575
INVOL5	0,634
INVOL6	0,566

Comparación Social	Correlación elemento-total corregida
COMPAR1	0,463
COMPAR4	0,444
COMPAR6	0,503
COMPAR8	0,541
COMPAR10	0,601
COMPAR11	0,467
COMPAR12	0,603

9.3. Modelo de ecuaciones estructurales

9.3.1. Principios básicos

De los programas existentes actualmente en el mercado, el software LISREL, creado por Jöreskog & Sörbom, es el más utilizado (Hair et al., 1999).

Basado en técnicas multivariantes, los modelos de ecuaciones estructurales permiten analizar tanto el modelo de medida como el modelo estructural.

El modelo de medición explica de qué forma la variable latente es operacionalizada por las variables manifiestas. De este modo, ayuda a especificar que indicadores deberían componer cada constructo, además de determinar la fiabilidad de los mismos (Hair et al., 1999).

El modelo estructural, por su parte, analiza las relaciones causales hipotetizadas existentes entre los distintos constructos (Hair et al., 1999).

A la hora de examinar de forma empírica un modelo de ecuaciones estructurales, debemos realizar una aproximación en dos etapas, con el fin de evaluar la idoneidad del modelo estructural independientemente de los modelos de medida.

Un modelo de ecuaciones estructurales permite, entre otras cosas:

- Modelizar el error en la medida, o el grado en que las variables mensurables o indicadores, no describen perfectamente la variable latente.
- Incorporar constructos no observables medidos mediante la medición de un grupo de indicadores.
- Modelizar las conexiones existentes entre múltiples variables independientes y dependientes.
- Combinar y contrastar conocimiento teórico con datos empíricos. En este sentido, debemos señalar que los modelos de ecuaciones estructurales (especialmente aquellos basados en covarianzas, como LISREL), tienen un carácter más confirmatorio que exploratorio.

Por todo ello, el uso de un análisis de un modelo de ecuaciones estructurales en dos etapas utilizando el software estadístico LISREL 8.51, parece adecuado para la presente investigación. Asimismo, debemos señalar que este modelo se ha sometido a una estimación de máxima verosimilitud, con el fin de ajustarlo y encontrar sus parámetros.

9.3.2. Índices para evaluar modelos de ecuaciones estructurales.

La evaluación de la idoneidad de un modelo permite determinar la exactitud de las asunciones del mismo, y mejorar su capacidad predictiva, mediante la evaluación del grado de concordancia entre el modelo teórico y los datos. Las técnicas para llevar a cabo este proceso de evaluación pueden limitarse a realizar una valoración global de bondad la calidad del ajuste,

o profundizar en el análisis detallado de los parámetros y residuos del modelo. En cualquier caso, todo modelo debería ser evaluado conforme a varios índices de bondad del ajuste (cada uno con sus propias ventajas y puntos débiles) con el fin de lograr el mayor grado de objetividad posible.

En la presente investigación analizaremos los siguiente índices:

- Chi-cuadrado (χ^2): Indica hasta qué punto las matrices observadas difieren de las matrices estimadas. Es muy sensible al tamaño de la muestra (Cheung & Rensvold, 2002) y en ocasiones también al número de parámetros a estimar. El nivel significativo para el estadístico χ^2 es .05 (Hair et al., 1999).
- Error medio cuadrático de aproximación o RMSEA (*Root Mean Square Error Aproximation*): Muestra la discrepancia por grado de libertad, es decir, refleja una diferencia absoluta entre el modelo propuesto y los datos observados, teniendo en cuenta el número de estimaciones y el tamaño de la muestra. Proporciona un nivel de fiabilidad del 90%, y por ello es un índice muy utilizado. Existe un buen nivel de RMSEA si su valor es igual o menor a .05, y adecuado si es igual o inferior a .08 (Hair et al., 1999).
- Índice de bondad del ajuste o GFI (Goodness of Fit Index): Compara las discrepancias entre el modelo ajustado y el anterior al ajuste. Indica la bondad global del ajuste, pero no es ajustado por los grados de libertad (Hair et al., 1999). Sus valores se sitúan entre 0 y 1, indicando este último el mejor nivel de ajuste. No existe acuerdo sobre un nivel mínimo aceptable (Hair et al., 1999). El Índice ajustado de la bondad del ajuste o AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), es el mismo indicador, pero ponderado por un ratio de los grados de libertad del modelo base y ajustado. Su valor también se sitúa entre 0 y 1, siendo el mínimo recomendado el .90 (Hair et al., 1999).
- Raíz cuadrática media de residuales o SRMR (Standarized Root Mean Square Residual): Es la versión estandarizada del RMR (Root Mean Square Residual) que indica cuanto difieren las varianzas y covarianzas estimadas de las observadas. Datos por encima de .05 se consideran aceptables.
- Índice de Ajuste Comparativo o CFI (Comparative Fit Index): Es el resultado de la comparación entre varios coeficientes de ajuste. Está basado en criterios no céntricos, y se ve penalizado por el número de parámetros estimados.

Dado que la presente investigación doctoral requiere numerosas variables de control para clasificar factores contextuales en los resultados, y teniendo en cuenta que su uso puede ocasionar algunos problemas en la modelización de ecuaciones estructurales, en nuestro análisis adoptaremos un proceso de múltiples etapas como sugieren Jaccard & Wan (1996). Estos autores recomiendan desarrollar un nuevo modelo para incluir las variables de control en el modelo SEM. De este modo, si el valor del CFI es idéntico en la etapa 1 y la etapa 2, podemos concluir que la variable de control no tiene efecto alguno, y debería ser omitida. Dado que $\Delta\chi^2$ como índice de diferencias en el ajuste ha recibido críticas a causa de su sensibilidad al tamaño de la muestra, Cheung & Rensvold (2002) consideran que ΔCFI con un valor superior a .01 en un indicador significativo de un ajuste adecuado.

9.3.3. Modelos de Medición

a) El ajuste de los Modelos de Medición.

Todos los modelos de medición estudiados muestran índices de ajuste adecuados (ver ilustración 59):

VARIABLES	GFI ⁽¹⁾	AGFI	RMSEA ⁽²⁾	Nº Ítems
Publicidad offline	0,99	0,99	0,042	5
Promoción offline	0,98	0,98	0,048	5
RRPP offline	0,99	0,98	0,046	5
Comunicación online	0,99	0,98	0,053	5
Actitud	1	1	0	5
Norma Subjetiva (Norma Personal)	0,99	0,98	0,042	5
CPI (Creencia Específica)	0,99	0,98	0,043	4
Control Percibido Externo	1	0,99	0.03	5
Creencias	0,99	0,98	0,043	4
Conativo (Conducta)	1	1	0	4
Compromiso	1	1	0	5
Valores Personales (Orientación de valores)	1	0,98	0,042	5
Involucramiento	1	0,99	0,020	4
Comparac. Social	1	1	0	4

Ilustración 59: Análisis factorial confirmatorio de cada variable

Fuente: Elaboración propia

b) Fiabilidad compuesta y validez convergente

Como se avanzó en el capítulo 8.7, la fiabilidad de una escala de medida es un requisito básico para su validación. Está relacionada con el nivel de consistencia interna de todos sus indicadores y determina el nivel de rigor con el cual las variables manifiestas u observables miden la variable latente. Por ello, además de los primeros resultados de fiabilidad obtenidos

mediante el Alfa de Cronbach que ya vimos, y tal como sugieren Fornell & Larcker (1981), en la presente investigación hemos decidido realizar un análisis más riguroso de las escalas de medida mediante el estudio la fiabilidad compuesta. Este análisis ajusta de una forma más eficiente los métodos de ecuaciones estructurales, ya que incorpora explícitamente los errores y los pesos o cargas de las variables. Como ocurre con el Alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta es aceptable cuando alcanza valores iguales o superiores a ,70 (Fornell & Larcker, 1981).

La ilustración 60 muestra la fiabilidad compuesta de las variables latentes en estudio.

Por otra parte, la validez de una escala de medida es el grado en que su varianza está determinada por sus propias variaciones. Se puede determinar mediante la validez de su contenido, como vimos en el punto 6.4, mediante la validez convergente o la validez discriminante (que veremos más adelante).

En lo que se refiere a la validez convergente, ésta se produce cuando distintos métodos utilizados para la medición de la misma variable arrojan los mismos resultados. Cuando no es posible el uso de diferentes tipos de análisis, existen dos posibilidades para medir la validez convergente de una variable:

La Varianza media extraída o AVE (Average Variance Extracted), desarrollada por Fornell & Larcker, (1981), cuyo resultado indica que los indicadores de un constructo explican el 50% o más de su varianza cuando su valor es superior a ,50. La tabla 61 muestra los AVEs de los constructos de la presente investigación.

Anderson & Gerbing (1988) afirman que existe validez convergente cuando las cargas de todos los indicadores del constructo son superiores a ,50, y suponen un nivel de fiabilidad del 95% ($t\text{-student} > 1.96$). La ilustración 60 muestra los resultados de este análisis:

	Lambda	T-Values	Var. error	Rho(y)	Fidelidad Rho(n/e)	Var. extraida Rho(vc)
PUB0005	0,862	23,24	0,488	0,512	0,858	0,669
PUB0006	0,802	20,04	0,548	0,452		
PUB0010	0,731	18,62	0,619	0,381		
PUB0011	0,662	17,24	0,688	0,312		
PUB0012	0,688	17,76	0,662	0,338		
PROMO3	0,809	20,18	0,541	0,459	0,862	0,676
PROMO4	0,801	20,02	0,549	0,451		
PROMO5	0,828	21,56	0,522	0,478		
PROMO6	0,727	18,54	0,623	0,377		
PROMO9	0,791	19,82	0,559	0,441		
RP4	0,681	17,62	0,669	0,331	0,820	0,603
RP5	1	18,16	0,642	0,358		
RP6	0,693	17,86	0,642	0,358		
RP9	0,715	18,3	0,635	0,365		
RP11	0,648	17,0	0,702	0,298		
COMLINE1	0,729	18,58	0,621	0,379	0,837	0,634
COMLINE2	0,842	22,84	0,508	0,492		
COMLINE3	0,635	16,7	0,715	0,285		
COMLINE4	0,754	19,08	0,596	0,404		
COMLINE5	0,741	18,82	0,609	0,391		
BENE3	0,735	18,7	0,615	0,385	0,840	0,636
BENE4	0,747	18,94	0,603	0,397		
BENE5	0,749	19,0	0,601	0,399		
BENE9	0,84	22,01	0,51	0,49		
BENE10	0,77	19,4	0,58	0,42		
NORM1	0,696	17,92	0,654	0,346	0,799	0,571
NORM2	0,656	17,12	0,694	0,306		
NORM3	0,592	15,84	0,758	0,242		
NORM4	0,636	16,72	0,714	0,286		
NORM5	0,662	17,24	0,688	0,31		
OPI1	0,758	19,16	0,592	0,41	0,859	0,670
OPI2	0,857	21,14	0,493	0,51		
OPI4	0,789	19,78	0,561	0,44		
OPI7	0,736	18,72	0,614	0,39		
IMPE5	0,733	18,66	0,617	0,38	0,828	0,617
IMPE6	0,752	19,04	0,598	0,402		
IMPE7	0,653	17,06	0,697	0,303		
IMPE9	0,707	18,14	0,643	0,357		
IMPE10	0,803	20,06	0,547	0,453		

	Lambda	T-Values	Var. error	Rho(y)	Fidelidad Rho(n/e)	Var. extraida Rho(vc)
CONA1	0,831	20,75	0,519	0,481	0,854	0,662
CONA2	0,744	18,88	0,606	0,394		
CONA3	0,786	19,72	0,564	0,436		
CONA7	0,812	21,24	0,538	0,462		
COM1	0,708	18,16	0,642	0,358	0,817	0,598
COM2	0,719	18,38	0,631	0,369		
COM3	0,63	16,6	0,72	0,28		
COM7	0,659	17,18	0,691	0,309		
COM8	0,766	19,32	0,584	0,416		
VAL4	0,682	17,64	0,668	0,332	0,800	0,571
VAL5	0,618	16,36	0,732	0,268		
VAL6	0,647	16,94	0,703	0,297		
VAL8	0,636	16,72	0,714	0,286		
VAL9	0,584	15,68	0,766	0,234		
INVOL3	0,779	19,58	0,571	0,429	0,811	0,594
INVOL4	0,693	17,86	0,657	0,343		
INVOL5	0,548	14,96	0,802	0,198		
INVOL6	0,629	16,58	0,721	0,279		
COMPAR1	0,765	19,3	0,585	0,415	0,826	0,614
COMPAR8	0,679	17,58	0,671	0,329		
COMPAR10	0,683	17,66	0,667	0,333		
COMPAR12	0,662	17,24	0,688	0,312		

Ilustración 60: Fiabilidad compuesta y validez convergente de los constructos objeto de estudio

Fuente: Elaboración propia

Todos los constructos muestran valores por encima de 0,50. Por ello, podemos afirmar que su validez convergente según las indicaciones de Anderson & Gerbing (1988) es adecuada.

Estos resultados prueban la fiabilidad compuesta de todos los constructos de la presente investigación doctoral.

c) Validez discriminante.

El análisis de la validez discriminante contribuye a determinar la independencia de un constructo. Asimismo explica las diferencias de identidad de constructos similares. Con el fin de medir este tipo de validez, Fernell & Larker (1981), sugieren analizar el AVE de cada constructo y las correlaciones entre los distintos constructos. Existirá validez discriminante cuando el AVE de un constructo sea superior a la varianza que este constructo comparte con el resto. O lo que es lo mismo, sea superior al cuadrado de las correlaciones entre los

constructos. A tal fin, deberemos correlacionar los indicadores de un constructo para explicar la totalidad de las relaciones entre ellos (Hair et al., 1999).

La ilustración 61 muestra los resultados de la validez discriminante de todos los constructos del presente estudio.

	Correlations	R ²	Average Variance Extracted
Publicidad- Promoción	0,436**	0,1901	0,607/0,792
Publicidad- Relaciones Publicas	0,516**	0,2663	0,607/0,676
Promoción-Relaciones Publicas	0,680**	0,4624	0,792/0,676
Actitud-Norma Subjetiva	0,542**	0,2938	0,834/0,866
Actitud-Control Percibido Interno	0,186**	0,0346	8,834/0,843
Norma Subjetiva-Control Percibido Interno	0,145**	0,0210	0,866/0,843
Control Percibido Externo-Actitud	-0,022	0,0005	0,769/0,834
Control Percibido Externo-Norma Subjetiva	-0,012	0,0001	0,769/0,866
Control Percibido Externo-Control Percibido Interno	0,143**	0,0204	0,769/0,843
Conativo-Actitud	0,302**	0,0912	0,827/0,834
Conativo-Norma Subjetiva	0,294**	0,0864	0,827/0,866
Conativo-Control Percibido Interno	0,284**	0,0807	0,827/0,843
Conativo-Publicidad	0,261**	0,0681	0,827/0,607
Compromiso-Valores	0,105**	0,0110	0,929/0,736
Compromiso-Involucramiento	0,247**	0,0610	0,929/0,954
Comunicación online-Publicidad	0,566**	0,3204	0,664/0,607
Comunicación online-Promoción	0,659**	0,4343	0,664/0,792

Ilustración 61: Análisis de la validez discriminante de las variables objeto de estudio

Fuente: Elaboración propia

9.3.4. Modelo Estructural.

a) Principales resultados y Valoración de la bondad.

A continuación analizaremos las hipótesis propuestas en el marco teórico de la investigación doctoral, incluyendo los cambios sugeridos por el análisis factorial exploratorio. En primer lugar debemos señalar que algunas escalas fueron reducidas a causa de la eliminación de determinados indicadores. Los resultados de las correlaciones de los ítems con el total expuestas en el capítulo 9.1. aconsejaron modificar las escalas iniciales expuestas en el capítulo 8.7.

A continuación, mostraremos los modelos que serán validados en el presente capítulo:

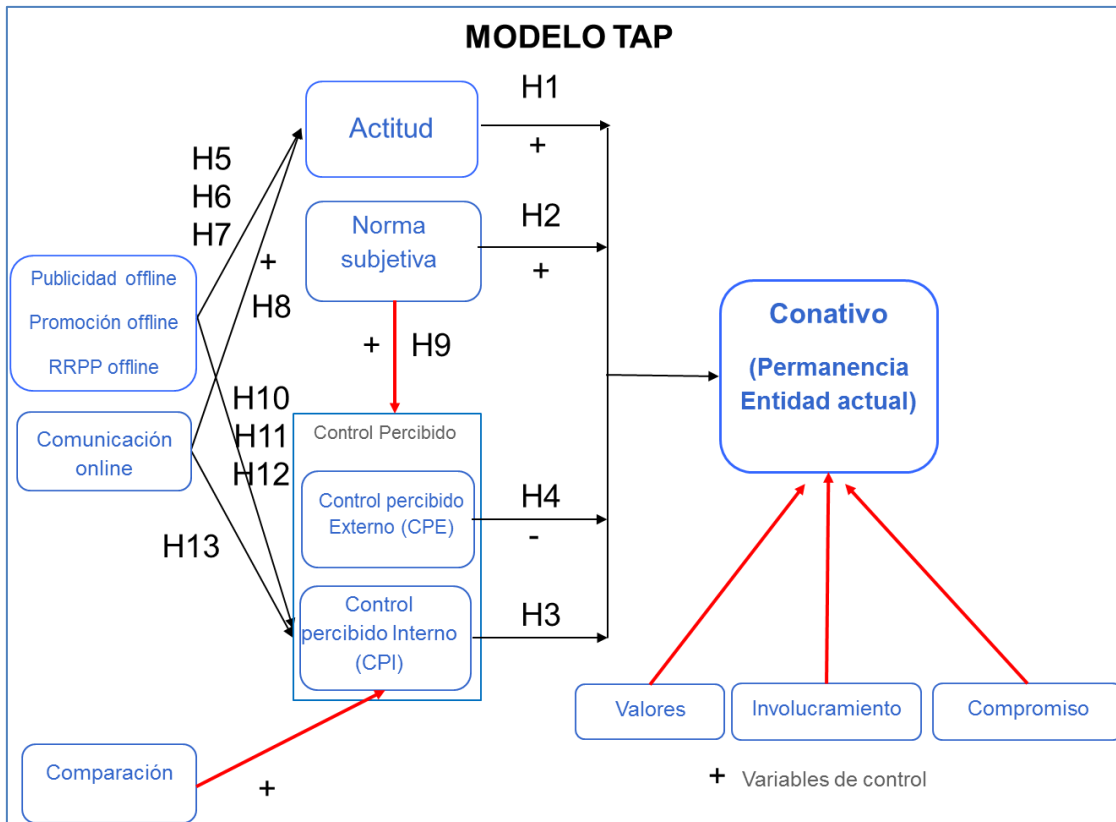


Ilustración 62: Modelo TAP

Fuente: Elaboración propia a partir de Icek Ajzen 2006

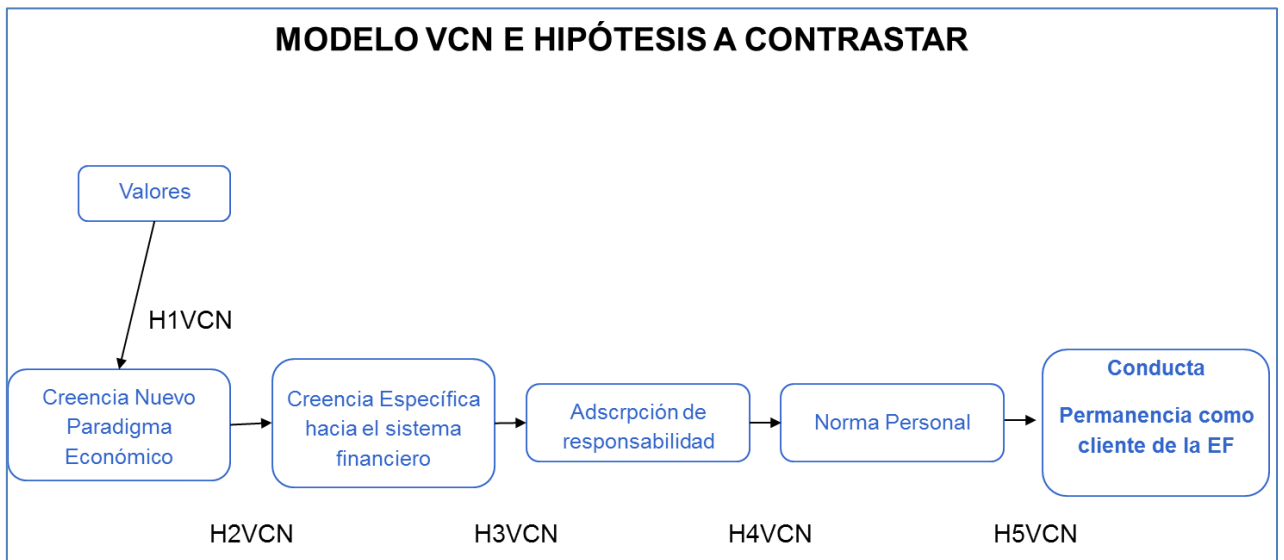


Ilustración 63: Modelo VCN

Fuente: Elaboración propia a partir de Stern (2000)

✓ Validación del modelo TAP

La Ilustración 64 muestra los resultados del modelo TAP. En ella se presentan las cargas de cada ítem en su constructo, además de la distribución *t* (de Student) de su relación y la desviación estándar. La *t* es una distribución de probabilidad que surge del problema de estimar la media de una población normalmente distribuida. Es asimismo utilizada para determinar cambios entre los valores de una variable cuantitativa con una nominal dicotómica (para muestras relacionadas o independientes), nominal u ordinal con varias categorías (para el análisis de varianza).

