

UNIVERSIA BusinessReview

Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento

María Dolores Vidal-Salazar, Eulogio Cordon-Pozo y
José Manuel de la Torre-Ruiz



Nº 46
Segundo trimestre
2015
ISSN:1698-5117

Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno en los clubes de fútbol españoles

Raúl López-Martínez y José-Luis Fernández-Fernández

¿Es posible aumentar la satisfacción del cliente después de una queja?: La Paradoja de Recuperación del Servicio en el comercio minorista

Teresa Fayos-Gardó, Beatriz Moliner-Velázquez y
M^a Eugenia Ruiz-Molina

La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: Efectos directos y moderadores

Paula Anzola, Cristina Bayona-Sáez y Teresa García-Marco

The present and the future of m-banking according to spanish bank customers

Jana Prodanova, Sonia San-Martín & Nadia Jiménez



uni>ersia

www.trabajando.com

La Comunidad Laboral Líder de Iberoamérica

U N I V E R S I A BusinessReview

ISSN: 1698-5117

Nº 46

Segundo Trimestre 2015

SUMARIO / SUMMARY N° 46



Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento

14-37

The impact of Flexible Benefit Systems on the attraction and retention of talent

María Dolores Vidal-Salazar, Eulogio Cordon-Pozo y
José Manuel de la Torre-Ruiz



Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno en los clubes de fútbol españoles

38-53

Corporate Social Responsibility and Good Governance in spanish football clubs

Raúl López-Martínez y José-Luis Fernández-Fernández



¿Es posible aumentar la satisfacción del cliente después de una queja?: La Paradoja de Recuperación del Servicio en el comercio minorista

54-69

Is it possible to increase customer satisfaction after a complaint?: The Service Recovery Paradox in retailing

Teresa Fayos-Gardó, Beatriz Moliner-Velázquez y
M^a Eugenia Ruiz-Molina



La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: Efectos directos y moderadores

70-93

Value generation through organizational innovation: Direct and moderating effects

Paula Anzola, Cristina Bayona-Sáez y Teresa García-Marco



The present and the future of m-banking according to spanish bank customers

94-117

El presente y el futuro de la banca por móvil según los usuarios españoles de banca

Jana Prodanova, Sonia San-Martín & Nadia Jiménez

CARTA DEL DIRECTOR

NÚMERO 46 UNIVERSIA BUSINESS REVIEW

En un momento económico difícil como el actual, muchas empresas apuestan por modelos organizativos y retributivos más competitivos, innovadores y creativos. En el primer artículo los profesores María Dolores Vidal Salazar, Eulogio Cordón Pozo, y José Manuel de la Torre Ruiz (Universidad de Granada) profundizan en los *Modelos de Compensación Flexible*, unas fórmulas de retribución indirecta altamente personalizadas y de elevada flexibilidad diseñadas específicamente para mejorar la eficiencia salarial. Estos sistemas hacen coparticipes a los trabajadores del diseño de la composición de sus paquetes retributivos y logran, mediante una adecuada planificación fiscal, mejorar al máximo su retribución neta sin aumentar la partida de gastos de personal. La investigación, en la que participan 328 responsables de recursos humanos de empresas ubicadas en España, analiza los efectos de la aplicación de estos modelos en la capacidad de atracción y retención del talento en las organizaciones

Las políticas basadas en la RSC han propiciado una nueva concepción de las organizaciones, que ya no sólo deben buscar la maximización de su rentabilidad económica, sino también ser socialmente responsables. Por su parte, la relevancia que ha alcanzado el fútbol en las últimas décadas ha convertido a esta actividad en un fenómeno de gran impacto socioeconómico que trasciende lo meramente deportivo. Para los profesores Raúl López Martínez y José Luis Fernández Fernández (Universidad Pontificia de Comillas) una de sus piezas fundamentales - los clubes - se han convertido en verdaderas empresas que, en muchos casos, no se gestionan conforme a los imperativos legales y éticos exigidos para el resto de empresas y organizaciones. Los autores plantean el debate acerca de la aplicación a aquéllos de tales prácticas, de forma que incidan en la mejora de sus estructuras de gobierno y administración, así como en su reputación, pudiendo llegar en último término a contribuir a la creación de la “marca país”. Las investigaciones sobre el cumplimiento de la Paradoja de Recuperación del Servicio son escasos y a veces contradictorios. El objetivo del siguiente artículo es verificar si se cumple dicha paradoja en el comercio minorista y analizar cómo varía según las características sociodemográficas del cliente y de su experiencia de compra. A través de una muestra de consumidores satisfechos con la solución de su queja, las profesoras Teresa Fayos Gardó, Beatriz Moliner Velázquez y María Eugenia Ruiz Molina concluyen que no se cumple en este contexto y que la diferencia entre la satisfacción antes y después del problema está relacionada con dichas características

Los estudios dedicados a la gestión de la innovación y al efecto de ésta en el desempeño empresarial constituyen uno de los campos más fértiles en la literatura organizativa de los últimos años. Sin embargo, el impacto positivo de la innovación no se circunscribe únicamente a las prácticas de innovación tecnológica. En el siguiente

artículo los profesores Paula Anzola Román, Cristina Bayona Sáez y Teresa García-Marco (Universidad Pública de Navarra) analizan cómo las empresas generan valor a través de las prácticas de innovación organizativa. A través de un caso de estudio, los autores analizan el proceso de innovación organizativa llevado a cabo por una empresa, ilustrando cómo las implicaciones derivadas del mismo contribuyeron a la creación de valor, y atendiendo tanto a los efectos directos como al efecto conjunto de la innovación organizativa y la innovación tecnológica.

La aplicación de las nuevas tecnologías en el sector bancario ha provocado grandes avances introduciendo nuevos canales en el entorno multicanal como la banca por móvil. Las profesoras Jana Prodanova, Sonia San-Martín y Nadia Jiménez Torres proponen una caracterización del cliente de la banca móvil, de acuerdo con sus opiniones, percepciones y motivaciones para su uso. Pueden aplicarla tanto los empresarios, como los directivos de empresas que ya operan en el sector de banca móvil y/o aquellas empresas que quisieran introducir su negocio en ese canal de forma complementaria al canal offline o/y online. Según los autores esta caracterización les puede ayudar a elegir su público objetivo, a personalizar la oferta a sus clientes actuales y/o potenciales, además de mejorar su actuación general en el canal de banca móvil.

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 Universia Business Review

Comité de Dirección

Director:

José Ignacio López Sánchez
Universidad Complutense de Madrid

Subdirector:

Francesco D. Sandulli
Universidad Complutense de Madrid

Editores de Área:

Estrategia Empresarial

Juan P. Maicas
Universidad de Zaragoza

Finanzas y Contabilidad

Susana Menéndez
Universidad de Oviedo

Gobierno de la Empresa, Ética y Política

Marcos Santamaría
Universidad de Burgos

Internacionalización de la Empresa

Marisa Ramírez
Universidad de Zaragoza

Marketing

Jesús Cambra
Universidad Pablo de Olavide

Organización y Recursos Humanos

Raquel Sanz
Universidad de Murcia

Producción, Innovación y Tecnología

Lucía Avella
Universidad de Oviedo

Consejo Editorial

Juan Manuel Cendoya

Director general, Banco de Santander

Álvaro Cuervo

Universidad Complutense de Madrid

Manuel J. López Pérez

Presidente 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 Elejabeitia

Secretario del Consejo Editorial
Universia

Comité Científico

Andrés Almazán

University of Texas at Austin, USA

Juan Carlos Bou Llusar

Universidad Jaime I

Vicente Cuñat

London School of Economics, UK

Álvaro Cuervo-Cazurra

Northeastern University, USA

Luis Garicano

London School of Economics, UK

Jaime Gómez Villaescuerna

Universidad de La Rioja

Francisco González

Universidad de Oviedo

Javier González Benito

Universidad de Salamanca

Mauro Guillén

The Wharton School, University of Pennsylvania, USA

Eva Martínez

Universidad de Zaragoza

María Jesús Nieto

Universidad Carlos III de Madrid

Domingo J. Santana Martín

Universidad Las Palmas de Gran Canaria

Tano Santos

Graduate School of Business, Columbia University, USA

Luis Viceira

Harvard Business School, USA

Los Editores de Área se nombran para un periodo de dos años

PARA ENVIAR ARTÍCULOS:

<http://ubr.universia.net>

PARA CONSULTAS:

ubr@universia.net

© UNIVERSIA, Madrid 2015. 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

uni>ersia

Edición: UNIVERSIA. Avenida de Cantabria s/n. 28660, Boadilla del Monte. España. www.universia.es.

Coordinadora, Editora y Maquetadora: M^a 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

Los originales recibidos y admitidos por el Comité de Dirección, serán enviados al Editor 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 de Área considere más acorde con el trabajo para su evaluación.

Una vez recibidas las dos evaluaciones el Editor de Área 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.

NORMAS PARA LOS ARTÍCULOS

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 como un fichero complementario (o 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 fichero (o 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.

• Los autores deberán subir un **fichero adicional “Archivo complementario” respondiendo a las siguientes preguntas:**

1. ¿cuál es el mensaje o idea principal del artículo? ¿pueden aplicarla los empresarios y directivos?
2. ¿por qué cree que los directivos deben conocer su artículo? ¿para qué tipo de empresas serviría y para qué tipo no?
3. ¿qué investigación se ha llevado a cabo para argumentar su propuesta? ¿sobre qué trabajos (artículos, teorías, etc...) fundamenta su propuesta?
4. ¿cuál es su experiencia personal, académica y/o profesional que avale sus conocimientos sobre el tema?

• Cada artículo deberá ir precedido del título, 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*.

• Los **artículos se publicarán en inglés y castellano**. Los autores pueden enviar el artículo en castellano, pero una vez finalizado el proceso editorial y antes de su aceptación definitiva, los autores se comprometen a enviar la versión íntegra en inglés para publicarse en los dos idiomas.

• **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 requerido en la aplicación, 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 **APA style guide**:

- o Takeuchi, H. (2013). "Knowledge-Based View of Strategy". *Universia Business Review*, 40, 68-79.
- o Guillén, M., García-Canal, E. (2012). *"Emerging markets rule"*. New York: McGraw-Hill.

• 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*).
- **Directory 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).



María Dolores Vidal-Salazar¹
Universidad de Granada
✉
lvidal@ugr.es

Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento*

The impact of Flexible Benefit Systems on the attraction and retention of talent

14



Eulogio Cordón-Pozo
Universidad de Granada
✉
ecordon@ugr.es

I. INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de la crisis, muchas empresas están orientando su gestión hacia el ahorro y aplicando políticas de gasto más conservadoras. El área de recursos humanos es una de las más afectadas por la contención presupuestaria que están llevando a cabo muchas empresas, obligando a sus responsables a buscar nuevas fórmulas de ahorro. El coste del capital humano supone para muchas empresas un gasto muy elevado que hace que, en momentos de incertidumbre económica como los actuales, la política retributiva se convierta en el foco de muchos recortes. Estas actuaciones suelen implicar una fuerte desmotivación de la plantilla y una degradación importante del clima laboral de las organizaciones. Por ello, los especialistas en recursos humanos buscan desarrollar nuevos esquemas retributivos que, sin incidir negativamente en la motivación del personal, sean altamente eficientes en el control de gastos para ganar competitividad.

Asumiendo que la retribución constituye un elemento de elevada carga emotiva y un medio muy eficaz para controlar e incentivar a los empleados (Igalens y Roussel, 1999), el sistema de



José Manuel de la Torre-Ruiz
Universidad de Granada
✉
jmtorre@ugr.es

CÓDIGO JEL:
M520

Fecha de recepción y acuse de recibo: 15 de abril de 2014. Fecha primera evaluación: 6 de julio de 2014. Fecha de aceptación: 25 de marzo de 2015.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

En un momento económico difícil como el actual, muchas empresas apuestan por modelos organizativos y retributivos más competitivos, innovadores y creativos. El presente trabajo profundiza en los *Modelos de Compensación Flexible*, unas fórmulas de retribución indirecta altamente personalizadas y de elevada flexibilidad diseñadas específicamente para mejorar la eficiencia salarial. Estos sistemas hacen coparticipes a los trabajadores del diseño de la composición de sus paquetes retributivos y logran, mediante una adecuada planificación fiscal, mejorar al máximo su retribución neta sin aumentar la partida de gastos de personal. La investigación, en la que participan 328 responsables de recursos humanos de empresas ubicadas en España, analiza los efectos de la aplicación de estos modelos en la capacidad de atracción y retención del talento en las organizaciones.

EXECUTIVE SUMMARY

in the current turbulent business environment, firms are looking for more competitive, innovative and creative organizational and remuneration systems. This study is focused on highly personalized and adjustable indirect remuneration systems; that is, Flexible Benefit Plans. These systems are characterized by a high degree of flexibility and are designed to improve employees' pay efficiency. These systems allow employees to participate in designing their remuneration packages and, through proper fiscal planning, maximize their net pay without increasing the human resources expenses of firms. This research, based on 328 human resource managers from firms located in Spain, analyzes the effect of the adoption of these systems on firms' ability to attract and retain staff.

recompensas de una empresa debe diseñarse con el objetivo de fomentar conductas en los empleados que aseguren el éxito de las estrategias de recursos humanos (Hsieh y Chen, 2011) y la capacidad de adecuarse a las distintas situaciones a las que se enfrenta la organización. Además, hay que tener en cuenta que los sistemas retributivos definen en gran medida la idiosincrasia de la organización y reflejan su forma de operar, su cultura y el conjunto de valores distintivos que conforman su naturaleza.

Una de las vías retributivas utilizadas por las empresas para diferenciarse de la competencia, atraer al talento (Smith, 2000; Hillebrink et al, 2008) e influir en su propio personal incrementando

los niveles de retención (Chun-Hsien et al., 2006) y satisfacción de los trabajadores, ha sido la retribución indirecta (Gumbus y Johnson, 2003; Cole y Flint, 2004). Esta retribución complementa la retribución monetaria con retribución en especie otorgando a los trabajadores un conjunto de beneficios sociales² (Milkowich y Newman, 2007).

La variedad de modelos retributivos que ofrecen retribución en especie y beneficios sociales en las empresas es enorme al existir como único límite en su diseño la creatividad de los responsables de desarrollar la herramienta retributiva. Delimitando este enorme campo de análisis, este trabajo se centra específicamente en los denominados Modelos de Compensación Flexible que se caracterizan por permitir a los trabajadores participar en el diseño de la composición de su paquete retributivo y sustituir parte de su salario en metálico por salario en especie según sus propias necesidades (Hutchinson, 2004; Lin, Kelly y Trenberth, 2011).

En España, estos modelos también reciben la denominación de Sistemas de Retribución Flexible o Planes de Retribución Flexible (Delgado, 2004; Vergara Pinto, 2007). En inglés, en general, cualquier plan que permita a los empleados tomar

decisiones acerca de los beneficios que desea recibir se considera un “Flexible Benefit Plan” o “Cafeteria Plan”, aunque algunos autores utilizan esta denominación para referirse exclusivamente a aquellos Planes que permiten a los empleados elegir entre beneficios y efectivo (Beam y McFadden, 1996; Barringer y Milkovich, 1998).

En términos generales, el término Retribución Flexible puede producir cierta confusión ya que es usado, tanto en inglés como

Los Modelos de Retribución Flexible son los que ofrecen el mayor grado de flexibilidad dentro de los diferentes Modelos de Retribución Indirecta y son altamente útiles en períodos de dificultad económica ya que pretenden evitar la desmotivación provocada por la contención salarial típica de estos períodos

en español, para referirse a una elevada variedad de esquemas retributivos que reúnen una característica común: la posibilidad de elección por parte de los profesionales.

Esta investigación, siguiendo a Delgado (2004), diferencia dos tipos de Modelos Flexibles de Retribución Indirecta (**Tabla 1**). Los Modelos o Planes de Retribución Flexible son aquellos donde la flexibilidad afecta a la suma de la compensación monetaria y beneficios sociales, mientras que los Modelos o Planes de Beneficios Flexibles también ofrecen flexibilidad en la elección de los beneficios sociales, pero sin poder sustituir renta dineraria por otros productos y servicios.

Los Modelos de Retribución Flexible son, por tanto, los que ofrecen el mayor grado de flexibilidad dentro de los diferentes Modelos de Retribución Indirecta y son altamente útiles en períodos de dificultad económica ya que pretenden evitar la desmotivación provocada por la contención salarial típica de estos períodos ofreciendo una mayor adaptación salarial a las necesidades de los trabajadores, una mayor participación y capacidad de decisión de los mismos en temas de retribución y un aumento de su poder adquisitivo real. En España, esto último se consigue gracias al tratamiento fiscal ventajoso que tienen determinadas retribuciones en especie y que permite optimizar la carga tributaria y mejorar la retribución neta de los profesionales sin necesidad de que la organización aumente sus costes empresariales y sin perjudicar de ningún modo los derechos laborales, tanto individuales como colectivos, de los empleados. Esta investigación profundiza en las características más relevantes de estos modelos de compensación, analizando sus principales ventajas al considerar que éstas influyen positivamente en algunos resultados organizativos relacionados con la gestión de recursos humanos, concretamente en la atracción y retención de personal. Pese a que estos Planes de Retribución Flexible existen desde los años 70 y son una práctica retributiva cada vez más generalizada en el panorama internacional, sobre todo en EEUU y Reino Unido (Lin et al, 2011), siguen siendo poco comunes en España por los diversos interrogantes que aún suscita su aplicación. En nuestro país, la falta de análisis teóricos y empíricos es casi completa. Este trabajo pretende superar esta omisión, analizando las características de estos sistemas en profundidad y su impacto en el recurso más complejo de la empresa: el capital humano y en la capacidad de la empresa para atraerlo y retenerlo. Un conocimiento más profundo

PALABRAS CLAVE

Modelos de compensación flexible, atracción y retención de personal

KEY WORDS

Flexible Benefit Systems, talent attraction and talent retention

y detallado de este sistema retributivo ayudará a su correcta evaluación y posible implantación en las empresas que desean innovar en materia de gestión de recursos humanos.

Tabla I. **Diferencias entre los Modelos Flexibles de Retribución Indirecta**

ELEMENTOS DE COMPARACIÓN	MODELOS FLEXIBLES DE RETRIBUCIÓN INDIRECTA (FLEXIBLE BENEFIT SYSTEM O CAFETERIA PLANS)	
	MODELOS O PLANES DE BENEFICIOS FLEXIBLES	MODELOS O PLANES DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE
Nivel de flexibilidad	Elevado	Muy elevado
Diseño del paquete de beneficios sociales	Los trabajadores deciden sobre la composición de su paquete de beneficios sociales	Los trabajadores deciden sobre la composición de su retribución total (compensación monetaria y beneficios)
Coste del paquete de beneficios sociales	Asumido por la empresa	Asumido por los trabajadores
Nivel de individualización	Personalizado	Altamente Personalizado
Planes de comunicación	Necesarios para el éxito del modelo	Vitales para el éxito del modelo
Costes asociados (administración, comunicación...)	Medios	Elevados

Elaboración propia a partir de Delgado (2004) y Barringer y Milkovich (1998).

2. LOS MODELOS DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

Los Modelos o Planes de Retribución Flexible permiten a los empleados elegir sobre la composición de su retribución total, tanto en lo referente a su dinero en efectivo como a los beneficios sociales que reciben (Hutchinson, 2004), cumpliendo siempre la normativa en vigor de cada país (Beam y McFadden, 2001; Hutchinson, 2004). Este esquema retributivo permite a las organizaciones, además de adaptarse a las necesidades de los trabajadores (Lin et al., 2011), incrementar su salario neto sin costes salariales adicionales para la empresa (Vergara Pinto, 2007). La flexibilidad de estos modelos se basa en ofrecer la posibilidad a los trabajadores de sustituir pagos dinerarios por pagos en especie. Esta elección, pese a disminuir su salario bruto, aumenta su liquidez final ya que minora los rendimientos del trabajo sujetos a tributación gracias al mejor tratamiento fiscal que el IRPF concede en España a determinadas formas de retribución

en especie, atenuando además la progresividad del impuesto (Delgado, 2004). La consecuencia final de estas ventajas fiscales es que los trabajadores que se adscriban a estos planes y que elijan determinadas prestaciones, pueden obtener un salario neto mayor al pagar menos impuestos.

En España, el tratamiento fiscal de las rentas en especie varía notablemente haciendo que algunas de ellas sean mucho más atractivas que otras para la retribución flexible (IRPF, 2014). Así, mientras que algunas de estas rentas en especie son muy ventajosas al no estar sujetas a gravamen³, otras mantienen un tratamiento fiscal favorable y a otras no se les aplican ventajas fiscales de ningún tipo. Este aspecto es importante a la hora de diseñar el paquete de prestaciones que la empresa ofrece a los empleados porque las repercusiones fiscales positivas son, en muchas ocasiones, las que incrementan el atractivo y la rentabilidad para el trabajador que percibe dicha recompensa⁴.

Sin embargo, estos modelos no deben ser entendidos únicamente como un instrumento de ahorro fiscal para los empleados ya que, si así fuera, estos sistemas no serían válidos en aquellos países cuya legislación laboral y fiscal no favoreciese a ninguna forma de retribución en especie (Delgado, 2004). La retribución flexible ofrece también otras ventajas tanto al empleado como a la compañía (**Tabla 2**). Con respecto a los trabajadores, destacar que el mayor poder de negociación de las empresas con los proveedores y las economías de escala conseguidas por el volumen de contratación de estas prestaciones, hace que las organizaciones puedan obtener un precio más competitivo que el que tendrían que pagar los trabajadores si quisieran negociarlas y adquirirlas de forma individual (Baron y Kreps, 1999). A esto habría que sumar la comodidad y el ahorro en tiempo que supone para los trabajadores no tener que ocuparse de estos asuntos personalmente (Baron y Kreps, 1999).

Por otro lado, este sistema de retribución no persigue únicamente fines económicos sino que pretende ofrecer también un trato personalizado al trabajador, adaptándose a sus necesidades personales según éstas van variando. La adaptación de la retribución a los intereses de los trabajadores incrementa su vínculo con la empresa (Smith, 2000; Hillebrink et al., 2008). Se responde con ello a una fuerza de trabajo cada vez más diversa en su composición: edad, sexo, situación económica, responsabilidades familiares, cultura, etc., con necesidades muy distintas. Esa adecuación



retributiva individual incrementa la percepción de equidad de los trabajadores en la distribución de beneficios (Cole y Flint, 2004). Desde el punto de vista de la empresa, el hacer al profesional copartícipe de su paquete retributivo logra que el empleado valore mucho más el esfuerzo que realiza la compañía por su persona y sus necesidades (Vergara Pinto, 2007), aumentando la percepción personal de la compensación total recibida.

Tabla 2. Principales ventajas de la aplicación de un Modelo de Retribución Flexible

VENTAJAS DE APLICAR RETRIBUCIÓN FLEXIBLE	
Trabajador	Los incentivos fiscales asociados pueden aumentar el salario neto
	Mayor decisión sobre la composición de su retribución (con límites)
	El salario se adecua a sus necesidades e intereses
	La contratación conjunta permite adquirir productos a precios más ventajosos
Empresa	Permite aumentar el poder adquisitivo de la plantilla sin disparar costes
	Mejora su capacidad negociadora frente a cada trabajador
	Mejora su imagen externa
	Es un elemento importante en la atracción del talento
	Transmite al empleado su interés por él, aumentando su fidelidad a la empresa
	Conciencia a los empleados del valor de la retribución en especie

Elaboración propia.

Para las empresas, el Sistema de Retribución Flexible permite incrementar el poder adquisitivo de las plantillas sin disparar sus costes (Barringer y Milkovich, 1998), mejorando su capacidad negociadora frente a cada uno de sus empleados de manera individual (Delgado, 2002). Al mismo tiempo, la flexibilidad ofrecida por esta estrategia retributiva puede impactar positivamente sobre la imagen externa y el prestigio de la empresa, convirtiéndola en un referente en el mercado y ejerciendo como motor de atracción del talento (Wright, 2004). Por otro lado, es una forma de manifestar a los empleados el interés de la organización en cada uno de ellos, algo que redundará en su fidelización y en su retención (Lin et al., 2011). Por último, sirve para dar valor a la retribución indirecta que, en muchos casos, no es valorada adecuadamente por los trabajadores al no conocer los

verdaderos costes que conlleva su aplicación (Delgado, 2004).

Respecto a las desventajas, la mayor parte de las organizaciones vinculan las mismas con la incertidumbre que la gestión de estos planes supone y las dudas sobre su eficacia (Lin et al., 2011). La mayor flexibilidad de elección que el sistema presenta hace que se incremente la complejidad administrativa en la planificación e implantación del mismo, los costes de gestión asociados⁵ (Chênevert y Tremblay, 2009) y los efectos que la dispersión de las elecciones de los empleados puede suponer en la capacidad de negociación de la empresa frente a los proveedores de beneficios sociales.

Igualmente, al basarse el modelo en gran medida en las ventajas fiscales de cada país y al poder cambiar éstas en cualquier momento (Hernández, 2003), el sistema puede perder utilidad si cambian las normativas de aplicación y debe ser actualizado convenientemente si esto ocurre. Por lo tanto, la consideración de los requisitos legales de cada país es fundamental a la hora de implantar estos sistemas. En el caso español, los requisitos legales para su implantación se recogen en la **Tabla 3**.

Finalmente para que la aplicación del modelo sea exitosa es necesaria una estrategia de comunicación global sobre el cambio de modelo salarial por parte de la empresa. Estudios previos han demostrado que la implantación de sistemas de comunicación sobre los sistemas retributivos incrementan la sensación de justicia en los procedimientos llevado a cabo por la empresa, logrando aumentar la satisfacción con el pago recibido por parte de los trabajadores (Colquitt et al., 2001; Day, 2011). Asimismo, una mayor comunicación asociada a la adopción de sistemas de beneficios flexibles incrementa la sensación de seguridad de los trabajadores y la satisfacción de los mismos respecto a los beneficios (Tremblay et al., 1998). Así pues, el éxito o fracaso del cambio de cultura retributiva se basa en la credibilidad y confianza que la empresa sea capaz de transmitir a su plantilla respecto al nuevo modelo y su capacidad para demostrar las ventajas de su implantación (Delgado, 2004). Si los profesionales a los que se dirige no comprenden realmente el nuevo sistema o no lo consideran interesante, no se alcanzarán los objetivos empresariales perseguidos en su diseño (Rubino, 2001). Para afrontar los problemas de comunicación que estos modelos suponen, la mayoría de las empresas deciden externalizar la comunicación, la gestión y la administración del sistema con consultoras especializadas que además de experiencia tienen



potentes herramientas para informar a los trabajadores no familiarizados con el sistema (Hewitt Associates, 2004).

Tabla 3. Requisitos legales para la aplicación del Modelo de Retribución Flexible

REQUISITOS LEGALES PARA APLICAR LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE
El porcentaje máximo del salario a destinar cómo flexible es un 30% del salario bruto anual
Para calcular futuros incrementos o indemnizaciones por despido, el salario a tener en cuenta debe ser el salario bruto anual (o la suma de la percepción dineraria más aquella objeto de la retribución flexible)
Esta retribución tiene carácter voluntario para el trabajador y la empresa
Se debe realizar un análisis del tratamiento fiscal de cada producto ofrecido
La empresa debe ser siempre la contratante de los productos
Debe firmarse una novación contractual entre empresa y trabajador siempre que se flexibilice el salario
El salario flexibilizado debe cotizar en su totalidad a la seguridad social
La elección de flexibilizar el salario tendrá la duración que se establezca en el contrato, normalmente de un año, salvo condiciones marcadas por la ley

Elaboración propia.

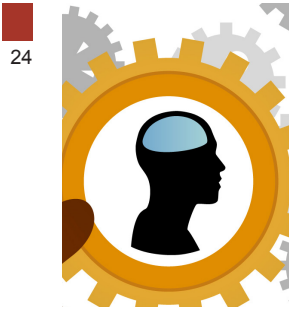
3. IMPACTO DE LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

La retribución es un punto crítico de la relación laboral entre empleado y empleador (Marcos, 2011). La forma de gestionarla ha evolucionado a lo largo del tiempo según han cambiado las características y aspiraciones de las empresas y de los trabajadores. De una visión rutinaria, la retribución ha pasado de considerarse estratégica, no solamente por su importancia económica sino por su incidencia en otros aspectos de la organización. La forma de compensar al personal es un instrumento clave no sólo en las políticas de recursos humanos, sino también para la propia estrategia empresarial. En este sentido, las empresas son cada día más conscientes de que, actuando en este campo, pueden contar con los mejores profesionales (Marcos, 2011) y mejorar su rendimiento al actuar sobre el comportamiento de los trabajadores y su satisfacción laboral (Igalens y Roussel, 1999). Por otro lado, en situaciones de crisis económica la adecuada gestión del talento se convierte en una preocupación crítica para las empresas que consideran este elemento fundamental para su supervivencia y crecimiento al ser una fuente de ventajas

competitivas (Marin y Verdier, 2012). Es ahora cuando resulta más importante retener, atraer y gestionar el talento adecuadamente para enfrentarse a las nuevas dificultades y cumplir con los objetivos marcados (Delgado, 2002). En este contexto, las organizaciones necesitan directivos con talento, empleados talentosos e ideas innovadoras (Dolan et al, 2010). Además, la retención de este talento es vital, pues el talento de una empresa no es de su propiedad (Marin y Verdier, 2012), pudiendo los trabajadores cambiar de organización en función de sus intereses y llevarse con ellos la fuente de valor que representan.

