

UNIVERSIA BusinessReview



**Reputación bancaria durante la crisis económica.
Comparación entre las principales entidades
financieras desde la perspectiva del cliente**

Belén Ruiz, Agueda Esteban y Santiago Gutiérrez

Nº 43
Tercer trimestre
2014
ISSN:1698-5117

Un análisis internacional de la política retributiva del CEO

Rubén Arrondo-García y Carlos Fernández-Méndez

A profile of Spanish firms in China: reasons to set up business and future perspectives

Eva Perea y Joan Ripoll i Alcon

Determinantes de la elección de una estrategia de marca tras la fusión/adquisición

Paula Álvarez-González y Carmen Otero-Neira

Worker eWOM: los trabajadores opinan en Internet

Santiago Melián-González y Jacques Bulchand-Gidumal

Análisis de las relaciones de co-creación de valor. Un estudio de casos de crowdfunding

María José Quero y Rafael Ventura

Factores de éxito de CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario español

Jesús Cambra-Fierro, Edgar Centeno, Ana Olavarria y
Rosario Vázquez-Carrasco



uni>ersia

www.universia.es

La Comunidad Editorial Literaria de las Universidades

U N I V E R S I A BusinessReview

ISSN: 1698-5117

Nº 43

Tercer Trimestre 2014

SUMARIO / SUMMARY N° 43



- Reputación bancaria durante la crisis económica. Comparación entre las principales entidades financieras desde la perspectiva del cliente** 16-35

Banking reputation during the economic downturn. Comparison among the leading Spanish financial institutions from the customer's perspective

Belén Ruiz, Agueda Esteban y Santiago Gutiérrez



- Un análisis internacional de la política retributiva del CEO** 36-57

An international analysis of the CEO pay

Rubén Arrondo-García y Carlos Fernández-Méndez



- A profile of Spanish firms in China: reasons to set up business and future perspectives** 58-83

Perfil de las empresas españolas en China: razones para establecerse en este país y perspectivas futuras

Eva Perea y Joan Ripoll i Alcon



- Determinantes de la elección de una estrategia de marca tras la fusión/adquisición** 84-103

Determinants of brand choice strategies after a merger/ acquisition

Paula Álvarez-González y Carmen Otero-Neira



- Worker eWOM: los trabajadores opinan en Internet** 104-127

Worker eWOM: Workers review on the Internet

Santiago Melián-González y Jacques Bulchand-Gidumal



- Análisis de las relaciones de co-creación de valor. Un estudio de casos de crowdfunding** 128-143

Value cocreation system. Analysis of crowdfunding cases

María José Quero y Rafael Ventura



- Factores de éxito de CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario español** 144-167

Factors of CRM success: an exploratory study in the Spanish bank sector

Jesús Cambra-Fierro, Edgar Centeno, Ana Olavarría y

Rosario Vázquez-Carrasco

CARTA DEL CONSEJERO DELEGADO DE UNIVERSIA NÚMERO 43 UNIVERSIA BUSINESS REVIEW

Una importante línea de actuación de Universia, enmarcada dentro de los Proyectos Académicos que impulsa, es la coedición de Revistas Académicas dirigidas por profesores de universidades socias.

Universia Business Review fue la primera publicación que se puso en marcha junto con la Universidad Complutense de Madrid y dirigida por el profesor Álvaro Cuervo. A esta primera iniciativa se han ido sumando más revistas, editadas con universidades de España, América Latina y EEUU. Sin duda alguna, *Universia Business Review* ayudó a marcar el camino a seguir y ha servido de ejemplo para consolidar otras publicaciones.

Como todos ustedes conocen, el profesor Álvaro Cuervo anunció en el número 41 de la Revista su intención de dejar la dirección, tras más de diez años realizando un riguroso trabajo al frente de la misma. *Universia Business Review* fue la primera publicación española de dirección de empresas en ser indexada en los principales repositorios y bases de datos internacionales. Su apuesta por la calidad y el respeto a las normas y procedimientos editoriales, internacionalmente aceptados, ha permitido cumplir fielmente con la periodicidad para con nuestros lectores y al mismo tiempo que las instituciones reconozcan el valor de sus aportaciones.

Quiero también destacar que en mayo de 2013 la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT) renovó el certificado a *Universia Business Review* que la acredita como Revista Excelente, tras haber superado con éxito el proceso de evaluación de la calidad de revistas científicas españolas llevado a cabo desde finales de 2009.

Tras un periodo de reflexión y oído a los miembros del Comité de Dirección y Editores Asociados, se ha decidido que sea el profesor José Ignacio López el que afronte esta nueva etapa dirigiendo *Universia Business Review*. El profesor López Sánchez conoce bien el funcionamiento de la Revista, hasta este momento ha sido el subdirector. Su capacidad de trabajo y buen hacer son garantía de continuidad del proyecto y de que los cambios que se realicen cumplirán con la misión y el objetivo fundacional de “*trasladar a quienes tienen la responsabilidad de dirigir empresas y negocios las ideas y desarrollos más innovadores que el ámbito científico y académico sea capaz de generar*”.

Agradezco al profesor Álvaro Cuervo su colaboración, dedicación y trabajo, puestos a disposición de la Revista a lo largo de todos estos años.

También al equipo de académicos y profesionales que le han acompañado en cada número. Igualmente, el trabajo desarrollado por el Comité Científico, el Consejo Editorial y los miembros del Comité de Dirección. Por otra parte, quiero destacar el papel de los Editores Asociados de las diferentes áreas y la labor de los profesores, que con su trabajo como evaluadores, han sido la mejor garantía formal del rigor de los trabajos.

Finalmente, agradezco al profesor José Ignacio López que haya aceptado el reto de dirigir *Universia Business Review* en este nuevo periodo. Estamos convencidos de que sabrá mantener y mejorar su calidad, y que afrontará los cambios que se consideren necesarios desde el rigor académico que le caracteriza.

Desde Universia seguiremos apoyando la edición y publicación de *Universia Business Review*, tal y como hemos venido haciendo en los últimos diez años.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J. Pagés'.

Jaume Pagés Fita
Consejero Delegado de Universia

CARTA DEL DIRECTOR

NÚMERO 43 UNIVERSIA BUSINESS REVIEW

Sirvan mis primeras líneas como Director de UBR para agradecer al Consejero Delegado de Universia la confianza depositada en mí y sus palabras de apoyo para afrontar esta nueva etapa. Asumo la dirección con mucha ilusión pero al mismo tiempo siendo consciente de la responsabilidad que supone dirigir esta revista. *Universia Business Review* no sería lo que actualmente es sin la figura de su Director-Fundador, el profesor Alvaro Cuervo. Durante estos años he tenido la suerte de acompañarle en el Comité de Dirección como subdirector. He aprendido muchas cosas, pero sin duda una de las que más ha calado es que tenemos que hacer cambios para afrontar nuevos retos, no conformarnos con el inmovilismo y la autocomplacencia. Y esto lo tenemos que conseguir con equipos competentes pero con trabajo. Todo mi reconocimiento y gratitud al Profesor Cuervo. En los próximos números se hará pública la nueva composición del Comité de Dirección e iremos informando de los cambios que se afrontarán en esta nueva etapa.

Comenzamos este número reflexionando sobre si el nivel de reputación de la banca se ha visto dañado desde el inicio de la crisis económica, aunque no ha golpeado por igual a todas las instituciones del panorama nacional. Los profesores Belén Ruiz, Agueda Esteban y Santiago Gutiérrez (Universidad de Castilla La Mancha) comparan la reputación de las cuatro principales entidades financieras de España, a partir de un índice de reputación corporativa formado por ocho dimensiones, que ofrece claves operativas en la gestión de la reputación bancaria. Los resultados muestran el impacto de la intervención estatal de Bankia en el nivel de reputación de esta entidad. También ofrecen una visión muy precisa de las diferencias y similitudes en la percepción de las entidades por sus clientes y los clientes de sus competidores. A partir de este análisis, los autores concluyen cuáles son los aspectos fundamentales sobre los que las entidades deben actuar en el diseño de políticas efectivas orientadas a la mejora de su reputación.

En el siguiente artículo Rubén Arrondo García y Carlos Fernández Méndez (Universidad de Oviedo) analizan desde una óptica internacional la retribución del principal ejecutivo (CEO) para una muestra de empresas cotizadas durante el año 2010. Los principales resultados, según los autores, sugieren que existen diferencias relevantes, tanto en la cuantía como en la estructura retributiva en los diez países objeto de estudio, siendo la principal diferencia: el mayor uso de fórmulas de retribución variable a largo plazo en Estados Unidos y a corto plazo en Europa. Asimismo, no observan diferencias importantes entre la retribución de los CEOs del sector financiero frente a los CEOs de

otros sectores. Por último, constatan la relevancia de la estructura de propiedad y de gobierno corporativo en la remuneración del CEO.

Los profesores Eva Perea y Joan Ripoll i Alcon (Universitat Abat Oliba CEU) analizan las empresas españolas que están operando dentro de China, cuáles son sus razones para implantarse en este país, el estudio de sus dificultades y la lista de sus prioridades para los próximos años. Según los autores las empresas españolas que operan en China pertenecen en su mayoría al sector servicios (56%), en particular, a las áreas de servicios profesionales, como la publicidad, la asesoría jurídica, la consultoría, etc. Casi la mitad de las empresas españolas se han establecido en el área de Shanghai. Contrariamente a lo que suele creerse, la mayoría de las empresas establecen un negocio en China para acceder a su mercado, y no tanto para emplear mano de obra de bajo costo. En cuanto a la continuidad, la respuesta es casi unánime: la mayoría de las empresas españolas tiene previsto permanecer en el país en los próximos años. Su interés principal radica en el acceso a las oportunidades de este gran mercado.

En la actualidad las Fusiones/Adquisiciones (F/A) son una alternativa estratégica de crecimiento en auge ya que permite integrar los recursos y capacidades de dos o más empresas, obtener sinergias y alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Aunque el motivo inicial para realizar una F/A no sea el de obtener una determinada marca, una de las cuestiones organizativas y de marketing más importantes que surge tras esta operación es la elección del nombre de la nueva entidad. Para crear y mantener este activo es importante entender adecuadamente el proceso de integración de las marcas y sus determinantes. Paula Álvarez-González y Carmen Otero-Neira (Universidad de Vigo) tratan de combinar la literatura de marketing con la de F/A, y muestran evidencias de que el tipo de operación y el tamaño relativo influyen en la estrategia de integración de marca seguida tras la F/A.

El impacto de Internet en las empresas y en la sociedad ha sido extraordinario. Esta revolución ha creado nuevos comportamientos entre los consumidores, como el boca a oreja electrónico (en inglés eWOM, *electronic word-of-mouth*), que ya ha sido ampliamente tratado en la literatura. En la actualidad hay un fenómeno incipiente, similar al anterior, que aunque ha alcanzado una cierta relevancia aún no ha sido estudiado. Es lo que los autores denominan weWOM (*worker electronic word-of-mouth*), consistente en que los empleados y exempleados, por iniciativa propia, evalúan públicamente a sus empresas como lugar para trabajar. Hay numerosas webs específicamente dedicadas a este comportamiento. En este artículo Santiago Melián-González y Jacques Bulchand-Gidumal (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria) describen el weWOM, los lugares en que se encuentra y las consecuencias e implicaciones que el mismo puede tener para las empresas.

En el siguiente artículo María José Quero y Rafael Ventura (Universidad de Málaga) describen un proyecto de crowdfunding como un sistema de relaciones de co-creación de valor. Desde esta consideración, los autores elaboran una tipología de agentes que participan según siete tipos de co-creación de valor diferentes. La investigación identifica los procesos críticos que facilitan la consecución de los objetivos de cada uno de los actores y que han de ser tenidos en cuenta en el diseño y planificación de un proyecto de crowdfunding.

La gran presión competitiva exige que las empresas sean capaces de generar y entregar un nivel de valor al cliente mayor que el de los competidores. Para ello es necesario conocer perfectamente a cada cliente y ser capaces de proponerles una oferta personalizada. Así, conceptos como el *Customer Relationship Management* (CRM) han ganado protagonismo en la literatura empresarial. En este último artículo Jesús Cambra-Fierro (Universidad Pablo de Olavide); Edgar Centeno (Tecnológico de Monterrey, México DF); Ana Olavarría y Rosario Vázquez-Carrasco (Universidad Pablo de Olavide, Sevilla) pretenden analizar el impacto de un conjunto de factores, tecnológicos y no tecnológicos, en el éxito de CRM. Tras analizar desde un punto de vista exploratorio la situación del sector bancario español los autores sugieren que otros factores tales como la gestión adecuada de recursos humanos o el conocimiento específico sobre CRM son los que más inciden en el éxito del CRM.

Queremos informar a los lectores de un error cometido en el artículo "*Hedge Funds Global Macro* y su incorporación en carteras de activos tradicionales" en el pasado número 42. La tabla 5 (página 46) que figura en la versión impresa no es la correcta, los lectores pueden encontrar la tabla sin errores en la versión *on line*.

No quiero finalizar sin agradecer de nuevo a Universia su confianza, y la labor desempeñada durante este último periodo por los Editores de Área, los miembros del Comité Científico, Consejo Editorial y evaluadores.

José Ignacio López
Director de UBR

Consejo Editorial

Emilio Botin

Presidente de Universia

Adelaida de la Calle Martín

Presidenta CRUE

Jordi Canals Margalef

Director General IESE Business School.

Universidad de Navarra

Andrés Pedreño Muñoz

Portal Universia

Antoni Serra Ramoneda

Universidad Autónoma de Barcelona

Fernando de Souza Meirelles

Director Fundação Getúlio Vargas,

Brasil

Robert Dvoskin

Universidad de San Andrés, Argentina

Rafael Rangel Sostmann

Rector Instituto Tecnológico de Monterrey,

México

Pedro Aranzadi

Secretario del Consejo

Universia

Comité de Dirección

Director:

José Ignacio López Sánchez

Universidad Complutense de Madrid

Editores asociados:

Finanzas y Contabilidad

Francisco González

Universidad de Oviedo

Marketing

Eva Martínez

Universidad de Zaragoza

Organización y Recursos Humanos

Juan Carlos Bou Llusar

Universidad Jaime I

Producción, Innovación y Tecnología

Javier González Benito

Universidad de Salamanca

Gobierno de la Empresa, Ética y Política

Domingo J. Santana Martín

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Estrategia Empresarial

Jaime Gómez Villasecuerna

Universidad de La Rioja

Internacionalización de la Empresa

María Jesús Nieto

Universidad Carlos III de Madrid

Comité Científico

Finanzas y Contabilidad

Andrés Almazán

University of Texas at Austin

Oriol Amat

Universidad Pompeu Fabra

Valentín Azofra Palenzuela

Universidad de Valladolid

Vicente Cuñat

London School of Economics

Ana Isabel Fernández Alvarez

Universidad de Oviedo

José Antonio Gonzalo Angulo

Universidad de Alcalá de Henares

Susana Menéndez

Universidad de Oviedo

Roberto Pascual Gascó

Universidad de las Islas Baleares

Tano Santos

Graduate School of Business,

Columbia University, USA

Luis Viceira

Harvard Business School, USA

Marketing

Enrique Bigne Alcañiz

Universidad de Valencia

Oscar González Benito

Universidad de Salamanca

Ines Küster

Universidad de Valencia

Yolanda Polo Redondo

Universidad de Zaragoza

Rodolfo Vázquez Casielles

Universidad de Oviedo

Organización y Recursos Humanos

Benito Arruñada

Universidad Pompeu Fabra

Jaime Bonache

Universidad Carlos III

Petra de Saa

Universidad de las Palmas de Gran Canaria

José Luis Galán González

Universidad de Sevilla

Enric Genescá Garrigosa

Universidad Autónoma de Barcelona

Ramón Valle Cabrera

Universidad Pablo de Olavide

Los Editores Asociados se nombran para un periodo de dos años.

Producción, Innovación y Tecnología

Bruno Cassiman
IESE. Universidad de Navarra
Adenso Díaz
Universidad de Oviedo
Esteban Fernández Sánchez
Universidad de Oviedo
Mariano Nieto Antolín
Universidad de León
Jaume Valls Pasola
Universidad de Barcelona

Gobierno de la Empresa, Ética y Política

Rafel Crespi
Universidad de las Islas Baleares
Pablo de Andrés
Universidad Autónoma de Madrid
Joan Fontrodona
IESE. Universidad de Navarra
Vicente Salas Fumás
Universidad de Zaragoza

Estrategia Empresarial

Cesar Camisón
Universidad de Valencia
Zulima Fernández Rodríguez
Universidad Carlos III
Lucio Fuentelsaz
Universidad de Zaragoza
Luis Garicano
London School of Economics, UK
Luis Ángel Guerras Martín
Universidad Rey Juan Carlos
Emilio Huerta
Universidad Pública de Navarra
Javier Llorens
Universidad de Granada
Ángeles Montoro
Universidad Complutense de Madrid

Internacionalización de la empresa

Álvaro Cuervo-Cazurra
Northeastern University
Juan José Durán
Universidad Autónoma de Madrid
Esteban García-Canal
Universidad de Oviedo
José Manuel Campa
IESE. Universidad de Navarra
Mauro Guillén
The Wharton School, University of Pennsylvania
José Pla Barber
Universidad de Valencia
Josep Rialp
Universidad Autónoma de Barcelona

PARA ENVIAR ARTÍCULOS:

<http://ubr.universia.net>

PARA CONSULTAS:

ubr@universia.net

© UNIVERSIA, Madrid 2014. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada con fines comerciales, ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, ni modificada, alterada o almacenada sin la previa autorización por escrito de la sociedad editora. Avenida de Cantabria s/n. 28660, Boadilla del Monte. España



Edición: UNIVERSIA. Avenida de Cantabria s/n. 28660, Boadilla del Monte. España. www.universia.es.
Coordinadora, Editora y Maquetadora: Mª José Alcalá-Zamora y Rivera.
Fotografía: www.istockphoto.com. Imprenta: Carin Producciones, S.L.

Depósito Legal: M-4561-2004. ISSN: 1698-5117

MISIÓN DE UBR

Universia Business Review no es una publicación exclusiva del mundo académico en sentido estricto, sino que su misión principal es **trasladar a quienes tienen la responsabilidad de dirigir empresas y negocios las ideas y desarrollos más innovadores que el ámbito científico y académico sea capaz de generar.**

Por otro lado, *Universia Business Review* no renuncia a dar servicio a la comunidad universitaria y científica como la publicación de referencia, en la que los especialistas puedan efectuar un seguimiento sistemático de las aportaciones novedosas de los colegas de su misma especialidad. En particular, esta revista pretende ser un vehículo de unión y comunicación de las comunidades universitarias de habla latinoamericana dedicadas al estudio de la Empresa.

PROCEDIMIENTO EDITORIAL Y NORMAS PARA LOS ARTÍCULOS

Los originales recibidos y admitidos por el Comité de Dirección, serán enviados al Editor Asociado del área correspondiente para que analice si el trabajo debe continuar el proceso editorial y ser remitido a dos evaluadores anónimos (expertos ajenos a la entidad editora), de reconocido prestigio en el campo de estudio. Para desarrollar su labor se le envía el listado de evaluadores de los últimos años, pudiendo seleccionar e incluir aquellos nuevos revisores que el Editor Asociado considere más acorde con el trabajo para su evaluación. Los evaluadores estarán asignados a un área, aunque por el tema objeto de estudio puedan desarrollar su labor en otras. En estos casos se debe tener cuidado para no cargar excesivamente de trabajo a un evaluador.

Una vez recibidas las dos evaluaciones el Editor Asociado elevará al Comité de Dirección su propuesta de aceptar o rechazar el artículo para su publicación en UBR. Se pretende que, mediante la implantación de sucesivos “filtros” de calidad, el lector obtenga garantías de que la revista publica sólo aportaciones de nivel y de actualidad.

UBR está abierta a la recepción para su publicación de originales preparados por miembros del mundo universitario, escuelas de negocios de todo el mundo, directivos y empresarios. Para que los trabajos puedan ser publicados los autores deberán atenerse a las siguientes normas:

- **Los artículos, que serán inéditos**, tendrán una extensión alrededor de 5.000 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía. **No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas.** Se considera que no deben superar las veinticinco.

- El artículo debe estar redactado de forma que facilite la lectura y comprensión de los contenidos a un público no académico. **Se debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado**, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso de términos muy académicos (metodología, hipótesis, etc.) y funciones matemáticas, aunque esto haya podido servir para que los evaluadores analicen el alcance de su investigación. **Las conclusiones no deben ser un resumen del trabajo**, sino una aplicación, una lección que se está trasladando a los responsables de las empresas para que estos la puedan considerar como un “buen consejo”, y lo que es más importante, que lo puedan entender y aplicar.

Si es necesario, o el evaluador lo requiere, se puede adjuntar dentro del artículo como anexo todos los datos, técnicas econométricas, etc..., que hayan podido utilizar los autores para alcanzar las conclusiones de su investigación.

Una vez dado el visto bueno al trabajo, dicho anexo no se incorporaría en el artículo editado. Los autores deben hacer un esfuerzo para adaptar su trabajo a nuestros lectores, a los empresarios y directivos, no sólo al mundo académico.

- Cada artículo deberá ir precedido de un pequeño resumen, en castellano e inglés, de unas ochenta palabras en cada caso y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el *Journal Economic Literature*.

- **No deberá aparecer el nombre del autor/es en ninguna hoja**, con el fin de facilitar el proceso de evaluación, ya que los datos se incorporarán en el formulario digital.

- Los originales, que deberán incorporar el título del trabajo, estarán editados electrónicamente en formato "Word" o compatible, y **se enviarán por vía electrónica mediante acceso a la siguiente dirección: ubr.universia.net**. Los autores deberán rellenar sus datos en la ficha electrónica.

- Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Se incluirán, al final del trabajo, las obras citadas en el texto según lo previsto en las normas **ISO 690/1987** y su equivalente **UNE 50-104-94** que establecen los criterios a seguir para la elaboración de referencias bibliográficas:

o Libros: Cuervo García, A. (Director) (2004): *Introducción a la Administración de Empresas*, 5ª Edición, Thomson-Cívitas, Madrid;

o Artículos: Campa, J.M.; Guillén, M. (1999) "The Internalization of Exports: Ownership and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country," *Management Science*, Vol. 45, núm. 11, p. 1463-1478

- Una vez recibido el artículo, **UBR acusará recibo**, por correo electrónico, e iniciará el proceso de selección anteriormente mencionado. Finalizado el mismo se comunicará al autor de contacto la decisión sobre su aceptación o rechazo por parte del Comité de Dirección.

- La revista se reserva la **posibilidad de editar y corregir los artículos**, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.

- Los autores deberán estar en disposición de ceder a *Universia Business Review* los derechos de **publicación de los artículos**.

Universia Business Review está indexada y presente en los siguientes catálogos y bases de datos:

- **SCOPUS**. (*Elsevier Bibliographic Databases*). Primera revista española de Dirección de Empresas en ser indexada en SCOPUS. *Scimago Journal Rank 2013 (SJR)*: 0,184 Q3; Category: *Business, Management and Accounting*. Posición 151 de 267 (actualizado en agosto de 2014).
- **IN-RECS** (Índice de Impacto de Revistas Españolas de Ciencias Sociales). Categoría: Economía. Índice de impacto 2011: 0,268; Q1; posición 15 de 133 revistas. UBR es revista fuente.
- **Repositorio Español de Ciencia y Tecnología (RECYT)**. Fundación Española para la Ciencia y Tecnología, Ministerio de Ciencia e Innovación (FECYT). En junio de 2013 ha renovado el certificado de revista científica de calidad contrastada habiendo sido calificada de **EXCELENTE**.
- **Índice H de las Revistas Científicas Españolas según Google Scholar Metrics** (2009-2013): 11. UBR ocupa la segunda posición de 71 revistas del área de Economía y Empresa (Julio 2014).
- Directorio, Catálogo e Índice **LATINDEX** (cumpliendo el 100% de los 33 criterios de calidad).
- **DICE** (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA). Cumpliendo los 33 criterios Latindex y todas las condiciones exigidas por DICE.
- **Red ALyC** (Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe).
- **EBSCO Publishing's databases** (*Business Source Complete*).
- **ABI / Inform** (*ProQuest*).
- **Directoy of Open Access Journal** (*DOAJ*).
- **Ulrich's Periodicals Directory**.
- **ISOC-Ciencias Sociales y Humanidades** (CSIC).
- **RESH** (Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades).
- **ECONIS**
- **DIALNET**
- **COMPLUDOC**
- Universia Business Review ha estado indexada durante el período 2008-2012 en el *Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business)*. 2010 Factor de impacto: 0,228; 2011 Factor de Impacto: 0,150; 2012 Factor de impacto: 0,138 (actualizado junio de 2013).



Belén Ruiz'
Universidad de Castilla
La Mancha
✉
belen.ruiz@uclm.es

Reputación bancaria durante la crisis económica. Comparación entre las principales entidades financieras desde la perspectiva del cliente

Banking reputation during the economic
downturn. Comparison among the leading
spanish financial institutions from the
customer's perspective



Agueda Esteban
Universidad de Castilla
La Mancha
✉
agueda.esteban@uclm.es



Santiago Gutiérrez
Universidad de Castilla
La Mancha
✉
santiago.gutierrez@uclm.es

I. IMPORTANCIA DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

El interés por la reputación corporativa ha crecido siguiendo la misma trayectoria que la atención prestada por las organizaciones a otros activos intangibles, como: la cultura corporativa, las relaciones con los clientes, el valor de marca o el capital intelectual. La estrategia comercial de las organizaciones ha pasado de estar centrada en la oferta, a tener un enfoque más orientado a resaltar positivamente los aspectos que definen a la compañía a nivel institucional (Pérez, 2011). Aquí los activos intangibles juegan un papel fundamental, porque tienen un elevado potencial de diferenciación y son difíciles de imitar (Hunt y Morgan, 1995), permitiendo impulsar el nivel de competitividad de las compañías.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El nivel de reputación de la banca se ha visto dañado desde el inicio de la crisis económica, aunque no ha golpeado por igual a todas las instituciones del panorama nacional. Este estudio compara la reputación de las cuatro principales entidades financieras de España, a partir de un índice de reputación corporativa formado por ocho dimensiones, que ofrece claves operativas en la gestión de la reputación bancaria. Los resultados muestran el impacto de la intervención estatal de Bankia en el nivel de reputación de esta entidad. También ofrecen una visión muy precisa de las diferencias y similitudes en la percepción de las entidades por sus clientes y los clientes de sus competidores. A partir de este análisis, se concluyen los aspectos fundamentales sobre los que las entidades deben actuar en el diseño de políticas efectivas orientadas a la mejora de su reputación.

EXECUTIVE SUMMARY

The level of banking reputation has been damaged since the beginning of the economic crisis, but it has not hit equally all institutions in the national landscape. This study compares the reputation of the four leading Spanish financial institutions, from a corporate reputation index composed by eight dimensions, which provides operational keys in the management of banking reputation. The results show the impact of the nationalization of Bankia in the reputation level of this institution. They also provide a very accurate view of the differences and similarities concerning how institutions are perceived by their customers and the customers of their competitors. This analysis identifies the main issues on which institutions should act when designing effective reputation policies.

La reputación como indicador de la calidad del conjunto de las acciones empresariales, permite a las organizaciones obtener una ventaja competitiva sostenible y beneficios superiores, derivados de su capacidad para facilitarles: fijar precios más elevados; contratar o retener a los trabajadores más preparados a menor coste; fidelizar a los clientes, o atraer nuevos clientes e inversores, entre otros (Roberts y Dowling, 2002; Fombrun y Van Riel, 1997; Milgrom y Roberts, 1985).

Por el contrario, los daños de una mala reputación pueden ser dramáticos. Ejemplo de ello es el efecto que tuvo una sentencia que condenaba a *Arthur Andersen*, la principal firma de servicios

profesionales del mundo, por haber obstaculizado una investigación judicial. Según la sentencia, el socio de *Andersen*, vinculado a la auditoría de *Enron*, había destruido voluntariamente pruebas importantes para la investigación por la quiebra del gigante energético. Esta situación supuso la desaparición de *Arthur Andersen*, y todavía *Enron* sigue siendo el ejemplo más citado de mala reputación con impacto negativo, no sólo para la empresa principalmente afectada sino también para todo el sector al que pertenece. Así, las decisiones de alto riesgo y el fracaso de los gobiernos corporativos de algunos de los principales bancos de Reino Unido, como *Royal Bank of Scotland*, *HBOS* y *Northen Rock*, influyeron de forma muy negativa, no sólo en el estatus y la legitimidad de estos bancos, sino también en la reputación de todo el sector financiero de Reino Unido,

incluidas las compañías de servicios legales y contables (Burke et al., 2011).

Tomando como referencia estos antecedentes, este trabajo tiene como objetivo comparar la reputación de las cuatro principales entidades financieras de España entre sus clientes, en el momento más crítico de la crisis económica, también denominada crisis financiera, iniciada en 2008. El trabajo de campo comienza en junio de 2012, el mismo día que el ministro de economía anuncia a la sociedad española la solicitud de rescate del sistema financiero español a Europa, justo un mes después de la intervención estatal de Bankia. El momento histórico del estudio permite obtener una fotografía de las consecuencias del contexto económico adverso sobre las entidades afectadas con diferente intensidad. A partir de un índice de reputación bancaria altamente específico, en este trabajo

Los activos intangibles juegan un papel fundamental, porque tienen un elevado potencial de diferenciación y son difíciles de imitar, permitiendo impulsar el nivel de competitividad de las compañías

se observa que la similitud de las valoraciones recibidas por las entidades menos afectadas por la crisis, contrasta significativamente con las obtenidas por Bankia. Este resultado supone una evidencia empírica de la teoría que sostiene que la reputación de una organización puede desvanecerse de forma inmediata, ante una circunstancia negativa directamente asociada a ella.

El nivel de reputación de la banca ha sido históricamente inferior al de otros sectores, como la industria farmacéutica (Roberts y Dowling, 2002), sin hacer justicia al papel central que juega en el desarrollo económico de las naciones. Como jugadores permanentes de los mercados financieros, la supervivencia y futuros ingresos de las entidades bancarias están directamente ligados a su reputación. Aunque los comportamientos deshonestos pueden llevar a beneficios a corto plazo, ese beneficio se consigue a costa de una pérdida de reputación y de ganancias futuras. De este modo, la reputación se convierte en un activo muy valioso del sector bancario (Fang, 2005).

La elección de la banca comercial como marco de este estudio está condicionada por el gran desafío al que se enfrenta el sector financiero, para contrarrestar el efecto negativo que la crisis económica ha ejercido en las percepciones que los consumidores tienen de las instituciones bancarias (Matute-Vallejo et al., 2010). La crisis de las hipotecas *subprime* y la bajada de precio del mercado inmobiliario, pusieron al descubierto la elevada concentración de activos de alto riesgo en manos de las entidades financieras. Los problemas de solvencia financiera derivados de esta situación, están asociados a la venta de participaciones preferentes de elevado riesgo entre inversores poco informados que vieron cómo peligraban los ahorros de toda su vida. Todo ello ha provocado el deterioro de la percepción de las entidades financieras entre el público general, generando un sentimiento de temor entre los clientes bancarios sobre la seguridad de sus inversiones (Simon, 2009). Aunque los principales agentes económicos y los líderes sectoriales han intentado ofrecer soluciones, la mayoría de ellas han ido dirigidas a mejorar la calidad de los activos financieros, mediante reformas legales para resolver los problemas de liquidez (Killian, 2008); mientras que han sido muy pocas las decisiones abordadas para responder a los intereses de los consumidores.

El análisis de la reputación entre los consumidores se considera de especial relevancia porque, aunque no conocen informaciones

PALABRAS CLAVE

Reputación corporativa, Entidades financieras, Crisis económica, Dimensiones de reputación, Comparación de medias

KEY WORDS

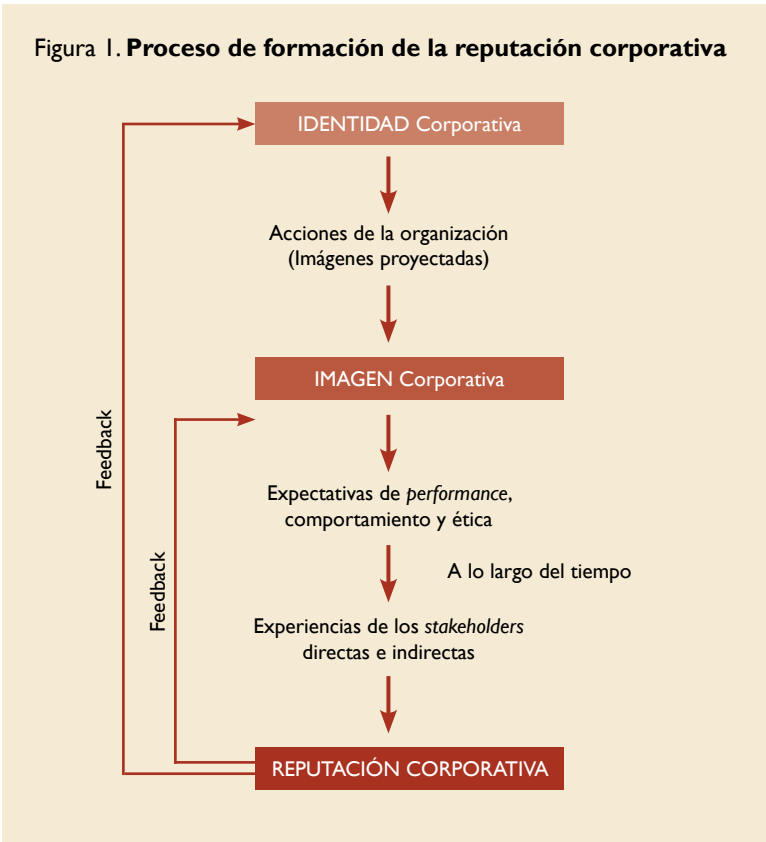
Corporate reputation, Financial institutions, Economic crisis, Reputation dimensions, Comparison of means

específicas de las compañías (como su situación financiera), su opinión es muy importante, al ser los principales generadores de negocio y el factor externo más determinante para las organizaciones en la búsqueda de una reputación positiva (Walsh et al., 2009; Walsh y Beatty, 2007). Además, entre ellos puede existir una interacción a través del boca-oreja, más impactante que la comunicación o las acciones de publicidad procedentes de las compañías.

2. ¿QUÉ ES LA REPUTACIÓN CORPORATIVA?

Para el desarrollo de un índice de medición de reputación corporativa, funcional y operativo, adaptado a las necesidades de la gestión empresarial, es necesario una rigurosa clarificación del concepto, ya que existe cierta confusión entre el concepto de reputación corporativa y sus términos relacionados: imagen e identidad corporativas, que se han considerado sinónimos, conceptos relacionados o interrelacionados.

Figura 1. Proceso de formación de la reputación corporativa



A partir de un extenso análisis de las investigaciones realizadas en este campo, Ruiz et al. (2012) concluyen que estos tres conceptos, lejos de ser sinónimos, son conceptos independientes pero estrechamente relacionados, existiendo una relación dinámica o de interdependencia entre ellos. Según estos autores, las imágenes proyectadas por la organización (a través de las comunicaciones corporativas y de sus empleados), impregnadas de la identidad corporativa (autodefinición de la compañía articulada por los directivos y experimentada por los empleados) formarían la imagen corporativa (percepciones que los individuos y grupos externos a la compañía tienen de ella). A partir de la imagen corporativa se generan unas expectativas de desempeño, comportamiento y ética, que son contrastadas por los individuos a lo largo del tiempo, con sus experiencias y otras acciones de la organización, dando lugar a una reputación. Por ello, la reputación depende de la alineación entre la imagen corporativa y lo que los individuos comprueban a través de sus experiencias. Si las expectativas generadas por la imagen corporativa no se ajustan a la realidad, la reputación de la organización se vería perjudicada (**Figura I**).

Existe una relación dinámica entre los tres conceptos porque cuando la reputación no es la deseada por la organización, ésta puede actuar cambiando su imagen mediante acciones de comunicación o modificando su comportamiento, para adaptarlo a su imagen y alcanzar la reputación deseada. Aunque cuando la discrepancia entre lo que proyecta la organización y la realidad es muy fuerte, la compañía puede llegar incluso a cambiar su propia esencia (identidad) para llegar a ser como quiere ser vista.

Del proceso de formación de la reputación corporativa se extraen las diferencias entre identidad, imagen y reputación. Así, la identidad corporativa viene determinada por las percepciones que los miembros internos de la organización tienen de ella (Walker, 2010), mientras que la imagen y reputación son percepciones de los *stakeholders* externos. La imagen son las percepciones de los individuos que no tienen experiencias ni información suficiente para contrastar si lo que la compañía proyecta se corresponde con la realidad, por lo que basan su valoración en los mensajes corporativos. La reputación, sin embargo, se forma a partir de las percepciones de los *stakeholders* externos que tienen relación con la organización. Sus juicios se basan en las experiencias que han tenido a lo largo del tiempo con ella, que les permiten obtener información suficiente para contrastar



la imagen de la compañía y formar su reputación. Entre estos últimos se encuentran los clientes y otros públicos como proveedores, accionistas, analistas de mercado, etc.

A partir de este planteamiento, Ruiz et al. (2012) definen la reputación corporativa del siguiente modo:

Una representación perceptual de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una compañía, que describe su atractivo en un ámbito específico de actuación respecto diferentes criterios y para un determinado grupo de stakeholders, en comparación con algún estándar.

Con esta definición las compañías pueden tener diferentes reputaciones para los diferentes criterios y tantas reputaciones como grupos de *stakeholders*. Así, la reputación es un concepto multidimensional, es decir, aunque las compañías pueden tener una reputación global, ésta se forma a partir de las reputaciones que la organización tiene en los diferentes criterios sobre los que es evaluada. También se trata de un concepto muy específico, ya que los criterios sobre los que se valora la reputación son diferentes y tienen importancia relativa distinta, dependiendo del colectivo de análisis (Martín et al., 2006), del sector de actividad al que pertenece la compañía (Walsh et al., 2009) y del contexto socioeconómico (Walker, 2010).

Los criterios de análisis que utilizan los públicos informados como directivos, accionistas, periodistas o analistas sectoriales, serían distintos de los utilizados por el público no informado, como los clientes, que no tienen informaciones técnicas acerca de la compañía. Igualmente, el sector de actividad también condiciona los criterios reputacionales. Por ejemplo, una empresa manufacturera, como un fabricante de productos lácteos, realiza actividades muy distintas de una empresa de servicios como una entidad bancaria; y por tanto, los aspectos sobre los que se evalúa su actividad también serían distintos. Así, criterios de reputación, que en un entorno de bonanza económica tienen mayor relevancia, como las acciones de cuidado medioambiental, podrían pasar a un segundo plano en épocas de recesión económica.

De esta manera, un índice de reputación construido a partir de esta definición proporciona informaciones muy específicas de aplicación operativa en la gestión empresarial, ya que no sólo dice si la reputación de una organización es buena o mala, sino que también identifica dónde lo está haciendo mejor y dónde peor.

3. ÍNDICE DE REPUTACIÓN BANCARIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

El índice de reputación bancaria de este trabajo se construye a partir de las dimensiones extraídas de los modelos de reputación generalistas y los modelos que estudian específicamente la reputación de compañías de servicios, haciendo especial hincapié en los que analizan la percepción de las entidades financieras entre los consumidores². De esta revisión, expuesta en la **Tabla 1**, se extraen ocho dimensiones de reputación cognitivas y cincuenta y una variables³, resultado de la fusión de los modelos analizados en las revisiones bibliográficas previas.

Tabla 1. Dimensiones de la reputación bancaria, bibliografía

DIMENSIÓN	BIBLIOGRAFÍA
Oferta	Fortune Most Admired Companies*; Merco Empresas*; Merco Marcas Financieras*; Merco Tracking*; Rep Trak Pulse*; Boshoff (2009); Bravo et al. (2009b); Highhouse et al. (2009); Walsh y Beatty (2007); Martín et al. (2006); Helm, (2005); Schwaiger (2004)
Trato al cliente	Bravo et al. (2010); Boshoff (2009); García de los Salmones et al. (2009); Walsh et al. (2009) Walsh y Beatty (2007); Walsh y Weidmann (2004)
Innovación	Fortune Most Admired Companies*; Merco Empresas *; Rep Trak Pulse(2012)*; Akdag y Zineldin (2011); Boshoff (2009); Bravo et al. (2009b); García de los Salmones et al. (2009); Walsh y Beatty (2007); Martín et al. (2006); Helm, (2005)
Marca de empleador	Merco Empresas *; Rep Trak Pulse (2012)*; Boshoff (2009); Highhouse et al. (2009); Walsh y Beatty (2007); Martín et al. (2006); Helm, (2005); Fombrun et al. (2000)
Integridad	Merco Marcas Financieras*; Rep Trak Pulse (2012); Bravo et al. (2009b); Highhouse et al. (2009); Helm, (2005); Walsh y Weidmann (2004)
Liderazgo	Fortune Most Admired Companies*; Rep Trak Pulse(2012)*; Martín et al. (2006); Helm, (2005); Walsh y Weidmann (2004); Fombrun et al. (2000)
Fiabilidad	Fortune Most Admired Companies*; Merco Empresas*; Merco Marcas Financieras*; Merco Tracking*; Rep Trak Pulse (2012); Boshoff (2009); García de los Salmones et al. (2009); Walsh y Beatty (2007); Martín et al. (2006); Helm, (2005); Schwaiger (2004)
Reputación Social Corporativa	Fortune Most Admired Companies*; Merco Empresas *; Merco Marcas Financieras*; Merco Tracking*; Rep Trak Pulse (2012)*; Boshoff (2009); Bravo et al. (2010); Bravo et al. (2009b); García de los Salmones et al. (2009); Walsh y Beatty (2007); Martín et al. (2006)

* Monitores reputación de Instituciones de prestigio:
Fortune Most Admired Companies de la revista americana *Fortune* .
Merco Empresas, Merco Marcas Financieras y Merco Tracking de la consultora Villafañe y Asociados.
Rep Trak Pulse del Reputation Institute.