La gran mayoría de los parámetros estimados son significativamente distintos a cero, con valores *t* iguales o superiores a 2. En ella también se muestran los resultados de las relaciones causales entre las variables latentes del modelo. Es significativo que todas ellas muestran un nivel de confianza superior al 95% excepto:

- La relación entre Control Percibido externo y la lealtad a la entidad financiera actual (H4) no ha sido soportada a la luz de los resultados obtenidos.
- Aunque significativa, la relación entre Norma subjetiva y su influencia en CPE es inferior a 1,7 y, en consecuencia, muestra una capacidad explicativa limitada de esa relación, por lo que la H4 tampoco puede ser validada.
- Asimismo, en lo que se refiere a la relación de las variables de comunicación comercial sobre el Control Percibido Interno, algunas de ellas no muestran suficiente capacidad explicativa y por tanto las hipótesis H10 (la publicidad offline influencia la CPI), H12 (Las RRPP offline influyen la CPI) y H14 (La comparación social influye la CPI) no son validadas.

En lo que se refiere a la relevancia del resto de relaciones debemos decir que:

- La relación entre Actitud e intención de permanecer como cliente de la actual Entidad financiera (lealtad) es significativa (0,65; valor *t*: 5,41; $p < ,01$). La hipótesis H1 (que indica que una actitud positiva ante su actual relación con su entidad financiera está positivamente relacionada con su mantenimiento como cliente), queda, por tanto, confirmada.
- La relación entre Norma Subjetiva y lealtad a su actual Entidad bancaria es asimismo significativa (0,72; valor *t*: 6,83; $p < ,01$). La hipótesis H2 (que propone que la influencia de la imagen social que implica ser cliente de una entidad financiera en concreto, o la opinión de padres, familiares o amigos sobre este asunto) se ve, por tanto, asimismo confirmada.
- La relación entre Control Percibido Interno y lealtad a su actual banco/caja es asimismo significativa (0,64; valor *t*: 5,22; $p < ,01$). La hipótesis H3, que propone que la influencia de la imagen que las entidades financieras como sector tienen sobre el individuo, o los propios conocimientos financieros tienen se ve, por tanto, asimismo confirmada.

En lo que se refiere a las hipótesis relativas a la variable Actitud, todas las hipótesis se ven validadas:

- La publicidad offline influencia la actitud (0,78; valor t: 6,54; $p < 0,01$), por lo que la hipótesis H5 se ve validada.
- La Promoción offline influencia la actitud (0,71; valor t: 6,08; $p < 0,01$), por lo que la hipótesis H6 se ve validada.
- Las RRPP offline influyen la actitud (0,67; valor t: 5,17; $p < 0,01$), por lo que la hipótesis H7 se ve validada.
- Por último, la influencia de la comunicación online sobre la actitud es asimismo significativa, y por tanto valida la hipótesis H8.

El modelo inicial aparentemente parece explicar adecuadamente los datos, ya que todos los índices de bondad del ajuste (GFI= 0,94; AGFI= 0,93; CFI= 0,94) superan el 0,90 requerido (Tabachnick et al., 1996). Asimismo, los resultados indican que las relaciones propuestas en el modelo se ajustan razonablemente a los datos, con valores residuales pequeños (RMSEA= 0,040; SRMR= 0,038; $p=1,00$)

Las hipótesis relativas a la variable Control Percibido Interno que mostraron relaciones significativas fueron las siguientes:

- La relación entre Promoción online y CPI (0,79; valor t: 5,60; $p < 0,01$), enunciada en la hipótesis H11 se ve confirmada.
- La relación entre la Comunicación online y CPI (0,72; valor t: 4,97; $p < 0,01$), enunciada en la hipótesis H13 se ve confirmada.

Por último, las variables de control Involucramiento (t-value: 6,01; $p < 0,00$) y Compromiso (t-value: 5,15; $p < 0,01$) señalan una influencia positiva y estadísticamente significativa sobre la intención de permanecer como cliente de la actual Entidad financiera (TAL).

Variable Dependiente	Loading	t-Student	Std. Dev.	R ²	CONCLUSIONS
Variable Conativa (TAL)				0,66	
H1: Actitud influencia TAL	0,65	5,41	0,051		H1: supported
Control:Valores influencia TAL	--				Not Significant
Control: Involucramiento afecta TAL	0,69	6,01	0,042		Significant
Control: Compromiso afecta TAL	0,62	5,15	0,053		Significant
H2: La Norma subjetiva influencia TAL	0,72	6,83	0,039		H2: supported
H3: Control percibido interno influencia TAL	0,64	5,22	0,048		H3: supported
H4: Control percibido externo influencia TAL	--	--			H4: not supported
Actitud				0,71	
H5: La Publicidad off line influencia la Actitud	0,78	6,54	0,029		H5: supported
H6: La Promoción off line influencia la Actitud	0,71	6,08	0,033		H6: supported
H7: Las RRPP off line influencia la Actitud	0,67	5,17	0,046		H7: supported
H8: La comunicación on line influencia la Actitud	0,65	4,86	0,052		H8: supported
Control percibido externo (CPE)					
H9: La Norma subjetiva influencia CPE	--	---	--		H9: no supported
Control Percibido Interno (CPI)				0,63	
H10: La Publicidad off line influencia el CPI	--	---	--		H10: no supported
H11: La Promoción off line influencia el CPI	0,79	5,6	0,032		H11: supported
H12: Las RRPP off line influencian el CPI	--	---	--		H12: no supported
H13: Acciones de comunicación on line influencian CPI	0,72	4,97	0,039		H13: supported
H 14: Comparación afecta CPI	--	---	--		H14: No supported

Ilustración 64: Resultados del modelo TAP mejorado

Fuente: Elaboración propia

La valoración de la bondad del modelo TAP muestra datos satisfactorios para los índices RMSEA, GFI, AGFI y CFI. El SRMR, sin embargo, no alcanza el valor recomendado de 0,5.

	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	CFI
Lealtad (TAL)	,040	,94	,93	,038	,94

Ilustración 65: Valoración de la bondad del ajuste del modelo TAP

Fuente: Elaboración propia

✓ Validación del modelo VCN

La Ilustración 66 muestra los resultados del modelo VCN. En ella se muestran tanto las cargas de cada ítem en su constructo, como la distribución t (de Student) de su relación y la desviación estándar. En ella podemos asimismo apreciar los resultados de las relaciones causales entre las variables latentes del modelo. Como sucedía en el modelo TAP, todas ellas muestran un nivel de confianza superior al 95%. En lo que se refiere a la relevancia de las mismas, debemos decir que, aunque significativa, la relación entre Orientación de valores y su influencia en la Creencia en el Nuevo Paradigma, arroja un valor de es 2.0 y por tanto, la explicación de la citada relación es limitada. Por el contrario, la relación entre Creencia del Nuevo Paradigma Económico y la Creencia Específica es la más alta.

Variable Dependiente	Loading	t-Student	Std. Dev.	R ²	CONCLUSIONS
Creencia Nuevo Paradigma Económico (CNP)				0,22	
H1VCN: Orientación de valores influencia la CNP	0,37	2,03	0,087		OK
Creencia específica (CE)				0,64	
H2VCN: Creencia nuevo paradigma influencia la CE	0,84	7,84	0,029		OK
Adscripción de Responsabilidad (AR)				0,51	
H3VCN: Creencia específica influencia la AR	0,62	6,01	0,068		OK
Norma Personal (NP)				0,42	
H4VCN: Adscripción de responsabilidad influencia la NP	0,58	5,86	0,063		OK
Variable Conducta				0,38	
H4VCN: Norma Personal influencia Lealtad	0,55	5,32	0,055		OK

Ilustración 66: Resultados del modelo VCN

Fuente: Elaboración propia

El modelo inicial parece ofrecer un ajuste moderado a los datos, con todos los índices de bondad del ajuste (GFI = 0,89; AGFI = 0,88; CFI = 0,90; IFI = 0,90; RFI = 0,87) muy cerca de 0,90 (Tabachnick et al., 1996). Los resultados asimismo muestran que las relaciones propuestas en el modelo explican moderadamente bien la realidad, con los residuales relativamente bajos (RMSR = 0,066; SRMR = 0,067, $p = 1,00$).

Estos resultados sugerirían que, para la conducta considerada en esta investigación doctoral, (lealtad a la actual entidad financiera) podría existir un modelo alternativo que presente un mejor ajuste a la hora de explicar las relaciones entre las variables predictoras de la conducta. Como se avanzó en el punto 6.4.3, uno de los objetivos de la presente investigación era determinar si un modelo jerárquico, vertebrado mediante relaciones causales, como el VCN era capaz de explicar adecuadamente la conducta de lealtad a la entidad financiera de los jóvenes españoles. Ante los resultados obtenidos con el modelo “puro” VCN adaptado a nuestra investigación, procedimos a establecer un modelo VCN alternativo, que incorporaba de modo tentativo nuevas relaciones entre la variable Valores (como antecedente de todo el proceso decisional), y el resto de variables, con el fin de determinar si la realidad del comportamiento se ajustaba mejor a un planteamiento no lineal.

Posteriormente procedimos a comprobar, si efectivamente, este modelo alternativo presentaba un mayor ajuste. En este modelo alternativo se introdujeron las siguientes relaciones:

- Valor personal influye positivamente sobre normas
- Valor personal influye sobre Adscripción de Responsabilidad.

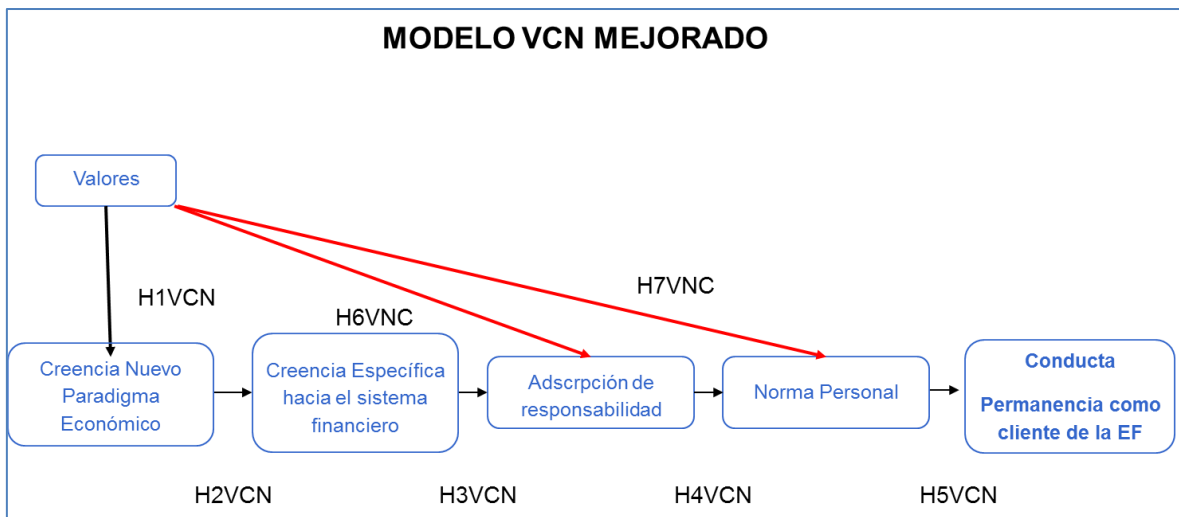


Ilustración 67: Modelo VCN mejorado

Fuente: Elaboración propia a partir de Stern (2000)

Los resultados del análisis aplicado a este nuevo modelo confirmaron su mejor adecuación a la explicación de la tendencia a la conducta de permanecer como clientes de la actual entidad financiera (lealtad), que el modelo original sugerido por Stern.

Con relación al grado de ajuste de los datos empíricos, en los dos modelos considerados, observamos que la inclusión de nuevas relaciones permite apreciar una mejora incremental en los índices y una disminución de los errores y los residuos. Así, la valoración de la bondad del ajuste del modelo muestra valores aceptables para los índices RMSEA, GFI, AGFI y CFI, como podemos apreciar en la ilustración 68:

	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	CFI
Conducta	,050	,92	,90	,046	,90

Ilustración 68: Valoración de la bondad del ajuste final del modelo estructural

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, los datos obtenidos en el análisis realizado con el modelo alternativo mostraron que esta reestructuración del modelo VCN, mejoraba la capacidad explicativa del mismo.

En resumen, los resultados indican que, si bien, la Norma Personal determina de manera directa la realización de conductas de compra de servicios bancarios, cabría señalar que, a la hora de explicar este tipo de conductas, también se han de considerar la influencia indirecta de los valores personales, puesto que parecen mejorar la capacidad predictiva de la norma personal sobre la conducta futura.

Por tanto, y de acuerdo a estos resultados, se puede afirmar que el modelo VCN tiene limitada capacidad predictiva, dado el bajo porcentaje de varianza explicado por la influencia directa de la variable Valores sobre la Creencia de nuevos paradigmas (relación postulada por el modelo). Lo cual, resta apoyo empírico a los presupuestos del modelo.

De esta forma, nuestros resultados indicarían la necesidad de considerar otras relaciones a las que propone el modelo, si se quiere explicar con mayor precisión la propensión a la conducta de lealtad a la actual entidad financiera, aunque ello suponga prescindir de su carácter jerárquico y causal.

✓ Comparación entre los dos modelos

Para comparar el poder explicativo de ambos modelos usaremos dos criterios. Según el criterio conceptual, el modelo TAP ha probado que es capaz de integrar más variables predictoras de la conducta de lealtad a la actual Entidad financiera. Por el contrario, el modelo VCN, además de mostrar una concepción muy racional de la conducta, también ha requerido la inclusión de otras variables no previstas en el modelo inicial. Por tanto, se podría afirmar que este modelo necesita ser más desarrollado para poder abarcar la complejidad del tipo de conducta estudiada.

Para evaluar el poder empírico de ambos modelos se ha usado el criterio sugerido por Cheung et al., (2002) que sostiene que modelos que presenten una diferencia mayor que 0,01 en el CFI, poseen un mayor poder explicativo que el que utilizado como base para la comparación. En la ilustración 69, se puede apreciar que el modelo TAP presenta una mejora de 0,04 en el CFI, por tanto, también desde una perspectiva empírica se podría considerar que tiene un mayor poder explicativo que el VCN.