Por añadidura, las crisis económicas provocan que las empresas se enfrenten a los desafíos de reclutar, seleccionar y retener a los “mejores” con fondos muy limitados. El hecho de que muchas organizaciones no puedan incrementar la partida presupuestaria destinada a salarios les obliga a ofrecer otras soluciones en este campo que logren mantener el atractivo de la empresa. Ante estos retos, las prácticas de recursos humanos mejoradas pueden facilitar las relaciones entre empresa y empleado, ofreciendo nuevas alternativas que mejoren el compromiso del trabajador con la organización disminuyendo la rotación del personal (Davies, Taylor y Lawson, 2001). Entre estas prácticas, los sistemas de compensación emergentes contribuyen a la capacidad de la empresa para atraer, fidelizar y reforzar el talento que necesitan (Marcos, 2011). Ante una situación económica adversa, las empresas incluyen los Planes de Retribución Flexible en sus estrategias de compensación buscando nuevas alternativas. Así, frente al popular sistema en tiempos de bonanza de “pagar más”, las empresas buscan “pagar mejor” (Delgado, 2004). Para ello, las empresas se apoyan en las principales ventajas de estos modelos retributivos: la flexibilidad en las elecciones, la mayor participación que estos sistemas ofrecen a los trabajadores y la mejora real en sus remuneraciones netas. Con su aplicación, las empresas quieren influir en la percepción que sus trabajadores tienen sobre el apoyo y preocupación mostrado por la organización hacia su bienestar (Cole y Flint, 2004), con la finalidad de mejorar su satisfacción y aumentar su fidelización a la empresa (Lin et al, 2011). Esto se traduce en un aumento la capacidad de retención de la empresa que se refleja en una disminución de la tasa de rotación externa o voluntaria (Lawler, 1981; Williams and Dreher 1992; Barringer and Milkovich 1998; Coleman 2006; Towers Perrin, 2006; Mercer Consulting, 2007) y en la capacidad de competir por el





talento en el mercado (Hillebrink et al., 2008; Lin et al., 2011).

Son varias las teorías que pueden dar soporte a los anteriores razonamientos. Por un lado, según el enfoque “*Attraction-Selection-Attrition* (ASA)”, las personas se sienten más atraídas por aquellas culturas organizativas que responden a mejor a sus propios intereses y personalidad (Schneider, 1987). Del mismo modo el enfoque basado en el ajuste entre la persona y la organización defiende que los empleados se sienten más atraídos hacia organizaciones que cumplen con sus necesidades y demandas (Kristof, 1996). Dado que los planes de retribución flexible ofrecen una elevada flexibilidad que permite a los empleados elegir los beneficios que desean recibir y el porcentaje del sueldo que quieren dedicar a esta finalidad, los individuos pueden diseñar su propia compensación en base a sus necesidades concretas. Esta circunstancia aumenta la gama de individuos que pueden considerar adecuada la manera de retribuir de la organización y, en consecuencia, sentir mayor atracción hacia ella. Por el contrario, cuando los sistemas de prestaciones se determinan exclusivamente por la organización, algunos individuos podrían no estar interesados en los beneficios que se les ofrece y sentir que sus intereses no van a ser cubiertos, lo que influye en su opinión sobre la compañía.

Por otro lado, de acuerdo con las Teorías sobre la Justicia en los Procedimientos (*Procedural Justice Theories*), el grado de participación de los empleados en las decisiones se relaciona directamente con su satisfacción. En el caso de los beneficios sociales, el hecho de que los empleados tengan la oportunidad de seleccionarlos en base a sus necesidades personales, aumenta su percepción de equidad (Cole & Flint, 2004) y les hace más conscientes de los esfuerzos realizados por la organización para ofrecer remuneraciones adecuadas, lo que aumentará su fidelidad hacia la empresa (Mercer Consulting, 2007). Asimismo, la Teoría de Expectativas (Vroom, 1964) establece que la satisfacción depende de la discrepancia entre lo que una persona espera y lo que ésta recibe realmente. La capacidad de elección de los elementos salariales hace que la brecha entre las expectativas y las recompensas que recibe un individuo sea menor, lo que hará que su satisfacción salarial se incremente. Por lo tanto, estos sistemas que permiten a los trabajadores recibir únicamente los beneficios que realmente tienen valor para ellos, aumentando la congruencia entre las expectativas y recompensas recibidas, deben aumentar

su satisfacción en esta materia y, en consecuencia, reducir sus intenciones de dejar la empresa (Barber et al., 1992).

Todo lo expuesto, parece corroborar la relación positiva entre la flexibilidad salarial indirecta y las capacidades de atracción y retención de personal clave por parte de las organizaciones. No obstante, dado que durante el reciente ciclo económico recesivo ha disminuido notablemente la rotación laboral voluntaria, dada la drástica disminución de la oferta que el mercado de trabajo ofrece, se ha considerado que el análisis a realizar sobre la evolución de la tasa de abandono y la capacidad de atracción de las empresas que aplican Modelos de Retribución Flexible debe realizarse comparando los resultados con respecto a sus principales competidores. En base a ello y a fin de poder realizar un análisis más profundo y aportar nuevos resultados, la presente investigación se propone verificar si:

- *La implantación de Modelos de Retribución Flexible en las empresas se asocia a una disminución de la tasa anual promedio de rotación voluntaria de sus trabajadores con respecto a sus principales empresas competidoras*
- *La implantación de Modelos de Retribución Flexible en las empresas se asocia a un aumento la capacidad para atraer a empleados esenciales con respecto a sus principales empresas competidoras*

Para verificar las hipótesis planteadas, se partió de una muestra de 429 responsables de recursos humanos en empresas que operan en el territorio nacional. Las empresas participantes en el estudio desarrollan sus actividades empresariales en diversos sectores de actividad, predominando las empresas de servicios en consonancia con la realidad del tejido empresarial nacional (**Figura 1**). La información básica del estudio se presenta en la ficha técnica (**Tabla 4**)

Del total de empresas participantes en el estudio, 329 (76,7%) ofrecían algún tipo de beneficio social a sus trabajadores. De estas, 168 (51,22%) disponían de Planes de Retribución Flexible, mientras que 160 (restante 48,78%) declararon no ofertar este tipo de planes a sus empleados. Dado que uno de los responsables de recursos humanos no indicó si en su empresa se ofertaban o no Planes de Retribución Flexible, la muestra final para este estudio está integrada por 328 responsables de recursos humanos, lo que eleva ligeramente el error muestral hasta el 5,4%.

Figura 1. Datos básicos de la muestra: distribución porcentual de empresas según el sector de actividad y tamaño (medido en base al número de empleados)

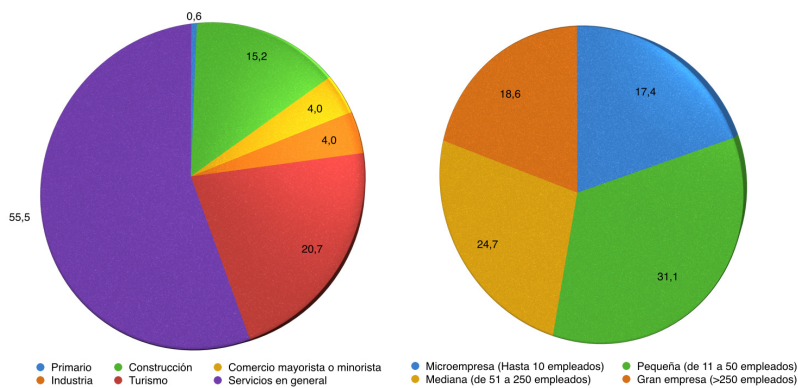


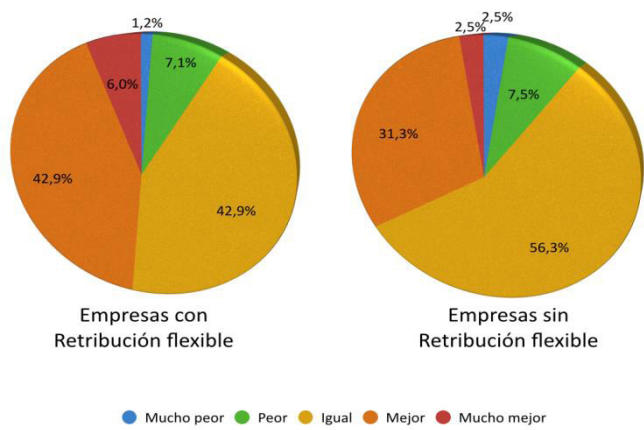
Tabla 4. Ficha técnica de la investigación (Encuestas a responsables de recursos humanos)

UNIVERSO	Responsables de la gestión de recursos humanos de empresas que operan en territorio nacional
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Nacional
MÉTODO DE RECOGIDA	Cuestionarios en plataforma on-line. Para fomentar la participación, se realizó una invitación vía email a 13.522 empresas, solicitando la cooperación de los responsables de recursos humanos de cada organización en la investigación
CENSO POBLACIONAL	13.522 empresas que forman parte de la base de datos de la empresa Edenred S.A.
TAMAÑO MUESTRAL	Responsables de recursos humanos de 429 empresas
ERROR MUESTRAL	± 4,7% (supuesta una población infinita)
NIVEL DE CONFIANZA	95% $Z=1'96$ $p=q=0'50$
FECHASTRABAJO DE CAMPO	15 de noviembre al 31 de diciembre de 2013

Respecto a la medición de las variables utilizadas, para conocer si la empresa tenía implantado un Modelo de Retribución Flexible se utilizó una variable dicotómica que tomaba el valor 1 si la empresa ofrecía un Sistema de Retribución Flexible a sus trabajadores y 0 en caso contrario. En la encuesta se incluyó una definición específica sobre estos modelos retributivos con la finalidad de evitar posibles

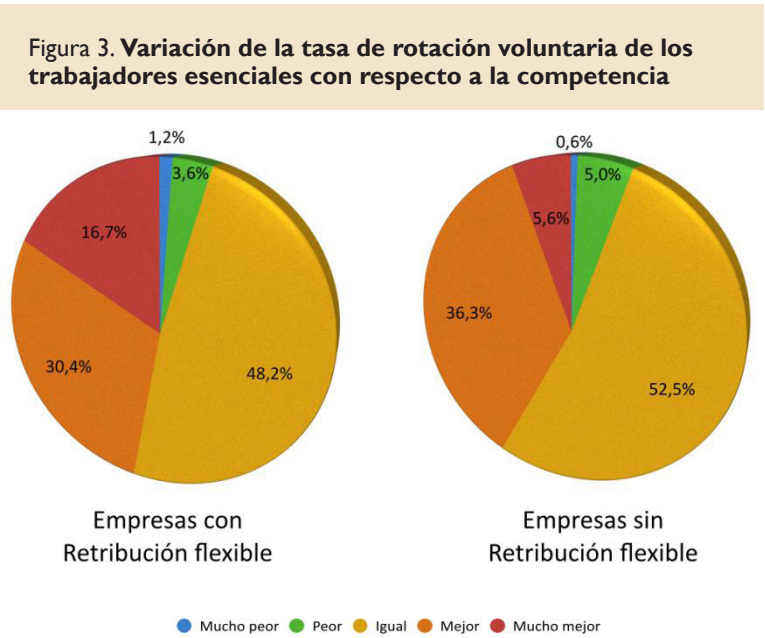
confusiones en los encuestados (**Anexo I**). Por lo que se refiere a la *atracción y retención del talento*, estas capacidades se midieron mediante preguntas directas a los responsables de recursos humanos para conocer su opinión sobre la evolución de ambas respecto a su competencia directa (**Anexo I**). Para esta medición se utilizaron escalas tipo Likert de cinco puntos (1: mucho peor, 5: mucho mejor). Los resultados muestran que existen diferencias notables entre las empresas que tienen implantados estos modelos frente a aquellas que no los tienen (**Figura 2**). Así, preguntados los responsables de recursos humanos sobre la capacidad de la empresa para atraer a empleados considerados esenciales respecto de los principales competidores, los resultados muestran que dicha capacidad es mayor en las empresas que ofrecen a sus trabajadores retribución flexible que en las que no lo ofrecen. En el primer colectivo, el 48,9% de las empresas consideran que dicha capacidad ha mejorado mucho o mucho más respecto a su competencia, descendiendo dicho porcentaje al 33,7% en el caso de empresas donde no se han implantado los planes de retribución flexible. La existencia de diferencias estadísticamente significativas entre las respuestas de las empresas con y sin planes implantados se pone de manifiesto a través de los resultados de un test de diferencias entre medias (**Anexo II**). Resaltar que el 10,3% de las empresas que cuentan con estos sistemas de compensación informan de su existencia en los

Figura 2. Capacidad para atraer a empleados esenciales respecto a sus empresas competidoras



anuncios de reclutamiento que realizan, utilizando un canal de comunicación externo directo dirigido a mejorar su capacidad de atracción de trabajadores. Este medio les permite transmitir un mensaje a los candidatos sobre el deseo de la empresa, pese a la crisis, de ofrecer a los nuevos empleados beneficios sociales ajustados a sus necesidades. Estas acciones pretenden captar a un determinado segmento de fuerza laboral preocupado no sólo por su salario sino por otro tipo de compensaciones y logra posicionar a la organización como un referente en el mercado al mostrarse como un empleador innovador y dinámico, capaz de adaptarse a los cambios de un entorno económico tan competitivo y turbulento.

Respecto a la capacidad de la empresa por retener el talento, los resultados del estudio muestran que la variación de la tasa de abandono de los trabajadores esenciales con respecto a la competencia en aquellas empresas que ofrecen planes de retribución flexible a sus plantillas ha evolucionado mejor respecto a sus principales competidores que en las empresas que no ofrecen esta flexibilidad salarial a su personal. En estas empresas, el 47,1% considera que la tasa de rotación voluntaria de sus trabajadores clave ha disminuido o ha disminuido mucho respecto a la competencia frente al 41,9% de las empresas que no ofrecen retribución flexible (**Figura 3**). Los test



estadísticos realizados corroboran la variación más favorable de las tasas de rotación voluntaria de trabajadores esenciales respecto a sus principales competidores en aquellas empresas que tienen implantados planes de retribución flexible (Anexo I).

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LOS RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS

En general, este trabajo contribuye al conocimiento sobre los Planes de retribución flexible y específicamente sobre sus efectos en la atracción y retención de talento de las empresas. La recopilación de datos de las empresas españolas ofrece una visión de la aplicación de estos planes en un contexto previamente inexplorado, pues la mayoría de las investigaciones anteriores se han llevado a cabo en países como Estados Unidos, Canada, Reino Unido o Asia, donde su implantación está más generalizada que en nuestro país. Es por ello que en España, los trabajos de investigación son en la mayoría divulgativos o teóricos.

Los directivos y trabajadores españoles están cambiando su mentalidad respecto a la retribución. Los empleadores son conscientes de la importancia e influencia que las condiciones y recompensas laborales tienen en el compromiso y motivación de los trabajadores. Sin embargo, la crisis económica obliga a las empresas a ser imaginativas en sus políticas salariales y buscar soluciones que logren mantener el compromiso y la motivación de sus empleados pero sin incrementar los costes salariales, es decir, a ser lo más eficientes posibles en materia retributiva.

Los modelos de retribución flexible permiten lograr dicha eficiencia. A diferencia de otros modelos flexibles de elección de beneficios sociales, estos sistemas ofrecen discrecionalidad en la elección de las prestaciones según las necesidades particulares de cada trabajador pero sin que las empresas tengan que soportar las cargas económicas vinculadas a la oferta de dichas prestaciones. Aunque la correcta implantación de estos modelos retributivos ofrece ventajas tanto a la empresa como a los empleados, su aplicación no carece de dificultades. Para lograr una exitosa implantación es necesario que los directivos conozcan en profundidad sus peculiaridades, sus efectos, sus ventajas y los mejores métodos para su aplicación.

Por ello se hacen necesarios trabajos que de forma empírica corroboren las ventajas que estos modelos de retribución flexible pueden proporcionar. Tal y como muestran los resultados de





esta investigación, esta forma de retribuir a los empleados puede contribuir al logro de una ventaja competitiva diferencial a la empresa gracias al efecto que su implantación tiene en la capacidad para atraer el talento y fidelizar a sus trabajadores clave. Los datos ponen de manifiesto que existe una asociación positiva mayor entre las empresas que ofertan modelos de retribución flexible y su capacidad para atraer empleados esenciales respecto a sus competidores que en aquellas empresas que no ofrecen este tipo de retribución. Asimismo, las tasas de rotación (abandono voluntario) de trabajadores clave son menores en estas empresas frente a las empresas que apuestan por sistemas más tradicionales. Desde el punto de vista de la empresa, estos sistemas le permiten enfrentarse a estos tiempos donde los incrementos salariales son difíciles de asumir mientras que la fuerza de trabajo es cada vez más diversa y sus exigencias más complejas.

No obstante, si hay un punto clave que los gestores deban tener en cuenta al implantar un modelo de retribución flexible es la necesidad de que la empresa realice un importante esfuerzo de comunicación dirigido a vencer la desconfianza y el desconocimiento que los trabajadores tienen ante los cambios que plantea el nuevo sistema salarial. La política de comunicación debe transmitir credibilidad y confianza a la plantilla sobre el modelo, explicando sus ventajas y venciendo posibles suspicacias a fin de incrementar la sensación de seguridad en el sistema retributivo (Tremblay et al., 1998). Coincidimos pues con Delgado (2004) en la necesidad de eliminar la denominada “*miopía retributiva*” explicando claramente a los empleados que, pese a la disminución de efectivo bruto que se produce al acogerse al sistema, su disponibilidad neta final de efectivo se incrementará con cada nomina al pagar menos impuestos gracias a las ventajas fiscales aplicables a este tipo de remuneración. No obstante, la comunicación no debe centrarse únicamente en las ventajas fiscales, sino que debe transmitir igualmente otras ventajas del sistema como la posibilidad de abaratar los costes de adquisición de las prestaciones (dado el mayor poder de negociación de la empresa con los proveedores) y el ahorro de tiempo que consigue el empleado al no tener que destinar su tiempo libre a la información, contratación y posterior gestión de cada producto.

Así pues, pese a los esfuerzos que supone para una empresa, sobre todo para una Pyme, cambiar de sistema e invertir en una comunicación eficaz, los resultados demuestran su conveniencia.

Además, en la actualidad los sistemas informatizados y las consultoras especializadas han disminuido notablemente los costes asociados y las complicaciones relativas a la aplicación y gestión de estos sistemas, siendo cada vez más factibles y más económicos (Hutchinson, 2004). El externalizar el sistema con estos partners externos simplifica mucho a las empresas la operativa y logra incrementar los niveles de éxito en la implantación de estos modelos. Resumiendo, las estrategias de recompensas eficientes desarrolladas bajo la fórmula “*win win*” (“*todos ganan*”), son elevadamente eficientes tanto para la empresa como para el trabajador, no solo desde un punto de vista económico sino también para alcanzar y mantener las ventajas competitivas de las empresas basadas en la atracción y retención del talento en sus organizaciones. Así, al igual que la gestión de recursos humanos ha evolucionado desde lo puramente administrativo hasta una visión estratégica que considera al elemento humano como vital para el éxito del negocio, la gestión de las “recompensas” debe avanzar en igual medida, abandonando la pura administración del coste de sueldos y salarios hacia una concepción de la retribución como una herramienta estratégica al servicio de las necesidades de las organizaciones y de sus empleados.

Pese a las implicaciones teóricas y de gestión que recoge el presente estudio, somos conscientes de que el trabajo que se presenta es tan solo un punto de partida para investigaciones futuras en el ámbito de la retribución flexible en nuestro país, donde apenas existen investigaciones que aborden esta temática. Son necesarias investigaciones futuras que permitan llevar a cabo nuevos análisis de las cuestiones planteadas. De hecho, sería muy enriquecedor contar con la colaboración de varios informantes dentro de las empresas y poder comparar las opiniones y percepciones de los empleados sobre la retribución flexible con las que ofrecen los directivos del área a fin de aumentar la robustez de los resultados. Esto permitiría comparar los resultados obtenidos a nivel organizativo (director de recursos humanos) y a nivel individual (perspectiva del empleado) y ofrecer un análisis multinivel que responde a la demanda creciente de este tipo de trabajos en la investigación de gestión de recursos humanos (Kehoe y Wright, 2010; Paauwe, 2009). Asimismo, sería interesante realizar esta investigación midiendo las capacidades de atracción y retención de personal de forma diferente a la aplicada en este trabajo, con escalas multi-items por ejemplo, y comparar los

resultados obtenidos. También resulta de especial interés analizar en futuros trabajos la influencia que puedan ejercer otras variables de control (además del tamaño y sector de actividad) como la antigüedad de la organización, su ubicación geográfica o el salario fijo que cobran los empleados, profundizando sobre la atracción y retención del capital humano.

ANEXO I. MEDIDA DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL ESTUDIO

Para evitar problemas relacionados con el desconocimiento de los planes de retribución flexible como modelo retributivo, en la encuesta se incluyó una definición específica de los Planes de Retribución Flexible indicando que *“son planes que permiten a los empleados decidir sobre la composición de su salario, pudiendo determinar qué cantidad del mismo desean recibir en dinero en efectivo y que cantidad en forma de beneficios sociales (dentro de los límites marcados por la ley)”*.

Para medir la atracción y retención del talento, se realizaron preguntas directas a los responsables de recursos humanos a fin de conocer su opinión sobre la evolución de ambas variables respecto a su competencia directa (Tabla 5). Esta medición se realizó con escalas tipo Likert de cinco puntos donde 1 hacía referencia a *“mucho peor”* y 5 a *“mucho mejor”*.

Tabla 5. Resumen de las variables e ítems utilizados en el estudio

VARIABLES	ÍTEM	ESCALA
Planes de retribución flexible	¿Ofrece su empresa planes de retribución flexible?	Binaria (1-0)
Capacidad de atracción del talento	¿Cómo considera la capacidad de su empresa para atraer a empleados esenciales durante los últimos 3 años respecto a sus principales competidores?	Likert 5 puntos
Capacidad de retención del talento	¿Cómo considera la tasa de rotación voluntaria (abandono) de los trabajadores esenciales de su empresa con respecto a su competencia?	Likert 5 puntos

ANEXO II. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

Para clarificar si existen diferencias estadísticamente significativas en la valoración que hacen los responsables de recursos humanos acerca de la capacidad de su empresa para atraer a empleados esenciales y sobre la evolución de las tasas de rotación voluntaria con respecto a sus principales competidores se llevaron a cabo pruebas T-Test que arrojaron los resultados que reflejan la **Tabla 6** y la **Tabla 7**. En ambas cuestiones la puntuación es más favorable en aquellas empresas que tenían implantado un Modelo de Retribución Flexible, detectándose diferencias significativas desde el punto de vista estadístico.

Con anterioridad al cálculo del T-Test, como variables de control utilizamos el sector de actividad y el tamaño de la empresa medido según estrato de empleados. Los resultados de los test de la Chi cuadrado llevados a cabo indicaron que no existía asociación entre la capacidad de atracción y de retención, variables de interés analizadas, y el tamaño o el sector de actividad en que operaban las empresas.

Tabla 6. Resultados del T-Test sobre la capacidad de atracción de empleados esenciales

OFERTA DE PLANES DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE POR PARTE DE LAS EMPRESAS	N	MEDIA	T	DF	SIG. BILATERAL
No	160	3,24	-2,599	326	0,010
Si	168	3,45			

Tabla 7. Resultados del T-Test sobre la evolución de las tasa de rotación voluntaria

OFERTA DE PLANES DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE POR PARTE DE LAS EMPRESAS	N	MEDIA	T	DF	SIG. BILATERAL
No	160	3,41	-1,916	326	0,056
Si	168	3,58			

Nota: en este caso las diferencias alcanzan una significación estadística relativa (10%). No obstante, los resultados obtenidos están muy próximos a arrojar diferencias estadísticamente significativas al 5% bilateral.

BIBLIOGRAFÍA

- Baron, J.N., Kreps, D.M. (1999). *"Strategic human resources: Frameworks for general managers"*. New York: John Wiley and Sons.
- Barringer, M.W., Milkovich, G.T. (1998). "A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation". *Academy of Management Review*, 23 (2), 305-324.
- Beam, B.T., McFadden, J.J. (2001). *"Employee benefits"*. Chicago: Dearborn Financial Publishing.
- Chénevert, D., Tremblay, M. (2009). "Fits in strategic human resource management and methodological challenge: empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms". *International Journal of Human Resource Management*, 20 (4), 738-770.
- Chun-Hsien, L., Mu-Lan, H., Nai-Hwa, L. (2006). "The impacts of benefit plans on employee turnover: a firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry". *International Journal of Human Resource Management*, 17 (11), 1951-1975.
- CincoDias (2014). 11/01/2014. Disponible en <http://goo.gl/NlinqC>
- Cole, N.D., Flint, D.H. (2004). "Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: Flexible versus traditional benefit plans". *Journal of Managerial Psychology*, 19, 19-40.
- Coleman, A. (2006). "Flex Takes the Lead". *Employee Benefits*, 59 (7), 64-68.
- Davies, D., Taylor, R., Savery, L. (2001). "The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relations in the Western Australian accommodation industry: A comparative study". *Journal of European Industrial Training*, 25 (7), 366-373.
- Delgado Planás, C. (2002). *"Mucho más que salario: la compensación total flexible"*, Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Delgado Planás, C. (2004). *"La compensación total flexible: conquistar el talento en el siglo XXI"*. Barcelona: Universitat Abat Oliba Ceu.
- Dolan, S.; Eisler, R., Raich, M. (2010). "Managing people and human resources at the XXI century: Shifting Paradigms, changing roles, threats and opportunities". *Effective Executive*, 13 (6), 40-46.
- Hernández García, C. (2003). "Las retribuciones en especie". *Boletín Económico de ICE*, 2789, 1-7.
- Hewitt Associates (2004): *"Informe de Resultados de nuestro Análisis de Mercado sobre Sistemas de Compensación / Beneficios Flexibles"*.
- Hillebrink, C., Schippers, J., Doorne-Huiskes, A., Petters, P., (2008). "Offering choice in benefits: A new Dutch HRM arrangement". *International Journal of Manpower*, 29 (4), 304-322.
- Hsieh, Y.H., Chen, H.M. (2011). "Strategic Fit Among Business Competitive Strategy, Human Resource Strategy, and Reward System". *Academy of Strategic Management Journal*, 10 (2), 11-32.
- Hillebrink, C., Schippers, J., Doorne-Huiskes, A., Petters, P. (2008). "Offering Choice in Benefits: a New Dutch HRM Arrangement". *International Journal of Manpower*, 29 (4), 304-322.
- Hutchinson, P. (2004): *"Flexible Benefits: Executive Briefing"*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Igalens, J., Roussel, P. (1999). "A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction". *Journal of Organizational Behavior*, 20 (7), 1003-1025.
- IRPF (2014): *"Guía práctica del IRPF 2014"* Disponible en: https://www.ahorro.com/iwpdf/guias/ahorrocorporacion_guiapRACTICAIRPF_2014.pdf
- Kehoe, R.R., Wright, P.M. (2010). "The impact of high performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors". *Journal of Management*, 39 (2), 366-391.
- Lin Z., Kelly, J., Trenberth, L. (2011). "Antecedents and consequences of the introduction of flexible benefit plans in China". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 (5), 1128-1145.
- Marcos, S. (2011). "Recompensa total: el nuevo contrato". *Harvard Deusto Business Review*, 206, 40-51.
- Marin, D.; Verdier, T. (2012). "Globalization and the empowerment of talent". *Journal of International Economics*, 86 (2), 209-223.

Mercer Consulting (2007). *“War for Talent, Rising Healthcare Costs Leads to Widespread Interest in Flexible Benefits for Asia”*. Singapore: Mercer Consulting Publishing.

Olsen, S.; Dawson, D. (2003). “The total compensation philosophy: New guidelines for compensation Committees”. HR innovation. PricewaterhouseCoopers, LLP.

Rubino, J.A. (2001). *“Communicating compensation programs: An approach to providing information to employees”*. Building Blocks Vol. 4. Ed. World at Work.

Paauwe, J. (2009). “HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects”. *Journal of Management Studies*, 46 (1), 129-142.

Smith, I. (2000). *“Flexible Plans for Pay and Benefits in Strategic Reward Systems”*, Thope, R. & Homan G. (Eds). London: Prentice Hall.

Towers Perrin (2006). *“Flexible Benefits in Europe: Survey Results”*. London: Towers Perrin Publishing.

Vergara Pinto, M. (2007). “Compensación flexible: ¡La eficiencia de un sistema a coste “0” para la empresa!”. *Capital Humano*, 216, 80-85.

Williams, M.L., Dreher, G.F. (1992). “Compensation System Attributes and Applicant Pool Characteristics”. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 571-595.

Wright, A (2004). *“Reward Management in Context”*. London: Chartered Institute of personal and Development (CIPD).

NOTAS

***Agradecimientos:** este trabajo ha sido realizado gracias a la colaboración de la empresa EDNRED y ha contado con el apoyo de la Junta de Andalucía (proyecto P11-SEJ-7988). Los autores desean agradecer igualmente a los miembros del Grupo de Investigación “ISDE: Innovación, Sostenibilidad y Desarrollo Empresarial” su ayuda y colaboración.