La investigación analiza la reputación de las cuatro entidades líderes de la banca nacional por volumen de activos⁴: BBVA, Santander, Bankia y La Caixa. La muestra del estudio está compuesta por cuatrocientos clientes bancarios, cien clientes de cada una de las cuatro entidades analizadas. Para obtener una muestra

representativa de la población nacional bancarizada y lograr el máximo rigor en la realización del trabajo de campo, se contratan los servicios de una empresa especializada en la realización de estudios de mercado online, que es el sistema de recogida de información más utilizado en los estudios de reputación, tanto en el ámbito académico como institucional. Este método permite acceder a una muestra a nivel nacional, a profesionales ocupados y a personas difíciles de contactar personalmente⁵.

La relación de los clientes de la muestra con su entidad principal debe ser superior a tres años; además, deben tener más de tres productos contratados y no pueden ser accionistas ni trabajadores de la banca. Las dos primeras condiciones aseguran la solidez de la experiencia del cliente con la entidad, y la tercera limita las posibilidades de que el encuestado disponga de informaciones privilegiadas que no son propias de los clientes en general.

3.1. Construcción del índice de reputación bancaria y comparación entre entidades

A partir de sucesivos análisis confirmatorios⁶, se obtiene el índice del modelo de reputación bancaria, que se reduce de las cincuenta y una variables iniciales a veintiséis variables. Estas variables, presentadas en la **Tabla 2**, forman las ocho dimensiones previstas inicialmente: oferta, trato al cliente, innovación, marca de empleador, integridad, liderazgo, fiabilidad y responsabilidad social corporativa (RSC).

Del análisis descriptivo de los resultados, se obtienen las valoraciones (sobre una escala de cero a diez) que los clientes de cada entidad financiera otorgan a las distintas dimensiones y variables del índice de reputación bancaria, facilitando la comparación de los resultados entre entidades. En este análisis se observa que la reputación global media de Bankia (2,77), se aleja drásticamente de la reputación media global del resto de entidades: Santander (7,89), BBVA (7,42) y La Caixa (7,35). Como se observa en la **Figura 2**, estas diferencias de Bankia con el resto de entidades también se reproducen en cada dimensión. Aunque los clientes de Bankia valoran todas las dimensiones muy por debajo de la media, las dimensiones: liderazgo, integridad y fiabilidad son las que peor evaluación reciben; siendo las menos castigadas: el trato al cliente, la oferta, la innovación y la RSC, en este orden.

Del análisis del resto de entidades se concluye que las diferencias entre las valoraciones obtenidas son pequeñas, aunque en todos

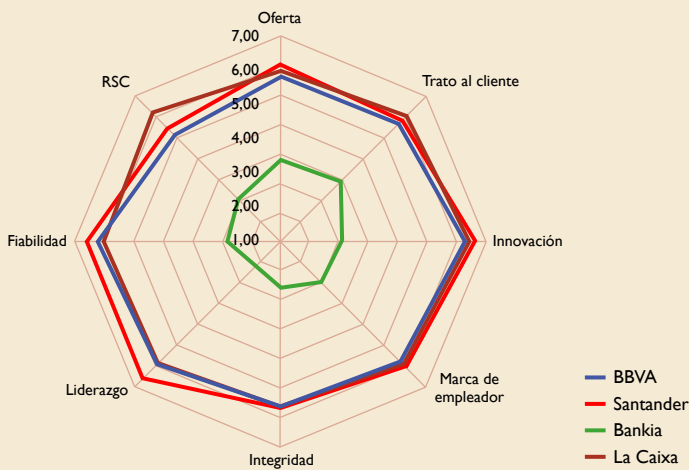


Tabla 2. Índice de reputación bancaria

DIMENSIONES	VARIABLES
Oferta	Ofrece una gama de productos amplia y completa
	Me mantiene constantemente informado del estado de mis cuentas y de los nuevos productos
	Ofrece las mejores condiciones en productos bancarios
	En esta entidad resuelven rápidamente cualquier problema o incidencia
Trato al cliente	Tengo un gestor comercial que normalmente se anticipa a mis necesidades
	Los empleados son expertos
	El gestor comercial me informa con claridad y en detalle de las ventajas y riesgos de sus productos y servicios
	El servicio de atención telefónica es competente
	Su servicio <i>online</i> cumple con mis expectativas
Innovación	En mi opinión, tiende a ser una entidad innovadora más que imitadora en su forma de trabajar
	Suele ser la primera en introducir nuevos productos y servicios
	Su equipamiento y tecnologías están actualizados
Marca de empleador	Me parece una buena empresa para trabajar en ella
	Se interesa por el bienestar de sus empleados
	Consigue atraer empleados de alto nivel
Integridad	Es una entidad abierta y transparente en sus procedimientos y en las relaciones con sus clientes
	La directiva de esta entidad usa su poder de forma responsable
Liderazgo	Esta entidad tiene un presidente fuerte y respetado
	Es una compañía muy bien organizada
Fiabilidad	Es una compañía que genera beneficios
	Las operaciones realizadas con esta entidad son completamente seguras
	Su publicidad es atractiva y sincera
	Es una entidad reconocida a nivel internacional
RSC	Está comprometida con la protección del medioambiente
	Está comprometida con la ayuda y el progreso social
	Esta entidad desempeña un papel en la sociedad que va más allá de la mera generación de beneficios

los casos la valoración máxima la obtiene el banco Santander; salvo en las dimensiones trato al cliente y RSC, donde La Caixa obtiene la mejor evaluación. BBVA recibe valoraciones por debajo de la media en todas las dimensiones salvo en integridad; La Caixa en oferta e integridad y Santander sólo en cuestiones de RSC.

Figura 2. Valoración de las dimensiones de reputación de cada entidad financiera según sus clientes



Para comprobar si las evaluaciones de las dimensiones están influidas por el tipo de entidad a la que pertenece el cliente, se realiza, sin considerar Bankia⁷, un análisis de la varianza (evaluaciones medias recibidas por cada entidad)⁸ y un estudio posterior de comparaciones múltiples (comparación entre entidades)⁹. La **Tabla 3** muestra que sólo existen diferencias significativas en la dimensión liderazgo, entre Santander y las otras dos entidades; de tal modo que la percepción que los clientes del Santander tienen del presidente y equipo directivo de su entidad es más positiva que la que tienen los clientes de BBVA y La Caixa respecto a los líderes de las suyas.

Tabla 3. Análisis de valores medios. Dimensión Liderazgo

DIMENSIÓN	EVALUACIÓN MEDIA			COMPARACIÓN ENTRE ENTIDADES (DOSA DOS)*
	BBVA	SANTANDER	LA CAIXA	
Liderazgo	5,98	6,74	6,02	Santander > BBVA Santander > La Caixa

*Sólo se muestran las comparaciones que presentan diferencias estadísticamente significativas.

A partir de un análisis de los valores medios obtenidos por cada una de las variables de reputación, se concluye que siete de estas veintiséis

variables son valoradas de manera significativamente diferente entre los clientes de las tres entidades. Para conocer más detalladamente entre qué entidades se produce esta diferencia, se realiza un nuevo análisis de comparación entre entidades, mostrado en la **Tabla 4**.

Tabla 4. **Análisis de valores medios. Variables de reputación bancaria**

VARIABLE	EVALUACIÓN MEDIA			COMPARACIÓN ENTRE ENTIDADES (DOS A DOS)*
	BBVA	SANTANDER	LA CAIXA	
Su servicio <i>online</i> cumple con mis expectativas	7,04	7,69	7,66	S > B C > B
Su equipamiento y tecnologías están actualizados	5,83	6,55	5,90	S > B S > C
Esta entidad tiene un presidente fuerte y respetado	6,11	7,13	5,88	S > B S > C
Es una compañía que genera beneficios	7,11	7,53	6,66	S > C
Es una entidad reconocida a nivel internacional	7,54	8,22	6,84	S > C S > B B > C
Está comprometida con la ayuda y el progreso social	5,14	5,46	6,98	C > B C > S S > B
Esta entidad desempeña un papel en la sociedad que va más allá de la mera generación de beneficios	5,10	5,49	7,06	C > B C > S

Nota: B = BBVA; S = Santander; C= La Caixa
*Sólo se muestran las comparaciones que presentan diferencias estadísticamente significativas.

Las conclusiones de este análisis son las siguientes:

- Los clientes del BBVA tienen una percepción inferior del servicio online de su banco que los clientes de Santander y La Caixa.
- Los clientes de BBVA y La Caixa tienen una percepción más baja de la actualización del equipamiento y tecnologías de sus entidades que los clientes del Santander.
- El presidente del Santander obtiene mejor evaluación por parte de sus clientes, que los presidentes de BBVA y La Caixa.
- La generación de beneficios por parte de su banco principal, es más evidente para los clientes del Santander que para los clientes de La Caixa.
- El reconocimiento internacional del banco Santander es más evidente entre sus clientes, que el reconocimiento internacional

de las otras dos entidades entre los suyos. Entre estas dos últimas, BBVA obtiene una mejor valoración en este concepto que La Caixa.

- Los clientes de La Caixa perciben la orientación social de su entidad con mucha más claridad que los clientes de BBVA y Santander. Incluso entre los dos bancos también existen diferencias significativas, ya que el Santander es percibido por sus clientes como un banco más involucrado en este aspecto que BBVA.
- La Caixa no aparece como una entidad tan enfocada a la obtención de beneficios, según sus clientes, como BBVA y Santander.

3.2. Análisis transversal de la reputación bancaria

En el cuestionario también se preguntaba a los encuestados la reputación global de las otras tres entidades de las que no son clientes principales. Entre éstos se encuentran individuos que son clientes de la entidad pero no tienen a dicha entidad como entidad principal (clientes secundarios), los que en algún momento fueron clientes pero ahora no lo son (exclientes), y los que nunca han tenido ninguna relación con dicha entidad (nunca clientes).

De los resultados de este estudio se extrae que el banco Santander obtiene la mejor valoración seguido por BBVA, La Caixa y, a gran distancia, Bankia. Tras un análisis de las valoraciones medias recibidas por cada entidad, se observa que BBVA no es percibido de manera significativamente diferente por los encuestados que no son sus clientes principales. Sin embargo, como se muestra en la **Tabla 5**, Santander, Bankia y La Caixa son mejor valorados por sus clientes secundarios (que son clientes principales de las otras tres entidades competidoras analizadas), que por sus no clientes (exclientes y los que nunca han sido clientes). En todos los casos la peor valoración la reciben por parte de los exclientes.

La comparación de la reputación global de las entidades entre sus clientes principales y el resto de encuestados, permite comprobar que su reputación es superior entre los primeros, es decir, los clientes principales son los que mejor concepto tienen de su entidad. Excepto en el caso de Bankia, que es mejor valorada por sus clientes secundarios que por sus clientes principales.

Tabla 5. **Análisis de valores medios. Reputación de las entidades según los clientes principales de las otras entidades**

VARIABLE	EVALUACIÓN MEDIA			COMPARACIÓN ENTRE ENTIDADES (DOS A DOS)*	
	CLIENTES SECUNDARIO	EXCLIENTES	NUNCA CLIENTES		
BBVA	6,91	5,77	6,29		
Santander	7,13	5,30	6,33		CS > EC
Bankia	3,63	1,56	1,44	CS > EC CS > NC	
La Caixa	6,57	4,89	5,24		CS > EC CS > NC

Nota: CS= Clientes secundarios; EC= Exclientes; NC= Nunca clientes.
*Sólo se muestran las comparaciones que presentan diferencias estadísticamente significativas.

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES EMPRESARIALES

La comparación de la reputación de las cuatro entidades líderes de la banca nacional: BBVA, Santander, La Caixa y Bankia, ha permitido comprobar que la crisis económica iniciada en 2008 ha perjudicado considerablemente a Bankia, que ha sufrido los efectos de la crisis con mayor intensidad. Aunque las otras tres entidades presentan un posicionamiento más próximo en las distintas cuestiones que configuran la reputación bancaria, se observan diferencias entre ellas que permiten identificar la dirección hacia la que deberían enfocar sus esfuerzos para maximizar la efectividad de sus políticas de reputación corporativa.

La situación especial de Bankia, que fue intervenida por el Estado un mes antes del estudio, lleva a esta entidad a tener una reputación entre sus clientes drásticamente inferior a la de sus competidoras, a todos los niveles. De este modo, se confirma la teoría que advierte de que la reputación de una organización puede desmoronarse inmediatamente, ante un hecho concreto, y que se necesitan varios años de hacerlo bien ante los ojos del público para volver a recuperarla (Hall, 1992). Los criterios más penalizados por los clientes de Bankia son los relacionados con la gestión interna de la entidad, que han sido públicamente denunciados como los principales causantes de su crítica situación en el momento del estudio. En concreto, han sido especialmente cuestionados su: liderazgo, integridad y fiabilidad; aspectos sobre los que la

entidad debería trabajar para recuperar su reputación perdida. Para seguir esta dirección, Bankia debería potenciar la imagen de sus nuevos líderes, convenciendo de su elevada capacidad de dirección, mostrándose ante el público como una entidad abierta y transparente, con una directiva que hace un uso responsable del poder. Todo ello asociado a una publicidad atractiva y sincera, donde se transmita su nueva capacidad de generar beneficios y la seguridad de sus operaciones.

Las diferencias observadas de la comparación entre Santander, BBVA y La Caixa, son pequeñas. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Bravo et al. (2009a), que no observan diferencias sustanciales en la forma que los consumidores perciben distintas entidades financieras, siendo este posicionamiento homogéneo más fuerte entre estas tres entidades de ámbito nacional en comparación con otras de carácter local. Estos resultados son el reflejo del desarrollo de estrategias de mercado muy próximas por parte de estas tres entidades líderes, que estarían reaccionando inmediatamente a las estrategias de diferenciación de sus directos competidores, para no perder su posición de competencia en la cúpula. Estas entidades líderes estarían más interesadas en diferenciarse del resto de entidades del sistema financiero; por ejemplo, locales, *online* o extranjeras, que en diferenciarse entre ellas mismas. De hecho, los cambios de posición sufridos entre ellas en los últimos años son el resultado de los procesos de fusión entre entidades y no de políticas bancarias diferenciadoras. Este resultado también apoya los argumentos que proponen que la reputación corporativa está condicionada por el tamaño de las organizaciones (Roberts y Dowling, 2002), dando lugar a que a las grandes entidades se les atribuya características reputacionales similares.

La elección de una u otra entidad estaría condicionada por las pequeñas diferencias observadas entre ellas, como las mostradas en este estudio. La reputación global mejor valorada es la del banco Santander, que también obtiene las mejores valoraciones respecto al resto de criterios, excepto en los relacionados con la RSC y el trato al cliente. Considerando que BBVA también presenta valores más bajos en estas dos cuestiones respecto a La Caixa, y que Bankia obtiene evaluaciones menos desfavorables en ellos, se podría concluir que el trato al cliente y la RSC son mejor percibidas por los clientes de las cajas que por los clientes de los bancos. Estos



resultados confirman los obtenidos por García de los Salmones et al. (2009), que encuentran una mayor vinculación de las cajas con los componentes emocionales que los bancos, ya que éstos serían percibidos como más orientados a cuestiones económicas y de mercado.

Los clientes de los bancos pueden estar percibiendo una menor familiaridad en su relación con el personal de la entidad que los clientes de las cajas (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012b). Del mismo modo que la responsabilidad social estaría siendo menos valorada en los bancos que en las cajas, debido al origen fundacional de éstas y su tradición social de compromiso con la comunidad (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012b). Aunque los bancos cada vez están más sensibilizados con las causas sociales, sus clientes no son tan conscientes de la orientación social de su entidad (Bravo et al., 2010) como los clientes de las cajas de ahorros, porque tradicionalmente las cajas han realizado mayores esfuerzos en comunicar su obra social (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012a; García de los Salmones et al., 2009). A la vista de estos resultados los bancos deberían mejorar su reputación en estos aspectos, fomentando una relación más cercana con sus clientes y realizando una mayor promoción de sus acciones sociales. Especialmente BBVA en lo que respecta a cuestiones sociales.

Entre las cuestiones con menor valoración se encuentra la integridad, donde BBVA, Santander y La Caixa, que no se han visto tan afectadas por la crisis como Bankia, también reciben evaluaciones más bajas. Este resultado es consistente con la teoría que sugiere que los efectos de la mala reputación de una compañía son expansivos y se pueden transmitir al conjunto del sector en que opera (Burke et al., 2011). Así, se concluye que esta cuestión se convierte en uno de los principales *hándicaps* a superar por la banca en general, que debería enfocar sus políticas de reputación a fomentar y transmitir la transparencia de sus operaciones, y la responsabilidad de sus directivos en la toma de decisiones.

El aspecto donde se observan las diferencias más importantes entre entidades es en el liderazgo ejercido por los presidentes o directivos, donde Santander destaca de forma relevante. El presidente del banco Santander es el más valorado por sus clientes como persona fuerte y respetada, y por conseguir mantener altos estándares de organización interna. En este sentido, el resto de entidades tienen una oportunidad de mejorar su reputación trabajando las políticas

de potenciación de la imagen de sus presidentes y directivos, centrándose en su capacidad de liderazgo para asegurar una buena organización interna.

Del análisis transversal entre las cuatro entidades, se concluye que la reputación global de cada entidad entre el resto de encuestados (clientes principales de las otras tres entidades), sigue el mismo patrón que el observado entre los clientes principales. El banco Santander es el más valorado, seguido de BBVA, La Caixa y Bankia. Mientras Santander, BBVA y La Caixa reciben las mejores valoraciones de sus clientes principales, seguidos de sus clientes no principales, con Bankia se produce la situación inversa. Las condiciones especialmente adversas de esta entidad suponen un mayor riesgo para sus clientes principales, que pueden estar penalizando a Bankia en función del riesgo percibido, que está directamente relacionado con la fiabilidad que les transmite la entidad.

Todas las entidades reciben las peores valoraciones de parte de sus exclientes, quizás porque tuvieron malas experiencias con la entidad que les llevaron a abandonarla y adquirir la condición de excliente. Según Howcroft (1991), el impacto psicológico de las malas experiencias de los consumidores con las organizaciones es más duradero que el de sus experiencias positivas. Así, para la ampliación de mercado de estas entidades, resultaría más eficiente desarrollar una política de captación de clientes que nunca han pertenecido a la entidad que intentar recuperar los clientes perdidos. Dado que este trabajo se ha centrado en el análisis de la reputación de entidades de similar posicionamiento, no se ha podido comprobar si las pequeñas diferencias concluidas en sus valoraciones respectivas son debidas a esta circunstancia. De este modo y para contrastar este aspecto, sería interesante ampliar esta línea de investigación incluyendo entidades con diferente cuota y orientación de mercado. Asimismo, resultará de especial interés repetir este estudio cuando los efectos de la crisis se hayan mitigado, para obtener una visión longitudinal de las reputaciones bancarias y comprobar el período que necesita Bankia para recuperar su reputación.

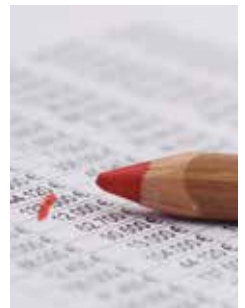
BIBLIOGRAFÍA

- Boshoff, C. (2009) "A Psychometric Assessment of an Instrument to Measure a Service Firm's Customer-Based Corporate Reputation", *Journal of Business Management*, Vol. 40, núm. 2, p. 35-44
- Bravo, R.; Matute, J.; Pina, J.M. (2010) "Las Asociaciones de la Imagen como Determinantes de la Satisfacción en el Sector Bancario Español", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, Junio, Vol. 13, núm. 43, p. 9-35.
- Bravo, R.; Montaner, T.; Pina, J. M. (2009a) "La Imagen Corporativa de la Banca Comercial. Diferencias entre Segmentos de Consumidores", *Universia Business Review*, Vol. 21, p. 66-83.
- Bravo, R.; Montaner, T.; Pina, J. M. (2009b) "The Role of Bank Image for Customers versus Non-Customers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 27, núm. 4, p. 315-334.
- Burke, R.F.; Martin, G.; Cooper, C.L. (2011) "Corporate Reputations: Managing Opportunities and Threats", Gower, London, disponible en <http://www.gowerpublishing.com/pdf/SamplePages/Corporate-Reputation-CH1.pdf>
- Fang, L.H. (2005) "Investment Bank Reputation and the Price and Quality of Underwriting Services", *The Journal of Finance*, Vol. 60, núm. 6, p. 2729-2763.
- Fombrun, C.J.; Gardberg, N.A.; Sever, J.M. (2000) "The Reputation Quotient SM: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, núm. 4, p. 241-255.
- Fombrun, C.J.; Van Riel, C. (1997) "The Reputation Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, núm. 1/2, p. 5-13.
- García de los Salmones, M.M.; Pérez, A.; Rodríguez del Bosque, I. (2009) "Análisis del Valor de Marca de las Entidades Financieras: El Efecto Halo y el Modelo de Elección Discreta", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, núm. 2, p. 25-42.
- Hall, R. (1992) "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 135-144.
- Helm, S. (2005) "Building Formative Construct Measures: The Example of Corporate Reputation", *American Marketing Association*, Vol. 8, núm. 2, p. 202-204.
- Highhouse, S.; Brooks, M.E.; Gregarus, G. (2009) "An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations", *Journal of Management*, Vol. 35, núm. 6, p. 1481-1493.
- Howcroft, J.B. (1991) "Customer Satisfaction in Retail Banking", *Services Industrial Journal*, Vol. 11, núm. 1, p. 11-17.
- Hunt, S.D.; Morgan, R.M. (1995) "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, Vol. 59, núm. 2, p. 1-15.
- Killian, T. (2008) "Surviving the Financial Crisis. Road Map to Recovery", *USBanker*, Vol. 118, núm. 3, p. 39.
- Martín, G.; Navas, J.E.; López, P. (2006) "Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 63, p. 361-370.
- Matute-Vallejo, J.; Bravo, R.; Pina, J.M. (2010) "The Influence of corporate Social Responsibility and Price Fairness on Customer Behaviour: Evidence from the Financial Sector", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18, p. 317-331.
- Milgrom, P.; Roberts, J. (1986) "Price and Advertising Signals of Product Quality", *Journal of Political Economy*, Vol. 94, núm. 4, p. 796-821.
- Pérez, A. (2011) "Estudio de la Imagen de Responsabilidad Social Corporativa: Formación e Integración en el Comportamiento del Usuario de Servicios Financieros", Tesis doctoral. Universidad de Cantabria.
- Pérez, A.; Rodríguez del Bosque, I. (2012a) "The Role of CSR in the Corporate Identity Banking Service Providers", *Journal of Business Ethics*, Vol. 108, p. 145-166.
- Pérez, A.; Rodríguez del Bosque, I. (2012b) "La Imagen de Responsabilidad Social Corporativa en un Contexto de Crisis Económica", *Universia Business Review*, núm. 33, p. 14-29.
- Roberts, P.W.; Dowling, G.R. (2002) "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, núm. 12, p. 1077-1093.
- Ruiz, B.; Gutiérrez, S.; Esteban, A. (2012) "Desarrollo de un Concepto de Reputación Corporativa Adaptado a las Necesidades de la Gestión Empresarial", *Strategy & Management Review*, Vol. 3, núm. 1, p. 9-31.

- Schwaiger, M. (2004) "Components and Parameters of Corporate Reputation: An Empirical Study", *Schmalenbach Business Review*, Vol. 56, núm. 1, vol. 46-71.
- Simon, H. (2009) "The Crisis and Customer Behavior: Eight Quick Solutions", *Journal of Customer Behavior*, Vol. 8, núm. 2, p. 177-186.
- Walker, D. (2010) "A Systematic review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory", *Corporate reputation Review*, Vol. 12, núm. 4, p. 357-387.
- Walsh, G.; Beatty, S.E. (2007) "Customer-Based Corporate Reputation of a Service Firm: Scale Development and Validation", *Journal of the Academic Marketing Science*, Vol. 35, p. 127-144.
- Walsh, G.; Mitchell V-W.; Jackson P.R.; Beatty, S.E. (2009) "Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A customer perspective", *British Journal of Management*, Vol. 20, p. 187-203.

NOTAS

1. Autora de contacto: Universidad de Castilla La Mancha; Facultad de Ciencias Sociales; Avda. Real Fábrica de Seda s/n; 45600 Talavera de la Reina (Toledo) ; España.
2. Algunos de estos estudios proponen escalas de imagen, sin embargo, según la definición de reputación de este trabajo estarían midiendo la reputación, ya que valoraciones son realizadas por los clientes de las organizaciones, cuyas experiencias con ellas les ha permitido contrastar su imagen y formarse una reputación.
3. Las cincuenta y una variables son resultado de varios procesos de filtrado de setenta y cuatro variables iniciales, entre diez profesores de estrategia y marketing, siete expertos y veinte profesionales de la banca, un experto en Bolsa y veinte clientes bancarios. Durante este proceso se incluyeron seis variables propuestas por los primeros encuestados que superaron los filtrados posteriores.
4. Fuente: [Invertia.com](http://invertia.com)
5. Según el blog de Marketing Financiero MU "el cliente bancario actual tiene una mayor disponibilidad de equipos tecnológicos, hace un uso más frecuente de los mismos y es más difícil de alcanzar". Fuente: <http://mkfinancieromu.wordpress.com/2011/10/29/cliente-bancario-caracteristicas-y-su-relacion-con-las-entidades-bancarias/>
6. El análisis de datos se realiza mediante técnicas descriptivas y la modelización por ecuaciones estructurales basado en componentes, utilizando los paquetes estadísticos SPSS 19.0 y SMARTPLS 2.0. La calidad del instrumento de medida (fiabilidad, validez convergente y discriminante) y la estimación del modelo se evaluaron mediante regresión de mínimos cuadrados parciales (PLS).
7. Se realizó un análisis de varianza con los datos de las cuatro entidades y se comprobó que en todas las dimensiones las valoraciones eran significativamente diferentes entre Bankia y el resto de entidades.
8. Como paso previo al análisis de la varianza (ANOVA) se comprueba la homogeneidad de varianzas mediante el test de Levene.
9. Se utiliza el estadístico más adecuado a los resultados del análisis ANOVA. En el caso de homogeneidad de varianzas, la prueba de Scheffé. Con ausencia de homocedasticidad y sub-muestras no excesivamente desiguales se utiliza el estadístico Games-Howell, y para sub-muestras muy desiguales el estadístico de Welch. Se considera sub-muestras muy desiguales cuando el cociente entre la de mayor y menor tamaño es igual o superior a 2.





**Rubén Arrondo
García¹**
Universidad de Oviedo
✉
ramondo@uniovi.es

Un análisis internacional de la política retributiva del CEO*

An international analysis of the CEO pay

36



**Carlos Fernández
Méndez**
Universidad de Oviedo
✉
cfeman@uniovi.es

I. INTRODUCCIÓN

El debate internacional sobre la importancia de la política retributiva de la alta dirección en las grandes empresas cotizadas está actualmente en su punto más álgido. Prueba de ello es el referéndum celebrado en Suiza en marzo de 2013, donde una mayoría de los ciudadanos (un 67,9 %) ha manifestado en las urnas el deseo de limitar por ley los salarios que pueden recibir los altos directivos de las empresas cotizadas en el país. Sólo un día después de la votación en Suiza, la Comisión Europea comunicó que Bruselas llevaba tiempo empeñada en el mismo objetivo. Es evidente que, tanto dentro como fuera de la Unión Europea, se están dando iniciativas para regular las remuneraciones de los altos ejecutivos y fomentar su transparencia.

La retribución de los primeros ejecutivos de la compañía (CEOs), continúa siendo uno de los temas más controvertidos en el ámbito académico, los códigos de buen gobierno y la opinión pública. Los códigos de buen gobierno no establecen topes salariales a la retribución, esto es, dan libertad a la empresa para fijar una cuantía

CÓDIGOS JEL:
G30, G32

Fecha de recepción y acuse de recibo: 12 de junio de 2013. Fecha primera evaluación: 21 de octubre de 2013.
Fecha de aceptación: 22 de julio de 2014.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo analiza desde una óptica internacional la retribución del principal ejecutivo (CEO) para una muestra de empresas cotizadas durante el año 2010. Nuestros principales resultados sugieren que existen diferencias relevantes, tanto en la cuantía como en la estructura retributiva en los diez países objeto de estudio, siendo la principal diferencia: el mayor uso de fórmulas de retribución variable a largo plazo en Estados Unidos y a corto plazo en Europa. Asimismo, no se observan diferencias importantes entre la retribución de los CEOs del sector financiero frente a los CEOs de otros sectores. Por último, se constata la relevancia de la estructura de propiedad y de gobierno corporativo en la remuneración del CEO.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper analyses from an international perspective the compensation of the chief executive officer (CEO) for a sample of listed companies in 2010. Our main results suggest that there are significant differences in both the amount and the structure of the CEO's compensation in the ten countries surveyed; being the main difference the more intense use of long term variable compensation formulae in the US as compared to the prevalent use of short term variable compensation components in Europe. Interestingly enough, we have not reported significant differences between the CEO's compensation in the financial and non-financial sectors. Finally, we note a relevant influence of the ownership and corporate governance structure on CEO compensation.

Los CEOs de aquellas empresas con un sistema de gobierno corporativo “débil” pueden imponer sus criterios en el consejo de administración y ejercer su poder para influir en su propio esquema retributivo, lo que puede conllevar mayores niveles de remuneración

apropiada en función de sus necesidades, siempre con acuerdo a un criterio general de moderación salarial. La moderación, no cabe duda, debe ser bien entendida y conviene evitar que implique trabas a la contratación de gestores de valía y que cuenten con unos incentivos adecuados para actuar de forma diligente y responsable en su misión de dirigir la empresa con el objetivo de crear valor para sus propietarios.

La literatura académica ya existente explica la compensación del CEO sobre la base de dos teorías: la del contrato óptimo (Gómez-Mejía y Wiseman, 1997; Core y Larcker, 2002) y la del poder gerencial (Bebchuk y Fried, 2003). La hipótesis de la contratación

óptima supone que la supervisión y los esquemas de retribución e incentivos del CEO son resultado de las negociaciones, en plena competencia, entre el consejo de administración, que representa los intereses de los propietarios, y el CEO (Jensen y Meckling, 1976; Core y Guay, 1999). Así pues, se deberían ofrecer al CEO unos incentivos eficaces para mitigar los problemas de agencia que surgen de la separación entre propiedad y control.

Según esta teoría, los mecanismos de supervisión y los sistemas de incentivo al CEO son sustitutivos entre sí (Beatty y Zajac, 1994; Mehran 1995; Rediker y Seth, 1995; Yu 2012). Esto es, un mayor control sobre el comportamiento del CEO reduce la necesidad de mayores compensaciones o incentivos y viceversa (Mehran, 1995). Aunque, bajo la teoría del contrato óptimo, la relación entre supervisión del CEO e incentivos parece clara, el efecto de la supervisión sobre la retribución total del CEO resulta ambigua. Aggarwal (2008) plantea que las empresas se enfrentan a la disyuntiva entre incentivar al CEO a tomar las acciones correctas, pero sin que esto suponga exponer a la empresa a un elevado riesgo. Incrementar los incentivos del CEO con una mayor vinculación de su remuneración a los resultados de la empresa aumenta su exposición al riesgo, más allá de su control (Yu, 2012). Por lo tanto, los CEOs aversos al riesgo exigirán una mayor compensación por asumir esos mayores riesgos. Como resultado, empresas que empleen de manera intensiva la remuneración a través de incentivos deberán pagar más a sus gestores para compensar su mayor exposición al riesgo. En síntesis, la teoría del contrato óptimo supone que las empresas con una mejor supervisión deben proporcionar menos

incentivos, menor retribución variable y, en general, una menor compensación total.

La teoría del poder gerencial sugiere que el CEO podría controlar al consejo de administración y fijar su propio esquema retributivo. Por consiguiente, la compensación del CEO puede ser parte de un problema de agencia en vez de una solución. Aunque los accionistas supervisen la labor del CEO, no tendrían los suficientes incentivos para hacerlo, a menos que tengan una participación accionarial sustancial, lo que justificaría su esfuerzo y el coste en que incurren durante el seguimiento del comportamiento del CEO. No obstante, aunque dispusieran del incentivo y el poder para supervisar al CEO y sus retribuciones, también pueden caer en la tentación de actuar en connivencia con él, fijando retribuciones excesivas y poco vinculadas con los resultados de la empresa (Sánchez-Marín et al., 2013).

Los CEOs de aquellas empresas con un sistema de gobierno corporativo “débil” pueden imponer sus criterios en el consejo de administración y ejercer su poder para influir en su propio esquema retributivo, lo que puede conllevar mayores niveles de remuneración y que éstos sean menos sensibles a los resultados de la empresa (Hermalin y Weisbach, 1998; Bebchuk y Fried, 2004).

Numerosos trabajos de investigación han estudiado extensamente, bajo la óptica de ambas teorías, la influencia de varios mecanismos de gobierno corporativo sobre la retribución del CEO. En este sentido, una mayor independencia del consejo (Chhaochharia y Grinstein, 2009), la figura de los inversores institucionales en el accionariado (Hartzell y Starks, 2003; Cadman et al., 2010), la mayor presencia de accionistas de referencia (Core y Guay, 1999) y la superposición de consejeros en diversas comisiones del consejo (Faleye et al., 2011) se asocian con menores pagos totales al CEO y un mayor empleo de incentivos variables a largo plazo.

Los estudios previos sobre la retribución del CEO se centraron, principalmente, en los EE.UU. y en el Reino Unido (Conyon y Murphy, 2000; Conyon et al., 2011). Posteriormente, el interés que despierta el tema hizo extensivas las investigaciones a otros países fuera del ámbito anglosajón, sobre todo, en países de Europa continental. En los últimos años, empiezan a surgir trabajos que comparan los esquemas retributivos del CEO en diferentes países y entornos legales e institucionales (Conyon et al., 2010).

Nuestro trabajo pretende contribuir a esta línea de investigación, al ofrecer una radiografía comparativa de los esquemas retributivos del

PALABRAS CLAVE

CEOs, Retribución, Gobierno corporativo, Consejo de administración, Accionistas

KEY WORDS

CEOs, Remuneration, Corporate governance, Board of directors, Shareholders



CEO en diferentes países y entornos institucionales. Asimismo, nos permite ofrecer evidencia sobre la persistencia de divergencias en la estructura retributiva aplicada en los distintos contextos legales e institucionales analizados. Para ello, buscamos información detallada sobre la retribución del CEO en compañías cotizadas de ocho países diferentes de la Europa continental, considerando tanto empresas financieras como no financieras. Asimismo, hemos incorporado las empresas de dos países más: EE.UU. y el Reino Unido, países con un sistema de gobierno claramente diferente al modelo europeo. El modelo anglosajón, en pocas palabras, se caracteriza por una estructura de propiedad más dispersa, un mayor desarrollo de los mercados de capitales y una estructura legal que protege en mayor medida los intereses de los inversores.

El objetivo que se perseguía no era otro que el de analizar: si las prácticas retributivas del CEO difieren sustancialmente entre países, entornos legales y/o la pertenencia de la empresa al sector financiero. Un adelanto de los resultados es el que sigue. Por un lado, la mayor transparencia que se constata en los mercados anglosajones a la hora de desvelar la información relativa a la retribución del CEO. Además, aunque la parte fija de la retribución es, en promedio, bastante similar en la mayoría de los países, observamos que el resto de partidas salariales difieren significativamente. El CEO de empresa estadounidense es, en promedio, el más remunerado, seguido por el del Reino Unido. No obstante, la cultura del *bonus* (retribución variable a corto plazo) prevalece en los países europeos frente a EE.UU. Este resultado parece indicar que la estructura de la retribución del CEO observada en nuestra muestra de empresas cotizadas europeas responde en mayor medida a la teorías del poder gerencial y, en cambio, para las empresas americanas sería la teoría del contrato óptimo, con un mayor empleo de incentivos a largo plazo, la que prevalece a la hora de explicar los sistemas de incentivos empleados.

Por otro lado, cuando nos centramos en el CEO del sector financiero, no se observa que su retribución total sea superior a la del CEO de empresa no financiera. Incluso si analizamos la estructura retributiva, en promedio, los componentes salariales son similares también en cuantía.

En síntesis, el trabajo pone de manifiesto que aún existen espacios relevantes para repensar los sistemas de control, supervisión e incentivos del CEO en todas sus dimensiones, y el ámbito de los

esquemas retributivos es, quizás, uno de los más vitales, dado que se constituye en el eje vertebrador para alcanzar los objetivos de la empresa.

En la siguiente sección exponemos la importancia de las prácticas retributivas del CEO para lograr alinear sus intereses con los de los propietarios e intentamos explicar qué política retributiva debería ser deseable en la empresa. A continuación describimos la muestra empleada en el estudio. Posteriormente presentamos un acercamiento a los factores que pueden incidir sobre la retribución del CEO a nivel internacional y analizamos si existen diferencias relevantes en los esquemas salariales entre entidades financieras y no financieras y, además, entre empresas estadounidenses y europeas. En la sección final, concluimos subrayando los principales hallazgos y respuestas que ofrece este trabajo de investigación.

2. LA COMPOSICIÓN Y LA TRANSPARENCIA EN LA RETRIBUCIÓN DEL CEO

El “Chief Executive Officer” y su acrónimo CEO, aunque proviene del ámbito anglosajón, es comúnmente empleado en la mayoría de los países para designar a la persona con más alta responsabilidad de la empresa. El término equivalente en España sería: director ejecutivo, presidente ejecutivo, consejero delegado o primer ejecutivo, entre otros. El CEO, pues, es la persona que ostenta la máxima autoridad en la gestión y administración de la organización, además de ser un factor sumamente importante en el establecimiento de la misión estratégica para el desarrollo actual y futuro de la compañía. Como consecuencia es quien mayor responsabilidad ostenta y, por ende, quien mayor remuneración recibe.

La motivación del CEO es clave, cuando está en juego alcanzar los objetivos de la empresa. Existen diversos mecanismos o herramientas en la empresa para lograr que el CEO actúe con diligencia y responsabilidad en las tareas que se le encomiendan. Se pueden citar, entre otros, la mejora de su estatus, la autorrealización y el desarrollo personal, la mayor o menor seguridad en el empleo, la posibilidad de promoción o ascenso, la formación, etc... Si bien, no se puede obviar el aspecto económico, que se refleja en el importe global de retribución y el diseño de su sistema de compensación.

Conviene que las empresas sean conscientes de la importancia que adquiere el sistema retributivo como incentivo para retener y motivar un adecuado desempeño del CEO, así como para favorecer el

crecimiento sostenible de la empresa. Una práctica muy extendida entre las empresas consiste en pagar una cuantía retributiva dentro del rango promedio del mercado y con una estructura salarial muy similar al de la mayoría de empresas. Esto supone desaprovechar, en gran medida, el pago al CEO como una herramienta útil que favorezca estrategias exitosas y creación de valor para el accionista en un horizonte de largo plazo.

El diseño y la implementación de planes retributivos requiere que la comisión de remuneración preste especial atención a tres aspectos básicos, recomendados por la mayoría de códigos de buen gobierno a nivel internacional: (a) el importe total que alcanzan las retribuciones; (b) la estructura o tipo de remuneración que percibe el CEO; y quizá el más importante, (c) la transparencia que debería presidir el proceso de comunicación de toda la información relativa a la retribución del CEO.

Sobre este último punto, se debe señalar que la investigación realizada en este estudio pone de manifiesto, aún, las serias dificultades encontradas para conseguir una información completa, homogénea y precisa sobre la remuneración del CEO en los diferentes países analizados. Ahora bien, hay países donde la transparencia y el desglose de la información alcanza niveles muy notables como, por ejemplo, EE.UU. y Reino Unido, y otros donde la información es parcial, y a veces, incluso no es posible obtener a través de los informes anuales de la compañía. Sin embargo, es justo decir que los reguladores de los países han hecho un esfuerzo en los últimos años por homogeneizar y acelerar el proceso de comunicación de información detallada sobre los aspectos retributivos del CEO.

El diseño del paquete retributivo del CEO es un tema relevante por dos razones fundamentales. Por un lado, porque representa uno de los factores potenciales que el consejo de administración tiene en sus manos para fomentar el desempeño del CEO y, por ende, el crecimiento y sostenibilidad de la propia empresa. Y por otro, el modelo retributivo aplicado al CEO puede ser considerado un importante mecanismo de gobierno de carácter interno para reducir los problemas de agencia en la compañía.

Generalmente, la remuneración total del CEO se compone de diversos elementos básicos, tales como: salario fijo, dietas, variable a corto plazo o *bonus*, aportaciones anuales a planes de pensiones, incentivos a largo plazo en efectivo en función de resultados o

mediante programas de entrega de acciones y opciones. La cuantía y la importancia relativa de cada uno de estos componentes han ido variando a lo largo del tiempo y difieren entre países y/o contextos económicos, institucionales y legales. Por ejemplo, la remuneración media de los CEOs del S&P500 aumentó desde 2,3 millones de \$ en 1992 hasta 9,6 millones de \$ en 2001 y además el porcentaje del total de la remuneración a través de la entrega de opciones y acciones pasó de un 20% en 1992 a un 57% en 2011 (Frydman y Jenter, 2008; Equilar, 2012). Así pues, observamos que, en Estados Unidos una parte considerable de la remuneración depende de la “cultura de los *bonus* a largo plazo”.

Una tarea difícil, sin ningún género de dudas, sería traducir en cifras lo que debe entenderse como retribución moderada, estableciéndose como solución generalizada que la retribución de cada consejero se establezca en función del nivel de dedicación y trabajo individual. Enfocar el problema de la retribución del CEO considerando, exclusivamente, la cifra final de su retribución puede no ser acertado y desviar la atención de la opinión pública del verdadero problema que es: “cómo se paga a los CEOs” (Jensen y Murphy, 1999). Se trate de evitar, pues, que las empresas compensen a sus primeros ejecutivos de forma independiente a su actuación. Si el paquete retributivo depende poco del desempeño del CEO, Jensen y Murphy (1999) se hacen la siguiente pregunta: ¿es de extrañar entonces que muchos CEOs actúen como burócratas y no cómo gestores que buscan maximizar el valor de la empresa para mejorar su posición en los mercados mundiales?