Modelo	GFI	IFI	RFI	CFI	Δ CFI	SRMR
Model 1: Modelo VCN (modificado)	0,92	0,91	0,87	0,90		0,046
Model 2: Modelo TAP	0,94	0,93	0,89	0,94	0,04	0,038

Ilustración 69: Comparación del modelo TAP vs. modelo VCN

Fuente: Elaboración propia

9.4. Resumen

El análisis empírico de los dos modelos teóricos propuesto en el capítulo 7 ha tenido lugar mediante un proceso que ha conestado de distintas etapas, que nos ha permitido determinar la identidad de los constructos bajo investigación, y la modificación de algunas premisas inicialmente realizadas sobre el nivel y los ítems que componen cada uno de los constructos objeto de estudio. Se procedió, asimismo, a analizar las relaciones causales existentes entre ellos tanto para el modelo TAP como para el modelo VCN. Las ilustraciones 70 y 71 resumen los resultados de la contrastación de las hipótesis de sendos modelos:

Hipótesis	Confirmación (Nivel de Confianza 95%)
H1: Existe una influencia positiva entre la Actitud y la permanencia como cliente en la actual entidad financiera (lealtad)	Si
H2: Existe una influencia positiva entre la Norma subjetiva y la permanencia como cliente en la actual entidad financiera (lealtad)	Si
H3: Existe una influencia positiva entre Control Percibido Interno y la permanencia como cliente en la actual entidad financiera (lealtad)	Si
H4: Existe una influencia negativa entre el Control Percibido Externo y la permanencia como cliente en la actual entidad financiera (lealtad)	No
H5: Existe una influencia positiva entre la Publicidad offline y la Actitud	Si
H6: Existe una influencia positiva entre la Promoción offline y la Actitud	Si
H7: Existe una influencia positiva entre las RRPP offline y la Actitud	Si
H8: Existe una influencia positiva entre la Comunicación online y la Actitud	Si
H9: Existe una influencia positiva entre la Norma subjetiva y el Control Percibido Externo	No
H10: Existe una influencia positiva entre la Publicidad offline y el Control Percibido Interno	No
H11: Existe una influencia positiva entre la Promoción offline y el Control Percibido Interno	Si
H12: Existe una influencia positiva entre las RRPP offline y el Control Percibido Interno	No
H13: Existe una influencia positiva entre las acciones de comunicación online y el Control Percibido Interno	Si
H14: Existe una influencia positiva entre la Comparación Social y el Control Percibido Interno	No

Ilustración 70: Validación de hipótesis bajo investigación modelo TAP

Fuente: Elaboración propia

Hipótesis	Confirmación (Nivel de Confianza 95%)
H1VNC: Existe una influencia positiva entre la Norma Personal y la permanencia como cliente de la actual Entidad financiera (lealtad)	Si
H2VNC: Existe una influencia positiva entre la Adscripción de responsabilidad y la Norma Personal	Si
H3VNC: Existe una influencia positiva entre la Creencia Especifica y la Adscripción de Responsabilidad	Si
H4VNC: Existe una influencia positiva entre la Creencia del Nuevo Paradigma y la creencia Específica	Si
H5VNC: Existe una influencia positiva entre la Orientación de Valores y la Creencia del Nuevo Paradigma	Si
H6VNC: Existe una influencia positiva entre la Orientación de Valores y la Adscripción de Responsabilidad	Si
H7VNC: Existe una influencia positiva entre la Orientación de Valores y la Norma Personal	Si

Ilustración 71: Validación de hipótesis bajo investigación modelo VCN

Fuente: Elaboración propia

10. CONCLUSIONES

10.1. Introducción

La presente investigación doctoral se encuadra en el ámbito de la competitividad empresarial, y más concretamente al área de las decisiones que toman los individuos para permanecer como clientes de su actual proveedor de productos financieros (lealtad). Para ello, hemos incorporado dos elementos que entendemos pueden mejorar el conocimiento existente sobre la materia:

- c) Por una parte, las acciones de comunicación, tanto online como offline, que éstas desarrollar para retener y captar clientes.
- d) Por otra, la relevancia de los valores humanos (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992) como factor explicativo del comportamiento del consumidor en general, y de la lealtad en particular.

La elección del tema se explica principalmente por dos motivos:

- Aunque se han llevado a cabo numerosos estudios cuyo objetivo es determinar los factores determinantes de la satisfacción de los clientes y la lealtad en el sector servicios, la literatura muestra que aún se siguen dedicando esfuerzos de investigación a explicar mejor estos conceptos (Chaudhuri & Ligar, 2009; Faullant et al., 2008). Algunas de estas investigaciones (Pham Ngoc & Le Nguyen, 2010), han buscado en los valores personales un

posible antecedente de la lealtad con mayor poder predictor de la satisfacción del consumidor y la lealtad.

- La elección de un sector muy relevante en el entramado socioeconómico de la sociedad occidental moderna, y cuyo papel, responsabilidades y obligaciones está actualmente en revisión a causa de la todavía vigente crisis del sector financiero a nivel mundial.

El supuesto central de nuestro trabajo es que los vacíos detectados en la literatura se deben a la complejidad conceptual del proceso decisional de compra de los jóvenes clientes de entidades bancarias en España. Por tanto, y para contribuir a esclarecer este panorama, en nuestra investigación se optó por validar dos modelos basados en el marco teórico sobre el proceso decisional de compra de los jóvenes españoles, con el fin de comparar sus resultados y determinar cuál de ellos explicaba mejor el comportamiento objeto de estudio, es decir, la lealtad a la actual entidad financiera.

Para ello, seguimos una perspectiva multidisciplinar bajo la coordinación de la disciplina del marketing. Para lo cual inicialmente revisamos los antecedentes teóricos de las principales variables asociadas a nuestro tema de estudio doctoral, con la intención de identificar las brechas conceptuales que deberían ser cubiertas por nuestro marco teórico. Posteriormente presentamos nuestro aporte, tanto en lo que se refiere a los modelos teóricos desarrollados como el trabajo empírico destinado a validar las hipótesis propuestas por sendos modelos, y la comparación de los resultados.

10.2. Resultados del estudio

10.2.1. Resultados del modelo TAP

El modelo TAP inicial resultó explicar aparentemente bien el comportamiento objeto de estudio, pero su capacidad explicativa mejoró tras la inclusión de las variables de control:

H1: Existe una influencia positiva entre la Actitud y la intención de permanecer como cliente en la actual entidad financiera (lealtad)

Esta hipótesis resultó validada. Es decir, el joven consumidor de productos y servicios financieros se mantendrá como cliente de su actual entidad bancaria si cree que ello le reportará un resultado beneficioso.

H2: Existe una influencia positiva entre la Norma subjetiva y la intención de permanecer como cliente en la actual entidad financiera (lealtad)

Hipótesis asimismo validada. La Norma subjetiva es el principal antecedente relacionado con la presión social, y es un elemento relevante a la hora de permanecer como cliente del actual banco. Discriminando entre el ámbito real y virtual (offline y online), a la vista de los resultados podemos concluir que es significativamente más relevante la que podríamos clasificar de "clásica". La recomendación de padres o familiares es el motivo más valorado para ser cliente de un banco o caja, mientras que la recomendación en el ámbito de las redes sociales online es muy poco valorado para permanecer fiel a la actual entidad financiera. A tenor de los datos, la credibilidad que otorgan los jóvenes a la Norma Social virtual es escasa para la toma de este tipo de decisiones relativas a su economía personal.

H3: Existe una influencia positiva entre Control Percibido Interno y la intención de

permanecer como cliente en la actual entidad financiera (lealtad)

Hipótesis validada. Las disposiciones individuales, como son el nivel de información que posee el individuo, o sus habilidades individuales, capacidades, emociones y motivaciones. Sobre lo que a éstas últimas se refiere, los sujetos del estudio manifestaron como fundamental la actividad bancaria en la sociedad moderna, afectando, incluso a la imagen del país. Podemos interpretar que su entidad financiera representa esta relevancia para los jóvenes en mayor medida que las de la competencia.

H4: Existe una influencia negativa entre el Control Percibido Externo y la intención de permanecer como cliente en la actual entidad financiera (lealtad)

Hipótesis invalidada. El Control Percibido Externo está representado en nuestro modelo por aquellos elementos ajenos al individuo, que determinan el grado en el cual las circunstancias interfieren con la intención de permanecer en la actual entidad financiera. Entre ellos resultan ser relevantes para los jóvenes de la muestra los costes de los productos y servicios contratados si son superiores a la competencia, la inexistencia de oferta específica de productos para jóvenes, o el asesoramiento adecuado. Es posible que la explicación a la no confirmación de la hipótesis tenga que ver con que el nivel de uso de productos y servicios financieros en el segmento joven se restringe a productos muy sencillos, en la mayor parte de los casos de carácter gratuito para el segmento joven. Por ello, podemos suponer que los jóvenes otorgan poco valor añadido a los productos y servicios bancarios que utilizan.

En lo que se refiere a la influencia de las variables de la comunicación comercial (offline y online) sobre la Actitud a ser leal a la actual entidad financiera, los resultados han sido confirmatorios:

H5: Existe una influencia positiva entre la Publicidad offline y la Actitud

Hipótesis validada. Es decir, que a mayor nivel de publicidad fuera del entorno virtual, el joven percibirá mayores beneficios por permanecer como cliente de la actual entidad financiera.

H6: Existe una influencia positiva entre la Promoción offline y la Actitud

Hipótesis validada. Es decir, que a mayor nivel de promoción fuera del entorno virtual, el joven percibirá mayores beneficios por permanecer como cliente de la actual entidad financiera.

H7: Existe una influencia positiva entre las RRPP offline y la Actitud

Hipótesis validada. Es decir, que a mayor nivel de Relaciones Públicas fuera del entorno virtual, el joven percibirá mayores beneficios por permanecer como cliente de la actual entidad financiera.

H8: Existe una influencia positiva entre la Comunicación online y la Actitud

Hipótesis validada. Es decir, que a mayor nivel de Comunicación comercial en Internet, el joven percibirá mayores beneficios por permanecer como cliente de la actual entidad financiera.

Sin embargo, no resultó validada la hipótesis que relacionaba la Norma Subjetiva y el control percibido Externo:

H9: Existe una influencia positiva entre la Norma subjetiva y el Control Percibido Externo

La esperada relación entre la recomendación de padres o familiares y las circunstancias que interfieren con la intención de permanecer en la actual entidad financiera no se ha visto confirmada. Se podría encontrar una posible explicación a este hecho en el deseo de autoafirmación propio de la etapa juvenil.

Por otra parte, y en lo que se refiere a la influencia de las variables de la comunicación comercial (offline y online) sobre el Control Percibido Interno, los resultados son diversos según la variable de comunicación comercial a que nos refiramos. Así, en lo que se refiere a la comunicación comercial offline, se ve validada influencia de la Promoción, y no se ve confirmada la relación de la publicidad y las RRPP. Este hecho podría explicarse en el impacto directo sobre el uso de productos y servicios financieros que tiene la Promoción comercial, mediante descuentos en el uso de determinados productos, mientras que las actividades de RRPP son más ajenas al segmento joven. Por otra parte, la influencia de la comunicación comercial online si se ve validada, lo que por otra parte parece lógico si tenemos en consideración que el segmento joven universitario es “heavy user” de las tecnologías de la información, y está expuesto en mucho mayor grado a las acciones de comunicación comercial online que a las de comunicación offline:

H10: Existe una influencia positiva entre la Publicidad offline y el Control Percibido Interno

Hipótesis invalidada.

H11: Existe una influencia positiva entre la Promoción offline y el Control Percibido Interno

Hipótesis validada.

H12: Existe una influencia positiva entre las RRPP offline y el Control Percibido Interno

Hipótesis invalidada.

H13: Existe una influencia positiva entre las acciones de comunicación online y el Control Percibido Interno

Hipótesis validada.

Por último, se pretendió contrastar la influencia de la Comparación Social sobre los impedimentos para ser leal a la actual entidad financiera:

H14: Existe una influencia positiva entre la Comparación Social y el Control Percibido Interno

Hipótesis invalidada. Una vez más, consideramos posible el deseo del segmento joven de tomar sus decisiones por sí mismos choca con la influencia de factores grupales en este ámbito.

10.2.2. Resultados del modelo VCN

Todas las variables que propone el modelo VCN fueron validadas, confirmando así la validez de los Valores como antecedente de un proceso causal en el que se activan las distintas variables que lo componen:

H1VCN: Existe una influencia positiva entre la Orientación de Valores y la Creencia del Nuevo Paradigma Económico

Hipótesis confirmada, Podemos esperar que los Valores personales, tanto en su vertiente egoísta (pretendiendo maximizar sus beneficios como cliente de una entidad financiera), como en la vertiente altruista (el efecto que ser cliente de su entidad tiene en la sociedad a través de las políticas de RSC), influyen positivamente en las visiones generales sobre la economía, recogidas en las ideas que las personas manifiestan sobre su relación con las entidades financieras y la forma en que éstas inciden sobre la sociedad (que para la presente investigación hemos denominado Nuevo Paradigma Económico).

H2VCN: Existe una influencia positiva entre la Creencia del Nuevo Paradigma Económico y la creencia Específica hacia el sistema Financiero

Hipótesis confirmada. Existe una influencia positiva entre las ideas de los jóvenes sobre la economía y las entidades financieras en general, y lo que hemos denominado Creencias Específicas hacia el sistema financiero. Es decir, las creencias asociadas a las consecuencias que pueden tener la elección de una entidad financiera u otra, tanto desde un punto de vista individual como para la sociedad en su conjunto.

H3VCN: Existe una influencia positiva entre la Creencia Especifica hacia el sistema financiero y la Adscripción de Responsabilidad

Hipótesis confirmada. La Creencia Específica hacia el sistema financiero tiene influencia positiva sobre el grado en el que la persona se siente responsable de las consecuencias que tiene su elección de una entidad financiera frente a las demás.

H4VCN: Existe una influencia positiva entre la Adscripción de responsabilidad y la Norma Personal

Hipótesis confirmada. En la medida en que un joven se siente responsable de su decisión de elegir una entidad financiera influye positivamente sobre su sentimiento de eficiencia económica asociado a la citada elección.

H5VCN: Existe una influencia positiva entre la Norma Personal y la permanencia como cliente de la actual Entidad financiera (lealtad)

Hipótesis confirmada. El sentimiento de eficiencia económica por haber elegido la actual entidad financiera está positivamente relacionado con mantenerse como cliente de la misma.

A pesar de ello, como vimos su limitada capacidad explicativa requería de la inclusión de nuevas relaciones para obtener un mejor ajuste a la hora de explicar las relaciones entre las variables predictoras de la conducta. En nuestro modelo VCN modificado analizó las relaciones existentes entre los Valores y las variables Adscripción de responsabilidad y Norma Personal, y arrojó los siguientes resultados:

H6VCN: Existe una influencia positiva entre la Orientación de Valores y la Adscripción de Responsabilidad

Hipótesis confirmada. Es decir, los valores del individuo, tanto en su vertiente egoísta (pretendiendo maximizar sus beneficios como cliente de una entidad financiera), como en la vertiente altruista (el efecto que ser cliente de su entidad tiene en la sociedad a través de las políticas de RSC), influyen positivamente en el grado en el que la persona se siente responsable de las consecuencias que tiene su elección de una entidad financiera frente a las demás.

H7VCN: Existe una influencia positiva entre la Orientación de Valores y la Norma Personal

Hipótesis confirmada. Los valores del individuo, tanto en su vertiente egoísta maximizando sus beneficios como cliente, como en la vertiente altruista relacionada con los fondos que la entidad destina a políticas de RSC, influyen positivamente en el sentimiento de eficiencia económica por ser cliente de su banco.

10.2.3. Comparación entre los dos modelos

En la comparativa entre ambos llegamos a la conclusión de que el modelo TAP, más complejo en sus relaciones y que incorpora variables externas al individuo, explicaba mejor la lealtad a las entidades financieras en el segmento joven en España. Para llegar a esta conclusión utilizamos dos criterios:

- El criterio conceptual, según el cual el modelo TAP integra más variables predictoras. Por el contrario, el modelo VCN, además de mostrar una concepción muy racional de la conducta, también ha requerido la inclusión de otras variables no previstas en el modelo inicial. Por tanto, se podría afirmar que este modelo necesita ser más desarrollado para poder abarcar la complejidad del tipo de conducta estudiada.
- También desde una perspectiva empírica se podría considerar que tiene un mayor poder explicativo que el VCN, al arrojar valores de bondad del ajuste superiores.

Efectivamente, por tanto, el modelo TAP confirma que a mayor nivel de Publicidad, Relaciones Públicas y Promoción (tanto online como offline) se obtendrá un mayor nivel de predisposición a permanecer como cliente de la actual entidad bancaria por parte de los jóvenes españoles, y demuestra asimismo que esta relación es moderada por aspectos subjetivos de los mismos (entre los que se encuentran los valores personales) así como por aspectos ambientales. Podemos considerar, por tanto, que al integrar variables individuales y organizacionales:

- ✓ Las estrategias de las propias entidades.
- ✓ Las relativas a sus clientes (incluyendo los valores personales).
- ✓ Las presiones ambientales (incluidas las que tienen lugar en el ámbito de Internet, como las redes sociales online).

ofrecemos una perspectiva decisional al concepto de ventaja competitiva sostenible para las entidades financieras.

En lo que se refiere al modelo VCN, al considerar únicamente variables relativas a los propios jóvenes, y considerar la decisión de permanecer como clientes de su actual entidad financiera como un proceso de tipo causal, cuyo desencadenante son los valores personales, explica en menor medida que la TAP la lealtad en nuestro caso de estudio, incluso tras incluir nuevas relaciones para obtener un mejor ajuste a la hora de explicar las relaciones entre las variables predictoras de la conducta.

10.3. Limitaciones del estudio

En diversas ocasiones a lo largo del presente trabajo de investigación hemos señalado como la literatura sostiene fenómeno objeto de estudio es un fenómeno complejo. Esto añadido a la dinámica de las interacciones que lo conforman, nos llevan a considerar que, si bien hemos usado una técnica causal, los resultados no deberían ser tomados como concluyentes desde una perspectiva teórica. Pensamos que aún existen algunos constructos psicológicos que no han sido lo suficientemente identificados y que, aunque su total conocimiento sobrepasan los objetivos de esta tesis (caso de la actitud, el compromiso o los valores, por ejemplo), sin embargo han debido ser incluidos en nuestro modelo. Por este motivo, aunque hemos validado causalmente algunas relaciones, suponemos que el impacto de las variables comerciales sobre la mente del comprador puede generar otras relaciones no previstas en este estudio.

Por este motivo, aunque hemos usado un método adecuado para validar modelos complejos, como es el caso de la TAP, que permite analizar estadísticamente el comportamiento simultáneo de múltiples variables, el poder teórico del modelo podría incrementarse si se adoptara un método multinivel de análisis. Dado que la compra de los jóvenes consumidores de productos y servicios financieros (a nivel individual) no sólo puede ser originada por las variables comerciales, sino por el efecto del grupo, de los líderes de opinión, de los padres o de las personas que constituyen los emisores de los mensajes.

Otra limitación se deriva del hecho que no se ha considerado el impacto de diversos elementos de las variables comerciales en el proceso decisional del comprador, como por ejemplo el tipo de mensaje, la frecuencia de la exposición, el tipo de canal usado, etc. Asimismo, el método de recolección de datos usado también presenta una posible limitación, pues aunque ha sido ampliamente usado en investigaciones organizativas y de marketing, sin embargo presenta la debilidad propia de las medidas de evaluación subjetiva. Aunque utilizamos un test piloto para adaptación del cuestionario, sin embargo el método no está exento de los posibles errores ligados a los métodos de encuesta autoadministrada: ¿Se han entendido correctamente las diferentes preguntas?, ¿Los encuestados han reflejado realmente su percepción de la problemática?, ¿Se conoce la información que está contenida en las no respuestas?.

El hecho de haber utilizado muestras exclusivamente de la comunidad de Madrid puede generar una limitación en la interpretación de los resultados, Por tanto, nuestros resultados podrían no ser válidos sino para el sector incluido en la muestra.

Además, otra de las limitaciones puede provenir de que el modelo TAP incluye relaciones de varios niveles (individuales y organizativos), y que esta característica puede influir en el proceso de selección de la muestra (Klein & Ritti, 1994). En nuestro modelo, tanto la variable dependiente como las variables independientes se refieren al nivel individual. Las variables de comunicación comercial se refieren al nivel organizativo. Según Klein et al., (1994), los modelos que mezclan variables (de diferente nivel) deberían revisar las fuentes de variabilidad de ambos tipos de variables, dependientes e independientes. Para evitar esta limitación, seguimos el procedimiento recomendado por esos autores, pues buscamos la heterogeneidad entre los jóvenes de la muestra en función a sus diversas procedencias, edades, sexo y experiencias personales, lo cual aseguraba la diversidad en la percepción de las acciones organizativas de comunicación comercial.