1. Autora de contacto: Universidad de Granada; Departamento de Organización de Empresas; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Campus de Cartuja s/n; 18071, Granada; España.
2. Pese a que existen multitud de clasificaciones diferentes respecto a los beneficios sociales, esta investigación analiza únicamente los “*elementos económicos o financieros*” de la retribución, es decir, aquellos elementos que tienen un valor monetario en el mercado, excluyéndose de forma voluntaria del análisis los “*elementos no económicos*” o “*componentes intangibles*” de la denominada “*compensación total*”, tales como la flexibilidad horaria, la posibilidad de trabajar desde casa, poder de decisión, status y reconocimiento, seguridad laboral, retos, etc. Pese a que algunos autores consideran también estos elementos como beneficios sociales, no han sido tenidos en cuenta en el análisis realizado al no tener estos componentes retributivos repercusión concreta en los modelos de compensación objeto del presente estudio.
3. La aplicación de algunas rentas no sujetas a gravamen están sometidas a algunas restricciones.
4. Destacar que el Real Decreto-Ley 16/2013, de 20 de diciembre, de medidas para ofrecer la contratación estable y mejorar la empleabilidad de los trabajadores, no afecta negativamente a los planes de retribución flexible. Este Real Decreto modifica el artículo 109 de la Ley General de la Seguridad Social respecto de los conceptos computables en la base de cotización al Régimen General y establece que las retribuciones en especie, exentas hasta ese momento, deben cotizar a la Seguridad Social. Sin embargo, estas nuevas medidas referentes al incremento de la base de cotización no afectan a ningún beneficio contratado a través de programas de retribución flexible puesto que estos paquetes retributivos ya estaban cotizando a la seguridad social. Como señalan diversos expertos (CincoDías, 2014), la nueva normativa ha motivado que la retribución flexible se convierta en la alternativa más

acertada para seguir ofertando beneficios sociales a los empleados, dándoles capacidad de elección en función de sus necesidades personales y sin implicar sobrecostos en Seguridad Social para las empresas. Mediante la retribución flexible es la propia compañía la que proporciona al trabajador una serie de beneficios previamente elegidos por él y cuyo importe ha sido directamente deducido de su retribución dineraria (y por tanto "cotizable"), la cual se ve minorada en la cuantía del producto a percibir directamente en especie pero sin afectar en ningún caso a la cotización de su remuneración inicial (se mantiene la base de cotización anterior a la "flexibilización" del salario). De esta manera, una vez que se opta por percibir el beneficio directamente por la empresa, la cotización correspondiente se mantiene y respeta, por lo que la entrada en vigor de la nueva norma resulta absolutamente neutra para este tipo de remuneración.

5. La implantación de sistemas informatizados, los cambios en la forma de trabajar y las consultoras especializadas han disminuido los costes asociados y las complicaciones en su gestión, siendo cada vez más factibles y más económicos (Hutchinson, 2004). No obstante, si en la empresa el número de empleados que se adhieren a un programa de estas características es bajo, el programa puede ser poco rentable debido a los costes fijos administrativos que conlleva. Por ello, las organizaciones que basan su actividad en el control de costes no suelen adoptar este tipo de modelos (Barringer y Milkovich, 1998). En empresas pequeñas, al ser su personal reducido, sus sistemas de información limitados y no disponer de los recursos de las grandes corporaciones, su eficacia puede ser relativa (Lawler, 1981).





Raúl López-Martínez
Cátedra de Ética
Económica y Empresarial
Universidad Pontificia
Comillas (ICAI-ICADE)
✉
raul.lopez@justicia.es

Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno en los clubes de fútbol españoles

Corporate Social Responsibility and Good Governance in spanish football clubs

38



José-Luis Fernández-Fernández¹
Cátedra de Ética
Económica y Empresarial
Universidad Pontificia
Comillas (ICAI-ICADE)
✉
jlfernandez@comillas.edu

I. INTRODUCCIÓN

El fútbol profesional ha adquirido la dimensión de una auténtica realidad empresarial, constituye un gran negocio y tiene un impacto creciente en la economía de los países (Foster, 2005; Noll & Zimbalist, 1997). Por ello, los clubes han tenido que reinventarse y adaptar sus estructuras. Algunos incluso han optado por cotizar en Bolsa (índice Stoxx). Sin embargo, a este cambio no siempre lo acompaña una gestión profesional. Así, en España, los procedimientos concursales, las deudas con instituciones públicas y la falta de transparencia han proyectado una mala imagen del sector, una pérdida de reputación y un bien comprensible recelo de parte de una opinión pública que demanda una administración responsable del fenómeno deportivo (Sheth & Babiak, 2010).

El problema no es nuevo. En 1990 se promulgó la Ley del Deporte para tratar de paliar los desmanes que habían generado una deuda de unos 125 millones de euros. Se exigía a los clubes que participaran en competiciones profesionales su conversión en

CÓDIGO JEL:
M140

Fecha de recepción y acuse de recibo: 6 de junio de 2014. Fecha primera evaluación: 6 de noviembre de 2014. Fecha de aceptación: 30 de abril de 2015.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las políticas basadas en la RSC han propiciado una nueva concepción de las organizaciones, que ya no sólo deben buscar la maximización de su rentabilidad económica, sino también ser socialmente responsables. Por su parte, la relevancia que ha alcanzado el fútbol en las últimas décadas ha convertido a esta actividad en un fenómeno de gran impacto socioeconómico que trasciende lo meramente deportivo. Comoquiera que una de sus piezas fundamentales -los clubes- se han convertido en verdaderas empresas que, en muchos casos, no se gestionan conforme a los imperativos legales y éticos exigidos para el resto de empresas y organizaciones, se plantea el debate acerca de la aplicación a aquéllos de tales prácticas, de forma que incidan en la mejora de sus estructuras de gobierno y administración, así como en su reputación, pudiendo llegar en último término a contribuir a la creación de la “marca país”.

EXECUTIVE SUMMARY

The politics based on the CSR, has favored a new conception of the organizations that not only do they have to search for profitability maximization but also for a social responsibility. On its behalf, the prominence that soccer has gained for the last decades, had transformed this kind of activity into a phenomenon of a great socioeconomic impact that goes beyond what is merely sports. Howsoever one of its key aspects -the clubs- have turned into real enterprises which, in most cases, are not managed under the legal and ethic imperatives, entailed to the rest of entities which act in the commercial legal traffic, a debate is set out about the application to those of that kind of practices, in a way that they have an impact on their government structures and administration improvement, just like in its standing, even, coming to contribute, ultimately, to the creation of the “country landmark”.

***Una empresa
socialmente
responsable tiende
a ir más allá de sus
obligaciones legales y
suele tratar de adoptar
políticas que fomenten
el desarrollo sostenible,
desde la atención a
la Triple Cuenta de
Resultados***

Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), en un intento de acabar con la situación de permanente endeudamiento. Sin embargo, la nueva normativa acabó convirtiéndose en un auténtico caso de *moral hazard*, por exceso de confianza. Con los Planes de Saneamiento del Gobierno y la recapitalización, los clubes, que se vieron libres de la deuda y con nuevos ingresos procedentes de contratos audiovisuales, aumentaron un gasto que disparó su déficit hasta los 3.573 millones de euros en 2012 (Gay de Liébana, 2012).

Muchos autores que pedían una reforma profunda del deporte profesional español (Cardenal & García Silvero, 2010), centraban el problema en la configuración jurídica y criticaban el modelo de SAD.

Sin embargo, a nuestro juicio el debate debiera centrarse más bien sobre una gestión poco seria y rigurosa, con deudas intolerables en cualquier otro sector. En esta línea, algunos (Cazorla, 2013) entendieron que gran parte del problema se solucionaría con la aplicación de la legislación mercantil, independientemente de la forma social empleada por los distintos clubes.

En este artículo nos mostramos totalmente conformes con este último planteamiento y en línea con literatura de referencia (Babiak, 2010; Bradish & Cronin, 2009; Breitbarth & Harris, 2008; Filizöz & Fisne, 2011; Godfrey, 2009; Rosca, 2011; Smith & Westerbeek, 2007; Walters, 2009; Walters & Tacon, Corporate Social Responsibility in sports: Stakeholder management in UK football industry, 2010), entendemos que ello supone implementar en la gestión de los clubes unos estándares de transparencia, fundamentados en la *Ética Empresarial*, en las prácticas de *Buen Gobierno* y en la *Responsabilidad Social Corporativa* (RSC).

¿Es aplicable la RSC al fútbol profesional?: Sin ninguna duda. De hecho, no se entendería una actitud refractaria a esas prácticas por parte de un sector que genera millones de euros, cuenta con un gran eco social y mediático y constituye un magnífico vehículo de formación (Silva Santos, Molina Moreno, Gutiérrez, & Carvalho, 2014). La Unión Europea, en este sentido, ha trasladado a los órganos rectores del fútbol la preocupación por el cariz socioeconómico que ha alcanzado –Declaraciones de Ámsterdam (1997) y Niza (2000). Desde ahí se explica, entre otras cosas, la aparición de normas como el *fair play* financiero de la UEFA; o actuaciones como el expediente abierto a siete clubes españoles

por la presunta infracción de reglas sobre competencia. En España, el Consejo Superior de Deportes y la Liga Nacional de Fútbol Profesional han impulsado un Reglamento de Control Económico que tutela con carácter previo el equilibrio presupuestario de los clubes. Todo ello da fe del interés en que el sector se regule, para así operar de una manera responsable y sostenible.

2. BREVE APUNTE SOBRE RSC Y BUEN GOBIERNO

La RSC, en esencia, supone un nuevo estilo organizativo y un enfoque de gestión atento a los impactos que la empresa genera en su entorno y en sus *grupos de interés*. Una empresa socialmente responsable tiende a ir más allá de sus obligaciones legales y suele tratar de adoptar políticas que fomenten el desarrollo sostenible, desde la atención a la Triple Cuenta de Resultados –*Triple Bottom Line* (TBL) en inglés. Que en el fondo supone la sensibilización hacia *las tres Pes*, de la dimensión *Profit* o económica; la dimensión *People* o social; y la dimensión *Planet* o medioambiental (Luz et al., 2012).

El periplo doctrinal del concepto de la RSC es ya largo, pues hunde sus raíces hacia mediados de los años 50 del pasado siglo. Ahora bien, no es éste momento de abordar por menudo el desarrollo del debate: del modelo *shareholder*, al enfoque *stakeholder*; el contraste Friedman-Freeman; la institucionalización de prácticas, métricas o providencias del tipo GRI, Global Compact, SGE21... No consideramos que el prurito academicista en este sentido vaya a añadir valor práctico para nuestros lectores. Ni para los académicos, porque sería abundar en lo ya suficientemente sabido; ni para los empresarios y gestores, que buscan ideas, sí; pero con orientación a la práctica. Bástenos, pues, con remitir al lector interesado a otros trabajos donde hemos abordado de manera sistemática el asunto (Andreu Pinillos & Fernández Fernández, 2011).

En resumidas cuentas, una empresa socialmente responsable debiera llevar a efecto un ejercicio serio de auto comprensión estratégica –visión, misión, valores–, para poder alinearse con fundamento hacia la *Triple Bottom Line*; identificar claramente a sus *stakeholders* o grupos de interés; y establecer con ellos un diálogo fluido y sistemático. A este respecto, un instrumento muy útil –si bien no el único–, lo constituye la elaboración y publicación de una Memoria de RSC.

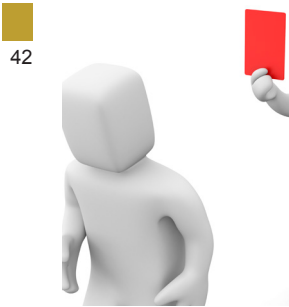
Íntimamente relacionado con la RSC está el problema del Buen

PALABRAS CLAVE

RSC, fútbol, clubes, ética, gobierno corporativo, marca país

KEY WORDS

CSR, football, clubs, ethic, corporate governance, country landmark



Gobierno de parte de los consejos de administración. Estos habrían de buscar el bien común del conjunto de los agentes involucrados en la dinámica empresarial, minimizando los inevitables conflictos de intereses que emanan de la lógica asimetría de poder e información. Los reguladores buscan animar desde por parte de las empresas, la adopción voluntaria de medidas y providencias que se orienten a mejorar la gobernanza de las organizaciones desde la transparencia. En Europa, el primer Código de Buen Gobierno publicado fue el Informe *Cadbury*, que data del año 1992. Posteriormente surgen en España el Código Olivencia (1998) y el Informe Aldama (2003), pero la preocupación por el cumplimiento de estas normas, de carácter voluntario, favoreció la aparición de la Ley 26/2003, de 17 de julio de Transparencia de las Sociedades Anónimas Cotizadas, que obligaba *-hard law-* a que las sociedades cotizadas publicasen anualmente su Informe de Gobierno Corporativo. En 2006 aparece el Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas o Código Conthe, que dio otra vuelta de tuerca a la voluntariedad en base al principio “*comply or explain*”. Y en febrero de 2015 la CNMV avanza un paso más con una nueva redacción del Código de Buen Gobierno para las sociedades cotizadas, donde explícitamente vincula la RSC al Buen Gobierno, insiste en la necesidad de transparencia y busca una institucionalización más específica de esta manera de entender la empresa y la gestión (<http://www.cnmv.es>).

3. AGENTES INSTITUCIONALES, RSC, BUEN GOBIERNO Y FÚTBOL ESPAÑOL

Hemos de tomar en cuenta en nuestra exposición los tres ámbitos siguientes: (1) organismos internacionales rectores del fútbol; (2) instituciones de alcance español; y (3) los propios clubes, buscando identificar la implicación de cada uno de ellos en materia de RSC.

En primer término cabe mencionar al Comité Olímpico Internacional, máximo referente de un movimiento del que el fútbol forma parte. Aunque el COI promueve la ética y los valores del deporte a través de la Carta Olímpica, sin embargo, ni publica Memoria alguna de RSC ni explicita norma alguna de Buen Gobierno.

La FIFA gobierna las federaciones de fútbol en todo el mundo. En su seno se configura la Comisión de Deportividad y Responsabilidad Social y, pese a no contar con un Informe concreto de RSC, desarrolla políticas de RSC basadas en cinco aspectos: (1) entorno laboral sano y seguro; (2) compromiso del fútbol con los valores

éticos; (3) aprovechar los eventos organizados por FIFA para sensibilizar sobre la RSC; (4) colaboración con ONG, canalizando desde el fútbol el apoyo a estas iniciativas de la sociedad civil – ejemplo: *Football for hope*, o *1GOAL*, que busca dar educación a niños que viven en umbrales de pobreza; y (5) especial atención a los aspectos ecológicos y medioambientales (Luz, Boer, Molina Moreno & Campetrini, 2012). La FIFA publicó un Código Ético en 2012, así como un Informe Final del Comité Independiente de Gobernabilidad, que trata temas de Buen Gobierno.

La UEFA, por su parte, desarrolla programas de RSC, sobre todo en su perspectiva de *acción social*. Sin embargo, no cuenta con Memoria de RSC ni tiene publicado un Código Ético. Entre sus órganos internos figura el Comité de *Fair Play* y Responsabilidad Social, que tras identificar a sus *stakeholders* (federaciones, ligas, clubes, árbitros, aficionados, organizaciones no gubernamentales y medios de comunicación), aborda aspectos de ética, de acción social y de respeto a los Derechos Humanos (promoción del fútbol base; integración de minorías y discapacitados; lucha contra la xenofobia –Football Against Racism in Europe (FARE)-; medio ambiente; participación de la mujer a nivel deportivo e institucional). Entre los principios que vertebran su actuación están el Buen Gobierno y el denominado *fair play* financiero, que ha motivado el Reglamento del mismo nombre, cuyo objetivo es conseguir mayor control y transparencia en las finanzas de los clubes y lograr un equilibrio sostenible entre ingresos y gastos. En el ámbito institucional, mantiene lazos de cooperación con la Unión Europea, cuyas autoridades, como dijimos, son conscientes de la trascendencia del fútbol como fenómeno social y económico.

El Consejo Superior de Deportes -adscrito al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte-, es el órgano a través del cual la administración española actúa en esta área. Cuenta con un órgano directivo colegiado, del que forman parte representantes de las administraciones estatal, autonómica y local; así como de las Federaciones Deportivas, entre las que se cuenta la de fútbol (RFEF).

El Consejo ha fomentado acciones de RSC de carácter genérico como la Carta Verde del Deporte -iniciativa ligada a los criterios de sostenibilidad ambiental en las actividades deportivas-; así como campañas dirigidas a prevenir la violencia o la xenofobia. En lo que respecta al tema del Buen Gobierno, el CSD aprobó en

2004 el Código de Buen Gobierno de las Federaciones Deportivas Españolas, norma de carácter blando –*soft law*–, que dejaba libertad a las Federaciones para su adopción, aunque con el estímulo de constituir un baremo a la hora de distribuir las subvenciones gestionadas por el CSD. La mayoría de Federaciones implementaron estas prácticas, incluida la de fútbol.

Dada la preocupación social suscitada por el nivel de endeudamiento de los clubes de fútbol con la Hacienda y la Seguridad Social, el CSD ha impulsado iniciativas para disminuir dicha deuda –así, el Plan de Sostenibilidad o el Reglamento de Control Económico– que han comenzado a dar sus frutos. En esa línea, desde el CSD se pretende imprimir mayor transparencia a asuntos como las comisiones de los representantes o el sueldo de los altos ejecutivos, asuntos directamente relacionados con la RSC y el Buen Gobierno. Por su parte, el Comité Olímpico Español cuenta con una Comisión Jurídica y de RSC, pero no elabora ninguna Memoria al respecto.

La Real Federación Española de Fútbol -entidad asociativa privada, de utilidad pública-, está afiliada a la FIFA y a la UEFA; y, como ellas, dice apostar por la RSC, si bien tampoco publica Memoria al respecto. Recientemente, en cambio, ha constituido una Comisión de Buen Gobierno que, entre otras cosas, estudia el modo de progresar en estos asuntos.

La Liga Nacional de Fútbol Profesional es una asociación deportiva de carácter privado con personalidad jurídica propia integrada por los clubes o SAD que participan en competiciones de carácter profesional y ámbito estatal. Desarrolla su programa de RSC –y de acción social– a través de la Fundación del Fútbol Profesional, cuyas actividades se publican en la Memoria Anual de la LFP. Ahí se incluye un Informe Anual de Buen Gobierno, siguiendo la dirección marcada desde 2005.

La Asociación de Futbolistas Españoles es la asociación que defiende los derechos laborales, sociales y económicos del colectivo de futbolistas. Empleando terminología propia de Derecho Laboral, diríamos que la LFP es la patronal del fútbol y la AFE su sindicato. Se posiciona en la línea de la RSC con acciones concretas que desarrolla de forma directa, sobre todo de carácter socio laboral, o indirecta, colaborando con iniciativas de otras instituciones.

4. SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS, CLUBES EXCLUIDOS Y AVANCES EN RSC

En el último escalón del asociacionismo deportivo se sitúan los clubes deportivos básicos y las Sociedades Anónimas Deportivas. Como ya hemos indicado, esta figura fue creada por la Ley 10/1990 de 15 de octubre, que exigía a las entidades que quisieran participar en competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y ámbito estatal adoptar esa forma jurídica e integrarse en Ligas Profesionales (Seoane & Salazar, 2007). Quedaron exentos de dicha obligación cuatro clubes que, en aquella fecha, mantenían sus cuentas saneadas: Real Madrid Club de Fútbol, Club Atlético Osasuna de Pamplona, Fútbol Club Barcelona y Athletic Club de Bilbao.

Es en relación con estas entidades, y más allá de las diferencias legales entre clubes y Sociedades Anónimas Deportivas, donde situamos nuestra investigación, al objeto de comprobar si, de un lado, se alinean con la RSC; y de otra parte, si una gestión responsable en la estela de la filosofía empresarial que la RSC representa, pudiera reportarles algún tipo de ventaja competitiva. Ello sea dicho, a partir de lo que más arriba dejamos indicado de la pertinencia de aplicar los conceptos de RSC y Buen Gobierno a estas organizaciones, en línea con afirmaciones que mantienen, entre otros, García Caba (2012) u Olabe (2012). Por lo demás, en otros contextos, empiezan a ser frecuentes iniciativas de este tipo entre algunos reputados clubes de fútbol extranjeros.

Así, por ejemplo, en Italia, clubes como la Juventus, en línea con el modelo *stakeholder*, han aprobado un Código Ético y un Informe de Gobierno Corporativo, que le ha reportado una notable mejora de la reputación. En Francia se mantiene una regulación similar a la española, sin embargo, se publica el *Code du Sport* que recoge normas de *soft law* que afectan al buen gobierno de los clubes (Bayle & Chantelat, 2007). El Informe sobre el Fútbol inglés -*English Football and its Governance*, elaborado en 2009 por el *All Party Parliamentary Football Group*- efectuó recomendaciones sobre determinados aspectos de gobierno corporativo. Y en Holanda, clubes como el Feyenoord de Rotterdam integran en su estructura una gerencia de RSC. En Alemania, pese a que no constan políticas concretas de RSC, se impone una organización basada en la regla “50+1”² y en el diálogo *multistakeholder* – clubes, aficionados, Federación, instituciones financieras y



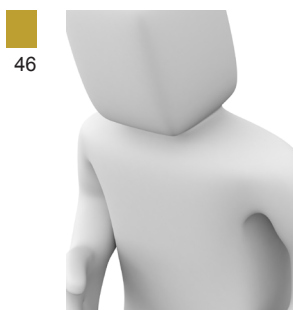
plataformas audiovisuales-, que ha llevado a construir un modelo sostenible deportiva y financieramente. A título de ejemplo de la relevancia que se empieza a otorgar en otras latitudes, procede reseñar el hecho de que algunos clubes sudamericanos elaboren también informes de RSC. El primer Informe a este respecto fue el emitido por en Brasil en 2011, por parte del Corinthians. Otros ejemplos lo constituyen el Magallanes chileno o el Once Caldas colombiano.

Si ahora ponemos el foco en el caso español, mirando a los dos clubes más reputados –Real Madrid y F.C. Barcelona-, encontramos que, de una parte, el club blanco constituye un claro ejemplo de que una gestión profesionalizada y un *management* moderno basado en la RSC (Molina, 2008) aporta valor a la organización (Blanco y Forcadell, 2006). Hemos identificado que dentro de su Informe Anual incluye un completo Informe de RSC, donde destaca su perfil institucional. Aunque no es procedente equiparar gestión alineada con la filosofía RSC, con acción social empresarial, sí que hay aspectos de conexión. En tal sentido, procede resaltar el hecho de que el Real Madrid lleva a efecto acciones de tipo filantrópico a través de su Fundación.

Por su parte, la entidad blaugrana, muy arraigada en su entorno por los condicionantes sociopolíticos de Cataluña, aplica también políticas responsables en el área social e institucional, con acciones concretas como la emisión del Código Ético (2010). Además, cuenta con certificaciones de Normas ISO y su vinculación a entidades como Unicef ha aumentado su imagen de marca. Sin embargo, no publica Memoria de RSC y acontecimientos como los acaecidos en el caso Neymar o la sanción FIFA demuestran que la labor en RSC debe ser permanente y no contemplarse como mera medida programática (Luz A., 2013) sino con el convencimiento de constituir un hecho diferencial.

5. UNA COMPARATIVA EN MATERIA DE RSC DE LOS CLUBES DE LA LIGA BBVA EN LA TEMPORADA 2013-2014

La gestión de la RSC es mucho más que la mera elaboración de una Memoria (Carroll, 1999). Es algo que, incluso, va más allá de lo que representan iniciativas de acción social por parte de la empresa u organización en el marco de la filantropía. La RSC constituye toda una filosofía de empresa y de gestión. Ahora bien, no deja de ser indicativo el hecho de que una organización determinada cuente



con alguna o algunas iniciativas alineadas con el ámbito de lo que, *grosso modo*, se relaciona con prácticas y políticas alineadas con la filosofía de gestión que la RSC representa.

Partiendo de este supuesto, hemos llevado a efecto nuestra investigación. Así, en el mes de mayo de 2014 accedimos a las páginas Web de los clubes que conformaban la Liga BBVA durante la temporada 2013-2014. Buscábamos un primer acercamiento comparativo sobre el modo de institucionalización de una gestión ética y socialmente responsable, partiendo de los indicios que permitieran responder a las siguientes preguntas: ¿Cuenta el club con Memoria de RSC? ¿Tiene elaborado un Código Ético?, ¿Aporta información sobre Gobierno Corporativo? ¿Qué porcentaje de mujeres forman parte del Consejo de Dirección? ¿Lleva a efecto acción social a través de una fundación? ¿Es suscriptor del Global Compact de las Naciones Unidas? A modo de contraste y anticipo de futuras líneas de investigación, nos preguntamos si las empresas de los respectivos presidentes de los distintos clubes tenían o no Memoria de RSC. Los resultados obtenidos quedan reflejados en la tabla siguiente (**tabla 1**).

Como se desprende de una primera mirada a la tabla que sintetiza la respuesta a nuestras preguntas de investigación, parece claro que hay muchísimo camino por recorrer. Pese al hecho de que desde instancias administrativas nacionales y europeas se apuesta porque los clubes de fútbol desarrollen estrategias de RSC, en España no parece estar respondiéndose a este reto. En general, es cierto, los clubes llevan a cabo iniciativas de acción social a través de sus Fundaciones (Chen & López de Subijana, 2013). Sin embargo, parecen dejar desatendidas las responsabilidades conexas con la dimensión financiera, el buen gobierno corporativo o la dimensión ecológica.

Salvo en el caso del Real Madrid, que la incluye en su Informe Anual, no se elaboran Memorias de RSC. El gobierno corporativo no responde, en su mayoría, a las normas seguidas por las empresas cotizadas. Muchos clubes ni siquiera publican en sus *Web* la estructura de su organigrama ni facilitan la participación de minorías. Igualmente, se aprecia una casi total ausencia de la mujer en esos órganos. Los presidentes son, en su mayoría, empresarios que no aplican en sus respectivas áreas de negocio prácticas de RSC.

Apenas existen adhesiones a iniciativas de RSC como el GRI o el *Global Compact*. Respecto a este último, en abril de 2014 sólo dos

Tabla I. Resultados

EQUIPO	MEMORIA DE RSC	CÓDIGO ÉTICO	INFORME DE GOBIERNO CORPORATIVO	FUNDACIÓN ACCIÓN SOCIAL	ADHERIDO AL GLOBAL COMPACT	MUJERES EN EL CONSEJO	PRESID.	SECTOR	M. RSC
UD ALMERÍA SAD	NO	NO	NO	NO	NO	CONSEJO (10/0)	GARCÍA	CONST.	NO
ATL MADRID SAD	NO	NO	NO	SI	SÍ (FUNDACIÓN)	CONSEJO (8/0)	CEREZO	AUD.	NO
REAL BETIS SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (8/1)	DOMÍNGUEZ	ABOG.	NO
CELTA VIGO SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (6/1)	MOURIÑO	INVERS.	NO
ELCHE CF SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (7/0)	SEPULCRE	RENOV.	NO
ESPANYOL SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (15/2)	COLLET	PUB.	NO
GETAFE CF SAD	NO	NO	NO	NO	NO	CONSEJO (6/1)	TORRES	INMOB.	NO
GRANADA CF SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (-)	PINA	AG FIFA	NO
LEVANTE UD SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (9/0)	CATALÁN	GEST DP.	NO
MÁLAGA CF SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (4/0)	AL THANI	EMP.	SÍ
RAYO VALLEC SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (-)	MARTÍN	ART. GRÁF.	NO
REAL SOC SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (13/1)	APERRI-BAY	ARM.	NO
SEVILLA FC SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (12/1)	CASTRO	EMP.	NO
VALENCIA CF SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (8/2)	SALVO	ELECT.	NO
VALLADOLID SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (5/0)	SUÁREZ	GEST DP.	NO
VILLARREAL SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (14/1)	ROIG	CONST.	SÍ
ATHLETIC CLUB BILBAO	NO	NO	NO	SI	NO	JUNTA (15/4)	URRUTIA	GEST DP.	NO
FC BARCELONA	NO	SI	NO	SI	NO	JUNTA (19/2)	BARTOMEU	AEROP.	NO
CA OSASUNA	NO	NO	NO	SI	NO	JUNTA (6/0)	ARCHANCO	ABOG.	NO
REAL MADRID	SI	NO	SI	SI	NO	JUNTA (17/0)	PÉREZ	CONST.	SÍ

Fuente: elaboración propia.

entidades lo habían suscrito. Una, la Fundación Atlético de Madrid, lo que confirma lo comentado anteriormente respecto de la noción que de la RSC se tiene en el sector; la otra, la Sociedad Deportiva Eibar, SAD cuyo caso es paradójico, ya que se trata de un club gestionado de forma responsable, con déficit cero, pero que se ha visto abocado –por imperativo legal– a una ampliación de capital que pone en peligro su estabilidad financiera.

6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Pese al interés despertado por la RSC, por el momento no se observa reflejo adecuado en el caso del fútbol profesional en España. Los clubes son verdaderas empresas, unidades de negocio de gran impacto sobre múltiples *stakeholders*. Sin embargo, la mayoría adopta en la actualidad una actitud pasiva respecto al tema. Ahora bien, la aparente impunidad que ha gozado hasta la fecha este deporte –deudas insatisfechas, ayudas públicas, gasto descontrolado o falta de ética en la gestión– parece haber tocado a su fin y los ciudadanos comienzan a reclamar un comportamiento socialmente responsable a estas entidades.