Si el objetivo del CEO es, fundamentalmente, crear valor para el accionista a largo plazo, se deberían evitar esquemas retributivos que incentiven el “cortoplacismo”. En general, los incentivos anuales deberían suponer una pequeña parte del paquete retributivo del CEO. Se trataría de evitar que el sistema retributivo proporcione al CEO incentivos para prestar atención, de manera desproporcionada, a metas inmediatas.

Aunque, quizás, la solución más eficaz pasaría por dar cada vez mayor importancia a un enfoque retributivo a largo plazo que favorezca el desarrollo de estrategias que generen valor al accionista en el largo plazo. Este planteamiento viene avalado por la propia OCDE que en el documento: “Board Practices: Incentives and Governing Risks” publicado en el año 2011, recomienda explícitamente el diseño de sistemas de remuneración e incentivos



alineados con los intereses a largo plazo de la empresa. Por tanto, la mayoría de los incentivos del CEO deberían vincularse a la creación de valor dentro de un periodo multianual. Se trata de proveer una estructura eficiente de incentivos a los CEOs, mediante el diseño de sistemas de compensación alineadores que permitan la concordancia de sus intereses con los fines de los propietarios. Esto posibilitará una contribución apropiada al proceso de maximización del valor de la empresa, en el horizonte temporal de largo plazo.

3. UN ESTUDIO INTERNACIONAL SOBRE EMPRESAS COTIZADAS

La muestra utilizada en el estudio se compone de 809 empresas pertenecientes a diez países. La información sobre los datos de remuneración de los CEOs y otras variables necesarias en el trabajo se obtuvo a partir de los informes anuales de cada empresa para el ejercicio 2010. Todas las empresas que integran el estudio cotizaban en su mercado bursátil y formaban parte del índice bursátil de referencia en su país. Además, se impuso como condición para incluirlas en nuestro estudio el que se dispusiera de toda la información necesaria respecto a la remuneración del CEO. Esta condición persigue poder elaborar un estudio homogéneo entre países que permitiera hacer comparaciones y extraer conclusiones válidas. Por ejemplo, en España contamos con 16 empresas que formaban parte del IBEX-35 en 2010 y que suministraban toda la información relevante e individualizada sobre la remuneración del CEO, el resto de empresas del IBEX-35 (19 empresas) fueron descartadas. Este proceso se hizo para todos los países del estudio y llama poderosamente la atención como para EE.UU. se pudo contar con casi la totalidad de las empresas del S&P500, al detallar sus informes anuales toda la información relevante sobre la retribución del CEO. Este hecho revela la mayor transparencia que impera en los mercados estadounidenses frente a sus homólogos europeos.

En la **Tabla 1** se recogen los países estudiados, los índices bursátiles de referencia, el número de empresas de las que dispusimos de toda la información relevante y el importe medio de la retribución total del CEO.

La remuneración total incluye los conceptos comunes a todas las empresas de la muestra analizada, esto es, salario fijo, variable a corto plazo, aportaciones a planes de pensiones y otras remuneraciones a largo plazo. No se pudo considerar la

remuneración en forma de entrega de opciones y acciones; pues este dato no estaba disponible en base anual ni con una valoración homogénea que permitiera hacer comparaciones válidas entre los diversos países que integran la muestra.

Tabla 1. **Composición de empresas de la muestra y remuneración total media del CEO en el año 2010**

PAÍS	ÍNDICE BURSÁTIL	NÚMERO DE EMPRESAS	REMUNERACIÓN TOTAL (VALOR MEDIO EN €)
Finlandia	OMX Helsinki 25	15	1.091.114
Francia	CAC 40	39	2.331.035
Italia	FTSE MIB	56	1.757.187
Noruega	OBX 25	19	972.952
Países Bajos	AEX	42	1.316.480
Portugal	PSI 20	18	815.446
España	IBEX 35	16	1.455.565
Suecia	OMX ESTOCOLMO 30	23	2.101.348
Reino Unido	FTSE 100	82	2.760.470
Estados Unidos	S&P 500	499	3.944.110
TOTAL		809	3.164.670

En la **Tabla 2** se resumen los valores medios correspondientes a cada uno de los componentes salariales que integran la remuneración total del CEO, diferenciando para cada uno de los países objeto de estudio.

La retribución fija media anual del CEO oscila entre un mínimo de 510.150 euros para Portugal y un máximo de 1.022.228 euros para Francia. Aunque pueda parecer una variación muy acusada, no lo es tanto entre las principales economías de la muestra, donde la remuneración fija del CEO se encuentra dentro del rango 800.000 euros y 1.000.000 de euros.

Las principales diferencias entre países se identifican en el componente ligado a objetivos, medido tanto mediante la retribución variable a corto plazo como a través del componente variable: otras remuneraciones en efectivo a largo plazo. Destaca, en el primer componente, el caso de Francia donde el *bonus* supone más del 50% de la remuneración total media del CEO, presentando por el contrario un escaso peso de la remuneración en efectivo a largo plazo.

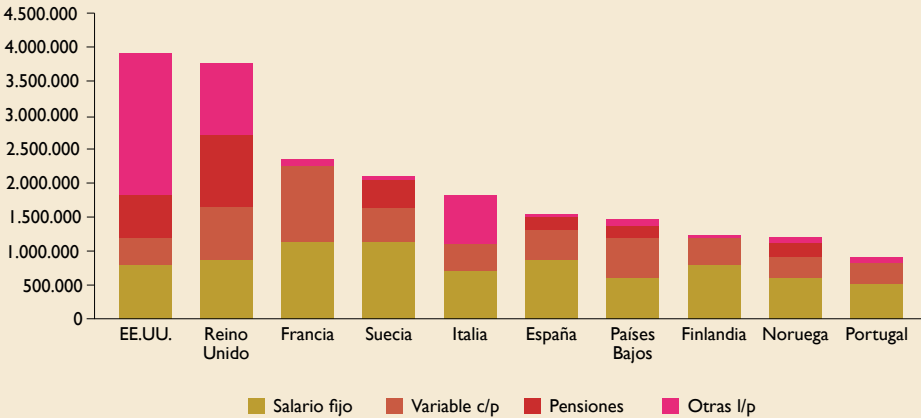
Tabla 2. Desglose de la remuneración media del CEO por componentes en el año 2010

PAÍS	SALARIO FIJO	VARIABLE C/P	PENSIONES	OTRAS L/P	TOTAL
Finlandia	727.137	353.348	n.d.*	10.659	1.091.114
Francia	1.022.228	1.243.692	n.d.*	65.115	2.331.035
Italia	677.224	432.347	n.d.*	647.616	1.757.187
Noruega	555.741	190.344	193.494	33.373	972.952
Países Bajos	642.453	510.896	134.291	28.841	1.316.480
Portugal	510.150	301.972	n.d.*	3.325	815.446
España	883.663	399.577	168.413	3.910	1.455.565
Suecia	993.361	670.439	394.401	43.148	2.101.348
Reino Unido	975.589	763.816	863.925	1.216.214	2.760.470
Estados Unidos	839.276	281.334	811.665	2.011.835	3.944.110

*En los informes anuales de las empresas, en el apartado de remuneración de estos tres países los importes correspondientes a las pensiones no aparecen desglosados, interpretando que dichos emolumentos aparecen bien bajo la denominación común "Variable c/p" o en "Otras l/p" según el país considerado. Todos los valores son en euros, los valores denominados en dólares y otras monedas distintas al euro, fueron convertidos a euros mediante el tipo de cambio oficial de finales del año 2010.

El caso opuesto sería el de EE.UU., donde se observa que la remuneración variable a corto supone un escaso 7% respecto a la retribución media total, pero que por el contrario presenta más de un 50% de incentivos ligados a objetivos a largo plazo.

Gráfico 1. Remuneración media por países y conceptos retributivos



Para ilustrar los datos anteriores, el siguiente gráfico muestra también el peso de cada componente dentro de la retribución total del CEO para los diferentes países de la muestra, desde el país integrado en la muestra que, por término medio, más remunera a sus CEOs (EE.UU.) hasta el que menos lo hace (Portugal).

4. LAS DIFERENCIAS RETRIBUTIVAS ENTRE LOS CEOS DE EUROPA Y EE.UU.

El debate actual sobre la reforma de los sistemas retributivos de los CEOs abarca tanto a los países europeos como a los EE.UU. El estudio de Conyon et al. (2010) es el primer trabajo académico que, de forma exhaustiva, compara la remuneración de los CEOs en Europa y EE.UU. La comparación se realiza sobre un horizonte temporal de seis años y cuenta con, aproximadamente, 1.500 empresas estadounidenses y 900 empresas de nueve países europeos. Los resultados evidenciaron que la remuneración de los CEOs en Estados Unidos está más estrechamente vinculada con el rendimiento de la empresa que en Europa, y que en EE.UU. el CEO tiene más riqueza invertida en acciones y opciones de la propia compañía que sus homólogos europeos. Estos autores llegan a la conclusión de que la principal diferencia en los niveles retributivos entre ambos continentes se puede atribuir al mayor empleo en EE.UU. de fórmulas de retribución ligadas a objetivos a largo plazo, bien mediante el pago de efectivo y/o bien a través de la entrega de acciones y opciones.

A partir de nuestra base de datos sobre remuneración, se hizo una comparación de la retribución del CEO en Europa y en EE.UU. para el año 2010. El objetivo era explorar las divergencias entre los sistemas retributivos adoptados en ambos lados del Atlántico. Para ello, se calcularon los test de diferencia de medias sobre los conceptos retributivos comunes a todos los CEOs de los países integrados en el estudio.

Como paso previo al contraste de los valores medios de los diferentes componentes retributivos, se realizó un test de diferencia de medias para comparar los tamaños medios de los activos netos totales de las empresas europeas y estadounidenses, no encontrándose diferencias significativas entre ambas muestras. Al hacer la comparación de medias se tuvo en cuenta el factor de la igualdad o no de las varianzas en los dos grupos.

El análisis de las diferencias de medias en la estructura y el volumen retributivo de nuestra muestra de empresas europeas frente a las

estadounidenses puede presentar un problema de sesgo oculto. Este problema surge si existen variables no observables que difieren en sus valores entre los dos grupos de empresas y se encuentran correlacionadas con la remuneración de los directivos. Para corregir este potencial problema, se utilizó complementariamente la metodología del “Propensity Score Matching”, que permite la comparación de medias entre distintos grupos de empresas manteniendo la similitud respecto a un conjunto de dimensiones múltiples (tamaño, estructura financiera y performance). De este modo se evita que las diferencias observadas en la remuneración de los CEOs se deban a factores no considerados que puedan diferir de manera significativa entre los dos grupos de empresas comparados y que pudieran estar correlacionadas con la remuneración directiva. El empleo de esta metodología no supuso diferencias respecto a los resultados mostrados en la **Tabla 3**.

Tabla 3. Remuneración total y esquema retributivo en Europa vs EE.UU.

COMPARATIVA	EUROPA (310)	ESTADOS UNIDOS (499)	DIFERENCIA
Salario Fijo	814.218	839.276	-25.059
Variable c/p	622.488	281.334	341.155***
Pensiones	296.530	811.665	-515.134***
Otras l/p	175.811	2.011.835	-1.835.023***
TOTAL	1.910.048	3.944.110	-2.034.062***

*** Indica una diferencia significativa para un nivel de confianza del 99%, con independencia del procedimiento de diferencia de media empleado. La muestra de empresas de EE.UU. es de 499 y la de Europa de 310.

Los resultados recogidos en la tabla 3 muestran que, salvo para el salario fijo, existen diferencias significativas en todos los componentes salariales de ambos grupos. El salario fijo parece no diferir en gran medida entre nuestras muestras de grandes empresas cotizadas europeas y estadounidenses. Sin embargo, sí se observa que en Europa, los CEOs cobran más en concepto de retribuciones ligadas a resultados a corto plazo, mientras que en EE.UU. la cantidad cobrada por este concepto es menos de la mitad. Este resultado viene a confirmar una práctica muy extendida en Europa, vincular una parte significativa de la retribución total

a resultados anuales (los incentivos anuales representan casi una tercera parte del total). El importante peso de la retribución a corto plazo en Europa puede, en algunos casos, hacer que algunos CEOs se sientan motivados a prestar atención, de manera desproporcionada, a metas inmediatas.

En cambio, para el resto de partidas, los CEOs de EE.UU. reciben mayores emolumentos. La mayor diferencia se encuentra en la comparación del apartado “Otras l/p” que en EE.UU. resulta ligeramente superior a la mitad del total de remuneración percibida (2.011.835 de un total de 3.944.110 euros), en cambio, en Europa sólo supone 175.811 euros sobre una remuneración total de 1.910.048 euros. Con este último resultado confirmamos que en las grandes empresas cotizadas estadounidenses se apuesta más que en sus equivalentes europeas por esquemas retributivos con un mayor peso del componente a largo plazo, lo que en principio evita incentivar el “cortoplacismo”.

Incluso no considerando la remuneración vía acciones y opciones nuestros resultados son similares a los de Conyon et al. (2010), pues registramos un mayor peso de los componentes de remuneración a largo plazo, el cual podría ser aún mayor si se consideraran la entrega de acciones y opciones en la retribución del CEO.



5. ¿HAY DIFERENCIAS ENTRE LOS ESQUEMAS RETRIBUTIVOS DE LAS EMPRESAS FINANCIERAS Y NO FINANCIERAS?

Un sector de la opinión pública achaca el origen de la última crisis financiera a una inadecuada estructura de incentivos en la remuneración de los ejecutivos de la industria financiera. De acuerdo con esta línea de pensamiento, el excesivo peso en la retribución de los *bonus* favoreció que algunos ejecutivos del sector financiero incurriesen en riesgo excesivo. Como resultado, los poderes públicos han abierto un amplio e intenso debate sobre la conveniencia, o no, de establecer limitaciones al empleo de fórmulas de remuneración variable a corto plazo.

Desde la Unión Europea, se ha impulsado la imposición de límites a las retribuciones de los ejecutivos de la industria financiera, más concretamente se ha establecido un límite a los *bonus*, que ha generado una oposición por parte de países como el Reino Unido, que teme que las limitaciones impuestas a las primas de los banqueros minen la competitividad de Londres

frente a otros centros financieros como Singapur o Nueva York. Esta medida que, en cierta medida, puede parecer adecuada para controlar y supervisar las retribuciones de los altos directivos del sector bancario europeo, también supone limitar la necesaria libertad de empresa para atraer y retener el talento de sus gestores.

Si vamos a los hechos, el martes 16 de abril de 2013, el Parlamento Europeo adoptó la imposición de límites a las primas de los banqueros. Así pues, su remuneración variable no podrá, a partir de del año que viene, superar el importe de su remuneración fija. No obstante, podrá sobrepasar este límite en el siguiente caso: que en la junta de accionistas haya un quórum del 50% y el 66% de los votos autoricen duplicar los incentivos, y si no se alcanza el quórum establecido, el 75% de los accionistas debe votar a favor. Asimismo, se puede descontar hasta el 25% de la remuneración variable consistente en instrumentos diferidos a más de cinco años. Esta nueva legislación europea da importancia a dos aspectos: la limitación de los sistemas de retribución variable a corto plazo y el papel destacado que deben tener los accionistas respecto a la cuantía y la composición de los componentes retributivos de los directivos bancarios. Respecto al segundo apartado, el papel de los accionistas, resulta especialmente relevante que las juntas de accionistas puedan decidir en lo que hace referencia a la remuneración de los directivos (por ahora sólo en los bancos), tanto en la aprobación de los bonus como del resto del salario.

Tabla 4. Remuneración total y esquema retributivo en Empresas Financieras vs Empresas no Financieras: diferencias de medias

COMPARATIVA	EMPRESAS FIN. (148)	EMPRESA NO FIN. (661)	DIFERENCIA
Salario Fijo	818.277	832.226	-13.949
Variable c/p	506.254	390.970	115.284
Pensiones	506.395	638.424	-132.029
Otras l/p	1.019.142	1.373.501	-354.358***
TOTAL	2.850.070	3.235.122	-385.052**

La muestra de empresas financieras es de 148 y la de no financieras de 661. ***, ** Indican una diferencia significativa para un nivel de confianza del 99% y 95%, respectivamente.

Para indagar, sobre nuestra muestra de empresas, países y sectores, si realmente estas medidas se justifican sólo para los CEOs del sector financiero; esto es, si realmente tienen mayores salarios o un componente variable a corto plazo superior al de sus homólogos no bancarios, se calcularon los test de diferencia de medias de los conceptos retributivos comunes a todos los CEOs de los países integrados en el estudio.

Cuando dividimos la muestra total entre empresas financieras y no financieras y consideramos las diferencias retributivas entre CEOs de ambos grupos, se observan resultados llamativos (**Tabla 4**). Por una parte, la remuneración total es superior, por término medio, en las empresas no financieras, siendo la diferencia de 385.052 € y estadísticamente significativa.

Si se analizan los componentes salariales que originan las mayores retribuciones en las empresas no financieras, observamos que serían principalmente las fórmulas de remuneración asociadas a incentivos en efectivo para desempeños alcanzados a largo plazo.

El reciente trabajo de Gregg et al. (2012), realizado sobre una muestra de empresas del sector financiero en el Reino Unido, a lo largo del periodo 2000-2006, corrobora este argumento. Los autores observan que, aunque la remuneración de los CEOs en el sector de servicios financieros es elevada, la sensibilidad de su remuneración (efectivo y bonus) a los resultados a corto plazo de la entidad no resulta significativamente mayor que en otros sectores.

La crisis ha mostrado que algunas entidades cometieron excesos en la utilización de bonificaciones a corto plazo y asumieron posiciones de riesgo sin precedente en el sector financiero. Así pues, parece adecuado que se limiten los *bonus*, aunque quizás sólo para aquellas entidades que han recibido dinero de los contribuyentes. Los resultados que obtuvimos para las empresas de la muestra analizada no encuentran grandes diferencias retributivas y, en todo caso, lo son a favor de los CEOs no financieros.

6. UNA APROXIMACIÓN A LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA RETRIBUCIÓN DEL CEO

Una vez observada la cuantía y estructura de la retribución del CEO en distintos ámbitos geográficos y sectores de actividad, nos proponemos indagar los factores que pueden influir de manera global sobre el esquema retributivo del CEO. Para ello, se efectuó un análisis de regresión lineal sobre la totalidad de las

observaciones. Los factores incluidos en el análisis se corresponden con los siguientes aspectos: estructura de propiedad, estructura de gobierno, tamaño y *performance* de la empresa.

Como variables dependientes, se ha utilizado la remuneración total del CEO (TOTAL), el salario fijo (FIJO), el componente retributivo variable a corto plazo (VAR C/P), las aportaciones anuales a planes de pensiones cuando se disponga del dato (PENSIONES) y las remuneraciones a largo plazo en efectivo (OTRAS REM L/P). En los diferentes modelos de regresión lineal se incluyeron las siguientes variables explicativas: la participación accionarial del mayor accionista (PROPIEDAD), el tamaño del consejo medido a través del logaritmo neperiano del número de consejeros (TAMCON), el porcentaje de consejeros independiente (INDCON), el volumen de facturación de la compañía (TAMAÑO), la rentabilidad financiera (RENTFIN) y, finalmente, el rendimiento bursátil de las acciones de la empresa en el último año (RENTMDO).

Tabla 5. Factores determinantes de la remuneración del CEO

	PROPIEDAD	TAMCON	INDCON	TAMAÑO	RENTFIN	RENTMDO	R ²
Total	-0.010***	0.597***	0.887***	0.567**	0.069	-0.054	0.10
Fijo	-0.009***	0.0498**	0.223	-0.019	-0.003	-0.096	0.02
Variable c/p	-0.001	-4.948***	-10.811***	0.800***	-0.301	0.248	0.10
Pensiones	-0.071***	-0.475	4.599***	0.532***	0.576	-0.348	0.12
Otras l/p	-0.049***	1.664***	7.941***	-0.131	0.027	-0.039	0.21

Todos los modelos son estadísticamente significativos y el poder explicativo de los modelos viene determinado por el R² ajustado.
*** p<0.01, ** p<0.05 y * p<0.1.

Los resultados de la **Tabla 5** revelan hechos significativos, algunos de ellos ya conocidos, y bien documentados por la literatura académica: cuanto mayor es la empresa mayor es la retribución total del CEO, siendo también más acusado el empleo de fórmulas de retribución variable asociadas al desempeño a corto plazo y las aportaciones anuales a planes de pensiones. No obstante, cabe preguntarse por qué se insiste en el empleo de remuneración a corto plazo. Sin duda, este resultado podría explicarse desde la óptica de las teorías del poder gerencial de acuerdo con las cuales los CEOs emplean su discrecionalidad y poder para fijar

sus esquemas retributivos, dando mayor peso al componente cortoplacista.

Se observa que el tamaño del consejo de administración tiene un efecto positivo sobre la retribución total del CEO. Aunque un mayor tamaño del consejo puede favorecer su labor de asesoramiento, parece que los consejos de mayor tamaño no constituyen un mecanismo efectivo de supervisión, al menos en lo referido a la retribución del principal ejecutivo de la compañía (Ozkan, 2007). No obstante y pese al mayor volumen de retribución recibida por el CEO cuando el consejo tiene mayor tamaño, ésta presenta un mayor componente de retribución variable a largo plazo y un menor peso de la retribución a corto. Este resultado sí estaría en la línea de los intereses de los propietarios de la empresa.

En cuanto a la independencia del consejo de administración, los resultados del modelo revelan que la mayor presencia de consejeros independientes supone remuneraciones más elevadas para el CEO. Sin embargo, como dato positivo al igual que ocurría con el tamaño del consejo, se observa un mayor peso de los componentes variables a largo en detrimento del uso de los incentivos a corto plazo.

La concentración de la propiedad reduce la retribución total del CEO y, fundamentalmente, las partidas de salario fijo y aportaciones a planes de pensiones. Vemos como la presencia de grandes accionistas en la empresa podría compensar el poder de determinados CEOs para fijar remuneraciones elevadas, donde cobran importancia las partidas de retribución de carácter fijo. Similares resultados fueron obtenidos por Hartzell y Starks (2003) y Sapp (2008), entre otros. Por último, los resultados de este análisis no constataron un efecto significativo de los resultados contables (rentabilidad financiera) o de mercado (rentabilidad para el accionista) sobre la remuneración total del CEO y su composición.

7 A MODO DE CONCLUSIÓN

El conjunto de resultados obtenidos para la muestra de empresas analizadas dibuja un escenario donde se vislumbra la necesidad de seguir ahondando en el estudio, el debate y la mejora de las prácticas retributivas del CEO de las grandes empresas cotizadas, buscando siempre el mejor interés para las dos partes: propietarios y CEOs, sin olvidar ni dejar de lado en esta cuestión a la opinión pública.



La imposición de límites salariales de manera sistemática, al menos para las empresas de la muestra analizada, puede que no sea el camino más apropiado. La fijación de “techos” retributivos, establecidos de forma “artificial” por los reguladores de cada país o área económica y política, podría introducir una distorsión, alterando las normas de mercado y competencia, e incluso desincentivando una buena gestión si la retribución no se establece en función del talento y el nivel de dedicación individual exigido al CEO en cada compañía.

El sistema de retribución de los consejeros y altos directivos en grandes empresas cotizadas debería formar parte de la autorregulación societaria y estar sujeto a las recomendaciones de buen gobierno. Así pues, las posibles soluciones para evitar una remuneración excesiva y promover sistemas de incentivos adecuados que favorezcan la rentabilidad y sostenibilidad de la sociedad a largo plazo pasarían no tanto por fijar límites salariales, sino ahondar en la mejora de los sistemas de gobierno corporativo. Por ejemplo, potenciado la presencia de consejeros independientes suficientemente informados y con la experiencia necesaria para entender la complejidad de la política de compensación.

Además, vemos conveniente que se adopten nuevas normativas que habiliten a los propietarios de empresas cotizadas a participar de forma activa y con carácter vinculante sobre la retribución del CEO. Esto implicaría una efectiva involucración de la Junta General de Accionistas en la aprobación, validación y cualquier otra modificación posterior de la política de retribución. El mayor o menor éxito de este sistema, que otorgaría un papel crucial en último término al accionista, pasa también por formar accionistas sensibles, responsables y participativos, que conozcan y ejerza sus derechos y obligaciones, en el proceso de fijación de las remuneraciones.

Para que las anteriores medidas sean efectivas, se requiere avanzar por la senda de la transparencia. Se debería insistir en la obligación de que las empresas cotizadas pongan en conocimiento público la información relevante sobre la retribución del CEO y, este ejercicio de transparencia, hacerlo extensivo al resto de miembros de la alta dirección y consejeros de la organización. Es aquí donde el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros debe jugar un papel relevante, siendo este el instrumento idóneo para la comunicación de las políticas retributivas de la empresa.

Todas estas iniciativas legislativas se deberían inscribir en un contexto donde prevalezca la moderación salarial, el comportamiento ético de los consejeros, y donde los responsables últimos de la remuneración apuesten por un mayor empleo de fórmulas de retribución variable a largo plazo ajustadas a indicadores fidedignos del desempeño del CEO.

Este trabajo pone de manifiesto que en los países europeos analizados persiste, para las grandes compañías cotizadas, el predominio de los incentivos a corto plazo por encima de lo deseable, en línea con los argumentos de las teorías gerenciales. El abuso del bonus a corto plazo puede promover una visión de corto alcance en la toma de decisiones de los directivos obligándoles a centrar su esfuerzo y sus habilidades directivas en decisiones de escasa influencia en la creación de valor a largo plazo.

La inversión en I+D o en nuevas plantas y equipos puede ser contraproducente para la rentabilidad de la empresa en el corto plazo, pero resulta sustancial para el sostenimiento del negocio y la creación de valor. Si se incentiva al directivo exclusivamente, o principalmente, a gestionar los recursos de la empresa para alcanzar resultados en plazos inmediatos, se pueden poner en peligro las líneas de inversión a largo plazo que son la base de la creación de nuevas áreas de negocio rentables y, por ende, el origen de la creación de valor para el accionista. Desde este planteamiento resultaría conveniente incentivar a los gestores a la toma de decisiones con un horizonte de largo plazo, e incluso con el fin de dotar a la gestión de continuidad, sería preciso no poner demasiado énfasis en objetivos de performance inmediatos, lo cual supondría hasta cierto punto aislar la remuneración directiva de la excesiva volatilidad del mercado en el corto plazo.

En definitiva, hay determinadas cuestiones de la actividad empresarial que no pueden dejarse únicamente en manos de la autorregulación como el derecho de los propietarios a estar protegidos por la legislación, y ahí juega un papel fundamental el regulador para adaptar las normas a las necesidades actuales e incorporar en esa normativa las lecciones aprendidas con la crisis financiera. Pero también deberíamos ser conscientes de que los excesos de regulación pueden restar competitividad al imponer trabas a la empresa y, en el caso de la retribución del CEO, puede no ser la mejor opción cuando está en juego atraer, retener y motivar el mejor talento.

BIBLIOGRAFÍA

- Aggarwal, R.K. (2008): "Executive compensation and incentives", In *Handbook of Corporate Finance: Empirical Corporate Finance*, ed. BE Eckbo, p. 497-538. Amsterdam: Elsevier/ North-Holland.
- Beatty, R. E.; Zajac, E. J. (1994): "Managerial incentives, monitoring, and risk bearing: A study of executive compensation, ownership, and board structure in initial public offerings", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, p. 313-335.
- Bebchuk, L. A.; Fried, J. M. (2003): "Executive compensation as an agency problem", N° w9813, National Bureau of Economic Research.
- Bebchuk, L. A.; Fried, J. M. (2004): "Pay without performance" (Vol. 278). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cadman, B.; Klasa, S.; Matsunaga, S. (2010): "Determinants of CEO pay: a comparison of ExecuComp and non-ExecuComp firms", *Accounting Review*, Vol. 85, p. 1.511-1.543.
- Chhaochharia, V.; Grinstein, Y. (2009): "CEO compensation and board structure", *Journal of Finance*, Vol. 64, p. 231-261.
- Canyon, M.J., Murphy, K.J. (2000): "The prince and the pauper: CEO pay in the US and UK", *Economic Journal*, Vol. 110, p. 640-671.
- Canyon, M.J.; Core, J.E.; Wayne R. (2011): "Are US CEOs paid more than UK CEOs? Inferences from risk-adjusted pay", *Review of Financial Studies*, Vol. 24, p. 402-438.
- Canyon, M.J.; Fernandes, N.; Ferreira, M.A.; Matos, P.; Murphy, K.J. (2010): "The executive compensation controversy: a transatlantic analysis", *Working Paper*, Fondazione Rodolfo De Benedetti.
- Core, J. E.; Larcker, D. F. (2002): "Performance consequences of mandatory increases in executive stock ownership", *Journal of Financial Economics*, Vol. 64, p. 317-340.
- Core, J.; Guay, W. (1999): "The use of equity grants to manage optimal equity incentive levels", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 28, p. 151-84.
- Croci, E.; Gonenc, H.; Ozkan, N. (2012): "CEO compensation, family control, and institutional investors in Continental Europe", *Journal of Banking & Finance*, Vol. 36, p. 3.318-3.335.
- Equilar (2012): "S&P 500 CEO pay study", Equilar, <http://www.equilar.com>.
- Faleye, O.; Hoitash, R.; Hoitash, U. (2011): "The Costs of Intense Board Monitoring". *Journal of Financial Economics*, Vol. 101, p. 160-181.
- Frydman, C.; Jenter, D. (2010): "CEO compensation", N° w16585, National Bureau of Economic Research.
- Gomez-Mejía, L.; Wiseman, R. (1997): "Reframing executive compensation: and assessment and outlook", *Journal of Management*, Vol. 23, p. 291-374.
- Gregg, P.; Jewell, S.; Tonks, I. (2012): "Executive Pay and Performance: Did Bankers' Bonuses Cause the Crisis?", *International Review of Finance*, Vol. 12, p. 89-122.
- Hartzell J.; Starks L. (2003): "Institutional investors and executive compensation", *Journal of Finance*, Vol. 58, p. 2.351-2.374.
- Hermalin, B. E.; Weisbach, M. S. (1998): "Endogenously chosen boards of directors and their monitoring of the CEO", *American Economic Review*, p. 96-118.
- Jensen, M. C.; Meckling, W. H. (1976): "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of financial economics*, Vol. 3 (4), p. 305-360.
- Jensen, M.; Murphy, K. (1999): "CEO incentives: it's not how much you pay, but how". *Harvard Business Review*, Vol. 68, p. 138-153.
- Mehran, H. (1995): "Executive compensation structure, ownership, and firm performance", *Journal Financial Economics*, Vol. 38, N° 2, p. 163-184.
- OECD (2011): "Board practices: incentives and governing risks, corporate governance", OECD Publishing.
- Ozkan, N. (2007): "Do corporate governance mechanisms influence CEO compensation? An empirical investigation of UK companies", *Journal of Multinational Financial Management*, Vol. 17, p. 349-364.
- Rediker, K.J.; Seth, A. (1995): "Boards of directors and substitution effects of alternative governance mechanisms", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, N° 2, p. 85-99.

Sánchez-Marín, G.; Baixauli-Soler, J.S.; Lucas-Pérez, M.E. (2013): "Retribución de los altos directivos y gobierno corporativo en las empresas cotizadas españolas", *Universia Business Review*, Vol. 37, p. 16-30.

Sapp, S. (2008): "The impact of corporate governance on executive compensation", *European Financial Management*, Vol. 14, p. 710-746.

Yu, F. (2012): "How monitoring affects the structure of CEO equity-based compensation", SSRN working paper, <http://ssrn.com/abstract=2147322>.

NOTAS

* Los autores agradecen la financiación recibida del Ministerio de Economía y Competitividad a través del proyecto ECO2012-31772.

1. Autor de contacto: Universidad de Oviedo; Facultad de Economía y Empresa; Avda. del Cristo s/n; 33071 Oviedo-Asturias; España.



Eva Perea, PhD¹
Universitat Abat Oliba CEU
✉
epeream@uao.es

A profile of Spanish firms in China: reasons to set up business and future perspectives

Perfil de las empresas españolas en China: razones para establecerse en este país y perspectivas futuras



Joan Ripoll i Alcon, PhD
Universitat Abat Oliba CEU
✉
jripoll@uao.es

1. CHINA TODAY

Today China represents the world's most attractive emerging market. Most economic indicators agree on this: GDP is thriving, urban population is growing, private and public spending is on the increase, and the middle class is burgeoning (Kharas, 2010). Consumers in India and China are the new kings and queens of the new economy (Silverstein, 2012). However, Spanish exports to China are still low, and Spain as a whole is not taking full advantage of the opportunities that are arising.

China is the world's largest exporter, having overtaken Germany in 2009, and the second importer. In the world ranking, Spain occupies number 21 for China's exports, while it occupies spot number 36 as an importer (a very low position in the ranking). In fact, imports to Spain are still five times larger than its exports. However, the difference is changing favourably towards Spain year by year.



EXECUTIVE SUMMARY

Our objective in this paper is to analyse which Spanish businesses are operating within China, what their reasons are for being in this country, study their difficulties and list their priorities for the coming years. Reasons for satisfaction and dissatisfaction are also analysed. Spanish firms operating in China are mostly in the services sector (56%), in particular, in the areas of professional services, such as advertising, legal advice, consulting, etc. Almost half of the Spanish businesses have established themselves in the Shanghai area. Contrary to what is usually believed, most firms set up business in China to access the market, and not to employ low cost labour. In terms of continuity, the answer is almost unanimous: most Spanish firms plan to stay in the country for the next few years. Their main interest lies in accessing the opportunities of this vast market.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Nuestro objetivo en este trabajo es analizar las empresas españolas que están operando dentro de China, cuáles son sus razones para implantarse en este país, el estudio de sus dificultades y la lista de sus prioridades para los próximos años. También se analizan sus razones para estar satisfechas o insatisfechas. Las empresas españolas que operan en China pertenecen en su mayoría al sector servicios (56%), en particular, a las áreas de servicios profesionales, como la publicidad, la asesoría jurídica, la consultoría, etc. Casi la mitad de las empresas españolas se han establecido en el área de Shanghai. Contrariamente a lo que suele creerse, la mayoría de las empresas establecen un negocio en China para acceder a su mercado, y no tanto para emplear mano de obra de bajo costo. En cuanto a la continuidad, la respuesta es casi unánime: la mayoría de las empresas españolas tiene previsto permanecer en el país en los próximos años. Su interés principal radica en el acceso a las oportunidades de este gran mercado.

Spanish exports grew by 32%, in 2011, and imports grew by only 2%. As such, even though the trade balance is still very negative for Spain, the situation is shifting. Along with this trade picture, we can appreciate an important growth of Foreign Direct Investment of Spain in China in 2010 and 2011 (after dropping dramatically in 2008 and 2009 due to the recession in Spain). This will be source of future exports.

For years and even decades, many Western companies off-shored their production to countries with low cost labour, such as China. Today, these same companies, regardless of where they manufacture, are seriously considering accessing the emerging markets. In the case of China, we are talking about a market of over 1,300 million people, with a purchasing power, albeit limited, on the increase. How can companies try to start marketing their products there? It is an arduous, slow task and it can be very expensive with many potential pitfalls. The company that intends to access this market should consider well its strategy in order to succeed.

There are several hundred Spanish firms regularly doing business in China. The main objective of this paper is to shed light on the profile of these companies: which sectors they operate in, why they set up business in China, which were the main difficulties they encountered, and, finally, what their main priorities for the next few years are.

***For years and even
decades, many
Western companies
off-shored their
production to
countries with low
cost labour, such as
China***

2. FINDING THE SPANISH FIRMS, OUR FIRST GOAL

The first problem we faced when analysing Spanish businesses in China was to define exactly how to tackle the subject of our research. We needed to select companies that:

- have been working in this specific geographic area for a certain period of time;
- have some sort of physical presence (an office, a production plant, facilities of another kind);

That would, therefore, exclude those Spanish firms that have occasionally exported to China but have no facilities in the country. Taking this into account, we found that the most comprehensive and up-to-date database of Spanish firms in China is the 2010 Directory of the Official Chamber of Commerce of Spain in China. This list has been updated with more recent information taken directly from

the website (2012) of the mentioned Chamber of Commerce. On the other hand, ICEX has another directory (the ICEX Database of Spanish firms in China) that has been used to complement the former. Combining both and filtering the results by removing duplicates and Chinese or other foreign firms, we found that in 2012 there were 360 Spanish companies established in China, all of whom were sent a questionnaire. Such form was sent to the highest representative of the firm in China, which could be the Chinese person responsible for the operations in China, or an expat leading the off-shore facilities.

KEY WORDS

Chinese market,
Access to market,
Spanish firms,
Internationalization,
Market access

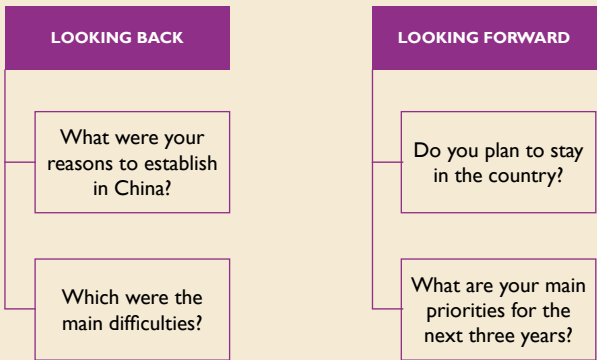
PALABRAS CLAVE

Mercado chino,
Acceso al mercado,
Empresas españolas,
Internacionalización

Our research takes a dual approach:

- a. It **looks back** and analyses the reasons for setting up business in China and the main difficulties encountered.
- b. Next, **looking forward**, it asks: what is the level of satisfaction after this period? Does the firm plan to continue in the country and if so, what are the priorities for the next few years in China?

Figure 1. **Definition of the perspective taken to develop our survey**



Source: author.

How the survey was carried out: Table 1 below summarises the methodology and the different procedures followed to achieve an acceptable number of answers, together with the dates when each phase took place.

Table I. Summary of survey methodology

CONCEPT	DATES
Initial launch of survey	January 2012
Reminder Schedule	15 th February 1 st March 15 th March 2012 Some preliminary results were sent to all to encourage further answers in May. Throughout the period, telephone calls were combined with emails to expedite responses.
Survey Population	360 firms from two databases: Spanish firms belonging to the Spanish Chamber of Commerce in China plus the ICEX Database of Spanish firms in China.
Chief Obstacles	The main hurdle in obtaining useful answers from businesses was their reluctance to give information. This difficulty was overcome by re-sending the questionnaires, use of phone calls as reminders, and sending some preliminary results to all respondents ^(a) .
Sectors	All sectors are represented, from industrial products, construction and civil engineering, to services.
Location in China	All firms in China were considered, regardless of the geographic area, although three areas were clearly better represented: Bay of Bohai (Beijing Area), Yangtze River Delta (Shanghai Area) and Pearl River Delta (South China).
Number of Questionnaires sent	360
Number of answers received Percentage of Response	78 21.7%

Source: author. (a) There were no significant differences between early and late-respondents. Also, a control was carried out between respondents and non-respondents and no significant differences were found in terms of firm characteristics (such as sector of activity, size or origin).

3. GENERAL PICTURE OF THE 360 SPANISH FIRMS ESTABLISHED IN CHINA²

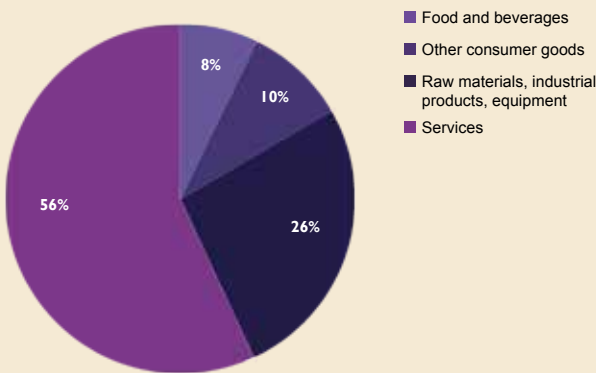
3.1. Sector of activity

By way of a start, in what sectors are Spanish businesses operating? To answer to this question, first, a broad classification was carried out. It can be deduced that:

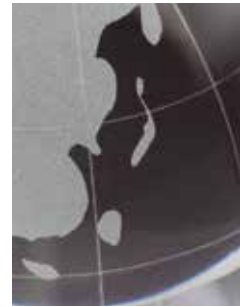
- 1. Most Spanish businesses (56%) are operating in the services sectors, such as transportation and logistics, professional services, consulting, financing, legal, quality control, advertising and other services (health, education, art, culture, etc.).

2. In the second place, we have industrial equipment and intermediate goods (26%), mostly supplies to Chinese industry (metal, machinery, equipment, raw materials, etc.).
3. In the third position, we have other consumer goods (10%), such as textiles, fashion, footwear and other consumer goods.
4. Not included in other consumer goods and in a category of its own, we find food and beverages, which occupy the fourth position with 8% of the total.

Figure 2. **Spanish firms in China classified by large sectors: the vast majority are in services. 2012**



Source: author.



63

3.2. Location in China

After a general overview of the main sectors, we can analyse the specific activities in more detail and the specific area in China chosen to locate in (see **Table 2**). Although in most cases firms prefer the Shanghai area, the building and construction, tourism, information and communication, and energy and renewable energies sectors prefer to be located close to the capital: these are strategic sectors in which firms are required to be established around the area of Beijing.