Por último, debemos destacar que el momento en el que se llevó a cabo la recolección de los datos, en plena crisis financiera internacional (tanto en el sistema financiero mundial, como en el español en particular) así como su amplia repercusión en prensa generalista, podrían haber condicionado el sentido de las respuestas. Sería por ello recomendable realizar un estudio de características similares al presente una vez la crisis financiera haya quedado definitivamente atrás, y el sistema financiero mundial definitivamente saneado.

10.4. Líneas futuras de investigación

La amplitud conceptual de las relaciones integradas en nuestro modelo y las relaciones contrastadas en nuestra investigación nos sugieren que los resultados de este estudio pueden orientar estudios futuros en el área. La primera es que hemos desarrollado cuestionarios nuevos para operacionalizar diversas variables, que aunque han sido mencionadas o usadas en otros sectores, en el sector financiero no existían antecedentes. Estos cuestionarios no solamente han mostrado los diversos tipos de validez, sino que han obtenido niveles de fiabilidad aceptables y han probado su identidad en una muestra compuesta por diversas edades y sexos.

Una línea de investigación futura que se desprende de este trabajo es que debería profundizarse aún más en el estudio de las diferentes influencias de las variables de comunicación comercial tanto online como offline sobre las variables decisionales. Este conocimiento permitirá a los directivos de las entidades bancarias poder dirigir más eficazmente sus esfuerzos de comunicación comercial y discriminar la asignación de recursos entre el ámbito virtual y el tradicional de forma eficiente. En esta misma línea, sería recomendable integrar nuevas variables motivadoras a nuestro modelo, para incrementar su poder teórico y empírico de predicción. Igualmente, también sería de interés el uso de la variable experiencia previa, la cual ha sido usada en algunas investigaciones con el modelo TAP, en otras áreas. En este sentido, se supone que la incorporación de esta variable permitiría apreciar el papel del aprendizaje en la predicción de la compra. Esta variable es importante, pues -de acuerdo a la teoría- influye en la formación de percepción, modifica la expresión de las necesidades, canaliza las emociones, y sobre todo, es la base de la fidelización, objetivo de las empresas.

Otras investigaciones podrían profundizar en conocer la eficacia las distintas acciones online, ya que se trata de un medio en constante cambio.

Asimismo, sería de interés la realización de idéntico estudio en segmentos de edad más avanzados, que presentan una mayor utilización de productos y servicios financieros, para llevar a cabo una vez finalizado éste, un análisis que compare los resultados de ambos, con el fin de obtener conclusiones útiles para la evaluación de la lealtad en los distintos segmentos de edad de los clientes de entidades financieras.

La realización de diversos estudios como el presente en diversos segmentos de edad puede contribuir también a la evaluación de las entidades financieras del impacto de sus acciones de comunicación online en diversos segmentos de edad, con el fin de optimizar los recursos que destinan a las mismas, adecuándolas al segmento de edad que resulte más sensible a las mismas.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. (1984). *Strategic Marketing Management*. John Wiley and Sons.
- AHMAD, R., & BUTTLE, F. (2002). "Customer retention management: a reflection of theory and practice". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20, nº 3: págs. 149-161.
- AJZEN, I. & FISHBEIN, M. (1980). "Understanding attitudes & predicting social behaviour", Englewood - Cliffs: Prentice - Hall.
- AJZEN, I., (1985). From intentions to actions. A theory of planned behavior. In J. Kuhl and J. Beckmann (Eds.), *Action control. From cognition to behavior*: págs. 11-39. Springer Verlag.
- AJZEN, I. (1988). *Attitudes, Personality, and Behaviour*, Open University Press
- AJZEN, I. (1991). "The theory of planned behavior", *Organisation Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50: págs. 179-211.

- AJZEN, I. (2012). Values, Attitudes, and Behavior. In *Methods, Theories, and Empirical Applications in the Social Sciences*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- AJZEN, I. TIMKO, C. & WHITE, J. B. (1982). "Self-monitoring and the attitude-behaviour relation". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 42: págs. 426-435
- AJZEN, I., & DRIVER, B. L. (1992). "Application of the theory of planned behavior to leisure choice". *Journal of Leisure Research*, Vol.24: págs. 207-224.
- ALAVI, M. YOUNGJIN, Y. & DOUGLAS R. VOGEL (1997). "Using information technology to add value to management education". *Academy of Management Journal*, Vol. 40: págs. 1310-1333
- ALDÁS-MANZANO, J., LASSALA-NAVARRÉ, C., RUIZ-MAFÉ, C., & SANZ-BLAS, S. (2009). The role of consumer innovativeness and perceived risk in online banking usage. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 27 nº 1: págs. 53-75.
- ALDERSON, W. (1957). *Marketing Behavior and Executive Action*. Homewood, Illinois, Irwin, Inc.
- ALDERSON, W. (1965). *Dynamic marketing behavior: A functionalist theory of marketing*. RD Irwin.
- AL-HAWARI, M., HARTLEY, N., & WARD, T. (2005). "Measuring banks' automated service quality: a confirmatory factor analysis approach". *Marketing Bulletin*, Vol. 16 nº 1: págs. 1-19.
- AMIT, R. & SCHOEMAKER, P. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*, Vol.14.
- ANDERSON, E. L. & WEITZ, B. (1992). "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (February): págs. 18-34.
- ANDERSON, J.C. & GERBING D. W. (1988). "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two Step Approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103 (May): págs. 411-23
- ANDERSON, P. (1982). "Marketing Strategic Planning and The Theory of the Firm". *Journal of Marketing*, Vol.46, Spring: págs. 15-26.
- ANDREASSEN, T. W., & LINDESTAD, B. (1998). "Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, nº 1: págs. 7-23.
- ANSOFF, I. (1984). *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall International.
- ANTIL, J. H. (1984). "Conceptualization and operationalization of involvement". *Advances in consumer research*, Vol. 11: págs. 203-209.
- ARGOTE, L., TURNER, M. E. & FICHMAN, M. (1989). "To Centralize or Not to Centralize: The Effects of Uncertainty and Threat on Group Structure and Performance". *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol.43: págs. 58-74.
- ARNDT, J. (1979). "Toward a Concept of Domesticated Markets", *Journal of Marketing*, Vol.43: págs. 69-75
- ARNOLD, H. & FELDMAN, D. (1986). *Organizational Behaviour*. Mc Graw Hill International Editions.

- ARRIETA SODUPE, J. J. (2004). "La aportación de Basilea a la gestión del Riesgo de las Entidades Financieras", *Banca Cooperativa*, nº 32, noviembre: págs. 15-19.
- ASCH, S. (1987). *Social Psychology*, Oxford University Press.
- ASHFORD, N. A. (1993). *Understanding Technological Responses of Industrial Firms of Environmental Problems: Implications for Government Policy*.
- BABCOCK, L., WANG, X. y G. LOEWENSTEIN (1996). "Choosing the Wrong Pond: Social Comparisons in Negotiations that Reflect a Self-Serving Bias", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 111: págs. 1-19.
- BAGOZZI, R. P. & EDWARDS, J.R. (1998). "A general approach to construct validation in organisational research: Application to measurement of work values". *Organisational Research Methods*, Vol. 1: págs. 45-87
- BAGOZZI, R.P. & Y. YI (1988). "On the Evaluation of Structural Equation Models" *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 16: págs. 74-94.
- BAIN, J. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge. Harvard University Press.
- BAIN, J. (1968). *Industrial organization*. 2nd Ed, New York. Wiley.
- BAIRD, LL.; MESHOULAM, I. (1988). "Managing to fits of strategic human resource management". *Academy of Management Review*, Vol.13, nº1, págs.116-128.
- BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA (2009). Informe Anual. Madrid.
- BANCO DE ESPAÑA (1990-2013). Boletín Estadístico del Banco de España.
- BANCO DE ESPAÑA (2003). "Un análisis de las fusiones bancarias recientes (1997-2001) en España", *Boletín Económico del Banco de España*, julio - agosto: págs. 71-78.
- BANCO DE ESPAÑA (2009). "La cuenta de resultados de las entidades de depósito en 2000", *Boletín Económico del Banco de España*, junio: págs. 81- 138.
- BANCO POPULAR ESPAÑOL (2012). Informe Anual, Madrid.
- BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO (2012). Informe Anual. Madrid.
- BANDALOS, D.L. & FINNEY, S.J. (2001). Item parceling issues in structural equation modeling. In G. A. Marcoulides and Schumacker, R.E. (Eds.), *New Developments and Techniques in Structural Equation Modeling* (chap. 10, 269-296), Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- BANDALOS, D.L. (2002). "Review of Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions", by David Kaplan. *Journal of Educational Measurement*, Vol. 39, nº 2: págs. 183-186.
- BANSAL, H. S., TAYLOR, S. F., & JAMES, Y. S. (2005). "Migrating" to new service providers: Toward a unifying framework of consumers' switching behaviors". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, nº 1: págs. 96-115.
- BANSAL, H. S., IRVING, P. G., & TAYLOR, S. F. (2004). "A three-component model of customer to service providers". *Journal of the academy of Marketing Science*, Vol. 32, nº 3: págs. 234-250.
- BANTEL, K.A. (1993). "Top team, environment and performance effects on strategic planning formality". *Group and Organization Management*, Vol. 18: págs. 436-458.
- BARALLAT LÓPEZ, L. (1992). *La banca española: un sector en transición*. Ediciones de las Ciencias Sociales.
- BARNARD, C. (1938). *The Function of the executive*, Boston: Cambridge, Mass: Harvard University Press

- BARNEY, J. (1986). "Strategizing processes and returns to strategizing", 1985, Barney, J., "Types of Competition and the Theory of Strategy. Toward an Integrative Framework", *Academy of Management Review*, Vol. 11, n° 4: págs. 791-800.
- BARNEY, J (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of management Studies*, Vol. 17: págs. 99-120.
- BATRA, R., MYERS, JOHN.G. & AAKER, D. (1996). Advertising Management, Prentice-Hall, 5th edition.
- BAUM, J. & OLIVER, C. (1991). "Institutional linkages and organizational mortality". *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, págs. 187-218.
- BENAVIDES, C. A., & QUINTANA, C. (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. Díaz de Santos y Asociación Española para la Calidad. Madrid.
- BENDAPUDI, N., SINGH, S. & BENDAPUDI, V. (1996). "Enhancing helping behavior. An integrative framework for promotion planning," *Journal of Marketing*, Vol. 60 n° 3: pág. 33
- BENTLER, P.M. & BONNET, D. G. (1980). "Significance test and goodness of fit in the analysis of covariance structures". *Psychological Bulletin*, Vol. 88: págs. 588-606.
- BERGER, A. N., & UDELL, G. F. (2002). "Small business credit availability and relationship lending: The importance of bank organisational structure". *The Economic Journal*, Vol. 112 n° 477: págs. F32-F53.
- BERGÉS LOBERA, A. y SORIA LAMBÁN, P. (1993). "La empresa bancaria y la moderna teoría financiera", *Perspectivas del Sistema Financiero*, Vol. 42: págs. 11-23.
- BERGÉS LOBERA, A. y VALERO LÓPEZ, F. J. (2003). "Las cuotas participativas de las cajas de ahorro", *Revista mensual de Bolsa de Madrid*, abril: págs. 10-16.
- BERGMAN, M. E. (2006). "The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27: págs. 645-663
- BERRY, L. L. (2002). "Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000". *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, n° 1: págs. 59-77.
- BETTMAN, J. R., & PARK, C. W. (1980). "Effects of prior knowledge and experience and phase of the choice process on consumer decision processes: A protocol analysis". *Journal of Consumer Research*: págs. 234-248.
- BHARGAVA, M. (2010). Marketing Costs. Wiley International Encyclopedia of Marketing.
- BHIDE, A. & STEVENSON, H.H. (1990). "The Moral Foundation of Trust". Working Paper No. 90-065, Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- BIGGADIKE, E. (1981). "The Contributions of Marketing to Strategic Management". *Academy of Management Review*, Vol.6: págs. 621-632
- BIGNÉ, E., ANDREU, L., CHUMPITAZ, R., & SWAEN, V. (2006). "Efectos de las variables ambientales y atribución en las emociones en centros comerciales. Una aplicación en la compra de perfumería y cosmética". *Revista Española de Investigación de Marketing, ESIC*, Vol. 10 n° 17.
- BITNER, M. J. (1992). "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees". *The Journal of Marketing*: págs. 57-71.

- BITNER, M. J., BROWN, S. W., & MEUTER, M. L. (2000). "Technology infusion in service encounters". *Journal of the Academy of marketing Science*, Vol. 28, nº 1: págs. 138-149.
- BITNER, M.J. (1992). "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees". *Journal of Marketing*, Vol.56: págs.57-71.
- BLYTHE, J. (2000). *Marketing Communications*, Ed. Prentice Hall.
- BOGAERT, I., M., R., & VAN CAUWENBERGH, A. (1994). Strategy as a Situational Puzzle. The Fit of Components, in Hamel, G., Heene, A. (Eds.) *Competence Based Competition*. John Wiley & Sons. Chichester.
- BOHNET, I. y R. ZECKHAUSER (2004). "Social Comparisons in Ultimatum Bargaining", *Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 106: págs. 495-510.
- BOHRNESTEDT, G. (1977). "Reliability and Validity Assesment in Attitude Measurement", en Summers, G. (Ed). *Attitude Measurent*. Kershaw Publishing Company LTD, 1977
- BOLDERO, J. (1995). "The prediction of household recycling of newspapers: The role of attitudes, intentions, and situational factors". *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 25, nº 5: págs. 440-462.
- BOWEN, JT Y CHEN, SL. (2001). "The Relationship between Customer Loyalty and Customer Satisfaction". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, nº 5: págs. 213-217
- BROWN, B.G. G. THOMPSON, R.T. BRUINTJES, R. BULLOCK, & T. KANE, (1997). Intercomparison of in-flight icing algorithms. Part II: Statistical
- BROWN, J.S. & DUGUID, P. (1998). "Organizing knowledge", *California Management Review*, Vol. 40, Spring: págs. 90-111,
- BROWN, T. J. & DACIN, P. A. (1997). "The Company and the Product. Corporate Associations and Consumer Product Responses". *Journal of Marketing*, Vol.61, nº 1: págs. 68-84.
- BÜHLER, W., & PROKOPCZUK, M. (2010). "Systemic risk: is the banking sector special?". *Available at SSRN 1612683*.
- BURTON, P. W. & J. MILLER, R. (1970). *Advertising Fundamentals*, Ed, International Textbook Company, 1970
- BUTTLE, F. (2012). *Customer relationship management*. Routledge.
- CALVO, S., & REINARES, P. (1999). *Gestión de la Comunicación Comercial*.
- CALVO BERNARDINO, A. et al. (2002). *Manual de sistema financiero español*, Ariel, Barcelona.
- CAMPBELL, D. T. & FISKE, D. W. (1959). "Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix". *Psychological Bulletin*, Vol. 56, nº 2: págs. 81-105.
- CAMPBELL, D.T. (1963). "Social attitudes and other acquired behavioural dispositions". In S. Koch (Ed) *Psychology: A Study of a science* (págs.94-172). New York: Mc-Graw-Hill.
- CAMPBELL, J. (1977). On the nature of organizational effectiveness. En Goodman, P. et Pennings, J. Eds, *New Perspectives on organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass: págs. 13-55

- CANNON, J. P., ACHROL, R. S. & GUNDLACH, G. T. (2000). "Contracts, Norms and Plural Form Governance". *The Academy of Marketing Science*, Vol.28, nº. 2: págs. 180-194.
- CANOSA, R. (1945). Un siglo de banca privada en España, 1845-1945, Nuevas Gráficas SA.
- CARBÓ VALVERDE, S. (1999). "La exclusión financiera en las sociedades occidentales", *Cuadernos de Información Económica*, Vol. 148-149: págs. 163-172
- CARBÓ VALVERDE, S. et al. (2002). "Efficiency in banking: empirical evidence from the savings banks sector", *The Manchester School*, Vol.70, nº 2
- CARBÓ VALVERDE, S. y HUMPHREY, D. (2002). "Nueva evidencia empírica sobre las economías de escala en el sector bancario", *Papeles de Economía Española*, nº 94: págs. 163-169.
- CARROLL, A. B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". *Academy of Management Review*, Vol.4, nº 4: págs. 497-505.
- CARROLL, C.D. (2000). "Why do the Rich Save So Much?", en Slemrod, J. (ed.). *Does Atlas Shrug? The Economic Consequences of Taxing the Rich*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- CAVES, R. (1980). "Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure," *Journal of Economic Literature*, March 1980: págs. 64-92
- CAVES, R., & PORTER, M. (1977). "From entry barriers to mobility barriers. Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition". *Quarterly Journal of Economics*, Vol.91: págs. 241-262.
- CAYWOOD, CLARKE L. (ed.) (1997). *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*. New York: McGraw Hill.
- CEBRIÁN CARRASCO, J. (2004). "Margen de intermediación de las entidades de depósito", *Estabilidad Financiera*, Vol. 6, págs.123-148.
- CECA (2009-2012). Memoria anual de la CECA, Confederación Española de Cajas de Ahorros.
- CHAFFEE, E. (1985). "Three models of strategy". *Academy of Management Review*, Vol.10, nº 1: págs. 89-98.
- CHAKRAVARTY, S., FEINBERG, R. A., & WIDDOWS, R. (1996). "How Moments of Truth Define Bank-Customer Relationships". *Journal of Retail Banking Services*, Vol. 18: págs. 29-34.
- CHAMBERLAIN N. W. (1973). *The Limits of Corporate responsibility*. Basic Book.
- CHAMBERLIN, E. (1933). *The Theory of monopolistic competition*. Cambridge. Harvard University Press.
- CHARNES, A. et al. (1978). "Measuring the efficiency on Decision Making Units", *European Journal of Operational Research*, Vol.2: págs. 429-444.
- CHAUDHURI, A., & LIGAS, M. (2009). "Consequences of value in retail markets". *Journal of Retailing*, Vol. 85 nº 3: págs. 406-419.
- CHERNATONY, L. & DALL'OLMO RILEY, F. (1999). "Experts' Views About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding". *Journal of Business Research* Vol. 46: págs. 181-192.
- CHILD, J. (1972). "Organization structure, environment, and performance-The role of strategic choice". *Sociology*, Vol.6: págs. 1-22

- CHIU, H. C., HSIEH, Y. C., LI, Y. C., & LEE, M. (2005). "Relationship marketing and consumer switching behaviour". *Journal of Business Research*, Vol. 58, nº 12: págs. 1681-1689.
- CHRISMAN, J.J. & CARROLL, A.B. (1984). "Corporate responsibility: Reconciling economic and social goals". *Sloan Management Review*, winter: págs. 59-65.
- CHRISTENSEN, H. & MONTGOMERY, C. (1981). "Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure". *Strategic Management Journal*, Vol.2, nº 4: págs. 327-344
- CHURCHIL JR., G.A. (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research*, February: págs.64-73.
- CLARCK, A.E. y A.J. OSWALD (1996). "Satisfaction and Comparison Income", *Journal of Public Economics*, Vol. 61: págs. 359-381.
- CLARKSON, M. A. (1995). "A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, Vol. 20, nº 1: págs. 92-117.
- CLIFFORD, D. & CAVANAGH, R. (1985). *The Winning Performance: How America's High-Growth Midsize Companies Succeed*. New York: Bantan Books. Concepts, Techniques and Applications, Cambridge, MA: Basil Blackwell: págs.93-122
- COLEMAN, J. S. (1988). "Social capital in the creation of human capital". *American Journal of Sociology*, Vol. 94: págs. 95-120
- COLGATE, M., BUCHANAN-OLIVER, M., & ELSMLY, R. (2005). "Relationship benefits in an internet environment". *Managing Service Quality*, Vol. 15, nº 5: págs. 426-436.
- COLGATE, M., & HEDGE, R. (2001). "An investigation into the switching process in retail banking services". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19, nº 5: págs. 201-212.
- COLINO, J. (2004). "Sector agrario" en García Delgado, J. L., *Lecciones de Economía Española*, Ed. Cívitas, Madrid: págs. 187-216.
- COMANOR, W. & LEIBENSTEIN, H. (1969). "Allocative efficiency, X-efficiency, and the measure of welfare losses". *Economica*, Vol.36, págs.304-309
- CONNOLLY, T., CONLON, E. & DEUTSCH, S. (1980). "Organizational effectiveness: A multiple constituency approach". *Academy of Management Review*, Vol.5: págs. 211-218.
- COOIL, B. et al. (2007). "The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet". *Managing Service Quality*, Vol. 17, nº 4: págs. 361-384.
- COOK, T.D. & CAMPBELL, D.T. (1979). *Quasi-experimentation: design and analysis for field settings*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- COOPER, B., C. GARCÍA-PENALOSA y P. FUNK (2001). "Status Effects and Negative Utility Growth", *Economic Journal*, Vol. 111: págs. 642-665.
- COOPER, W. et al. (2000). *Data Envelopment Analysis*, Kluwer Academic
- CORNELISSEN, J.P. & HARRIS, P.(2001). "The Corporate Identity Metaphor: Perspectives, Problems and Prospects". *Journal of Marketing Management*, Vol. 17: págs.49-71.