Parece, pues, estar llegando el momento de que los clubes adopten una actitud proactiva e implementen una gestión ética y socialmente responsable. La oportunidad parece evidente; la ventaja competitiva en términos de reputación no habría de tardar en aparecer; y la propia sostenibilidad de los procesos parecen no reclamar otra estrategia.

En todo caso, se echa en falta un apoyo institucional, público y privado, más sólido, de forma que sean los organismos deportivos quienes promuevan el debate y canalicen la cuestión para trasladarla luego a los clubes, y entendemos que el ente idóneo para abanderar el proyecto debiera ser el CSD. Ese impulso debería llevarse a cabo, a nuestro entender, mediante una legislación de mínimos y la fijación de estímulos para las entidades que deseen ir más allá, centrando el debate en la gestión, con independencia de la forma jurídica adoptada. Ello favorecería la promoción de estas políticas, prestigiaría el sector y, por extensión, la marca país, involucrando a los clubes como imagen exportable del modelo de nación.

Asimismo, se observa que las iniciativas de RSC llevadas a cabo tanto por los organismos mencionados como por los clubes son acciones puntuales más que políticas transversales y, además, se centran principalmente en la faceta social, dejando al margen aspectos económicos o de gobierno corporativo, lo que va en

detrimento de la transparencia y la ética y resta credibilidad, por lo que urge un replanteamiento de la cuestión. Del mismo modo, en algunos casos se percibe que en el tratamiento de estas acciones subyace el interés por incrementar la visibilidad de la marca corporativa de cara a la opinión pública (Olabe, 2012).

Por último, proponemos un modelo estructural que pueda servir de referencia para contribuir al desarrollo de la RSC en estas entidades, en la línea ya trazada por acciones puntuales que contribuyen a la mejora de la gestión de los clubes, como el *fair play* financiero de UEFA (Ciabattini, 2011) o determinadas iniciativas de carácter social. En todo caso, harían muy bien los directivos de los clubes de fútbol profesional españoles en tomar conciencia de la importancia de esta manera de entender la realidad empresarial y la gestión. La sostenibilidad de los procesos empresariales de los clubes de fútbol, necesitan, sin duda, de legitimación social. Conseguirla en grado suficiente, implica una orientación al plazo largo, con una voluntad firme de actuar en busca de la excelencia. El camino que la RSC y el Buen Gobierno corporativo señalan, podría indicar un camino de innovación y mejora continua.

7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Somos conscientes de las limitaciones de este trabajo y de la modestia en su alcance. Hemos querido llevar a efecto una aproximación inicial al problema de la gestión ética y socialmente responsable en el sector del fútbol profesional español. Queríamos poner de manifiesto el amplio camino que habría que recorrer si se pretendiera poner a los clubes a la altura de lo que los tiempos demandan a todas las empresas y organizaciones.

Desde el punto de vista práctico, sería relativamente sencillo articular un plan estratégico *ad hoc*: diálogo, autodiagnóstico, identificación de los Grupos de Interés, etc.

Desde la vertiente estrictamente académica, se nos ofrecen líneas muy sugerentes de investigaciones futuras. Señalemos algunas de las más obvias:

1. Análisis del gobierno corporativo de las SAD y conveniencia de aplicar las normas de buen gobierno de las sociedades cotizadas a los clubes de fútbol.
2. Comparativa, a efectos de RSC y buen gobierno, entre las empresas que cotizan en Bolsa y los principales clubes europeos.

3. Estudio de la participación de la mujer en los órganos de administración y directivos de los clubes españoles e identificación de los posibles obstáculos que impiden o dificultan ese acceso.

4. Incidencia de los mecanismos de control económico en la RSC y el gobierno corporativo.

5. Posibilidad de la extensión de la responsabilidad social de instituciones públicas, organismos deportivos y dirigentes de clubes a materias como la violencia, el racismo y la xenofobia, el *mobbing*, las apuestas deportivas –incluidas las *on line*–, las primas a terceros, el dopaje o el amaño de partidos, algunas de ellas constitutivas de delito en nuestra normativa penal.

Responder a las inquietudes implícitas en las líneas de trabajo que acabamos de señalar no sólo tendría un valor académico y teórico; sino que también, es razonable pensar, podrían dar como resultante propuestas de buena praxis gerencial que los ejecutivos de los clubes de fútbol profesional pudieran aprovechar.

BIBLIOGRAFÍA

- Andreu Pinillos, A., & Fernández Fernández, J. L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard-Deusto Business Review*, 207, 5-21.
- Babiak, K. (2010). The role and relevance of Corporate Social Responsibility in sport: A view from the top. *Journal of Management and Organization*, 16 (4), 528-549.
- Bayle, E., & Chantelat, P. (2007). *La gouvernance des organisations sportives*. Paris: L' Harmattan.
- Bradish, C., & Cronin, J. J. (2009). Corporate Social Responsibility in Sports. *Journal of Sports Management*, 23, 691-697.
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of Corporate Social Responsibility in the football business: Toward a development of a conceptual model. *European Sport Marketing Quarterly*, 8, 179-206.
- Cardenal, M., & García Silvero, E. (2010). La reforma normativa para afrontar la crisis económica en el deporte profesional: muerto el perro, se acabó la rabia. *Aranzadi Social: Revista Doctrinal*, 3 (1), 11-22.

- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38 (3), 268-295.
- Cazorla, L. (2013). A vueltas con el régimen de responsabilidad de los administradores de las sociedades anónimas deportivas. *Revista jurídica de deporte y entretenimiento: deportes, juegos de azar, entretenimiento y música*, 40, 59-81.
- Chen, Q., & López de Subijana, C. (2013). The Spanish Professional Soccer Foundations. *International Journal of Sport Science*, 31, 79-92.
- Filizöz, B., & Fisne, M. (2011). Corporate Social Responsibility: A study of striking Corporate Social Responsibility practices in sport management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1405-1417.
- Foster, G. e. (2005). *The business of sports: Texts and cases on strategy and management*. Thomsom Mason.
- García Caba, M. M. (2012). Deporte, Responsabilidad Social y Buen Gobierno: ¿Hacia dónde vamos? *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 1, 37-64.
- Gay de Liébana, J. (2012). *España se escribe con E de endeudamiento*. Barcelona: Deusto.
- Godfrey, P. C. (2009). Corporate Social Responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of Sports Management*, 23 (6), 698-716.
- Luz, A. (2013). *Universidad de Granada. Tesis Doctoral 8490283281*. Recuperado el 6 de Mayo de 2014, de [http://digibug.urg.es](http://digibug.urg.es/bitstream/10481/24108/1/21688722)
- Luz, A. d., Boer, A. d., Molina Moreno, V., & Campestrini, G. (2012). REsponsabilidade socioambiental de entidades desportivas: Estudo das práticas e ações no mercado brasileiro, espanhol e3 portuges. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 13 (2).
- Noll, R., & Zimbalist, S. (1997). *Sports, jobs and taxes: the economic impact of sports, teams and stadiums*. Washington D.C.: Brooking Institution Press.
- Olabe, F. (2012). La RSC como factor de reputación en los clubes de fútbol prpofesionales. *AD Research Esic*, 6, 144-157.
- Rosca, V. (2011). Corporate Social Responsibility in English Football: History and Present. *Management and Marketing*, 6 (2), 327-346.
- Seoane, M., & Salazar, J. (2007). Sociedades Anónim,as Deportivas: Posibilidades de transformación. *Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento*, 19 (1), 43-50.
- Sheth, M., & Babiak, K. M. (2010). Beyond the game: perception and practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sports Industry. *Journal of Business Ethics* (91), 433-450.
- Silva Santos, B., Molina Moreno, V., Gutiérrez, L., & Carvalho, M. J. (2014). Revisão sistematica sobre a Responsabilidade Social Corporativa e o desporto. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4, 126-146.
- Smith, A., & Westerbeek, H. M. (2007). Sports as a vehicle for deploying Corporate Social Responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43-54.
- Walters, G. (2009). Corporate Social Responsibility through Sport. *The Journal of Corporate Citizenship*, 35, 81-94.
- Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate Social Responsibility in sports: Stakeholder management in UK football industry. *Journal of Management and Organization*, 16 (4), 566-586.

NOTAS

1. Autor de contacto: Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE); C/Alberto Aguilera, 23; 28015-Madrid; España.
2. Regla del "50 +1", consistente en que, con el pretexto de que los clubes deben pertenecer a sus socios y no a entidades con poca vinculación e interés por el fútbol, se decidió que, como mínimo el 51% de las acciones de los clubes de primera y segunda división alemana, tendrían que tenerlas los socios de cada club.





Teresa Fayos-Gardó¹
Universidad de Valencia
✉
teresa.fayos@uv.es

54



Beatriz Moliner-Velázquez
Universidad de Valencia
✉
Beatriz.moliner@uv.es

¿Es posible aumentar la satisfacción del cliente después de una queja?: La Paradoja de Recuperación del Servicio en el comercio minorista*

Is it possible to increase customer satisfaction after a complaint?: The Service Recovery Paradox in retailing

I. INTRODUCCIÓN

La formación de la lealtad derivada de la recuperación del servicio es un tema de investigación que recientemente está recibiendo especial atención tanto de los académicos como de los profesionales. Esta línea de investigación discute el concepto de la “Paradoja de Recuperación del Servicio” (en adelante PRS) (McCollough y Bharadwaj, 1992), según la cual la satisfacción del consumidor después de un fallo en el servicio es mayor que la satisfacción anterior al fallo. Sobre este concepto existe abundante literatura que aborda el estudio de las diferentes variables que contribuyen en el impacto de los esfuerzos



Mª Eugenia Ruiz-Molina
Universidad de Valencia
✉
m.eugenia.ruiz@uv.es

CÓDIGO JEL:
M310

Fecha de recepción y acuse de recibo: 29 de julio de 2014. Fecha primera evaluación: 4 de noviembre de 2014. Fecha de aceptación: 25 de marzo de 2015.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Los estudios sobre el cumplimiento de la Paradoja de Recuperación del Servicio son escasos y a veces contradictorios. Nuestro objetivo es verificar si se cumple dicha paradoja en el comercio minorista y analizar cómo varía según las características sociodemográficas del cliente y de su experiencia de compra. A través de una muestra de consumidores satisfechos con la solución de su queja, concluimos que no se cumple en este contexto y que la diferencia entre la satisfacción antes y después del problema está relacionada con dichas características.

EXECUTIVE SUMMARY

Research on Service Recovery Paradox is scarce and sometimes contradictory. Our aim is to verify its compliance in the context of retailing and to analyse how consumer characteristics and shopping experience affects it. Considering a sample of consumers satisfied with the solution of their complaints, we observed the no compliance of the paradox in our context. Nevertheless customer satisfaction levels before and after experiencing the problem, are related with the consumer socio-demographic characteristics as well as the shopping experience.

Si esta paradoja se cumple, las situaciones de recuperación representarían una oportunidad para mejorar la retención de clientes, ya que una adecuada estrategia podría convertir a clientes enfadados en clientes realmente fieles

desarrollados por las empresas para recuperar el servicio. Sin embargo, los estudios sobre el cumplimiento de la PRS son más escasos. Según la revisión de la literatura, no sólo las evidencias empíricas encontradas muestran resultados contradictorios y poco concluyentes, sino que además son investigaciones aplicadas en servicios ajenos al contexto del comercio minorista.

Por lo tanto, nuestro objetivo principal es confirmar si la PRS se cumple en los establecimientos minoristas, es decir, si la satisfacción del consumidor después del fallo en el servicio es superior a la satisfacción previa en los casos en que el consumidor ha valorado positivamente la solución de la queja. Adicionalmente,

pretendemos conocer las variaciones que se producen en la diferencia entre la satisfacción antes y después del fallo del servicio en función de las principales características sociodemográficas y las peculiaridades de la experiencia de compra.

El valor de este trabajo radica en la utilidad práctica que pueden tener los resultados obtenidos para la gestión de la insatisfacción de clientes en los establecimientos comerciales minoristas. Los responsables de las tiendas deben conocer las valoraciones que hacen los clientes de las acciones desarrolladas para solucionar un problema y cómo dichas valoraciones varían según determinados factores. En este sentido, nuestra contribución pretende servir de ayuda a la hora de adaptar mejor las estrategias de recuperación de clientes a las características personales de los consumidores y del tipo de compra.

2. LA RECUPERACIÓN DEL SERVICIO EN EL COMERCIO MINORISTA

En las últimas décadas, la investigación en marketing ha destacado la importancia que tiene fortalecer las relaciones entre las empresas y sus clientes. En el contexto actual en el que los consumidores son cada vez más exigentes y menos fieles, los clientes que mantienen vínculos duraderos con su proveedor representan un activo valioso ya que compran con más frecuencia y gastan más en cada visita, están dispuestos a pagar un precio mayor, y cuestan menos a la empresa (Rigby et al., 2002).

En el proceso de prestación del servicio las empresas no son capaces de eliminar todos los fallos, incluso aunque tengan una

clara orientación al cliente y ofrezcan altos niveles de excelencia (Del Rio-Lanza et al., 2009). Dado que es imposible garantizar el 100% de servicios libres de errores, cuando el cliente percibe algún fallo se genera un nivel de insatisfacción que puede, favorecer el cambio de proveedor, el boca-oreja negativo, y/o cualquier forma de queja. Si el cliente no se queja, la probabilidad de abandonar la relación es mayor que en situaciones en las que se queja y la respuesta de la empresa no es muy satisfactoria (Harris et al., 2006). Sin embargo, si el cliente se queja, está ofreciendo a la empresa la posibilidad de solucionar el problema y la decisión de abandonar la relación dependerá también de la respuesta ofrecida. Por lo tanto, las estrategias orientadas a recuperar al cliente son cruciales para evitar estas consecuencias negativas.

La investigación sobre la recuperación del servicio es extensa y su interés continúa siendo de gran importancia tanto para académicos como gestores (Kunz y Hogreve, 2011). Se trata de un proceso que incluye el conjunto de acciones que una empresa realiza para responder al fallo de un servicio. Existen numerosas evidencias empíricas del efecto que tiene una recuperación exitosa sobre la satisfacción del cliente, la conducta de boca-oreja, la lealtad, y la rentabilidad (p.e. Maxham III y Netemeyer, 2002). Sin embargo, a pesar de estas consecuencias beneficiosas para la empresa, estudios recientes revelan que las estrategias que aplican las empresas son todavía inefectivas debido a los altos índices de insatisfacción que existen con la solución de quejas y la ausencia de procesos adecuados de tratamiento de quejas (Michel et al., 2009).

En esta línea de investigación, se enmarca la PRS (McCollough y Bharadwaj, 1992) o situación en la que la satisfacción del consumidor después del fallo en el servicio supera la satisfacción anterior al fallo. Si esta paradoja se cumple, las situaciones de recuperación representarían una oportunidad para mejorar la retención de clientes, ya que una adecuada estrategia podría convertir a clientes enfadados en clientes realmente fieles. Además, los beneficios derivados de la retención de clientes pueden incluso llegar a mitigar los costes de recuperación (Priluck y Lala, 2009).

No obstante, existe cierto desacuerdo sobre si realmente la recuperación del servicio provoca más satisfacción que la ausencia de fallo. Así como algunas evidencias empíricas confirman el efecto que tiene sobre la satisfacción y apoyan la PRS (p.e. Michel y

PALABRAS CLAVE

Satisfacción, queja, Paradoja de Recuperación del Servicio, comercio minorista, características sociodemográficas

KEY WORDS

Satisfaction, complaint, Service Recovery Paradox, retail, socio-demographic characteristics



Meuter, 2008; Magnini et al., 2007), otras no encuentran tal efecto (p.e. Ok et al., 2007; De Matos et al., 2007).

Por otra parte, son escasas las investigaciones realizadas para confirmar la PRS en el ámbito del comercio minorista. La mayoría son estudios aplicados en el ámbito de los servicios: hoteles, restaurantes, entidades financieras y servicios de telefonía (p.e. Magnini et al., 2007; Michel y Meuter, 2008) y emplean muestras formadas por estudiantes, limitando así la generalización de resultados (pese a que De Matos et al., 2007 confirmó que es más probable que se dé la PRS en estudiantes que en otros colectivos). En nuestro ámbito geográfico de estudio, España, hemos encontrado estudios que, aunque no analizan el cumplimiento de la PRS, estudian la recuperación del servicio identificando los factores que moderan la relación entre la satisfacción y la respuesta de queja (p.e. Varela et al., 2009; Cambra-Fierro et al., 2013).

A la vista de estos desacuerdos en el cumplimiento de la PRS y la escasez de trabajos en el comercio minorista español, nuestro objetivo es verificar su cumplimiento en este contexto comercial para conocer si la satisfacción posterior al fallo supera la satisfacción anterior cuando el individuo evalúa positivamente la solución de la queja ofrecida por el establecimiento. A partir de este análisis, estudiamos el papel que ejercen las principales características sociodemográficas del cliente y las relacionadas con la experiencia de compra, con el fin de averiguar las variaciones que se pueden producir en la diferencia entre la satisfacción posterior y previa según estas variables.

3. LA PRS, Y LAS CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE Y DE SU EXPERIENCIA DE COMPRA

Cuando el cliente percibe que la empresa realiza esfuerzos para reparar el fallo en el servicio su nivel de satisfacción aumenta (p.e. Cambra-Fierro et al., 2013; Balaji y Sarkar, 2013), incluso si la solución o el resultado final no es satisfactorio (Bandhari et al., 2007). Por otra parte, si la recuperación es realmente eficaz el cliente puede incluso llegar a estar más satisfecho que si el servicio se hubiera prestado correctamente (De Matos et al., 2007).

Según estos resultados, la primera pregunta que deseamos contestar en el marco del comercio minorista español, es la siguiente:

Cuando el cliente está satisfecho con la solución de la queja,

¿la satisfacción con el establecimiento después del fallo en el servicio es mayor que la satisfacción anterior al fallo?

Aunque son escasas las investigaciones sobre las diferencias sociodemográficas en cuanto al cumplimiento de la PRS, dichas características suelen tener un papel explicativo en casi todos los ámbitos del marketing. También los trabajos que estudian la relación entre la satisfacción y la retención de clientes sugieren que características como la edad, el género, los ingresos o el nivel de formación (p.e. Verhoef, 2003; Karande et al., 2007) pueden influir en las conductas del consumidor.

Por ejemplo en el trabajo de Mattila y Patterson (2004) se concluye que los rasgos personales compartidos dentro de diferentes generaciones afectan a las percepciones de la recuperación. Roschk et al. (2013) demuestran que en consumidores más adultos impacta más el resultado de la recuperación sobre la satisfacción, mientras que en los menos adultos les influyen más la rapidez y el respeto durante la tramitación de la queja.

También encontramos estudios que sugieren que el nivel educativo del consumidor puede afectar tanto al comportamiento como a la forma en que se percibe la satisfacción. Concretamente, según Piararal et al. (2014), los de mayor nivel de formación se quejan más y, de acuerdo con De Matos et al. (2007), los universitarios tienen una mayor satisfacción posterior.

Sin embargo, con respecto al nivel de ingresos, aunque algunos autores (p.e. Ok, 2004; Garg, 2013) lo consideran como una variable de segmentación de la muestra en sus investigaciones sobre la PRS, no hay ningún resultado concluyente en cuanto al cumplimiento de la paradoja en función de esta variable.

En concreto para España, Cambra-Fierro et al. (2013) investigan el papel del género como una variable moderadora en el proceso de recuperación, encontrando que los hombres suelen ser más exigentes que las mujeres al tratar con los proveedores del servicio de telefonía. En el mismo sector y también para el caso de España, Cambra-Fierro et al. (2011) sugieren que los consumidores con mayor nivel educativo suelen ser más exigentes en sus demandas y, después de la recuperación, más leales que los consumidores con menor nivel educativo.

Es por ello que proponemos en el marco de la PRS y el comercio minorista español, una segunda pregunta a contestar:

¿Varía la diferencia entre la satisfacción posterior y previa al

fallo en función de las características socio-demográficas del cliente?, y si varía, ¿quiénes presentan mayores diferencias: los hombres o las mujeres, los más jóvenes o los adultos, los de mayores o menores ingresos?

Además de las características socio-demográficas del cliente, otras variables relacionadas con la experiencia de compra pueden alterar la diferencia entre la satisfacción previa y posterior a la recuperación del servicio. Por ejemplo, De Matos et al. (2007) sugieren que la categoría del servicio puede alterar la PRS. Sin embargo, en esa misma línea, recientemente Zhao (2011) sí demuestra que la probabilidad de que se cumpla la PRS en dos diferentes tipos de comercios es distinta.

La naturaleza o severidad del problema también puede afectar a la respuesta del consumidor. Por ejemplo Smith et al. (1999) concluyen que si el fallo es poco importante, la compensación y la rapidez de respuesta influyen más en las valoraciones del consumidor. También Mattila (1999) demostró que a mayor magnitud del fallo, menor era la satisfacción global del consumidor. Por último, también hemos encontrado indicios de que incluso el tiempo transcurrido desde la experiencia insatisfactoria y el momento de medida de las diferentes variables puede influir en las valoraciones. En esta línea Peterson y Wilson (1992) detectan que los niveles de satisfacción disminuyen a partir de los dos meses desde la experiencia hasta el momento de la medición.

Nos interesa por tanto responder también a las siguientes preguntas:

¿Varía la diferencia entre la satisfacción posterior y previa al fallo según las características de la experiencia de compra?, y más concretamente, ¿cómo influyen en esta diferencia el tipo de tienda, la causa del problema, y el tiempo transcurrido desde la experiencia?

4. ANÁLISIS DE LA PRS EN EL COMERCIO MINORISTA ESPAÑOL

Este estudio de la PRS se ha realizado en el contexto de experiencias de compras y/o consumo que incluyen esfuerzos de recuperación del servicio por parte de establecimientos comerciales minoristas. El método aplicado para recoger la información ha sido la técnica retrospectiva del recuerdo, ya que estudios recientes recomiendan el uso de situaciones reales de fallo en la prestación del servicio (Harris et al., 2006). Por lo tanto, el individuo ha tenido

que recordar una situación insatisfactoria en cualquier tienda donde haya habido actuación para solucionar el problema.

El método de investigación ha sido la entrevista personal basada en un cuestionario estructurado. Las escalas han sido seleccionadas de la literatura más relevante y se han adaptado a nuestro contexto de estudio empleando un formato de tipo Likert de 5 puntos. El cuestionario se sometió a una prueba piloto con diez consumidores para verificar su funcionamiento. Las escalas de satisfacción previa al fallo, de satisfacción posterior al fallo, y de satisfacción con la solución del problema, muestran niveles satisfactorios de fiabilidad con coeficientes α de Cronbach superiores a 0,9 (**Tabla 1**). Asimismo, hemos comprobado la validez discriminante de los constructos satisfacción previa, satisfacción posterior, y satisfacción con la solución del problema².

El ámbito geográfico del estudio se circunscribe a una de las principales ciudades españolas. El trabajo de campo se ha desarrollado en diferentes ubicaciones comerciales de dicha ciudad, lo que ha facilitado la localización y disponibilidad de consumidores en situación de compra. Se utilizó un muestreo dirigido, preguntando a personas que salían de distintos puntos de venta o se encontraban cerca de ellos, y se consiguió recoger un total de 304 cuestionarios válidos. En la **tabla 2** se muestra la ficha técnica donde se resume

Tabla 1. Escalas de medida

FUENTE	ESCALA		α
Maxham III y Netemeyer (2002)	Satisfacción previa	Antes del problema, estaba satisfecho con los servicios esta tienda	0,902
		Me sentía bien por elegir esta tienda	
		En general, estaba satisfecho de la relación que tenía con esta tienda	
	Satisfacción posterior	Actualmente, estoy satisfecho con los servicios de esta tienda	0,973
		Me siento bien por elegir esta tienda	
		En general, estoy satisfecho de la relación que tengo con esta tienda	
Goodwin y Roos (1992)	Satisfacción con la solución del problema	En general, pienso que la solución ha sido buena	0,968
		En general, estoy satisfecho con la forma en que se ha resuelto mi queja	
		En general, estoy encantado con la solución que me han dado	

la metodología de la investigación. Las características socio-demográficas y relacionadas con la experiencia de compra de la muestra se presentan en las **tablas 3 y 4**.

Tabla 2. **Ficha técnica**

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	ENCUESTA PERSONAL
Universo	Individuos mayores de 18 años que tuvieron un problema en alguna tienda y el establecimiento tomó medidas para resolverlo
Ámbito geográfico	Valencia
Tamaño muestral	304
Método de muestreo	Muestreo aleatorio simple
Trabajo de campo	Octubre-Noviembre 2013
Programa estadístico	SPSS versión 19.0
Técnicas estadísticas	Análisis descriptivo Diferencia de medias Análisis de varianza (ANOVA)

Tabla 3. **Perfil de la muestra (en %)**

GÉNERO	EDAD	OCUPACIÓN	ESTUDIOS	INGRESOS (€)
Hombres 31,6	≤ 20 6,6	Trabajando 44,1	Primarios 22,0	≤ 1000 35,7
Mujeres 68,4	21-30 15,5	Estudiando 7,9	Bachiller 20,4	1000-2000 43,5
	31-40 19,1	Trabajando y Estudiando 4,9	Formación profesional 19,4	2000-3000 18,0
	41-50 27,6	En paro 18,1	Diplomatura 13,8	3000-4000 1,8
	51-60 16,4	Jubilado/a 15,5	Licenciatura 24,4	> 4000 1,0
	61-70 10,5	Amo/a de casa 19,5		
	> 70 4,3			

Tabla 4. **Características de la experiencia de compra (en %)**

MOTIVOS DEL PROBLEMA	TIPO DE TIENDA	TIEMPO TRANSCURRIDO
Producto en mal estado, caducado o roto	Alimentación	Menos de 1 mes
Producto de mala calidad	Textil	1-3 meses
No se cumplen las características contratadas	Equipamiento	3-6 meses
Servicio lento	Doméstico	6 meses-1 año
Atención inapropiada del empleado	Multiproducto	Más de 1 año
Error en la factura	Otras tiendas	
Otros problemas		

Dado que este criterio ha sido considerado como el más adecuado para este tipo de análisis (Farrell, 2010), entendemos que se puede afirmar la validez discriminante de los tres constructos.

Para conocer el cumplimiento de la RSP, es necesario comparar la satisfacción previa y posterior al fallo en aquellos individuos que han percibido una excelente recuperación del servicio. Para ello, seleccionamos únicamente a los sujetos que tienen un nivel de satisfacción con la solución del problema mayor o igual a cuatro puntos en una escala donde el máximo es cinco, obteniendo n=136³. Aplicamos la Prueba T para muestras relacionadas para comparar ambos tipos de satisfacción (la previa al fallo del servicio o problema con el producto, y la posterior una vez solucionado el fallo o problema) y comprobar si las diferencias son significativas. Este análisis se ha realizado para el total de la muestra de individuos muy satisfechos con la solución y para las sub-muestras que resultan en función de las principales características socio-demográficas y relacionadas con la experiencia de compra (**Tabla 5**)⁴. Por otra parte, hemos procedido a analizar si las diferencias entre los niveles de satisfacción antes y después del problema con la tienda resultan ser significativamente distintas entre las distintas sub-muestras para

Tabla 5. Diferencia de medias entre la satisfacción previa y posterior⁵

TOTAL MUESTRA DE SATISFECHOS CON LA SOLUCIÓN			SATISFACCIÓN PREVIA (A)	SATISFACCIÓN POSTERIOR (B)	T	SIG.	DIFERENCIA DE MEDIAS (A-B)	F
			3.95	3.75	3.585	0,000	0.2	
Género	Hombres	33.8%	3.87	3.70	2.190	0,034	0.17	0.766
	Mujeres	66.2%	4.00	3.78	2.874	0,005	0.22	
Edad	≤ 40 años	37.5%	3.86	3.77	1.206	0,234	0.09	0.582
	> 40 años	62.5%	4.01	3.75	3.481	0,001	0.26	
Ingresos	≤ 1000 €	22.1%	4.12	3.87	2.391	0,024	0.25	4.381
	1000-2000 €	41.9%	3.89	3.70	1.923	0,060	0.19	
	> 2000 €	22.8%	3.95	3.80	1.281	0,210	0.15	
Nivel educativo	Estudios primarios	23.2%	4.07	3.83	1.994	0,054	0.24	1.033
	Bachillerato	19.4%	4.08	3.80	1.841	0,076	0.28	
	Formación profesional	12.9%	3.90	3.65	2.775	0,012	0.25	
	Diplomatura	12.3%	4.00	3.84	1.027	0,318	0.16	
	Licenciatura	32.3%	3.86	3.71	1.813	0,076	0.15	
Motivo del problema	Producto en mal estado, caducado o roto	44.9%	3.90	3.78	1.573	0,121	0.12	4.494
	Producto de mala calidad	16.9%	4.05	3.75	2.749	0,012	0.30	
	Características contratadas incumplidas	31.6%	3.92	3.81	1.347	0,185	0.11	
	Servicios	6.6%	4.22	3.37	2.258	0,054	0.85	
Tipo de tienda	Alimentación	27.2%	4.01	3.73	2.311	0,027	0.28	5.023
	Textil	25%	3.98	3.81	2.153	0,039	0.17	
	Equipamiento doméstico	14.7%	3.75	3.51	1.034	0,314	0.24	
	Multi-producto	27.2%	3.97	3.82	1.654	0,107	0.15	
	Otras tiendas	5.9%	4.04	3.91	2.049	0,080	0.13	
Tiempo	Hace menos de 6 meses	47.8%	4.01	3.84	2.339	0,022	0.17	4.854
	Hace más de 6 meses	52.2%	3.91	3.68	2.715	0,008	0.23	

En negrilla, las sub-muestras con diferencias significativas (p<0,05).