Looking at the Table 2, it can easily be seen that, on one hand, there are a large number of firms that are dedicated to production: metal, machinery, textiles, other manufacturing industries, etc. Then there is another large group of businesses that provide

Table 2. **The 360 Spanish firms in China classified in detail by sectors and geographical area**

GEOGRAPHICAL AREAS (A)	BEIJING	SHANGHAI	SOUTH CHINA	TOTAL
SECTOR				
Food and beverages	9	14	9	32
Textile, fashion and shoes	7	8	8	23
Chemical industries, pharmaceutical and plastics	1	9	6	16
China, ceramics and glass, building materials	1	7	2	10
Metal, metal products, machinery and equipment	18	30	7	55
IT products, electronics and optical products	7	7	0	14
Vehicles and transportation. Train, car, aircraft and ancillary industry	6	9	0	15
Other manufacturing industries (electrical products, lighting, printing, fire protection, promotional sector, furniture, antiques, toys, others)	6	14	11	31
Water supply, sanitation, waste management and decontamination	3	0	0	3
Building and construction, architecture and engineering	11	7	1	19
Transport, logistics and storage, distribution and ports	9	19	6	34
Tourism, hotels, restaurants, sport activities	9	3	0	12
Information and communication	10	2	0	12
Financial activities and insurance, real estate	9	12	1	22
Professional services: advertising, legal and consulting business services, QC, import-export	32	48	15	95
Health, education, art, culture, administrative activities and other services	12	11	4	27
Energy and renewable energies	12	9	1	22
TOTAL	162	209	71	442(b)

(a) Area of Beijing: Bay of Bohai; Shanghai: Yangtze River area.
(b) Totals can be over 360 when firms declare more than one answer.

Source: author.

professional services to Spanish and Chinese firms: services related to consulting, advertising, legal matters, quality, trading, etc. Finally, there are some firms, smaller in number but growing in importance,

that are highly professional, often technology-based, that are not so much linked to Spain, but are global start-ups.

3.3. Objectives in China

Almost one quarter of the firms have as their main objective to sell in China (whether they produce there or not). Only 7% of the firms' main objective is to purchase in Asia in order to export to the Spanish market.

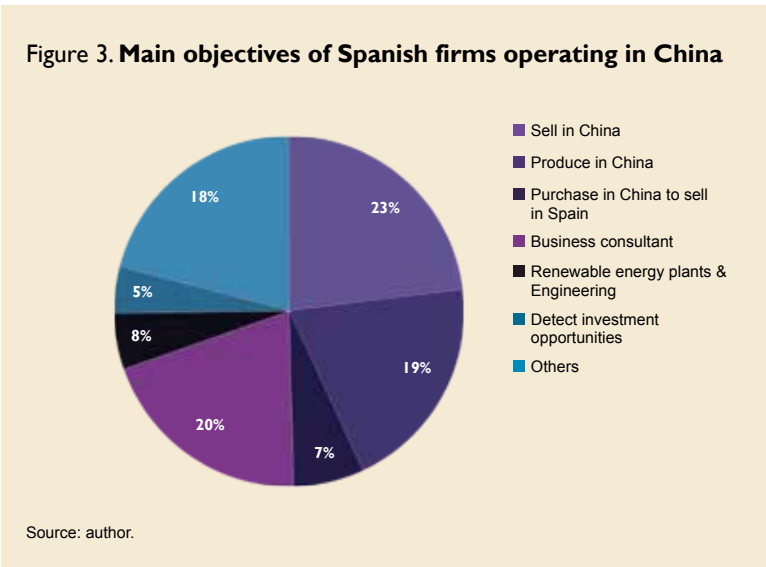


Table 3 shows in more detail the main objectives Spanish firms have when establishing in China. While in the recent past firms mostly moved to China to produce cheaply, nowadays, most firms are there:

- Either to sell their products (consumer goods or capital equipment)
- Or to sell their services, mostly professional, in fields of trade, logistics, quality control, law services, advertising, etc.

Only a third of businesses consider their main objective to be manufacturing. This represents a fundamental change in the point of view of the firms, who have stopped considering China as a source of cheap labour, and now consider it an interesting market worth investing in.

Table 3. Main objectives for the 360 Spanish firms for setting up business in China

MAIN OBJECTIVES IN CHINA	BEIJING	SHANGHAI	SOUTH CHINA	TOTAL
Access Chinese market	47	57	25	129
Business consultant (in trade - logistics - HR - quality and certification - legal - marketing, etc.)	29	66	17	112
Production in China (with or without own plant)	37	55	19	111
Procurement to export to Spain (or elsewhere)	11	17	11	39
Detect investment opportunities operations	15	12	4	31
Develop solar/ wind power plants/ projects and subsequent technology transfer	12	9	1	22
Engineering Consultancy Turnkey Projects incl. Railways	12	13	0	25
Environmental technologies and water treatment	12	4	0	16
Banking & insurance projects	4	7	1	12
Promote the exchange and development of art, culture, language	5	4	2	11
Promotion of tourism in Spain	5	3	0	8
Organise events, sports events and promote sports	3	3	2	8
Develop IT systems, software, mobile contents	7	0	0	7
Tours, tourism guides in China	4	2	0	6
Restaurants, hotels, hotel services	3	3	0	6
Strategic alliance with Chinese firms (e.g., Telefonica, Roca, mining, elevators)	1	4	1	6
Promote training and research	3	1	1	5
Real estate promotion	1	4	0	5
Removals	1	3	0	4
Passenger transportation	2	0	0	2
Internet business incubator	0	1	0	1
Cinema and TV production	0	1	0	1
TOTAL (a)	214	269	84	567

a)Totals can be over 360 when firms declare more than one answer.
Source: author

From here onwards, all results refer to the questionnaire sent to Spanish firms in 2012.

3.4. Looking back: Reasons for setting up business in China

The reasons for a business to establish in a foreign country can be numerous. Normally, the most common reasons can be either related to access to resources (raw materials, intermediate goods, labour and/or technology) or access to the market. In the case of China, the access of raw materials does not play a part, simply because it is not a country with significant natural resources. In general, it can be said that there were two main reasons for setting up business in China: first, access to cheap labour and second, access to the market.

- In the past (in the 1990s, 2000s), the main reason was to manufacture low-cost products using a cheap and unqualified workforce in China. After production, the goods were normally transported back to Spain for their consumption.
- Lately, the trend has varied as to whether firms may or may not continue production in China. However, the main reason for being there is related to accessing the domestic Chinese market (the reasons are numerous). This second reason has surpassed the first in importance.

Our survey confirms this position. When asked why they set up in China, reasons included access to cheap labour, access to raw materials, access to Chinese and other Asian markets, detecting business opportunities, following competitors, or establishing in China as a mandatory requirement.

a. Access to labour

In the following sections, we analyse the importance of each of these reasons. Starting with access to cheap labour, 40% consider this factor has little or no relevance whatsoever, whilst 60% believe that it is of some or great importance.

For most companies interviewed, the cost of labour has some importance, but contrary to what is generally thought, its importance is somewhat limited. In fact, labour cost is only considered as the fifth most important reason, after market access, identification of business opportunities and so on. Only 18% of the companies considered it very relevant: as expected, this importance has a

direct correlation with manufacturing businesses, where labour costs currently represent a competitive edge. In the past, the importance of labour cost was much higher, due to businesses externalizing their production to China. Nowadays, as the importance of services grows, other reasons are becoming more relevant.

b. Access to the Chinese market

Firms consider China as a market full of opportunities, which explains why 77% of the firms consider market access as either relevant or very relevant when explaining why they set up business in this country. This means that these types of businesses view China as an interesting market in which to commercialize their manufactured products (regardless of where this takes place) rather than viewing it as the world's factory.

c. Access to other markets in Asia

Accessing markets is always a priority for businesses, the market being China itself or others in Asia. For half of the firms surveyed, accessing other Asian markets is very or quite relevant.

d. As a mandatory requirement

Mandatory requirement refers to the requirement that is imposed on firms working in industrially strategic sectors in China where the government or state firms require production or part of the production of foreign companies to be located in China, as a prerequisite to buying the goods or equipment. Metalocaucho is an example of this requirement: they have set up production plants in China (and in India as well) to be able to access the train transportation sector. Sourcing directly from Spain was not allowed and the production had to be located in China.

In this case, the answers are more evenly spread because while in some cases this requirement may be crucial, in others (most services, for instance) there is no mandatory requirement whatsoever.

e. Access to raw materials

This is the least important of the reasons for most companies. In fact, it is of no relevance or little relevance for over 55% of companies. China is not a country rich in raw materials and it is not the main reason to establish there.

f. Detecting new business opportunities

The importance of looking for business opportunities is, after access to the Chinese market, the second-most selected answer. This is understandable since detecting new business opportunities is a very general reason that could be related to the growth of the economy, rising demand, specific businesses that appear at a certain moment, changes in technology, legislation, and so on.

g. Strategic move to follow competitors

For 15% of the companies interviewed, the strategy of following competitors may be very relevant, but it is not considered so in most cases. It has some importance for many, which is to be expected, but it is not normally the sole reason for establishing in China. It would be an important supporting factor when considering setting up in China, but not the main rationale (see **Figure 4**).

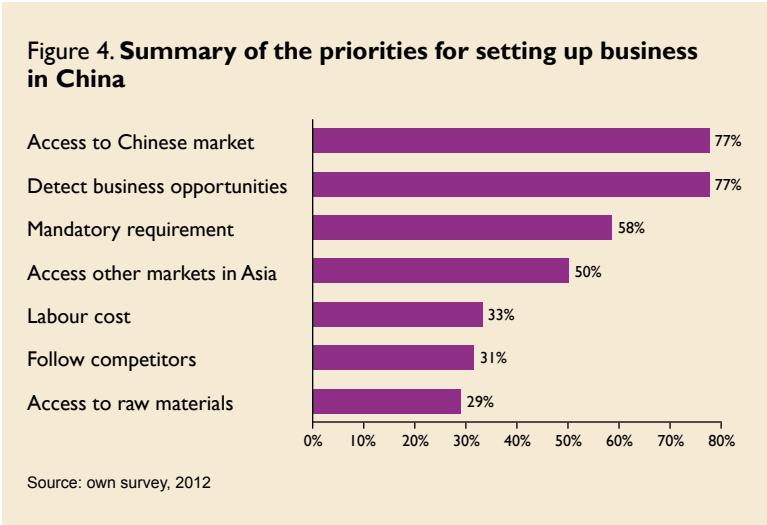
h. Other reasons

The survey included an open-ended question to give people the opportunity to add other reasons for being in China. Some answers included:

- To follow customers: if one wants to serve customers properly and they are located in China, the full-service supplier is often expected to be there too.
- To get to know new suppliers that could be used for Spanish headquarters as well.
- To access the Chinese market and get to know it well by monitoring its trends.
- To develop projects (as a consultant or as a contractor), one has to be physically present and able to do the follow-up.
- For firms that have outsourced their production, it is advisable to have some physical presence in the country to follow up the production process and the quality control.

To conclude with the main reasons for setting up business in China, it can be stated that they are, by order of importance: first and foremost, market access, whether in China or, via this country, other Asian markets. In parallel, it is important to have a base in China to be able to identify potential business opportunities in this vast country. For some firms, having a presence is a mandatory requirement to sell without which it would not be possible to access

the market. On the contrary, accessing resources, whether labour costs or raw materials, are not considered relevant reasons for most firms.



3.5. Looking back: Difficulties encountered when doing business in China

When firms look back, they can identify the main complications when they first decided to set up business in this complex country. These difficulties can be organised around four different factors, as we can see in **Table 4** below: difficulties in accessing the market, troubles adapting to the country, cost management and issues concerning Human Resources:

Problems are often related to the lack of knowledge of the culture, dealing with human resources, the legal system or the local authorities. These are viewed as the most difficult obstacles.

The choice of staff (whether expats or local Chinese staff) is the key factor in having a successful venture. The accent is mostly put on the local staff: choose the right people, train them, give them autonomy to develop projects, integrate the staff in a Western approach of business, and make the most of local personnel to resolve problems related to the Chinese environment, which is not accessible to foreigners.

As well as having competent and trained local human resources, it is very important to develop a solid *guanxi*. In many cases establishing

Table 4. Difficulties encountered when setting up business in China

DIFFICULTY TYPE	SPECIFIC OBSTACLE	LEVEL OF DIFFICULTY
[1] Related to accessing the market	Finding distributor(s)	*
	Creating a distribution channel	**
	Competing with competitors' prices	**
	Lack of market knowledge	**
	Geographical distance	*
[2] Related to the country	Adapting to local culture	***
	Adapting to the language	***
	Adapting to national / local legislation	***
	Adapting to administrative procedures	***
	Intellectual Property (IP)	*
[3] Related to costs	Required initial investment	*
	Travelling costs	*
[4] Related to Human Resources (HR)	Local HR	***
	Expatriate HR	**

Level of difficulty:
*: not difficult or little difficulty
**: some difficulty or quite difficult
***: very difficult

Source: own survey, 2012

alliances with local partners is also a great advantage. Flexibility is another factor highly valued by Spanish firms, and it refers to many fields, in particular, being flexible with the culture, with the pace of change, with market peculiarities. In a world that is undergoing substantial changes, the ability to adapt to change can be a source of competitive advantage. In China, where changes happen much faster, it is the only way to survive. Other difficulties explicitly stated by Spanish companies include:

- Very strong competition;
- China is probably the most demanding market in the world;

- Since first setting up business in China in 2002 until now, the country has changed enormously. Difficulties have varied in this time and the difficulty has been in adapting to changing difficulties;
- Transferring technical know-how: identifying reliable suppliers of mechanical and technical services that are needed and which are hard to find.
- Irregularities in the quality of supplies between batches of the same raw material from the same vendor;
- Arriving too late when the market share was already allocated to American, German, Italian and other firms. Now it is difficult to break in and gain sales.
- If price is a relevant factor to consider in any market, in China this is even more so: price, price & price.

Figure 5. Level of difficulty of the obstacles encountered when setting up business in China



Based on own calculations, the sum of 0 to 4 points depending on the difficulty perceived.

Source: own survey, 2012

The main conclusion of the survey in this respect is that the main obstacles when setting up business in China are clearly related to the difficulties associated with the country: the culture, the language, the administrative procedures and the legislation. The lack of knowledge of such matters is the biggest impediment when doing business in China. Related to this is recruiting (and then retaining) suitable local human resources, which is considered the most difficult aspect of them all. Only through knowledge of the culture can a Western firm succeed in doing business in this market. Whilst this is true when working with any new market, it is even more so in China, due to its complexity for Europeans.

3.6. Looking forward: Priorities of Spanish firms in China for the next three years

From the answers to our survey, twelve priorities were identified by Spanish business people for the following three years. We will analyse one by one the extent to which they were considered to be an absolute priority, not very relevant, or somewhere in between.



Table 5. Levels of priority for Spanish business in China, for the next three years

PRIORITY	LEVEL OF PRIORITY
Divesting from the country	*
Mergers & acquisitions	*
Outsourcing	*
Investing in R&D	**
Distribution consolidation	**
Implementing Western culture	**
Expanding initial investment	**
Optimizing costs	***
Improving quality	***
Entering new markets	***
Brand consolidation	***
Improving customer satisfaction	***

Level of priority:
*: no priority at all or little priority
**: some priority
***: absolute priority

Source: own survey, 2012

Figure 6. **Priorities for the next three years for Spanish companies in China**



Based on own calculations, the sum of 0 to 4 points depending on the priority perceived.

Source: own survey, 2012

As we can see, the main priorities are directly related to the market: improving customer satisfaction, consolidating the brand and opening new markets. They are all related to increasing sales. Next in priority are those related to production, such as cost optimisation, quality improvement and expanding investment. It is interesting to note that for most businesses divesting from China is not at all a priority (as we will see in the next section, they wish to remain in China), nor are ventures (merging or acquiring other firms), or even outsourcing.

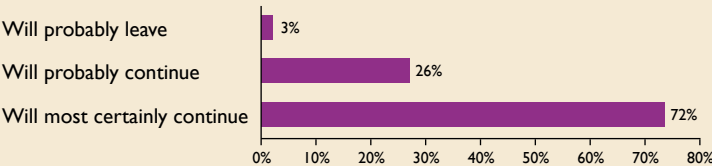
3.7. Looking forward: Continuity plans and level of satisfaction

Regarding continuity, the answer is almost unanimous: most Spanish firms surveyed plan to stay in the country for the next three years: 72% believe they will remain for certain, while 26% believe it is most probable that they will continue. Only 3% of those questioned have doubts. It is possible that those firms planning on

leaving the country most likely did not fill in the questionnaire in the first place, but we can see that the level of optimism is rather high. For most companies, coming from a domestic market with a declining demand, to being in a growing, albeit difficult, market confers a remarkable advantage.

We can affirm that, following our survey, Spanish firms are in China to stay.

Figure 7. Continuity plans for the next three years. Surveyed Spanish companies in China

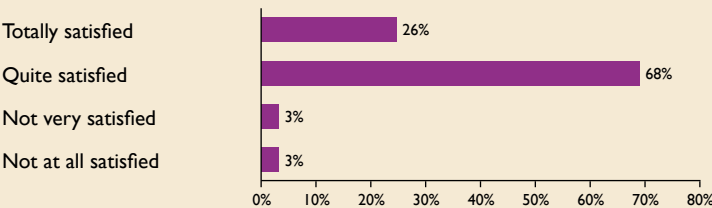


Source: own survey, 2012

75

Most firms will continue because their satisfaction level is high. While only 6% are either not at all satisfied or not satisfied, in general, they perceive the situation as satisfactory (68%) or even very satisfactory (26%). Therefore, overall, we can affirm that due to market opportunities, most firms are satisfied with their development in China and will remain in the country for the coming years.

Figure 8. Level of satisfaction of Spanish companies established in China



Source: own survey, 2012

It is most interesting to analyse the reason why firms are satisfied or not with the results obtained. **Table 6** below shows the answers

Table 6. Main reasons for satisfaction and dissatisfaction

REASONS FOR SATISFACTION WITH THE RESULTS	REASONS FOR DISSATISFACTION WITH THE RESULTS
Sales objectives achieved	Country with great opportunities but huge price competition. Many difficulties in the beginning.
After a few years with the production in China mostly dedicated to exports, finally the distribution within the Chinese market is starting to develop.	We have not been able to access the market. We do not sell in China.
We have kept our presence in China for some ten years. This is a success in itself.	Certifications for official public processes are very slow and unclear, so it requires in-depth knowledge of these entities and very good contacts with the internal officials who draft them.
Well-established roots + robust order process = right level of required quality and service	We have taken too long (18 months) to produce good quality with no excessive wastage.
China has given us, for more than a quarter of a century, real business opportunities.	We missed the train. We should have come here some years ago. Now access is very hard because the market is mature.
Expectations have been met: not only in consolidating our services for Spanish companies but in the recruitment of a growing critical mass of Chinese investment in Europe and South America.	
1. Big network in China, covering tier 1, 2, 3 cities. 2. Development of a geographical advantage in China to explore new connections, e.g. China and East Europe. 3. Good brand reputation in China.	
After the effort of many years we are now consolidating and reaping the benefits. The market is growing and it is an opportunity.	
The growth of sales and profits, as well as opportunities for present and future business in the local market and markets of the Asian area	
We have achieved our objectives in a progressive and serious manner.	
The benefits we have obtained are more intangible than money. You just have to be there.	
It has been an important opportunity for our company in Spain to become a reference in the management of Chinese projects but it is still difficult to compete in the local market here.	
This is not the goose that lays the golden egg. Competing with local plus international companies is increasingly more difficult. The results are positive but not grandiose.	
Satisfied by positive results, in the sense that more investment is not required and production has improved. However, we are not satisfied because the yield is very low and quality is still a problem.	

Source: own survey, 2012

given by Spanish companies. The reasons for dissatisfaction are related to the obstacles we discuss in the section 3.5: high competition, very demanding market, difficult procedures, slowness in yielding results and problems with quality.

With regard to reasons for being satisfied, the main ones can be classified as:

- Firstly, the opening opportunities that have allowed for increasing sales and profits. For many, being in China has compensated the declining domestic market in Spain (or the EU); It is refreshing for a company to be in a growing market with highly optimistic expectations after experiencing only recession and pessimism in the Old Continent;
- Interesting connections from China to other strategic areas of the world, such as other Asian countries, Eastern Europe or Latin America. This is no longer about a country, but more about world regions. In this sense, China becomes a hub from which to operate in a global world. In this sense, the whole planet becomes a pull of resources in which businesses can select where to produce, where to assemble, where to sell.
- Intangible results in terms of recognition, reputation, know-how, beneficial not just for the Chinese operations, but also for future business elsewhere. The game does not only revolve around immediate sales but about creating medium and long-term opportunities to ensure a long-lasting presence in Asia.

Accessing the Chinese market is not easy, as we have seen. But we feel we have proved that it can be done. We will finish with a sentence that represents very well the difficulty and dangers that it involves: “Entering the Chinese market is like opening your first company. You have no idea of what is happening and everything looks like the Wild West”³.

4. CONCLUSIONS

Many Spanish firms have been successful in China. It was not until the 1990s, and even after 2000, that a significant amount of Spanish businesses decided to establish a permanent base in the country. Four veteran companies in this market—ALSA, Técnicas Reunidas, Nutrexpa and Bodegas Torres—and two companies that have arrived relatively recently—Gamesa and Inditex—constitute the core of a business presence that has produced some very positive results.

The presence of Spanish companies in China has grown by 70% in the last five years despite the legal insecurity, the geographical distance and other obstacles. They were forced to enter this new market when they saw their domestic market vanishing due to the economic recession. These include, in addition to the six mentioned above, other highly recognised ones such as Mango, Roca, Cosentino, Santander, Telefonica, Mapfre, Acciona, Indra, Fagor, Nutrexpa, Simon or Freixenet, to name but a few.

However, apart from these highly recognised brands, there are many other smaller firms that operate in China and are not so visible to the public. They operate mainly in fashion, design, habitat, food and wine, tourism and leisure, renewable energies, equipment and machinery, banking and finance or education. It is clearly not enough, but it is a good start.

In general, it can be stated that Spanish firms have been relatively late in accessing this market when we compare them to other EU countries such as Germany, France, United Kingdom or Italy, which were physically present in the country many years before. Spain has generally been more connected to other world areas such as the EU, for geographical reasons, or Latin-American, for cultural reasons. Asia has been historically ignored, unknown, feared and neglected. Therefore we can conclude that Spain is not yet fully exploiting the opportunities that are opening in China. However, there is room for optimism when we look at the evolution and future potential.

Spanish firms operating in China are mostly in the services sector (56%), and particularly in the areas of professional services, such as advertising, legal advice, consulting, quality control, etc. The remaining 44% operate in different industries: metal, machinery and equipment, food and beverages, textiles, vehicles and transportation and other manufacturing industries. The increased presence of Spanish firms is also noticeable in hi-tech sectors, project management, engineering in energy and renewable energies, water treatment, waste disposal, and also in services, art, education and culture.

Almost half of Spanish businesses have established themselves in the Shanghai area, due to its economic power, but also thanks to the attractiveness of its cosmopolitan atmosphere and the high percentage of foreigners residing in this city. Although recruiting and retaining “expats” is difficult in China, in the case of Shanghai,



it is becoming easier. The Beijing area offers many opportunities due to its status as a capital and it is certainly more relevant for certain strategic sectors where contacts with the government are especially important. Regarding the south of China, the proximity to Hong Kong has helped the development of production facilities that manufacture goods that satisfy the demand for cheap products in the EU.

Why do Spanish companies establish a subsidiary in China? The main reasons for setting up business in China are, by order of importance: to access to the market, whether in or other Asian markets using China as a base. Together with this, having a base in China provides a platform from which to detect potential business opportunities in this vast country and Asia. For some firms, being physically there is a mandatory requirement to sell, without which it is not possible to access the market. On the contrary, accessing resources, whether cheap labour or raw materials, is not considered as relevant reasons for most firms.

Our survey assesses the priorities for Spanish firms in China for the next three years:

- Firstly, to improve customer satisfaction, consolidate the brand and open new markets. These are all related to increasing sales;
- Secondly, to improve production related matters, such as cost optimisation, quality enhancement and increased investment;
- Finally, for most businesses, divesting from China is not at all a priority.

In terms of continuity, the answer is almost unanimous: most Spanish firms plan to stay in the country for the next three years. 72% believe that they will remain for certain, while 26% believe it is most probable that they will stay. Only 3% have doubts. For most companies coming from a domestic market (Spain) with a declining demand, being present in a growing market, albeit a difficult one, confers a significant advantage. Spanish firms are in China to stay. Most firms will continue because their level of satisfaction is high. While only 6% are either not at all satisfied or only a little satisfied, in general, Spanish firms in China perceive their situation as satisfactory (68%) or even very satisfactory (26%). Therefore, overall, we can state that thanks to market opportunities, most firms are satisfied with their development in China and will remain in the country for the coming years.

Three proposals to end the conclusions:

1. Country branding:

The brand of Spain is competing with all the other European countries, but it is insufficiently known in China. In order to boost Spain's commercial success, it is crucial to create a branding program that strengthens the brand of Spain. Spain was late to come to China and it remains an unknown and far-away country, more recognised for its sports than for its businesses or technology. To change the perception and promote the country's branding, it is necessary to have the cooperation and involvement of all stakeholders, including representatives of Government, business, the arts, education and, most importantly, the media.

2. Economic sectors:

There are opportunities in many economic sectors, such as renewable energies, water, project management, technology and equipment, e-commerce, food, wine or olive oil. Furthermore, there is a large opportunity to attract Chinese tourists to Spain. Not so much the so-called sun & sea tourism, but one that is based on arts and culture and shopping in the Spanish cities.

3. Business policy and Strategic Management:

The beginning of the 2000s saw a sudden "fashion" for Spanish businesses to move to China. Many SMEs went to China on "pseudo-business" trips which resulted in genuine disasters. Fortunately, the recession acted as a "cleaning" agent that made clear who was in China as a real business strategy. Businesses must set up in China only if: (1) it corresponds to a strategic decision, (2) the project is planned properly in advance, (3) resources are provided and (4) company leadership is therefore totally committed. Any other adventures are not at all advised.

BIBLIOGRAFÍA

- Cuervo García, A. (Director) (2004): *Introducción a la Administración de Empresas*, 5ª Edición, Thomson-Cívitas, Madrid.
- Arasanz, L., GU, Y. (2009) *Vender en China*. Viena Ediciones. Barcelona.
- Asian Development Bank (2012) ADB Outlook 2012. *Confronting rising inequality in Asia*. www.adb.org
- Bregolat, E. (2007) *La segunda revolución china*. Editorial Destino. Barcelona.
- Campa, J.M.; Guillén, M. (1999) "The Internalization of Exports: Ownership and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country", *Management Science*, Vol. 45, núm. 11, p. 1463-1478.
- Casa Asia (2006) *Estudio sobre la presencia empresarial española en Asia*. Círculo de Negocios de Casa Asia. Everis S.L. Barcelona.
- China Briefing Media (2007) Business Guide to Shanghai and the Yangtze River Delta 2006-2007. *China Briefing, the practical application of China business*. China Briefing Media Ltd.
- Dezan Shira China group. Hong Kong.
- China Hoy (2011) *10 años de China en la OMC. Balance para el país y para el mundo*. Vol. LII num. 12. Editorial China Hoy. Buró de ediciones y Publicaciones en Lenguas Extranjeras de China. Filial Latinoamericana.
- Efige Database (2012) www.efige.org
- European Commission (2012) Trade. *Documents and Publications*. www.trade.ec.europa.eu.
- Eurostat (2012) www.eurostat.ec.europa.eu/statistics
- Friedman, T.L. (2005) *The world is flat. A brief history of the twenty-first century*. Farrar, Straus and Giroux, FSG Books. New York.
- Ghemawat, P. (2007) *Redefining global strategy. Crossing borders in a world where differences still matter*. Harvard Business School Press. Boston.
- Grant, R.M. (2010) *Contemporary Strategy Analysis. Text and cases*. John Wiley & Sons. Barcelona.
- Homi, K. (2010) *The emerging middle class in developing countries*. OECD Development Centre. Working Paper n. 285. Paris.
- ICE, Información Comercial Española (2010) *China en el siglo XXI*. Revista de Economía. Ministerio de Economía. Num. 797. Madrid.
- ICEX (2012) *Country Guide: China*. www.icex.es
- INE, Instituto Nacional de Estadística (2012) www.ine.es
- Instituto Confucio (2012) *El dragón, padre de la civilización china*. Vol. 10, bimestral. Instituto Confucio de la Universidad de Valencia. Ministerio de Educación de la República Popular China. No. 01.
- International Journal of Asian Business and Information Management (2010) *An Official Publication of the Information Resources Association*. IGI Publishing. Ed. Ordóñez de Pablos, Oviedo. Vol. 1 No. 1.
- International Monetary Fund (IMF), *World Economic Outlook Database (WEO)* (2012) www.imf.org
- Internet World Stats (2012) www.internetWorldStats.com
- McGregor, J. (2006) *China. Mil millones de consumidores*. Ediciones Robinbook. Barcelona.
- McKinsey Global Institute (2012) McKinsey Quarterly. www.mckinsey.com
- Miyata J. (2006) *Mi jefe es chino*. LID Editorial Empresarial, S.L. Madrid.
- Morcillo E.; Sinclair, J. (2005) *El marco de los negocios en China. Aspectos prácticos*. Ediciones Gestión 2000. Planeta Deagostini Profesional y Formación, S.L. Barcelona.
- Popular Republic of China National. Bureau of Statistics (2012) www.stats.gov.cn/english
- Soler Matutes, J. (2008) *El milagro económico chino: mito y realidad*. Colección Economía y Empresa. Fundación Rafael del Pino. Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales. Madrid.
- Silverstein, M.J. (2012) *The \$10 Trillion Prize. Captivating the newly affluent in China and India*. Harvard Business Review Press. Boston.
- Tamames, R. (2007) *El siglo de China. De Mao a primera potencia mundial*. Editorial Planeta. Barcelona.
- The Economist (2012) Print Edition and digital edition. www.economist.com

The US-China Business Council (USCBC). China's World Trade Statistics. China's Economy (2012) www.uschina.org
US Department of Commerce (2012) US international Trade Commission. www.commerce.gov
Wholly Foreign Owned Enterprise (2012) www.wfoe.org
World Bank (2012) www.worldbank.org

NOTAS

1. Contact autor: Universitat Abat Oliba CEU; Dpto. CCEE y Empresariales; C/ Bellesguard 30; 08022 Barcelona; Spain.
2. Data extracted from 2010 Database up-dated with information on the Chamber of Commerce website 2012.
3. From Bowei Gai, co-founder of CardMunch, later acquired by LinkedIn.





Paula Álvarez-González¹
Universidade de Vigo
✉ paula_ag@uvigo.es

Determinantes de la elección de una estrategia de marca tras la fusión/adquisición

Determinants of brand choice strategies after a merger/acquisition

84



Carmen Otero-Neira
Universidade de Vigo
✉ cachu@uvigo.es

I. INTRODUCCIÓN

Uno de los principales objetivos de las empresas es crecer de forma rentable; éste puede alcanzarse internamente, creando nuevos productos o ampliando el mercado meta, o externamente, a través de fusiones y/o adquisiciones (F/A) de empresas existentes. La globalización, los cambios tecnológicos, la desregularización, la liberalización de los mercados, así como el incremento de la intensidad competitiva ha hecho que el crecimiento a través de F/A sea, en la actualidad, una tendencia creciente (Vazirani, 2012). Aunque la literatura suele utilizar ambos conceptos –fusión y adquisición– conjunta e indistintamente, no son la misma estrategia y difieren levemente una de otra (Kongpichayanond, 2009). Así, la adquisición implica que una empresa adquiere la propiedad y el control de otra de forma hostil o amistosa, mientras que la fusión implica la unión de los activos, recursos y capacidades de empresas dando lugar a otra nueva. En este caso, la integración de las empresas se realiza de mutuo acuerdo y con una colaboración

CÓDIGOS JEL:
M31, G34

Fecha de recepción y acuse de recibo: 15 de octubre de 2013. Fecha primera evaluación: 8 de noviembre de 2013.
Fecha de aceptación: 14 de julio de 2014.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

En la actualidad las F/A son una alternativa estratégica de crecimiento en auge ya que permite integrar los recursos y capacidades de dos o más empresas, obtener sinergias y alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Aunque el motivo inicial para realizar una F/A no sea el de obtener una(s) determinada(s) marca(s), una de las cuestiones organizativas y de marketing más importantes que surge tras esta operación es la elección del nombre de la nueva entidad. Para crear y mantener este importante activo es importante entender adecuadamente el proceso de integración de las marcas y sus determinantes. Este trabajo, que combina la literatura de marketing con aquella sobre F/A, muestra evidencias de que el tipo de operación y el tamaño relativo influyen en la estrategia de integración de marca seguida tras la F/A.

EXECUTIVE SUMMARY

Nowadays, the process of M/A is a booming strategic alternative for business growth because it allows resources and capabilities of two or more business to be integrated, synergies to be obtained and sustained competitive advantages to be achieved. Although the initial reason to make a M/A isn't to get a brand(s), one of the organizational and marketing issues that arises after a M/A is the choice of the name of the new entity. To create and maintain this important asset it is important to understand correctly the process of brand integration and its determinants. This work, which mix the literature of marketing and M/A, shows evidences that the type of transaction and size influences on the brand integration strategy after the M/A.

Decidir tras una F/A si mantener el nombre original de una o todas las empresas, crear una marca mixta o crear una marca nueva es una decisión estratégica que puede afectar significativamente al valor de la empresa combinada

equitativa. Sin embargo, los términos fusión y adquisición se vienen utilizando indistintamente puesto que el resultado final es el mismo (Vazirani, 2012); esto es, la integración de recursos.

En un entorno tan competitivo e incierto como el actual es difícil que una empresa pueda poseer todos los recursos y capacidades necesarias para desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Ortiz-de-Urbina-Criado et al., 2009). Integrar los recursos y capacidades de dos o más empresas a través de F/A parece la opción más viable para crecer y alcanzar ventajas sostenibles. En particular, el crecimiento a través de F/A permite a las empresas obtener sinergias derivadas del poder de mercado (e.g. Schweiger y Very, 2003), de una dirección más eficiente (e.g. Kongpichayanond, 2009), o de un uso más rentable de los recursos (e.g. Meyer, 2008). Las sinergias se alcanzan cuando el valor de la empresa combinada supera la suma de las empresas de modo independiente. La búsqueda de sinergias a través de estrategias de F/A es común en prácticamente todos los sectores industriales (Ortiz-de-Urbina-Criado et al., 2009).

Por su parte, es ampliamente aceptado que las marcas son importantes activos intangibles que pueden contribuir al valor de la empresa (Wiles et al., 2012). Una de las decisiones más importantes en términos organizativos y de marketing que surge tras una F/A es qué productos y marcas (incluyendo la marca corporativa de la nueva entidad) representarán a la empresa tras la F/A. Cualquier decisión que concierna a las marcas de una empresa no sólo conlleva un alto riesgo de reputación, sino también numerosos costes (Ettenson y Knowles, 2006; Muzellec y Lambkin, 2006). El número de marcas en el portafolio de la empresa es un elemento estratégico que afecta significativamente a los costes empresariales (Morgan y Rego, 2009).

Entonces, decidir tras una F/A si mantener el nombre original de una o todas las empresas, crear una marca mixta o crear una marca nueva es una decisión estratégica que puede afectar significativamente al valor de la empresa combinada (Lambkin y Muzellec, 2008). Sin embargo, la literatura no ha prestado mucha atención al análisis de los factores que influyen en la elección de una u otra alternativa estratégica. En efecto, y aunque hay muchas investigaciones sobre F/A, su estudio desde en el ámbito del marketing no es muy abundante (Bauer et al., 2011). A pesar de que en los últimos años han empezado a surgir algunos trabajos que consideran a las marcas en el contexto

de las F/A (Brooks et al., 2005; Jaju et al., 2006; Lambkin y Muzellec, 2008; Wiles et al., 2012), todavía hay muy poca comprensión sobre cómo debería gestionarse la integración de las marcas para crear y mantener este importante activo (M'Zungu et al., 2010).

Este trabajo, que se realiza desde una perspectiva de marketing, ayuda a comprender los procesos de integración de marcas tras la F/A, aspecto que es primordial incorporar en el análisis estratégico de la empresa (Kumar y Blomqvist, 2004). En concreto, analiza las decisiones de marca corporativa seguidas por empresas españolas que han llevado a cabo procesos de F/A entre 2004 y 2011 e indaga sobre los posibles elementos que han influido en esta decisión.

PALABRAS CLAVE

Integración, Marca, Fusión y Adquisición

KEY WORDS

Integration, Brand, Merger and acquisition

2. LA INTEGRACIÓN DE MARCAS EN F/A

Aunque el motivo inicial para realizar una F/A no sea el de obtener una(s) determinada(s) marca(s), en todos los procesos de F/A es necesario tomar decisiones sobre aspectos relativos a las marcas (Jaju et al., 2006); no sólo en relación con la nueva marca corporativa, sino también sobre la estrategia para el conjunto de las marcas a nivel de unidad estratégica de negocio y a nivel de sus productos/servicios; es decir, en todos los niveles de la empresa (Vu et al. 2009). Se trata de una decisión vital (Brooks et al., 2005) para gestionar las percepciones del mercado y motivar a los grupos de interés interno de modo que alineen sus esfuerzos para el logro de sus nuevos objetivos comunes (Basu, 2006).

Existe un claro consenso en la literatura de marketing sobre el valor de la marca (Hooley et al., 2005) y su capacidad para ser fuente de ventajas competitivas (Capron y Hulland, 1999; M'Zungu et al., 2010). Una marca no sólo guía la formación de la imagen y expectativas de los consumidores, sino también, de posibles socios, accionistas, comunidad, empleados y público en general. Por ello, no es habitual que las empresas modifiquen sus marcas, a no ser que se produzcan fenómenos de cambio estratégico y/o estructural, tales como las F/A, que hagan necesaria la redefinición de la identidad de la empresa (Muzellec y Lambkin, 2006).

La literatura de marketing ha considerado tradicionalmente que tras una F/A, la empresa combinada se encuentra ante cuatro diferentes alternativas estratégicas en relación a la integración de sus marcas, que implican diferentes niveles de cambio (Basu, 2006; Bauer et al., 2011; Brooks et al. 2005; Vu et al., 2009). Estudios más recientes, como Gussoni y Mangani (2012), agrupan estas alternativas en dos:



estrategia conservativa y estrategia innovativa, en concordancia con el grado en el que se conservan o se eliminan las marcas de las empresas implicadas (Kernstock y Bexendorf, 2012).

- La estrategia conservativa supone pocos cambios en cuanto a la estrategia de marca a seguir tras la F/A, en donde la empresa combinada decide mantener todas o bien quedarse solo con una de las marcas ya existentes. En el primer caso, las marcas de las empresas participantes en la F/A permanecen invariables en el mercado tras la F/A (Bauer et al., 2011), lo que implica mantener un alto portafolio y, por ende, unos elevados costes de marca. En el segundo caso, la empresa opta por quedarse sólo con una y abandonar la(s) restantes. Esta opción suele utilizarse cuando las marcas sirven a segmentos de mercado similares, operan en los mismos mercados geográficos, o en aquellos procesos de F/A que tienen por objeto lograr una sinergia positiva para la empresa en su conjunto (Capron y Hulland, 1999). Sin embargo, en estos casos puede existir la sensación de que una marca es la ganadora y, en consecuencia, la otra, la perdedora (Brooks et al., 2005).
- La estrategia innovativa genera un mayor nivel de cambio ya que, en este caso, la empresa combinada adopta una marca conjunta o desarrolla una marca completamente nueva. La primera opción implica la utilización de una marca que retenga elementos de todas las marcas de las empresas implicadas. Esta alternativa es más probable en fusiones entre iguales o en entornos en los que las marcas individuales son consideradas iconos nacionales; la eliminación de alguna de ellas podría tener importantes repercusiones tanto internas como externas (Basu, 2006; Lambkin y Muzellec, 2008). Aunque esta marca híbrida muestra igualdad, el mercado puede interpretarla como falta de compromiso o falta de visión (Brooks et al., 2005), por lo que es común realizar esta opción como medida temporal y así gestionar el proceso de transición hacia la siguiente estrategia de forma gradual (Lambkin y Muzellec, 2008). La segunda alternativa supone un mayor nivel de cambio y consiste en el abandono de las marcas existentes para crear una marca nueva, totalmente diferente o basada en alguno de los elementos de las marcas previas, que señalice el inicio de una etapa: el comienzo de la empresa fusionada. Sin embargo, conlleva el riesgo de pérdida del valor de marca previamente construido (Bauer et al., 2011; Brooks et al., 2005; Jaju et al., 2006).

Tabla 1. **Alternativas estratégicas para la integración de marcas tras F/A**

ALTERNATIVA ESTRATÉGICA		EJEMPLO ILUSTRATIVO	
Conservativa	Estrategia Multi-marca	Adquisición de la compañía israelí Jajah por la española Telefónica (2009)	
	Estrategia de Marca única	Adquisición del banco inglés Abbey National (2004) y el Banco Real Brasileño (2007) por el Banco Santander	
Innovativa	Estrategia de Marca conjunta	Fusión por absorción de la empresa Anayak por la empresa Nicolás Correa S.A. (2006)	
	Estrategia de Marca nueva	Fisión pura entre Caixanova y Caixa Galicia en el 2010	

La elección de la alternativa estratégica más adecuada para la empresa combinada depende de múltiples factores como el tipo de operación, el tamaño relativo de las empresas implicadas y la distancia entre empresas (Bauer et al., 2011; Brooks et al., 2005; Lambkin y Muzellec, 2008) por su impacto potencial en los aspectos de marketing y en la estrategia de marca durante el proceso de F/A (ver **Tabla 2**).

Bauer et al. (2011) sugieren que la intensidad y cantidad de cambios que se producen en las marcas, y la consecuente elección de la alternativa estratégica para la integración, vienen determinados en gran medida por el tipo de operación realizada.