- COSTA, J. (1992). "Reinventar la publicidad". *Questiones publicitarias: revista internacional de comunicación y publicidad*, Vol. 2: págs. 80-84.
- CRAVENS, D. (1987). *Strategic Marketing*, Richard Irwin, Illinois, Inc.
- CRONBACH, L. & MEEHL, P. (1955). "Construct validity in psychological tests". *Psychological bulletin*, Vol. 52 nº 4: pág. 281.
- CRONIN JR, J. J., & TAYLOR, S. A. (1992). "Measuring service quality: a reexamination and extension". *The journal of marketing*: págs. 55-68.
- CRONIN JR, J. J., ET AL. (2000). "Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments". *Journal of retailing*, Vol. 76 nº 2: págs. 193-218.
- CUERVO GARCÍA, A. (1988). *Las crisis bancarias en España, 1977-1985*, Editorial Ariel.
- CURRAN, J. M., & MEUTER, M. L. (2005). Self-service technology adoption: comparing three technologies. *Journal of Services Marketing*, Vol. 19 nº 2: págs. 103-113.
- CYERT, R. & DE GROOT, M. (1973). "An analysis of cooperation and learning in a duopoly context". *American Economic Review*, Vol.63: págs. 24-37
- CYERT, R. & MARCH, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- CYERT, R., FEIGENBAUM, M. & J. G. MARCH (1959). "Models in a Behavioral Theory of the Firm". *Behavioral Science*, Vol.4, nº 2, April.
- DABHOLKAR, P. A., SHEPHERD, C. D., & THORPE, D. I. (2000). "A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study". *Journal of Retailing*, Vol. 76, nº 2: págs. 139-173.
- DAFT, R. & WEICK, K. (1984). "Toward a model of organizations as information processing systems". *Academy of Management Review*, Vol.9: págs. 284-295
- DALTON, D., TODOR, W., SPENDOLINI, J., FIELDING G. & PORTER, L. (1980). "Organizational Structure and Performance: A Critical Review". *Academy of Management Review*, Vol.5, nº 1: págs. 49-64.
- DAY, G. & WENSLEY, R. (1983). "Marketing Theory with a Strategic Orientation", *Journal of Marketing*, Vol.47, Autumn: págs. 79-89
- DAY, G. & WENSLEY, R. (1988). "Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority". *Journal of Marketing*, Vol.52, April: págs. 1-20
- DAY, G. (1984). *Strategic Market Planning. The Pursuit of Competitive Advantage*. West Publishing Company.
- DAY, J. & WENSLEY, R. (1990). "The Interface of marketing and strategy". *JAI Press* (Greenwich, Conn.)
- DE CHERNATONY, L., & DALL'OLMO RILEY, F. (1999). "Experts' views about defining services brands and the principles of services branding". *Journal of Business Research*, Vol. 46, nº 2: págs. 181-192.
- DEAN, A. M. (2002). "Service quality in call centres: implications for customer loyalty". *Managing Service Quality*, Vol. 12 nº 6: págs. 414-423.
- DEMSETZ, H. (1973). "Industry structure, market rivalry, and public policy". *Journal of Law and Economics*, Vol.16: págs. 1-9.
- DENIS, H. (1990). "Stratégies d'Entreprise et Incertitudes Environnementales", *Agence d'ARC*.

- DENISI, A. (1996). A cognitive approach to performance appraisal: a program of research. London; New York: Routledge. The communication of ideas. New York: Harper & Bros.
- DICKSON, P. R. (1992). "Toward a General Theory of Competitive Rationality". *Journal of Marketing*, Vol. 56, nº 1: págs. 69-82.
- DIELEMAN, H. & DE HOO, S. (1993). Toward a tailor made process of pollution prevention and cleaner production. Results and implications of the PRISMA project. In J. Schot and K. Fischer (Eds.), *Environmental strategies for industry*: págs. 245-276. Washington, DC. Island Press.
- DIMAGGIO, P. & POWELL, W. (1983). "The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Socio-logical Review*, Vol.48: págs. 147-160.
- DIMANTOPOULOS, A. & WINKLHOFER, H.M. (2001). "Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development", *Journal of Marketing Research*, Vol.38, nº Mayo: págs. 269-277.
- DOOLEY, D. (1990). *Social Research Methods*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- DOOLEY, P. A. (1995). "Perceptions of the onset controllability of AIDS and helping judgments: An attributional analysis". *Journal of Applied Social Psychology*, Vol 25, nº 10: págs. 858-869.
- DRUMWRIGHT, M. E. (1996). "Company Advertising with a Social Dimension. The Role of non-economic Criteria". *Journal of Marketing*. Vol. 60, nº 4: págs. 71-86
- DUNCAN, T. (2005). *Principles of Advertising & IMC*, 2nd edn.
- DUNCAN, T. & MORIARTY, S.E. (1998). "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 62: págs. 1-13.
- DUNLAP, R. E., & VAN LIERE, K. D. (1978). "A proposed measuring instrument and preliminary results: The 'New Environmental Paradigm". *Journal of Environmental Education*, Vol. 9, nº 1: págs. 10-19.
- DUPUY, G. M., KEHOE, W. J., LINNEMAN, R. F., DAVIS, R. N., & REED, J. D. (1976). "Comments on" Bank Selection Decision and Market Segmentation". *The Journal of Marketing*: págs. 89-91.
- DUTTA, D. & GHOSE, M. (1997). "Awareness of Hospital Environment and Organizational Commitment", *Journal of Social Psychology*, Vol.137, nº 3: págs. 380-386.
- DUTTON, J. E., & ASHFORD, S. J. (1993). "Selling issues to top management". *Academy of Management Review*, Vol.18: págs. 397-428.
- DUTTON, J. E., & JACKSON, S. E. (1987). "Categorizing strategic issues. Links to organizational action". *Academy of Management Review*, Vol.12: págs. 76 90.
- DUTTON, J. E., FAHEY, L. & NARAYANAN, V. K. (1983). "Toward understanding strategic issue diagnosis". *Strategic Management Journal*, Vol.4: págs. 307 323.
- DUTTON, J. E., STUMPT, S., & WAGNER, D. (1990). "Diagnosing strategic issues and managerial investment of revenues". In P. Shrivastava and R. Lamb (Eds.), *Advances in strategic management*, Vol.6: págs. 143-167. Greenwich, CT. JAI Press.

- DYER, J. H. (1996). "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage. Evidence from the Auto Industry". *Strategic Management Journal, Vol.17* nº4: págs. 271-91.
- DYER, J. H., & SINGH, H. (1998). "The Relational View. Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage". *Academy of Management Review, Vol.23* nº 4: págs. 660-79.
- EASTERLIN, R.A. (1974). "Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence", en David, P. y M. Reder (eds.). Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz. Stanford, CA: Stanford University Press.
- EID, R., TRUEMAN, M., & AHMED, A. M. (2002). A cross-industry review of B2B critical success factors. *Internet Research, Vol. 12, nº 2*: págs 110-123.
- ELIASHBERG, J. & CHATTERJEE, R. (1985). "Analytical Models of Competition with Implications for Marketing. Issues, Findings and Outlook". *Journal of Marketing Research, Vol.22*, August: págs. 237-261
- ELLEN, PAM, S., MOHR, LOIS A. & WEBB, DEBORAH J. (2000). "Charitable programs and the retailer: Do they mix?" *Journal of Retailing, Vol. 76* nº 3: págs. 393-406.
- ENGEL, J., BLACKWELL, R., & MINIARD, P. (1990). Consumer Behavior USA.
- ETZIONI, A. (1964). Modern organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- FAMA, E. F. y JENSEN, M. (1983). "Agency problems and residual claims", *Journal of Law and Economics, Vol. 26*: págs. 327-349.
- FAMA, E. y MILLER, M. (1972). The Theory of Finance. Hinsdale, IL: Dryden Press.
- FAUS MOMPART, ESTEBAN M. (2001). Regulación y desregulación. Notas para la historia de la banca española, Ediciones Península.
- FAYOL, H. (1916). Industrial and General Administration, Pitman.
- FEATHER, NORMAN T. (1975). Values in Education and Society. New York, NY: Free Press.
- FERNÁNDEZ MEJÍA, J. (2012). *Riesgo sistémico en el mercado accionario colombiano 2007-2011: una aproximación pro medio de cópulas y coeficientes de dependencia asintótica*. Tesis Doctoral
- FINKELSTEIN, S. & HAMBRICK, D.C. (1990). "Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes. The Moderating Role of Managerial Discretion". *Administrative Science Quarterly, Vol. 35* nº 3: págs. 484-503
- FISHBEIN, M. & I. AJZEN, (1975). Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research. Addison Wesley. USA, 1975.
- FISHBEIN, M. (1963). "An investigation of the relationships between beliefs about an object and the attitude toward that object". *Human Relations, August, Vol.16*: págs. 233-240.
- FLORES CABALLERO, M. (1998). "Valoración de los elementos patrimoniales en las fusiones de empresas", *Técnica Contable, Vol.50*, nº 589: págs. 29-44.
- FOLKES, V.S., KOLETSKY, S., & GRAHAM, J. (1987). "A field study of causal inferences and consumer reactions." *Journal of Consumer Research, Vol.13*: págs. 534-539.
- FOMBRUN, C. & SHANLEY, M. (1990). "What's In a Name? Reputation Building and Corporate Strategy". *Academy of Management Journal, Vol.33* nº 2: págs. 233-258.

- FONTANILLO, O. (2004). "Todos ganan en la batalla por la eficiencia". *Expansión*, 2 de marzo de 2004, pág. 18.
- FORD, J. y SCHELLENBERG, D. (1982). "Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance". *Academy of Management Review*, Vol.7: págs. 49-58
- FORNELL, C. & WERNERFELT, B. (1987). "Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis". *Journal of Marketing research*: págs. 337-346.
- FOX. (1966). *Industrial Sociology and Industrial Relations*. Burrell, B. y Morgan, G. Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Heinemann, London.
- FRANWICK, G.L., WARD, J.C., HUTT, M.D. & REINGEN, P.H. (1994), "Evolving Patterns of Organizational Beliefs in the Formation of Strategy", *Journal of Marketing*, Vol.58, No. 2: págs. 96-110.
- FREIXAS DARGALLO, X. (1996). *Los límites de la competencia en la banca española*, Fundación BBV, Bilbao.
- FRIEDMAN, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, Chicago.
- FROST, P. J. & EGRI, C. P. (1991). "The political process of innovation". In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol.13: págs. 229-295. Greenwich, CT. JAI Press.
- FUENTES, I (1993). "Las transformaciones en la operativa del sistema bancario español en el periodo 1989-1992", *Boletín Económico del Banco de España*, junio: págs. 21-31.
- GAERT, G. & RAMNARAYAN, R. (1983). "Organizational Effectiveness: An Alternative Perspective". *Academy of Management Review*, Vol.8, nº1: págs. 97-107
- GALBRAITH, J. (1967). *The New Industrial State*. London. Hamish Hamilton.
- GALBRAITH, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wensley, Reading, MA.
- GANGULI, S., & ROY, S. K. (2010). "Service quality dimensions of hybrid services". *Managing Service Quality*, Vol. 20, nº 5: págs. 404-424.
- GARCÍA LÓPEZ, A. (1999). *Una historia de la banca española*, Lex-Nova.
- GARDENER, E. P. M. et al. (2000). "La UEM y el sistema bancario europeo", *Papeles de Economía Española*, nº 84-85, págs.118-135.
- GAUS, J. (1936). *The Frontiers of Public Administration*. University of Chicago, Press, Chicago.
- GERBING, D.W., & J.C. ANDERSON (1988). "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment." *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, May: págs. 186-192.
- GIL, G. (1986). *El sistema financiero español*. Banco de España, Estudios Económicas, pág. 29.
- GILMORE, A., GALLAGHER, D., & HENRY, S. (2007). "E-marketing and SMEs: operational lessons for the future". *European Business Review*, Vol. 19, nº 3: págs. 234-247.
- GLOBERSON, A., GLOBERSON, S. & FRAMPTON, J. (1991). *You can't manage what you don't measure: control and evaluation in organizations*. Aldershot, Hants, England; Brookfield, Vt. USA: Avebury.
- GOLDSMITH, W. & GLUTTERBUCK, D. (1984). *The Winning Streak*. Weidenfeld & Nicholson. London.

- GONZÁLEZ MÉNDEZ, V. M. y GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, F. (2000). "Un análisis de los efectos de la crisis de Banesto sobre la banca y la industria", *Investigaciones Económicas*, Vol. 24, nº 3: págs. 611-640.
- GRABNER-KRÄUTER, S., & FAULLANT, R. (2008). "Consumer acceptance of internet banking: the influence of internet trust". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 26 nº 7: págs. 483-504.
- GRANT, R. M. (1991). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishers. Cambridge, MA.
- GRANT, R.M. (1991). "Analyzing Resources and Capabilities," in R.M. Grant (Ed.) *Contemporary Strategic Analysis*.
- GREENE, E. (1995). "The NAACP: What Went Wrong?". *Chronicle of Philanthropy*, Vol. 4, May: págs. 27-29.
- GREENING, D. & GRAY, B. (1994). "Testing a model of organizational response to social and political issues". *Academy of Management Journal*, Vol. 37 nº 3: págs. 467-498.
- GROBMAN, (2003). *Improving Quality & Performance in Your Non-Profit Organization*. White Hat Communications.
- GRÖNROOS, C., HEINONEN, F., ISONIEMI, K., & LINDHOLM, M. (2000). "The NetOffer model: a case example from the virtual marketspace". *Management Decision*, Vol. 38, nº 4: págs. 243-252.
- GRUEN, T. W., OSMONBEKOV, T., & CZAPLEWSKI, A. J. (2006). "eWOM: The impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty". *Journal of Business research*, Vol. 59, nº 4: págs. 449-456.
- GRUNIG, JAMES E. (1993). "Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships", *Public Relations Review* Vol. 19: págs. 121-139.
- GUINIPERO, L., CRITTENDEN, W. & CRITTENDEN, V. (1990). "Industrial marketing in non-profit organizations". *Industrial Marketing Management*, Vol. 19: págs. 279-285.
- HAGE, J. (1965). "An Axiomatic Theory of Organizations". *Administrative Science Quarterly*, Vol.10, December: págs. 289-320.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. & W.C. BLACK (1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall International. London.
- HALEBLIAN, J. & FINKELSTEIN, S. (1993). "Top Management Team Size, CEO Dominance and Firm Performance. The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion", *Academy of Management Journal*, Vol. 36: págs. 844-863.
- HALL, P. D. (1987). *A Historical Overview of the Private Nonprofit Sector* in Walter Powell org. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. Yale University Press. London.
- HAMBRICK, D. & MASON, P. (1984). "Upper Echelons. The Organizations as a Reflection of Its Top Managers". *Academy of Management Review*, Vol.9, nº 2: págs. 193-206
- HAMEL, G. (1994). "The concept of core competence". *Competence-based competition*, Vol. 5, nº 1: págs. 11-33.
- HANNAN, M. T. & CARROLL G. (1992). *Dynamics of Organizational Populations. Density, Legitimation and Competition*. Oxford University Press, New York.

- HANNAN, M. T. & FREEMAN, J. (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- HANSMANN, H. B. (1987). *Economic Theories of Nonprofit Organization*. In: Powell, W. W. ed. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, págs. 27-42. New Haven and London: Yale University Press.
- HANSSENS, D. M. (1980). "Market response, competitive behavior, and time series analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27: págs. 470-85.
- HARRIGAN, P., RAMSEY, E., & IBBOTSON, P. (2008). "e-CRM in SMEs: an exploratory study in Northern Ireland". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26, nº 4: págs. 385-404.
- HARRIS, M. (1997). *Voluntary Management Committees : The Impact of Contracting in the UK. The Contract Culture in Public Services*. Aldershot : Arena.
- HAY, R., GRAY, E. & GATES, J. (1976). *Business and society*. Cincinnati. Southwestern Publishing.
- HEIL, M., RÖSLER, F. & HENNIGHAUSEN, E. (1994), "Dynamics of Activation in Long-Term Memory: The Retrieval of Verbal, Pictorial, Spatial, and Color Information," *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, Vol. 20 nº 1: págs. 185-200.
- HEINEN, J. (1996). "Internet marketing practices". *Information Management & Computer Security*, Vol. 4, nº 5: págs. 7-14.
- HENDERSON, B. (1983). "The Anatomy of Competition". *Journal of Marketing*, Vol.47, Spring: págs. 7-11.
- HENDERSON, R., & MITCHELL, W. (1997). "The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance". *Strategic Management Journal* Vol. 18 (Summer Special Issue): págs. 5-14.
- HENDRICK, H. (1987). *Group processes and intergroup relation*. Publisher Newbury Park.
- HERNANDEZ, J. M. C., & MAZZON, J. A. (2007). "Adoption of internet banking: proposition and implementation of an integrated methodology approach". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 25 nº 2: págs. 72-88.
- HERSEY, O. & BLANCHARD, K. (1998). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall International.
- HIRSCH, P. (1975). "Organizational effectiveness and the institutional environment". *Administrative Science Quarterly*, Vol.20: págs. 327-344
- HOFER, C. & SCHENDEL, D. (1978). *Strategy Formulation. Analytical Concepts*. West, St Paul, Minnesota.
- HOFFMAN, A. (1999). "Institutional evolution and change. environmentalism and the U. S. chemical industry". *Academy of Management Journal*, Vol.42: págs. 351-371.
- HOMER P. & KAHLE L.R. (1988). "A Structural Equation Test of the Value-Attitude-Behavior Hierarchy", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 4, 638-646.
- HOOD, J. M., & WALTERS, C. G. (1985). "Banking on established customers". *Journal of Retail Banking*, Vol. 7, nº 1: págs. 35-40.
- HOWARD, JA. (1987). *Consumer Behaviour in Marketing Strategy*. Prentice Hall
- HOWARD, J. A., & SHETH, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior* (Vol. 14). New York: Wiley.