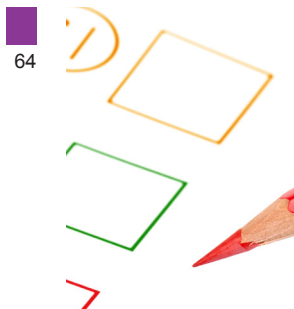
las variables que recogen las características socio-demográficas del cliente y de las características de la experiencia de compra. Para ello, hemos comparado los valores medios de las diferencias en el nivel de satisfacción a través del análisis de la varianza (ANOVA), mostrando en la tabla 5 el valor del estadístico F.

En primer lugar, y antes de verificar el cumplimiento o no de la paradoja, conviene subrayar que, de los 304 consumidores que componen la muestra, tan sólo 136, es decir el 44,7%, tienen un nivel de satisfacción alto con la resolución de la queja. Este resultado indica que existe un descontento bastante generalizado de los clientes con la actuación del establecimiento comercial para solucionar el problema.

Con respecto al cumplimiento de la paradoja, en general, los resultados indican que la PRS no se cumple en el contexto de los establecimientos minoristas analizados, es decir, la satisfacción posterior al fallo en el servicio no supera la satisfacción previa, y ello a pesar de la valoración positiva que realizan los consumidores de los esfuerzos de recuperación por parte de la tienda (Satisfacción con la solución del problema ≥ 4). En la totalidad de la muestra la satisfacción posterior es menor que la satisfacción previa, aunque la diferencia es baja a pesar de ser significativa.

Otro resultado interesante es que las diferencias existentes entre ambos tipos de satisfacción varían según el perfil de la muestra (aunque sólo para el caso del nivel de ingresos) y la experiencia de compra. Respecto a los datos personales, los que tienen menos ingresos, son los que mayor diferencia significativa presentan entre los dos tipos de satisfacción. Respecto a las características de la experiencia de compra, los sujetos que han tenido problemas relacionados con la mala calidad del producto, los que han realizado la compra en comercios de alimentación, y los que han tenido la experiencia hace más de 6 meses son los que presentan mayor diferencia.

Por último, los grupos que no presentan diferencias significativas entre la satisfacción posterior y la previa son los que tienen menos de 40 años, los licenciados y diplomados, los que ingresan por encima de 1000€, los que han tenido problemas diferentes a la calidad del producto (mal estado del producto, incumplimiento de las características contratadas y servicios) y los que han comprado en tiendas de equipamiento doméstico (electrónica, electrodomésticos, decoración, etc.), en tiendas multi-producto (El Corte Inglés) y en otras tiendas (fundamentalmente de venta de servicios como restaurantes, suministros, etc.).



Comparando las diferencias entre satisfacción previa y posterior a la recuperación del servicio, resultan ser estadísticamente significativas entre los distintos niveles de ingresos, y las características de la experiencia de compra (i.e. motivo del problema, tipo de tienda, y tiempo transcurrido desde la experiencia). En concreto, el empeoramiento en el nivel de satisfacción del consumidor es significativamente mayor para el grupo con rentas más bajas en comparación con los clientes de mayores ingresos, ante problemas en la prestación de servicios o producto de mala calidad, en el sector de alimentación, y cuanto más lejana en el tiempo es la experiencia de recuperación del servicio. En cambio, las diferencias entre los niveles de satisfacción antes y después del problema con la tienda no resultan ser significativamente distintas entre hombres y mujeres, ni en función de la edad y el nivel educativo.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES A LOS RESPONSABLES DE LA GESTIÓN MINORISTA

Los resultados han permitido confirmar que la PRS no ocurre en los comercios minoristas de una gran ciudad española; es decir, la elevada satisfacción con la solución de la queja no es suficiente para aumentar la satisfacción con la tienda después de un fallo en el servicio o problema con el producto adquirido.

Respecto al perfil socio-demográfico, las diferencias encontradas indican que los consumidores de menor capacidad económica son los que han experimentado mayor disminución en la satisfacción después de la intervención de la tienda para solucionar el problema. Sorprende este resultado por la inexistencia hasta ahora de resultados concluyentes en este ámbito. Por tanto podemos aportar a la literatura una contribución, sino en cuanto al cumplimiento de la SRP, si en cuanto a la relación entre menor capacidad económica y menor satisfacción con la recuperación.

En cuanto a las características relacionadas con el tipo de compra, los consumidores que han tenido problemas con la calidad del producto y los que han tenido el problema en comercios de alimentación, son los que han experimentado mayor disminución en la satisfacción después de la intervención de la tienda para solucionar el problema. Además, se aprecia también que cuanto más tiempo pase desde el momento de la resolución, menor es la satisfacción posterior percibida (lo que concuerda con los resultados de Peterson y Wilson, 1992) por lo que sería interesante que los minoristas implementasen

alguna forma de seguimiento y compensación continuada a estos clientes para que con el paso del tiempo no disminuya su satisfacción. Quizás la ausencia de diferencias significativas en el resto de grupos se deba a su reducido tamaño. Sin embargo, dado que se han obtenido diferencias significativas en grupos de menor tamaño, esto nos hace sospechar que en las sub-muestras que no presentan diferencias significativas, las distancias entre las dos satisfacciones pueden ser irrelevantes. Por tanto, se trataría de perfiles de individuos donde su nivel de satisfacción con la tienda se mantiene después de los esfuerzos de recuperación del servicio. Este sería el caso de los licenciados, grupo en el que encontramos la menor diferencia en cuanto al valor de las medias de satisfacción pre y post, que es el grupo más numeroso, lo que confirma los resultados de Piararal et al. (2014), pero no los de De Matos (2007). Por otra parte, la mayor diferencia no significativa en cuanto al valor de las medias la encontramos en el servicio como motivo del problema, lo que está directamente relacionado con los recursos humanos del minorista, y nos hace reflexionar en que los esfuerzos de recuperación deben partir de su buena gestión.

Desde el punto de vista práctico, algunas recomendaciones para para los responsables de la gestión de los comercios minoristas son:

1. Estudiar el proceso de entrega del servicio detectando sus debilidades con el objetivo de minimizar fallos. En esta línea se podría implementar una estrategia proactiva para detectar los problemas procediendo a su corrección de forma inmediata sin necesidad de esperar la queja por parte del cliente.
2. Es importante que los comercios minoristas fomenten la respuesta de queja ya que los clientes que se quejan y reciben una solución se sienten más agradecidos con la tienda y muestran una mayor retención. Para ello es necesario facilitar el acceso al proceso de queja e iniciarlo con rapidez para reducir la percepción del tiempo y esfuerzo empleados por el cliente para buscar una solución. Además, los minoristas deberían intentar incrementar las expectativas de los clientes de que recibirán una recuperación satisfactoria, por lo que los empleados deben estar involucrados en dicho proceso facilitando y animando a los clientes a quejarse.
3. Por otra parte, nuestros resultados indicaban que ni la mitad de los individuos tenían un nivel de satisfacción alto con la resolución de la queja o el problema, por lo que a priori nuestros comercios

no parecen estar preparados para la recuperación. Los gestores minoristas deben reconocer que una adecuada recuperación del servicio es importante para recuperar la confianza del cliente, sin embargo, hemos visto que ello no implica mayor satisfacción. Se debería, por tanto, centrar los esfuerzos en actuaciones que superen las expectativas del comprador y que le sorprendan con recompensas novedosas y diferentes a las de los competidores. No obstante, esto no es posible sin un esfuerzo por parte del gestor en formación de los empleados y en el diseño de protocolos de respuesta ante los distintos problemas que puedan aparecer. El minorista debería apoyar a los empleados innovadores, al tiempo que sistematiza la recogida, clasificación y priorización tanto de los problemas surgidos como de los que puedan surgir. Como herramientas de apoyo en estas tareas, estudios recientes han propuesto diferentes técnicas para medir las prácticas de recuperación en establecimientos minoristas, como por ejemplo la escala de diagnóstico ISRS (Integrated Service Recovery System) de Santos Vijande et al. (2013).

Una aportación interesante de este estudio es que parte de experiencias reales de los clientes de comercios minoristas. Sin embargo su ámbito geográfico, restringido a una ciudad, aunque de considerable tamaño, limita en parte la generalización de los resultados obtenidos. Además, tal y como apuntan Varela et al. (2009), el proceso de recogida de datos, a través de una entrevista de naturaleza retrospectiva tiene la limitación de que los entrevistados tuvieron que recordar un encuentro de fallo experimentado, la forma en que el minorista actuó para resolverlo y sus percepciones. Aunque ello nos ha permitido obtener una amplia muestra de experiencias con fallos y datos de la conducta del cliente, lo ideal hubiera sido recoger la información en el momento mismo en el que ocurre el evento, algo que escapa a nuestra capacidad pero no a la de cada comercio minorista. Para avanzar en esta línea de investigación proponemos ampliar la muestra con otras ciudades españolas de distintos tamaños, así como analizar el cumplimiento de la SRP en función de otras variables como la importancia de la situación, la equidad o las atribuciones. También sería interesante estudiar mediante la metodología causal el efecto que tienen estas variables en la satisfacción con la solución de la queja, la satisfacción posterior y las diferentes dimensiones de la lealtad (p.e. repetición de visita, sensibilidad al precio, boca-oreja personal y online).



BIBLIOGRAFÍA

- Balaji, M.S., Sarkar, A. (2013). "Does successful recovery mitigate failure severity?: A study of the behavioral outcomes in Indian context". *International Journal of Emerging Markets*, 8(1), 65-81.
- Bhandari, M., Tsarenko, Y., Polonsky, M. (2007). "A proposed multi-dimensional approach to evaluating service recovery". *Journal of Services Marketing*, 21, 174-185.
- Cambra-Fierro, J., Berbel-Pineda, J.M., Ruiz-Benítez, R., Vázquez-Carrasco, R. (2011). "Does the Customers' Educational Level Moderate Service Recovery Processes?". *International Journal of Business and Social Science*, 2(21), 59-71
- Cambra-Fierro, J., Berbel-Pineda, J.M., Ruiz-Benítez, R., Vázquez-Carrasco, R. (2013). "Analysis of the moderating role of the gender variable in service recovery processes". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(4), 408-418
- De Matos, C.A., Henrique, J.L., Vargas Rossi, C.A. (2007). "Service Recovery Paradox: A Meta-Analysis". *Journal of Service Research*, 10(1), 60-77.
- Del Rio-Lanza, A.B., Vázquez-Casielles, R., Díaz-Martín, A.M. (2009). "Satisfaction with service recovery: perceived justice and emotional responses". *Journal of Business Research*, 62(8), 775-81.
- Farrell, A.M. (2010). "Insufficient discriminant validity: a comment on Bove, Pervan, Beatty and Shiu (2009)". *Journal of Business Research*, 63(3), 324-27.
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, XVIII(Febrero), 39-50.
- Garg, A. (2013). "Service Recovery Paradox in Indian Banking Industry: An Empirical Investigation". *The South East Asian Journal of Management*, 7(2), 23-38
- Goodwin, C., Ross, I. (1992). "Customer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions". *Journal of Business Research*, 25(2), 149-163.
- Harris, K.E., Grewal, D., Mohr, L.A., Bernhardt, K.L. (2006). "Consumer responses to service recovery strategies: The moderating role of online versus offline environment". *Journal of Business Research*, 59, 425-431.
- Karande, K., Magnini, V.P., Tam, L. (2007). "Recovery Voice and Satisfaction after Service Failure. An Experimental Investigation of Mediating and Moderating Factors". *Journal of Service Research*, 10(2), 187-203
- Kunz, W.H., Hogreve, J. (2011). "Toward a deeper understanding of service marketing: The past, the present, and the future". *International Journal of Research in Marketing*, 28, 231-247.
- Magnini, V.P., Ford, J.B., Markowski, E.P., Honeycutt, E.D. (2007). "The Service Recovery Paradox: justifiable theory or smoldering myth?". *Journal of Services Marketing*, 21(3), 213-225.
- Mattila, A.S. (1999). "An examination of factors affecting service recovering in a restaurant setting". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(3), 284-298.
- Mattila, A.S., Patterson, P.G. (2004). "The impact of culture on consumers' perceptions of service recovery efforts". *Journal of Retailing*, 80(3), 196-206.
- Maxham III, J.G.I., Netemeyer, R.G. (2002). "Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent". *Journal of Retailing*, 78(4), 239-52.
- McCollough, M.A., Bharadwaj, S.G. (1992). "The Recovery Paradox: An examination of consumer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality, and attribution based theories". En C.T. Allen et al. (ed.), *Marketing Theory and Applications* (pp. 119). Chicago: American Marketing Association.
- Michel, S., Meuter, M.L. (2008). "The Service Recovery Paradox: true but overrated?". *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 441-457
- Michel, S., Bowen, D., Johnston, R. (2009). "Why service recovery fails tensions among customer, employee and process perspectives". *Journal of Service Management*, 20(3), 253-273.
- Ok, C., Back, K.J., Shanklin, C. (2007). "Mixed findings on the service recovery paradox". *The Services Industries Journal*, 27(6), 671-686.

- Peterson, R.A., Wilson, W.R. (1992). "Measuring customer satisfaction: fact and artifact". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 61-71.
- Piartalal, N.K., Piartalal, S.K., Bhatti, M.A. (2014). "Antecedent and Outcomes of Satisfaction with Service Recovery: A Study among Mobile Phone Users in Central Region of Malaysia". *Asian Social Science*, 10(12), 210.
- Priluck, R., Lala, V. (2009). "The impact of the recovery paradox on retailer-customer relationships". *Managing Service Quality*, 19(1), 42-59.
- Rigby, D.K., Reichheld, F.F., Schefter, P. (2002). "Avoid the four perils of CRM". *Harvard Business Review*, 80(2), 101-9.
- Roschk, H., Müller, J., Gelbrich, K. (2013). "Age matters: How developmental stages of adulthood affect customer reaction to complaint handling efforts". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 154-164.
- Santos Vijande, M.L., Díaz-Martín, A.M., Suárez-Álvarez, L., del Río-Lanza, A.B. (2013). "An integrated service recovery system (ISRS): Influence on knowledge-intensive business services performance". *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 934-963.
- Smith, A.K., Bolton, R.N., Wagner, J. (1999). "A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery". *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372.
- Varela, C., Vázquez, R., Iglesias, V. (2009). "Comportamiento de abandono de la relación de un cliente con la empresa en un contexto de fallo y recuperación del servicio". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 40, 143-170.
- Verhoef, P. (2003). "Understanding the effect of customer relationship management efforts on customers retention and customer share development". *Journal of Marketing*, 67, 30-45.
- Zhao, B. (2011). "Service recovery paradox effect: Comparisons in two service industries" 2nd International Conference on Artificial Intelligence, Management Science and Electronic Commerce, AIMSEC 2011, Proceedings number 6010927, p. 2390-2394.

NOTAS

* Este estudio se enmarca en el Proyecto UV-INV-PRECOMP13-115370 financiado por la Universitat de València y en los proyectos ECO2013-43353-R, y ECO2014-55881 financiados por el Ministerio de Economía y Competitividad.

1. Autora de contacto: Universidad de Valencia; Facultad de Economía; Av. Tarongers s/n; 46022 VALENCIA; España.

2. Siguiendo el procedimiento sugerido por Fornell y Larcker's (1981), que requiere que la varianza extraída de un constructo sea mayor que la correlación al cuadrado de este constructo con cualquier otro constructo, observamos que se cumple la condición para cada uno de los tres constructos considerados. Dado que este criterio ha sido considerado como el más adecuado para este tipo de análisis (Farrell, 2010), entendemos que se puede afirmar la validez discriminante de los tres constructos.

3. Se ha utilizado la media de los 3 ítems de la escala de satisfacción con la solución del problema.

4. Las escalas de edad e ingresos y las categorías de motivos del problema y tiempo transcurrido han sido recodificadas para conseguir intervalos que representen grupos de individuos lo más equitativos posibles en cuanto al tamaño.

5. Se ha utilizado la media de los 3 ítems de la escala de satisfacción previa y de satisfacción posterior.





Paula Anzola¹
Departamento de Gestión
de Empresas. Universidad
Pública de Navarra
✉ paula.anzola@unavarra.es

70



Cristina Bayona-Sáez
Departamento de Gestión
de Empresas. Universidad
Pública de Navarra
✉ bayona@unavarra.es



Teresa García-Marco
Departamento de Gestión
de Empresas. Universidad
Pública de Navarra
✉ tgmarco@unavarra.es

La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: Efectos directos y moderadores*

Value generation through organizational
innovation: Direct and moderating effects

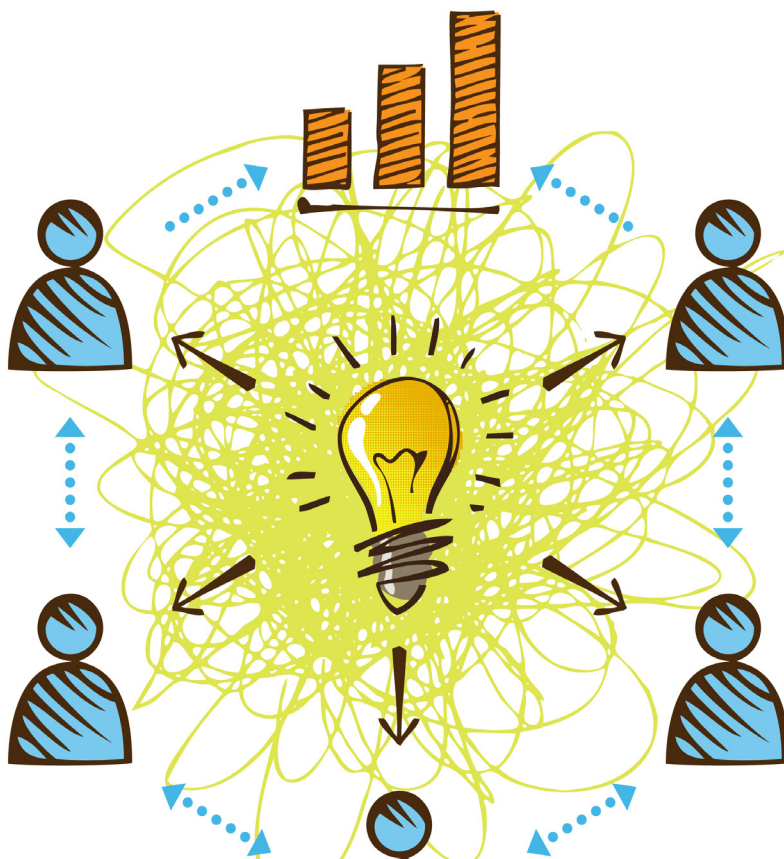
I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la investigación sobre gestión de la innovación se ha centrado eminentemente en la innovación tecnológica como impulsora del desempeño empresarial y del crecimiento económico (Fagerberg, 1994; Grossman y Helpman, 1994). Sin embargo, desde la academia se ha apuntado la necesidad de ampliar esta perspectiva, pues el impacto positivo de la innovación no se circunscribe únicamente a las prácticas que implican alta tecnología o altas inversiones en actividades internas de I+D (Chesbrough, 2007; Marsili y Salter, 2006).

La ampliación de la perspectiva del concepto de innovación se ha visto reflejada en la tercera edición del Manual de Oslo de la OECD, que adopta una visión schumpeteriana (Som et al., 2012) al establecer una tipología que incluye, además de las tradicionales

CÓDIGOS JEL:
M00, M10, M19

Fecha de recepción y acuse de recibo: 4 de julio de 2014. Fecha primera evaluación: 13 de octubre de 2014. Fecha de aceptación: 7 de abril de 2015.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Los estudios dedicados a la gestión de la innovación y al efecto de ésta en el desempeño empresarial constituyen uno de los campos más fértiles en la literatura organizativa de los últimos años. Sin embargo, el impacto positivo de la innovación no se circunscribe únicamente a las prácticas de innovación tecnológica. Este artículo analiza cómo las empresas generan valor a través de las prácticas de innovación organizativa. A través de un caso de estudio, se analiza el proceso de innovación organizativa llevado a cabo por una empresa, ilustrando cómo las implicaciones derivadas del mismo contribuyeron a la creación de valor, y atendiendo tanto a los efectos directos como al efecto conjunto de la innovación organizativa y la innovación tecnológica.

EXECUTIVE SUMMARY

Studies devoted to innovation management and its effect on firm performance are among the most fertile fields in organizational literature in recent years. However, the positive impact of innovation is not limited only to technological innovation practices. This article discusses how companies create value through organizational innovation practices. Through an in-depth case study, this paper analyses the organizational innovation process undergone by a firm, illustrating how and to what extent the implications resulting from said process contribute to value generation, addressing both direct effects as well as the combined effect derived from technological and organizational innovations.

La innovación organizativa consiste en la “aplicación de un nuevo método organizativo en las prácticas comerciales de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa”

nociones de innovación de producto y proceso, los conceptos de innovación de marketing e innovación organizativa.

Atendiendo a esta visión inclusiva del concepto de innovación, el presente trabajo se centra en las prácticas que el Manual de Oslo define como innovaciones organizativas, considerando asimismo la implementación conjunta de innovaciones organizativas y tecnológicas. Se tiene en cuenta, además, el carácter permeable de las fronteras de la empresa a efectos del análisis del impacto que dichas prácticas innovadoras puedan suponer en el desempeño empresarial. Algunos estudios en el campo de las innovaciones organizativas ya han tenido en cuenta este carácter sistémico de la

empresa y los procesos de innovación (Armbruster et al., 2007; Hervás-Oliver et al., 2014; Hollen et al., 2013).

A pesar de que la investigación sobre innovación organizativa está menos desarrollada en comparación con la atención recibida por las innovaciones tecnológicas (Battisti y Iona, 2009; Comisión Europea, 2008:8; Mol y Birkinshaw, 2009), y de que se acusa una deficiencia en la comprensión de los efectos derivados de la misma (Damanpour et al., 2009; Sapprasert y Clausen, 2012), diversos estudios han señalado de los beneficios que las empresas pueden obtener de la implementación de prácticas de innovación organizativa, tanto por el impacto directo de estas prácticas en el desempeño empresarial como por adopción conjunta con innovaciones tecnológicas (e.g., Schmidt y Rammer, 2007; Sapprasert y Clausen, 2012).

Para la identificación y comprensión de los referidos efectos positivos en el desempeño empresarial, este trabajo hace uso del modelo teórico del modelo negocio, en particular del canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), que permite adoptar una perspectiva holística y refleja la lógica de los procesos a través de los cuales las empresas generan valor. Así, el empleo del modelo de negocio como marco de análisis resulta apropiado para explorar la siguiente pregunta: ¿cómo crean valor las empresas a partir de la implementación de prácticas de innovación organizativa?

El presente artículo profundizará en esta cuestión mediante el análisis de un caso de estudio, analizando cómo las prácticas de innovación organizativa pueden constituir un factor esencial para la generación de valor, tanto por su adaptación considerada de manera aislada como por el efecto que pudiera derivarse de su

implementación conjunta con innovaciones tecnológicas. El estudio exploratorio desarrollado culmina con el establecimiento de una serie de proposiciones en torno a la identificación y la explicación de la lógica de los efectos positivos de las innovaciones organizativas. La empresa seleccionada es una mediana empresa dedicada al diseño y fabricación de sistemas de freno que experimentó un profundo proceso de innovación organizativa a partir del año 2000.

Las aportaciones del presente estudio complementan la literatura sobre gestión de la innovación, al contribuir a la comprensión de los procesos complejos por los que las prácticas de innovación organizativa generan valor. Por otra parte, los directivos de innovación en las empresas pueden beneficiarse de la descripción de buenas prácticas que presenta el análisis del caso de estudio. Por último, la comprensión de las características y efectos de las prácticas de innovación estudiadas puede aportar claridad a efectos del diseño de políticas públicas para el fomento de la innovación.

PALABRAS CLAVE

innovación organizativa, generación de valor, desempeño empresarial, caso de estudio

KEY WORDS

organizational innovation, value generation, firm performance, case study

2. INNOVACIÓN ORGANIZATIVA

Existe una gran variedad de aproximaciones al concepto de innovación organizativa (Armbruster et al., 2008)², pero la tercera edición del Manual de Oslo (OECD y Eurostat, 2005:51), al incorporar por primera vez la innovación organizativa en la tipología de innovaciones, aporta la definición más utilizada en la investigación empírica y permite la comparabilidad entre estudios europeos (Som et al., 2012). De acuerdo con dicha definición, la innovación organizativa consiste en la “aplicación de un nuevo método organizativo en las prácticas comerciales de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa”. Además, el Manual (OECD y Eurostat, 2005:51) especifica que para que un cambio organizativo pueda ser considerado una innovación, este ha de suponer la introducción de un método organizativo que no haya sido previamente utilizado por la empresa y que haya sido implementado como resultado de una decisión estratégica. Diversos estudios se han hecho eco de los beneficios que las empresas pueden obtener de la implementación de prácticas de innovación organizativa. En particular, Armbruster et al., (2007) reconocían la relevancia de las innovaciones organizativas apuntando a los siguientes motivos: (1) son facilitadoras de las innovaciones tecnológicas; (2) son fuente inmediata de ventaja competitiva; y (3) son prerequisite para el desarrollo de conocimiento en las empresas. Atendiendo a estas razones, puede avanzarse que la literatura alude

principalmente a dos tipos de efectos derivados de la implementación de innovaciones organizativas: (1) efectos directos de la innovación organizativa en el desempeño empresarial, y (2) efectos moderadores sobre el desempeño de las innovaciones tecnológicas o derivados de la implementación conjunta de innovaciones organizativas y tecnológicas en el desempeño empresarial.

Por lo que respecta a los efectos directos, diversos estudios ponen de manifiesto que los cambios en la organización de los procesos productivos y del trabajo pueden contribuir a mejorar la competitividad y el éxito de las empresas (Tidd y Bessant, 2005). Schmidt y Rammer (2007) señalaron como efecto directo de la innovación organizativa la mejora de la calidad del servicio y la contracción del tiempo de reacción ante las necesidades de los clientes. Sapprasert y Clausen (2012) demostraron que las innovaciones organizativas están fuertemente relacionadas con la mejora del desempeño empresarial, reflejado como medida derivada de un análisis factorial sobre seis efectos: la reducción del tiempo de respuesta a las necesidades de los clientes, mejora de la calidad de los bienes y servicios, reducción de costes unitarios, mejora de la satisfacción de los empleados, mejora de la capacidad y aumento de la productividad de la empresa. Laforet (2013) condujo un estudio sobre los efectos de las innovaciones organizativas en las medianas y pequeñas empresas, concluyendo que dichas prácticas contribuyen a la mejora de la productividad, del margen, del liderazgo de mercado y de los ambientes de trabajo. Por su parte, Evangelista y Vezzani (2010) determinaron que la adopción de innovaciones organizativas afecta positivamente al crecimiento de ventas.

