

REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA: EL CUSTOMER ENGAGEMENT EN LOS SERVICIOS FINANCIEROS

SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE: CUSTOMER ENGAGEMENT IN
FINANCIAL SERVICES

STEFANO VÁSQUEZ SANGUINETTI¹
FRANCESCA ZLOSILO BALAREZO²

Fecha de recepción: 4 de julio de 2024 | Fecha de aprobación: 2 de septiembre de 2024

Resumen

Este estudio tiene como objetivo averiguar acerca de los factores vigentes del *Customer Engagement* en los servicios financieros. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica, aplicando la metodología PRISMA analizando los datos empíricos y teóricos disponibles desde el año 2014 hasta el 2023, en revistas indexadas en Scopus. Los principales hallazgos comprenden la relación del *Customer Engagement* y sus predictores, teniendo en cuenta a las tecnologías emergentes para la formulación de respuestas y la aplicación de estrategias de marketing digital enfocadas en fortalecer la relación con el cliente. Asimismo, se resalta la importancia de la organización interna para gestionar la retroalimentación de los clientes. En términos prácticos, se concluye que futuras investigaciones en cada país serían fundamentales para profundizar en las particularidades locales que influyen en el *Customer Engagement*. Esto permitiría obtener insights valiosos y específicos para generar valor con los clientes en cada contexto, optimizando las estrategias de marketing y fortaleciendo el compromiso en el sector financiero.

Palabras clave: compromiso del cliente, satisfacción, confianza, servicios financieros, valor del cliente.

JEL: M31.

1 Universidad de Lima, Perú. <https://orcid.org/0009-0008-1735-3415>. 20203802@aloe.ulima.edu.pe

2 Universidad de Lima, Perú. <https://orcid.org/0009-0004-7751-2861>. 20202331@aloe.ulima.edu.pe

SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE: CUSTOMER ENGAGEMENT IN FINANCIAL SERVICES

Abstract

This study aims to find out about the current factors of *Customer Engagement* in financial services. For this purpose, a literature review was conducted, applying the PRISMA methodology, analyzing the empirical and theoretical data available from 2014 to 2023, in journals indexed in Scopus. The main findings include the relationship of *Customer Engagement* and its predictors, taking into account emerging technologies for the formulation of responses and the application of digital marketing strategies focused on strengthening the relationship with the customer. It also highlights the importance of the internal organization to manage customer feedback. In practical terms, it is concluded that future research in each country would be essential to delve deeper into the local particularities that influence customer engagement. This would allow obtaining valuable and specific insights to generate value with customers in each context, optimizing marketing strategies and strengthening engagement in the financial sector.

Keywords: customer engagement, satisfaction, trust, financial services, customer value.

JEL: M31.

REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA: ENGAJAMENTO DO CLIENTE EM SERVIÇOS FINANCEIROS

Resumo

Este estudo tem como objetivo conhecer os fatores atuais do *Customer Engagement* em serviços financeiros. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica, aplicando a metodologia PRISMA, analisando os dados empíricos e teóricos disponíveis no período de 2014 a 2023, em periódicos indexados no Scopus. Os principais resultados incluem a relação entre o Customer Engagement e seus preditores, levando em consideração tecnologias emergentes para a formulação de respostas e a aplicação de estratégias de marketing digital focadas no fortalecimento do relacionamento com o cliente. Da mesma forma, destaca-se a importância da organização interna para gerenciar o feedback do cliente. Em termos práticos, conclui-se que futuras pesquisas em cada país seriam essenciais para aprofundar as particularidades locais que influenciam o *Customer Engagement*. Isso permitiria obter insights valiosos e específicos para gerar valor com os clientes em cada contexto, otimizando as estratégias de marketing e fortalecendo o engajamento no setor financeiro.

Palavras-chave: engajamento do cliente, satisfação, confiança, serviços financeiros, valor do cliente.

JEL: M31.

REVUE SYSTÉMATIQUE DE LA LITTÉRATURE: L'ENGAGEMENT DES CLIENTS DANS LES SERVICES FINANCIERS

Résumé

Cette étude vise à connaître les facteurs actuels de *Customer Engagement* dans les services financiers. À cette fin, une revue bibliographique a été réalisée, en appliquant la méthodologie PRISMA, en analysant les données empiriques et théoriques disponibles de 2014 à 2023, dans les revues indexées dans Scopus. Les principaux résultats incluent la relation entre l'engagement client et ses prédicteurs,

la prise en compte des technologies émergentes pour la formulation des réponses et l'application de stratégies de marketing numérique axées sur le renforcement de la relation avec le client. De même, l'importance de l'organisation interne pour gérer les retours clients est mise en avant. Concrètement, il est conclu que de futures recherches dans chaque pays seraient essentielles pour approfondir les particularités locales qui influencent l'engagement client. Cela permettrait d'obtenir des informations précieuses et spécifiques pour générer de la valeur avec les clients dans chaque contexte, en optimisant les stratégies marketing et en renforçant l'engagement dans le secteur financier.

Mots-clés : engagement client, satisfaction, confiance, services financiers, valeur client.

JEL: M31.

1. Introducción

La gestión y control de los clientes en las empresas ha ido ganando una relevancia cada vez mayor con el transcurso de los años, de manera que la evolución del concepto del cliente ha generado que las empresas se involucren y giren alrededor de él. Para ello, ha sido necesario crear nuevas estrategias, el uso de tecnologías mediante plataformas y el enfoque relacional con el cliente (Battor et al., 2010). Cambiar el enfoque transaccional que se tenía con el cliente al enfoque relacional ha permitido que la empresa conozca y profundice el conocimiento sobre su cliente (Restrepo, M. et al., 2013; Segal, 2011).

Dentro del marco de esta investigación, se centrará en el *Customer Engagement* en los servicios financieros, según Jasam Tuyon et al. (2023), este tiene un papel importante para la economía del país, debido a que ayuda a desarrollar la sostenibilidad entre empresas y consumidores en todo el mundo. Es necesario entender a profundidad el contexto del sector financiero, pues menciona que este posibilita la creación y transferencia de bienes y servicios (Kashyap, 2014).

De acuerdo con Ba-nerjee y Newman (1993), Beck et al. (2007) y Fu y Liu (2023), el sector financiero es considerado el "pilar de la economía moderna", debido a que gestionan el riesgo y proporcionan los sistemas económicos para realizar pagos y ahorros, así como los mecanismos para almacenar valor, que son esenciales para el comercio (Abdulquadri et al., 2021). Este sector está conformado por mercados bancarios, mercados de capitales y el mercado asegurador (Comisión Europea, 2016; Robertson, 2018).

Por otro lado, el sector financiero se engloba en la prestación de servicios, el cual es el resultado de procesos que se realizan entre el contacto directo del cliente con los agentes de la empresa (Norman, 1990). Asimismo, para llevar a cabo un servicio es necesario la intervención de tres elementos clave: Clientes, personal de contacto y la organización, teniendo cada uno de estos sus propias prioridades y objetivos (Bateson, 1985). Según Brandy et al. (2001), todo servicio debe recibir una evaluación general para cumplir con los estándares dando como respuesta la calidad del servicio. Dentro del sector bancario, la calidad del servicio es fundamental para la supervivencia y el éxito dentro del entorno competitivo que enfrenta (Miguel-Dávila

et al., 2010). De ello, nace el término *Customer Relationship Management* (CRM), el cual es el proceso estratégico que realizan las empresas para lograr la fidelización de los clientes más valiosos (Berry, 2002).

Según Chuang et al. (2014), los clientes son uno de los activos más valiosos e importantes dentro del sector financiero. Asimismo, reconoce que el CRM ayuda a los bancos específicamente a realizar estrategias orientadas y centradas en el cliente, lo cual genera valor al mejorar la toma de decisiones y planificar su potencial crecimiento. Cabe destacar que su implementación ayuda a gestionar el valor del cliente mediante el uso de la información para adquirir, lo cual permitirá maximizar el valor de los clientes actuales y futuros (Beckers et al., 2014).

Posteriormente, los objetivos de las organizaciones evolucionaron de *Customer Relationship Management* a *Customer Engagement*. Este último definido por Pansari y Kumar (2017), como “la mecánica de la adición de valor de un cliente a la empresa, ya sea a través de la contribución directa y/o indirecta”. En otras palabras, la contribución directa se refiere al valor que percibe el cliente por sus compras realizadas, mientras que la contribución indirecta es el valor de cada referencia que brinda el cliente sobre la empresa por medio de conversaciones, comentarios y sugerencias (Palmatier et al., 2017).

Adicionalmente, se entiende al *Customer Engagement* como el resultado de la calidad de la relación y las percepciones de valor de los clientes. Por ello, es importante controlar estos dos factores debido a que tienen un efecto en la lealtad del cliente. (Hollebeek et al., 2016). Según Hollebeek et al. (2014), el *Customer Engagement* posee un concepto más amplio, y es definido como la actividad cognitiva, emocional y conductual que conecta a la marca con el cliente, estableciendo un valor positivo en el consumidor durante la compra o a través de diversas interacciones cliente/marca. Por ello, dentro del sector financiero, al ser altamente competitivo por lograr el nivel de rentabilidad, se prioriza la gestión de la relación con los clientes para impulsar el valor de los mismos (Picon-Berjoto et al., 2016; Du Toit & Cuthell, 2019; Fourie et al., 2023).

De acuerdo con Devlin (2001), Galvagno y Dalli (2014), De Oliveira y De Morais (2024), la interacción entre las empresas y los clientes es fundamental para crear valor e intercambiar experiencias. Por esta razón, las empresas buscan constantemente diferenciar sus ofertas, desarrollando un sector altamente competitivo enfocado en la excelencia del servicio. Además, es importante seguir realizando investigaciones sobre la relación con los clientes dentro del sector financiero, siendo uno de los ejes que mueve la economía mundial alineado al trabajo decente y estabilidad empresarial (Gomber et al., 2018). Esto se relaciona con los objetivos de desarrollo sostenible, teniendo en consideración el objetivo de “Trabajo decente y crecimiento económico”.

Con el propósito de analizar cuáles son los métodos, tendencias y estrategias que emplean las empresas del sector financiero para llegar al *Customer Engagement*. Se realizará una revisión bibliográfica empleando el método PRISMA, con el fin de con-

trastar los distintos factores como organización de la empresa, marketing digital, redes sociales e innovaciones tecnológicas. Este artículo científico está compuesto; en primer lugar, por la definición del sector financiero y el *Customer Engagement*; en segundo lugar, la metodología PRISMA y los resultados del análisis bibliométrico; y por último, el desarrollo y discusión de los hallazgos según las variables predictoras relevantes.

En este análisis sistemático de la literatura, las siguientes preguntas son fundamentales: ¿qué establecen los autores en los artículos de investigación científica publicados, sobre la evolución del *Customer Engagement* en los servicios financieros?, ¿cuáles son los países en donde más se enfocan las investigaciones?, ¿cuáles son los resultados al relacionar las variables predictoras y dependientes del *Customer Engagement* en los servicios financieros? y ¿cuáles son las opciones de investigación futura sobre esta interrogante?

2. Metodología

La terminología utilizada para describir las revisiones sistemáticas varía según los campos de estudio. La elaboración de una revisión sistemática comprende varios pasos, como la identificación de todos los registros pertinentes, la selección de los estudios, la evaluación del riesgo de sesgo, la extracción de los datos, la síntesis cualitativa de los estudios incluidos, el análisis de los resultados y la evaluación de calidad (Liberati et al., 2009).

Según Moher et al. (2009), la manera en que se presenta la información proveniente de las revisiones sistemáticas es eventualmente variable, considerando que los lectores tienen la capacidad de analizar los puntos fuertes y débiles de la investigación. Este estudio está basado en el método PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), el cual tiene como objetivo mejorar la presentación de las revisiones sistemáticas con avances conceptuales y prácticos.

El método PRISMA está centrado en la manera en que los autores pueden brindar una información transparente y completa de las revisiones sistemáticas y los análisis elaborados (Liberati et al., 2009). Según Cramarenco et al. (2023), este método representa un valioso instrumento para la creación de revisiones sistemáticas estructuradas en diversos campos científicos.

Para el desarrollo de la revisión sistemática se llevaron a cabo las siguientes etapas: 1) Formulación de las preguntas de investigación, 2) Especificación de los criterios de exclusión de los artículos, 3) Formulación del plan de búsqueda bibliográfica 4) Búsqueda de artículos en la base de datos, 5) Evaluación de los artículos recuperados según los criterios establecidos, 6) Sistematización de la información, y 7) La interpretación y presentación de los resultados.

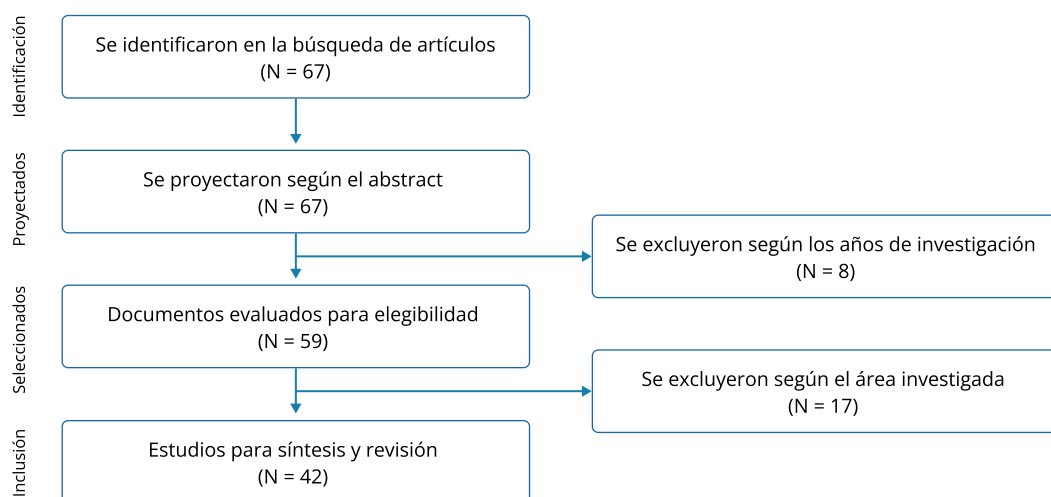
Esta investigación bibliográfica considero la base de datos Scopus para las publicaciones sobre el *Customer Engagement* en los servicios financieros o en la industria de seguros. Esta base de datos es considerada una de las más influyentes para indexar documentos científicos y recopilar datos de muchos artículos, proporcionando resultados de literatura fiable y de alta calidad (Sun et al., 2022). La fórmula para realizar la búsqueda es la siguiente:

SCOPUS: TITLE-ABS-KEY ("Customer Engagement" AND "Financial services" OR "Insurance") AND PUBYEAR > 2013 AND PUBYEAR < 2024 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ECON"))

En la fórmula de búsqueda se utilizó el "OR" para poder obtener mayor información. Con ello, se aseguró que los resultados cubrieran ambos aspectos, pues brinda la búsqueda tanto de *Customer Engagement AND Financial Services*, como también de *Customer Engagement AND Insurance*. Los criterios de inclusión de los artículos en la búsqueda fueron Business, Management and Accounting, y Economics, Econometrics and Finance, para limitar los resultados a áreas específicas de investigación. Por otro lado, se quiso hacer énfasis en publicaciones de artículos recientes a fin de obtener información actualizada, por lo que se utilizó un tercer criterio, el cual fue limitar las investigaciones desarrolladas en el rango de los años 2014 y 2023.

Después de aplicar los criterios previamente descritos, la selección fue de 42 artículos científicos, los cuales son parte del análisis presentado en este trabajo. Estos artículos se han empleado para lo siguiente: Encontrar predictores del *Customer Engagement* en Servicios financieros o seguros, establecer variables relevantes al tema en estudio y para presentar enfoques propuestos para futuras investigaciones.

Figura 1. Diagrama Prisma.



Fuente: elaboración propia.

Tabla 1. Número de publicaciones de acuerdo con los años.

	Cantidad de documentos	%
2014	5	12%
2016	3	7%
2017	3	7%
2018	5	12%
2019	4	10%
2020	7	17%
2021	4	10%
2022	4	10%
2023	7	17%
TOTAL	42	100%

Fuente: elaboración propia.

La tabla 1 muestra el número de publicaciones realizadas entre el 2014 y 2023, donde la mayor cantidad de artículos fueron publicados en el 2020 y 2023 con una cantidad de 7 documentos que representan el 17% para cada año. Asimismo, se encuentran las investigaciones publicadas en el año 2014 y 2018, que representan el 12% del total de publicaciones para cada año. Durante el resto de los años se publicaron entre 3 y 4 artículos científicos correspondientes al análisis realizado.

Tabla 2. Países originales de los artículos científicos desde enero 2014 hasta diciembre del 2023.

País	Total, antes del 2017	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Reino Unido	5	3		8	1		4	2	23
Estados Unidos			2		1	3	1	1	8
India	2						1	1	4
Alemania	1				2				3
Ucrania					2		1		3
Lituania								1	1
Total	8	3	2	8	6	3	7	5	42

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 2 muestra los países de origen de las revistas que aportaron a la revisión de la literatura en el *Customer Engagement* en los servicios financieros y seguros. En primer lugar, se encuentra el Reino Unido con 23 artículos, siendo el país que tiene mayor número de publicaciones. En segundo lugar, se encuentra Estados Unidos con 8 artículos publicados. Ambos países representan el 74% del total de los artículos analizados. Por último, también se encontraron artículos provenientes de los siguientes países: India, Alemania, Ucrania y Lituania.

Tabla 3. Revistas con mayor H - Index.

Revistas	País de origen	H - Index	Cuartil	SRJ 2023
Journal of Services Marketing	Reino Unido	124	Q1	1.21
International Journal of Bank Marketing	Reino Unido	104	Q1	1.33
Journal of Service Theory and Practice	Reino Unido	99	Q1	1.31
International Journal of Quality and Reliability Management	Reino Unido	97	Q2	0.58
Total Quality Management and Business Excellence	Reino Unido	94	Q1	0.86
Service Industries Journal	Reino Unido	85	Q1	2.27
British Accounting Review	Reino Unido	84	Q1	1.37
Qualitative Market Research	Estados Unidos	66	Q3	0.46
Journal of Marketing Theory and Practice	Reino Unido	61	Q2	1.01
Journal of Research in Interactive Marketing	Reino Unido	59	Q1	2.36

Fuente: elaboración propia basado en 2023 SCImago para cuartil y SJR.

La Tabla 3 contiene a las diez principales revistas que aportaron a esta revisión de la literatura según el factor de impacto H - Index, a la vez, se evidencia el cuartil correspondiente a cada revista. Asimismo, se utilizó el *The Scimago Journal Ranking* (SJR), el cual es un indicador biométrico que calcula la influencia de las revistas científicas. Se puede visualizar que *Journal of Research in Interactive Marketing* cuenta con el índice de mayor impacto, con un SJR de 2.36. Para analizar el impacto de los artículos

y determinar cuáles deberían recibir más atención, utilizamos el número total de citas según el *Social Science Citation Index* (SSCI). En total se analizaron 805 citas de los artículos. El estudio más citado, con 149 citas, es *Mobile banking service quality and customer relationship* de Arcand et al. (2017). Por otro lado, se puede observar que 7 de 10 revistas presentan un Q1.

Tabla 4. Autores con mayor H-Index.

Autores	Universidad	Documentos publicados	# Citas en todos los documentos	H - Index
Verhoef, Peter C.	University of Groningen	137	22,588	61
Karjaluoto, Heikki	Jyväskylä University School of Business and Economics	167	7,724	42
Ford, John B.	Old Dominion University	173	2,400	29
Martin, Angela	University of Tasmania	85	3,015	28
Chen, Ja-Shen	Yuan Ze University	74	2,906	27
Moliner, Miguel Angel	Jaume I University	63	3,089	26
Hinson, Robert Ebo	University of Ghana Business School	141	2.227	25
Cambra-Fierro, Jesús	Universidad Pablo de Olavide	88	1,850	25
Mogaji, Emmanuel	Keele University	111	3,622	24
Brennan, Ross	University of Hertfordshire	56	1,465	23

Fuente: elaboración propia.

La tabla 4 presenta a los 10 autores con mejor H-Index que aportaron a la revisión de la literatura. Esta muestra la cantidad de documentos publicados por cada autor, las universidades a las que pertenecen y el número de citas de sus documentos publicados encontradas en la base de datos Scopus. De este análisis, se destacan a los 2 primeros autores, Peter Verhoef con 61 de H-Index de la Universidad de Groningen, quien tiene 137 documentos publicados y 22,588 citaciones. Mientras que, Heikki Karjaluoto con 42 de H-Index de la Universidad de Jyväskylä, cuenta con 167 documentos publicados y 7,724 citaciones.

Figura 2. Red de palabras clave (*Network Map of co-occurrence of keywords*).



Fuente: elaboración en VOSviewer con threshold=17 para el número mínimo de ocurrencias de una palabra clave.

La figura 2 contiene la red de palabras clave, que muestra la conexión entre los temas asociados con el *Customer Engagement* en los servicios financieros o seguros, considerando los vínculos entre variables. Cuanto más destacados sean los nodos de la red y cuantos más rincones tengan, mayor será la fuerza de la relación, así como el número de documentos que contengan las palabras clave. Según lo observado, la palabra clave *Customer Engagement* está relacionada con palabras como social media, experiencia del consumidor, confianza del consumidor, confianza y servicio al consumidor.

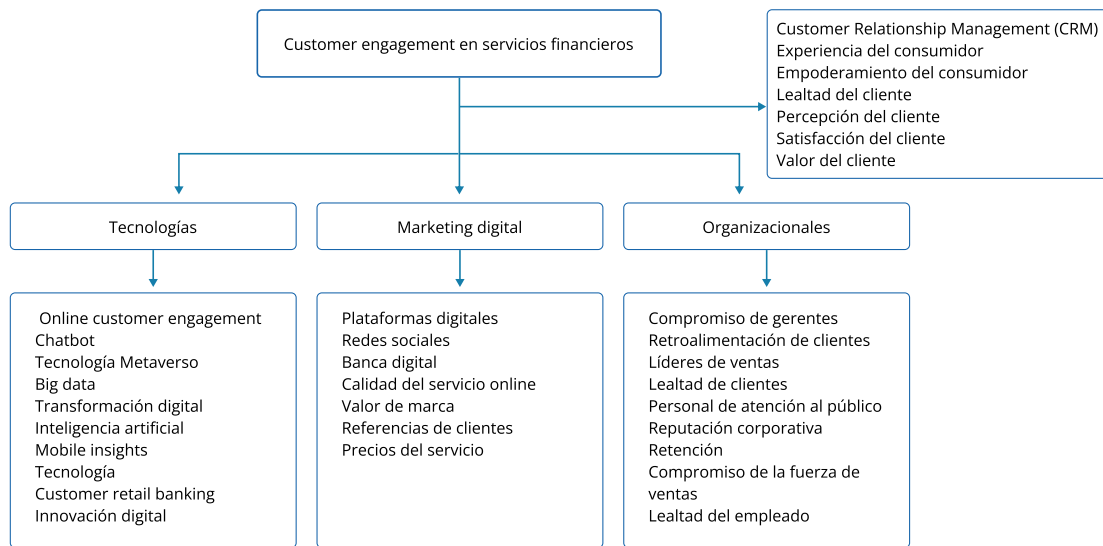
Tabla 5. Palabras clave agrupadas en clusters.

Cluster	Color	Keywords
1	Rojo	Trust, Customer value, Commitment, Customer empowerment, Customer satisfaction
2	Azul	Customer experience, Customer loyalty
3	Amarillo	Social media, Banking
4	Verde	Financial services, Customer service, Customer engagement

Fuente: elaboración propia.

La tabla 5 presenta la separación de las palabras claves en colores, para así analizar cuál es la relación del *Customer Engagement* con cada uno de los clusters. El grupo 1 contiene variables dependientes del *Customer Engagement*. El grupo 2 abarca las estrategias empleadas por la empresa para obtener el *Customer Engagement*. El grupo 3 se desarrolla en torno a la conexión que existe con las redes sociales, y el grupo 4 abarca la relación entre el servicio al cliente y los servicios financieros.

Figura 3. Mapa conceptual del *Customer Engagement* en los servicios financieros y las variables relacionadas.



Fuente: elaboración propia.

3. Desarrollo

3.1. Factores predictores

Muchos autores mencionan la presencia de variables dependientes en el análisis del *Customer Engagement* en los servicios financieros, según Petzer y van Tonder (2019), es evidente que el compromiso del consumidor, satisfacción, confianza, y valor percibido son esenciales para la gestión del cliente. Estas variables dependientes serán analizadas de acuerdo con tres factores predominantes: tecnologías emergentes, marketing digital y factores organizacionales.

3.1.1. Tecnologías Emergentes

Actualmente el desarrollo tecnológico ha dado origen al metaverso, y el metaverso está dando origen a una nueva revolución tecnológica (Chai et al., 2023). El metaverso es un mundo virtual entrelazado por la realidad física, aumentada y virtual (RV) en un espacio compartido a través de Internet (TechAhead, s. f.). Según Hemachandran et al. (2023), el metaverso le brinda al cliente la experiencia de compra real, haciendo una comparación de los productos que se desean adquirir, con el objetivo de escoger el ideal; además brinda una experiencia satisfactoria que ayuda a entender el producto a través de este mundo virtual. Parte de ello, es la inteligencia artificial,

definida como la fusión de software y hardware que funciona de forma similar al cerebro humano, en base a data disponible, con la habilidad de hacer evaluaciones, tomar decisiones y realizar procedimientos que posean un criterio completo (Wasie & Lakatos, 2024).

Según Japonas (2021), la inteligencia artificial forma parte de la gestión interna de los servicios financieros, siendo fundamental para un control de las inversiones, para el *Customer Engagement*, la detección de fraudes, el cumplimiento de normativa y las predicciones de ventas. Dhingra y Ashok (2021) mencionan que el sector de los servicios financieros siempre ha hecho un uso intensivo de los datos, por las cantidades de clientes y millones de transacciones realizadas cada día. Esta cantidad de datos y el aumento de las complejidades tecnológicas están transformando el funcionamiento del sector financiero. De acuerdo con Kini y Basri (2023), los comportamientos de compromiso del cliente (*Customer Engagement Behaviour*), en un mundo altamente interconectado e interactivo en servicios de compañías Fintech, dependen de que las empresas tengan conocimiento de las expectativas de los clientes en las plataformas digitales para tomar decisiones basadas en sus necesidades.

Muchos autores mencionan que las expectativas del cliente tienen una relación significativa con los asistentes digitales (Apple's Siri, Amazon's Alexa, Google's Google Assistant), tecnologías complejas basadas en IA, dando como resultado la satisfacción de sus expectativas, debido a la experiencia e interacción (Brill et al., 2019). Los autores abordan un estudio de diálogos automatizados como técnica para las conversaciones entabladas con los usuarios, afirmando que este sistema permite al agente reducir tiempos, brindar información de acuerdo con los enfoques solicitados, generar respuestas válidas automáticamente y llegar a los objetivos. (Griol et al., 2013). Según Mehrolija et al. (2023), los chatbots se han vuelto cruciales en la industria financiera y las distintas dimensiones de los chatbots (realidad, interactividad, garantía, capacidad de respuesta y comprensión) repercuten positivamente en la respuesta del usuario después de su uso, influyendo en su satisfacción y permanencia. Abdulquadri et al., (2021) menciona que las marcas deben asumir la responsabilidad de monitorear sus chatbots en cuanto a capacidad de respuesta, preguntas predefinidas, verificación y seguridad; con la alternativa de generar una marca para el chatbot y emplear estrategias de creación de contenidos para generar *engagement*.

3.1.2. Marketing Digital

El sector financiero necesita aplicar el plan de marketing digital ideal para competir eficazmente con las complejidades tecnológicas y lograr posicionarse en un mercado más amplio. Este sector está liderando la implementación de interacciones de ventas y estrategias de marketing en sus campañas de promoción. El marketing digital es definido como una técnica para atraer a más clientes, llegar a una gran au-

diencia, interactuar con ellos, establecer confianza, mejorar la experiencia del cliente y generar ingresos (Jindal et al., 2023). La experiencia del cliente será a futuro de gran ayuda para formar nuevas experiencias y analizar las experiencias previas del cliente para realizar mejoras (Vimalnath & Balaji, 2016). Además, la confianza influye significativa y de manera positiva en el compromiso y la satisfacción. Las dimensiones de calidad del servicio de banca móvil también repercuten en la confianza y el compromiso/satisfacción, por un lado, la confianza se relaciona con la seguridad/privacidad y a la practicidad, mientras que el compromiso/satisfacción está conectado al disfrute y la socialidad. (Arcand et al., 2017). Según Kini y Basri (2023), los mecanismos tecnológicos, de marketing y de personalización contribuyen a enriquecer la relación entre el customer value y customer empowerment a largo plazo en un mercado emergente de FinTech.

De acuerdo con Waite et al. (2020), un indicador clave en los resultados del marketing digital, abarca a las redes sociales y el concepto del *Online Customer Engagement* (OCE), concepto mencionado por Eigenraam et al. (2021), quien afirma que a través de diferentes plataformas de medios en línea (Instagram, Facebook, sitio web de la marca), los consumidores aprecian más las iniciativas que son auténticas, es decir, coherentes con su percepción de la marca. Según Kini y Basri (2023), es crucial que las empresas estén centradas en el cliente y establezcan procesos y prácticas en torno al *empowerment*, por ello es indispensable disponer de una plataforma de redes sociales en la que los clientes puedan compartir libremente sus opiniones, críticas y comentarios. Según Vimalnath y Balaji (2016), el *Customer Engagement* es crucial y la voz del cliente debe ser monitoreada de manera frecuente. Además, menciona diversas formas en las que una empresa FinTech puede empoderar a sus clientes. En primer lugar, las aplicaciones deben estar bien organizadas y ser transparentes; en segundo lugar, la aplicación de pago debe incluir diversos servicios relacionados a la comodidad de las compras; y por último una plataforma digital sencilla que ayude a todos los grupos de edad a comprender las funciones. De acuerdo con Wang y McCarthy (2021), con respecto a lo que se debe publicar en sectores de alta implicación, como los servicios financieros, es importante crear mensajes que eduquen a los clientes sobre los productos y servicios, y esa información compleja debe presentarse con la ayuda de videos, lo cual ayudará a los clientes a tomar una decisión informada.

Según Sakas et al. (2023), los proveedores de servicios bancarios en línea pueden aumentar el compromiso de sus clientes con sus marcas adoptando estrategias de marketing, de manera que la vulnerabilidad de los clientes disminuya. Al respecto, Kini y Basri (2023), mencionan que es necesario generar *Customer Engagement* mediante estrategias de atracción como los sistemas de *feedback* y recompensas, ayudando al ahorro en el presupuesto de marketing, pues al no generar técnicas de atracción se requeriría marketing de empuje como las actividades promocionales. Las campañas de comunicación designadas para promover la imagen y valor de la

marca considerando la personalidad de los bancos, ayuda a los clientes a crear una conexión emocional (Monferrer et al., 2019).

De acuerdo con lo mencionado por Wang y McCarthy (2021), los bancos suelen utilizar enlaces para ofrecer más información, como disponibilidad de productos, promociones, o un artículo completo de un sitio web de terceros. De acuerdo a las estrategias, Rizzo (2020) menciona que la personalización del tiempo de la comunicación está estadísticamente asociada con la respuesta del consumidor dentro del canal de marketing directo por correo de servicios financieros, esto está alineado con el equipo de marketing, quienes buscan técnicas para incrementar el *Customer Engagement*, la afinidad con la marca y los beneficios tanto del cliente como del equipo de marketing al utilizar los datos y las herramientas de automatización. Según Petzer y van Tonder (2019), se evidencia la necesidad de que las compañías aseguradoras faciliten el *engagement* con estrategias que impliquen compromiso, satisfacción, construcción de confianza y creación de valor en el cliente.

3.1.3. Factores organizacionales

La relación que se da entre los distintos niveles de una organización del sector financiero es fundamental para el éxito, pues los gerentes ayudan a facilitar y guiar a su personal de atención para mejorar tanto la calidad del servicio como la relación con el cliente. Los gerentes deben tomar estrategias que mejoren la satisfacción del cliente interno, debido a que los empleados comprometidos pueden potenciar los cambios dentro de la organización (Colgate et al., 2007). Un estudio realizado por Rizzo, (2020) menciona que mantener comprometido a la fuerza de ventas o asesores permite realizar estrategias para la gestión de clientes, pues ellos son la oportunidad de crear una relación con el cliente a largo plazo.

Dentro del análisis que se realizó a los artículos se encontró lo siguiente: Según Rabbanee et al. (2019), se establece una relación entre el *Customer Engagement* y el compromiso de los trabajadores. En primer lugar, enfatiza que los gerentes deben prestar atención a la motivación psicológica de los empleados para garantizar la calidad y competitividad de los servicios de sus empresas. Para ello, estos deben adoptar medidas apropiadas para involucrar proactivamente a cada empleado y evitar el efecto de contagio de un empleado desmotivado que afecte a otros. Si los trabajadores están comprometidos con la empresa, el *Customer Engagement* se refleja en el compromiso con la marca, productos y servicios.

La investigación de Mbama et al. (2018) destaca la importancia de la relación entre empleado y cliente en el contexto de la mejora de la experiencia del cliente y la comprensión de sus necesidades. La retroalimentación proporcionada por los clientes es fundamental para este proceso, ya que permite a los gerentes identificar y abordar las brechas en la percepción del servicio financiero y sus componentes.

Al tomar decisiones basadas en esta retroalimentación, los gerentes pueden cerrar estas brechas, lo que a su vez fomenta la confianza, *Customer Engagement* y la lealtad por parte de los clientes. Este enfoque en la retroalimentación y la mejora continua es clave para mantener relaciones sólidas con los clientes y garantizar su satisfacción a largo plazo.

Por otro lado, Lemken et al. (2020) realizó un estudio que indica el impacto de reemplazar a un líder de ventas comprometido, pues la empresa puede enfrentar una alta incidencia de fracasos y riesgos significativos en el *Customer Engagement*. Este menciona que cuando un líder de ventas deja la empresa, se suelen plantear preguntas sobre la continuidad de las relaciones construidas con sus clientes. Por ello, destacó que muchas de las empresas han optado por intentar retener al líder de ventas; sin embargo, de llegar a cambiarlo, este debe ser visto como una oportunidad para un ajuste estratégico en la gestión de relaciones a largo plazo con los clientes.

3.2. Investigaciones futuras y limitaciones

Luego de revisar a profundidad los factores que determinan el *Customer Engagement*, se encontraron brechas que pueden ser investigadas en el futuro. Según Kini et al. (2023), deben construirse modelos que puedan reforzar el compromiso del cliente con respecto a la marca, generando un comportamiento positivo del cliente en sus reseñas o testimonios. Wang et al. (2021), menciona que se pueden analizar características y distintos componentes de las presentaciones en el contenido digital para evaluar el impacto en el *Customer Engagement*, teniendo en cuenta que las teorías comunicativas sugieren otro tipo de contenido y formato enfocado en la dependencia de variables independientes como personalidad, sexo, estatus social e inteligencia. Además, una posible línea de investigación a futuro debería implicar un enfoque metodológico que investigue compañías de diversos países examinando que puede ser agregado en el margen institucional para lograr un mayor impacto en estrategias comunicativas (Floreddu & Cabiddu, 2016)

Adicionalmente, la investigación de Rabbanne et al. (2019) menciona que las relaciones causales entre empleados y clientes están limitadas, lo que sugiere la necesidad de que futuras investigaciones exploren estas dinámicas de manera más integral. De tal manera, que se tome se mida el impacto de cada una de las variables; como, por ejemplo, medir el efecto que tiene un trabajador desmotivado en el *Customer Engagement*.

Finalmente, se encontró futuras investigaciones en el artículo de Mbama et al. (2018), la cual manifiesta la necesidad de realizar investigaciones extendidas a otros países para conocer qué otros temas puedan afectar el *Customer Engagement* y el desempeño financiero, puesto que cada uno de ellos tiene distintos contextos. Asimismo,

se recomienda realizar investigaciones sobre el efecto de la retroalimentación que reciben el personal de atención en el *Customer Engagement*, en el cual se incluyan los métodos para el levantamiento de retroalimentación.

El estudio reconoce sus limitaciones, como centrarse solo en artículos publicados entre 2014 y 2023 y restringir la búsqueda en Scopus. Sin embargo, se encuentran muy pocos países donde se realiza la investigación sobre el *Customer Engagement* en el sector financiero, lo cual dificulta realizar comparaciones entre artículos. Por ello, se utilizaron los artículos para contrastar los factores presentados, teniendo en cuenta que los artículos estudiados presentan investigaciones de las variables predictoras del *Customer Engagement* de manera independiente, mas no una relación entre ellas.

4. Conclusiones

A lo largo del artículo, diferentes autores han abordado el estudio del *Customer Engagement* como un factor crucial en el sector financiero que es indispensable para la economía global, considerando no solo variables predictoras como las tecnologías emergentes y el marketing digital, sino también variables dependientes como satisfacción, confianza o empoderamiento.

Actualmente, en un mundo globalizado, las oportunidades para generar una mejor relación con el cliente han incrementado notoriamente, así como también las dificultades al presentar un sector altamente competitivo y cambiante, que aborda una gran variedad de opciones para lograr sus objetivos organizacionales. Si bien un aspecto predominante observado en la revisión de la literatura es la visión hacia nuevas estrategias para generar el *Customer Engagement*, haciendo un contraste con las nuevas tecnologías e implementando la conexión entre la tecnología metaverso y el marketing digital; se tienen pocos hallazgos sobre el impacto real al implementarlos en conjunto. En adición, no se evidencian comparaciones que establezcan el impacto del *Customer Engagement* basado en diferencias socioculturales, demográficas o psicográficas, puesto que la gran mayoría de investigaciones han sido abordadas en Reino Unido y Estados Unidos.

Por otro lado, se establece la importancia de los factores organizacionales internos en el *Customer Engagement*, los cuales no han sido investigados en conjunto ni a profundidad, pues la gran mayoría de autores hablan del compromiso de los empleados, importancia de líderes de ventas o acciones de los gerentes de manera independiente. Estos aspectos son fundamentales para comprender cómo las dinámicas internas de una organización pueden influir en la forma en que se interactúa y se compromete con los clientes. En este sentido, una mayor investigación sobre estos aspectos podría proporcionar *insights* para las empresas en su búsqueda por

mejorar el *Customer Engagement* y fomentar relaciones duraderas en el sector financiero.

Por último, de acuerdo con los hallazgos de mayor relevancia, las empresas del sector financiero tienen diversas formas de empoderar a sus clientes mediante las facilidades de pago, practicidad de medios digitales y comodidad en el servicio (Vimalnath & Balaji, 2016). Por otra parte, dos de los autores que tuvieron un aporte significativo en nuestro análisis de la literatura fueron Kini y Basri (2023), ellos mencionan que existe un comportamiento de compromiso del cliente (*Customer Engagement Behaviour*), el cual depende de que las empresas conozcan las expectativas de los clientes basada en sus necesidades. Asimismo, hay métodos para enriquecer el *Customer Engagement* mediante la personalización de mensajes, lo cual tiene un impacto en el valor percibido por el cliente y empoderamiento del consumidor. Gracias a ellos, se encontró una conexión entre nuestros predictores que resulta relevante para la conclusión de este análisis bibliográfico, pues es crucial ver el aporte que tienen los trabajadores de contacto en adquirir la retroalimentación del consumidor, en búsqueda de mejorar el *Customer Engagement* a través de medios digitales.

Referencias

- Abdulquadri, A., Mogaji, E., Kieu, T. A. & Nguyen, P. N. (2021). Digital transformation in financial services provision: a Nigerian perspective to the adoption of chatbot. *Journal of Enterprising Communities*, 15(2), 258-281. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0126>
- Ahmed S., Bangassa K. & Akbar S. (2020). A study on trust restoration efforts in the UK retail banking industry. *British Accounting Review*, 52. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.100871>
- Arcand M., PromTep S., Brun I. & Rajaobelina L. (2017). Mobile banking service quality and customer relationships. *International Journal of Bank Marketing*, 35, 1066 - 1087. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2015-0150>
- Battor, M. & Battor, M. (2010) The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: Testing a mediated model. *Journal of Marketing Management*, 26(9-10), pp. 842-857. DOI: 10.1080/02672570903498843
- Beckers S. F. M., Risselada H. & Verhoef P. C. (2014). Customer engagement: A new frontier in customer value management. *Handbook of Service Marketing Research*, 97-120. <https://doi.org/10.4337/9780857938855.00012>
- Berry, L. L. (2002). Relationship Marketing of Services—Perspectives from 1983 and 2000, *Journal of Relationship Marketing*. 1(1), 59-77.

- Bilgihan, A., Kandampully, J. and Zhang, T.(C). (2016), Towards a unified customer experience in online shopping environments: Antecedents and outcomes. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(1), 102-119. <https://doi.org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1108/IJQSS-07-2015-0054>
- Bohlin E., Shaikh A. A. & Hanafizadeh P. (2018). Social network banking: A case study of 100 leading global banks. *International Journal of e-Business Research*,14, 1-13. <https://doi.org/10.4018/IJEER.2018040101>
- Brady, M. & Cronin, J. J. (2001), Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.34.18334>
- Brill, T., Munoz, L. & Miller, R. (2019). Siri, Alexa, and other digital assistants: A study of customer satisfaction with artificial intelligence applications. *Journal of Marketing Management*, 35(15-16), 1401-1436. doi:10.1080/0267257x.2019.1687571.
- Brodie, R.J., Hollebeek, L. D., Jurić, B. & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Brüggen, E. C., Post, T. & Schmitz, K. (2019). Interactivity in online pension planners enhances engagement with retirement planning – but not for everyone. *Journal of Services*.
- Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I., Javier Sese, F. (2016). Can complaint-handling efforts promote customer engagement? *Service Business*, 10, 847-866. <https://doi.org/10.1007/s11628-015-0295-9>
- Chen, J.-S., Weng, H.-H., Huang, C.-L. (2018). A multilevel analysis of customer engagement, its antecedents, and the effects on service innovation. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29, 410-428. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1203249>
- Chuang, C. & Hu, F. (2014). Application of CRM in banking. *Actual Problems of Economics*, 154, 419 - 427.
- Colgate, M., Tong, V. T. U., Lee, C. K. C. & Farley, J. U. (2007). Back from the brink: why customers stay. *Journal of Service Research*, 9(3), 211-228.
- Cramarenco, R. E., Burcă-Voicu, M. I. & Dabija, D. (2023). The impact of artificial intelligence (AI) on employees' skills and well-being in global labor markets: A systematic review. *Oeconomia Copernicana*, 14(3), 731-767. <https://doi.org/10.24136/oc.2023.022>

- Crittenden V. L., Crittenden W. F. & Crittenden A. B. (2014). Relationship building in the financial services marketplace: The importance of personal selling. *Journal of Financial Services Marketing*, 19, 74-84. <https://doi.org/10.1057/fsm.2014.11>
- De Oliveira, C. L., & De Moraes, F. R. (2024). Quando se percebe que o valor é construído? a cocriação de valor na experiência dos clientes em serviços financeiros. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*, 23(2), 629-688. <https://doi.org/10.5585/remark.v23i2.22177>
- Dhingra D., Ashok S. (2021). The Emerging Role of Big Data in Financial Services. *Industry 4.0 Technologies for Business Excellence: Frameworks, Practices, and Applications*, 175 - 189. <https://doi.org/10.1201/9781003140474-10>
- Eigenraam, A. W., Eelen, J., & Verlegh, P. W. J. (2021). Let Me Entertain You? The Importance of Authenticity in Online Customer Engagement. *Journal of Interactive Marketing*, 54(1), 53-68. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.11.001>
- Estelami, H. (2014). Consumer perceptions of financial services prices. *The Routledge Companion to Financial Services Marketing*, 239-253. <https://doi.org/10.4324/9780203517390-28>
- Floreddu, P. B., Cabiddu, F. (2016). Social media communication strategies. *Journal of Services Marketing*, 30, 490-503. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0036>
- Fourie, S., Goldman, M., & McCall, M. (2022). Designing for loyalty programme effectiveness in the financial services industry. *Journal Of Financial Services Marketing*, 28(3), 502-525. <https://doi.org/10.1057/s41264-022-00158-9>
- Fu, Y., & Liu, L. (2023). On the accessibility of financial services and income inequality: An international perspective. *Technological And Economic Development Of Economy*, 29(3), 814-845. <https://doi.org/10.3846/tede.2023.18722>
- Fundira, M., Edoun, E. I., & Pradhan, A. (2024). Adapting to the digital age: Investigating the frameworks for financial services in modern communities. *Business Strategy and Development*, 7(1). <https://doi.org/10.1002/bsd2.303>
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643-683. <https://doi.org/10.1108/msq-09-2013-0187>
- Glavee-Geo, R., Shaikh, A. A., Karjaluoto, H., Hinson, R. E. (2020). Drivers and outcomes of consumer engagement: Insights from mobile money usage in Ghana. *International Journal of Bank Marketing*, 38, 1-20. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2019-0007>

- Grierson, S. & Brennan, R. (2017). Referrals for new client acquisition in professional services. *Qualitative Market Research*, 20, 28-42. <https://doi.org/10.1108/QMR-04-2016-0039>
- Griol, D., Carbó, J., & Molina, J. M. (2013). An automatic dialog simulation technique to develop and evaluate interactive conversational agents. *Applied Artificial Intelligence*, 27(9), 759–780. DOI:10.1080/08839514.2013.835230.
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation. *Journal Of Interactive Marketing*, 28(2), 149-165. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002>
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2016). S-D logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 47(1), 161-185. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0494-5>
- Ibrahim, M., Bayram, P. (2023). The effect of customer engagement on customer loyalty: indication from the insurance industry in Jordan. *Journal of Financial Services Marketing*. <https://doi.org/10.1057/s41264-023-00216-w>
- Japonas, E. (2021). AI and the Law: Challenges and Risks for the Financial Services Sector. *The AI Book: The Artificial Intelligence Handbook for Investors, Entrepreneurs and FinTech Visionaries*, 209-213. <https://doi.org/10.1002/9781119551966.ch56>
- Jindal, P., Anshika M. & Simriti (2023). The role of digital marketing in financial services. *Big Data: A Road-Map for Successful Digital Marketing*, 155-168. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85172710205&partnerID=40&md5=50cfb8d24faf0bb17f98b06a807dc440>
- K, H., & Rodriguez, R. V. (Eds.). (2023). *The Business of the Metaverse: How to Maintain the Human Element Within this New Business Reality*. Productivity Press. <https://doi.org/10.4324/b23404>
- Kashyap, R. (2015). Financial Services, Economic Growth, and Well-Being: A Four-Pronged Study. *Indian Journal Of Finance*, 9(1), 9. <https://doi.org/10.17010/ijf/2015/v9i1/71531>
- Khovrak, I. (2020). ESG-driven approach to managing insurance companies' sustainable development. *Insurance Markets and Companies*, 11, 42-52. [https://doi.org/10.21511/ins.11\(1\).2020.05](https://doi.org/10.21511/ins.11(1).2020.05)

- Kini, A. N., Basri, S. (2022). A Framework for Customer Engagement Behaviour in the Financial Services Industry: A Critical Review of Evidence. *Indian Journal of Finance*, 16, 27-43. <https://doi.org/10.17010/ijf/2022/v16i6/169925>
- Kini, A. N. & Basri, S. (2023). Customer Empowerment and Engagement Behaviours Influencing Value for FinTech Customers: An Empirical Study from India. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 14, 83-109. <https://doi.org/10.15388/omee.2023.14.83>
- Kumar, D., Shanthimogaraj, M. & Govindarajo, N. S. (2014). A human pat on the coin, does it all to set roar? *International Journal of Economic Research*, 167-184. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84922784353&partnerID=40&md5=d31edf117e447c3dcdbec00372430d73>
- Lemken, R. K. & Rowe, W. J. (2020). Confronting the customer-engagement paradox in sales leader succession. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 28, 286-300. <https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1756859>
- Liberati, A. Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: Explanation and elaboration. *PLoS Medicine*, 6(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000100>
- Lyoussi, D. & Kouchih, A. (2023). Metaverse and financial inclusion opportunities and risks for the banking ecosystem. *Influencer Marketing Applications Within the Metaverse*, 205-224. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8898-0.ch013>
- Mady, S., Ford, J. B. & Mady, T. (2022). Accommodating ethnic minority consumers during service encounters: the fine line. *Journal of Services Marketing*, 36, 674-690. <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2020-0541>
- Masuabi, F. M. & Erasmus, L. D. (2017). Social media service innovation in South African retail banking: A case study. PICMET 2016-Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: Technology Management For Social Innovation, *Proceedings*, 1859-1866. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2016.7806555>
- Mbama, C. I., Ezepue, P., Alboul, L. & Beer, M. (2018). Digital banking, customer experience and financial performance: UK bank managers' perceptions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12, 432-451. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2018-0026>
- Mehroliya, S., Alagarsamy, S., Moorthy, V. & Jeevananda, S. (2023). Will Users Continue Using Banking Chatbots? The Moderating Role of Perceived Risk. *FIIB Business Review*. <https://doi.org/10.1177/23197145231169900>

- Miguel-Dávila, J. Á., García, L. C., Valdunciel, L., & Flórez, M. (2010). Operations in banking: the service quality and effects on satisfaction and loyalty. *The Service Industries Journal*, 30(13), 2163-2182. <https://doi.org/10.1080/02642060903289936>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Prisma Group (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PloS Med*, 6(7), <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Monferrer, D., Moliner, M. A. & Estrada, M. (2019). Increasing customer loyalty through customer engagement in the retail banking industry. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 23, 461 - 484. <https://doi.org/10.1108/SJME-07-2019-0042>
- Murray, L., Durkin, M., Worthington, S. & Clark, V. (2014). On the potential for Twitter to add value in retail bank relationships. *Journal of Financial Services Marketing*, 19, 277-290. <https://doi.org/10.1057/fsm.2014.27>
- Normann, R. (1990). *La gestión en las empresas de servicios. Estrategia y liderazgo*. Deusto. Bilbao. España.
- Palmatier, R. W., Kumar, V., & Harmeling, C. M. (2017). Customer engagement marketing. *Customer Engagement Marketing*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-61985-9>
- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>
- Petzer, D. J., van Tonder, E. (2019). Loyalty intentions and selected relationship quality constructs: The mediating effect of customer engagement. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36, 601-619. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2018-0146>
- Rabbanee, F. K., Haque, M. M., Banik, S. & Islam, M. M. (2019). Managing engagement in an emerging economy service. *Journal of Service Theory and Practice*, 29, 610-638. <https://doi.org/10.1108/JSTP-12-2018-0276>
- Restrepo, M. & Parra, F. (2013). La gestión de clientes: exploración sobre la práctica entre un grupo de profesionales de mercadeo en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 25, 83-106. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922013000100005
- Rizzo T. (2020). The use of timing to increase personalisation, message impact and response rate. *Journal of Brand Strategy*, 143-151. <https://ideas.repec.org/a/aza/jbs000/y2020v9i2p143-151.html>

- Robertson, V. H. (2018). Consumer Welfare in Financial Services: A View from EU Competition Law. *Yearbook Of Antitrust And Regulatory Studies*, 11(17), 29-52. <https://doi.org/10.7172/1689-9024.yars.2018.11.17.2>
- Sakas, D. P., Giannakopoulos, N. T. & Trivellas P. (2023). Exploring affiliate marketing's impact on customers' brand engagement and vulnerability in the online banking service sector. *International Journal of Bank Marketing*. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2023-0009>
- Saraf, K., Mohapatro, S., Reddy, Y.K. & Kumari, N. (2023). The Metaverse Technology in Revolutionizing the Insurance Industry. *The Business of the Metaverse*, 216-233. <https://doi.org/10.4324/b23404-14>
- Segal, S. (2011) *The relationship manager Investment Advisor*, pp. 65-71.
- Siami, S., Martin, A., Gorji, M. & Grimmer, M. (2022). How discretionary behaviors promote customer engagement: the role of psychosocial safety climate and psychological capital. *Journal of Management and Organization*, 28, 379-397. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.29>
- Sloboda, L., Dunas, N. & Limański, A. (2018). Contemporary challenges and risks of retail banking development in Ukraine. *Banks and Bank Systems*, 13, 88-97. [https://doi.org/10.21511/bbs.13\(1\).2018.09](https://doi.org/10.21511/bbs.13(1).2018.09)
- Sun, M., Urquía-Grande, E., Chamizo-González, J. & Campo, C. D. (2022). Accounting Earnings and Economic Growth, Trends, and Challenges: A Bibliometric Approach. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/7352160>
- TechAhead. (s. f.). Top Business Applications of Metaverse That Will Change the Future Forever. *TechAhead*. www.techaheadcorp.com/knowledge-center/business-applications-of-metavers
- Tobing, A. N., Purba, J. T., Parani, R. & Hariandja, E. (2022). Challenges of consumer protection in the life insurance industry: A qualitative study. *Journal of Governance and Regulation*, 11, 179-188. <https://doi.org/10.22495/JGRV11I3ART15>
- Tuyon, J., Onyia, O. P., Ahmi, A., & Huang, C. (2022). Sustainable financial services: Reflection and future perspectives. *Journal Of Financial Services Marketing*, 28(4), 664-690. <https://doi.org/10.1057/s41264-022-00187-4>
- Van Tonder E., Petzer D. J. (2018). The interrelationships between relationship marketing constructs and customer engagement dimensions. *Service Industries Journal*, 38, 948-973. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1425398>

- Vimalnath, V., Balaji, B. (2016). Customer experiences and engagement: Critical drivers on the horizon. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 5489 - 5499. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84987818379&partnerID=40&md5=51c9623099c2257976db09cd6c7502ad>
- Waite, K., Dalziel, N. & Harrison, T. (2020). Legitimacy of Negative Online Customer Engagement: An Abstract. *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, 205 - 206. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42545-6_57
- Wang, P. & McCarthy, B. (2021). What do people “like” on Facebook? Content marketing strategies used by retail bank brands in Australia and Singapore. *Australasian Marketing Journal*, 29, 155 - 176. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.04.008>
- Wassie, F. A. & Lakatos, L. P. Artificial intelligence and the future of the internal audit function. *Humanit Soc Sci Commun*, 11, 386(2024). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02905-w>