- HUNT, S., MUNCY, J. & RAY, N. (1981). "Alderson's General Theory of Marketing. A Formalization". Enis, B., et Roering, K., Eds, *Review of Marketing*, Chicago. American Marketing.
- INKPEN, A.C. & DINUR, A. (1998). "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures". *Organization Science*, Vol.9, n. 4: págs. 454-468.
- ITAMI, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press Cambridge, Massachusetts and London.
- IVERSON, R. D., & ROY, P. (1994). "A causal model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees". *Journal of Management*, Vol. 20 nº 1: págs. 15- 41.
- JACKSON, S. E., & DUTTON, J. E. (1988). "Discerning threats and opportunities". *Administrative Science Quarterly*, Vol.33: págs. 370-387.
- JACKSON, S. E., DENISI, A., & HITT, M. A. (2003). *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management* (Vol. 21). Wiley. com.
- JAIN, S. (1985). *Marketing Planning and Strategy*. South-Western Publishing Co. L
- JAMES, L. R., MULAİK, S. A. & BRETT J. M. (1982). *Causal analysis: Assumptions, models, and data*. Beverly Hills: Sage.
- JAP, S. D. (1999). "Pie-Expansion Efforts. Collaboration Process in Buyer- Supplier Relationships". *Journal of Marketing Research*, Vol.36 (4): págs. 461-475.
- JAVALGI, R. G., ARMACOST, R. L., & HOSSEINI, J. C. (1989). "Using the analytic hierarchy process for bank management: Analysis of consumer bank selection decisions". *Journal of Business Research*, Vol. 19, nº 1: págs. 33-49.
- JAWORSKI, B. (2000). "Market-driven versus driving markets", *Academy of Marketing Science Journal, Greenvale; Winter Vol.28, Vol. 1*; págs. 45, 10
- JENSEN, M. & MECKLING, W. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol.3, October: págs. 305-360
- JOFFRE, P. & KOENING, G. (1985). *L'évolution de la pensée strategique. Revue Française de Gestion*.
- JONES, M. A., MOTHERSBAUGH, D. L., & BEATTY, S. E. (2002). "Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes". *Journal of Business Research*, Vol. 55, nº 6: págs. 441-450.
- KAHLE, L.R., & KENNEDY, P. (1988). "Using the list-of-values (LOV) to understand consumers". *The Journal of Services Marketing*, Vol. 2 nº 4: págs. 49-56.
- KALAFATIS, S. P., POLLARD, M., EAST, R., & TSOGAS, M. H. (1999). "Green marketing and Ajzen's theory of planned behaviour: a cross-market examination". *Journal of consumer marketing*, Vol. 16, nº 5: págs. 441-460.
- KANTER, R. & D. SUMMERS (1987). *Doing Well while Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple-Constituency Approach* in Walter W. Powell (org). *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*". London: Yale University.
- KATZ, D. & KAHN, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

- KAY-WILLIAMS, S. (2000). "The five stages of fundraising: a framework for the development of fundraising". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 5, nº 3: págs. 220-240.
- KEATING & FRUMARKETINGIN, (2000). How to Assess Nonprofit Financial Performance. Northwestern University
- KEAVENEY, P. (2001). "Marketing to donors". In Paula Keaveney and M. Kaufman, *Marketing for the voluntary sector*, Kogan Page, London.
- KEAVENEY, S. M. (1995). "Customer switching behavior in service industries: an exploratory study". *The Journal of Marketing*: págs. 71-82.
- KEELEY, M. (1978). "A social-justice approach to organizational evaluation", *Administrative Science Quarterly*, Vol.23: págs. 272-292
- KERLINGER, F. N. (1975). Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología. Interamericana.
- KHANDWALLA, P. (1984). Properties of competing organizations, en Nystrom, P. et Starbuck, W. (Eds), *Handbook of organizational design*, Vol. 1, New York: Oxford University Press: págs. 409-432.
- KINNAIRD, D., SHAUGHNESSY, K., STRUMAN, K. D., & SWINYARD, W. R. (1984). "Market segmentation of retail bank services: a model for management". *Journal of Retail Banking*, Vol. 6, nº 4: págs. 52-63.
- KLEIN, S. & RITTI, R.(1984). *Understanding Organizational Behavior*. Kent Publishing Company, 1984
- KNELL, M. (1999). "Social Comparisons, Inequality, and Growth", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 112: págs. 664-695.
- KOTLER, P. & ANDREASEN A. (1996). *Strategic Marketing for non-profit Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- KRUGMAN, D., CAMERON, G., & WHITE, C. (1995). "Visual Attention to programming and commercials: The use of in-home observations", *Journal of Advertising Spring*, Vol. 24: págs. 1-12.
- KRUGMAN, DEAN M. et al., (1994). *Advertising. Its role in modern marketing*. The Dryden Press.
- KURTZ, A. & MAYO, S.T. (1979). *Statistical methods in education and psychology*. Springer-Verlag.
- LADO A.A. & WILSON M.C. (1994) "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage. A Company-based Perspectives." *Academy of Management Review*, Vol. 19: págs. 699-727
- LAGARES CALVO, M. (2001). "Algunas ideas sobre cajas de ahorros", *Economistas*, Vol. 89: págs. 34-44.
- LAM, T., & HSU, C. H. (2006). "Predicting behavioral intention of choosing a travel destination". *Tourism Management*, Vol. 27, nº 4: págs. 589-599.
- LAMBIN, J. (1994). *La Recherche Marketing*, Ediscience,
- LAMBIN, J., NAERT, P. & BULTEZ, A. (1975). "Optimal Marketing Behavior in Oligopoly". *European Economic Review*, Vol.6: págs. 105-128.
- LAMBIN, J.J. (1997). *Casos de Marketing*. Editorial Mc Graw Hill; Madrid.

- LANDIS, R. S., BEAL, D. J., & TESLUK, P. E. (2000). « A comparison of approaches to forming composite measures in structural equation models”. *Organizational Research Methods*, Vol. 3: págs. 186–207.
- LASSWELL, H. D. (1948). *The structure and function of communication society*. L. Bryson.
- LAURENT, G. & KAPFERER, J.N. (1985). “Measuring Consumer Involvement Profiles”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22: págs. 41-53
- LAURENT, GILLS Y JEAN NOEL KAPFERER (1985). “Measuring consumer involvement profiles”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 22: págs. 41-53.
- LAWLESS, D. (1972). *Organizational Behavior: The Psychology of Effective Management*, Prentice-Hall, Inc, N.J.
- LAWRENCE, P. & LORSCH, J. (1967). *Organization and environment*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- LEANA, R.C. & VAN BUREN III, H. (1999). "Organizational social capital and employment practices”, *Academy of Management Review*, Vol. 24: págs. 538–55.
- LEAT, D. (1995). Funding Matters in J. Davis et. al. eds. *An Introduction to the Voluntary Sector*. Routledge: págs. 157-189.
- LEE, M., & CUNNINGHAM, L. F. (2001). “A cost/benefit approach to understanding service loyalty”. *Journal of services Marketing*, Vol. 15, nº 2: págs. 113-130.
- LENZ, R. (1981). "Determinants of organizational performance: An interdisciplinary review", *Strategic Management Journal*, Vol.2: págs. 131-154
- LEVESQUE, T., & MCDUGALL, G. H. (1996). “Determinants of customer satisfaction in retail banking”. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 14, n 7: págs. 12-20.
- LISO CLARET, J. M. et al. (1999). “El sector bancario europeo: panorama y tendencias (2º parte)”, *Servicio de Estudios de La Caixa*, nº 16.
- LITTLE, T. D., CUNNINGHAM, W. A., SHAHAR, G., & WIDAMAN, K. F. (2002). “To parcel or not to parcel: Exploring the question and weighing the merits”. *Structural Equation Modeling*, Vol. 9: págs. 151-173.
- LODA, M. D., COLEMAN, B. C., & BACKMAN, K. F. (2010). Walking in Memphis: Testing One DMO’s Marketing Strategy to Millennials. *Journal of Travel Research*, Vol. 49 nº 1: págs. 46-55.
- LOOMIS, C. (1984). "Corporate stars that brightened a decade", *Fortune*, Vol.30, April: págs. 224-232
- LÓPEZ YEPES, J. (1973). *Historia urgente de las Cajas de Ahorros y Montes de Piedad en España*, Confederación Española de Cajas de Ahorros.
- LOVELOCK, C.H. & WEINBERG, C.B. (1984). *Marketing for Public and Nonprofit Managers*. John Wiley and Sons, Inc. New York, NY.
- LUCHAK, A. A.; GELLATLY, I. R. (2007). “A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 nº 3: págs. 786-793
- LYDEN, F. (1975). "Using Parson’s functional analysis in the study of public organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.20: págs. 59-70. R
- MACKENZIE, K. (1986). *Organization Design: The Organization Audit and Analysis Technology*, Norwood, N.J.: Ablex

- MAIDIQUE, M. & HAYES, R. (1984). "The art of high technology management ", *Sloan Management Review*, Winter.
- MARCH, J. & SIMON, H. (1958). *Organizations*. Wiley.
- MARCO GUAL, M. A. y MOYA CLEMENTE, I. (1999). "La creación de valor empresarial y la eficiencia en el proceso de producción bancario", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.8, nº 1: págs. 31-40.
- MAROTO ACÍN, J. A. (1994). "El proceso de concentración de bancos y cajas de ahorro", *Papeles de Economía Española*, Vol. 58: págs. 88-104.
- MARSHALL, C., et al. (2006). "The long term fate of our personal digital belongings: Toward a service model for personal archives". *Proceedings of IS&T Archiving*: págs. 25-30.
- MARTÍN ACEÑA, P (1985). Desarrollo y modernización del sistema financiero, 1844-1935, en N. Sánchez Albornoz ed, *La modernización económica de España*, Alianza Editorial.
- MARTÍN ACEÑA, P. y M. TITOS MARTÍNEZ (1999). *El sistema financiero en España. Una síntesis histórica*, Universidad de Granada.
- MARTÍN ACEÑA, P. y M.A. PONS BRIAS (1996). Estructura y rentabilidad de las empresas financieras en España, 1874-1975. F. Comín y P. Martín Aceña eds, *La empresa en la historia de España*, Editorial Civitas.
- MARTÍN-CONSUEGRA, D., MOLINA, A., & ESTEBAN, Á. (2007). "An integrated model of price, satisfaction and loyalty: an empirical analysis in the service sector". *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16 nº 7: págs. 459-468.
- MARTIN, C. J., & MCQUEEN, D. V. (1989). *Readings for a new public health*. Edinburgh University Press.
- MARTÍNEZ NAVARRO, G. (2005). "La comunicación comercial como ventaja competitiva sostenible: aplicación al sector universitario no lucrativo". Tesis. Universidad Carlos III de Madrid
- MASCAREÑAS PEREZ-ÍÑIGO, J. (1996). *Manual de fusiones y adquisiciones de empresas*, McGraw-Hill, 2ª edición, Madrid.
- MASON, E. (1939). "Price and production policies of large-scale enterprise", *American Economic Review*, March, 1939; reeditado in *Economic Concentration and the Monopoly Problem*, 1964
- MAUDOS VILLARROYA, J. (2001). "Rentabilidad, estructura de mercado y eficiencia en la banca", *Revista de Economía Aplicada*, Vol.9, nº 25: págs.193-199
- MAUDOS VILLARROYA, J. y PASTOR MONSÁLVEZ, J. M. (2000). "La eficiencia del sistema bancario español en el contexto de la Unión Europea", *Papeles de Economía Española*, Vol. 84-85: págs. 155-168.
- MEHRENS, W. & EBEL, R. (1967). *Principles of Educational and Psychological Measurement*. Rand McNally and Company.
- MENON, A. & MENON, A. (1997). "Enviropreneurial Marketing Strategy. The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy". *Journal of Marketing*, January.
- MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. (2001). "Commitment in the workplace: toward a general model". *Human Resource Management Review*, Vol. 11: págs. 299-326

- MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a metaanalysis of antecedents, correlates, and consequences". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61: págs. 20-22
- MEYER, J.W. & SCOTT, W.R. (1992). *Organizational Environments*. Newbury Park, London, New Delhi. Sage.
- MICHAELS, J.W.; ACOCK, A.C. & EDWARDS, J.N. (1986). "Social Exchange and Equity Determinants of Relationship Commitment", *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol.3: págs. 161-175.
- MILES, R. & SNOW, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill.
- MILES, R. (1980). *Macro: Organizational Behavior*. Edit. Scott, Foresman and Company, Illinois.
- MILES, R., SNOW, C. & PFEFFER, J. (1974). "Organization and environment. Concepts and issues". *Industrial Relations*, Vol.13: págs. 244-264
- MILLER D (1991). *Handbook of Research Design and Social Measurement*. Sage Publications.
- MILLER, E. & RICE, A. (1967). *Systems of Organisation*. Tavistock Publications.
- MINTZBERG, H. (1979). "An Emerging Strategy of Direct Research", *Administrative Science Quarterly*, Vol.24: págs. 582-589
- MINTZBERG, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. (1998). *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press.
- MITTAL, V., & KAMAKURA, W. A. (2001). "Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics". *Journal of marketing research*: págs. 131-142.
- MORGAN, G. (1986). *Images of Organizations*. Beverley Hills, CA: Sage.
- MORGAN, R. M. & HUNT, S. D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, Vol.58: págs. 20-38.
- MORGAN, R.M. & HUNT, S.D. (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, Julio: págs. 20-38.
- MORROW, P., (1983). "Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment". *Academy of Management Review*, Vol. 8: págs. 486-500.
- MUELLER-HEUMANN, G. (1986). "Toward a Professional Concept for Marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol.1, 3: págs. 33-313
- MURRAY, K., & MONTANARI, J. (1986). "Strategic Management of the Socially Responsible Firm. Integrating Management and Marketing Theory". *Academy of Management Review*, Vol.11, n° 4: págs. 815-827.
- NEILSEN, E. & RAO, M. (1987). "The strategy-legitimacy nexus. a thick description". *Academy of Management Review*, Vol.12, nº3: págs. 523-533.
- NELSON, R.R. & S.G. WINTER (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press, Cambridge.
- NEUMARK, D.; A. POSTLEWAITE (1998). "Relative Income Concerns and the Rise in Married Women's Employment", *Journal of Public Economics*, Vol. 70: págs. 157-183.

- NGAI, E. W. T. (2003). "Selection of web sites for online advertising using the AHP". *Information & Management*, Vol. 40, nº 4: págs. 233-242.
- NORTH, D. C. (1993). "Toward a theory of institutional change". *Political economy: Institutions, competition, and representation*, Vol. 31, nº 4: págs. 61-69.
- NOVO PETEIRO, J. y VARELA SANTAMARÍA, R. (1996). "Fundamentos económicos de la empresa bancaria", *Servicio de Publicaciones Universidad de la Coruña*, Vol. 16.
- NUNALLY, J (1978). *Psychometric Theory*, (2 nd ed), New York: McGraw-Hill.
- O'GUINN, THOMAS C. ET AL., (1990). *Publicidad*, Ed. International Thomson Editores, 1990
- O'BRIEN, L., & JONES, C. (1995). "Do rewards really create loyalty?" *Harvard Business Review*, Vol. 73 nº 3: págs. 75-82.
- OHMAE, K. (1985). *Triad Power*. New York. The Free Press
- OLIVER, C. (1991). "Strategic responses to institutional processes". *Academy of Management Review*, Vol.16, nº1: págs. 145-179.
- OLIVER, C. (1997). "The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance. The Canadian construction industry". *Journal of Management Studies*, Vol.34: págs. 99-124.
- ONKVISIT, K & JOHN J. SHAW (1994). *Consumer behavior: strategy and analysis*. New York Toronto: Macmillan College Pub. Co, Maxwell Macmillan Canada.
- ONTIVEROS, E. Y F.J. VALERO (1988). "El sistema financiero. Instituciones y funcionamiento", en J.L.GARCÍA DELGADO (ed.), España, Economía, Espasa-Calpe.
- ONTIVEROS, E. y VALERO, F. J. (1997). *Introducción al sistema financiero español*, Ed. Cívitas, 2ª ed., Madrid.
- ORSENIGO, L. (1992). "The dynamics of competition in a science-based technology: the case of biotechnology", in D.Foray and C. Freeman (eds.), *Technology and Competitiveness*. The dynamics of created advantages, London, Pinter Publishers.
- OSBORNE, S. (1996). *Managing the Voluntary Sector: A handbook for managers in charitable and non-profit organizations*. London: International Thomson Press.
- OSTROM, A. L., et al. (2010). "Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service". *Journal of Service Research*, Vol. 13, nº 1: págs. 4-36.
- OUCHI, W. & VAN DE VEN, A. (1980). *Antitrust and Organization Theory*. Antitrust Law and Economics, Willianson. O. (Edit) Houston, TX: Dame Publications, Inc.
- OUCHI, W. (1980). "Markets, Bureaucracies, and Clans". *Administrative Science Quarterly*, Vol.25: págs. 129-141
- OUCHI, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- OXENFELDT, A., & MOORE, W. (1978). "Customer or Competitor. Which Guideline for Marketing?" *Management Review*, August: págs. 43-48
- PALACÍN SANCHEZ, M. J. (1997). "Las fusiones y adquisiciones en los noventa", *Harvard Deusto*, Vol. 17: págs. 56-61.
- PALDA, K. (1964). *The Management of Cumulative Advertising Effects*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, Inc.