Por otra parte, la literatura ha destacado la importancia de la adopción conjunta de prácticas de innovación organizativa e innovación tecnológica de cara a la consecución de los objetivos de la empresa, fenómeno para el que se han utilizado diversos términos; entre otros, innovación sincrónica (Ettlie, 1988) e integración organizativa (Ettlie y Reza, 1992). En este sentido, se señala que la adopción complementaria de innovaciones organizativas optimiza el rendimiento de las innovaciones tecnológicas (e.g., Hervás-Oliver et al. 2014; Hollen et al., 2013; Sempere-Ripoll y Hervás-Oliver, 2014). Sapprasert y Clausen (2012) concluyeron que la combinación de prácticas de innovación organizativa e innovación tecnológica tiene un efecto significativamente positivo sobre el desempeño empresarial. El estudio de Sempere-Ripoll y Hervás-Oliver (2014) evidencia que las prácticas de innovación organizativa llevadas a cabo por pequeñas y



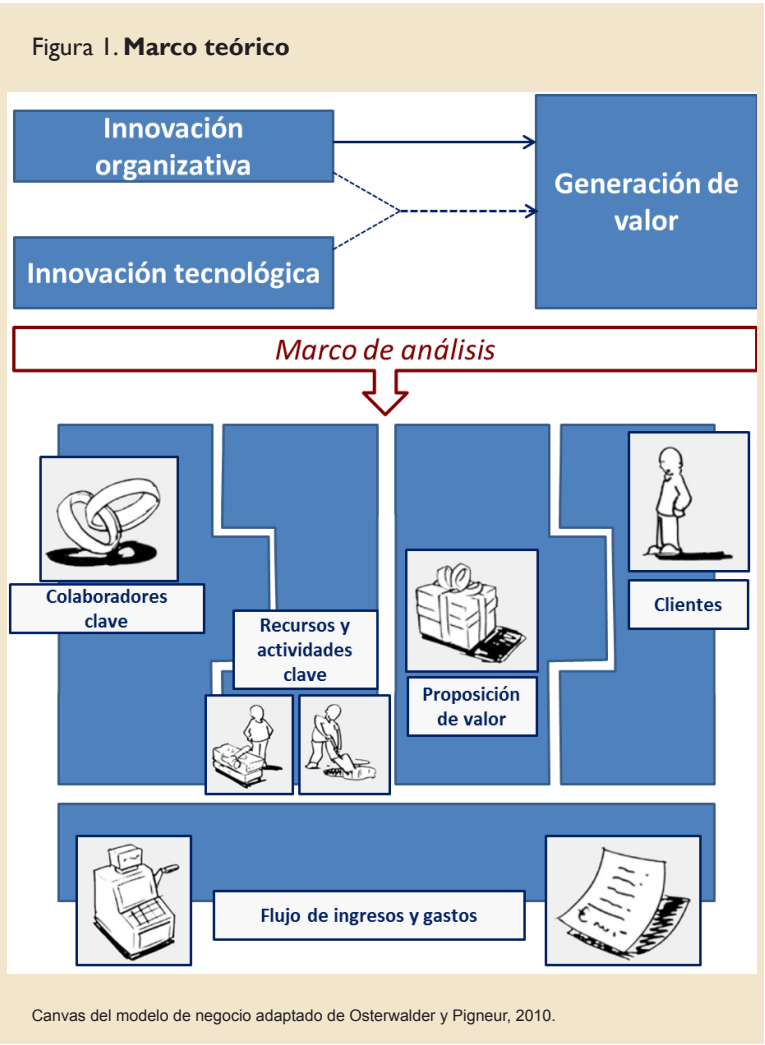
medianas empresas potencian el impacto positivo de las innovaciones tecnológicas en aspectos tales como la calidad y la amplitud de gama de bienes o servicios, la cuota de mercado, la flexibilidad y la eficiencia. Por su parte, Schmidt y Rammer (2007) analizaron la relación entre la innovación tecnológica y la no tecnológica, así como sus efectos en el desempeño empresarial. Los resultados probaron que las empresas que combinan ambos tipos de prácticas obtienen un mejor desempeño en términos de ventas de novedades en el mercado y de reducciones de costes que aquellas que sólo se centran en innovaciones tecnológicas, y que la adopción conjunta de prácticas de innovación de producto con prácticas de innovación organizativa tiene un efecto positivo en el margen de beneficio de las empresas.

3. LA GENERACIÓN DE VALOR A PARTIR DE INNOVACIONES ORGANIZATIVAS

Crossan y Apaydin (2010) apuntan que es necesario entender cómo los resultados de la innovación organizativa derivan en una mejora del desempeño empresarial para entender si estas prácticas crean valor para la empresa y, en su caso, cómo lo hacen. Por otra parte, cabe señalar que el establecimiento de una relación empírica entre la innovación organizativa y el desempeño empresarial se ve afectado por las características particulares de este tipo de prácticas (complejas e invasivas) y por aspectos metodológicos, como la dificultades de medición, que implican un alto grado de incertidumbre en relación con el impacto derivado de las mismas (Tidd, 2001). Teniendo en cuenta, además, que la innovación organizativa presenta rasgos específicos en cada empresa y que los métodos de investigación deben abarcar, por tanto, las posibles contingencias para comprender cómo los procesos de innovación organizativa se inician, implementan, desarrollan y evalúan (Som et al., 2012), el presente trabajo hace uso de un marco de análisis que permite el análisis en profundidad de los aspectos particulares de las innovaciones organizativas llevadas a cabo por la empresa y contempla la identificación del desempeño con la generación de valor. Así, se desarrolla un estudio exploratorio consistente en la aplicación a un caso de estudio de un modelo de análisis basado en el canvas del modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010).

Todos los usos del concepto teórico del modelo de negocio, desarrollado por varios autores, tienen en común el énfasis en el concepto de generación de valor y la adopción de una

perspectiva holística (Zott et al., 2011). Así, el modelo de negocio puede entenderse como un sistema con componentes que, al ser articulados y funcionar de manera interdependiente, reflejan la manera en que una empresa genera valor (Demil y Lecocq, 2010). De esta forma, el empleo de un modelo conceptual basado en el modelo de negocio permite aprehender la lógica por la que produce el complejo proceso de generación de valor. El canvas del modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), que constituye una de las aportaciones más conocidas, propone contemplar nueve componentes o bloques, que pueden agruparse en las cinco



dimensiones siguientes: clientes, proposición de valor, recursos y actividades clave, flujo de ingresos y gastos y colaboraciones clave. El estudio del caso propuesto consiste en la descripción de cada bloque del modelo de negocio, a efectos de identificar las principales implicaciones derivadas del proceso de innovación organizativa experimentado por la empresa. La naturaleza cualitativa del estudio y el marco conceptual utilizado permiten el análisis de los complejos procesos de innovación implementados, centrándose en cómo las actividades de innovación organizativa contribuyen a la generación de valor, tanto de manera directa como en conjunto con las prácticas de innovación tecnológica (ver **figura 1**).

4. CASO DE ESTUDIO: FRENOS IRUÑA, SAL (FISAL)

Este artículo, mediante la aplicación del marco de análisis anteriormente descrito a un caso de estudio, presenta una investigación de carácter exploratorio sobre los mecanismos que permiten la generación de valor a partir de la implementación y desarrollo de prácticas de innovación organizativa. Aunque es importante no perder de vista las limitaciones del método, sobre todo en cuanto a la posibilidad de generalizar los resultados derivados del mismo, se ha reconocido su utilidad para avanzar en la comprensión de fenómenos complejos (Yin, 2003) para realizar estudios de carácter exploratorio (Benbasat et al., 1987; Voss et al., 2002; Yin, 2003) y como base la sugerencia de buenas prácticas (Huston y Sakkab, 2006).

La empresa objeto de análisis es Frenos Iruña, SAL (en adelante, FISAL), empresa fundada en 1958 y dedicada al diseño, desarrollo y producción de sistemas de freno para automóviles, otros vehículos y turbinas eólicas, que experimentó un significativo proceso de innovación organizativa a partir de 2001.

Con carácter previo al trabajo de campo, se diseñó un protocolo de actuación para aplicar en cada una de las entrevistas realizadas, consistente en un cuestionario que abarcara todos los aspectos que pretendían cubrirse en relación con el análisis del caso bajo el prisma del modelo conceptual del modelo de negocio. Con respecto al proceso de recogida y tratamiento de la información, se respetó el principio de triangulación (Jick, 1979) a través del uso múltiples fuentes, lo que refuerza la credibilidad de la información recogida (Yin, 2003): se llevaron a cabo entrevistas con varios agentes, tanto con el director general de la empresa y otro personal directivo, como con

agentes externos significativos, para mitigar posibles distorsiones e interpretaciones subjetivas. Las entrevistas fueron conducidas en todo caso por dos investigadores, al objeto de complementar la comprensión de los aspectos tratados y el planteamiento de cuestiones de interés, y de paliar los posibles sesgos de observación (Eisenhardt, 1989); todas fueron grabadas y transcritas para su posterior análisis. La información de las entrevistas se complementó con estados contables, planes estratégicos, presentaciones de la empresa, informes de la industria y relatos publicados en prensa.

En el presente apartado se analiza el caso de estudio de la empresa FISAL bajo el prisma del marco conceptual del modelo de negocio, que establece cinco bloques, en relación con cada cual se pretende identificar los efectos positivos derivados de la implementación de ciertas prácticas de innovación organizativa y esclarecer la lógica de cómo dichas prácticas contribuyen a generar valor.

En primer lugar, se ofrece una breve presentación de la empresa objeto de estudio y del proceso de innovación organizativa que llevó a cabo, para pasar a continuación a efectuar el análisis, estructurado de acuerdo con los cinco bloques del marco conceptual.

4.1. FISAL y el proceso de innovación organizativa

FISAL, empresa ubicada en Pamplona, fue fundada en 1958 y adquirida por sus trabajadores en 1980, adoptando más tarde la forma jurídica de Sociedad Anónima Laboral. FISAL se ha dedicado tradicionalmente al sector de la automoción. Actualmente diseña, desarrolla y fabrica sistemas de freno tanto para automóviles y vehículos industriales como para aerogeneradores. En el año 2013, su volumen de ventas fue de 9,5 millones de euros y contaba con una plantilla de 80 trabajadores.

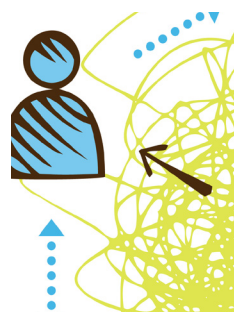
A finales de 1990, FISAL había consolidado una importante redirección de su negocio desde el sector de la automoción hacia el sector de fuera de carretera. Desde este momento, comenzó a tomar una serie de decisiones estratégicas, que derivaron en la implementación de diversas innovaciones organizativas, para adaptarse al entorno, mejorar su eficacia técnica y su competitividad, diversificar su negocio y expandir su presencia internacional.

En el año 2001, la empresa se embarcó en un proceso de innovación organizativa que comenzó con la introducción de las Unidades de Generación de Valor³ (en adelante, UGV), dada la gran diversidad de modelos y procesos de fabricación, con el objetivo de organizar

la producción a través de células flexibles de fabricación y montaje. Cada UGV integra la totalidad de los procesos por línea de producto y está constituida por un gestor, un equipo técnico y un equipo de manufactura. Este rediseño organizativo implicó la ruptura de la estructura departamental de la empresa y el diseño de una organización más plana. Los tradicionales departamentos (administración, comercial, recursos humanos...) pasaron a constituirse como apoyos para las UGVs, en torno a las cuales comenzó a pivotar toda la organización. Las UGVs permitieron mejorar los procesos de diseño y fabricación, aumentaron la eficiencia en aspectos técnicos y facilitaron una buena coordinación de las diferentes actividades⁴. De acuerdo con los requerimientos del Manual de Oslo (OECD y Eurostat, 2005:52), la implementación de las UGVs se considera una innovación organizativa en el lugar de trabajo: este tipo de innovación tiene lugar cuando se implementan nuevos métodos de atribución de responsabilidades y del poder de toma de decisiones entre los trabajadores, así como nuevos conceptos estructurales, como la integración de diferentes actividades.

En 2008, FISAL absorbió a su proveedor Fundiciones Greyco, dedicada a procesos de fundición, un input muy significativo para la fabricación de los sistemas de frenos. Esta integración vertical vino motivada tanto por el deseo de ejercer control sobre esa relevante función de aprovisionamiento, como por la intención de reducir costes y tiempos de producción mediante la incorporación de los procesos de diseño de la fundición a la cadena de valor. La decisión estratégica supuso, por consiguiente, la implementación de “nuevos métodos de integración de proveedores” (OECD y Eurostat, 2005:52), por lo que se trata de una innovación organizativa en las relaciones externas de la empresa.

En 2009, el Plan Estratégico de la empresa estableció la introducción de las Líneas de Negocio, estructurando la organización según los diferentes segmentos de clientes: Automoción, Fuera de carretera, Eólica, Recambio y Fundición⁵. El objetivo es garantizar el desarrollo de todos los mercados a los que se dirige FISAL, consolidando el negocio tradicional de la empresa y fortaleciendo las nuevas apuestas. Mediante esta nueva estructura, se enfatiza el aspecto comercial, dando importancia a las labores de captación y mantenimiento de clientes, y se busca que los recursos se asignen de manera adecuada para la consecución de los objetivos de cada



Línea. Para entonces, la cartera de clientes había experimentado un crecimiento y una diversificación importantes y se detectó por tanto la necesidad de adecuar la estructura organizativa a esta nueva realidad. Además, al articular las Líneas de Negocio con las UGVs (en cada Línea pueden cruzarse todas las UGVs), se pretende optimizar la tecnología y los avances adquiridos, garantizando la transferencia continua de conocimiento, de manera que las mejoras en unos productos alimenten a los demás. Al igual que en el caso de las UGVs, la implementación de las Líneas de Negocio supuso una innovación organizativa en el lugar de trabajo, de acuerdo con el Manual de Oslo (OECD y Eurostat, 2005:52).



4.2. Análisis de las implicaciones de las innovaciones organizativas en la generación de valor

a) CLIENTES

Hacia finales de 1990, FISAL atendía principalmente dos segmentos de clientes: automoción, dedicado al servicio de un nicho específico: los fabricantes vehículos de serie corta (la cifra habitual de producción ronda las 20.000 unidades anuales); y fuera de carretera, cuyos clientes son fabricantes de vehículos relacionados con las obras públicas y la agricultura. La empresa concentraba sus esfuerzos principalmente en este último sector, que representaba entre un 60% y un 70% del negocio.

Partiendo de esta situación, la empresa apostó por la diversificación del negocio, lanzándose a la búsqueda de nuevos mercados, tanto geográficos como en lo que respecta a los sectores a los que dirigir su oferta (a partir de 2008, la empresa comenzó a ofertar sistemas de freno a fabricantes de aerogeneradores), dando como resultado una clara segmentación de los clientes de FISAL.

Como reflejo de esta realidad, en 2009 se impulsa la implantación del modelo organizativo de las Líneas de Negocio. Tal y como explica la responsable de una de las UGVs, la empresa trabaja *“todos los productos que tiene un sistema de frenos en un vehículo, en un fuera de carretera, o en un molino (...); el objetivo de las Líneas es (...) que los líderes sean capaces de mover los recursos para (...) atender a todos los mercados”*.

En efecto, el sistema de las Líneas de Negocio enfatiza una perspectiva centrada en el cliente e impulsa una organización de las actividades y del uso de los recursos que dirige los esfuerzos hacia

su captura y fidelización, mediante la mejora en la rapidez y eficacia de los procesos de detección de necesidades, de satisfacción de las mismas y de respuesta ante eventualidades. Por lo tanto, la introducción de esta innovación organizativa en el lugar de trabajo contribuye a la generación de valor mediante la mejora de la calidad del servicio y la atención prestada a los mismos, en coherencia con los resultados de algunos estudios (Sapprasert y Clausen, 2012; Schmidt y Rammer, 2007).

b) PROPOSICIÓN DE VALOR

El valor de la oferta de FISAL radica principalmente en la especialización en serie corta, la calidad del diseño propio y la posibilidad de atender al cliente en todo el proceso, desde que se inicia la fase de proyecto, pasando por el diseño del prototipo y su validación, hasta la fabricación en serie del producto exitoso. Los productores de vehículos que trabajan con series cortas tienen mayores dificultades que aquellos que producen series largas para acceder a aprovisionamientos de alta gama. Al orientar el personal y la gestión de producción a series pequeñas, FISAL presenta una importante diferenciación sobre la que edificar su ventaja competitiva. Si bien el énfasis en la especialización en serie corta y en el diseño propio es la norma general, la segmentación de clientes descrita anteriormente implica la oferta de productos específicos para cada Línea de Negocio, así como un tratamiento y acercamiento diferenciados. Así, mientras en la Línea Automoción continúa primando la especialización en serie corta y en la de Fuera de carretera resulta esencial ofertar a los clientes un diseño de calidad, en la Línea Eólica prima la competitividad en precios, puesto que los fabricantes de aerogeneradores están experimentando una fuerte reducción de márgenes. Por lo tanto, el modelo de las Líneas de Negocio facilita la identificación de las características de la proposición de valor esenciales para cada segmento de clientes y permite por tanto desarrollar los aspectos más significativos para cada división, de cara a la construcción y desarrollo de su ventaja competitiva.

Si las Líneas de Negocio contribuyen a la detección de los aspectos relevantes y de las necesidades del cliente, las UGVs hacen posible la oferta de productos que cumplan esos requerimientos y la reducción de los tiempos de espera –aspecto también detectado por Sapprasert y Clausen (2012) y Schmidt y Rammer (2007)–,

ya que permitieron mejorar los procesos de diseño y fabricación y aumentaron la eficiencia en aspectos técnicos.

Por otra parte, la integración vertical de la fundación permite la oferta de productos a precios competitivos. Como ya se ha señalado y apunta la responsable de una de las UGVs: *“En eólica también es importante el diseño, pero aquí influye mucho también tema de precio. (...) Nosotros aquí somos muy competitivos, porque tenemos la fundición”*.

c) RECURSOS Y ACTIVIDADES CLAVE

Las labores diseño, desarrollo y validación de prototipos se constituyen como actividades clave. Éstas garantizan la capacidad de FISAL de realizar todo el proceso desde la recepción del pedido hasta la entrega del producto adaptado específicamente a las necesidades del cliente. En este sentido, cobran especial relevancia los esfuerzos destinados a las actividades para el desarrollo de conocimientos y tecnología. La empresa cuenta con un equipo interno de desarrollo de producto, que emplea a unos 15 diseñadores, dedica el 10% de su facturación a proyectos de I+D y ha participado en la última década en varios proyectos subvencionados por el CDTI, muchos de ellos en colaboración con otras entidades.

La implementación del modelo organizativo de las UGVs y las Líneas de Negocio supone una mejora significativa del aprovechamiento de los resultados de la innovación tecnológica –tal como señalaron, entre otros, Sempere-Ripoll y Hervás-Oliver (2014)–, puesto que favorece el desarrollo de sinergias y la transferencia continua de conocimiento y avances técnicos entre las diferentes familias de productos.

“Podemos utilizar las características tecnológicas de productos que originalmente pueden ser de fuera de carretera para aplicarlas a productos de automoción de serie corta. Y viceversa (...); tecnología que hemos traído de otras empresas de automoción, la podemos aplicar a fuera de carretera. Y lo mismo pasa con la eólica: (...) traemos la tecnología actual que existe en el campo de la eólica y la podemos mejorar e innovar con todo el conocimiento que tenemos de fuera de carretera y de automoción. Lo importante es que se está creando una sinergia entre todos los productos y, tecnológicamente, se está innovando en todo”. (Responsable de una de las UGVs de la empresa).

Por otra parte, la implementación de las UGVs influyó de manera positiva en la motivación de los empleados, efecto que detectaron también Sapprasert y Clausen (2012) y Laforet (2013). Según afirma el director general de FISAL, *“se decidió que los trabajadores debían*

tener la autonomía necesaria para participar en las decisiones, sentirse útiles y estar satisfechos”. Y añade: “El sistema de organización [basado en las UGVs] ha logrado que los empleados puedan visualizar la totalidad del proceso, de forma que éste tenga sentido para todos, les permite evaluar los resultados a través de los clientes y de indicadores internos y fomenta el aprendizaje colectivo y la proposición de mejoras”.

d) FLUJO DE INGRESOS Y GASTOS

Los ingresos de la empresa provienen principalmente de la venta de sus productos. Si bien en 1999, la cifra neta de ventas de FISAL experimentó un decrecimiento del 7% con respecto al año anterior, a partir de la introducción del sistema organizativo de las UGVs la empresa inició una senda de crecimiento que se intensificó en el año 2004 (alcanzando una tasa anual de crecimiento de ingresos netos por ventas del 28%), y continuó en sentido ascendente hasta 2007. El director general de FISAL alude al efecto en la empresa de la crisis económica de la siguiente manera: *“En 2008 empezó a bajar la facturación. En 2010, ya poniendo medidas, se empezó a recuperar y 2011 fuimos mejor. (...) Pero porque se hicieron estos cambios organizativos hacia las Líneas de Negocio”*. Por tanto, la implementación de las Líneas de Negocio palió los efectos negativos de la crisis en la facturación de la empresa. En este sentido, Evangelista y Vezzani (2010) apuntaron igualmente el efecto positivo de las innovaciones organizativas en la cifra de ventas.

Por lo que respecta a la estructura de costes de la empresa, destacan en general los asociados al diseño y la fabricación, por contraposición con para las empresas más grandes del ramo de automoción, cuya estrategia se basa en la adquisición de material ya manufacturado y el subsiguiente ensamblaje. Sin embargo, el coste de los materiales es un factor relevante para la Línea Eólica de FISAL, pues la oferta de sistemas de frenos para aerogeneradores implica trabajar con un producto que supone un alto coste de materia prima. Por lo tanto, el control de los costes de la materia prima en esta Línea de Negocio deviene una estrategia esencial, aspecto al contribuyó de manera notable la integración vertical de la fundición acometida en el año 2008. La reducción en costes como efecto derivado de la introducción de innovaciones organizativas ha sido señalada en otros trabajos (Sapprasert y Clausen, 2012).



e) COLABORACIONES CLAVE

El presente bloque del marco de análisis permite abrir el estudio del efecto de las innovaciones organizativas a una perspectiva sistémica y aperturista, mediante la consideración del carácter permeable de las fronteras de la empresa y de sus relaciones con agentes externos. Las principales colaboraciones con agentes externos se producen en materia de I+D. La participación conjunta en el diseño de productos y las colaboraciones en materia de innovación tecnológica son una práctica habitual para FISAL, que ha evolucionado a lo largo de muchos años. Cuando, en la década de 1990, la empresa se dirigía principalmente al sector de fuera de carretera, las colaboraciones más significativas eran las mantenidas con otros fabricantes de frenos, gracias a las cuales FISAL incorporaba nueva tecnología para el desarrollo de sus productos. Además, la empresa se apoya desde hace años en la cooperación con los clientes para el diseño y desarrollo de productos.

A partir de la estrategia de crecimiento y diversificación puesta en marcha en la década de 2000, incrementó el número y la intensidad de las colaboraciones para el desarrollo de tecnología, y se pasó a trabajar con una nómina muy diversa de agentes externos.

“Aquí hay colaboraciones continuas con institutos tecnológicos y universidades, que eso siempre nos ha apoyado mucho (...); y también hay colaboraciones con la competencia o con partners especializados en sistemas de frenos”, señala al respecto la responsable de una de las UGVs. En relación con los clientes, añade que existe *“colaboración en cada producto (...) a la hora de diseñar”,* y que *“el cliente cada vez solicita más los servicios de diseño de Frenos Iruña, porque cada vez nos da más responsabilidad en el diseño de sus máquinas”.*

Estas colaboraciones permiten a FISAL la incorporación continua de mejoras en el diseño y fabricación de sus productos, siendo en ocasiones de carácter indispensable para el desarrollo de prototipos, como en el caso de la entrada en el negocio eólico. Al objeto de ofertar estos sistemas de frenos dirigidos a fabricantes de aerogeneradores, FISAL trabajó de manera intensiva con dos centros tecnológicos (uno dedicado a la investigación en el campo de la metalurgia y el otro especializado en el desarrollo de tecnología para la industria del automóvil), accediendo así a las competencias técnicas necesarias para la fabricación de los nuevos prototipos y a las instalaciones de pruebas apropiadas para verificar la validez de los mismos.

A partir de 2009, las colaboraciones con agentes externos se impulsaron y sistematizaron de acuerdo con la lógica de las Líneas de Negocio. Mientras que los proveedores y los clientes son los colaboradores clave para la Línea Automoción (en la que destaca la cooperación entre FISAL y un fabricante de automóviles para desarrollar el sistema de frenos para un prototipo de coche eléctrico), el trabajo con las universidades es particularmente importante para el desarrollo de innovaciones y el diseño y fabricación de los productos de la Línea Fuera de carretera. Por lo que respecta a la Línea Eólica, destacan las referidas colaboraciones con los centros tecnológicos para el desarrollo de los nuevos productos y del banco de pruebas. En definitiva, la perspectiva centrada en el mercado introducida por esta innovación organizativa dirige las decisiones en materia de innovaciones tecnológicas en colaboración, permitiendo que el conocimiento de fuentes externas se traduzca en generación de valor, pues dichas colaboraciones se alinean con la estrategia comercial de la empresa.

La **figura 2** y la **tabla 1** ilustran y sintetizan las implicaciones de las innovaciones organizativas llevadas a cabo por FISAL.

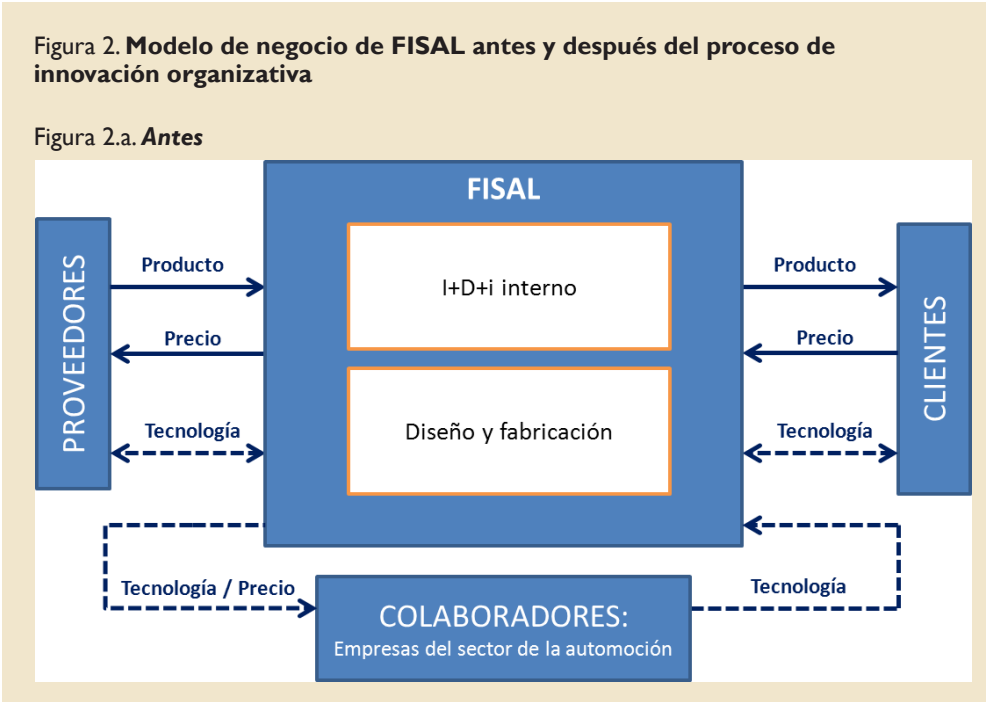


Figura 2. **Modelo de negocio de FISAL antes y después del proceso de innovación organizativa**

Figura 2.b. *Después*

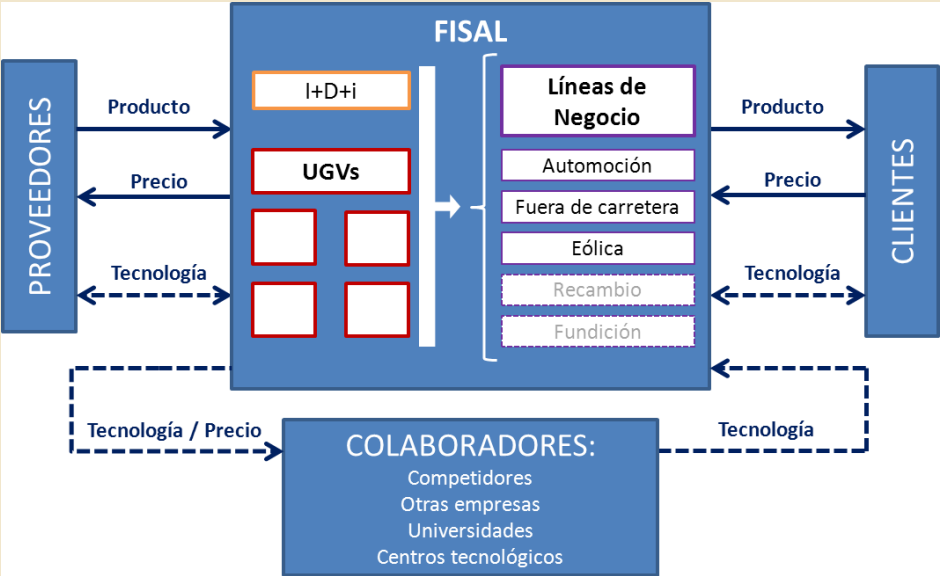


Tabla 1(a). **Implicaciones en FISAL de la implementación de las innovaciones organizativas**

BLOQUES DEL MODELO DE NEGOCIO	ANTES DEL PROCESO DE INNOVACIÓN ORGANIZATIVA	DESPÚES DEL PROCESO DE INNOVACIÓN ORGANIZATIVA	INNOVACIÓN ORGANIZATIVA RELEVANTE / IMPLICACIONES EN LA GENERACIÓN DE VALOR
Clientes	Focalización en el segmento de fuera de carretera.	Diversificación de la cartera de clientes (nuevos clientes, nuevos negocios y nuevos mercados geográficos). Organización de actividades y recursos en torno a las Líneas de Negocio: Automoción, Fuera de carretera y Eólica.	Líneas de negocio: Consolidación de una perspectiva de cliente: se dirigen los esfuerzos hacia su captura, satisfacción y fidelización.
Proposición de valor	Construcción de la ventaja competitiva a partir de la especialización en serie corta y del diseño (de manera indistinta para cada segmento de clientes).	Construcción de la ventaja competitiva atendiendo a los aspectos diferenciales de cada segmento de clientes: • Automoción: series cortas (calidad para clientes pequeños) • Fuera de carretera: diseño • Eólica: competitividad en precios	UGV's: Mejora de los procesos y de los tiempos de espera. Integración vertical: Precios competitivos (especial relevancia para la división eólica). Líneas de Negocio: Identificación de los aspectos más relevantes para cada segmento de clientes.