Desde el punto de vista legal, los procesos de combinación de empresas se pueden dividir en fusiones y adquisiciones; a su vez, las fusiones pueden ser puras o por absorción. Una fusión pura consiste en el acuerdo de dos o más empresas que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad; mientras que en una fusión por absorción una de las empresas implicadas absorbe el patrimonio de las demás. Por su parte, las adquisiciones se producen cuando una empresa compra la mayoría de las acciones de la otra. Pero, aunque es frecuente que la literatura sobre F/A utilice de forma indistinta los términos de fusión y adquisición (Kongpichayanond,

Tabla 2. **Antecedentes de la estrategia de integración de marcas en F/A**

ANTECEDENTE	INVESTIGACIÓN	PRINCIPALES APORTACIONES
Tipo de operación	Bauer et al. (2011)	El tipo de transacción debería ser considerado para la determinación de la estrategia de integración de marcas.
	Gussoni y Mangani (2012)	Las fusiones presentan distintas probabilidades que las adquisiciones en la adopción de una estrategia de integración de marcas u otra.
Tamaño relativo	Capron y Hulland (1999)	El tamaño relativo influye en la redistribución de los recursos de marketing como las marcas tras la F/A.
	Brooks et al. (2005)	El tamaño no resulta significativo como antecedente de la estrategia de integración de marcas.
	Homburg y Bucerius (2005)	El tamaño influye en la similitud entre las estructuras y por tanto, en las posibilidad de redundancias entre las empresas.
	Lambkin y Muzellec (2008)	El tamaño influye de forma significativa en la estrategia de integración de marca en el sector bancario.
Distancia	Brooks et al. (2005)	La elección de la estrategia de marca no está influida por la distancia geográfica.
	Lambkin y Muzellec (2008)	La distancia geográfica juega un rol importante en la decisión sobre las marcas tras la F/A.

Tipo de operación.

2009; Vazirani, 2012), parece oportuno analizar el tipo de operación en función de su consideración legal de un modo independiente puesto que, en el caso de las fusiones puras se crea una nueva sociedad y, por tanto, las empresas iniciales pierden su identidad, mientras que en las adquisiciones y fusiones por absorción el patrimonio de una empresa pasa a formar parte de otra sin que se produzca pérdida de identidad de las sociedades implicadas (Gussoni y Mangani, 2012). Esta argumentación sugiere que el nivel de cambio que se produce en las empresas implicadas varía en cada

caso y, por tanto, la estrategia de integración de marcas elegida. Así, se puede pensar que en las fusiones puras se opte por alternativas más innovativas que requieren un mayor nivel de cambio, mientras que en las fusiones por absorción y en las adquisiciones, que implican un menor nivel de cambio, se prefieran alternativas de integración de marcas menos complejas a priori.

2.1. Tamaño relativo de las empresas

Se ha afirmado que el tamaño relativo de las empresas implicadas es una variable importante para predecir la redistribución de recursos de marketing tras una F/A (Capron y Hulland, 1999; Gussoni y Mangani, 2012; Homburg y Bucerius, 2005).

En un estudio exploratorio Brooks et al. (2005) sugieren que la adopción de una estrategia de integración de marcas innovativa, que refleje la relativa igualdad de las empresas implicadas, es más probable cuando el tamaño de las empresas es similar. Mientras que, cuando la diferencia de tamaño es importante, se puede pensar que la empresa de mayor tamaño quiera asegurar que su marca es utilizada tras la F/A y se opte por una estrategia de integración más conservativa. Lambkin y Muzellec (2008) plantean que cuanto mayor es el tamaño relativo de alguna de las empresas implicadas, menor es la probabilidad de que la empresa más pequeña le redistribuya sus recursos. Y, en un estudio sobre la redistribución de las marcas, fuerza de ventas y pericia de marketing tras adquisiciones horizontales, Capron y Hulland (1999) demuestran que el tamaño relativo se relaciona con la transferencia de recursos de marketing de una empresa a otra. Esta argumentación se plasma en la propuesta de dos ideas: las estrategias innovativas se relacionan con empresas que poseen tamaños similares y las estrategias conservativas con empresas que poseen tamaños diferentes.

2.2. Distancia

Cuervo-Cazurra (2008) afirma que existen diferentes dimensiones de la distancia entre empresas que afectan al comportamiento de las organizaciones. Entre ellas podemos señalar la distancia geográfica y la distancia cultural. La primera se refiere a la localización de las empresas y la distancia física que las separa (Cuervo-Cazurra, 2008), es decir, si éstas pertenecen al mismo país de origen (F/A domésticas) o a países distintos (F/A internacionales). Por su parte, la distancia cultural representa las diferencias culturales y de identidad

de los países a los que pertenecen las empresas implicadas, y describe las diferencias en los niveles de poder, el individualismo vs colectivismo, la masculinidad vs la feminidad, la evasión de la incertidumbre y la orientación a largo plazo entre los países de origen de estas empresas (Hofstede, 2001).

En el estudio de la distancia entre empresas, la literatura en el ámbito de las F/A ha considerado únicamente su dimensión geográfica (Brooks et al, 2005), distinguiendo entre F/A nacionales y F/A internacionales. Autores como Lambkin y Muzellec (2008) en un estudio exploratorio realizado a partir de un análisis de casos en el sector bancario, evidencian que cuando la distancia geográfica entre las empresas implicadas en la F/A es grande -pertenecen a países distintos- la probabilidad de que las marcas sufran cambios importantes tras la F/A es menor.

Sin embargo, autores como Brooks et al. (2005) o Gussoni y Mangani (2012) no han podido verificar esta relación. Sus resultados inducen a pensar que para medir la distancia entre empresas se deben incluir otras dimensiones de la misma, como la distancia cultural entre los países/regiones de las empresas implicadas, ya que aunque dos empresas estén geográficamente distantes pueden mostrar igualdad cultural y viceversa. Por ejemplo, en España se pueden apreciar diferencias en términos culturales y de identidad significativas entre Comunidades Autónomas o regiones, pese a no existir distancia geográfica.

Se puede sugerir, entonces, que la distancia cultural puede ser un antecedente significativo que explique la elección de una estrategia de integración de marca. De este modo, cabe suponer que si la distancia cultural es pequeña la empresa combinada optará, en mayor medida, por una estrategia de tipo innovativo que muestre la relativa igualdad de las empresas implicadas, utilizando marcas conjuntas o nuevas marcas; por el contrario, si la distancia cultural es grande la nueva entidad elegirá una opción más conservativa para la integración de las marcas tras la F/A que refleje las diferencias culturales de las empresas que se combinan.

3. ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARCA TRAS LA F/A

Con objeto de entender los factores que influyen en la estrategia de integración de marcas tras una F/A, se ha procedido a realizar un análisis exploratorio a partir de datos de F/A horizontales

realizadas en España entre enero de 2004 y diciembre de 2011. El lapso temporal considerado, 2004-2011, busca que las empresas implicadas hayan tenido un tiempo razonable (como mínimo 2 años) para implantar la estrategia de integración de marcas tras la F/A, ya que es preciso tener en cuenta que la estrategia de marca inicial puede ser transitoria (Brooks et al., 2005; Lambkin y Muzellec, 2008).

El presente estudio se limita a F/A horizontales, es decir, aquellas que se producen entre empresas que operan en la misma industria ya que es, precisamente, en este tipo de operaciones en las que se generan duplicidades de recursos y marcas que se deben resolver durante la fase de integración (Vu et al., 2010). Esta elección es consistente con la afirmación de Homburg y Bucerius (2005, p. 100), quienes señalan que “una integración de marketing en esencia sólo aparece en F/A horizontales”. Para la identificación de los casos objeto de estudio, la operación de F/A, se ha recurrido al Boletín Oficial de los Registros Mercantiles y a la base de datos SABI. El conjunto de casos inicial se ha depurado hasta obtener una muestra de 86 operaciones de F/A horizontales realizadas entre pequeñas, medianas y grandes empresas en las que al menos una de las empresas implicadas es de origen español.

Una vez seleccionados los casos, se ha recogido la información relativa a las variables de interés (estrategia de integración de marcas, tipología de la operación, tamaño relativo, distancia geográfica y distancia cultural) acudiendo tanto a fuentes primarias (empresas) como secundarias (Oficina de Patentes y marcas, artículos de prensa, informes de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, del instituto de estadística o del IVIE).

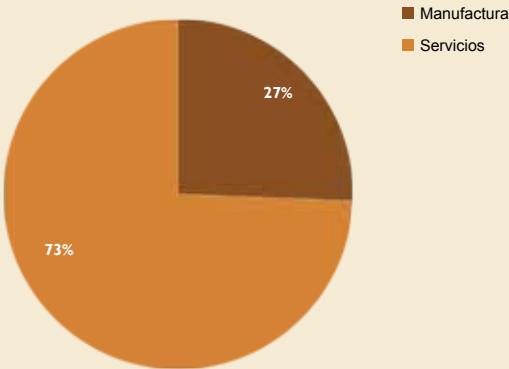
Para la estrategia de integración de marcas se ha recogido información relativa al nombre corporativo, los símbolos y/o logotipos, así como los colores de las marcas corporativas de todas las empresas implicadas antes y después de la F/A clasificando la estrategia en dos categorías: conservativa o innovativa. En segundo lugar, se ha procedido a la clasificación de los casos en función de la tipología de la operación (fusión pura, fusión por absorción y adquisición). En cuanto al tamaño relativo se ha calculado, a partir de los datos del balance de situación, una ratio del volumen de activos (o empleados) de la empresa de mayor tamaño, respecto al volumen de activos (o empleados) de la empresa de menor tamaño identificando: tamaño grande si la ratio es mayor que 3 y tamaño similar si la ratio es igual



o menor que 3. El análisis de la distancia geográfica da lugar a dos categorías: próxima (F/A nacional) o distante (F/A internacional). Por último, para la distancia cultural se han identificado dos categorías: sí distancia cultural y no distancia cultural. Esta clasificación se ha realizado a partir de dos índices; en primer lugar, para las F/A internacionales se analizaron las puntuaciones de los países de origen en las 5 dimensiones de la distancia cultural (Hofstede, 2001). En segundo lugar, para las F/A nacionales se desarrolló un índice que permite medir la distancia cultural entre las distintas regiones de España. Este índice considera: la existencia de lengua propia, su grado de poder -medido a partir del producto interior bruto-, y su grado de desarrollo humano –medido a través del índice de mismo nombre.

Con la finalidad de controlar los posibles efectos no capturados, se ha tenido en cuenta el sector al que pertenecen las empresas distinguiendo entre empresas de fabricación o manufactura y empresas de servicios. La muestra presenta un porcentaje elevado de empresas del sector servicios (**Figura 1**). Esta alta proporción de F/A en el sector servicios hace eco del importante proceso de reestructuración que está sufriendo el sector financiero derivado de la crisis económica, la desregulación y la necesidad de un tamaño relativamente grande para competir (Ortiz-de-Urbina-Criado et al., 2009), al tiempo que refleja la importancia del sector servicios en el mundo, donde representan el 70% del producto nacional bruto mundial (Cuervo-Cazurra, 2008).

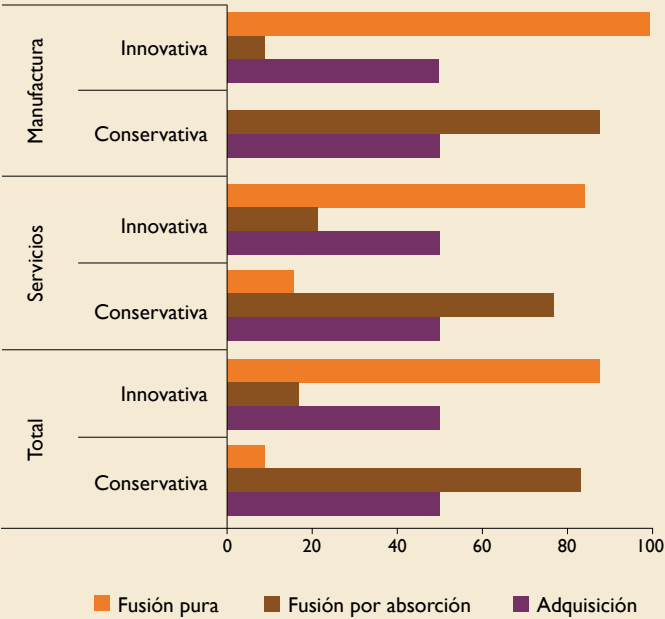
Figura 1. Características de la muestra



Con objeto de conocer la relación y el efecto del tipo de operación, el tamaño relativo y la distancia en la elección de la estrategia de integración de marcas, se ha realizado un análisis de frecuencias y un contraste estadístico a nivel global y sectorial, distinguiendo entre manufactura y servicios. Los resultados del análisis se muestran en el **Anexo**.

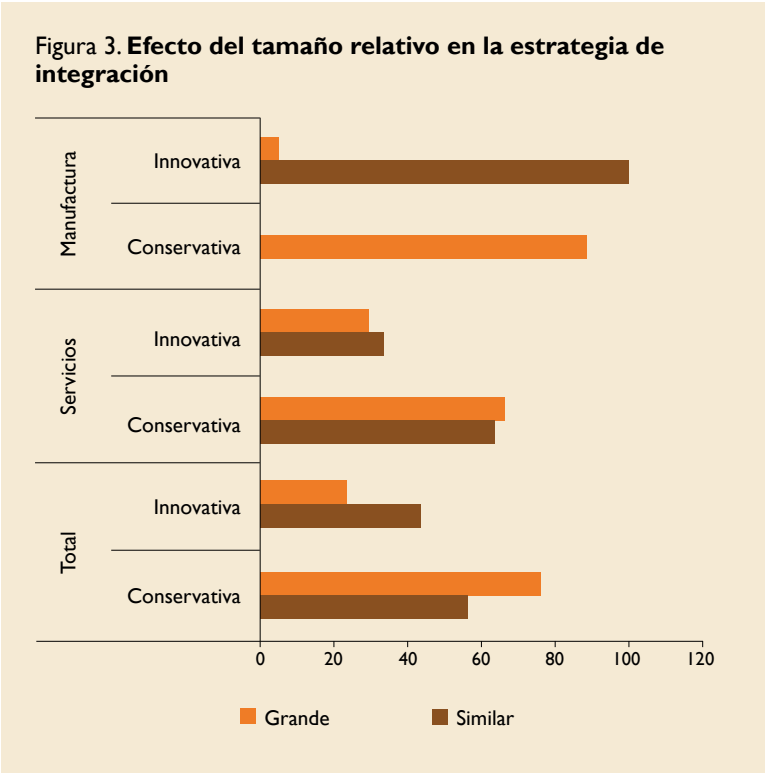
Los datos obtenidos permiten afirmar que el tipo de operación está relacionado con la estrategia de integración de marcas independientemente del sector de actividad considerado (**Figura 2**), en línea con los resultados obtenidos en trabajos previos por Bauer et al. (2011) o Gussoni y Mangani (2012). En concreto, cuando las empresas llevan a cabo una fusión pura optan por alternativas estratégicas innovativas, mientras que cuando deciden realizar una fusión por absorción o una adquisición optan con mayor probabilidad por alternativas de tipo conservativo que suponen un menor nivel de cambio. Estos resultados apoyan la línea de pensamiento actual que argumenta que los conceptos de fusión y adquisición no

Figura 2. Efecto del tipo de operación en la estrategia de integración



deben utilizarse indistintamente ya que no son la misma estrategia y, por ende, tampoco sus consecuencias (Kongpichayanond, 2009). En las fusiones puras, las empresas unifican sus activos, recursos y valores culturales de común acuerdo y buscan colaborar equitativamente, lo que se refleja en una nueva marca o una marca conjunta que representa una nueva era. Por el contrario, la fusión por absorción y la adquisición implican que una empresa absorbe el patrimonio o adquiere la propiedad y el control de otra/s y, en consecuencia, la empresa más fuerte demuestra su fortaleza imponiendo, entre otros activos, su marca; que en raros casos deja de existir tras la F/A.

En segundo lugar se confirma también la relación entre el tamaño relativo y la estrategia de integración tanto de un modo agregado como en el caso de las empresas de manufactura (**Figura 3**). En línea con los resultados de Capron y Hulland (1999) cuando las empresas que intervienen en la F/A difieren significativamente en tamaño optan, en mayor medida, por estrategias que suponen pocos



cambios para ellas; esto es, mantienen invariables las marcas o bien mantienen la marca de la empresa más fuerte para lograr con ello una sinergia positiva para la empresa combinada. Empero, el análisis por sectores indica, y contrariamente a los resultados obtenidos por Lambkin y Muzellec (2008) en el sector bancario, que esta relación solo se puede confirmar en el caso de empresas de manufactura. Se observa que cuando la diferencia de tamaño entre las empresas implicadas es pequeña, las empresas manufactureras optan por una estrategia innovativa que refleja la relativa igualdad entre ellas, mientras que si la diferencia de tamaño es grande, ésta se refleja en la utilización de una estrategia conservativa en la integración de marcas tras la F/A.

Por último, el análisis de los datos no permite comprobar la existencia de una relación entre la distancia y la estrategia de integración de marcas tras la F/A (**Figuras 4 y 5**) al igual que ocurrió en los trabajos de Brooks et al. (2005) y, más recientemente, en el de Gussoni y Mangani (2012).

Figura 4. Efecto de la distancia geográfica en la estrategia de integración

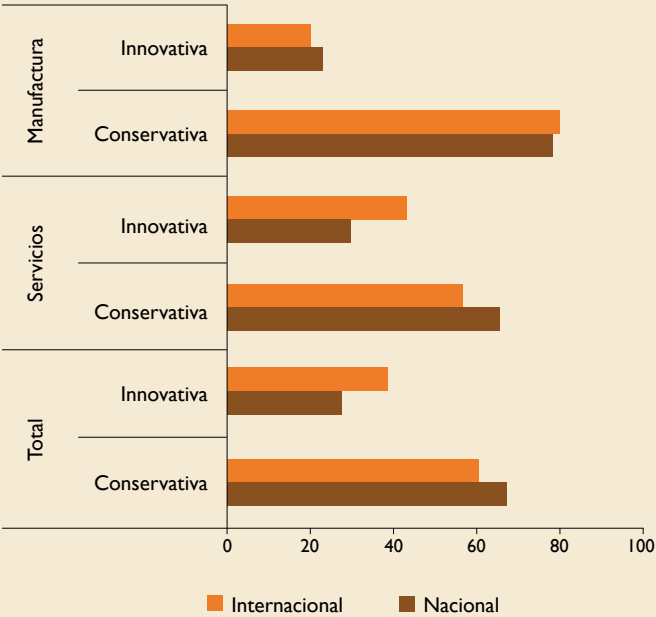
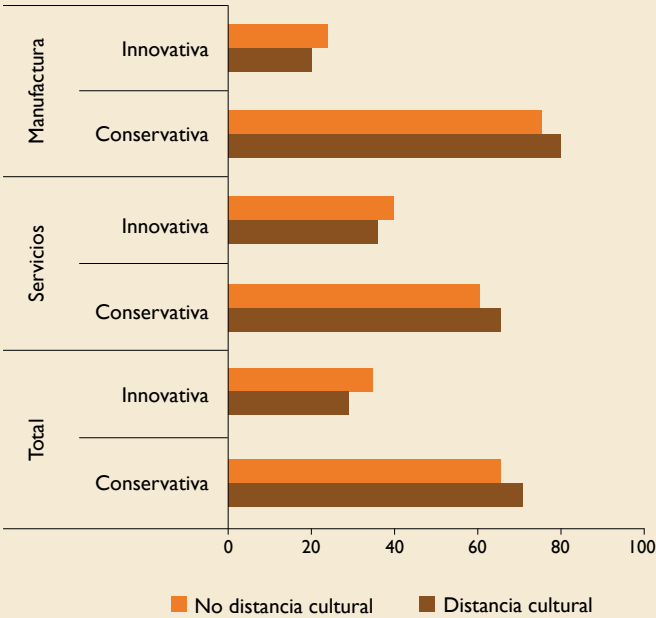


Figura 5. Efecto de la distancia cultural en la estrategia de integración



4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA GESTIÓN EMPRESARIAL

El estudio de los recursos y capacidades de marketing en el ámbito de las F/A abarca numerosas dimensiones, una de las cuales es determinar la estrategia de marca a seguir tras la F/A. Aunque la fase de integración es crítica para el éxito de este tipo de operaciones, los directivos suelen prestar más atención a los aspectos legales, financieros y operativos mientras que los aspectos relacionados con la comunicación, la retención de los empleados, la integración de la cultura o de los valores y la decisión de marca, ocupan un lugar menos relevante. Sin embargo, es preciso que los gestores tengan en cuenta que decidir el nombre, signo o símbolo que va a identificar a la empresa combinada es una cuestión primordial, ya que influye significativamente en la consecución de los objetivos que se persiguen al realizar la F/A como la obtención de sinergias y la creación de valor.

Una F/A supone importantes retos, pero también crea una oportunidad de redefinir lo que la marca de la nueva empresa quiere

ser (Muzellec y Lambkin, 2006). Para ello, los gestores disponen de distintas opciones estratégicas (innovativa vs. conservativa) para la integración de las marcas de las empresas implicadas tras la F/A, que difieren en relación al grado en el que se mantienen o se eliminan dichas marcas y, en consecuencia, generan diferentes efectos en la empresa combinada.

En la elección de la estrategia de marca más adecuada, los gestores deben tener en cuenta diferentes factores y variables relacionadas tanto con las características específicas del acuerdo de F/A como de aspectos relativos a las empresas implicadas en él. En este sentido, nuestros resultados evidencian el rol del tipo de operación y el tamaño relativo de las empresas implicadas en esta decisión tan importante. Así, si el tipo de operación escogida es una fusión pura y/o el tamaño relativo de las empresas es similar, los resultados sugieren la elección de estrategias innovativas que reflejen la relativa igualdad de las empresas y permitan aprovechar la oportunidad de señalar el nuevo foco estratégico de la empresa combinada a través de una marca conjunta o de una marca nueva. Por el contrario, si se realiza una fusión por absorción o una adquisición, y/o cuando hay una gran diferencia en el tamaño de las empresas, los responsables de marketing deberían optar por estrategias más conservativas que permitan extraer las sinergias de las marcas previas o aprovechar los beneficios de la marca más fuerte.

Además de considerar estos aspectos, es crucial que los directivos reflexionen sobre otros como los costes de cada estrategia, el valor de marca o el capital cliente. En concreto, se recomienda a los directivos que consideren y analicen concienzudamente los pros y contras que suponen las diferentes opciones sobre la empresa combinada. Por ejemplo, es preciso tener en cuenta que la adopción de una estrategia conservativa y, particularmente la estrategia de marca única, permite reducir los costes e inversiones en publicidad y promoción y obtener sinergias en ingresos por un uso más eficiente de los recursos. Sin embargo, también supone el abandono y la pérdida del valor de marca que la empresa “perdedora” había generado a lo largo del tiempo, lo que podría afectar a la afinidad y lealtad de los empleados, clientes y otros grupos de interés y, en consecuencia, al resultado de la operación.

Aunque, en general, las F/A llevan a una reducción inicial en la fortaleza de la marca con independencia de la estrategia de integración seleccionada (Jaju et al., 2006), evitar o minimizar este

hecho es clave para el éxito de la operación. Para ello es fundamental que los directivos planifiquen adecuadamente la transición y tengan en cuenta en todo momento el impacto que la marca tiene en sus grupos de interés. Se sugiere que este proceso se haga de modo paulatino, unificando inicialmente los productos de las empresas participantes en la F/A, luego los logotipos y el diseño de envases y, finalmente, efectuar la integración de las marcas. De hecho, e independientemente de la estrategia de marca definitivamente elegida, se aconseja mantener inicialmente los nombres de las marcas implicadas en la F/A para dar tiempo a que los consumidores, empleados y demás grupos de interés, puedan ajustarse y adaptarse a este cambio. Asimismo, una adecuada comunicación de los cambios y la explicación de sus motivos ayudan en el desarrollo del proceso de transición y en la creación de una cultura positiva tras la F/A dado que reducen la probabilidad de que se produzcan problemas en la integración y, por ende, se pierdan las sinergias que se buscaba obtener con esta operación.

En definitiva, para alcanzar el éxito tras una F/A, se sugiere a los directivos que el proceso de integración considere los siguientes aspectos: decidir el nombre que identificará a la empresa combinada, formular la estrategia, implantarla y comunicar todos estos cambios al conjunto de grupos de interés. Este trabajo es, sin duda, un punto de partida para investigaciones futuras en el ámbito de las F/A y las marcas en nuestro país, en donde no existen apenas investigaciones que aborden esta temática a pesar de que ser un aspecto de importancia estratégica para las organizaciones. No obstante, su carácter exploratorio requiere de investigaciones futuras que permitan llevar a cabo análisis más profundos de las cuestiones planteadas.

ANEXO

Análisis de frecuencias y contraste estadístico

		TOTAL		SERVICIOS		MANUFACTURA	
		CONSERVATIVA	INNOVATIVA	CONSERVATIVA	INNOVATIVA	CONSERVATIVA	INNOVATIVA
Tipo de operación	Adquisición	50	50	50	50	50	50
	Fusión por absorción	82,5	17,5	78,9	21,1	89,5	10,5
	Fusión pura	11,1	88,9	14,3	85,7	0	100
Chi cuadrado Sig.		21,629 ,000		12,641 ,002		9,543 ,008	
Tamaño relativo	Similar	56	44	63,9	36,4	0	100
	Grande	77,8	22,2	69	31	93,8	6,2
Chi cuadrado Sig.		3,630 ,057		,160 ,689		13,359 ,000	
Distancia geográfica	Nacional	69,8	30,2	66,7	33,3	77,8	22,2
	Internacional	60,9	39,1	55,6	44,4	80	20
Chi cuadrado Sig.		,618 ,432		0,685 ,408		0,011 ,915	
Distancia cultural	Sí distancia cultural	69,8	30,2	65,8	34,2	80	20
	No distancia cultural	63,6	36,4	60	40	75	25
Chi cuadrado Sig.		,353 ,552		,218 ,641		0,077 ,782	

Los valores de la tabla se presentan en porcentajes.

BIBLIOGRAFÍA

- Basu, K. (2006) "Merging brands after mergers", *California Management Review*, Vol. 48, núm. 4, p. 28-40.
- Bauer, F.A.; Matzler, K.; Wille, C. (2011) "Integrating brand and marketing perspectives in M&A", *Druid*, Dinamarca, junio, p. 15-17.
- Brooks, M.R.; Rosson, P.J.; Gassmann, H.I. (2005) "Influences on post-M&A corporate visual identity choices", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, núm. 2, p. 136-144.
- Capron, L.; Hulland, J. (1999) "Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View", *Journal of Marketing*, Vol. 63, núm. 2, p. 41-54.
- Cuervo-Cazurra, A. (2008) "Las distancias en el proceso de internacionalización: el caso del Banco Santander", *Universia Business Review*, núm. Extra 17, p. 96-111.
- Ettenson, R.; Knowles, J. (2006) "Merging the brands and branding the merger", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, núm. 4, p. 39-49.
- Gussoni, M. y Mangani, A. (2012). Corporate branding strategies in mergers and acquisitions. *Journal of Brand Management*, Vol. 19, núm. 9, p. 772-787.
- Hofstede, G. (2001). Cultures consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across Nations. 2nd Ed. Sage Publications. California.
- Homburg, C.; Bucerius, M. (2005) "A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Postmerger Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 69, enero, p. 95-113.
- Hooley, G.J.; Greenley, G.E.; Cadogan, J.W.; Fahy, J. (2005) "The performance impact of marketing resources", *Journal of Business Research*, Vol. 58, p. 18- 27.
- Jaju, A.; Joiner, C.; Reddy, S.K. (2006) "Consumer evaluations of corporate brand redeployments", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, núm. 2, p. 206-215.
- Kernstock, J. and Brexendorf, T.O. (2012). Corporate Brand Integration in Mergers and Acquisitions – An Action Research-Based Approach, *Corporate Reputation Review*, Vol. 15, p. 169-178.
- Kongpichayanond, P. (2009) "Knowledge management for sustained competitive advantage in mergers and acquisitions", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 11, núm. 3, p. 375-387.
- Kumar, S.; Blomqvist, K.H. (2004) "Mergers and acquisitions: making brand equity a key factor in M&A decision-making", *Strategy & Leadership*, Vol. 32, núm. 2, p. 20-27.
- Lambkin, M.; Muzellec, L. (2008) "Rebranding in the banking industry following mergers and acquisitions", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 26, núm. 5, p. 328-352.
- M'zungu, S.D.M.; Merrilees, B.; Miller, D. (2010) "Brand management to protect brand equity: A conceptual model", *Journal of Brand Management*, Vol. 17, p. 605 – 617.
- Meyer, C.B. (2008) "Value leakages in mergers and acquisitions: Why they occur and how they can be addressed", *Long Range Planning*, Vol. 41, p. 197-224.
- Morgan, N.A.; Rego, L.L. (2009) "Brand Portfolio Strategy and Firm Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 73, núm. 1, p. 59-74.
- Muzellec, L.; Lambkin, M. (2006) "Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity?", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, núm. 7, p. 803-824.
- Ortiz-de-Urbina-Criado, M.; Montoro-Sánchez, M.A.; Guerras-Martín, L.A. (2009) "Fusiones/ Adquisiciones y acuerdos de cooperación en la Unión Europea durante el periodo 2000-2007", *Universia Business Review*, núm. 22, p.118-133.
- Schweiger, D.M.; Very, P. (2003) "Creating value through merger and acquisition integration", *Advances in Mergers and Acquisitions*, Vol. 2, p. 1-26.
- Vazirani, N. (2012) "Mergers and Acquisitions Performance Evaluation- A Literature Review", *Journal of Management*, Vol. 8, núm. 2, septiembre, p. 37-42.
- Vu, D.A.; Shi, Y.; Gregory, M. (2010) "Brand and product integration in horizontal mergers and acquisitions", *European Journal of International Management*, Vol. 4, núm. 1-2, p. 79-119.
- Vu, D. A.; Shi, Y.; Handy, T. (2009) "Strategic framework for brand integration in horizontal mergers and acquisitions", *Journal of Technology Management in China*, Vol. 4, núm. 1, p. 26-52.
- Wiles, M.A.; Morgan, N.A.; Rego, L.L. (2012) "The effect of brand acquisition and disposal on stock returns", *Journal of Marketing*, Vol. 76, núm. 1, p. 38-58.

NOTAS

1. Autora de contacto: Universidad de Vigo; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Campus Lagoas-Marconsende; 36310 Vigo – Pontevedra; España.





Santiago Melián-González¹

Departamento de
Economía y Dirección de
Empresas.
Universidad de Las Palmas
de Gran Canaria



santiago.melian@ulpgc.es

Worker eWOM: los trabajadores opinan en Internet

Worker eWOM: Workers review on the
Internet

104



Jacques Bulchand-Gidumal

Departamento de
Economía y Dirección de
Empresas.
Universidad de Las Palmas
de Gran Canaria



jacques.bulchand@ulpgc.es

I. INTRODUCCIÓN

La sociedad de la información ha generado profundos cambios en los negocios y en las relaciones sociales. En este sentido, existen conceptos ampliamente difundidos, como la web 2.0 y los medios sociales, que pretenden recoger la dinámica actual en la que los ciudadanos participan e influyen en determinados aspectos de la realidad que les rodea (San José-Cabezudo et al., 2012). Así, Internet se ha convertido en la plataforma de comunicación electrónica más importante, creándose en la misma numerosos grupos de intereses que, mediante la forma de comunidades virtuales, comparten conocimientos y opiniones.

En este contexto, el tradicional comportamiento del consumidor denominado WOM (*word of mouth*) también ha generado su versión digital (Okazaki et al., 2013): el eWOM (*electronic word of mouth*). Ambos comportamientos se han estudiado principalmente desde las perspectivas del marketing y del consumidor y, con la expansión de Internet, buena parte de la literatura se ha centrado en los sitios web de valoración de los servicios y productos que ofrecen las empresas (Hennig-Thurau et al., 2004).

CÓDIGOS JEL:
M12, M32, M54, O33

Fecha de recepción y acuse de recibo: 27 de diciembre de 2013. Fecha primera evaluación: 25 de febrero de 2014.
Fecha de aceptación: 1 de abril de 2014.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El impacto de Internet en las empresas y en la sociedad ha sido extraordinario. Esta revolución ha creado nuevos comportamientos entre los consumidores, como el boca a oreja electrónico (en inglés eWOM, electronic word-of-mouth), que ya ha sido ampliamente tratado en la literatura. En la actualidad hay un fenómeno incipiente, similar al anterior, que aunque ha alcanzado una cierta relevancia aún no ha sido estudiado. Es lo que hemos denominado weWOM (*worker electronic word-of-mouth*), consistente en que los empleados y exempleados, por iniciativa propia, evalúan públicamente a sus empresas como lugar para trabajar. Hay numerosas webs específicamente dedicadas a este comportamiento. En este artículo describimos el weWOM, los lugares en que se encuentra y las consecuencias e implicaciones que el mismo puede tener para las empresas.

EXECUTIVE SUMMARY

The impact of Internet on companies and society has been tremendous. This revolution has created new behaviors among consumers, such as electronic word-of-mouth (eWOM), which has already been studied. Nevertheless, there is a very similar and frequent behavior that the academic field has not yet addressed in which employees and ex-employees publicly evaluate their companies as employers. We refer to that behavior, to which specific and important websites have been devoted, as weWOM (*worker electronic word of mouth*). In this article we describe weWOM, where it may be found, its relevance, and its consequences and implications for companies.

El eWOM es el comportamiento consistente en comunicar opiniones y experiencias de consumo usando las posibilidades que ofrece Internet

En el ámbito de los recursos humanos (en adelante RRHH), la penetración de Internet y del concepto de la web 2.0 también ha generado su eWOM particular. Este comportamiento, que hemos denominado weWOM (es decir, worker eWOM) se está manifestando en sitios web creados para que empleados y exempleados, basándose en su experiencia, valoren sus empresas, sus prácticas de RRHH y realicen comentarios sobre las mismas. El weWOM, de acuerdo con la teoría de señales (Connelly et al., 2011), puede resultar un factor determinante en la formación de dos tipos de imágenes organizativas, las cuales pueden determinar la capacidad de atracción de nuevos trabajadores y las actitudes de los empleados de las empresas, respectivamente. A pesar de que el weWOM es un comportamiento que se va expandiendo, y que puede tener repercusiones notables para la dirección de RRHH, apenas se ha escrito sobre el mismo. Ulrich (2011), al dar su visión sobre la evolución de la dirección de RRHH, comenta que uno de sus desafíos actuales consiste en responder a las condiciones que rodean a las empresas. Asimismo, opina que en el futuro los profesionales de los RRHH tendrán que aprovechar los medios sociales y otras tecnologías. En este sentido, el weWOM es un comportamiento de los trabajadores que ya está presente en la red, que la empresa no controla y cuyo contenido puede ser favorable o no para sus intereses.

Los objetivos de este trabajo son dos. Por una parte, describir en qué consiste el weWOM, los sitios web dónde se aloja y categorizarlo de acuerdo con lo que los trabajadores valoran y comunican en estas webs. A tal efecto, se han buscado y analizado con detenimiento diferentes portales donde se registra el weWOM. Por otra parte, al objeto de determinar la expansión de este comportamiento en la red, se han analizado los portales encontrados con dos herramientas que diagnostican la importancia que tienen las páginas web en base al tráfico que generan.

El resto del artículo está estructurado en seis apartados. Los tres primeros describen el weWOM, su potencial incidencia en la imagen de la organización y el que creemos que es su principal canal de comunicación. Seguidamente se explica la metodología empleada y, a continuación, los resultados. El último apartado está dedicado a las conclusiones alcanzadas y a implicaciones para la práctica directiva.

2. ¿EN QUÉ CONSISTE EL WEWOM?

Para describir el weWOM es necesario recurrir, en primer lugar, al eWOM. El eWOM es el comportamiento consistente en comunicar opiniones y experiencias de consumo usando las posibilidades que ofrece Internet. Por lo tanto, su definición hace referencia al WOM (boca a oreja) que, a su vez, consiste en las comunicaciones llevadas a cabo por los clientes, en relación a los consumos que realizan, con miembros de su red social y profesional (Anderson, 1998). Según Litvin et al. (2008: 461), el eWOM se puede definir como “[...] toda comunicación informal dirigida al consumidor a través de tecnologías basadas en Internet en relación al uso o características de productos y servicios determinados o de sus vendedores [...]”. El eWOM se ha convertido en un elemento crítico en el proceso de toma de decisión de muchos consumidores y ha trascendido el alcance del WOM tradicional debido a la amplia penetración de Internet en la sociedad.

No obstante, y a pesar de que el eWOM es la versión electrónica y online del WOM, entre ellos existe una diferencia fundamental: el eWOM está registrado en el ciberespacio, por lo que queda almacenado para su consulta a lo largo del tiempo, se puede buscar, es accesible desde todo el mundo y es enlazable. Esto permite superar las barreras típicas del WOM, como son el coste involucrado en los procesos de adquisición, transferencia y uso de la información. Debido a ello, su impacto potencial es mucho mayor. La importancia del WOM para las empresas se refleja en los estudios que demuestran que el WOM positivo genera actitudes positivas e incrementa la posibilidad de compra, mientras que el negativo tiene el efecto contrario (Litvin et al., 2008). Estos resultados también se dan con el eWOM (Karakaya y Barnes, 2010).

Adentrándonos ahora en el weWOM, podemos afirmar que el eWOM y el weWOM son comportamientos muy similares, ya que básicamente se diferencian en el contenido de la comunicación. Haciendo una analogía con el eWOM, entendemos que el weWOM es la versión en línea de un comportamiento boca a oreja de trabajadores o extrabajadores de una empresa. Este comportamiento, fuera de Internet, ya ha sido definido en la literatura como las comunicaciones interpersonales sobre las organizaciones, respecto a su faceta empleadora, o sobre puestos de trabajo específicos, no controladas por el empleador (Van

PALABRAS CLAVE

WeWOM, eWOM, Actitudes de los trabajadores, Imagen organizativa, Internet

KEY WORDS

WeWOM, eWOM, Worker attitudes, Organisational image, The Internet

Hoye y Lievens, 2009). En cuanto a su contenido, Van Hoye y Lievens (2009), basándose en el boca-oreja de productos o servicios, indican que gira en torno a los aspectos positivos y negativos relacionados con la experiencia de trabajo en una organización. Aunque existen algunos estudios recientes sobre el comportamiento de los trabajadores referido a manifestar, en Internet, los desacuerdos con sus organizaciones (Richards, 2008; Richards y Kosmala, 2013), no hemos encontrado una descripción o definición que, a la vez, de cabida a la comunicación de los aspectos positivos que también caracteriza al comportamiento boca a oreja laboral. De forma relacionada, la literatura sobre el cotilleo en el entorno trabajo define al mismo como “una charla informal y evaluativa, normalmente entre pocas personas de la empresa, sobre un tercero de la organización que no está presente” (Kurland y Pelled, 2000: 249). Aunque relacionados, weWOM y cotilleo laboral no son comportamientos equivalentes ya que el primero se centra en prácticas y características de la empresa mientras que el segundo lo hace en un tercero que está ausente (Okazaki et al., 2013). Además, el cotilleo es una comunicación más personal, entre empleados y dependiente de la confianza que se tenga en el receptor (Ellwardt et al., 2012).

Ante la ausencia de una definición precisa sobre el weWOM, lo definimos como: las comunicaciones y valoraciones independientes sobre empresas, por parte de empleados y exempleados, realizadas a través de las posibilidades que ofrece Internet, y referidas, principalmente, a las condiciones de trabajo, a las prácticas de RRHH y al comportamiento de la empresa como empleador.

Hay una serie de razones que justifican que el que hemos descrito sea el contenido del weWOM, así como la razón por la que se genera. En cuanto al contenido, la investigación muestra que los empleados desarrollan creencias y opiniones sobre el grado en que la organización para la que trabajan valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (Eisenberger et al., 1986). Asimismo, la teoría del intercambio social (Blau, 1964) propone que las personas cuando trabajan, a cambio de su esfuerzo, buscan obtener una serie de compensaciones. De esta forma, “los empleados buscan un equilibrio en sus relaciones de intercambio con las organizaciones teniendo actitudes y comportamientos proporcionales con el grado de compromiso de

la organización hacia ellos como personas” (Wayne et al., 1997: 83). Una de las facetas de las prácticas de RRHH consiste en ser instrumentos mediante los que la organizaciones comunican a sus empleados mensajes (Bowen y Ostroff, 2004). En este sentido, los trabajadores atribuyen diferentes significados a las prácticas de RRHH, percibiéndolas, por ejemplo, como sustentadoras de relaciones básicamente mercantilistas o, por el contrario, como prácticas que aprecian y reconocen el esfuerzo del trabajador (Takeuchi et al., 2007). Por lo tanto, las prácticas de RRHH son elementos de referencia clave en las percepciones que tienen los trabajadores de las empresas.

Respecto a la razón por la que el weWOM se practica, y tomando como referencia tanto el WOM como el eWOM, pueden existir diferentes motivos, entre los que destacamos: el grado de compromiso con la empresa; la relación entre los beneficios percibidos y los costes asumidos; la preocupación por los demás; querer ayudar a la empresa; intentar influir en la misma; compartir emociones positivas; o disminuir la frustración y ansiedad asociadas a la insatisfacción experimentada (Hennig-Thurau et al., 2004). En cualquier caso, el weWOM, como ocurre con el WOM y el eWOM, surge principalmente por las valoraciones positivas o negativas que los trabajadores hacen sobre las relaciones que mantienen con sus empleadores (Van Hove y Lievens, 2009).

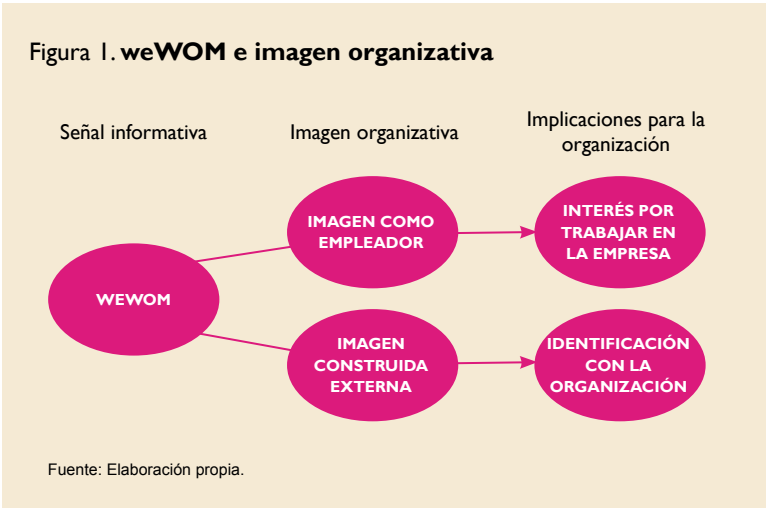
Si el eWOM tiene repercusiones en las decisiones de consumo de los clientes, el weWOM también puede tener influencia en el comportamiento de los trabajadores, tanto en lo referido al deseo de comenzar a trabajar en una empresa como en lo concerniente a las actitudes de los ya trabajadores de la misma. El motivo es que el boca-oreja realizado por los trabajadores ha mostrado ser un determinante importante de la imagen de marca como empleador de la organización (Van Hove y Lievens, 2009).