- PALOMO ZURDO, R. y MATEU GORDON, J.L. (1999). "Análisis de situación y perspectivas del empleo en el sector financiero", *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, Vol. 3: págs. 237-266.
- PARASURAMAN, A., & GREWAL, D. (2000). "The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda". *Journal of the academy of marketing science*, Vol 28 nº 1: págs. 168-174.
- PAREJO GAMIR, J. A. et al. (1993). El sistema financiero en los países de la CE, Editorial C - Colección MMF, Madrid.
- PARK, C., & JUN, J. K. (2003). "A cross-cultural comparison of Internet buying behavior: Effects of Internet usage, perceived risks, and innovativeness". *International Marketing Review*, Vol. 20, nº 5: págs. 534-553.
- PALACÍN SÁNCHEZ, M. J. (1997). "Las fusiones y adquisiciones en los noventa". *Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad*, Vol. 17: págs..56-61.
- PARVATIYAR, A. & J. N. SHETH (1994). "Paradigm shift in marketing theory and approach: the emergence of relationship marketing", in 1994 *Research Conference Proceedings*. Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications, J. N. Sheth and A. Parvatiyar, eds. Atlanta, Georgia: Center for Relationship Marketing, Emory University.
- PATTERSON, P. G., & SMITH, T. (2003). "A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers". *Journal of retailing*, Vol. 79, nº 2: págs. 107-120.
- PAYNE A, 1995, *Advances in Relationship Marketing*, (ed.), Kogan Page
- PÉREZ ARMIÑÁN, G. (1980). Legislación bancaria española, Banco de España.
- PETERAF, M. A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage. A Resource-Based View." *Strategic Management Journal*, Vol. 14: págs. 179-191.
- PETERS, T. & WATERMAN, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York, Harper & Row.
- PETERSON, M.W. & DILL, D.D. (1997). "Understanding the competitive environment of the postsecondary knowledge industry". In M.W. Peterson et al (eds.) *Planning and Management for a Changing Environment*. San Francisco: Jossey-Bass.
- PFEFFER, J. & SALANCIK, G. (1978). *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- PFEFFER, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, Mass.. Pitman Publishing.
- PHAM NGOC & LE NGUYEN (2010). "Service personal values and customer loyalty: a study of banking services in a transitional economy". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 28, nº 6: págs. 465-478.
- PINA GIL, A. (1998). "Evolución del sector bancario en el sistema financiero español", *Actualidad Financiera*, Vol. 3, nº 11: págs. 15-34.
- PLESHCO, L. P., & BAQER, S. M. (2008). "A preliminary study of the relationships among consumer satisfaction, loyalty, and market share in health club consumers". *In Proceeding of The Academy of Marketing Studies Vol. 13, nº 1*: págs. 51-7
- PODASKOFF, P.M. & MACKENZIE, S. (1994), "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, 22, May: págs. 185-91.
- PONS BRIAS, M. A. (2002). *Regulating Spanish Banking, 1939-1975*, Ashgate Publishing

- PORTER, M. (1974). "Consumer behavior, retailer power, and performance in consumer goods industries". *Review of Economics and Statistics*, Vol.56, November: págs. 419-436
- PORTER, M. (1979). "The Structure Within Industries and Companies' Performance", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 61, May: págs. 82-97.
- PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York Free Press.
- PORTER, M. (1981). "The contributions of industrial organization to strategic management". *Academy of Management Review*, Vol.6: págs. 609-620.
- PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York Free Press.
- PORTER, M.E. (1986). *Competition in global industries*. Harvard Business Press.
- PORTER, M. (1991). "The Competitive Advantage of Nations". Montgomery, C. et Porter, M. Eds), *Strategy*, Harvard Business Review Book Series.
- PORTER, M. (1996). ¿Qué es la estrategia?. *Harvard Business Review*, págs. 11-12.
- PORTER, M. E. & VAN DER LINDE, C. (1995). "Green and compet-itive". *Harvard Business Review*, Vol.73, nº 5: págs. 120 134, 196.
- in *Global Industries*. Boston, Mass. Harvard Bussiness School Pres, 1986.
- PORTER, M; KRAMER R. (2006) *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review.
- POWELL, D. M.; MEYER, J. P. (2004). "Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 36, págs: 210- 224
- PRADOS ARRARTE, J. (1958). *El sistema bancario español*, Editorial Aguilar.
- PRESTON, L. & POST, J. (1975). *Private Management and public policy*. Englewood Cliffs, N.J.. Prentice Hall.
- PUG, D., HICKSON, D., HININGS, C. & TURNER, C. (1968). "Dimensions of Organizational Structure". *Administrative Science Quarterly*, Vol.13: págs. 65-105.
- RADOS, D. L. (1981). *Marketing for nonprofit organizations*. Boston: Auburn House)
- RAO, S., GOLDSBY, T. J., & IYENGAR, D. (2009). "The marketing and logistics efficacy of online sales channels". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 39, nº 2: págs. 106-130.
- REICHHELD, F. F. (1996). "Learning from customer defections". *Harvard Business Review*, Vol. 74, nº 2: pág. 56.
- REICHHELD, F. F., & SASSER, W. E. (1990). "Zero defections: quality comes to services". *Harvard business review*, Vol. 68 nº 5: págs. 105-111.
- REILLY, R. (1987). *Public Relations in Action*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- REVELL, J. (1988). "Las fusiones y el papel de los grandes bancos", *Papeles de Economía Española*, Vol. 36: págs. 90-112.
- REVELL, J. (1999). "Las fusiones y la dimensión bancaria en la actualidad", *Cuadernos de Información Económica*, Vol. 143: págs. 89-92.
- RICE, A. (1958). *Productivity and Social Organisation: The Ahmedabad Experiment*. Tavistock Publications, London.
- RIDRUEJO, E. (1954). "El sistema bancario español", *Moneda y Crédito*, Vol. 51.

- RIVAS MORENO, F. (1904). El crédito agrícola. La cooperación-El ahorro, Imprenta Francisco Vives Mora, 4ª Edición, Valencia.
- RIVERA, J. & DE JUAN, M.D. (2001). La promoción de ventas, variable clave del marketing. Ed. ESIC.
- ROBERT, C. SOLOMON & KRISTINE, H. (1985). It's Good Business. New York. Antheneum.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. (1989). La banca en España. Un reto para 1992, Ed. Pirámide, Madrid.
- RODRÍGUEZ INCIARTE, M. (1997). "1986-1996: diez años que cambiaron el sistema financiero español", *Información Comercial Española, Vol. 766*: págs. 115-133.
- RODRÍGUEZ SAÍZ, L. et al. (2000). Manual de sistema financiero español, Ed. Ariel Economía, 13ª Edición, Barcelona.
- ROKEACH, M. (1973). The nature of human values. Free press.
- ROS PÉREZ, F. (1996). Las cajas de ahorros en España: evolución y régimen jurídico, Universidad de Murcia.
- ROSSITER, JOHN & PERCY, LARRY (1997). Advertising communications and promotion management, Second edition, New York: McGraw-Hill.
- ROTZOLL, K. B., HAEFNER, J. E., & HALL, S. R. (1996). Advertising in Contemporary Society: Perspectives toward Understanding. University of Illinois Press
- RUMELT, R. (1982). "Diversification strategy and profitability". *Strategic Management Journal, Vol.3*: págs. 359-369. R
- RUSSELL, W. C. & BLYLER, M. (2003). "Dynamic Capabilities, Social Capital and Rent Appropriation. Ties that Split Pies". *Strategic Management Journal, Vol.24*, No. 7.
- RUST, RT & ZAHORIL, A.J. (1993), "Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share", *Journal of Retailing, Vol. 69*: págs. 193-215
- RYNES, S.L. (1991). « Recruitment, job choice, and post-hire consequences. A call for new research directions". In M.D. Dunnette & L.M. Hough (eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (Vol.2: págs. 399-444). Palo Alto, CA. Consulting Psychologists, Inc
- SÁENZ ABAD, A. (2000). "Los retos para la banca en el siglo XXI", *Dirección y Progreso, Vol. 174*: págs. 65-67.
- SARDÁ, J. (1970). "El Banco de España entre 1929-1962", en el Banco de España. Una historia económica, Banco de España.
- SARDÁ, J. (1987). Escritos, Banco de España.
- SARGEANT, A. (1999). "Charitable Giving: Towards A Model Of Donor Behaviour", *Journal Of Marketing Management, Vol. 15*: págs. 215-238.
- SAVAGE, L.J. (1954). The Foundations of Statistics. New York, NY. Wiley
- SHANE, S., & CABLE, D. (2002). "Network ties, reputation, and the financing of new ventures". *Management Science, Vol. 48 n° 3*: págs. 364-381.
- SCHMIDHEINY, S. (1992). Changing Course, (MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1992).
- SCHOFIELD, N. J. (1996). XXVI International congress of psychology - abstracts -, agosto, págs. 16-21. "Teaching values: an intervention study", *International Journal of Psychology*, psychology press.

- SCHULTZ, W., APICELLA, P., ROMO, R. & SCARNATI, E. (1995). Context-dependent activity in primate striatum reflecting past and future behavioral events. In Houk, J. C. Davis, J. L. & Beiser, D. G. editors, *Models of Information Processing in the Basal Ganglia*, pages 11-28. MIT Press, Cambridge, MA.
- SCHWARTZ, S. H. (1973). "Normative explanations of helping behavior: A critique, proposal, and empirical test". *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 9, nº 4: págs. 349-364.
- SCHWARTZ, S. H. (1992). "Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries". *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25, nº 1: págs. 1-65.
- SCHWARTZ, S. H., & BILSKY, W. (1987). "Toward a universal psychological structure of human values". *Journal of personality and social psychology*, Vol. 53, nº 3: pág. 550.
- SCOTT M. CUTLIP., ALLAN H. CENTER, & GLEN M. BROOM, (1994). *Effective Public Relations*, 7th ed., (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994), pág. 2.
- SCOTT, W. (1987). "The adolescence of institutional theory". *Administrative Science Quarterly*, Vol.32: págs. 493-511.
- SCOTT, W. (1998). *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. Prentice hall International Editions.
- SCOTT, W. (1995). *Institutions and organizations. Foundations for organizational Science*. Sage publications.
- SEALEY, C. y LINDLEY, J. T. (1977). "Inputs, outputs and a theory of production and cost at depository financial institution", *Journal of Finance*, Vol. 32,
- SELZNICK, P. (1948). "Foundations of the Theory of Organisations". *American Sociological Review*, Vol. 8: págs. 47-54.
- SEN, SANKAR & C.B. BHATTACHARYA (2001). "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility". *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, may: págs. 225-43.
- SHAN, L. (1996). *Analyzing efficiency and managerial performance: using sensitivity scores of DEA models*. New York: Garland Pub.
- SHANE, S., & CABLE, D. (2002). "Network ties, reputation, and the financing of new ventures", *Management Science*, Vol. 48: págs. 364-381.
- SHIMP, TERENCE. A. & DELOIZIER, M. WAYNE. (1986). *Promotion Management and Marketing Communications* (Hinsdale, Ill.: Dryden,1986),26.
- SIMÓ GUZMAN, P. (2012). "Estado del arte del constructo compromiso organizativo: modelo de tres componentes". Universitat Politècnica de Catalunya
- SIMON, H. (1955). "A behavioral model of rational choice", *Quarterly Journal of Economics*, Vol.69: págs. 99-118
- SIMON, H. (1959). "Theories of decision making in economics and behavioral science", *American Economic Review*, Vol.49: págs. 253-283
- SIMON, H. (1964). "On the Concept of Organizational Goal", *Administrative Science Quarterly*, Vol.9: págs. 1-22
- SINGHAPAKDI, A., KRAFT, K.L., VITELL, S.J. & RALLAPALLI, K.C. (1995), "The perceived importance of ethics and social responsibility on organizational effectiveness. a survey of marketers", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.23 nº 1: págs. 49-56.

- SINKOVICS, R. & SCHLEGELMILCH, B. (2000). "Marketing Academics in Austria, Germany and Switzerland: Humboldt's Ideals Give Way to Performance Pressure". *Journal of Marketing Management*, Vol. 16: págs. 745-759.
- SLATER, S.F. & OLSON, E.M. (2000). "Strategy Type and Performance. The Influence of Sales Force Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 21: págs. 813-830
- SMITH, P.R. (1993). *Marketing Communications and integrated approach*, 2ª ed, Kogan Page, 1993
- SPRENG, R. A., HARRELL, G. D., & MACKOY, R. D. (1995). "Service recovery: impact on satisfaction and intentions". *Journal of Services Marketing*, Vol 9, nº 1: págs. 15-23.
- STANWICK, S., & P. STANWICK. (1998). "Brownfields. What the CFO must know about cleaning up these contaminated properties". *The Journal of Corporate Accounting and Finance* Vol. 9: págs. 67-78.
- STEEL, J. (1998). *Verdades, mentiras y publicidad*, Ed. Eresma & Celeste Ediciones, 1998
- STEERS, R. (1975). "Problems in measuring organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol.10: págs. 546-558.
- STEINBERG, R. (1987). *Nonprofit Organisations and the Market Approach* in Walter W. Powell org.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. Yale University Press.
- STEINER, I. (1972). *Group Process and Productivity*. New York. Academic Press.
- STERN, P. C., et al. (1999). A value-belief-norm theory of support for social movements: The case of environmentalism. *Human ecology review*, Vol. 6, nº 2: págs. 81-98.
- STIGLITZ, J. (2002). *El malestar de la globalización*. Ed. Taurus. Madrid.
- STOGDILL, R. (1958). *Individual Behavior and Group Achievement*. Oxford, New York.
- STRATEGOR, (1988) . *Stratégie, structure, décision, identité*. Inter Editions, Paris.
- SUCHMAN, L. (1995). "Making work visible". *Communications of the ACM*, Vol. 38: págs. 56-64.
- SUDHARSHAN, (1995). *Marketing Strategy. Relationships, Offerings, Timing & Resource Allocation*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- SURJADAJA, H., GHOSH, S., & ANTONY, J. (2003). "Determining and assessing the determinants of e-service operations". *Managing Service Quality*, Vol. 13, nº 1: págs. 39-53.
- TARKOWSKY, Z. M. (1958). "Symposium: Problems in Decision Making". *Operational Research Quarterly*, Vol.9: págs. 121-123
- TAYLOR, D. (1960). *Toward an Information Processing. Theory of motivation*. Ed. Jones. Nebraska Symposium of motivation. University of Nebraska Press, Lincoln.
- TAYLOR, S., & TODD, P. (1995). "An integrated model of waste management behavior A test of household recycling and composting intentions". *Environment and Behavior*, Vol. 27, nº 5: págs. 603-630.
- TEAS R. (1981). "An Empirical Test of Models of Salesperson's Job Expectancy and Instrumentality Perceptions". *Journal of Marketing Research*, Vol.18: págs. 209-254.
- TEDDE DE LORCA, P (1974). *La banca privada española durante la Restauración, (1874-1914). La banca española en la Restauración: págs. 217-455.*

- TEDDE DE LORCA, P (1988). El sector financiero. Enciclopedia de Historia de España: págs. 265-344. Alianza Editorial.
- TEECE, D., PISANO, G. & SHUEN, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol.18, nº7: págs. 509-553.
- TERENCE A. SHIMP, (1993). Promotion Management & Marketing Communications, 3ª ed, The Dryden Press
- THOMPSON & STRICKLAND (1995). Strategic Management. Concepts and Cases (9th edition). Richard D. Irwin, Inc
- THORNBURG, D. (1997). Adelphi, Weathering Crisis, Will Endure. *Newsday*, marzo: pág. A57.
- TICHY, N.M., M.L. TUSCHMAN & C. FOMBRUN (1980). "Network Analysis in Organizations", *Organizational Assessment*, C. Cammann (ed.). J. Wiley: págs. 372-398.
- TITOS MARTÍNEZ, M. (1991). "La respuesta histórica de las cajas de ahorros a las demandas de la sociedad española", *Papeles de Economía Española*, Vol. 46.
- TORRERO MAÑAS, A. (1982). Tendencias del sistema financiero español. H. Blume.
- TRAUTWEINN, F. (1990). "Merger motives and merger prescriptions", *Strategic Management Journal*, Vol. 11: págs. 283–295.
- TYAGI, P. (1982). "Perceived Organizational Climate and the Process of Salesperson Motivation". *Journal of Marketing*, Vol.19, may: págs. 240-254.
- ULRICH, D. & BARNEY, J. (1984). "Perspectives in Organizations. Resource Dependence, Efficiency, and Population". *Academy of Management Review*, Vol.9, nº3: págs. 471-481.
- ULRICH, D. & LAKE, D. (1990). Organizational capability competing from the inside out. Wiley.
- UNESCO 2000. "Education for All 2000 Assessment". *World Education Forum. Dakar, Senegal, April*.
- URBAN, G. & STAR, ST. (1991). Advanced Marketing Strategy. Prentice-Hall International Editions.
- VAN DE VEN, A. (1976). "On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations". *Academy of Management Review* Vol. 1: págs. 24-36.
- VAN HORNE, J. (1980). Financial Management and Policy. 5th edition, Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- VANDERMERWE, S. & OLIFF, M. (1990). "Customers drive corporations green", *Long Range Planning*, Vol 23, nº6: págs. 10-16
- VARADARAJAN P.D. & JAYACHANDRAN, S. (1999). "Marketing strategy. An assessment of the state of the field and outlook". *Academy of Marketing Science. Journal*; Greenvale; Spring 1999.
- VARADARAJAN, P. RAJAN. (1999). "Strategy Content and Process Perspectives Revisited", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27 (Winter): págs. 88-100.
- VARADARAJAN, R. P. & MENON, A. (1988). "Cause-Related Marketing. A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy". *Journal of Marketing*, Vol. 52: págs. 58-74.