Tabla I(b). Implicaciones en FISAL de la implementación de las innovaciones organizativas

BLOQUES DEL MODELO DE NEGOCIO	ANTES DEL PROCESO DE INNOVACIÓN ORNANIZATIVA	DESPÜES DEL PROCESO DE INNOVACIÓN ORNANIZATIVA	INNOVACIÓN ORGANIZATIVA RELEVANTE / IMPLICACIONES EN LA GENERACIÓN DE VALOR
Recursos y actividades clave	Labores de diseño, desarrollo y validación. I+D interno.	Los mismos recursos y actividades clave.	UGV's: Mejora de la motivación de los empleados. UGV's + Líneas de Negocio: Transferencia de conocimiento y tecnología entre las diferentes familias de productos.
Ingresos y gastos	Ingresos por ventas de productos. Principales costes: desarrollo y fabricación de productos.	Sin variaciones de importancia en la estructura de ingresos y gastos.	UGV's y Líneas de Negocio: Efecto positivo en la facturación. Integración vertical: Control y reducción de los costes de materia prima.
Alianzas clave	Otros fabricantes de frenos: incorporación de su tecnología de frenos. Clientes y proveedores.	Ampliación de la nómina de colaboradores Relevancia en función de los diferentes negocios: • Automoción: clientes y proveedores • Fuera de carretera: universidades • Eólica: centros tecnológicos	Líneas de Negocio: Sistematización de las colaboraciones en función de las necesidades detectadas para el desarrollo de los distintos mercados.

5. CONCLUSIONES

El marco de análisis del modelo de negocio aplicado al caso de estudio ha permitido abarcar la complejidad de las prácticas y procesos de innovación organizativa implementados y ha arrojado claridad sobre el análisis de cómo dichas prácticas contribuyen a la generación de valor. Los resultados derivados de dicho análisis se presentan a continuación en forma de proposiciones. Posteriormente, se señalan las limitaciones y contribuciones del trabajo.

5.1. Proposiciones

Por lo que respecta al efecto de la introducción del modelo organizativo de las UGVs y las Líneas de Negocio, el análisis ha evidenciado que estas innovaciones organizativas impactan favorablemente en la coordinación de las actividades, facilitan la identificación de las ventajas competitivas en cada áreas e impulsan

la redirección de los esfuerzos hacia el desarrollo y mantenimiento de una cartera de clientes en expansión. Estos efectos redundan en la mejora de la relación con el cliente y del servicio que se le presta. En este sentido, evidencia empírica ya ha señalado como efectos directos de las innovaciones organizativas, entre otros, la mejora de la calidad de los bienes y servicio, la reducción de los tiempos de espera (Sapprasert y Clausen, 2012; Schmidt y Rammer, 2007) y el aumento de la cifra de ventas (Evangelista y Vezzani, 2010), aspecto que también se ha detectado en el análisis de este caso. Teniendo esto en cuenta, se establece la siguiente proposición.

Proposición 1: La introducción de innovaciones organizativas en el lugar de trabajo contribuye al aumento de ventas gracias a la mejora de diversos aspectos del servicio ofertado al cliente, como la rápida y efectiva identificación de sus necesidades, la coordinación de los procesos productivos y la reducción de los tiempos de entrega.

Por otra parte, y en línea con lo apuntado por otros trabajos (Sapprasert y Clausen, 2012; Laforet, 2013), el estudio del caso ha puesto de manifiesto que la implementación de las UGVs potenció la autonomía de los equipos de trabajo, contribuyendo así a la mejora de la motivación de los empleados; aspecto que se señala en la siguiente proposición.

Proposición 2: Las innovaciones organizativas en el lugar de trabajo contribuyen a la mejora del ambiente de trabajo y a potenciar la motivación de los empleados, mediante la atribución de responsabilidades y del poder de toma de decisiones de manera autónoma.

La reducción de costes como efecto de la introducción de innovaciones organizativas también ha sido señalada por la literatura (Sapprasert y Clausen, 2012). En el caso analizado, la integración vertical de la fundición contribuyó al fortalecimiento de la ventaja competitiva, especialmente en el negocio eólico, gracias a que permitió un control sobre los costes de los aprovisionamientos, muy representativos en dicho negocio, cuyos clientes valoran además muy especialmente el ajuste en precios. Consecuentemente, se establece la siguiente proposición.

Proposición 3: La introducción de innovaciones organizativas en las relaciones externas de la empresa tendentes a integrar funciones de aprovisionamiento tienen efectos positivos en el control de costes y, consecuentemente, en la construcción de

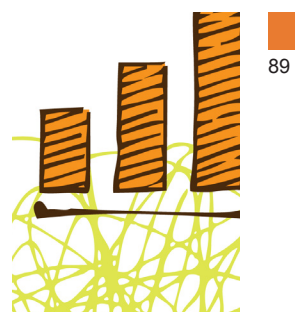
ventajas competitivas basadas en la competitividad en precio.

El análisis del bloque recursos y actividades clave resulta relevante para la comprensión del aprovechamiento de la implementación conjunta de prácticas de innovación organizativa e innovación tecnológica. En este sentido, la literatura ya ha señalado que la adopción complementaria de innovaciones organizativas optimiza el rendimiento de las innovaciones tecnológicas (Sempere-Ripoll y Hervás-Oliver, 2014; Hervás-Oliver et al. 2014; Hollen et al., 2013; Sapprasert y Clausen, 2012; Schmidt y Rammer, 2007). En el estudio de caso, ha quedado manifestado que el sistema organizativo basado en las UGVs y las Líneas de Negocio estructura las dinámicas necesarias para que los conocimientos desarrollados y las innovaciones tecnológicas aplicadas para una determinada familia de productos fluyan hacia otras áreas; de lo cual se deriva la siguiente proposición.

Proposición 4: Las innovaciones organizativas en el lugar de trabajo permiten aprovechar mejor los resultados de las innovaciones tecnológicas, mediante la facilitación de una transmisión fluida de avances tecnológicos y conocimientos entre las diferentes áreas de diseño y fabricación.

Las prácticas colaborativas descritas en el bloque de colaboraciones clave desembocan en la integración de conocimiento y avances tecnológicos que se traducen en el diseño y la fabricación de los productos de la empresa. El sistema de I+D desarrollado por la empresa, en el que se permeabilizan sus fronteras para integrar tecnología de fuente externa, se ha sistematizado y fortalecido a través de la introducción de las Líneas de Negocio, que garantizan que le empresa funcione bajo una perspectiva de mercado. Así, las decisiones en materia de innovaciones tecnológicas en colaboración se toman en coherencia con la estrategia comercial de la empresa, lo que facilita que el conocimiento y los avances tecnológicos derivados de fuentes externas se traduzcan en generación de valor. A raíz de estos resultados, se establece la siguiente proposición.

Proposición 5: Las innovaciones organizativas en el lugar de trabajo permiten aprovechar mejor los resultados de las innovaciones tecnológicas en colaboración, mediante la sistematización de estas colaboraciones y su alineación con la estrategia comercial de la empresa.



5.2. Limitaciones y contribuciones

La principal limitación de este trabajo reside en el carácter cualitativo de la metodología de análisis aplicada, especialmente en el hecho de contemplar un único caso de estudio, por cuanto la generalización de los resultados del análisis se ve comprometida. Sin embargo, se ha señalado igualmente que dicha metodología resulta apropiada para realizar estudios de carácter exploratorio como en que ocupa a este trabajo, para avanzar en la comprensión de fenómenos complejos (Yin, 2003) y para sugerir buenas prácticas (Huston y Sakkab, 2006). Por lo que respecta a las contribuciones, este estudio profundiza en la investigación de los efectos derivados de las prácticas de innovación organizativa, fortaleciendo el cuerpo de literatura en este ámbito y contribuyendo a paliar la deficiencia detectada en la comprensión de los referidos efectos (Damanpour et al., 2009, Sapprasert y Clausen, 2012). Las proposiciones establecidas recogen los resultados derivados del análisis del caso de estudio, y aluden tanto a los impactos positivos de las prácticas de innovación organizativa como a la lógica por la cual dichos efectos se producen. Dichas proposiciones pueden constituirse como base para el desarrollo de futuros estudios de carácter empírico.

Por otra parte, los resultados pueden resultar de gran utilidad para la práctica empresarial, pues no sólo contribuyen a comprender mejor el impacto de las referidas prácticas de innovación organizativa, sino que ilustran también un conjunto de buenas prácticas que puedan servir de modelo, inspiración y reflexión para los agentes a cargo de la gestión de la innovación en las empresas.

Por último, el trabajo pretende servir de apoyo para los responsables del diseño de políticas públicas. En este sentido, cabe destacar que aún no existe evidencia suficiente para determinar en qué medida concreta contribuyen las innovaciones no tecnológicas al crecimiento y desarrollo económico; además, se ha argumentado que dicho tipo de prácticas innovadoras se caracterizan por su bajo nivel de riesgo y coste de inversión (Som et al., 2012). Como consecuencia, la legitimidad del apoyo por parte de las políticas públicas a este tipo de prácticas aún no se ha aclarado suficientemente. El avance en el conocimiento de los efectos de las innovaciones no tecnológicas resulta esencial para paliar esta ambigüedad.

BIBLIOGRAFÍA

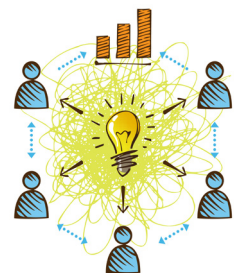
- Armbruster, H., Kirner, E., Lay, G., Szwecjzewski, M. y Coriat, B. (2007). *Patterns of organisational change in european industry (PORCH). Ways to strengthen the empirical basis of research and policy*. Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe, European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, Innovation Policy Unit.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S. y Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644-657.
- Battisti, G. y Iona, A. (2009). The intra-firm diffusion of complementary innovations: Evidence from the adoption of management practices by british establishments. *Research Policy*, 38(8), 1326-1339.
- Benbasat, I., Goldstein, D.K. y Mead M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369-386.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.
- Comisión Europea. (2008). *European innovation scoreboard 2007. Comparative analysis of innovation performance*. Brussels: Comisión Europea.
- Crossan, M. M. y Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Damanpour, F., Walker, R. M. y Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- Demil, B. y Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Ettlie, J. E. (1988). *Taking charge of manufacturing: How companies are combining technological and organizational innovations to compete successfully*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ettlie, J. E. y Reza, E. M. (1992). Organizational integration and process innovation. *Academy of Management Journal*, 35, 795-827.
- Evangelista, R. y Vezzani, A. (2010). The economic impact of technological and organizational innovations. A firm-level analysis. *Research Policy*, 39(10), 1253-1263.
- Fagerberg, J. (1994). Technology and international differences in growth rates. *Journal of Economic Literature*, 32(3), 1147-1175.
- Grossman, G. M. y Helpman, E. (1994). Endogenous innovation in the theory of growth. *The Journal of Economic Perspectives*, 8(1), 23-44.
- Hervás-Oliver, J. L. y Sempere-Ripoll, F. (2014). Disentangling the influence of technological process and product innovations. *Journal of Business Research*, 68(1), 109-118.
- Hervás-Oliver, J. L., Sempere-Ripoll, F. y Boronat Moll C. (2014). Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: a misleading debate? *Small Business Economics*, 43(4), 873-886.
- Hollen, R., Van Den Bosch, Frans A. J. y Volberda, H. W. (2013). The role of management innovation in enabling technological process innovation: An Inter-Organizational perspective. *European Management Review*, 10(1), 35-50.
- Huston, L. y Sakkab, N. (2006). Connect and develop: inside Procter & Gamble's new model for innovation. *Harvard Business Review*, 84, 58-66.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Laforet, S. (2013). Organizational Innovation Outcomes in SMEs: Effects of Age, Size and Sector. *Journal of World Business*, 48(4), 490-502.
- Marsili, O. y Salter, A. (2006). The dark matter of innovation: Design and innovative performance in dutch manufacturing. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(5), 515-534.

- Mol, M. J. y Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280.
- OECD y Eurostat (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. (3rd ed.) OECD Publishing.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Sapprasert, K. y Clausen, T. H. (2012). Organizational innovation and its effects. *Industrial and Corporate Change*, 21(5), 1283-1306.
- Sempere-Ripoll, F. y Hervás-Oliver, J. L. (2014). Innovación tecnológica y no tecnológica: efectos complementarios en la performance empresarial. *Economía Industrial*, 391, 71-76.
- Schmidt, T. y Rammer, C. (2007). Non-technological and technological innovation: Strange bedfellows? *ZEW - Centre for European Economic Research Discussion Paper no. 07-052*.
- Shah, R. y Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21(2), 129-149.
- Som, O., Diekmann, J., Solberg, E., Schricke, E., Schubert, T., Jung-Erceg, P., Daimer, S. (2012). *Organisational and marketing innovation - promises and pitfalls. INNO-grips II report*. Brussels: European Commission, DG Enterprise and Industry.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: Environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169-183.
- Tidd, J. y Bessant, J. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organisational change*. (3rd ed.). Chichester: Wiley.
- Voss, C., Tsikriktsis, N. y Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Zott, C., Amit, R. y Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

NOTAS

- * Paula Anzola y Cristina Bayona-Sáez agradecen al Ministerio de Economía y Competitividad por la financiación recibida (proyecto ECO2013-46954-C3-1-R). Teresa García-Marco agradece al Ministerio de Economía y Competitividad por la financiación recibida (proyecto ECO2013-48496-C4-2-R). Las tres autoras agradecen al Fondo de Desarrollo Regional de la Unión Europea (ERDF) y al Gobierno de Navarra por la financiación recibida en el proyecto *Business Models for Open Innovation BMOI SUB_7 EURIS* del programa INTERREG IV C.
- Las autoras agradecen a los evaluadores anónimos y al editor de la revista por sus valiosos comentarios. En cualquier caso, cualquier error del trabajo es responsabilidad de las autoras únicamente.
1. Autora de contacto: Departamento de Gestión de Empresas; Universidad Pública de Navarra; Campus de Arrosadía, s/n; 31006 Pamplona; España.
 2. Para una revisión de la conceptualización del término, ver Hervás-Oliver y Sempere-Ripoll, 2014.
 3. Este artículo mantiene la expresión empleada por la empresa para hacer referencia al sistema de producción introducido, que cumple con las características de la más comúnmente denominada producción celular, una práctica de gestión considerada como un aspecto esencial del *lean manufacturing* (Shah y Ward, 2003).

4. Este sistema organizativo mereció en 2002 el Premio Nacional de Mejores Prácticas Empresariales que otorga el Club de Gestión de Calidad, representante en España de la EFQM (La Fundación Europea para la Gestión de Calidad).
5. De las cinco Líneas de Negocio definidas por FISAL, este trabajo se centrará en las tres divisiones más relevantes (Automoción, Fuera de carretera y Eólica), tanto por su representatividad como por su interés de cara al estudio que se pretende realizar.





Jana Prodanova¹
Universidad de Burgos
✉
jprodanova@ubu.es

The present and the future of m-banking according to spanish bank customers

El presente y el futuro de la banca por móvil según los usuarios españoles de banca

94



Sonia San-Martín
Universidad de Burgos
✉
sanmargu@ubu.es

I. INTRODUCTION

New technologies are in a continuous development and their use has become fundamental for companies and customers in order to achieve the completions of their objectives. By the end of 2014, there will be almost 3 billion Internet users (ITU, 2014). New technologies are completely changing the company-client relationship, combining different channels and providing a possibility for more interaction between them. In the next years, e-commerce will be characterised by m-commerce, the marketplace, the social commerce and the fusion of the offline and online channels (ONTSI, 2014a). Examples for this are banks. During the last years, banks have changed their way of providing services from office to implementing automated teller machines (ATMs), telephone and Internet for the traditional banking services. But, the last implemented channel, whose demand has increased with the growing usage of smartphones (Shaikh and Karjaluoto, 2014), is the mobile banking (m-banking). The mobile cellular subscription in the world will reach a penetration rate of 96% by the end of 2014, while the mobile-broadband penetration will



Nadia Jiménez
Universidad de Burgos
✉
nhjimenez@ubu.es



EXECUTIVE SUMMARY

The new technologies application in the banking sector recently has shown a great improvement through the introduction of new channels in a multichannel environment. One of the channels lately implemented is the mobile banking. Employing data from 2008 bank clients, we present a description of the Spanish mobile banking customer, outlining his/her perception and preferences regarding the mobile banking services, proposing practical recommendations for the banks, which converts this study in unique and relevant in Spain.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

La aplicación de las nuevas tecnologías en el sector bancario ha mostrado grandes avances últimamente, introduciendo nuevos canales en el entorno multicanal. Uno de estos canales recientes es la banca por móvil. Utilizando datos de 2008 clientes de banca, presentamos una caracterización del consumidor español de banca por móvil, describiendo su percepción y preferencias respecto a los servicios de este canal, proponiendo recomendaciones profesionales prácticas, lo cual hace que este estudio sea único y relevante en España.

reach 32% by the same date, which means that the penetration rate has doubled in only 3 years (ITU, 2014). In Spain 22.9% of the online buyers do over 60% of their total expenditure through m-commerce (buying products or services using a mobile phone or tablet) (ONTSI, 2014a), the electronic banking services are used by 33% of the Spanish and the smartphone penetration reaches a rate of 53.7% (ONTSI, 2014a). All of the aforementioned data indicate a rising potential in the m-banking sector.

In this research we study the m-banking users, providing information about their wants, requirements, motives and difficulties when it comes to m-banking services as an additional channel in a multichannel environment. For this reason, we have treated a database of 2008 Spanish bank clients.

There are not many studies in the literature that explore m-banking as part of a multichannel environment and even less attention is put on the m-banking customer. Concretely in Spain, to the extent of our knowledge, there is no research that explores the mobile banking clients characterising them basing on their real experience with m-banking. Thus, our objective is to study m-banking according to m-banking customer practices, preferences and opinions, and help banks by providing some general characteristics to describe their m-banking clients. That is why this work will contribute both to the literature, with its uniqueness, and to the managerial world, giving quantitative evidence for the banks that have already implemented mobile commerce activities or want to implement them in future.

This paper is structured as follows: first, we provide a theoretical background regarding the multichannel environment, m-banking and m-banking customers; then, we expose the results of our analysis, and finally, we interpret them in the conclusion, offering managerial contribution for the participants in the mobile commerce and the banking sector.

2. MULTICHANNEL AND M-BANKING CUSTOMER

Nowadays, although there still are companies that act through one channel, the number of companies that are multichannel active is constantly increasing. *A multichannel service provider objective is to distribute resources across the channel mix, to satisfy customers and maximise profits* (Montoya-Weiss et al., 2003, pp. 448). As

During the last years, banks have changed their way of providing services from office to implementing automated teller machines (ATMs), telephone and Internet for the traditional banking services

new technologies are improving, customers are choosing to buy through diverse channels, using a variety of media, approaching the same services without time or place limitations. Both customers and companies can benefit from multichannel strategy adoption, since the sense of it is to use and organise the channels in order to fulfil their needs. As the main objective of any company is a long-term customer, they need broad and updated information about the preferences of their clients so they can accomplish their expectations, which in the case of the m-banking sector, is more critical, because of the absence of personal contact with clients in the m-commerce context. It is useful to adopt a multichannel activity, since multichannel customers spend more money than single-channel customers and this increases profitability, influences customer experience and enriches customer satisfaction (Weinberg et al., 2007).

In a multichannel environment, the customers can obtain banking services through a variety of media and new technologies, such as office, telephone, call centres, ATMs, websites and/or mobile applications. When using more than one channel for maintaining a relationship, the purchasing opportunities come to be greater, since not in all channels are offered the same services and with the identical conditions.

In accordance with the technological development, the literature has shown a rising interest in studying the adoption of the new technologies in multichannel activities. In the case of the banking sector this research started with the implementation of the ATMs, characterising it regarding the technology and the human interaction (Ricard et al, 2011). With the growth of the Internet adoption, the marketing literature explores the online banking, highlighting the channel usefulness, its ease of use, money and time saving, the convenience of using it anytime and its compatibility with other channels (Ozbay et al, 2011; Mzoughi and M'Sallem, 2013). Subsequently, mobile banking is the evolutionary step that comes next to Internet banking. It has been considered an extension of Internet banking, although it offers certain advantages that complement the online channel, such as immediacy, provision of time-critical information, ubiquity, localisation, location-free access, immediate reaction and instant connectivity, which gives a customer possibility to interact with the bank via portable device (Laukkanen and Pasanen, 2008; Akturan and Tezcan, 2012; Zhang et al, 2013).

KEY WORDS

Mobile banking,
customer description,
multichannel

PALABRAS CLAVE

Banca por móvil,
caracterización
del consumidor,
multicanal



M-banking is defined as *a product or service offered by a bank for conducting financial and non-financial transactions, using a mobile device, namely mobile phone, smartphone or tablet*' (Shaikh and Karjaluto, 2014, p.3). This gives a different perspective to see the bank, implementing the usage of portable devices for performing the same financial or non-financial tasks and obtaining the offered services. M-banking is advantageous to banks, mobile operators and customers, as all are participants in the process of service supply. In fact, mobile banking is one of the most value-added and important mobile services currently available (Laukkanen and Pasanen, 2008). Banks now have an innovative opportunity to build long-lasting and mutually rewarding relationships with new and existing customers, by offering them a choice of personalised mobile services, such as m-banking (Riivari, 2005). In this sense, the knowledge of m-banking users' characteristics and their perceptions and motivations becomes essential for managers from financial organizations to take advantage of this new channel.

Regarding m-banking customers, there is scarce number of studies that have analysed them, along with their likes, dislikes, perceptions or preferences concerning the m-banking, using a real bank database of clients. A review of the literature regarding the mobile banking adoption highlights the significance of the demographic description of the clients of m-banking and the subjective norms (Laukkanen and Pasanen, 2008; Crabbe et al., 2009; Teo et al., 2012). Others study the social and cultural factors (Alafeef et al., 2011), the risk, perceived benefits, perceived usefulness and attitudes (Koening-Lewis et al., 2010) or the trust and satisfaction (Lee and Chung, 2009) in the m-banking adoption. Attending previous literature regarding the bank customers' characteristics, it is indicated that young, employed, high educated and high income people adopt electronic channels in their service encounters, which logically supports the general assumption that people with those demographic characteristics could be more receptive to use m-banking (Karjaluto et al., 2002; Laukkanen and Pasanen, 2008). In addition, studies from different contexts found that m-banking perceived benefits (location free, efficiency, amount of information and cost effective) are the main factors encouraging people to adopt this channel (Yang, 2009). In contrast, m-banking perceived shortcomings are perceived risk, unsuitable device, complexity and lack of information (Cruz et al., 2010).

There is relevant body of literature in marketing that recognises the importance of the mobile channel as a business opportunity in the Spanish banking sector (Gil et al., 2009; Aldás et al., 2011), though to the best of our knowledge, previous studies have barely analysed the Spanish m-banking customers basing on a real database of bank clients. One of the few studies about Spanish mobile costumers is the Liébana-Cabanillas et al. (2014) study, which finds that demographic characteristics (i.e. gender) of the user generates differences in perception, attitude, trust and intention to use new mobile payment systems for completing a transaction. However, there is still not any research providing information regarding the mobile banking customers considering several of their characteristics, opinions and attitudes. Therefore, trying to fill in the gap, in our research we provide information about the Spanish m-banking users, proposing advices for the banks that already use or are planning to use the m-banking channel. To reach that aim, we will study the preferences and experiences of the m-banking customers, in order to offer a guide to firms regarding how to adapt and even personalise the offer to their m-banking clients. We consider that the mobile device (smartphone or tablet) has a central role in the usage of the m-banking and it is a dominant technology for the companies functioning nowadays (San-Martín Gutiérrez and Carpio, 2012). Besides, it provides the customers with certain benefits (no time and space restrictions, utility, personalisation and ubiquity) and experiences (entertainment and sociability) that no other device can offer. Some of these characteristics are fundamental for the mobile phone usage (San-Martín et al., 2015), which is a crucial issue for m-companies' progress and especially in a relatively new channel, as the mobile banking is.

3. M-BANKING CUSTOMERS' GENERAL CHARACTERISTICS

As we have already mentioned, for the purpose of this study we treated with a sample of 2008 bank clients from different Spanish entities. The information was gathered online during the months of October and November of 2013 (**Table 1**). We completed a descriptive analysis. As a result, we are first presenting the demographical description of the sample and some general information of the two basic groups of customers, followed by a description of the m-users' perceptions and practices concerning m-banking, to finally close up with the m-users preferences for the future use of m-banking channel.

Table 1. **Fact sheet**

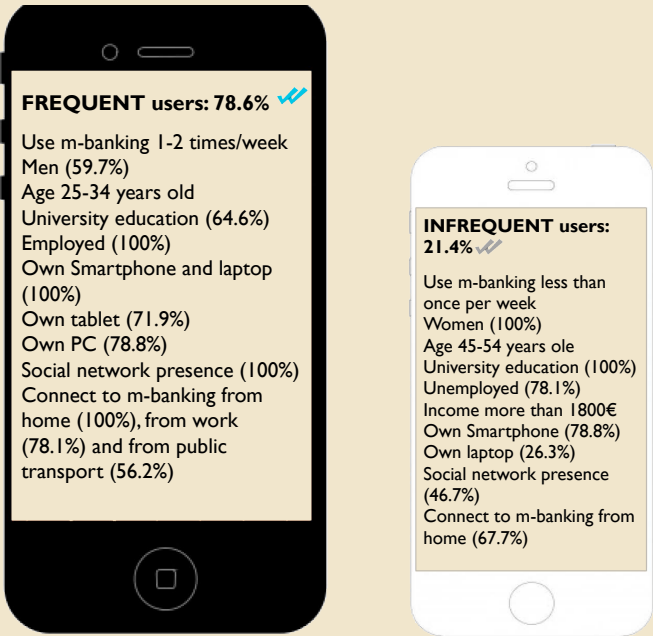
CHARACTERISTICS	QUESTIONNAIRE
Population statistics	Bank users of both genders, 25-70 years old, residents of municipalities with over 10,000 inhabitants
Geographical field	Spain
Sample size	2008
Sampling error	±2.23% (confidence level of 95.5%)
Execution	October - November 2013

As we can see from the demographical characteristics of the sample (**Table 2**), the average Spanish m-banking user is male at age of 25 to 34 years, with a university education and employed. The reason for this may be that young and employed people have both interest and financial possibility (31.9% of the users earn more than 1800€/month) to afford and accept this new technology. 90% of the m-banking users have a profile at some social network and they connect to m-banking basically from home or work. Our mobile banking customer demographic description shows similarities with the typical Spanish Internet user (age range of 35-44, employed, high education level and high income, greater than 1600€) that exploits electronic banking services (ONTSI, 2014b). Furthermore, in order to be able to extract more information about the common m-banking customer, we made some analyses using crosstabs and Chi² test to determine that the segmentation criteria (in our case the frequency of m-banking use) was statistically significant. We are accordingly presenting two groups of customers, *frequent users and infrequent users*. The frequent users of m-banking are young employed men with university education and who show propensity to use new technologies. The infrequent users are mature unemployed women with university education, high income and less propensity towards new technologies. Following there is an explicit presentation of basic description of the two groups of customers (**Figure 1**).

Table 2. **Sample characteristics**

DEMOGRAPHICAL CHARACTERISTICS		%
Gender	Man	57.5
	Woman	42.5
Age	25-34	46.9
	35-44	33.0
	45-54	15.2
	55-70	4.9
Education	Primary or less	1.7
	Secondary	7.0
	Bachelor	19.1
	University degree	72.2
Occupation	Employed	83.3
	Unemployed	16.7
Income	Less than 900€	16.7
	900 to 1200€	20.1
	1200 to 1500€	18.5
	1500 to 1800€	12.8
	More than 1800€	31.9
Owning device (own more than one type of device)	Smartphone	95.5
	Other mobile phones	17.6
	Tablet / iPad	56.5
	Laptop	84.2
	PC	62.0
Social network presence	Yes	90.0
	No	10.0
Usually connect to m-banking from (can connect from different places at a time)	Home	85.5
	Work	61.4
	Public transport	34.4

Figure 1. Frequent and Infrequent m-banking users



3.1. CUSTOMERS’ PERCEPTIONS AND PRACTICES IN THE M-BANKING CHANNEL

Our results show a solid usage of the m-banking channel. 42.4% of all the bank operations are done through the m-banking channel. Almost 11.8% of the m-banking users have five to ten years of experience with the same bank whose m-banking services they use once or twice a week (78.6%).

10% of the m-banking customers believe there are tasks that can only be done through the m-banking channel (Table 3). In the opinion of m-banking users, some of the operations that can be performed only through the m-banking are: depositing a check (32.2%), applying for a personal loan (23.7%) or mortgage (20.3%), trade in stock market (18.6%), hire insurance (16.9%) or consider credit conditions (16.9%).

Regarding the satisfaction with the m-banking channel, 50.7% of the m-banking customers show high satisfaction with m-banking services and even 60.1% of them state that in the last two years the

Table 3. Tasks that can be done through m-banking as an exclusive channelⁱ

THE TASKS THAT M-USERS CAN ONLY BE DONE BY M-BANKING	%
Deposit a check	32.2
Apply for a personal loan	23.7
Apply for a mortgage	20.3
Trade in stock market	18.6
Hire an insurance	16.9
Perform a simulation of credit conditions	16.9
Acquire state / region debt	13.6
Buy tickets	13.6
Hire mobile alerts system	11.9
Deposit / withdraw money	11.9
Open / close an account	11.9
Hire a term deposit	11.9
Request / activate / cancel a credit card	10.2
Phone top up	10.2
Solve problems / process claims	8.5
Check balance / transactions	8.5
Make a transfer	5.1
Pay bills / taxes	5.1
Set up a direct deposit of bills / taxes	5.1
Information about the commercial supply of products / services	1.7

level of their satisfaction with m-banking services increased. 54.4% state that m-banking services are relevant for their relationship with the entity and they would very probably recommend m-banking to others (52.2%). However, there still are important aspects that banks should have in mind for future mobile channel improvement. In this sense, it is important to analyse which are the motives that make these pioneer m-banking customers to use the mobile phone for banking services.

In the next table (**Table 4**) we are exposing the motives that encourage m-banking users toward the m-banking channel. The non-stop service (71.9%), the convenience and practicality (61.1%), and the fast (52.2%) and free of charge offer (50.2%) seem to be the greatest motivators for m-banking usage.

Table 4. **Motives for m-banking usageⁱ**

MOTIVES FOR M-BANKING USAGE	%
Non-stop 365 days / 24 hours	71.9
Convenience, practicality (ubiquity, accessibility)	61.1
Speed of use and operation; saves time	52.2
Free of charge	50.2
Ease of use	39.9
Allows self-managamente / self-sufficient	38.3
I like it because it's innovative, modern and contemporary	29.2
Reliability (it functions well)	27.8
As a complimentary channel to other channels	19.4
Because of the apps that you can download for financial issues	15.3
Security	14.4

Although there are several reasons why customers choose m-banking, there are some traits that m-banking users think should be enhanced (**Table 5**). In this sense, one of the most important issues is having the possibility for performing more tasks (46.7%). Furthermore, customers suggest the development of more applications (22%) and improvements in interface (18.9%), security (18.7%), greater information (16.3%) and disclosure (11.3%) are the most relevant aspects to enhance in m-banking.

Table 5. **M-banking progressⁱ**

ASPECTS THAT M-BANKING SHOULD IMPROVE	%
Possibility for performing more tasks, like via Internet banking	46.7
Develop more apps (for ex. locators)	22.0
More intuitive interface	18.9
Higher security	18.7
More information regarding the app use	16.3
Greater disclosure and distribution of the channel, its functions and possibilities	11.3

Attending the results of the performed factor analysis (**Table 6**), the overall m-banking picture is seen to be very positive. Specifically, this factor analysis shows that the m-banking users' general opinion regarding the m-banking channel is split in two factors. The first extracted factor gathers perceptions about the m-banking general view and the second one is composed by more practical m-banking attributes. Therefore, m-banking users clearly distinguish between the m-banking functional and more general m-banking characteristics. Furthermore, the results show higher variance percentage (68.7%) for the first factor, which describes the holistic perception of m-banking, than for the second one, that relates it to users' functional perception (12.9%), which refers to the fact that the mobile banking is better explained by its global (holistic) attributes than by its functional

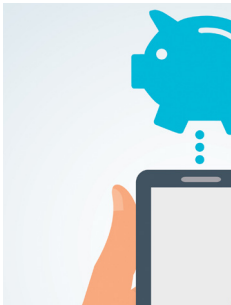


Table 6. Customers' perceived m-banking attributes

FACTOR	VARIABLE	LOADINGS	VARIANCE %
F1 Holistic Perception	V1. Fast	.895	68.712
	V2. Simple	.892	
	V3. Comfortable	.887	
	V4. Accessible	.885	
	V5. Secure	.788	
	V6. Modern	.755	
	V7. Practical	.655	
F2 Functional Perception	V8. Resolution / efficiency	.886	12.940
	V9. full operability	.882	
	V10. Importance / relevance	.830	
	V11. Free of charge	.820	
	V12. Simplicity	.810	
	V13. Non-stop 365 days / 24 hours	.804	
	V14. Accessibility	.733	
	V15. Speed	.729	
	V16. Privacy	.706	
	V17. Convenience	.590	
	V18. Freedom / independence	.441	
Correlation Matrix Determinant			0.000
Bartlett's sphericity test			0.000
KMO sample adequacy measure			0.934



ones. To summarize, on the one hand, clients recognise m-banking functional attributes such efficiency, operability, importance etc. On the other hand, they have in mind specific holistic adjectives to describe m-banking channel as fast, simple, modern or practical. Additionally, we compared the two groups of users identified in Figure 1 (frequent and infrequent users) according to their perception of the m-banking attributes and all of the differences are statistically significant. The frequent users in comparison to the infrequent users, value to a greater extend both m-banking holistic and functional attributes. On the one hand, the frequent users perceive mobile banking as secure (74.8%), comfortable (73.7%), simple (73.6%), fast (73.3%), accessible (72.7%), modern (65.6%) and practical (57.7%). In the same way, more frequent users value the functional m-banking attributes, such as full operability (77.7%), efficiency (77.6%), relevance (77%), free of charge (76.6%), simplicity (76.5%), non-stop service (76.4%), accessibility (76%), speed (76%), privacy (75.9%), convenience (75.3%) and independence (74.5%). On the other hand, infrequent users perceive mobile banking as practical (42.3%), modern (34.4%), accessible (27.3%), fast (26.7%), simple (26.4%), comfortable (26.3%) and secure (25.2%). Besides, they give importance to functional attributes, such as independence (25.5%), convenience (24.7%), privacy (24.1%), speed (24%), accessibility (24%), non-stop service (23.6%), simplicity (23.5%), free of charge (23.4%), relevance (23%), efficiency (22.4%) and m-banking full operability (22.3%). In **Table 7** we can observe the advantages and the disadvantages that m-banking presents in comparison with the other three channels: office, ATM and Internet banking. For each channel we present the four most important advantages and disadvantages regarding the clients' opinion. The advantages of m-banking that mostly stand out are the convenience, the practicality and the schedules. As for the disadvantages, money unavailability is seen as the major weakness, but there is high percentage of customers that are not aware of any disadvantage of the m-banking channel (14.7% in office comparison, 18.3% in ATM comparison, 37.5% in Internet banking comparison). For example, 65.6% of the customers consider that the schedules are an advantage of m-banking in comparison with the office, while as a relevant disadvantage they see the money unavailability (40.4%). When comparing m-banking to ATM, the main m-banking advantage is considered to be the convenience (54.8%)

and the main disadvantage is, again, the unavailability of money (57.7%). The convenience is a confirmed advantage for m-banking when compared with Internet banking (45.5%), while 37.5% of the m-banking customers find no m-banking disadvantages in this sense.

Table 7. **M-banking vs. other channelsⁱ**

M-BANKING VS.	ADVANTAGES	%	DISADVANTAGES	%
Office:	Schedules	65.6	Money unavailability	40.4
	Convenience	55.4	No personal contact	31.2
	No queues	53.0	No counselling	29.1
	Practicality	36.2	No disadvantages	14.7
ATM:	Convenience	54.8	Money unavailability	57.7
	Practicality	33.8	Insecurity	55.4
	No queues	32.8	No disadvantages	18.3
	Privacy	22.0	I don't know	9.4
Internet banking	Convenience	445.2	No disadvantages	37.5
	Practicality	32.8	I don't know	18.6
	Ease of use	25.8	No counselling	17.8
	Schedules	25.4	No personal contact	15.5

When customers started using m-banking, they stopped using some of the other three channels and because of some specific reasons. In the following **Table 8** it can be observed that the most frequently abandoned channel is the office, while the least abandoned one is the ATM. 74.1% of the m-banking clients that restraint the office services point out the office schedules as the motive for them not using this channel after starting the usage of the m-banking services. M-banking customers mention that they mostly abandon Internet banking (54.4%) and ATM (56.3%) because of the increased speed and agility of m-banking. The results from the regression analysis (Table 9) show that mobile channel accessibility (54.2%) and its higher privacy (24.7%) significantly influence the office channel leaving. In the case of Internet banking the reason is the schedules of this channel (15.2%) and for the ATM services, its schedules (29.6%) and the obsolete ATMs (29.6%), are the significant motives for abandoning those channels. Continuously, the presented motives explain the abandonment of the respective channels after starting the use of m-banking.

Table 8. **Motives for abandoning other channels after starting the usage of m-bankingⁱ**

ABANDONED CHANNELS	MOTIVES	%
Office (40.5%)	Schedules	74.1
	Increased speed/agility in other channels	68.9
	There are channels with more accessibility	54.2
	Higher privacy in other channels	24.7
Internet banking (12.8%)	Increased speed/agility in other channels	54.4
	There are channels with more accessibility	31.6
	Higher privacy in other channels	17.7
	Schedules	15.2
ATM (11.5%)	Increased speed/agility in other channels	56.3
	There are channels with more accessibility	49.3
	Higher privacy in other channels	33.8
	Schedules	29.6
	Old/obsolete ATMs	29.6

Table 9. **Regression analysis**

ABANDONED CHANNELS	MOTIVES	REGRESSION ANALYSIS		
		BETA COEF.	SIG.	R ²
Office (40.5%)	Schedules	.000	1.000	.696
	Increased speed/agility in other channels	.000	1.000	
	There are channels with more accessibility	.544	.000	
	Higher privacy in other channels	.408	.000	
Internet banking (12.8%)	Increased speed/agility in other channels	.000	1.000	.820
	There are channels with more accessibility	.000	1.000	
	Higher privacy in other channels	.000	1.000	
	Schedules	.905	.000	
ATM (11.5%)	Increased speed/agility in other channels	.000	1.000	.309
	There are channels with more accessibility	.000	1.000	
	Higher privacy in other channels	.000	1.000	
	Schedules	.556	.000	
	Old/obsolete ATMs	.560	.000	

3.2. THE CURRENT AND THE POSSIBLE M-BANKING TASKS

In this section we are making a comparison between the present and the future use of the mobile banking channel. We can observe that there are differences in the m-banking usage today and tomorrow.

From the actual current usage of m-banking (**Table 10**), we can see that nowadays the operations performed through m-banking are those related to checking balance (30.3%), making transfer (19.7%), hire mobile alerts system (10.1%), buying tickets (8.4%) or paying bills/taxes (8.3%).

As for the future use of the m-banking services (**Table 11**), 76.6% of the m-banking customers will continue checking their balance, 68.7% of them will carry on transfers through the m-banking channel and 54.5% will remain hiring mobile alerts systems. However, there is a certain possibility of replacing m-banking with Internet banking in some cases, as the latter is the second preferred channel by the m-users for carrying out the usual tasks. Therefore, 31.5% of the m-banking clients will use the Internet banking for paying bills and/or taxes, and 28.6% of them will use the same channel for buying tickets. An interesting data is that 49.4% of the m-banking customers are not sure of the channel they will use in future for topping the phone up, and tasks such as problem solving or money withdrawal/deposit are not between the m-banking operations in future. For whichever task performance the less considered channels for future use are the office and the ATM.

Table 10. Tasks actually done through m-bankingⁱ

TASKS PERFORMED THROUGH M-BANKING	%
Check balance/transactions	30.3
Make a transfer	19.7
Hire mobile alerts system	10.1
Buy tickets	8.4
Pay bills/taxes	8.3
Phone top up	6.6
Information about the commercial supply of products/services	5.4
Set up a direct deposit of bills/taxes	5.4
Request/activate/cancel a debit/credit card	3.7
Solve problems/process claims	3.3
Deposit/withdraw money	2.9

Table 11. Future channel use for m-banking tasksⁱ

TASK	CHANNEL	%
Request/activate/cancel a credit/debit card	Continue in m-banking	62.9
	Internet banking	25.8
	I don't know	12.9
	Office	8.1
	ATM	4.8
Check balance/ transactions	Continue in m-banking	76.6
	Internet banking	27.8
	I don't know	13.4
	Office	7.3
	ATM	3.8
Make a transfer	Continue in m-banking	68.7
	Internet banking	30.7
	I don't know	13.6
	Office	7.5
	ATM	3.0
Pay bills/taxes	Continue in m-banking	51.0
	Internet banking	31.5
	I don't know	16.8
	Office	13.3
	ATM	7.7
Set up a direct deposit of bills/taxes	Continue in m-banking	56.3
	Internet banking	20.8
	I don't know	19.8
	Office	14.6
	ATM	2.1
Phone top up	Continue in m-banking	49.4
	Internet banking	37.1
	I don't know	19.1
	Office	12.4
	ATM	2.2
Hire mobile alerts system	Continue in m-banking	54.5
	Internet banking	32.9
	I don't know	17.5
	Office	2.8
	ATM	2.1
Buy tickets	Continue in m-banking	53.4
	Internet banking	28.6
	I don't know	27.8
	Office	7.5
	ATM	2.3
Information about the commercial supply of products/services	Continue in m-banking	54.9
	Internet banking	25.6
	I don't know	24.4
	Office	14.6
	ATM	3.7

However, the general opinion of the m-banking users is that in five years from now, m-banking will have much more importance in the customer-bank relationship (67.2%) and that it is on its way to be the most used channel (14.3%).

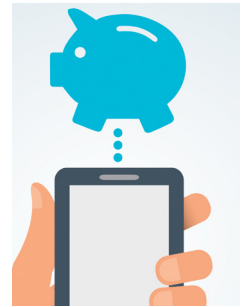
In the following tables the results commented previously can be observed.

4. CONCLUSIONS AND IMPLICATIONS

To the best of our knowledge, there is not any other study in Spain that provides mobile banking customer research with such a big database of bank users. We consider this as the main contribution of our research and we provide some guidelines that banks could implement in their global performance and in the mobile channel especially.

As Balasubramanian et al. (2005) state, a customer that is satisfied with one channel, will probably also use another channel in a multichannel environment. When banks adopt a multichannel strategy, they have to manage the distribution of the new channel, in our case m-banking; but, it is recommended that they likewise pay attention on the synergy of channels, such as m-banking and Internet banking for example, or m-banking and ATM (being this the least abandoned channel). In accordance to Barrutia and Echebarria (2005), at European level m-banking can be a strategy for gaining in market share, but also in customer relationship, by introducing new differential attributes from the information society culture to banking business, such as an appreciation of the lifetime value of customers. According to our results, customers describe m-banking with adjectives such as fast or simple, besides being comfortable, accessible, secure, modern or practical, all of which show a positive image of m-banking.

M-banking is an important part of a multichannel banking environment since the implementation of new technologies in the banking sector is increasing (42.4% of all operations are done through m-banking). Customers recognise several advantages of m-banking (schedules, convenience, practicality, ease of use, privacy, no queues), giving a positive general image of this recent banking channel (11.8% of m-banking users have experience of 5-10 years). Besides, almost all of the m-banking users (95.5%) own a smartphone and a big part of them owns a laptop (84.2%) and a tablet (56.5%). This can be seen as a channel preference because of channel and device experience. As Bhatnagar and Ghose (2004) state, when the customers'





experience with the product/service increases, they furthermore don't feel the need to establish an offline contact with it before its online purchase. What is obvious here is that the m-banking customers do use new technologies and are comfortable with it, opening a way for stronger implementation of m-banking services.

M-banking is currently used for operations such as checking balance, making transfers, hire mobile alerts system, buying tickets or paying bills/taxes, which is as well the future of mobile banking along with some other tasks, such as credit/debit cards related operations, setting deposits, additional services information, and phone topping up. The clients reiterate the three most important incentives that drive them to use this channel, which are the non-stop service, the convenience and practicality of the m-banking and its speed in the tasks processing. However, there still are important aspects that banks should have in mind for future mobile channel enhancement, because customers' choice depends on both functional and psychosocial benefits (Frambach et al., 2007). Therefore, in order to maintain the positive image of the m-banking channel, the banks should improve some aspects such as the possibility for performing more tasks (like in Internet banking), developing more apps (locators), more intuitive interface and higher security, and provide more information regarding the app use and greater disclosure and distribution of the channel's functions and possibilities. In accordance with Barrutia and Echebarria (2005), cyberspace and mobile are creating a new kind of banking in Spain. This study suggests that banks should not limit themselves on responding to latent consumer demands (i.e. checking balance and transactions), but they have to go beyond by anticipating future needs or even by creating needs (i.e. electronic money availability in m-banking). For instance, money unavailability is the main disadvantage perceived by costumers in m-banking versus other bank channels (i.e. office and ATM). Thus, it could be a differential characteristic to add perceived value to the m-banking versus offline banking and to mitigate the m-banking disadvantages perceived by customers. An example of this is the *yap app* which let customers to transfer money from one mobile phone to another.

It is interesting to point out that the tasks perceived that can be done through m-banking as exclusive channel are really different from the actually performed tasks by users nowadays. This fact as well highlights the importance to develop studies based on databases that reflect the real client behaviour. Accordingly, m-banking clients

find no disadvantages of Internet banking when comparing it to m-banking, which suggests that customers may see m-banking as an extension of Internet banking. According to Borreguero and Peláez (2005), the need to adapt existing channels to a new mobility context is obvious. Hence, aspects such as ease of use, non-stop service, convenience, practicality or speed, are similar to Internet banking attributes. But, on the other side, clients relate m-banking to efficiency, full operability, relevancy and accessibility, which are features that describe particularly this channel. This description has to be taken in consideration, since it identifies and distinguishes the m-banking channel. M-banking customers mainly value channels' schedules, increased privacy and more accessibility, characteristics that do significantly influence customers in abandoning other channels while they continue using m-banking. As a matter of fact, mobile channel accessibility mostly influences the office channel leaving, while in the Internet banking case the schedules are the reason for it. For abandoning ATM services, the obsolete ATMs are shown to be the most important motive. Therefore, banks should be aware of these preferences of their clients and try to fulfil them by providing them more information about the advantages and the ease of using m-banking, enhancing this channel to take a bigger part in the banking service offer, since part of the bank clients are not aware or do not have the necessary knowledge for m-banking implementation. Attending Bigné et al. (2007) study, the Spanish consumers experience in e-commerce has a significant influence on the m-commerce adoption. In this sense, m-banking could reach new clients by using differential value added marketing strategy for e-banking users segment. In this sense, it is interesting to remind that our results show that differential m-banking attributes versus Internet banking's, mentioned by Spanish clients, are greater speed/agility, more accessibility or higher privacy. A future possible strategy can be to offer the e-banking costumers free access to Wi-Fi when they access to a bank app or free of charge m-banking transactions between m-clients of different banks.

Kang and Johnson (2013) affirm that high perceived utility in the m-channel leads to higher willingness to m-shop. However, they also say (p.92) that *customers who are willing to m-shop may accept and not seriously consider the disadvantages of the m-distribution utility due to the well-known drawbacks of the mobile web shopping format*. Nevertheless, banks should not disregard the weaknesses

of the channel and should pay a special attention on m-banking characteristics such as the money unavailability and the lack of personal contact and counselling. In this case, they could try to inform their clients better of the advantages the m-banking owns and tend to fortify them, or maybe offer less services that involve the implementation of some of the subjects mentioned as a disadvantage. Furthermore, as it can be deduced from the m-banking usage and evolution analyzed in our study, the security is a critical issue of this channel. It is a common matter in the online banking (Fonseca, 2014; McNeish, 2015) and it appears also as a problem in the mobile banking (Lin, 2013; Shin et al., 2014). This is logically expected, since mobile banking is relatively new channel and it is unknown for new customers how is the m-banking security achieved, therefore scepticism can appear. Consequently, it has to be taken seriously. In the case of Internet banking, there are certificates that are proving the accomplishment of privacy and security terms. In the m-banking channel it can be done with a personal digital certificate, that can be provided for free for online banking users, such it is done in Korea, for example (Shin et al., 2014). The only condition is the m-banking customer to own a biometric phone (a phone that allows fingerprint or voice recognition) on which the certificate will be saved and will be used for client's authentication when using mobile banking. Specific anti-virus and firewall protection software can as well be helpful in this situation. One of the possibilities for encouraging m-banking usage is to offer apps usage tutorials, reviews and recommendations from experienced customers, promotions or other marketing tools, especially for women at age between 45 and 54 years (*infrequent users* in our case), since this is a group that shows less activity in the m-banking channel. It would be useful if companies launched marketing campaigns to raise the infrequent users' awareness regarding some m-banking holistic characteristics such as security, comfortability, simplicity and speed, and other more functional ones like m-banking full operability, efficiency, relevance, free of charge etc. Banks can also offer electronic money disposal, in order to fight against the money unavailability disadvantage, and make possible m-banking chat tool, for example, to fill this gap of lack of personal contact. Banks should maintain the good rhythm in providing m-banking operations such as checking balance and making transfers, and strive to strengthen others, like depositing or withdrawing money, solving problems or processing claims, and debit/credit card issuing

subjects. Finally, they should have in mind the increasing rate of smartphone and tablet penetration and see it as a probability of future faster spreading of m-banking and its functions. It is recommendable to stimulate users' perception of the m-banking practicality and modernity. This way they will moreover reassure the continuity of the *frequent users* in the channel.

In order to prevent the clients' channel migration, the banks should pay a special attention on those tasks that could lead to channel abandonment, such as hiring mobile alerts systems, phone topping up or commercial information for example, and try to improve the service offer and maintain the m-banking users. On the other hand, banks should not forget the tasks with a good flow, of course, such as checking balance, making transfers and credit/debit card issuing matters. The banks must do their best in strengthening the bond with their clients and even try a personalized publicity in order to offer their services in a substantially enriched and customized manner. Consequently, banks should implement new technologies' banking (Internet and mobile banking) as soon as possible, since the future use of office and ATM is shrinking.

One *limitation* of this study can be seen in the fact that we are using a Spanish database, which makes impossible to generalise globally our conclusions. On the other side, although Spain is a country with experience in e-commerce, m-commerce is still in its early stages. Therefore, not all companies have the same level of implementation of new technologies, and since customers use different interfaces from different entities, the objectivity of the results could be distorted. Furthermore, the groups of users are described by customers' demographic characteristics and their m-banking perception. For *future research*, it would also be interesting to analyse users' behaviour or motivation differences, to see if there are differences between the banks that offer m-banking services, and we could likewise improve the study by comparing the four channels and all of their functions. Finally, in the future it would be enriching to analyze the influence of demographics on m-banking adoption.

AKNOWLEDGEMENTS

We would like to show our gratitude to *Banco Sabadell's Marketing Department* (Sabadell, Barcelona) for putting at our disposal Inmark's database "Estudio sobre el uso de la multicanalidad en los individuos" of Spanish bank customers on which this work is based.

REFERENCES

- Akturan, U., & Tezcan, N., (2012). Mobile banking adoption of the youth market: perceptions and Intentions. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(4), 444-459.
- Alafeef, M., Singh, D., Ahmad, K., (2011). Influence of demographic factors on the adoption level of mobile banking applications in Jordan. *Research Journal of Applied Sciences*, 6 (6), p. 373-377.
- Aldás, J. A., Lassala, C., Ruíz, C. R., Sanz, S. (2011). Análisis de los factores determinantes de la lealtad hacia los servicios bancarios online. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(1), 26-39.
- Balasubramanian, S., Raghunathan, R., Mahajan, V. (2005). Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), p. 12-30.
- Barrutia, J. M., Echebarria, C. (2005). The internet and consumer power: the case of Spanish retail banking. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(4), p. 255-271.
- Bigné, E., Ruiz-Mafé, C., Sanz-Balz, S. (2007). Key Drivers of Mobile Commerce Adoption. An Exploratory Study of Spanish Mobile Users. *JTAER*, 2(2), p. 48-60.
- Bhatnagar, A., Ghose, S. (2004). A latent class segmentation analysis of e-shoppers. *Journal of Business Research*, 57(7), p. 758-767.
- Borreguero, F. J. M., Peláez, J. C. (2005). *Spanish mobile banking services: An adoption study*, in Proceedings of the International Conference on Mobile Business (ICMB'05) - Volume 00. IEEE Computer Society, 2005, p. 274-280.
- Crabbe, M., Standing, C., Standing, S., & Karjaluoto, H., (2009). An adoption model for mobile banking in Ghana. *International Journal of Mobile Communications*, 7 (5), 515-543.
- Cruz, P., Neto, L. B. F., Muñoz-Gallego, P., Laukkanen, T. (2010). Mobile banking rollout in emerging markets: evidence from Brazil. *International Journal of Bank Marketing*, 28(5), p. 342-371.
- Fonseca, J.R.S. (2014). e-banking culture: A comparison of EU27 countries and Portuguese case in the EU27 retail banking context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, p. 708-716.
- Frambach, R. T., Roest, H. C., Krishnan, T. V. (2007). The impact of consumer internet experience on channel preference and usage intentions across the different stages of the buying process. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), p. 26-41.
- Gil, R. B., Gutiérrez, T. M., Pérez, J. M. P. (2009). La imagen corporativa de la banca comercial: Diferencias entre segmentos de consumidores. *Universia Business Review*, 21, p. 66-83.
- ITU (International Telecommunication Union). (2014). The World in 2014. ICT Facts and Figures, ITU World Telecommunication/ICT Indicators database, retrieved in October 2014 from <http://www.itu.int/ITU-D/ict/>
- Kang, J. Y. M., Johnson, K. K. (2013). M-Consumer Segmentation: M-Communication, M-Distribution, and M-Accessibility, *International Journal of Marketing Studies*, 5(1), p. 86-95.
- Karjaluoto, H., Mattila, M. & Pento, T. (2002). Factors underlying attitude formation towards online banking in Finland, *International Journal of Bank Marketing*, 20(6), p. 261-272.
- Koenig-Lewis, N., Palmer, A., Moll, A. (2010). Predicting young consumers' take up of mobile banking services, *International Journal of Banking Marketing*, 28(5), p. 410-432.
- Laukkanen, T., Pasanen, M. (2008). Mobile banking innovators and early adopters: How they differ from other online users&quest. *Journal of Financial Services Marketing*, 13(2), p. 86-94.
- Lee, K., Chung, N. (2009). Understanding factors affecting trust in and satisfaction with mobile banking in Korea: a modified DeLone and McLean's model perspective, *Interacting with Computers*, 21, 5/6, p. 385-92.
- Liébana-Cabanillas, F., Sanchez Fernandez, J., Muñoz Leiva, F. (2014). Segmentación de clientes potenciales de sistemas de pago móvil en nuevos entornos electrónicos.
- Lin, H.-F. (2013). Determining the relative importance of mobile banking quality factors. *Computer Standards & Interfaces*, 35, p. 195-204.
- Montoya-Weiss, M. M., Voss, G. B., Grewal, D. (2003). Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational, multichannel service provider. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), p. 448-458.

- Mzoughi, N., M'Sallem, W. (2013). Predictors of internet banking adoption: Profiling Tunisian postponers, opponents and rejectors. *International Journal of Bank Marketing*, 31(5), p. 388-408.
- McNeish, J. (2015). Consumer trust and distrust: retaining paper bills in online banking. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), p. 5-22.
- ONTSI (2014a) - Observatorio de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información (2014). La Sociedad en Red 2013. Retrieved in October 2014 from: http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/informe_anual_la_sociedad_en_red_2013_ed_2014.pdf
- ONTSI (2014b) - Observatorio de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información (2014). Perfil Sociodemográfico de los Internautas. Análisis de datos INE 2013. Retrieved in October 2014 from: http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/perfil_sociodemografico_de_los_internautas_2013_0.pdf
- Ozbay, R.D., Dincer, H., Hacioglu, U. (2011). Internet based innovation strategy for the banks in the era of 2008 global financial crisis, *International Journal of Business and Social Science*, 2(22), p. 85-91.
- Ricard, L., Prefontaine, L., Sioufi, M. (2001). New technologies and their impact on French consumer behaviour: an investigation in the banking sector, *International Journal of Bank Marketing*, 19(7), p. 299-311.
- Riivari, J. (2005). Mobile banking: a powerful new marketing and CRM tool for financial services companies all over Europe. *Journal of Financial Services Marketing*, 10(1), p. 11-20.
- San-Martín Gutiérrez, S., Carpio, M. (2012). La venta por teléfono móvil desde el punto de vista de las empresas españolas. *Universia Business Review*, 34, p. 124-143.
- San-Martín, S., Prodanova, J., Jiménez, N. (2015). The impact of age in the generation of satisfaction and WOM in mobile shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 23, 1-8.
- Shaikh, A.A., Karjaluo, H. (2014). Mobile banking adoption: A literature review. *Telematics and Informatics* (article in press)
- Shin, S., Lee, W. J., Odom, D. O. (2014). A Comparative Study Of Smartphone User's Perception And Preference Towards Mobile Payment Methods In The US And Korea. *Journal of Applied Business Research*, 30(5), p. 1365-1376.
- Teo, A., Tan, G.W., Cheah, C., Ooi, K., Yew, K., (2012). Can the demographic and subjective norms influence the adoption of mobile banking?. *International Journal of Mobile Communications*, 10 (6), p. 578-597.
- Weinberg, B. D., Parise, S., Guinan, P. J. (2007). Multichannel marketing: Mindset and program development. *Business Horizons*, 50(5), p. 385-394.
- Yang, A. S. (2009). Exploring adoption difficulties in mobile banking services. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 26(2), p. 136-149.
- Zhang, R., Chen, J. Q., Lee, C. (2013). Mobile Commerce and Consumer Privacy Concerns. *Journal of Computer Information Systems*, 53(4), p. 31-38.

NOTAS

1. Contact author: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad de Burgos; C/ Paralillos, s/n; 09001 Burgos, Spain.

i. The percentages do not sum 100%, since the questions could have been answered by the interviewee with multiple responses.