3. WEWOM E IMAGEN DE LA EMPRESA

De acuerdo con la teoría de las señales (Connelly et al., 2011), diferentes autores han propuesto que debido a que las personas tenemos información incompleta sobre las organizaciones, interpretamos la información disponible como señales indicativas de sus características. Así, la imagen organizativa es la representación mental de la organización en base a señales de información concretas, entre las cuales está el boca-oreja (Highhouse et al., 2009).



La imagen organizativa es multidimensional, dependiendo de los agentes implicados, entre los cuales se encuentran los trabajadores. Para este colectivo, la literatura ha destacado dos tipos de imágenes organizativas: la imagen de marca como empleador, referida a las percepciones de los trabajadores externos a la empresa, y la imagen construida externa, referida a las de los empleados de la organización. En la **Figura 1** hemos representando el rol antecedente del weWOM en la imagen de la organización y las implicaciones que conlleva.



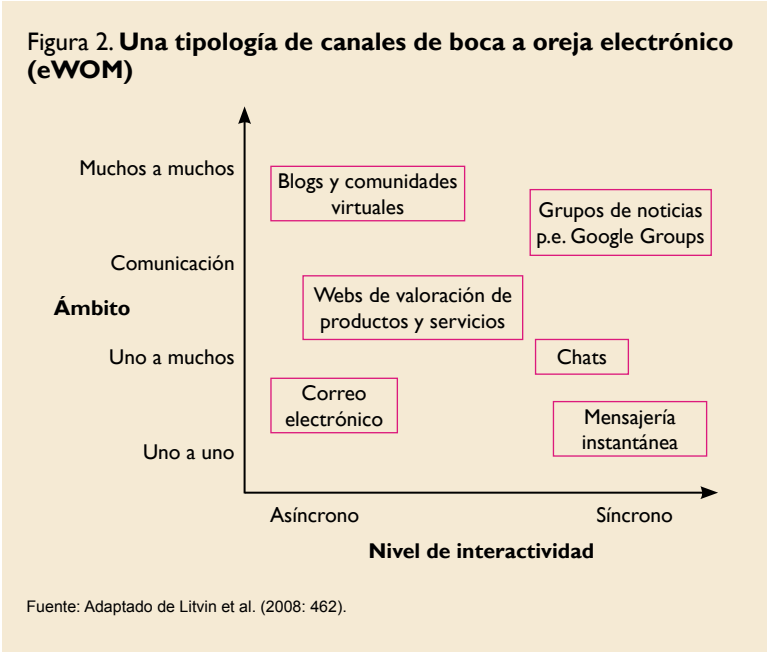
La imagen de marca como empleador (Van Hoya y Lievens, 2009) se refiere a la percepción de lo atractiva que resulta una organización, para personas ajenas a la misma, como un buen lugar en el que trabajar. Esta imagen se materializa en diferentes atributos organizativos, entre lo que se encuentran los instrumentales, que se refieren a atributos objetivos que las organizaciones poseen o no. Dentro de los mismos se encuentran la existencia o no de determinadas prácticas de RRHH, tales como buenos salarios, seguridad en el empleo, oportunidades de promoción y variedad de las tareas (Kanar et al., 2008). Dado que el weWOM informa precisamente sobre este tipo de variables, resulta evidente su influencia potencial en este tipo de imagen organizativa. En cuanto a la misma, está comprobado que la imagen de marca como empleador influye en el interés que muestran las personas por trabajar en una empresa (Kanar et al., 2008).

La imagen construida externa hace referencia a cómo los miembros de la organización creen que ésta es percibida por los que están fuera (Carmeli y Freund, 2002; Dutton et al., 1994) y parte del hecho de que los trabajadores dan importancia a lo que los demás piensan de su organización (Helm, 2011). Dado que, como se ha expuesto en el apartado anterior, los trabajadores usan como referencia las prácticas de RRHH a la hora de juzgar las relaciones de empleo y las organizaciones, también parece evidente la importancia que tiene el weWOM para este tipo de imagen organizativa. En cuanto a sus implicaciones, Smidts et al. (2001) y Buonocore (2010) declaran que si esta imagen es positiva la identificación de los empleados con la organización se fortalece.

Aparte de por los motivos señalados para los dos tipos de imágenes organizativas, el weWOM es particularmente relevante para ambas debido a que la empresa no lo controla. Además, y volviendo otra vez a la analogía con el eWOM, es conveniente señalar que distintos estudios han mostrado que el eWOM es más efectivo que el marketing llevado a cabo por las empresas (Karakaya y Barnes, 2010).

4. DÓNDE ENCONTRAR EL WEWOM: LOS SITIOS WEB DE VALORACIÓN DE EMPLEADORES

En un contexto tan abierto al cambio como es Internet, es complicado establecer una clasificación de las opciones existentes para llevar a cabo el weWOM sin caer en el riesgo de que quede rápidamente obsoleta. Aun así, creemos que la descripción dada por Litvin et al. (2008) acerca del eWOM es útil para representar el escenario en el que se puede dar el weWOM (**Figura 2**). En este sentido, entre otras posibilidades, las webs de valoración de productos o servicios son las que destacan, ya que muchos clientes se comunican entre ellos usando este canal, siendo uno de los lugares en los que más frecuentemente se produce el eWOM (Dellarocas, 2003; Hennig-Thurau et al., 2004). Además, los consumidores, comparado con las comunicaciones que realizan directamente las empresas, confían más en esta información (Li y Bernoff, 2008). Dada la evidente similitud entre eWOM y weWOM, creemos que los sitios web dedicados a recoger valoraciones de empresas por los trabajadores son también el canal más importante para la manifestación de este comportamiento, ya que uno de sus principales objetivos es acogerlo y registrarlo.



Las webs de valoraciones de los empleadores tienen dos elementos comunes: a) permiten que empleados y exempleados de las empresas opinen y valoren de forma anónima a las mismas y a los puestos ocupados, tomando como referencia diferentes factores que pueden resultar más o menos beneficiosos para un trabajador y b) ofrecen, a partir del anterior weWOM, datos e información sobre las empresas, de manera que cualquier persona interesada pueda contar con esos datos y mejorar su capacidad para tomar decisiones de empleo. De hecho, la práctica totalidad de estos sitios web ofrecen también servicios de búsqueda de empleo.

5. DÓNDE ESTÁ EL WEWOM: SITIOS WEB DONDE SE VALORAN LOS EMPLEADORES

Dada las características de Internet, es difícil afirmar cuantas webs de valoraciones de empleadores existen actualmente. Ante esta indefinición realizamos una búsqueda en Internet mediante términos clave (Li et al., 2008). Así, en noviembre de 2013, se realizó esta búsqueda a través del buscador Google y combinando las siguientes palabras, tanto en singular como en plural y tanto en inglés como en español: company, review, employee y rating. En total, se realizaron más de 30 búsquedas distintas (entre

otras, “company rating”, “company ratings”, “company review”, “opiniones empresas”, “valoraciones empresas”, “employee company review”, “valoración empresas empleados”, etc.). De cada respuesta, se examinaron las primeras cinco páginas de resultados, anotando todas aquellas webs que pudieran contener información como la que estábamos buscando. Posteriormente, se analizó individualmente cada uno de los sitios web resultantes para ver si su contenido se ajustaba a los conceptos tratados en el presente trabajo. En total, localizamos dieciséis webs dedicadas a recoger y mostrar weWOM.

Partiendo del resultado de la búsqueda anterior, los autores de este trabajo observaron independientemente todos los sitios web con el fin de determinar dos cuestiones: cómo se manifiesta el weWOM y cuál es su contenido. Respecto a esto último, y al objeto de llegar a una clasificación, los autores descargaron todas las variables utilizadas por los distintos sitios web conservando su denominación y las agruparon en grupos homogéneos. La agrupación se llevó a cabo de manera independiente y basándose en el contenido a que hacían referencia dichas variables, tanto para aquellas que hacían referencia a prácticas de RRHH como las que hacían referencia a características de la empresa. La clasificación se hizo cualitativamente sobre la base de la similitud percibida entre las variables. Así, la categoría resultante “Oportunidades de carrera” incluía las siguientes opciones encontradas en las distintas webs analizadas: oportunidades de carrera, progresión en la carrera, crecimiento en la carrera, formación en el puesto de trabajo y desarrollo de carrera, desarrollo y potencial de carrera, desarrollo futuro, crecimiento personal y formación, inversión en personas (formación, coaching) y políticas de formación. A continuación, los autores realizaron definiciones formales de las diferentes categorías y se aseguraron que todas las variables clasificadas estuvieran en la categoría correcta. Posteriormente, se reunieron para discutir las categorías y revisar las prácticas incluidas en cada categoría. Los procesos independientes de agrupación generaron 18 y 19 categorías respectivamente. Solo se produjeron tres desacuerdos en cuanto a la agrupación, que fueron resueltos mediante el diálogo y la capacidad de justificación que cada investigador fue capaz de dar al hecho de situar una práctica en una categoría determinada. Finalmente, para valorar la expansión en Internet de los sitios de valoración de empleadores localizados y analizados, usamos dos





herramientas existentes en Internet para medir la popularidad de los sitios web. Por un lado, Alexa, una empresa que recopila información acerca de las distintas páginas web existentes a través de un motor propio y de una barra de herramientas que el usuario instala en su navegador. Inicialmente, esta barra sólo estaba disponible para Internet Explorer, introduciendo un importante sesgo en los resultados (Scowen y Regenbrecht, 2009), pero desde hace tiempo ya está disponible para los navegadores más utilizados, salvando la anterior dificultad. Para cada sitio web, Alexa ofrece la siguiente información:

- Ranking global. Este ranking se calcula utilizando una combinación de la media de visitantes diarios a una página web y de las páginas vistas en los últimos tres meses. El sitio web con la mayor combinación de ambos parámetros recibe la posición número 1.
- Ranking en un país. Igual que el anterior, pero centrado en el país donde el sitio web tiene más actividad.

Por otro lado, usamos los datos de Google en su algoritmo PageRank. El PageRank de una página es un valor numérico entre 0 y 10 que representa la importancia que una página web tiene en Internet. Google se hace la idea de que cuando una página coloca un enlace (link) a otra, es de hecho un voto para esta última. Cuantos más votos tenga una página será considerada más importante por Google. Además, la importancia de la página que emite su voto también determina el peso de este voto. De esta manera, Google calcula la importancia de una página gracias a todos los votos que recibe, teniendo en cuenta también la importancia de cada página que emite el voto. El valor máximo que se puede alcanzar es 10 y el mínimo 0. Aunque estos dos índices (Alexa y PageRank) nos permiten tener una guía para conocer la popularidad de estas páginas, desgraciadamente ninguna de las dos nos da ningún tipo de información acerca de la calidad de los datos publicados en las mismas (Blanco et al., 2011).

Como ya se indicó anteriormente, la búsqueda mediante términos clave generó dieciséis sitios web de valoración de empresas en su faceta de empleador (**Tabla 1**).

De acuerdo con la información disponible en las páginas web, la mayoría de estos sitios web comenzaron a funcionar como pronto en 2008, por lo que el weWOM es un comportamiento relativamente reciente. Algunos de estos portales exigen registrarse para acceder

Tabla 1. Sitios de revisión de empleadores

EMPRESA	WEB	ZONA	FUNDACIÓN
BeyondJob	http://www.beyondjob.com	-	2009
CareerBliss	http://www.careerbliss.com	-	2009
CareerLeak	http://www.careerleak.com	-	2008
Glassdoor	http://www.glassdoor.com	-	2007
LookBeforeYouLeap	http://www.lookbeforeyouleap.net/	-	2004
Hallway	http://www.hallway.com	-	2009
JobBite	http://www.jobbite.com	-	2008
JobeeHive	http://www.jobeehive.com	-	2008
JobGrades.com	http://jobgrades.com/	-	2008
Jobitorial	http://www.jobitorial.com/	-	2006
LeJusteSalaire.com	http://www.lejustesalaire.com/	Francia	2009
TrabajoBasura.info	http://www.trabajobasura.info	España	2006
RealRef	http://www.realref.com	Argentina	2010
TalentEquity	http://talentequity.in/	India	2008
Vault	http://www.vault.com	-	1996
Kombook	http://www.kombook.com/	España	2010

Fuente: Google y páginas web de las empresas.

a todos los comentarios y valoraciones de las empresas, mientras que otros no lo requieren. En cualquier caso, todos los que piden registrarse muestran parte del weWOM sin necesidad de ser miembro del sitio web, de forma que cualquier persona con sólo acceder puede obtener esta información. Respecto a quiénes evalúan a las empresas, todos los sitios web solicitan que sean empleados o exempleados.

6. ¿SOBRE QUÉ OPINAN Y QUÉ VALORAN LOS TRABAJADORES?

Al definir el weWOM expusimos que, en general, trata sobre condiciones de empleo, prácticas de RRHH y el comportamiento como empleador. El estudio de los portales de valoración recogidos en la Tabla 1 evidencia que el weWOM se manifiesta, principalmente, a través de tres formatos. Uno es el weWOM semiestructurado, consistente en la posibilidad de que el empleado/ expleado, ajustándose a unos apartados, opine abiertamente sobre la empresa. Así, en Glassdoor existen tres apartados

generales (ventajas, desventajas y consejos a la dirección) en los que los empleados/exempleados hacen comentarios. La **Figura 3** muestra un ejemplo.

Figura 3. Ejemplo de weWOM semiestructurado

Pros
Great place. Good work and life balance. If you have nice manager and sr. executive then it is great. Nice bonus most of the time.

Cons
Promotions are not common. People who have good network only get promotions and you will not go anywhere if client needs you at a place.

Advice to Senior Management
Give promotions to employees who are asking for it. If you stick to keep employee at client you will loose it.

Fuente: <http://www.glassdoor.com/Reviews/Accenture-Reviews-E4138.htm>

En otros sitios como Hallway se deja completamente abierta la posibilidad de opinar, por lo que las orientaciones sobre qué decir no existen. Un ejemplo se recoge en la **Figura 4**.

Figura 4. Ejemplo de weWOM slibre

As big the name is, as many problems crop up there. I hadn't experienced anything good there during my 7 years career and eventually I was kicked out in the pretext of Layoff. It is going to shut down a plant in Pennsylvania which will bring more layoffs and redundancies. Although it doesn't seem that this largest company in beverage industry can be affected by the declining economy, it is true that the wearer knows where the shoe pinches.

Fuente: <http://www.hallway.com/companies/coca-cola-reviews>

La otra forma de weWOM más usada implica su estructuración total a través de la valoración y puntuación de una serie de variables que pretenden ser útiles para que las personas conozcan las empresas. La **Tabla 2** expone, a modo de ejemplo, los incluidos en Careerbliss. Como se puede observar en el cuadro anterior, además de weWOM sobre la empresa, se ofrecen datos sobre el sector al que pertenece, de manera que quien esté accediendo a la información pueda comparar la empresa con su sector.

Tabla 2. Ejemplo de weWOM estructurado

	PUNTUACIÓN (1-5)	MEDIA DEL SECTOR
Puntuación global	4,0	3,5
Oportunidad de crecimiento	4,1	3,4
Compensación	4,0	3,5
Beneficios	4,1	3,6
Recomendar a otros	4,2	3,5
Conciliación laboral	4,0	3,6
Desarrollo de carrera	3,9	3,3
Alta dirección	3,9	3,6
Seguridad en el puesto	3,5	3,2

Empresa: Johnson & Johnson.

Fuente: Adaptado de <http://www.careerbliss.com/company-reviews/johnson-johnson-reviews-67022/>

Las variables utilizadas para valorar las empresas están relacionadas con sus prácticas de RRHH y con otras características de la organización. Algunas de estas variables difieren entre los sitios de evaluación de los empleadores, mientras que otras están presentes en la mayoría de los sitios. Después del procedimiento de análisis y clasificación descrito, se establecieron 18 categorías de weWOM que se presentan en la **Tabla 3**. Al lado de cada categoría se indica el porcentaje de sitios web, de entre los analizados, que incluyen dicha categoría.

Como puede observarse, el weWOM estructurado trata sobre prácticas de RRHH y comportamientos directivos que la literatura incluye como determinantes del compromiso organizativo de los trabajadores (Whitener, 2001). Así este tipo de prácticas actúan, de acuerdo con la norma de la reciprocidad (Gouldner, 1960), correspondiendo al esfuerzo demandando a la plantilla, de forma que propician un intercambio equilibrado entre la empresa y el trabajador (Eisenberger et al., 1986). De hecho, las prácticas más frecuentemente incluidas (entre el 44% y 94% de las webs) se encuadran en lo que se consideran prácticas de RRHH de apoyo, que son aquéllas que indican una inversión en el reconocimiento a las contribuciones de los empleados y que son discrecionales, en el sentido de que la organización no está obligada a ofrecer esta práctica a todos sus trabajadores (Eisenberger et al., 1986).

Tabla 3. Categorías de weWOM estructurado en los sitios de revisión de empleadores

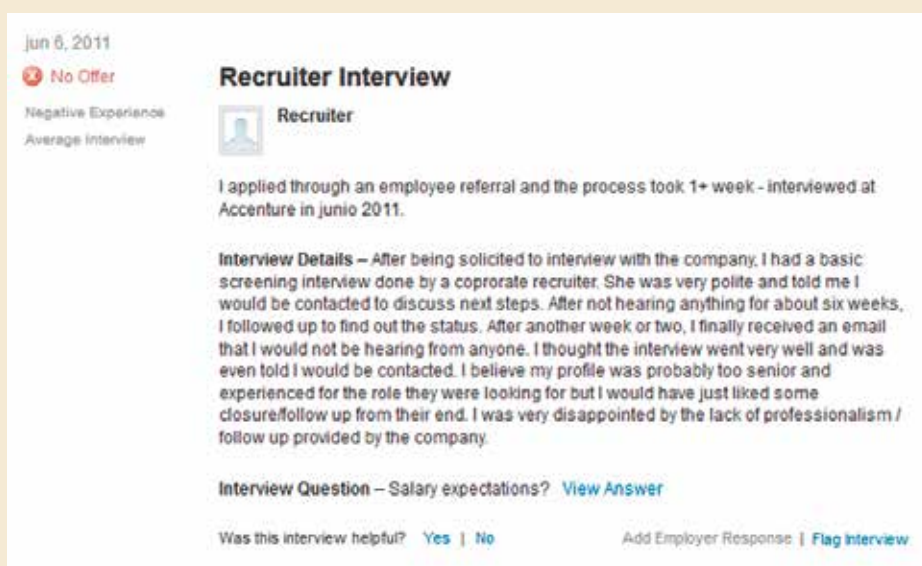
CATEGORÍA	%
Compensación (compensación, beneficios, salario y beneficios)	94%
Condiciones laborales (condiciones laborales, horario, vacaciones, localización, seguridad en el puesto de trabajo, número de contratos temporales, requerimientos físicos)	69%
Dirección (alta dirección, liderazgo, equipo de dirección, confianza en la alta dirección, liderazgo y dirección, competencia directiva y compromiso, calidad de la gestión de proyectos, rating del director general, gestión y el equipo)	63%
Oportunidades de carrera (oportunidades de carrera, progresión en la carrera, crecimiento en la carrera, formación en el puesto de trabajo y desarrollo de carrera, desarrollo y potencial de carrera, desarrollo futuro, crecimiento personal y formación, inversión en personas -formación, coaching- y políticas de formación)	56%
Entorno de trabajo (entorno de trabajo, cultura, cultura laboral, moral de los empleados, entrono de trabajo y espíritu de equipo)	56%
Conciliación entre la vida laboral y la vida familiar	44%
Respeto y reconocimiento (respeto, equidad y respeto, atención al empleado, reconocimiento, evaluación del rendimiento, comunicación)	44%
Prácticas de selección	38%
Recomendación a otros	38%
Características de la tarea (responsabilidades, tareas laborales ,oportunidades laborales, entusiasmo en el trabajo, retos, libertad)	31%
Competitividad futura (competitividad futura y rendimiento de la empresa, imagen corporativa y posicionamiento en el mercado, expectativas futuras, estabilidad financiera, estrategia a largo plazo)	31%
Integridad (integridad y ética de la alta dirección, transparencia en el lugar de trabajo, prácticas éticas, CRS y la comunidad)	25%
Competencia de los empleados (reclutamiento y talento, competencia de los compañeros)	19%
Satisfacción global del puesto de trabajo	13%
Despido	13%
Descripción del puesto de trabajo	6%
Trabajo de calidad	6%
Nivel de estrés	6%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información reflejada en los sitios de revisión de empleadores.

La práctica más incluida es la relativa a compensación y beneficios (94%). De hecho, muchos de los sitios de valoración de empleadores ofrecen datos retributivos concretos de las empresas. No obstante, los trabajadores también valoran otros elementos no económicos, de ahí que más de la mitad de los sitios web informen sobre aspectos generales o específicos de las condiciones de trabajo; la forma de dirigir existente en la empresa; las oportunidades de carrera profesional; y el entorno en el que se trabaja.

También destacan, aunque en un grado menor (44% de los sitios web), las opiniones sobre el equilibrio entre la vida profesional y personal, y sobre el respeto y reconocimiento existentes, respectivamente. Finalmente, entre el 38% y el 25% de los sitios web ofrecen weWOM referido a: los procedimientos de selección usados; si la empresa es recomendada como sitio para trabajar; la realización profesional; el futuro de la empresa; y su integridad. Respecto a los procedimientos de selección de personal (al igual que con los despidos), en los sitios web que incluyen este apartado el weWOM no consiste en una puntuación, sino en realizar comentarios sobre la experiencia personal, tal como refleja la **Figura 5**.

Figura 5. Ejemplo de weWOM libre



Fuente: <http://www.glassdoor.com/Interview/Accenture-Interview-RVW969151.htm>

6.1. Relevancia de los sitios web de valoración de empresas

El weWOM es un comportamiento que se ha manifestado públicamente con el surgimiento de los sitios web de valoración de empleadores. Al objeto de conocer el volumen de weWOM que circula en estos sitios web, analizamos su actividad en Internet para poder constatar en qué medida es un comportamiento extendido.

La **Tabla 4** recoge los datos encontrados con las dos herramientas de análisis usadas.

Tabla 4. **Actividad en Internet de los sitios de revisión de empleadores**

	ALEXA			GOOGLE
	RANKING DE TRÁFICO (GLOBAL)	RANKING DE TRÁFICO (PAÍS)	PAÍS	PAGE RANK
SITIOS DE REVISIÓN DE EMPLEADORES				
Glassdoor.com	741	286	EE.UU.	7
Careerbliss.com	19.734	4.661	EE.UU.	6
Vault.com	48.516	18.127	EE.UU.	7
Lejustesalaire.com	114.811	4.707	Francia	3
Hallway.com	189.335	71.017	EE.UU.	0
trabajobasura.info	278.601	8.651	España	3
Jobitorial.com	354.984	101.381	EE.UU.	4
JobeeHive.com	551.966	61.548	India	2
CareerLeak.com	950.425	N.D.	N.D.	5
Realref.com.ar	1.302.038	N.D.	Argentina	4
Jobbite.com	2.039.554	N.D.	N.D.	4
Kombook.com	5.267.845	N.D.	N.D.	3
LookBeforeYouLeap.net	6.557.018	N.D.	N.D.	1
Jobgrades.com	9.177.876	N.D.	N.D.	3
Beyondjob.com	N.D.	N.D.	N.D.	0
TalentEquity.in	N.D.	N.D.	N.D.	0
SITIOS DE REFERENCIA EN INTERNET A EFECTOS DE COMPARACIÓN				
Facebook.com	2	2	EE.UU.	9
Linkedin.com	8	7	EE.UU.	9
Tripadvisor.com	204	116	EE.UU.	8

Fuente: Alexa y PageRank (Diciembre de 2013).

Para poder interpretar los datos de los sitios web de valoración de empresas hemos incluido en la Tabla 4, a modo de referencia, los datos de dos sitios web ampliamente conocidos (la red social Facebook y la red profesional Linkedin) y el del sitio web de valoración de servicios turísticos más importante (Tripadvisor). Este último lo usamos por ser uno de los canales principales por el que se manifiesta el comportamiento al que se asimila el weWOM, el eWOM. Recordar que Alexa jerarquiza las web partiendo de la

asignación de un 1 a la web del mundo con más tráfico. A partir ahí, en función tráfico registrado, asigna valores superiores a las web que se analizan. En el caso de PageRank el valor 10 es el máximo que puede alcanzar una web. Así, cuanto menores son las cifras de Alexa y más alta la de PageRank, mayor difusión tendrá la web de valoración de empresas.

Como se recoge en la Tabla 4, tres sitios de valoración de empleadores destacan sobre el resto: Glassdoor, Vault y Careerbliss. De acuerdo con los datos de Alexa, a fecha de diciembre de 2013, Glassdoor se encuentra en la posición 741 en el Global Traffic Rank (Facebook está en la posición 2, LinkedIn está en la 8 y Tripadvisor en la 204), Vault en la 48.516 y Careerbliss en la 19,734.

7. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

A tenor de los datos mostrados, el weWOM es un comportamiento de los trabajadores a considerar por las empresas. Las posibilidades que ofrece Internet para su manifestación son múltiples (e.g., email, blogs, chats, redes sociales) pero creemos que, al igual que ocurre con el eWOM, los sitios de valoración de empleadores son el canal más importante. Además de estar expresamente diseñados para generar weWOM, son transparentes y accesibles para cualquier persona, y los datos sobre tráfico en Internet reflejan que algunos de estos sitios tienen unas cifras de visitas importantes. Así, Glassdoor, por ejemplo, aparece entre los mil primeros sitios web de todo el mundo. No obstante, no todos los sitios revisados canalizan la misma cantidad de weWOM. Actualmente, destacan Glassdoor, Vault y Careerbliss, si bien no hay obviar al grupo que encuentra entre las posiciones cuarta y décima. Por tanto, las empresas deben estar atentas al contenido que sobre las mismas aparece o puede aparecer en estas webs que, por lo menos hasta el presente, acogen la mayor parte del weWOM.

La insistencia en vigilar el weWOM se debe a las consecuencias que puede generar para las empresas. A continuación se describen estas implicaciones y posteriormente se sugiere como actuar ante las mismas.

Primero, el weWOM puede influir en la imagen de marca como empleador de las empresas y en su capacidad para atraer y retener a los mejores trabajadores. El weWOM no deja de ser una forma



de eWOM, y sobre este último hay un notable consenso respecto a su influencia en las decisiones del consumidor. Así, el eWOM positivo influye positivamente en las decisiones de compra y el negativo lo hace negativamente (Karakaya y Barnes, 2010). Por tanto, resulta lógico que el weWOM actúe de forma similar. De esta manera, cualquier persona interesada en trabajar en una empresa, o que se le haga una propuesta para ello, puede fácilmente acceder a opiniones de sus empleados/exempleados, para informarse, y resultar influenciado por las mismas. Además, la oportunidad de comparar a las empresas con su sector y/o con sus competidoras enriquece más todavía la información alojada en estos sitios web. Por todo ello, el weWOM es un comportamiento que puede condicionar tanto la información a la que se tiene acceso durante la fase de reclutamiento de un proceso de selección como la imagen de la empresa, hechos que se ha mostrado que influyen positiva o negativamente en los candidatos (Ryan y Tippins, 2004).

Segundo, el weWOM puede influir en la reputación corporativa de la empresa, lo cual es importante, ya que ésta ha mostrado estar asociada al rendimiento empresarial. De hecho, uno de los componentes de la reputación corporativa hace referencia al atractivo que despiertan las empresas como lugar para trabajar y, como hemos constatado, el contenido del weWOM trata sobre prácticas que son importantes para los trabajadores. Además, diferentes autores resaltan la necesidad de que los aspectos que conforman la reputación corporativa sean coherentes entre sí. De esta manera, las empresas no sólo deben estar atentas a la gestión de los aspectos de calidad e impacto en el entorno, por ejemplo, sino que además deben estar pendientes del weWOM.

Tercero, los ya trabajadores de una empresa pueden fácilmente acceder al weWOM generado por los empleados de otras empresas y comparar su situación. Los trabajadores tienen opiniones sobre el grado en que sus empresas les apoyan y la investigación muestra que las personas, para valorar si lo que reciben es justo, buscan referentes externos y, si el resultado es desfavorable, podría dar lugar a insatisfacción, absentismo, estrés y abandono. Como hemos visto, el weWOM registrado en los sitios de valoración de empleadores es fácilmente accesible y está visualmente organizado de una forma que facilita e induce a la comparación, lo que, en situaciones de desventaja, podría generar los problemas anteriores. Además esta transparencia, cuando las valoraciones son negativas,

puede perjudicar la imagen construida externa, disminuyendo la identificación con los objetivos de la organización y afectando negativamente a actitudes como la satisfacción y el compromiso organizativo.

¿Qué deben hacer las empresas ante este nuevo comportamiento de sus empleados/exempleados? La respuesta parece evidente: gestionarlo, al igual que deben hacer con los otros comportamientos de sus trabajadores que consideran importantes para su actividad. Los directores de RRHH deben responder a las exigencias que les plantea el entorno y el weWOM es algo que se produce fuera los límites de la empresa. Al igual que en el terreno del marketing los medios sociales han generado la figura del Gestor de Comunidades o *Community Manager*, para que las empresas sean conscientes de qué se está diciendo de ellas en Internet y actúen en consecuencia, el área de los RRHH también debe incorporar Internet, y más concretamente los sitios de valoración de empleadores, a su ámbito de actuación. Para el seguimiento del weWOM ya existen herramientas tecnológicas sencillas, como los lectores RSS², que comunican la existencia de nuevas intervenciones en sitios web, por lo que la labor de seguimiento y rastreo no es compleja.

En los casos en que el weWOM sea negativo, hay que tener en cuenta que muchos de estos sitios permiten a las empresas aportar información sobre las mismas y sus prácticas como empleadoras e, incluso, responder al weWOM existente. Así, por una parte, las empresas deberían generar información relevante sobre las categorías más frecuentes de weWOM estructurado (Tabla 3) e introducirla, en los apartados habilitados para ello, en los sitios de valoración que acreditan más tráfico en Internet (Tabla 4). Por otra parte, de la misma manera que en el terreno del marketing se ha documentado como, en los sitios de evaluación de productos, las intervenciones de las empresas ante el eWOM negativo pueden generar eWOM positivo (Pantedilis, 2011), ello también podría ocurrir en el caso del weWOM. En este sentido, el weWOM negativo puede representar una oportunidad para conocer y mejorar el sistema de RRHH, a la vez que para mostrar que la empresa escucha y se preocupa por el bienestar de su plantilla.

En los casos en que el weWOM esté afectando negativamente a la imagen de marca de la empresa como empleador, una manera de contrarrestarlo podría consistir en influir en esta imagen mediante la difusión de noticias positivas respecto a las prácticas de empleo

de la empresa. Incluso, yendo más allá, se podría recurrir a los reconocimientos públicos e independientes a sus prácticas de RRHH. Estos conocidos rankings (e.g., “Las 100 mejores empresas para trabajar”) existen desde hace tiempo y las empresas los han usado para mejorar su reputación como lugar de trabajo. Ahora bien, hay que tener en cuenta que actualmente pueden ser reforzados o rebatidos por el weWOM. No podemos pronunciarnos sobre la credibilidad del weWOM respecto a estas listas, pero debemos tener en cuenta que el eWOM resulta más creíble que la información que proporcionan directamente las empresas (Karakaya y Barnes, 2010) y que los potenciales compañeros de trabajo han resultado más creíbles que los reclutadores de las empresas (Fisher, Ilgen, y Hoyer, 1979). Estos hallazgos hacen prever que el weWOM desfavorable pueda ser una fuente de información influyente a pesar de estar presente en estos rankings. Finalmente, el carácter exploratorio y descriptivo de este trabajo no permite asegurar las consecuencias del weWOM aquí comentadas. El aceptado rol de la versión *off line* del weWOM como determinante de la imagen organizativa y su analogía con el eWOM permiten prever implicaciones relevantes para las empresas, pero el estudio realizado no permite contrastarlas.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, E.W. (1998): "Customer satisfaction and word of mouth", *Journal of Services Research*, Vol. 1, num. 1, pp. 5-17.
- Blanco, L.; Crescenzi, V.; Merialdo, P.; Papotti, P. (2011): "Characterizing the Uncertainty of Web Data: Models and Experiences", *WebQuality'11 Proceedings of the 2011 Joint WICOW/ AIRWeb Workshop on Web Quality*, pp. 1-8.
- Blau, P. (1964): *Exchange and Power in Social Life*. New York, Wiley.
- Bowen, D. E.; Ostroff, C. (2004): "Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system", *Academy of management review*, Vol. 29, num. 2, pp. 203-221.
- Buonocore, F. (2010): "Contingent work in the hospitality industry: A mediating model of organizational attitudes", *Tourism Management*, Vol. 31, num. 3, pp. 378-385.
- Carmeli, A.; Freund, A. (2002): "The Relationship Between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestige", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, num. 1, pp. 51-68.
- Connelly, B.L.; Certo, S.T.; Ireland, R.D.; Reutzel, C. R. (2011): "Signaling theory: A review and assessment", *Journal of Management*, Vol. 37, num. 1, pp. 39-67.
- Dellarocas, C. (2003): "The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms", *Management Science*, Vol. 49, num. 10, pp. 1407-1424.
- Dutton, J.E.; Dukerich, J.M.; Harquail, C.V. (1994): "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, num. 2, pp. 239-263.
- Ellwardt, L.; Wittek, R.; Wielers, R. (2012): "Talking About the Boss Effects of Generalized and Interpersonal Trust on Workplace Gossip", *Group & Organization Management*, Vol. 37, num. 4, pp. 521-549.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S.; Sowa, D. (1986): "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 500-507.
- Fisher, C.D.; Ilgen, D.R.; Hoyer, W.D. (1979): "Source credibility, information favorability, and job offer acceptance", *Academy of Management Journal*, Vol. 22, pp. 94-103.
- Gouldner, A. W. (1960): "The norm of reciprocity: A preliminary statement", *American Sociological Review*, Vol. 25, pp. 161-178.
- Helm, S. (2011): "Employees' awareness of their impact on corporate reputation", *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp. 657-663.
- Hennig-Thurau, T.; Gwinner, K.P.; Walsh, G.; Gremler D.D. (2004): "Electronic Word-of-Mouth via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet?", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, num. 1, pp. 38-52.
- Highhouse, S.; Brooks, M.E.; Gregarus, G. (2009): "An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations", *Journal of Management*, Vol. 35, num. 6, p. 1481-1493.
- Kanar, A. M.; Collins, C. J.; Bell, B.S. (2008): "How does unfavorable information impact job seekers' organizational attraction?", CAHRS Working Paper #08-10. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/487>.
- Karakaya, F.; Barnes, N.G. (2010): "Impact of online reviews of customer care experience on brand or company selection", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 27 num. 5, pp. 447-457.
- Kurland, N.B.; Pelled, L.H. (2000): "Passing the word: toward a model of gossip and power in the workplace", *Academy of Management Review*, Vol. 25, num. 2, pp. 428-438.
- Li, C.; Bernoff, J. (2008): *Groundswell: winning in a world transformed by social technologies*. Boston. Harvard Business School Press.
- Li, G.; Ooi, B.C.; Feng, J.; Wang, J.; Zhou, L. (2008): "EASE: an effective 3-in-1 keyword search method for unstructured, semi-structured and structured data", en *Proceedings of the 2008 ACM SIGMOD international conference on Management of data*, pp. 903-914, ACM.
- Litvin, S.W.; Goldsmith, R.E.; Pan, B. (2008): "Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management", *Tourism Management*, Vol. 29, num. 3, pp. 458-468.
- Okazaki, S.; Rubio, N.; Campo, S. (2013): "La propensión al cotilleo sobre la transmisión de información promocional en las redes sociales", *Universia Business Review*, Vol. 39, pp. 32-49.

- Pantedilis, I. (2010): "Electronic Meal Experience: A Content Analysis of Online Restaurant Comments", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 51, num. 4, pp. 483-491.
- Richards, J. (2008): "Because I need somewhere to vent": The expression of conflict through work blogs", *New Technology, Work and Employment*, Vol. 23, num. 1□2, pp. 95-110.
- Richards, J.; Kosmala, K. (2013): "In the end, you can only slag people off for so long": employee cynicism through work blogging", *New Technology, Work and Employment*, Vol. 28, num. 1, pp. 66-77.
- Royal Pingdom (2013): Internet 2012 in numbers. Available at <http://royal.pingdom.com/2013/01/16/internet-2012-in-numbers/>. (Acceso el 10 de diciembre de 2013).
- Ryan, A.; Tippins, N. (2004): "Attracting and selecting: What psychological research tells us", *Human Resource Management*, Vol. 4, num. 43, pp. 305-318.
- San José-Cabezudo, R.; Camarero-Izquierdo, C.; Rodríguez-Pinto, J. (2012): "En busca de los evangelizadores digitales: Por qué las empresas deben identificar y cuidar a los usuarios más activos de los espacios de opiniones online", *Universia Business Review*, Vol. 35, pp. 14-31.
- Scowen, G.; Regenbrecht, H. (2009): "Increased Popularity Through Compliance with Usability Guidelines in E-Learning Web Sites", *International Journal of Information Technology and Web Engineering*, Vol. 4, num. 3, pp. 38-57.
- Smidts, A.; Pruyn, A.H.; Van Riel, C.B.M. (2001): "The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, num. 5, pp. 1051-1062.
- Takeuchi, R.; Lepak, D.P.; Wang, H.; Takeuchi, K. (2007): "An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, num. 4, pp. 1069-1083.
- Ulrich, D. (2011): "Celebrating 50 years: An anniversary reflection", *Human Resource Management*, Vol. 50, num. 1, pp. 3-7.
- Van Hoya, G.; Lievens, F. (2009): "Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, num. 2, pp. 341-352.
- Wayne, S.J.; Shorem L.M.; Liden, R.C. (1997): "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, num. 1, pp. 82-111.
- Whitener, E.M. (2001): "Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment?", A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, Vol. 27, num. 5, pp. 515-535.

NOTAS

1. Autor de contacto: Departamento de Economía y Dirección de Empresas; Facultad de Economía, Empresa y Turismo; Universidad de Las Palmas de Gran Canaria; Campus Universitario de Tafira; Las Palmas de Gran Canaria, 35017; España.
2. RSS es un sistema que permite que los usuarios se suscriban a determinados canales, de forma que recibirán un aviso en su lector de RSS cada vez que se produzca un cambio en dicho canal. Un canal puede ser una sección de un periódico (e.g., las noticias de cultura en un diario), un blog, o cada vez que aparece una nueva valoración sobre un producto o servicio en un sitio web.





María José Quero
Universidad de Málaga
✉
mqg@uma.es

Análisis de las Relaciones de Co-creación de valor. Un estudio de casos de crowdfunding

Value Cocreation System. Analysis of crowdfunding cases

128



Rafael Ventura¹
Universidad de Málaga
✉
rventura@uma.es

I. INTRODUCCIÓN

Prahalad y Ramaswamy (2000 y 2004) introducen el concepto de co-creación de valor para referir la participación activa del consumidor en la creación de valor de manera conjunta con las empresas. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación habilitan nuevas posibilidades al consumidor, que puede intervenir en cualquier parte del sistema de creación de valor. Prahalad y Ramaswamy (2004) evidencian el rol activo que asume el consumidor, quien desea interactuar y crear valor, no únicamente con las organizaciones, sino con comunidades de profesionales, proveedores de servicios y otros consumidores. Como resultado de este cambio, las empresas han de atender al diseño de relaciones de co-creación con actores externos y no centrarse exclusivamente en la mejora de los procesos internos.

CÓDIGOS JEL:
D23, L26, L82, M13

Fecha de recepción y acuse de recibo: 17 de septiembre de 2013. Fecha primera evaluación: 5 de noviembre de 2013.
Fecha de aceptación: 23 de julio de 2014.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El trabajo describe un proyecto de crowdfunding como un sistema de relaciones de co-creación de valor. Desde esta consideración, los autores elaboran una tipología de agentes que participan según siete tipos de co-creación de valor diferentes. La investigación identifica los procesos críticos que facilitan la consecución de los objetivos de cada uno de los actores y que han de ser tenidos en cuenta en el diseño y planificación de un proyecto de crowdfunding.

EXECUTIVE SUMMARY

The study describes a crowdfunding project as a system of value co-creation relationships. From this perspective, the authors have drawn up a typology of participating agents based on seven different types of value co-creation. The research identifies the critical processes that help to achieve the objectives of each of the actors and which must be taken into account when planning and designing a crowdfunding project.

Posteriormente, el término co-creación ha originado numerosas investigaciones. Los trabajos de Vargo y Lusch (2004 y 2008), proponen el nuevo paradigma de la Lógica Dominante del Servicio (LDS) donde el concepto de co-creación tiene una posición central. Según estos autores el valor es siempre co-creado mediante la integración de recursos de empresas, proveedores, usuarios y socios estratégicos.

Vargo y Lusch (2004 y 2008) analizan los cambios que han supuesto la asignación de nuevas tareas a los actores que participan en la creación de valor. Entre las premisas que sustentan la LDS, destaca la sustitución del concepto clásico de provisión de valor por el de

co-creación de valor como referencia para la planificación y diseño de estrategias. Este cambio implica que el cliente no es el centro de todas las decisiones de la empresa y ha de ser concebido como un agente activo más en el proceso de creación de valor. En su lugar, el equilibrio de un sistema de valor participado por un conjunto de actores ha de ser considerado como el objetivo principal de las decisiones empresariales.

Atendiendo a la propuesta de la LDS, en este trabajo planteamos la consideración de las Plataformas de crowdfunding como infraestructuras facilitadoras de la interacción de un conjunto de agentes interesados en el desarrollo de un proyecto que significa la creación de nuevo valor. Además, consideramos que la elaboración de

propuestas para obtener financiación ha de contemplar el diseño de un sistema de relaciones de co-creación que permita el equilibrio de intereses entre todos los actores participantes en el sentido descrito por Gummeson (2008) al definir el concepto de *balanced centricity*.

El propósito principal de este trabajo es conocer cuáles son los factores que explican situaciones de equilibrio que facilitan la consecución de los objetivos de todos los participantes en el proyecto de crowdfunding. Para ello, se proponen tres objetivos de la investigación. En primer lugar, establecer una tipología de participantes en base a los roles asumidos, motivaciones y tipos de aportación que realizan. En segundo lugar, describir las relaciones de co-creación en las que participan los diferentes agentes. Y en tercer lugar, validar los factores que explican las situaciones de equilibrio del sistema que permite obtener los resultados planteados en el lanzamiento de un proyecto a financiar vía crowdfunding.

***Las nuevas tecnologías
de la información
y la comunicación
habilitan nuevas
posibilidades al
consumidor, que puede
intervenir en cualquier
parte del sistema de
creación de valor***

No existen investigaciones previas que hayan analizado las características únicas que diferencian al crowdfunding de otras soluciones organizativas diseñadas para la creación de valor, que hayan descrito la lógica que implícitamente gobierna el fenómeno de crowdfunding, o analizado los factores que son relevantes para que el resultado perseguido por los diferentes agentes resulte satisfecho. Esta circunstancia condiciona el uso del análisis de casos para alcanzar los objetivos planteados. Así, se analizan experiencias de crowdfunding como exponentes de un comportamiento colaborativo que aprovecha el potencial de las nuevas tecnologías para la co-creación de valor entre diferentes agentes.

Los resultados obtenidos tienen importantes implicaciones tanto a nivel teórico como práctico. Desde el punto de vista teórico, los proyectos de crowdfunding son descritos como sistemas de relaciones de co-creación. Esta interpretación supone una contribución que puede ser utilizada en futuras investigaciones sobre crowdfunding.

Los resultados también tienen consecuencias prácticas para su aplicación en la dirección empresarial. El trabajo indaga sobre los factores clave que explican situaciones de éxito en una vía emergente y poco explorada para la financiación empresarial como es el crowdfunding. La investigación aporta evidencias empíricas que muestran la relevancia del equilibrio del sistema como objetivo principal de la toma de decisiones y el carácter central de la co-creación en la gestión de proyectos de crowdfunding.

PALABRAS CLAVE

Crowdfunding, Lógica dominante del servicio, Industrias culturales, Co-creación, Redes

KEY WORDS

Crowdfunding, Network theory, Service-dominant Logic, Co-creation, Creative industries

2. DEFINICIÓN DE CROWDFUNDING COMO UN SISTEMA DE RELACIONES DE CO-CREACIÓN

La innovación se puede interpretar como un proceso de creación de valor que implica la participación de los consumidores y otros agentes que interactúan en red. Desde esta perspectiva, la innovación no es un resultado, bien o servicio, sino un proceso que se explica por las formas de co-creación que permiten la integración de recursos de distintos agentes (Gummesson, 2008; Mele et al., 2010). Esta interpretación está basada en un enfoque de la LDS (Vargo y Lusch, 2004, 2008 y 2011), que destaca el papel desempeñado por las relaciones de creación de valor recíproco y pone de manifiesto la necesidad de conseguir una mejor comprensión de las relaciones que se observan entre redes de agentes económicos. Podemos reconocer relaciones de co-creación cuando tienen lugar procesos que suponen

interacciones múltiples e integraciones de recursos aportados por diferentes agentes (Vargo y Lusch, 2008).

Las Plataformas de crowdfunding facilitan un contexto en el que demandantes de financiación para nuevos proyectos interactúan con un número elevado de inversores que aportan pequeñas cantidades de dinero (Ordanini et al., 2011). Sin embargo, los sistemas de crowdfunding son complejos en el sentido descrito por Gummesson (2006), ya que en ellos participan múltiples agentes, y su estructura incluye funciones mucho más amplias que la mera financiación.

Este trabajo plantea que las iniciativas de crowdfunding pueden interpretarse como estructuras creadas para permitir la co-creación de valor entre un conjunto de actores que se relacionan en un entorno de carácter virtual. Desde esta perspectiva, la LDS facilita un marco teórico que resulta valioso para comprender el funcionamiento y la consecución de resultados de los proyectos de crowdfunding entendiéndolos como sistemas de relaciones de co-creación. Esta interpretación justifica las siguientes preguntas: ¿qué agentes participan en un proyecto de crowdfunding? ¿Qué tipo de relaciones de co-creación mantienen entre ellos? ¿Cuáles son los aspectos a tener en cuenta en la definición y ejecución de un proyecto de crowdfunding?

3. UN ESTUDIO DE LAS EXPERIENCIAS DE CROWDFUNDING EN EL SECTOR CULTURAL E INDUSTRIAS CREATIVAS

Para abordar las cuestiones planteadas, el ámbito de estudio de este trabajo se ha limitado a las experiencias de crowdfunding que se han producido en el sector cultural e industrias creativas. La restricción del fenómeno analizado responde a varios motivos. En primer lugar, el número de iniciativas de crowdfunding en el sector cultural es significativamente superior que en otras actividades económicas. En segundo lugar, los proyectos creativos, mayoritariamente, precisan una baja inversión, y las motivaciones para participar son de naturaleza muy diversa: culturales, sociales, económicas, etc. (Ordanini et al., 2011).

El crowdfunding es un fenómeno reciente escasamente analizado desde el ámbito científico. Para Dubois y Gadde (2002) los métodos cualitativos son los más adecuados para obtener información en profundidad de fenómenos nuevos. Además, teniendo en cuenta la complejidad de la información relativa a las relaciones entre los agentes participantes, el estudio emplea



una metodología cualitativa basada en el análisis de casos (Yin, 2009; Gummesson, 2006). A la hora de diseñar y estructurar la investigación cualitativa hemos atendido el esquema referido por Yin (2009).

3.1. Selección de los casos publicados en las plataformas de crowdfunding más dinámicas en España

La selección de casos se ha realizado atendiendo a la revisión de los proyectos publicados en las Plataformas de crowdfunding más dinámicas en cuanto a propuestas de carácter cultural en España: Verkami, Goteo y Lanzasos. Para la selección de casos se ha adoptado un muestreo por juicio, en el que se tuvieron en cuenta varios criterios:

- Que los casos hubieran superado de manera suficiente el objetivo de la cantidad a financiar y el proyecto hubiera sido llevado a cabo posteriormente.
- Que los casos hubieran generado una gran actividad en la red. Este criterio es un indicador de la dimensión del proyecto en cuanto a participantes activos.
- Que en los casos seleccionados el consumidor pudiera participar de formas diversas. Este criterio supone un indicador de la tipología de formas de co-creación que se pudieran dar.

Eisenhardt (1989) sugiere que entre 4 y 10 es un número suficiente de casos. En la investigación se han analizado seis casos (**Tabla 1**) que garantizan la robustez de los resultados.

La recogida de información se ha realizado a partir de una variedad de fuentes de información con el fin de obtener una comprensión más completa y compleja del fenómeno (Järvensivu and Törnroos, 2010). La información analizada contienen datos primarios de entrevistas en profundidad y datos secundarios obtenidos de la investigación netnográfica de los foros de las Plataformas de crowdfunding y el impacto de cada uno de los proyectos en redes sociales. El contexto en el que tiene lugar el proceso de crowdfunding se circunscribe a Internet y Plataformas online creadas para facilitar la interacción entre los participantes. Esta circunstancia propicia que una investigación netnográfica, en la línea desarrollada por Kozinets (2002), se perfile como el enfoque más adecuado. El análisis netnográfico resulta muy importante para el conocimiento previo de cada uno de los casos y su selección en base a los criterios

Tabla 1. Casos seleccionados

BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	FINANCIACIÓN SOLICITADA (EUROS)	FINANCIACIÓN CONSEGUIDA (EUROS)
“El Cosmonauta” es un largometraje producido por Riot Cinema Collective En la financiación “El Cosmonauta” ha sido uno de los proyectos más exitosos del mundo en el uso de crowdfunding, consiguiendo recursos, provenientes de más de 4.500 personas que han aportado pequeñas y medianas cantidades para llevar a cabo la película.	40.000	398.492
Freedonia es una banda musical compuesta por diez integrantes. Consiguen la financiación de la producción de un disco con la colaboración de las personas que han seguido su obra durante los últimos años.	3.900	8.365
Edición de un disco que se sirve de prácticas de crowdfunding y crowdsourcing. La edición del disco ha experimentado con nuevos formatos como K7digital. El proyecto incluye la edición de una producción audiovisual. Publican el disco con una licencia Creative Commons.	8.000	14.085
Brigada Comic es un proyecto de comic de Enrique Fernández que ha utilizado el crowdfunding como vía de financiación. Es una serie de fantasía épica medieval que se ha publicado en tres idiomas: castellano, inglés y francés.	39.000	50.063
La Puerta de Ishtar es un juego de rol inspirado en la tradición Mesopotámica y del Oriente Próximo antiguo. Un libro que ha conseguido que 400 mecenas le apoyen.	2.500	14.290
Diagonal es un periódico quincenal con más de 5.000 suscriptores. El objetivo es poner en marcha un portal informativo online de actualización diaria. El proyecto ha conseguido el apoyo de 566 mecenas.	10.000	19.580

Fuente: Elaboración propia.

referidos. La información disponible en la red ha facilitado el diseño de las entrevistas, la identificación de los agentes participantes en los proyectos de crowdfunding, y la definición de las prácticas que han servido para conocer los diferentes tipos de relaciones de co-creación existentes entre los diversos agentes.

Se han realizado entrevistas en profundidad a los responsables de las iniciativas seleccionadas. El protocolo de la entrevista utilizado tiene una forma semi-estructurada, ofreciendo la opción de incluir preguntas no planificadas en función del desarrollo de la entrevista. Cada entrevista ha tenido una duración entre 60 y 90 minutos, cinco de ellas se llevaron a cabo de forma personal y una se realizó de forma online entre febrero y marzo del año 2013. Las entrevistas

grabadas fueron transcritas con el objetivo de realizar un análisis de los textos.

La información recopilada en el análisis netnográfico y las entrevistas ha sido analizada con el software Atlas ti que permite el análisis de datos textuales. Al estar toda la información clasificada por códigos, se ha podido realizar un análisis de datos cruzados con el objetivo de comparar la información obtenida de los datos primarios y de los datos secundarios y de esta forma fortalecer los resultados de la investigación.

4. AGENTES PARTICIPANTES EN UN PROYECTO DE CROWDFUNDING

Para identificar los factores que explican por qué aparecen y tienen éxito las propuestas de crowdfunding resulta imprescindible conocer los agentes que participan y los roles que asumen. Ordini et al. (2011) identifica tres tipos de actores que se pueden diferenciar en un proyecto de crowdfunding: el grupo que propone la idea o proyecto que financiar; los individuos que deciden apoyar estos proyectos aportando una cantidad de dinero; y las propias Plataformas que facilitan la publicación del proyecto y la participación de las personas. Bellefamme et al. (2012) diferencia dos tipos de crowdfunding dependiendo del fin perseguido por quien participa en la financiación del proyecto. En un primer tipo de proyectos de crowdfunding, la participación está motivada por el deseo de acceder al resultado esperado del proyecto y el agente participante es un consumidor que financia la creación del bien o servicio. En este caso, el crowdfunding facilita la pre-compra y la financiación necesaria para su producción. El segundo tipo de crowdfunding se caracteriza por la participación de agentes con un comportamiento estrictamente inversor y que está motivado por la expectativa de obtener una rentabilidad. Igualmente, diferencian la participación de consumidores pasivos, cuya participación se limita a la compra, y expertos con capacidad para introducir cambios en la propuesta y contribuir a su difusión.

De la revisión de los dos trabajos mencionados, la información disponible de los proyectos en los foros de las Plataformas y la publicada en Internet, se ha procedido a la consideración de seis tipos de actores diferenciados: Núcleo creativo; Plataforma, Consumidores Financiadores, Consumidores no Financiadores, Inversores y Expertos.

El Núcleo Creativo diseña un proyecto con el propósito de captar recursos financieros que permitan su desarrollo. Son los promotores y se ocupan del diseño de la actividad previa a la publicación de la propuesta. En la investigación se han identificado agentes creativos con una comunidad de seguidores existente de manera previa a la publicación del proyecto y que resulta crítica para su éxito. Por otra parte, existen creadores emergentes que consiguen generar el interés sobre su propuesta a través de acciones específicas de comunicación en la red ocasionando la expectación sobre la iniciativa a financiar. La *Plataforma* es el agente que pone a disposición del resto de actores la tecnología que permite la interacción entre ellos. Las Plataformas de crowdfunding facilitan una mayor dimensión a la propuesta mediante los mecanismos de difusión de los proyectos en la red. Los creadores experimentan un incremento de seguidores en las diferentes redes sociales utilizadas para la comunicación de la actividad. Son destacables otras aportaciones de la *Plataforma* como el asesoramiento en el diseño del proyecto, la dotación de seguridad y la disposición de medios de pago para los participantes. El *Consumidor Financiado* se comporta motivado por su interés en la producción de la obra y participa mediante aportaciones menores a la financiación de la misma. Su colaboración puede estar motivada por distintas causas. En primer lugar, el motivo experiencial explica la participación de aquéllos que buscan sentirse parte de un proyecto y participar en el proceso de creación de una obra. Esta motivación fue especialmente visible en la propuesta de la película “El Cosmonauta” que consiguió generar el sentido de participación en una experiencia importante. Por otro lado, diferenciamos la participación de personas que manifiestan de esta manera su compromiso con un tipo de obra o forma de producir. Así, el caso de “Freedonia” ha basado su éxito en el deseo de una audiencia por que siga produciendo un determinado tipo de música. Por último, está el consumidor cuyo comportamiento se corresponde con una pre-compra del producto. Para ellos, la definición del sistema de recompensas es la clave ya que toman decisiones con criterios de comprador. La financiación de “La Puerta de Ishtar” se debió principalmente a la participación de este agente. A diferencia de otros contextos de crowdfunding, en el entorno cultural la figura del *Inversor* o agente que participa para obtener un retorno económico tiene menor presencia debido a las reducidas dimensiones económicas que suelen tener los proyectos culturales. Tan sólo en uno de los casos estudiados, la película “El



Cosmonauta”, y en la fase en la que el proyecto adquiere unas dimensiones económicas más relevantes, aparece la figura del consumidor financiador o únicamente inversor.

Los *Consumidores no Financiadores* participan en el proyecto de crowdfunding a través de las acciones de difusión del proyecto. Su interés reside en acceder a la obra financiada y aportan dimensión al proyecto. Por último, los *Expertos* son agentes activos en el proceso de creación de valor sumando capacidades y participando en procesos relacionados con el diseño y producción de la obra. Estos agentes comparten motivos con los *Consumidores Financiadores*. Además, habría que sumar el interés profesional de algunos co-creadores.

5. RELACIONES DE CO-CREACIÓN OBSERVADAS EN UN PROYECTO DE CROWDFUNDING.

La identificación de relaciones de co-creación entre los agentes participantes se ha abordado tomando como referencia los diferentes tipos de co-creación que han sido descritos en investigaciones previas (Tabla 2).

Tabla 2. Tipo de co-creación

TIPO	CONCEPTO	REFERENCIAS
Co-diseño	Incluye un conjunto de prácticas orientadas a alinear las soluciones con los problemas o necesidades del consumidor.	Russo-Spena and Mele, 2012.
Co-evaluación de ideas	Las organizaciones recaban la opinión de agentes externos fundamentalmente a través de comentarios y votaciones.	Russo-Spena and Mele, 2012.
Co-generación de ideas	La generación de ideas se alimenta de las aportaciones de una red externa de actores que puede incluir usuarios, seguidores, socios, profesionales e intermediarios que participan de manera activa.	Russo-Spena and Mele, 2012.
Co-lanzamiento	Participación de agentes externos en la difusión y lanzamiento del producto al mercado.	Russo-Spena and Mele, 2012.
Co-test	Actividades cuyo objetivo es validar los prototipos de productos o servicios de manera previa a su lanzamiento al mercado	Russo-Spena and Mele, 2012.
Co-financiación	Participación de diferentes actores en la financiación del producto o servicio.	Ordanini et al., 2011.
Co-consumo	Prácticas de colaboración para el uso o consumo del producto o servicio.	Payne et al., 2008; Grönroos and Ravald, 2011; Gebauer et al., 2010.

Fuente: Elaboración propia.

En la investigación, la existencia de cada una de estas relaciones ha sido validada mediante la identificación de prácticas y experiencias deducidas del análisis netnográfico y las entrevistas realizadas. Korkman et al. (2010) y Helkkula (2012) han considerado que las prácticas y experiencias pueden facilitar el conocimiento sobre cómo el valor es co-creado entre diferentes agentes en red.

A continuación, se describen prácticas observadas que explican las distintas formas de co-creación observadas así como los agentes participantes:

- **Co-lanzamiento:** El Núcleo Creativo es el principal responsable del lanzamiento del proyecto. Para esta actividad diseña procesos para colaborar con el resto de agentes participantes. La Paporta visibiliza al proyecto entre la comunidad seguidora de la propia Plataforma, a través de la web y los perfiles de la Plataforma en las redes sociales. El Grupo “Freedonia” reconoce cómo accede a nueva comunidad de seguidores como consecuencia de ser publicados en la Plataforma Goteo. Cualquiera de los participantes, incluidos los primeros financiadores y expertos sirven para dar a conocer el proyecto y aumentar su dimensión. En este sentido, se accede al capital relacional de cada uno de los participantes en la red para el lanzamiento del producto.

La colaboración en el lanzamiento de la propuesta explica la importancia de contar con una comunidad de seguidores previa. Si no es el caso, resulta necesario el diseño de una campaña específica en redes que genere el interés de manera previa a la fase de financiación. La participación de prescriptores de opinión, desde portales y blogs especializados, pueden cambiar significativamente la dimensión de los proyectos. El proyecto “El Cosmonauta”, según sus promotores “aumentó considerablemente su visibilidad tras ser divulgado en el blog de Microsiervos y esto permitió alcanzar una gran dimensión”. Para ellos, “en el lanzamiento del proyecto encontramos la principal ventaja del crowdfunding”. También la obra de “Freedonia” ha disfrutado de una promoción en mercados de otros países debido a la colaboración de seguidores participantes en la campaña de crowdfunding. Durante la campaña, el número de seguidores de Twitter pasó de 1.500 a la cifra de 3.600.

- **Co-generación de ideas:** Las redes sociales y los foros de las propias Plataformas suponen un canal adecuado para la

interacción y la obtención de ideas que mejoren el producto. La interacción entre los diferentes agentes permite la discusión y propuesta de alternativas en el diseño del servicio.

Para el creador de “La Puerta de Ishtar”, el sistema de recompensas se modifica durante la campaña de financiación de acuerdo a los comentarios de consumidores financiadores y con el fin de mejorar y adaptar a sus deseos el sistema de recompensas del proyecto. Esta colaboración se traduce en comentarios y sugerencias tanto sobre las recompensas como los precios y se traducen en nuevas recompensas.

- **Co-Diseño:** Surgen prácticas de crowdsourcing derivadas de la interacción entre el Núcleo Creativo y los Expertos. Estas prácticas de crowdsourcing surgen como iniciativa del Núcleo Creativo, solicitando la participación de profesionales para tareas específicas, o como ofrecimiento de expertos que busquen prestigio y reputación profesional o una colaboración remunerada. De las entrevistas realizadas, se deduce que este proceso es el que mayor valor aporta a la iniciativa.

La participación de profesionales externos al Núcleo Creativo permite mejorar la propuesta de valor con un coste muy reducido. En este sentido, los promotores del proyecto “El Cosmonauta” afirman haber generado un producto cuyo coste hubiera sido diez veces superior sin las aportaciones de colaboradores externos como fotógrafos, montadores, diseñadores o actores que querían formar parte del proyecto. Un ejemplo específico de colaboración es la edición del libro de “La Puerta de Ishtar” en versión para libros electrónicos. En el caso de la publicación “Diagonal” la relación con fotógrafos, escritores e ilustradores se ha mantenido después de la conclusión del proyecto de crowdfunding.

Los promotores de la obra musical del grupo “Freedonia” optaron también por ofrecer dentro de su propuesta la posibilidad de ofrecer asesoramiento para la edición de un disco, de vídeos o la organización de conciertos.

- **Co-evaluación de ideas:** Las Plataformas actúan como filtro en la fase más temprana del diseño de una propuesta de crowdfunding. Igualmente, propician la generación de opiniones sobre los proyectos en su fase inicial. Así, la Plataforma Lanzanos únicamente pasa a la fase de financiación los proyectos que han alcanzado un nivel de votos favorables.

Durante el periodo de la publicación del proyecto se utilizan las redes sociales para recabar comentarios y votaciones sobre las iniciativas del proyecto. El foro que dispone cada proyecto en la propia Plataforma se muestra como una herramienta que permite conocer los comentarios de los interesados en el proyecto. Igualmente, redes sociales como Facebook suponen canales útiles para obtener un feedback sobre el resultado del proyecto. “La Puerta de Ishtar” utilizó la encuesta, crowdvoting, para decidir sobre el diseño del libro.

- **Co-Test:** En el caso de proyectos culturales es posible presentar resultados parciales de la producción. En los casos estudiados, durante la campaña de financiación, se ha facilitado el acceso a parte de una producción musical, el conocimiento de algunos personajes o episodios de la producción cinematográfica. Estas prácticas han permitido validar los prototipos de los productos a financiar y mantener un interés sobre el proyecto a financiar. El grupo “Freedonia” dio a conocer su obra de manera previa a publicar su proyecto en la Plataforma de crowdfunding. Así, según los promotores, planearon muy bien la difusión de vídeos de promoción de algunas canciones y organización de conciertos.
- **Co-financiación:** Es la forma de co-creación más característica del crowdfunding, está presente en todos los proyectos, e implica a consumidores financiadores e inversores. Su participación está condicionada por el sistema de recompensas del Proyecto. El diseño del sistema de recompensas depende de las motivaciones que explican el comportamiento de los consumidores financiadores. La Plataforma diseña procesos que garantizan la seguridad jurídica y los medios de pago que posibilitan la captación de recursos.
- **Co-Consumo:** Algunas experiencias analizadas no finalizan con el éxito de la campaña de financiación sino que diseñan procesos para favorecer un acceso privilegiado a la obra para los agentes que han financiado el proyecto. En este sentido, la organización de eventos y el diseño de versiones exclusivas han sido prácticas utilizadas por los Núcleos Creativos. El Programa K, creado por los promotores de la película “El Cosmonauta” permite el acceso exclusivo a más de sesenta contenidos y la posibilidad de organizar eventos relacionados con el filme.

6. CONCLUSIONES

La definición de crowdfunding ha estado siempre vinculada a su carácter financiero y su funcionalidad como mecanismo que permite el acceso a la financiación de proyectos. Desde esta perspectiva, el diseño de un proyecto de crowdfunding debería centrarse en satisfacer el interés de inversores o, en su caso, consumidores cuyo comportamiento se corresponda con una pre-compra del producto.

Sin embargo, el análisis de iniciativas financiadas mediante crowdfunding ha permitido su descripción como una solución que facilita la creación de valor de variada naturaleza entre un grupo diverso de participantes. En base a las premisas básicas de la LDS (Vargo y Lusch, 2004), la innovación derivada de un proyecto de crowdfunding puede ser concebida como el resultado de un conjunto de relaciones de co-creación establecidas en un entorno tecnológico. Desde esta consideración, resulta necesario describir qué tipo de relaciones y entre quiénes se pueden observar en un proyecto de crowdfunding. El trabajo empírico realizado ha servido para distinguir diferentes grupos de actores que participan en un proyecto de crowdfunding. Según las motivaciones y el valor aportado al proyecto, es posible diferenciar: Núcleo creativo; Plataforma, Consumidores Financiadores, Consumidores no Financiadores, Inversores y Expertos. Igualmente, la investigación determina los tipos de co-creación de valor que subyacen en las interrelaciones entre los distintos grupos que participan: co-lanzamiento, co-generación de ideas, co-evaluación de ideas, co-diseño, co-test, co-financiación y co-consumo.

Aunque la co-financiación sea el aspecto más característico del crowdfunding, se identifican otros procesos críticos que posibilitan, mediante la participación de todos los actores que pueden aportar valor, la obtención del resultado final que justifica la propuesta de crowdfunding. El análisis cualitativo de las entrevistas muestra opiniones que coinciden con la manifestada por los responsables del proyecto lanzado por el grupo "Freedonia": "La financiación es sólo un aspecto del proyecto de crowdfunding. Debe haber un equilibrio entre todas las partes para que funcione. Participar en un proyecto de crowdfunding significa formar parte del proyecto y apoyarlo bien económicamente o con su difusión, aportando ideas o trabajo. Diseñar el proyecto consiste en diseñar un conjunto de relaciones de colaboración". Por tanto, concluimos que el éxito de una iniciativa de crowdfunding está ligado al diseño de las relaciones de co-creación de valor.



Gummesson (2008), en su trabajo “Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity”, considera que la definición de un servicio no debe atender únicamente a la satisfacción del consumidor. Su propuesta consiste en destacar la necesidad de identificar un grupo más amplio de grupos de interés cuyos intereses y deseos sean tenidos en cuenta. Es decir, postula que la creación de valor, en base a su naturaleza interconectada, debe ser planificada buscando beneficios para todos los actores implicados. El presente trabajo se basa en el estudio de casos de crowdfunding para validar la necesidad de centrar las decisiones en garantizar el equilibrio de un sistema de creación de valor.

Los resultados obtenidos son extrapolables a otros contextos en los que la creación de valor tiene una dimensión colaborativa. Nuestro trabajo indica la conveniencia de que las organizaciones diseñen prácticas que les permita gestionar redes con el objetivo de generar beneficios para todos los integrantes. Desde el punto de vista de la orientación estratégica de una organización será relevante la identificación de los grupos de interés y el diseño de las prácticas de co-creación de valor que permitan a cada uno de ellos alcanzar sus necesidades y deseos.

El carácter emergente del crowdfunding explica la escasez de estudios que permitan comprender cómo se produce la asignación de recursos e intercambios que tienen lugar en un contexto definido desde una Plataforma online. Los resultados presentados suponen una primera aproximación al crowdfunding como un sistema de relaciones de co-creación participado por diferentes actores. En este sentido, este trabajo puede servir de base para futuras investigaciones que se centren en aportar nuevos conocimientos sobre una realidad reciente. Igualmente, ofrece conocimientos útiles para la toma de decisiones en el caso de la definición y ejecución de proyectos de crowdfunding.

Algunas limitaciones del estudio provienen del contexto de investigación. Sería mejorable el diseño de la muestra ampliando el tipo de proyectos culturales e incorporando al análisis experiencias de proyectos en otros países. Igualmente, sería interesante contrastar la validez de los resultados en otros entornos distintos del cultural. Así mismo, la evolución del entorno tecnológico y la creciente interrelación entre actores facilitarán la aparición de nuevos entornos colaborativos que serán interesantes de analizar desde el punto de vista teórico y empírico.

BIBLIOGRAFÍA

- Bellefamme, P., Lambert, T. y Schwenbacher, A. (2012): "Individual Crowdfunding practices". *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 2013, 15(4), 313-333.
- Dubois, A. and Gadde, L. (2002), "Systematic combining: an abductive approach to case research", *Journal of Business Research*, Vol. 55 No.7, pp. 553-60.
- Eisendhart, K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, Vol. 14 No.4, pp. 532-550.
- Gebauer, H., Johnson, M. and Enquist B. (2010), "Value co-creation as a determinant of success in public transport services", *Managing Service Quality*, Vol. 20 No.6, pp. 511-530.
- Grönroos, C. and Ravald, A. (2011), "Service as business logic: implications for value creation and marketing", *Journal of Service Management*, Vol.22 No.1, pp. 5-22.
- Gummesson, E. (2006), 'Many to many marketing as grand theory: a Nordic School contribution'. In F. Lush y S.L. Vargo, *The Service – Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, pp. 339-353, New York: ME Sharpe.
- Gummesson, E. (2008), "Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp.1 – 10.
- Helkkula, A., Keller, C. and Pihlström, M. (2012), "Practices and Experiences: challenges and opportunities for value research", *Journal of Service Management*, Vol. 23 No 4, pp. 554-570.
- Järvensivu, T. and Törnroos, J.A. (2010), "Case study research with moderate constructionism: conceptualization and practical illustration", *Industrial Marketing Management*, Vol.39 No.1, pp. 100-8.
- Korkman, O., Storbacka, K. and Harald, B. (2010), "Practices as markets: value co-creation in e-invoicing", *Australasian Marketing Journal*, Vol.18, pp.236-47.
- Kozinets, R. (2002), "The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities", *Journal of Marketing Research*, Vol.39 No. 1, pp. 61-72.
- Mele, C., Russo-Spena, T. and Colurcio, M. (2010), "Co-creating value innovation through resource integration", *International Journal of Quality and Service Science*, Vol. 2, No.1, pp. 60-78.
- Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M. and Parasuraman, A. (2011), "Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms", *Journal of Service Management*, Vol. 22 No. 4, pp.443-470.
- Payne, A.F., Storbacka, K. and Frow, P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, pp. 83-96.
- Prahalad, C.F., Ramaswamy, W. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, Vol, 78, N° 1, pp. 79-87.
- Prahalad, C.F., Ramaswamy, W. (2004), "Co-creation experiences: the next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, Vol, 18, N° 73, pp. 5-14.
- Russo-Spena, T. and Mele, C. (2012), "Five Co-s" in innovating: a practice-based view", *Journal of Service Management*, Vol.23 No. 4, pp. 527-553.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004): "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, Vol.68, No. 1, pp.1–17.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, No. 36, pp. 1–10.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2011), "It's all B2B and beyond: toward a systems perspective of the market", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No.2, pp.181-7.
- Yin, R.K. (2009), *Case study research: design and methods*, SAGE, Los Ángeles, USA.

NOTAS

1. Autor de contacto: Departamento de Economía y Administración de Empresas; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad de Málaga; Calle Ejido, nº6; 29071-Málaga; España.





Jesús Cambra-Fierro¹
Universidad Pablo de
Olavide, Sevilla
✉
jccamfie@upo.es



Edgar Centeno
Tecnológico de Monterrey,
México DF
✉
ecenteno@itesm.mx



Ana Olavarría
Universidad Pablo de
Olavide, Sevilla
✉
aolavarría@upo.es



**Rosario Vázquez-
Carrasco**
Universidad Pablo de
Olavide, Sevilla
✉
rvazcar@upo.es

Factores de éxito de CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario español*

Factors of CRM success: an exploratory study in the Spanish bank sector

I. INTRODUCCIÓN

A medida que las nuevas tecnologías se han desarrollado, en especial Internet, y el mercado se ha hecho más competitivo, las empresas se han visto forzadas a modificar su enfoque de gestión (Wang et al., 2004), tratando no sólo de ofrecer productos y servicios que se adapten a las necesidades y exigencias de los clientes, sino siendo preciso ofrecer un valor superior al de la competencia. Para ello es imprescindible conocer de forma detallada a los clientes, sus preferencias y sus patrones de compra (Colgate y Danaher, 2000). Así, la gestión de las relaciones con los clientes se ha convertido en una estrategia clave como fuente de ventaja competitiva para las empresas y la literatura ha acuñado el término CRM (*Customer Relationship Management*).

El CRM tiene uno de sus pilares en el Marketing de Relaciones, cuyo objetivo básico es la búsqueda de la rentabilidad a través de la satisfacción y fidelización de los clientes, para maximizar la rentabilidad de estas relaciones a largo plazo (Zikmund et al.,



RESUMEN DEL ARTÍCULO

La gran presión competitiva exige que las empresas sean capaces de generar y entregar un nivel de valor al cliente mayor que el de los competidores. Para ello es necesario conocer perfectamente a cada cliente y ser capaces de proponerles una oferta personalizada. Así, conceptos como el *Customer Relationship Management* (CRM) han ganado protagonismo en la literatura empresarial. Este estudio pretende analizar el impacto de un conjunto de factores, tecnológicos y no tecnológicos, en el éxito de CRM. Tras analizar desde un punto de vista exploratorio la situación del sector bancario español se sugiere que otros factores tales como la gestión adecuada de recursos humanos o el conocimiento específico sobre CRM son los que más inciden en el éxito del CRM. En la parte final se discuten las principales implicaciones del estudio.

EXECUTIVE SUMMARY

Strong competitive pressures demand organizations to generate and deliver higher levels of value to clients than those offered by competitors. For this reason, it is necessary to know perfectly well each one of the clients and to be capable of putting forward an adaptable offer to every single client. As such, *Customer Relationship Management* (CRM) has won center stage in the organizational literature. This study intends to analyze the impact of a group of technological and non-technological factors on the success of CRM. Once analyzed, results clearly indicate that in the reality of the Spanish bank sector, other factors such as a human-resources management orientation or specific knowledge on CRM impact more on the success of the CRM. At the end, discussions of the main implications of this study are presented.

2003). De esta forma, muchas empresas anteponen el interés por mantener e intensificar las relaciones con los clientes frente a la captación de nuevos (Grönroos, 1994; Seiders et al., 2005).

Aunque el CRM ha sido objeto de un creciente interés en las últimas décadas sigue sin existir una definición única y consensuada. La explicación podemos encontrarla en el hecho de que existen distintas perspectivas desde las que poder abordarlo: como filosofía, como proceso, como capacidad, como tecnología y como estrategia. De todas ellas quizás la más conocida sea la perspectiva tecnológica porque ha sido la más estudiada. De hecho, es bastante frecuente la consideración del CRM como tecnología. Pero el CRM

es mucho más que la simple gestión de bases de datos de clientes y autores como Trainor et al. (2014) sugieren la necesidad estudiar la tecnología en combinación con otros recursos organizativos. Por ejemplo, Chang et al. (2010) sugieren la combinación de tecnología y capacidades de marketing. De otro modo, es comprensible el hecho de que muchas empresas no alcancen sus expectativas al implantar sistemas CRM (Johnson et al., 2012).

Puesto que el CRM persigue la creación y mantenimiento de relaciones positivas con los clientes, aumentar su lealtad y satisfacción y sobre todo, tratar de maximizar su *Customer Lifetime Value* (CLV) -valor de la relación con los clientes durante el tiempo que dura esa relación- (Persson y Ryals, 2014), aspectos como adoptar un enfoque de Orientación al Mercado (OM), la gestión de determinados recursos humanos –aquellos que en definitiva establecen y gestionan las relaciones con los clientes-, o el conocimiento específico en CRM por parte de los empleados, son cuestiones estrechamente vinculadas al posible éxito de CRM y que no deben ser obviadas.

Una buena gestión de CRM conduce a una gestión exitosa de las relaciones con los clientes y permite la creación dual de valor tanto para la empresa como para el cliente, en términos de rentabilidad y satisfacción respectivamente (Boulding et al., 2005; Makland y Knox, 2009). Los clientes, al ver satisfechas sus necesidades, tienden a mantener durante más tiempo su relación con la empresa, compran más frecuentemente y son menos propensos a mantener relaciones con la competencia. A través de técnicas de *cross-selling* y *up-selling* las empresas consiguen aumentar su CLV.

Conscientes de que los consumidores demandan un trato cada vez más individualizado, las empresas se ven obligadas a recoger información sobre sus características, gustos y actos de compra pasados para poder predecir sus patrones de compra futuros

Conscientes de que los consumidores demandan un trato cada vez más individualizado, las empresas se ven obligadas a recoger información sobre sus características, gustos y actos de compra pasados para poder predecir sus patrones de compra futuros y adaptar su oferta a las especificidades de cada uno de ellos. Este es el motivo por el que las empresas se esfuerzan por diseñar programas que permitan conocer con detalle a sus clientes. A este respecto, es cierto que las tecnologías juegan un papel muy importante, ya que en la actualidad la gran cantidad de información para el seguimiento y el control de los clientes se hace cada vez más inmanejable. La tecnología CRM permite suplir ciertas limitaciones humanas. Un ejemplo de ello son las “tarjetas cliente”. Tienen el atractivo para los clientes de poder acumular puntos y luego canjearlos por productos, recibir descuentos y promociones con cierta periodicidad, entre otros; y por su parte, a la empresa le permite hacer un seguimiento pormenorizado de los productos adquiridos por cada cliente, la frecuencia de compra o el importe medio gastado. Sin embargo, en muchos sectores el factor humano juega un papel fundamental no sólo para retroalimentar el sistema a partir del contacto personalizado con el cliente, sino que es capaz de convertir los datos recabados en información útil. Por tanto, considerar el CRM únicamente como un conjunto de aspectos tecnológicos resulta una visión limitada y podría explicar por qué algunas empresas no logran rentabilizar sus sistemas de CRM.

Así, este trabajo tiene como objetivo fundamental analizar la posible influencia de un conjunto de factores organizativos y estratégicos en el éxito de una estrategia CRM y superar las limitaciones tradicionales del estudio del CRM desde una perspectiva netamente tecnológica. Además, los pocos trabajos que han estudiado el CRM desde una perspectiva más próxima al marketing han tomado como referencia un enfoque de Orientación al Cliente, cuando la literatura defiende otros enfoques como la Orientación al Mercado como una aproximación más completa. Concretamente, en este estudio se pretende evaluar tanto la relación de la Orientación al Mercado y de la Gestión del Conocimiento -entendidos como enfoques de gestión-, como de un conjunto de recursos organizativos (empleados, tecnología, recursos económicos, liderazgo y *know-how* específico sobre CRM) en el éxito del CRM.

Se plantea un estudio exploratorio que toma como referencia el sector bancario, analizando la perspectiva de los directores de

PALABRAS CLAVE

CRM, Sector bancario, Análisis de correlaciones

KEY WORDS

CRM, Bank sector, Correlations analysis



sucursales bancarias de las entidades más representativas del sector. Se ha escogido este sector porque se trata de una industria donde el CRM está ampliamente extendido pero en el que, tal y como sugería hace ya una década Llorens (2004), su implantación no ha sido todo lo exitosa que se esperaba. Tal y como indicaba este mismo autor, las entidades de éxito serán aquellas más flexibles, eficientes y centradas en satisfacer las necesidades de un cliente cada vez más exigente. Sin embargo, a día de hoy se percibe que muchas enseñanzas bancarias siguen pensando más en un enfoque de producto que en otro real de cliente. Por ejemplo, muchas entidades buscan mantener y potenciar relaciones positivas con sus clientes, ofreciendo condiciones más ventajosas a medida que los clientes aumentan el número de los productos contratados. Un ejemplo de ello son las hipotecas. Es bastante frecuente que las entidades impongan como intereses asociados a la deuda adquirida con los préstamos hipotecarios el Euribor más un diferencial, y que ese diferencial se pueda reducir en función de la cantidad de productos contratados con la entidad (seguro de hogar, plan de pensiones, seguro de vida, etc.). Otro ejemplo son las comisiones. La mayoría de entidades bancarias eliminan las comisiones por la domiciliación de la nómina (principal fuente de ingresos de los clientes), por la domiciliación adicional de los principales recibos, o por la contratación de otros productos. A veces, incluso devuelven un porcentaje sobre el importe total de los recibos domiciliados.

Pero pensando en el cliente, habría que considerar otros aspectos adicionales, algunos de naturaleza subjetiva y emocional como la satisfacción o la confianza, que influyen en la lealtad de los clientes. Según un estudio de la empresa *Emo Insights* publicado en 2012, en torno a un 62% de los clientes decide romper relaciones con su banco por una mala relación emocional cliente-entidad financiera. Así pues, se pone de manifiesto que la gestión adecuada de las relaciones empresa-cliente se convierte en una fuente de ventaja competitiva muy valiosa. Y para conseguirlo, se necesita una integración total de procesos, que la empresa adopte una gestión basada en las necesidades del cliente y que se tenga una visión única de éste (Llorens, 2004). Así, se podrá incrementar la capacidad de respuesta y ofrecerle mayor valor que los competidores.

Desde un punto de vista práctico, la opinión de los directores de sucursales es relevante porque ellos están en contacto con los

clientes, actúan como intermediarios entre la entidad y el mercado, y representan un papel dual como usuarios y retroalimentadores de los sistemas CRM.

Para alcanzar el objetivo de esta investigación, el siguiente epígrafe presenta las diferentes perspectivas de CRM y un conjunto de factores críticos que potencialmente pueden repercutir en el éxito de una estrategia de CRM. Los apartados 3 y 4 muestran las características del estudio empírico y los resultados del estudio – descriptivos y análisis de correlaciones-. Finalmente, se discuten las principales implicaciones teóricas y prácticas y se plantean posibles líneas para investigaciones futuras.

2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ÉXITO DE CRM

2.1. El concepto de CRM y sus perspectivas

El concepto de CRM tiene su base en el Marketing de Relaciones. Este paradigma se puede definir como un proceso para atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes (Grönroos, 2000). Sin embargo, para definir qué es CRM se observa un sesgo muy importante al considerar con bastante frecuencia CRM y tecnología como sinónimos. Aunque es quizás la más conocida, esta acepción es sólo una de las distintas perspectivas desde las que se puede abordar el concepto pero existen otras

Tabla 1. Perspectivas de CRM

PERSPECTIVAS	DESCRIPCIÓN
FILOSÓFICA (Fairhurst, 2001; Piccoli et al., 2003)	El CRM se centra en construir y mantener relaciones a largo plazo con los clientes. Toda la organización debe tener al cliente como principal referencia.
DE PROCESO (Grönroos, 2000; Reinartz et al., 2003)	El CRM se centra en el carácter dinámico y evolutivo de las relaciones con los clientes.
CAPACIDAD (Peppers et al., 1999)	Los recursos y las capacidades de la organización y su explotación son imprescindibles para lograr ventajas competitivas.
TECNOLOGÍA (Shoemaker, 2001; Gefen y Ridings, 2002)	El CRM es un recurso imprescindible ya que permite recoger y almacenar datos para construir y difundir conocimiento por toda la organización
ESTRATEGIA (Kracklauer et al., 2001; Adenbajo, 2003)	Considera de forma agregada las otras perspectivas, centrándose además en el Customer Lifetime Value (CLV)

Fuente: Adaptado de Zablah et al. (2004).

como la filosófica, la estratégica, de proceso, o como capacidad. Este hecho hace que no se haya establecido aún una definición única del término. Sin embargo, todas ellas están muy relacionadas y comparten un patrón común, que es la búsqueda de ventajas competitivas a partir de la gestión de relaciones rentables con los clientes (ver **Tabla 1**).

Bajo la perspectiva filosófica se considera que el CRM pretende construir y mantener relaciones a largo plazo con los clientes. Además, el aspecto clave es que toda la organización debe tener al cliente como principal referencia (Fairhurst, 2001; Piccoli et al., 2003). Esta perspectiva está muy relacionada con la consideración de CRM como proceso ya que, además de este pensamiento, ahora se reconoce el carácter dinámico y evolutivo de las relaciones con los clientes (Grönroos, 2000; Reinartz et al., 2003). Por su parte, la perspectiva de CRM como recurso y capacidad considera que estas relaciones duraderas con los clientes sólo son posibles si la empresa dispone de un conjunto de recursos lo suficientemente flexibles como para que la empresa pueda adaptar y readaptar constantemente su comportamiento hacia ellos (Peppers et al., 1999). En este sentido, podríamos considerar la perspectiva tecnológica como un caso concreto del enfoque de recursos y capacidades, ya que defiende que los sistemas de CRM son recursos de suma importancia porque permiten no sólo recoger y almacenar datos de los clientes, sino construir conocimiento a partir de ellos y difundirlo por la organización (Shoemaker, 2001; Gefen y Ridings, 2002). Por último, la perspectiva de CRM como estrategia considera de forma agregada las perspectivas expuestas anteriormente enfatizando en la idea de *Customer Lifetime Value* (CLV) (Kracklauer et al., 2001; Adenbajo, 2003).

2.2. Posibles factores de éxito de una estrategia CRM

Una vez que ha quedado claro que CRM es mucho más que la simple aplicación de herramientas tecnológicas, para analizar el éxito de una estrategia CRM es necesario considerar qué factores pueden influir en el mismo. Nuestro planteamiento propone la Orientación al Mercado, la Gestión del Conocimiento y un conjunto de factores organizacionales tales como el factor humano, los recursos económicos, el liderazgo, el *know-how* específico en CRM y los recursos tecnológicos.

La Orientación al Mercado y la Gestión del Conocimiento como enfoques de gestión

La Orientación al Mercado promueve una gestión basada en la satisfacción de las necesidades de los clientes con un nivel de excelencia mayor que la competencia (Slater y Narver, 1998; Boulding et al., 2005). En la literatura especializada han predominado dos enfoques: la perspectiva cultural y la perspectiva comportamental. El primer enfoque destaca tres componentes clave: la Orientación al Cliente, la Orientación a la Competencia y la Coordinación Interfuncional (Narver y Slater, 1990). Por otro lado, el enfoque comportamental contempla la generación de inteligencia de mercado, la diseminación de dicha información por toda la organización y la capacidad de respuesta (Kohli y Jaworski, 1990). Pero aunque se trate de dos formas de entender la Orientación al Mercado, autores como Cadogan y Diamontopoulos (1995), Avlonitis y Gounaris (1997), Homburg y Pflesser (2000), Helfert et al. (2002) o Gao y Bradley (2007) consideran estos enfoques complementarios más que competidores entre sí. Por tanto, dado que un mayor nivel de OM conduce a un mayor y mejor conocimiento tanto del mercado como de la propia empresa, podemos esperar que una mayor intensidad de este enfoque conduzca a mejores resultados de CRM. Por su parte, la Gestión del Conocimiento (GC) se puede definir en general como la adquisición de conocimientos, su difusión y el uso o la capacidad de respuesta a dicho conocimiento (Darroch, 2003). Considerándolo en su vertiente estrictamente comercial podríamos relacionarlo intuitivamente con el enfoque comportamental de la OM. Como señalan Martelo et al. (2013), la OM y la GC son dos capacidades organizacionales que, combinadas adecuadamente, contribuyen a generar un nivel de valor superior. Mientras que la OM se considera una capacidad estratégica que recoge de manera sistemática, interpreta y utiliza la información de mercado –clientes, competencia, entorno y la propia organización-, la GC sería una capacidad que implica la gestión operativa del conocimiento –es decir, una herramienta para gestionar el conocimiento y articular los procesos adecuados- que permite alcanzar resultados satisfactorios. Así, se puede suponer que una mejor gestión de la información conducirá a una capacidad de respuesta mejor, en este caso centrada en la adaptación a las necesidades y expectativas de cada cliente de una manera superior a la que podría proponer la competencia.



La dotación de recursos y capacidades

Independientemente de la perspectiva desde la que se aborde CRM, el objetivo de cualquier empresa es lograr ventajas competitivas a partir de la gestión de relaciones rentables con los clientes. En este sentido, la Teoría de Recursos y Capacidades considera la empresa como un conjunto ordenado de recursos y capacidades con los que compite en el mercado (Barney, 1991; Grant 1991). Mientras que los recursos son los inputs que se utilizan en el proceso productivo (materias primas, maquinaria, trabajadores, las patentes o la marca), las capacidades se refieren a la habilidad que tienen estos recursos de trabajar juntos para desarrollar una actividad concreta. Los recursos y capacidades pueden ser tangibles e intangibles, incluyendo capacidades de gestión de una empresa, sus procesos y rutinas organizativas, y la información y el conocimiento que controla. Para lograr ventajas competitivas estos recursos y capacidades deben ser valiosos, raros, difícilmente imitables y no sustituibles, ya que la posición competitiva de una empresa dependerá de la forma en que sean utilizados. La literatura establece como recursos clave de una empresa el factor humano (cualificación, coordinación, liderazgo, *know-how*), los recursos económicos (dotación presupuestaria) y los recursos tecnológicos. Las características de los recursos y la forma en que se combinen confieren a cada empresa un carácter único y podrán ser fuente de ventaja competitiva en la medida en que permitan conocer mejor a los clientes y atenderles con una oferta más personalizada, lo que se traduciría en una mayor satisfacción y lealtad de éstos. De este modo aumentaría el valor de la relación que la empresa mantiene con ellos (ej., interés por otros productos de la empresa que todavía no consumen, su *share-of-wallet*, *cross* y *up-selling*, o el efecto del boca-oído con otros clientes). Por tanto, para alcanzar el éxito de CRM no sólo es importante disponer de los recursos adecuados, sino también saber gestionarlos adecuadamente, de tal forma que proponemos la existencia de una correlación positiva entre la intensidad de estos recursos y el éxito de CRM.

En este punto, y como ya se indicaba con anterioridad, este trabajo pretende analizar el posible impacto de un conjunto de constructos, tangibles e intangibles, en el éxito de CRM. Para ello consideraremos de forma agregada la complementariedad de todas las perspectivas de CRM y los elementos que se muestran en la **Figura 1**.



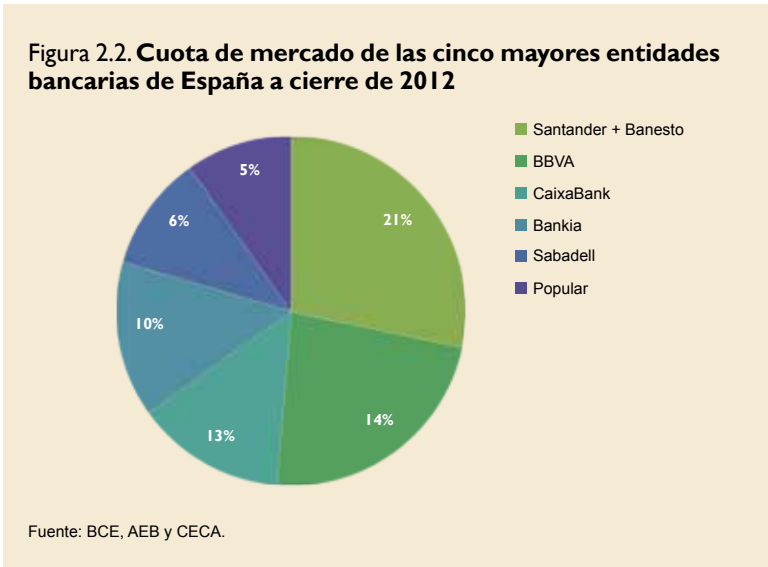
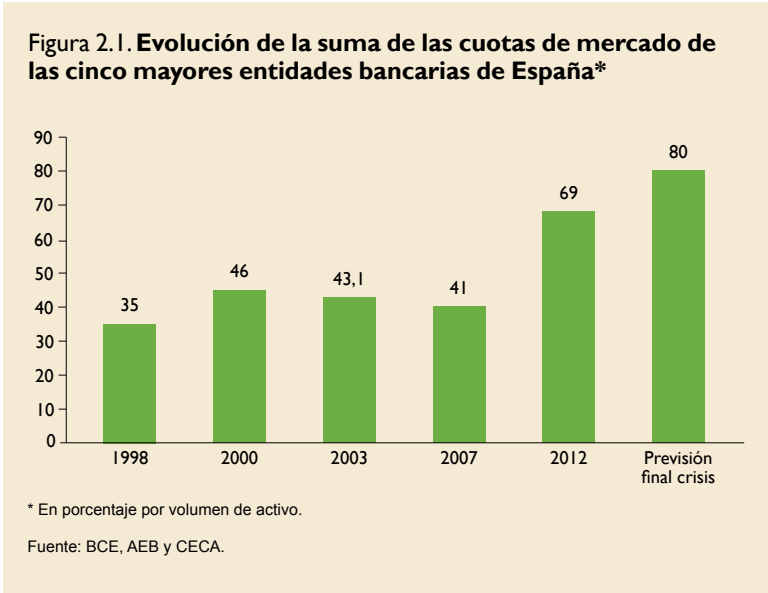
Figura 1. Posibles factores de éxito de CRM



3. UN ESTUDIO DEL CRM EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL

Esta investigación toma como referencia el sector bancario. Concretamente, analiza la percepción de los directores de sucursales en la medida en que estos mandos intermedios actúan muchas veces como portavoces e intermediarios entre la entidad y los clientes, teniendo contacto directo con ambas partes de la relación. La muestra está compuesta por un número proporcional respecto a las cuotas de mercado de las principales entidades financieras de España. Estas cuotas de mercado se muestran en la **Figuras 2.1 y 2.2**, observando que tras el proceso de reajuste sectorial se tiende a un sector más concentrado donde las cinco mayores entidades supondrán en torno a un 80% de cuota de mercado.

Para evaluar estas percepciones se diseñó un cuestionario basado en escalas Likert de 7 puntos previamente validadas en la literatura para cada una de las variables de referencia. Estas escalas se adaptaron al sector de referencia mediante un *focus-group* y un pretest. Este proceso permitió ajustar la extensión del cuestionario y aclarar posibles interpretaciones de los términos utilizados. Las escalas finalmente utilizadas, así como sus fuentes bibliográficas



de referencia, se muestran en el **Anexo 1**. Los datos técnicos del trabajo se muestran en la **Tabla 2**.
Comenzamos el análisis exploratorio analizando las medias obtenidas para cada una de las variables de referencia. De esta forma podemos determinar la percepción global de los directores de sucurs-

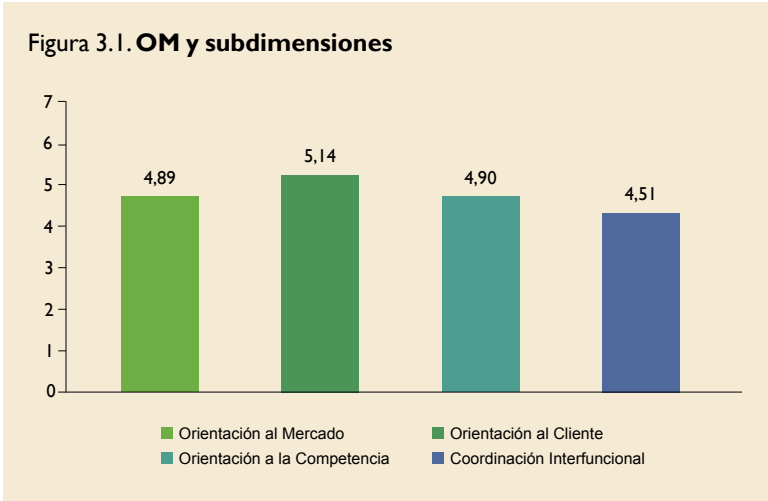
sales respecto a: i) el grado de OM del sector, ii) cómo se gestiona el conocimiento y iii) la relevancia de cada uno de los recursos de la entidad.

Tabla 2. **Datos técnicos del trabajo de campo**

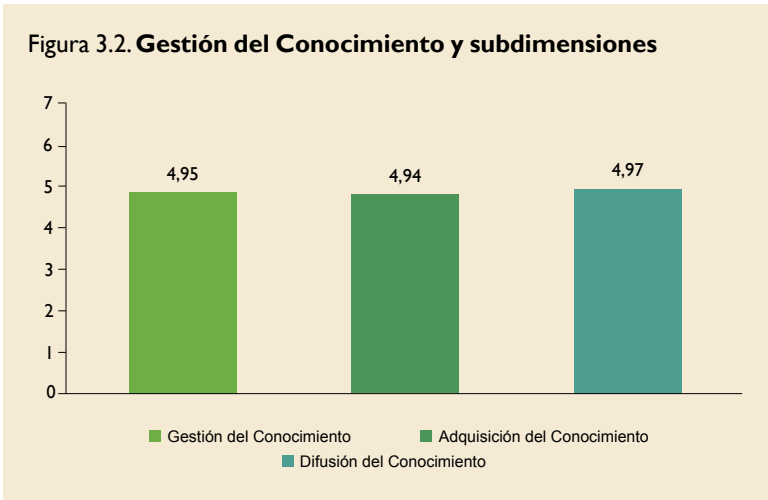
UNIVERSO	Directores de entidades bancarias
TAMAÑO DE LA MUESTRA	81 elementos
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Nacional (España)
MUESTREO	Intencional no probabilístico por cuotas
TIPO DE CUESTIONARIO/ ENCUESTA	Respuesta cerrada/ telefónica
TASA DE RESPUESTA	22,85%
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA	Santander (23), BBVA (18), Caixabank (14), Bankia (9), Sabadell (6), Popular (6), Ibercaja (5). Minorista (53), Empresas (27). Noreste (21), noroeste (12), centro (25), sur (19); islas (4).
TRABAJO DE CAMPO	Abril-Julio 2013
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	Excel y PLS

3.1. Percepciones generales sobre antecedentes del éxito de CRM

En primer lugar, la percepción que tienen los encuestados acerca del grado de OM del sector a nivel agregado podemos comprobar que es elevado (media de 4,89 sobre 7 puntos; desviación típica de 0,93). Sin embargo, para completar el análisis de esta variable es necesario considerar sus tres dimensiones: Orientación al Cliente (media= 5,14; d.t.= 1,07), Orientación a la Competencia (media= 4,90; d.t.= 0,91) y Coordinación Interfuncional (media= 4,51; d.t.= 1,1). A la luz de estos resultados podemos intuir que aunque todas las dimensiones contribuyen a que exista un alto grado de OM, la Orientación al Cliente experimenta el valor más alto. Aunque se indica que la Orientación a la Competencia y la Coordinación Interfuncional también son importantes, el sector parece estar claramente enfocado al cliente, quizás motivado por la prevalencia de un enfoque de ventas que pretende identificar las necesidades de los clientes para poder ofrecerles un catálogo de productos/ servicios personalizados.

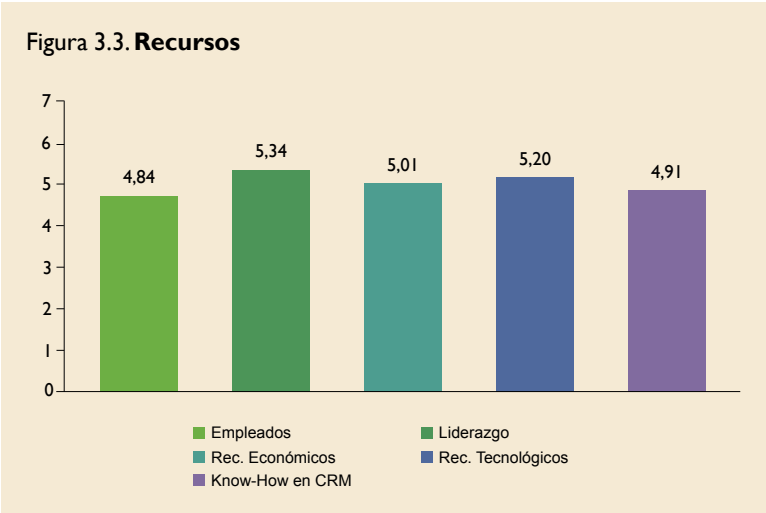


En segundo lugar, se observa que los encuestados sugieren un alto grado de GC. A nivel agregado se obtiene un valor medio de 4,95 (d.t.= 1,13). Al igual que ocurre con la OM, hay que completar el análisis de esta variable considerando sus dos dimensiones: Adquisición del Conocimiento (media= 4,94; d.t.= 1,16) y Difusión del Conocimiento (media= 4,97; d.t.= 1,25). Estos datos indican equilibrio entre ambas subdimensiones.



Por otro lado, respecto a los recursos disponibles que se destinan a CRM en la entidad, se observa que para los encuestados los esfuerzos

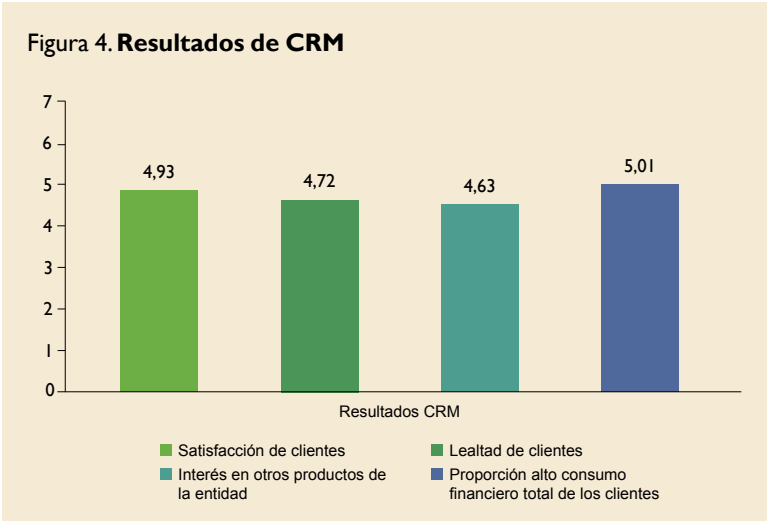
más importantes se están haciendo en liderazgo de la cúpula directiva (media 5,34; d.t.= 1,30) seguido de los recursos tecnológicos (media=5,20; d.t.=1,65) y los recursos económicos (media=5,01; d.t.=1,56). La gestión de empleados y el *know-how* específico en CRM presentan valores más bajos que los anteriormente comentados (media= 4,84; d.t.=1,30 y media= 4,91; d.t.=1,65, respectivamente).



Para finalizar este primer bloque de análisis, los datos sobre la percepción que tienen los directores acerca de los resultados de CRM sugieren un éxito notable (Figura 4). Sin embargo, al profundizar en este análisis, los directores consideran que el indicador de éxito más logrado con CRM es que los clientes alcancen proporciones altas de su consumo financiero total (media= 5.01), frente a otros indicadores como la satisfacción o lealtad. Esto sugiere, de nuevo, un enfoque de ventas en el sector.

3.2. ¿Están relacionadas las variables con el éxito del CRM?

La segunda fase de este estudio pretende analizar en qué medida las variables consideradas están relacionadas y son válidas para estudiar el éxito de una estrategia de CRM. Para ello, se han comprobado las propiedades psicométricas de las escalas utilizadas. Posteriormente se ha desarrollado un análisis de correlaciones de cada una de las variables incluidas en el estudio con respecto a la variable clave, el éxito de CRM.



En primer lugar se analizó tanto la correlación entre OM y éxito de CRM como cada una de las tres dimensiones de la OM y el éxito de CRM. La **Tabla 3** muestra los resultados obtenidos. Se aprecia que todas las correlaciones son positivas y significativas, tanto a nivel global como de cada dimensión, lo que indica que a medida que aumenta el grado de OM mayor será la probabilidad de éxito de la estrategia de CRM. En el mismo sentido, la evolución será similar respecto al grado de Orientación al Cliente, Orientación a la Competencia y Coordinación Interfuncional. Es interesante destacar que la correlación más fuerte se aprecia en la dimensión de Coordinación Interfuncional y la menor en la de Orientación al Cliente, justo al revés que en la percepción de los directores de sucursal. Estos resultados son de gran interés ya que, en general, la literatura (ej., Trainor et al., 2014; Johnson et al., 2012) sugieren la Orientación al Cliente como capacidad de marketing para combinar con la intensidad tecnológica. Nuestros datos sugieren la OM como concepto superior y necesario a tener en cuenta en el estudio del éxito de CRM.

Continuando con los análisis de correlación, la **Tabla 4** muestra los datos obtenidos para el constructo Gestión del Conocimiento. Como se puede apreciar, tanto la correlación entre Adquisición del Conocimiento y el éxito de CRM como la correlación entre la Difusión del Conocimiento y el éxito de CRM son positivas y significativas. Es decir, a medida que aumenta el grado de Gestión de Conocimiento mayor será el éxito de CRM, lo que parece coincidir con algunas ideas recogidas en el estudio de Martelo et al. (2013).

Tabla 3. **Correlaciones entre Orientación al Mercado y el éxito de CRM¹**

	ÉXITO CRM
ORIENTACIÓN AL MERCADO	0,801**
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	0,674**
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA	0,702**
COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL	0,789**

¹ Datos del Coeficiente de Correlación de Pearson.
** Significativo para un nivel del 95%.

Tabla 4. **Correlaciones entre Gestión del Conocimiento y el éxito de CRM¹**

	ÉXITO CRM
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	0,865**
ADQUISICIÓN DEL CONOCIMIENTO	0,829**
DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO	0,814**

¹ Datos del Coeficiente de Correlación de Pearson
** Significativo para un nivel del 99,99%.

Por último, la **Tabla 5** recoge los datos relativos a las correlaciones entre cada uno de los recursos de referencia y el éxito de CRM. Se aprecia que todas ellas son positivas y significativas, siendo la variable empleados y el *Know-how* específico en CRM los que presentan valores más altos. Estos datos difieren, de nuevo, de las percepciones globales de los directores comentadas en el apartado anterior. Aunque todas las variables influyen positivamente al éxito de CRM, cuanto más se invierta en los empleados y en su manejo del CRM, es decir, el *Know-how* específico en CRM, mayor será la posibilidad de éxito. Por otro lado, se observa que la tecnología, aun presentando una correlación significativa, es el factor que presenta el valor más débil. En cualquier caso, tal y como proponían algunos estudio previos (ej., Makland y Knox, 2009; Trainor et al., 2014), para comprender el éxito de CRM es preciso considerar no sólo el aspecto tecnológico del concepto, sino un conjunto de recursos adicionales.

Tabla 5. **Correlaciones entre los recursos de la empresa y el éxito de CRM¹**

	ÉXITO CRM
EMPLEADOS	0,841**
REC.TECNOLÓGICOS	0,769**
REC. ECONÓMICOS	0,789**
LIDERAZGO	0,773**
KNOW-HOW ESPECÍFICO EN CRM	0,843**

¹ Datos del Coeficiente de Correlación de Pearson
** Significativo para un nivel del 99,99%.

Por tanto, las percepciones de los encuestados sobre lo que se está haciendo en el sector respecto a las acciones de CRM difieren del impacto real de cada constructo. Los directores de sucursales indican que se está trabajando en el liderazgo y que se invierte en tecnología, pero el análisis de correlaciones sugiere que debería prestarse más atención a la gestión y motivación de los empleados y a acciones de formación específica sobre el uso y utilidad de CRM.

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Este estudio presenta un análisis detallado de factores que influyen en el éxito de una estrategia CRM. Hasta el momento, la gran mayoría de estudios relacionados con el éxito de CRM se habían centrado en la perspectiva tecnológica, dejando a un lado otros aspectos clave como son el enfoque filosófico, el factor humano, el liderazgo o el *Know-How* específico en CRM. Son prácticamente inexistentes los estudios que han considerado un enfoque de OM, ya que se había tomado como referencia casi exclusiva un enfoque de Orientación al Cliente. Esto puede justificar los motivos por los que la percepción de los directores de sucursales presenta ese sesgo hacia la Orientación al Cliente y sugiere la prevalencia actual de un enfoque de ventas en el sector. Pero este enfoque resulta ser incompleto al no tener en cuenta ni a la competencia ni la coordinación interfuncional. Las empresas interaccionan con su entorno, en el que existen otras empresas que compiten por satisfacer a esos mismos clientes. Por lo tanto, centrarse exclusivamente en satisfacer las necesidades de los clientes no es suficiente. Es deseable ofrecer un valor superior al de cualquier otro competidor para que surjan ventajas competitivas difícilmente imitables.

El análisis de correlaciones en el ámbito de OM destaca que la dimensión que más influye en el éxito de CRM es la Coordinación Interfuncional. Este dato apoya la idea de que una implantación adecuada de OM exige que el concepto de marketing esté presente en toda la organización y no sólo en el departamento comercial, adquiriendo una dimensión estratégica (Bello et al., 1999).

Por otro lado, en el sector bancario parece que existe un grado adecuado de Gestión del Conocimiento contribuyendo en una proporción bastante equilibrada tanto la adquisición como la difusión. Los datos de correlaciones indican que no sólo es importante adquirir conocimientos sino también difundirlos por toda la organización, ya que la información recabada debe fluir por todos los departamentos y favorecer así la implantación del concepto de marketing en toda la organización.

En último lugar, es importante destacar que según la percepción de los directores de sucursales los recursos tecnológicos son uno de los recursos de la empresa de mayor relevancia en el sector, lo que podría explicar por qué la perspectiva tecnológica de CRM sea la más extendida y estudiada. Sin embargo, aunque todos los recursos de la empresa guardan una correlación positiva y significativa con el éxito de CRM, los recursos que influyen en mayor medida en el éxito de una estrategia CRM son los empleados, el conocimiento específico en CRM y el liderazgo. Considerando que el CRM tiene su base en el paradigma del Marketing Relacional y que gira en torno al mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes, no es de extrañar que se hayan obtenido estos resultados. En el sector analizado los empleados mantienen un trato directo con los clientes; son la cara visible de la empresa. Y si el éxito de CRM se mide, entre otros, en términos de satisfacción, es lógico pensar que el trato que dispensen los empleados, su grado de motivación y su saber hacer en cuanto a CRM afectará directamente a la satisfacción de los clientes, a su lealtad, a su interés en otros productos de la entidad y a su *share of wallet*. Por tanto, aquellos recursos de la empresa que están vinculados directamente a las personas son los que inciden en mayor medida en el éxito de CRM. En definitiva, nuestros resultados sugieren que aunque la tecnología es un recurso útil e importante para poder gestionar eficientemente relaciones comerciales, son mucho más importantes las personas como motor verdadero de las empresas.



Estos resultados están en línea con algunas ideas sugeridas por Llorens (2004). Este autor reconocía hace una década el esfuerzo tan importante que las entidades financieras estaban haciendo para mejorar el servicio al cliente. Destacaba que ya entonces casi todos los bancos habían desarrollado programas o iniciativas para conocer mejor a sus clientes, segmentar sus bases de clientes y proponer ofertas personalizadas. Sin embargo, estos procesos resultaban muy costosos y difíciles de implementar, y muy pocas entidades lo habían conseguido con éxito. Ante las dificultades de un cambio global muchas habían optado por cambios parciales como crear nuevas bases de clientes o incorporar tecnologías especializadas en la gestión de clientes. Esta apuesta refleja la apuesta de un CRM tecnológico frente a uno filosófico que sería el deseable, tal y como sugieren nuestros datos. Además, los bancos se han encontrado con frenos adicionales como incorrecciones en bases antiguas de clientes o ciertas reticencias por parte de los empleados comerciales. De nuevo, y también en línea con nuestros resultados, se pone de manifiesto la limitación de una visión tecnológica de CRM y se destaca la importancia de gestionar y motivar adecuadamente a los recursos humanos. Máxime en procesos de fusiones, absorciones y adquisiciones como los que se han vivido recientemente.

Por tanto, nuestra investigación sugiere que a pesar del tiempo transcurrido entre las reflexiones de Llorens (2004) y este artículo, en el sector bancario español todavía queda un largo camino por recorrer para una implantación exitosa de sistemas integrales de CRM. Esta implantación es deseable porque, en un contexto tan competitivo como el actual, la clave del éxito reside en la capacidad de las empresas para “fabricar” y ofrecer al mercado los productos y servicios que mejor se adapten a los clientes, con el precio más ajustado, a través de los canales más adecuados, y en el momento preciso.

En definitiva, nuestro estudio sugiere que en el sector bancario aquellas entidades que quieran lograr un elevado nivel de éxito con una estrategia CRM deberán estar orientadas al mercado, llevar a cabo una adecuada gestión del conocimiento e invertir sus esfuerzos y recursos sobre todo en el capital humano (formación, motivación, *know-how*). La tecnología se convierte en un factor importante, pero el enfoque global de gestión y las personas lo son más. Esta conclusión no contradice la investigación previa sobre CRM, sino que la complementa en el sentido de que reconoce la necesidad de

una gestión integral de CRM, no sólo de su componente tecnológico. Estas conclusiones pueden ser útiles también para responsables de empresas de otros sectores, al menos pensamos que pueden servir como reflexión para valorar su enfoque de CRM e identificar posibles lagunas de cara a rentabilizarlo mejor. Nuestros resultados se sitúan en línea con las ideas de autores como Trainor et al. (2014) y sugieren el interés de profundizar en esta línea de investigación.

Sin embargo, a pesar del interés de las conclusiones es preciso reconocer una serie de limitaciones del estudio. En primer lugar, los datos están basados en opiniones de los encuestados por lo que existe cierta probabilidad de obtener resultados sesgados ya que, a veces, los encuestados pueden no responder con total sinceridad. Sin embargo, esta limitación es frecuente en estudios de este tipo³.

En segundo lugar, los datos son de corte transversal y se refieren a un momento en el que el sector asiste a un proceso de reestructuración estructural muy importante. Sin embargo, esto le confiere relevancia al estudio porque permite identificar cuál es el enfoque de marketing predominante en estos momentos. Por último, el análisis se reduce a un sector muy concreto con unas características específicas. Sería interesante replicar el estudio en otros sectores para valorar la robustez de las conclusiones alcanzadas.

Como propuestas de investigación para el futuro, creemos que sería interesante testar un modelo que complementara al análisis de correlaciones desarrollado en este estudio, a partir de un conjunto de hipótesis que determine la intensidad de las relaciones causales entre el grupo de antecedentes y el éxito de CRM como variable dependiente. Además, replicar el estudio en otro momento del tiempo arrojaría luz sobre el posible impacto de la crisis en el enfoque comercial de las entidades financieras.

ANEXO I. ESCALAS DE MEDIDA

Anexo I. Escalas de medida

ORIENTACIÓN AL MERCADO (O MER) (NARVERY SLATER, 1990)	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
OCL1	Los objetivos de negocio de la empresa están orientados a la satisfacción del cliente
OCL2	La empresa realiza un seguimiento permanente de su nivel de compromiso en la satisfacción de las necesidades de los clientes
OCL3	La estrategia de la empresa para obtener una ventaja competitiva de la empresa está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes
OCL4	Las estrategias de negocio de la empresa están orientadas a cómo crear valor para los clientes
OCL5	La empresa mide con frecuencia la satisfacción del cliente
OCL6	La empresa presta gran atención al servicio postventa
OCL7	La empresa ofrece productos y servicios personalizados a los clientes clave
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA	
OCO1	El equipo comercial de la empresa comparte regularmente información acerca de la estrategia de los competidores
OCO2	La dirección de la empresa discute regularmente los puntos fuertes y débiles de la competencia
OCO3	La empresa responde rápidamente a las acciones de la competencia
OCO4	La empresa fija objetivos de captación de clientes en los mercados en que dispone de ventajas competitivas
COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL	
CII	Los directivos de todas las áreas funcionales contactan regularmente con los clientes actuales y potenciales
CI2	La información con respecto a los clientes es comunicada fluidamente a través de la empresa
CI3	Todas las áreas funcionales están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivo
CI4	Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente
CI5	Las distintas áreas funcionales comparten recursos entre sí
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GES CON) (SIN ET AL., 2005)	
ADQUISICIÓN Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO	
AAC1	La empresa proporciona canales para permitir una continua comunicación bidireccional con los clientes clave
AAC2	La empresa ha establecido procesos para adquirir conocimientos sobre los clientes
AAC3	La empresa ha establecido procesos de adquisición de conocimientos para el desarrollo de nuevos productos y servicios
AAC4	La empresa ha establecido procesos para adquirir conocimiento sobre sus competidores
AAC5	La empresa entiende perfectamente las necesidades de sus clientes clave gracias a su orientación del conocimiento
AAC6	La empresa puede tomar decisiones con rapidez gracias a la disponibilidad de conocimientos acerca de los clientes
AAC7	La empresa puede proporcionar información real sobre los clientes que permiten la interacción rápida y precisa con ellos
AAC8	La empresa ha establecido procesos parra aplicar los conocimientos para resolver nuevos problemas

Anexo I. Escalas de medida (cont.)

DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO	
DC1	La empresa anima a los empleados a compartir conocimientos
DC2	La cultura organizacional de la empresa estimula la adquisición de conocimientos y su transmisión entre los empleados
DC3	La empresa ha diseñado procesos para facilitar la transmisión de conocimientos entre las diferentes áreas funcionales
EMPLEADOS (EMPL) (SIN ET AL., 2005; GREVEY ALBERS, 2006)	
E1	La empresa posee personal cualificado para tener éxito en la estrategia de CRM
E2	Los programas de formación están diseñados para ayudar a los empleados a desarrollar las habilidades necesarias para manejar adecuadamente las relaciones con los clientes
E3	El desempeño de los empleados es medido en base a la detección de las necesidades del cliente y la satisfacción del cliente con el servicio recibido
E4	La empresa motiva a los empleados para cumplir con los objetivos del CRM
E5	La empresa ofrece sistemas de compensación en caso de cumplir los objetivos de CRM
E6	Creo que los empleados estamos comprometidos con la estrategia de CRM
LIDERAZGO (LIDER) (SIN ET AL., 2005; GREVEY ALBERS, 2006)	
LI1	La empresa ha establecido objetivos claros de negocio con respecto a la adquisición y retención de clientes, y se han comunicado estos objetivos a todos los miembros
LI2	La dirección considera una prioridad la estrategia de CRM
LI3	La dirección está altamente involucrada en la implementación de la estrategia de CRM
DOTACIÓN DE RECURSOS (DOT REC) (NUEVA PROPUESTA)	
DOTACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS (REC EC)	
RECE1	La empresa dedica suficientes recursos económicos para llevar a cabo la estrategia de CRM
DOTACIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS (RECTEC)	
RECT1	La empresa cuenta con suficientes recursos tecnológicos para llevar a cabo la estrategia de CRM
DOTACIÓN DE KNOW-HOW (KNOW HOW)	
RECKH1	La empresa cuenta con suficiente <i>know-how</i> para llevar a cabo la estrategia de CRM
RESULTADOS (EX CRM) (SIN ET AL., 2005)	
RT1	En su opinión, la satisfacción de sus clientes es elevada
RT2	En su opinión, la lealtad de sus clientes respecto a un mismo producto es elevada
RT3	Los clientes muestran interés en otros productos que ofrece su entidad
RT4	En su opinión, su entidad tiene una proporción alta del consumo financiero total de sus clientes

BIBLIOGRAFÍA

- Adenbajo, D. (2003), "Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal", *Management Decision*, Vol. 41, pp. 570-577.
- Asociación Española de Banca (2013), <http://www.aebanca.es>. Último acceso el 20 de agosto de 2013.
- Avlonitis, G., Gounaris, S. (1997), "Marketing Orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 385-402.
- Banco Central Europeo (2013), <http://www.ecb.europa.eu/ecb>. Último acceso el 20 de agosto de 2013.
- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Bello, L., Polo, Y., Vázquez, R. (1999), "Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas", *Papeles de Economía Española*, Vol. 78 y 79, pp. 190-211.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., Johnston, W. (2005), "A Customer Relationship Management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 155-166.
- Cadogan, J., Diamontopoulos, A. (1995), "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Marketing Orientation construct: integration and internationalization", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 3, pp. 41-60.
- Chang, W., Park, J., Chaib, S. (2010), "How does CRM technology transform into organizational performance? a mediating role of marketing capability", *Journal of Business Research*, Vol. 63, pp. 849-855.
- Colgate, M., Danaher, P. (2000), "Implementing a customer relationship strategy: the asymmetric impact of poor versus excellent execution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, pp. 375-387.
- Confederación Española de Cajas de Ahorro (2013), <http://www.ceca.es>. Último acceso el 20 de agosto de 2013.
- Darroch, J. (2003), "Developing a measure of knowledge management behaviors and practices", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, pp. 41-54.
- Emo Insights (2012), "Emociones en el sector bancario", disponible en <http://www.emoinsights.com>
- Fairhurst, P. (2001), "E-CRM", *Journal of Database Marketing*, Vol. 8, pp.137-142.
- Gao, Y., Bradley, F. (2007), "Engendering a Market Orientation: exploring the invisible role of leaders' personal values", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 15, pp.79-89.
- Gefen, D., Ridings, C. (2002), "Implementation team responsiveness and user evaluation of Customer Relationship Management: a quasi-experimental design study of social exchange theory", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, pp. 47-69.
- Grant, R. (1991), "The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33, pp. 114-135.
- Greve, G., Albers, S. (2006), "Determinants of performance in Customer Relationship Management -Assessing the technology usage- performance link", *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii.
- Grönroos, C. (1994), "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in Marketing", *Management Decision*, Vol. 32, pp. 4-20.
- Grönroos, C. (2000), *Service management and marketing: a Customer Relationship Management approach* (2nd ed.). Wiley, West Sussex.
- Helfert, G., Ritter, T., Walter, A. (2002), "Redefining Market Orientation from a relationship perspective: theoretical considerations and empirical results", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, pp. 1119-1139.
- Homburg, C., Pflesser, C. (2000), "Multiple-layer model of market-oriented culture: measurement issues and performance outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, pp. 449-462.
- Johnson, D., Clark, B., Barczak, G. (2012), "Customer relationship management processes: How faithful are business-to-business firms to customer profitability?", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, pp. 1094-1105.

- Kohli, A., Jaworski, B. (1990), "Market Orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.
- Kracklauer, A., Passenheim, O., Seifert, D. (2001), "Mutual customer approach: how industry and trade are executing collaborative Customer Relationship Management", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, pp. 515-519.
- Llorens, J. (2004), "Cambios necesarios en las entidades financieras del siglo XXI", *Universia Business Review*, Vol. 2, pp. 60-71.
- Maklan, S., Knox, S. (2009), "Dynamic capabilities: the missing link in CRM investments", *European Journal of Marketing*, Vol. 43, pp. 1392-1410.
- Martelo, S., Barroso, C., Cepeda, G. (2013), "The use of organizational capabilities to increase customer value", *Journal of Business Research*, Vol. 66, pp. 2042-2050.
- Narver, J., Slater, S. (1990), "The effect of market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 20-35.
- Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B. (1999), "Is your company ready for one-to-one marketing?", *Harvard Business Review*, Vol. 77, pp. 101-119.
- Persson, A., Ryals, L. (2014), "Making customer relationship decisions: Analytics v rules of thumb", *Journal of Business Research*, Vol. 67, pp. 1725-1732.
- Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C., Alvarez, R. (2003), "Customer Relationship Management: a driver for change in the structure of the U.S. lodging industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44, pp. 61-73.
- Reinartz, W., Krafft, M., Hoyer, W. (2003), "Measuring the Customer Relationship Management construct and linking it to performance outcomes", Working Paper Series of the Teradata Center for Customer Relationship Management, Duke University.
- Seiders, K., Voss, G., Grewal, D., Godfrey, A. (2005), "Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 26-43.
- Shoemaker, M. (2001), "A framework for examining IT-enabled market relationships", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 21, pp. 177-185.
- Sin, L., Tse, A., Yim, F. (2005), "CRM: Conceptualization and scale development", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, pp. 1264-1290.
- Slater, S., Narver, J. (1998), "Customer-led and Market-Oriented: let's not confuse the two", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 1001-1006.
- Trainor, K., Andzulis, J., Rapp, A., Agnihotri, R. (2014), "Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM", *Journal of Business Research*, Vol. 67, pp. 1201-1208.
- Wang, Y., Lo, H., Chi, R., Yang, Y. (2004), "An integrated framework for customer value and Customer-Relationship Management performance: a customer-based perspective from China", *Managing Service Quality*, Vol. 14, pp. 169-182.
- Zablah, A., Bellenger, D. and Johnston, W. (2004), "Customer Relationship Management implementation gaps", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 24, pp. 279-295.
- Zikmund, G., Mcleod Jr., R., Gilbert, W. (2003), *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology*. Wiley, New York.

NOTAS

*Agradecimientos: Jesús Cambra-Fierro desea agradecer el apoyo económico de los proyectos de investigación I+D+i (ECO2009-08283 y ECO2011-23027) del Ministerio de Ciencia e Innovación, así como del Grupo Generés financiado por el Gobierno de Aragón y FEDER (ref-S09).

1. Autor de contacto: Departamento de Organización de Empresas y Marketing; Universidad Pablo de Olavide; Ctra. de Utrera, km. 1; 41013-Sevilla; España.

2. Aun siendo una limitación habitual, para garantizar su validez de los datos se ha desarrollado el test de Harman. Los resultados de este test indican que el factor principal explica el 43,08% de la varianza, y al ser inferior al valor de referencia del 50% los datos pueden considerarse adecuados.