- VARADARAN, R. & RAMANUJAM, V. (1990). "The Corporate Performance Conundrum: A synthesis of contemporary views and an extension", *Journal of Management Studies*, Vol.27, September: págs. 463-480
- VÁSQUEZ, R. ALVAREZ, L. & M.L. SANTOS (2002). "Market orientation and social services in private non-profit organizations". *European Journal of Marketing*, Vol. 36: págs. 1022-1046.
- VENKATRAMAN, N. & RAMANUJAM, V. (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, Vol.11, n°4: págs. 801-814
- VERA M., JORGE (2003). "Perfiles de involucramiento del consumidor y el instrumento de medición para consumidores mexicanos "IP6". *Revista Contaduría y Administración*, Vol. 208.
- VERDIN, P. & WILLIAMSON, P. (1994). "Successful Strategy. Stargazing or Self-Examination", *European Management Journal*, Vol. 12: págs. 10-18.
- VILLAREJO-RAMOS, A. F., & SANCHEZ-FRANCO, M. J. (2005). "The impact of marketing communication and price promotion on brand equity". *The Journal of Brand Management*, Vol. 12 n° 6: págs. 431-444.
- VV.AA (2000). "Los problemas de adaptación de las plantillas son el principal motivo del fracaso de las fusiones", *Cinco Días*, 02 de noviembre de 2000.
- WADDOCK, S.A. & S.B.GRAVES (1997), "The corporate social performance-financial performance link," *Strategic Management Journal*, Vol. 18: págs. 303-319.
- WALKER, O., BOYD, H., & LARRÉCHÉ, J. (1992). *Marketing Strategy. Planning and Implementation*. Richard Irwin, Inc.
- WANNA, J. O'FAIRCHIALLAIGH, C. & WELLER, P. (1992). *Public Sector Management in Australia*, Macmillan Education, Sydney.
- WARTICK, S. L. & COCHRAN, P. L. (1985). "The Evolution of the Corporate Social Performance Model". *Academy of Management Review*, Vol.10: págs. 758-769.
- WATSON, S. ET AL., (1990). *Advertising. Its role in modern marketing* , 7ª ed, The Dryden Press, 1990
- WEBSTER, F. (1992). "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, Vol.56, October: págs. 1-17
- WEICK, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA. Addison-Wensley, 2nd ed.
- WEINBERG, B. D., & DAVIS, L. (2005). "Exploring the WOW in online-auction feedback". *Journal of Business Research*, Vol. 58, n° 11: págs. 1609-1621.
- WEITZ, B. (1985). "Introduction to Special Issue on Competition in Marketing". *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, August: págs. 229-236
- WERNERFELT B. (1995). "The resource-based view of the firm. Ten years after". *Strategic Management Journal*, Vol. 16, March: págs. 171-174.
- WERNERFELT, B. (1984). "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5; págs. 171-180
- WHITEHILL, A. M. (1990). *Japanese Management. Tradition and Transition*. Routledge.
- WHITELEY, R. (1991). *The Customer Driven Company*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

- WICKER, A. W. (1969). "Attitudes vs. Actions: The Relationship of Verbal and Overt Responses to Attitude Objects". *Journal of Social Issues*, Vol. 25: págs. 41-78.
- WILLIAM F. ARENS, (1999). Contemporary Advertising, 7ª ed. Mc Graw Hill.
- WOOD, D. J. (1991). "Corporate social performance revisited". *Academy of Management Review*, Vol.16: págs. 691-718.
- WONG, C. K. S., & KWONG, W. Y. Y. (2004). "Outbound tourists' selection criteria for choosing all-inclusive package tours". *Tourism management*, Vol. 25, nº5: págs. 581-592.
- WONG, A., & ZHOU, L. (2006). "Determinants and outcomes of relationship quality: a conceptual model and empirical investigation". *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 18 nº 3: págs. 81-105.
- WORKMAN, J.P. (1993). "Marketing's Limited Role in New Product Development in One Computer Systems Firm", *Journal of Marketing Research*, Vol.30, November: págs. 405-421.
- YAVAS, U., BENKENSTEIN, M., & STUHLREIER, U. (2004). "Relationships between service quality and behavioral outcomes: a study of private bank customers in Germany". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, nº 2: págs. 144-157.
- YUTCHMAN, E. & SEASHORE, S. (1967). "A system resource approach to organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol.32: págs. 377-395.
- ZAUBERMAN, G. (2003). "The intertemporal dynamics of consumer lock-in". *Journal of consumer research*, Vol. 30, nº 3: págs. 405-419.
- ZAMMUTO R. (1984). "A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness", *Academy of Management Review*, Vol.9, nº4: págs. 606-616.
- ZEITHAML, V.A. & BITNER, M.J. (1996). Services Marketing, New York, New York: McGraw Hill.
- ZEITHAMYL, C., & ZEITHAMYL, V. (1984). "Environmental Management. Revising the Marketing Perspective". *Journal of Marketing*, Vol.48, Spring: págs. 46-53.
- ZENISEK, T. (1979). "Corporate social responsabiliy. A conceptualization based on organizational literature". *Academy of Management Review*, Vol.4: págs. 359-368 .
- ZINKHAN, G. & HIRSCHHEIM, R. (1992). "Truth in Marketing Theory and Research: An Alternative Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.56, April: págs. 80-88
- ZOTT, C. (2003). "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance. Insights from a simulation study", *Strategic Management Journal*, Feb, Vol.24,
- ZUCKER, L. (1987). "Normal change or risky business. Institutional effects on the 'hazard' of change in hospital organizations, 1959-79". *Journal of Management Studies*, Vol.24, nº 6: págs. 671-701.
- ZUKIN, SHARON & PAUL DIMAGGIO, (1990). (eds). Structures of Capital. The Social Organization of the Economy. Cambridge. Cambridge University Press

Anexo I

CUESTIONARIO SOBRE CONDUCTA DEL CONSUMIDOR EN SECTOR FINANCIERO

Marque lo que corresponda

Sexo		Edad			Cuenta bancaria		Nombre Entidad
H	M	18-20	21-23	+ de 24	SI	NO	
1	0	0	1	2	0	1	

Por favor, puntúe de 1 a 5 las siguientes proposiciones sobre las acciones comerciales que realiza su banco/caja

Mi banco/caja realiza las siguientes acciones: (Publicidad)	Nada		Algo		Mucho
	↓		↓		↓
1) Utiliza anuncios en prensa para informar de sus productos y servicios.	1	2	3	4	5
2) Realiza anuncios en TV y radio para informar de sus productos y servicios	1	2	3	4	5
3) Usa Internet para informar de sus productos y servicios	1	2	3	4	5
4) En su página web ofrece información sobre sus recursos (número y localización de sucursales, de cajeros automáticos...)	1	2	3	4	5
5) Informa en internet sobre actos relacionados con la presencia de personajes relevantes a la entidad (políticos, escritores, científicos, académicos,...).	1	2	3	4	5
6) Utiliza su página en internet para informar de los resultados de la entidad y el destino de sus beneficios	1	2	3	4	5
7) Realiza folletos sobre sus distintos productos y servicios.	1	2	3	4	5
8) Dispone de herramientas de comunicación para publicitar su marca (carteles, vallas publicitarias...)	1	2	3	4	5
9) Tiene una marca que identifica al banco/caja con características muy definidas	1	2	3	4	5
10) Tiene un slogan	1	2	3	4	5
11) Ofrece en internet información audiovisual sobre la entidad (instalaciones, recursos humanos, planes de calidad...)	1	2	3	4	5
12) Dispone de medios para acreditar la cualificación de sus profesionales	1	2	3	4	5

En mi banco/caja se realizan las siguientes acciones: (Promoción)	Nada		Algo		Mucho
	↓		↓		↓
13) Stands en ferias o eventos universitarios en que explica a los jóvenes su oferta de productos y servicios	1	2	3	4	5
14) Realiza y publicita encuestas a clientes para evaluar su grado de satisfacción.	1	2	3	4	5
15) Organiza actividades para los clientes con ventaja en precio (conciertos, concursos, sorteos de viajes, etc...).	1	2	3	4	5
16) Favorece la inserción laboral de los jóvenes mediante prácticas en la empresa, o bolsa de trabajo	1	2	3	4	5
17) Ofrece un espacio en Internet específico para los jóvenes clientes donde aglutina información de interés para nosotros	1	2	3	4	5
18) Identifica de modo diferenciado a los clientes que pertenecen al segmento joven con productos y servicios exclusivos	1	2	3	4	5
19) Tiene presencia activa en mi red social on-line favorita	1	2	3	4	5
20) Mi banco/caja acude a ferias donde promociona su oferta de productos y servicios	1	2	3	4	5
21) Ofrece productos que suponen descuentos para los clientes del segmento joven	1	2	3	4	5
22) Ofrece en Internet información suficiente sobre la localización, servicios y personal del banco/caja.	1	2	3	4	5

En mi banco/caja se realizan las siguientes acciones : (RRPP)	Nada		Algo		Mucho
	↓		↓		↓
23) Realiza acciones de prensa.	1	2	3	4	5
24) Relaciones con otras instituciones y empresas patrocinadoras.	1	2	3	4	5
25) Publica en Internet información sobre la entidad de interés general para clientes y no clientes (estatutos, órganos de gobiernos, resultados económicos...)	1	2	3	4	5
26) Otorga becas para investigaciones que repercutan en el bienestar social.	1	2	3	4	5
27) Patrocinio por parte del banco/caja de actividades deportivas, benéficas, culturales.	1	2	3	4	5
28) Financiación de actividades relativas a la calidad de vida y bienestar social: derechos humanos, protección de la mujer, medioambiente.	1	2	3	4	5
29) Acciones para proyectar su imagen a nivel nacional e internacional.	1	2	3	4	5
30) Establece relaciones con profesionales y personalidades de reconocido prestigio	1	2	3	4	5
31) Dispone de una Fundación para favorecer la comunicación Sociedad- banco/caja.	1	2	3	4	5
32) Dispone de medios para establecer contacto con mi sucursal en caso de necesidad (robo, pérdida de tarjetas, necesidad de información específica sobre un producto o servicio)	1	2	3	4	5
33) Realiza acciones para favorecer el desarrollo socioeconómico de zonas deprimidas.	1	2	3	4	5

El beneficio de ser cliente de su banco/caja es: (Actitud)	Nada		Algo		Mucho
	↓		↓		↓
34) Mejora mi imagen social ante los demás.	1	2	3	4	5
35) Tiene como clientes a personas que conozco y en quienes confío en asuntos financieros	1	2	3	4	5
36) Aumenta mi confianza ante el futuro.	1	2	3	4	5
37) Refuerza y reafirma mis valores personales.	1	2	3	4	5
38) Mi acceso a productos financieros de vanguardia	1	2	3	4	5
39) Su buena relación entre la calidad de los productos/servicios y su coste.	1	2	3	4	5
40) Su cercanía física (sucursales, cajeros...).	1	2	3	4	5
41) La amplitud de la oferta de productos y servicios financieros.	1	2	3	4	5
42) Desarrolla mi eficiencia económica	1	2	3	4	5
43) Facilita mi capacidad de ahorro	1	2	3	4	5
44) Pertenecer a una organización con imagen solidaria	1	2	3	4	5

Las razones para ser cliente en su banco/caja son: (Norma Subjetiva/Norma Personal)	Nada		Algo		Mucho
	↓		↓		↓
45) La valoración de la sociedad ser cliente de un banco/caja moderno y eficiente	1	2	3	4	5
46) Mi deseo de elegir el mejor proveedor posible de productos y servicios financieros	1	2	3	4	5
47) El reconocimiento social de las personas que son clientes de mi banco/caja	1	2	3	4	5
48) El cliente tipo de mi banco/caja representa una posición social de éxito.	1	2	3	4	5
49) La posibilidad de disfrutar de productos y servicios financieros selectos con un coste razonable	1	2	3	4	5
50) Satisface plenamente las crecientes necesidades de productos y servicios financieros complejos	1	2	3	4	5
51) La recomendación de padres y otros familiares	1	2	3	4	5
52) La sugerencia de amigos y conocidos en las redes sociales on-line.	1	2	3	4	5

Muestre su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes proposiciones: (CPI/Creencia Específica)	Nada		Algo		Mucho	
	↓		↓		↓	
53) La actividad que desempeñan los bancos/cajas es importante para la sociedad moderna	1	2	3	4	5	
54) La calidad del sistema bancario de un país es importante para su imagen internacional	1	2	3	4	5	
55) Mi banco/caja puede facilitarme (mediante financiación preferencial o becas) para acceder a educación de calidad	1	2	3	4	5	
56) La demanda empresarial determina la competitividad de los bancos/cajaes.	1	2	3	4	5	
57) Es necesario apoyar una entidad financiera en problemas con dinero público para evitar su quiebra	1	2	3	4	5	
58) Un banco/caja de éxito requiere importantes inversiones en tecnología	1	2	3	4	5	
59) Acceder a buenos productos de financiación y de ahorro es relevante para el éxito personal	1	2	3	4	5	
60) Ser cliente de un buen banco/caja es importante para un individuo	1	2	3	4	5	
61) La adecuada comprensión de los productos financieros requiere cierta preparación cultural por parte del cliente	1	2	3	4	5	
62) Un buen banco/caja -lo es- en la medida que lo son los profesionales que integran su red comercial	1	2	3	4	5	

Algunos impedimentos para ser cliente de su banco/caja serían: (CPE)	Nada		Algo		Mucho	
	↓		↓		↓	
63) La falta de información sobre la oferta de productos y servicios	1	2	3	4	5	
64) La falta de conocimientos financieros	1	2	3	4	5	
65) La complejidad de los productos y servicios ofrecidos	1	2	3	4	5	
66) La inexistencia de productos para jóvenes	1	2	3	4	5	
67) La lejanía de las sucursales	1	2	3	4	5	
68) La falta de amabilidad de los empleados de la sucursal	1	2	3	4	5	
69) La escasa claridad de las explicaciones de los empleados de la sucursal	1	2	3	4	5	
70) El exceso de público en las sucursales	1	2	3	4	5	
71) La falta de asesoramiento a la hora de contratar productos o servicios financieros	1	2	3	4	5	
72) Incumplimiento de las condiciones prometidas	1	2	3	4	5	
73) Poder obtener el mismo servicio con menor coste en otro banco/caja.	1	2	3	4	5	

Su banco/caja se caracteriza por: (Creencias)	Nada		Algo		Mucho	
	↓		↓		↓	
74) Tener buenos profesionales	1	2	3	4	5	
75) Ofrecer una adecuada relación calidad/precio	1	2	3	4	5	
76) La utilidad de sus productos/servicios	1	2	3	4	5	
77) Facilitar el acceso al crédito	1	2	3	4	5	
78) El acceso a productos de inversión sofisticados	1	2	3	4	5	
79) Tener una amplia red de sucursales donde poder ser atendido en caso de necesidad	1	2	3	4	5	
80) Ser solvente	1	2	3	4	5	
81) La facilidad en la satisfacción de las necesidades planteadas	1	2	3	4	5	
82) Su imagen de organización cercana al cliente.	1	2	3	4	5	
83) Tener buena imagen frente a la competencia.	1	2	3	4	5	

84) Su imagen de compromiso con las causas sociales.	1	2	3	4	5
85) La constante actualización de su oferta comercial.	1	2	3	4	5
86) Su buena imagen ante el mundo empresarial.	1	2	3	4	5
87) Su preocupación por aspectos de los clientes no directamente relacionados con su actividad financiera.	1	2	3	4	5
88) Ser sinónimo de calidad.	1	2	3	4	5
89) El conocimiento que tienen sus clientes de sus acciones comerciales.	1	2	3	4	5
90) Cumplir con las expectativas de los clientes.	1	2	3	4	5

En qué medida usted: (Conativo/Conducta)	Nada		Algo		Mucho	
	↓		↓		↓	
91) Aconsejaría a sus amigos hacerse cliente de su banco/caja.	1	2	3	4	5	
92) Contrataría productos y servicios que ahora mismo no necesita de su banco/caja cuando tuviese la necesidad.	1	2	3	4	5	
93) Piensa que su banco/caja satisface de forma óptima sus necesidades de productos y servicios financieros a medida que los necesita	1	2	3	4	5	
94) Estaría interesado, en recibir información sobre ofertas o nuevos productos de su banco/caja a través de Internet	1	2	3	4	5	
95) Participaría en concursos, actividades... realizadas por su banco/caja.	1	2	3	4	5	
96) Considera que su pertenencia a su banco/caja incrementará su aceptación social.	1	2	3	4	5	
97) Volvería a tomar la decisión de hacerse cliente de su banco/caja.	1	2	3	4	5	
98) Estaría dispuesto a cambiar de banco/caja si así se lo recomendasen sus padres/familiares	1	2	3	4	5	
99) Estaría dispuesto a cambiar de banco/caja si así se lo recomendasen sus amigos	1	2	3	4	5	

En relación a su banco/caja, indique en qué medida: (Compromiso)	Nada		Algo		Mucho	
	↓		↓		↓	
100) Está motivado para mantener su relación con su banco/caja	1	2	3	4	5	
101) Estaría dispuesto a incrementar su relación con su banco/caja	1	2	3	4	5	
102) Está comprometido con los valores que identifican su banco/caja	1	2	3	4	5	
103) Considera que obtiene un desarrollo personal por su pertenencia a su banco/caja	1	2	3	4	5	
104) Está valorado socialmente por pertenecer a su banco/caja	1	2	3	4	5	
105) Es importante mantener su relación con su banco/caja	1	2	3	4	5	
106) Confía en la credibilidad de su banco/caja	1	2	3	4	5	
107) Puede justificar fácilmente ante otros su interés por ser cliente de su banco/caja	1	2	3	4	5	
108) Anima a sus amigos para que se hagan clientes de su banco/caja	1	2	3	4	5	
109) Es fácil encontrar la misma oferta de productos y servicios en otros bancos/cajas	1	2	3	4	5	

LISTA DE VALORES

Le presentamos una lista de cosas que las personas buscan o esperan de la vida. Sírvase estudiarla atentamente y otorgue un valor a cada cosa, en función a la importancia que ella tiene **para su vida diaria**. En donde:

- (1) *nada importante*, y
 (5) *muy importante*

	(1) Nada importante					(5) Muy importante
110) Pertenencia a un grupo	1	2	3	4	5	5
111) Entusiasmo	1	2	3	4	5	5
112) Relaciones cálidas con los demás	1	2	3	4	5	5
113) La autorrealización	1	2	3	4	5	5
114) Ser respetado	1	2	3	4	5	5
115) Diversión y alegría de vivir	1	2	3	4	5	5
116) Seguridad	1	2	3	4	5	5
117) Respeto de sí mismo	1	2	3	4	5	5
118) Sentido del deber	1	2	3	4	5	5

En relación con la compra de los productos/servicios: (Involucramiento)	Nada ↓		Algo ↓		Mucho ↓
119) Las personas se forman una idea de mí por los productos/servicios que uso	1	2	3	4	5
120) La gente puede decir mucho sobre las personas por las marcas que éstas usan	1	2	3	4	5
121) Los productos/servicios ayudan a las personas a expresar quienes son	1	2	3	4	5
122) Hay productos/servicios que forman parte de mí	1	2	3	4	5
123) Cuando uso ciertos productos/servicios los demás me ven como yo quiero que me vean	1	2	3	4	5
124) Me siento bien cuando por usar un producto me identifican con personas de éxito	1	2	3	4	5

En mis relaciones sociales : (Comparación Social)	Nada ↓		Algo ↓		Mucho ↓
125) Cuando alguien en un grupo se comporta de cierta manera, asumo que ésta es la correcta	1	2	3	4	5
126) Evito vestir cierto tipo de ropa que no van con mi estilo	1	2	3	4	5
127) En las fiestas trato de buscar la integración rápida con el ambiente	1	2	3	4	5
128) Cuando dudo en como comportarme en ciertas situaciones sociales, me fijo en los demás	1	2	3	4	5
129) Suelo reparar en las reacciones que tienen los demás hacia mis conductas	1	2	3	4	5
130) Trato de incorporar a mi lenguaje la <i>jerga</i> aprendida en mi círculo de amigos	1	2	3	4	5
131) Me fijo en la vestimenta de otras personas	1	2	3	4	5
132) Cambio mi punto de vista apenas percibo una desaprobación de mis interlocutores	1	2	3	4	5
133) Para mí es importante integrarme en los grupos con los que interactúo	1	2	3	4	5
134) Mi conducta depende a menudo de lo que los demás esperan de mí	1	2	3	4	5
135) A menudo me visto por seguir la moda	1	2	3	4	5
136) En determinadas situaciones sociales, a menudo, me dejo llevar por la opinión de la mayoría	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración.