



Gestión y Análisis de Políticas Públicas

ISSN: 1134-6035

revistagapp@inap.es

Instituto Nacional de Administración

Pública

España

Medina-Molina, Cayetano; Rey-Moreno, Manuel; Pérez-González, Benito
Estrategia omnicanal para no usuarios del e-gobierno
Gestión y Análisis de Políticas Públicas, núm. 18, noviembre, 2017, pp. 94-109
Instituto Nacional de Administración Pública
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281553357006>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



Estrategia omnicanal para no usuarios del e-gobierno

Omnichannel strategy for non e-government users

Cayetano Medina-Molina

Universidad Isabel I

cayetano.medinamolina@uol.es

Manuel Rey-Moreno

Universidad de Sevilla

mrmoreno@us.es

Benito Pérez-González

Universidad Isabel I

benito.perez@uol.es

RESUMEN

Las organizaciones públicas vienen incorporando canales de distribución para que los ciudadanos puedan acceder a los servicios públicos. Si bien existían elevadas expectativas en relación a la adopción del e-gobierno por parte de los ciudadanos, las tasas efectivas de uso no están alcanzando los niveles deseados. Por ello se une un nuevo enfoque, la omnicanalidad, que sugiere la valoración de los canales en base a como ayudan a generar la mejor experiencia de uso de los usuarios respecto del total de los canales. El presente trabajo analiza el impacto que sobre la intención de uso del e-gobierno tiene que los ciudadanos vengan empleando la Administración Telefónica o Presencial. Tras una metodología cualitativa y cuantitativa, se establece cómo mientras para los usuarios de la administración telefónica la intención de uso del e-gobierno viene explicada por algunos de los factores favorecedores (expectativa de resultado e influencia social), en el caso de la Administración Presencial el modelo tiene una estructura dual en la que aparecen tanto favorecedores (expectativa de resultado) como inhibidores (inercia y hábito). De la dispar estructura de los modelos se derivan diferentes vías de actuación para lograr incrementar el uso del e-gobierno por parte de los ciudadanos.

PALABRAS CLAVE

Factor dual, e-gobierno, e-administración, usuarios, e-servicios, omnichannel.

ABSTRACT

Public organizations have been incorporating distribution channels so that citizens can access to public services. Although there were high expectations regarding the adoption of e-government, the real effective rates of it between population are not reaching the desired levels. Nowadays researchers are working in omnichannel strategy approach, which suggests that channels should be evaluated on their ability to improve the participants use experience regarding every channel. Therefore, the present work analyzes the impact that on e-government intention to use have the citizens behavior (if they have been using telephone or face to face channels). After the application of a qualitative and a quantitative methodology, the research shows while in users of the telephone channel the intention to use e-government is explained by some of the facilitator factors (expectation of result and social influence), in the case of face-to-face channel, the model has a dual structure in which both facilitators (expectation of result) and inhibitors (inertia and habit) are relevant. The disparate structure of the models generates different ways of action to increase the use of e-government.

KEYWORDS

Dual factor, e-government, e-administration, users, e-services, omnichannel.

SUMARIO

1. INTRODUCCIÓN. 2. LA ESTRATEGIA OMNICANAL Y LA ADOPCIÓN DEL E-GOBIERNO. 2.1. EL E-GOBIERNO DIGITAL POR DEFECTO. 2.2. LA ESTRATEGIA OMNICANAL EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS. 2.3. LOS MODELOS DUALES EXPLICATIVOS DE LA ADOPCIÓN DE E-SERVICIOS. 3. MÉTODOS. 3.1. MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS. 3.2. CONSTRUCTOS Y VARIABLES. 3.3. MUESTRA Y DATOS. 4. RESULTADOS. 4.1. ANÁLISIS DEL MODELO DE MEDIDA. 4.2. ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL. 5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS. 6. CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIONES. 6.1. CONCLUSIONES. 6.2. CONTRIBUCIONES. 6.3. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN. AGRADECIMIENTOS. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES.

1. INTRODUCCIÓN

La revolución tecnológica acaecida ha transformado las relaciones del hombre con su entorno social y económico, generando un reto que deben abordar tanto los ciudadanos como las organizaciones de forma conjunta (Munuera, 2016). Aunque las Administraciones Públicas cuentan con una amplia variedad de canales que permiten interactuar con los ciudadanos, la consolidación de las TIC auguraba éxito en relación al uso de los canales electrónicos como vía de acceso a los servicios públicos.

La implantación de las TIC, y en particular el uso de Internet como canal de distribución, es un factor de cambio de lo que el gobierno hace y cómo lo hace, habiéndose identificado cinco áreas donde ayuda a conseguir una mejor administración (INAP, 2009: 21): (1) e-gobierno orientado al usuario, haciendo los servicios electrónicos más receptivos a las necesidades de los usuarios; (2) distribución multicanal, mejorando los vínculos entre servicios tradicionales y electrónicos para fomentar la innovación y garantizar el acceso a todos los usuarios; (3) enfoque de procesos de negocio habituales, identificando procesos para lograr una economía de escala, reduciendo la duplicación de esfuerzos y proporcionando servicios homogéneos; (4) gobierno electrónico como caso de negocio, midiendo y demostrando los costes y beneficios de las inversiones en TIC para priorizar y gestionar los proyectos de gobierno electrónico; y, (5) coordinación, adoptando una perspectiva global para las iniciativas de gobierno electrónico y su gestión. Como se puede observar, las dos primeras áreas se vinculan con la forma en la que los servicios públicos resultan accesibles a los ciudadanos.

Resulta relevante la anterior reflexión, ya que se puede optar entre una óptica del e-gobierno más amplia, que supondría tener presente los cinco elementos antes expuestos, o bien, decantarnos por una visión en la que el foco se centre en la distribución de servicios públicos. Dichas ópticas favorecen el surgimiento de términos similares como e-administración y e-gobierno, que presentan matices diferenciadores. Dentro de la primera óptica antes expuesta, el INAP (2009) indica que el e-gobierno personifica la visión de una lógica global de la administración que actúa de catalizadora para transformar las administraciones reemplazando las formas tradicionales de trabajo con nuevos procesos, estructuras y líneas de comunicación. Es esta la línea más próxima al término e-administración, entendido como una visión del e-gobierno extendida a una reconfiguración de las estructuras de la administración y de los servicios públicos (Pont, 2016).

Dentro de la segunda, el e-gobierno se basa en el principio de habilitar a los usuarios el acceso a la información y servicios de la administración, cuando y como ellos quieran mediante diversos canales, Internet inclusive (INAP, 2009). Es bajo esta segunda perspectiva bajo la que se va a aplicar el concepto e-gobierno en el presente trabajo.

Se asumía que una vez posibilitado el acceso a los ciudadanos, se generarían automáticamente los beneficios vinculados al e-gobierno tanto para las administraciones públicas como para los ciudadanos, ignorándose que los ciudadanos podrían decantarse por los canales tradicionales (Van de Wijngaert, Pieterse y Teerling, 2011). Tal vez debido a que emplear el e-gobierno por primera vez supone alterar las pautas de comportamiento que actúan como freno a la prueba de nuevos servicios, surgiendo un amplio abanico de ciudadanos que no cambian su comportamiento debido a la inercia (Wieringa y Verhoef, 2007; Rey-Moreno y Medina-Molina, 2016, 2017). España resulta un fiel reflejo de esta situación ya que, pese a disponer de una extensa oferta de servicios públicos digitales, su uso resulta limitado, con sólo un 32% de internautas tramitando procedimientos íntegramente online (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, 2015). El uso de Internet para buscar información o realizar alguna consulta, trámite o gestión con las Administraciones Públicas se situó en un 48% de los ciudadanos en el año 2015 (AEVAL, 2016).

Tradicionalmente se ha apoyado el aumento de las posibilidades de elección para los ciudadanos en la prestación de servicios públicos bajo el supuesto de que se relaciona con incrementos en su bienestar.

Planteamiento basado en que las personas prefieren tomar sus propias decisiones más que seguir dictados externos. Pero los anteriores postulados son, en ocasiones, puestos en duda, ya que el incremento de las opciones puede reducir la posibilidad de tomar una decisión, cuestionándose que el exceso de posibilidades de elección genere efectos positivos en el caso de los servicios públicos. Disponer de demasiadas elecciones no solo puede reducir la predisposición a elegir, sino que puede llegar a impactar negativamente la satisfacción vinculada con la opción elegida (Botti y Iyengar, 2006; Dowding y John, 2008; Jilke, Van Ryzin y Van de Walle, 2015).

Recientemente se reclamaba el estudio de aquellos elementos que actúan como «barreras» en la implementación de innovaciones en las estructuras político-administrativas (Conejero y Redondo, 2016). Para ello, se recurre a modelizaciones integradoras para explicar la adopción del e-gobierno. Este planteamiento lo sigue la teoría del factor dual que une factores inhibidores (resistencia) y uso en un modelo integrado (Bhattacherjee y Lin, 2015). Diversos autores han desarrollado modelos duales y reclamado la incorporación de variables adicionales a estos enfoques. Hsie (2016) emplea este tipo de modelización para estudiar la adopción de los servicios del National Health Insurance Program (NHI), organizado por el Gobierno de Taiwan bajo la jurisdicción del Ministerio de Salud y Bienestar.

Si se desea implantar, efectivamente, una estrategia omnicanal en la distribución de los servicios públicos, se debe profundizar en el estudio de los factores favorecedores e inhibidores en la intención de uso del e-gobierno por parte de usuarios de otros canales, el telefónico y el presencial en nuestro caso. Así, el propósito del presente trabajo es la determinación de la existencia de diferencias en el funcionamiento de un modelo dual de integración entre no usuarios del e-gobierno que emplean la administración telefónica o presencial como vía habitual de acceso a los servicios públicos, considerando la influencia de los factores favorecedores e inhibidores sobre la intención de uso.

A continuación, se desarrolla el marco teórico del trabajo, donde se presenta la estrategia omnicanal y el enfoque digital por defecto en la prestación de los servicios públicos, al tiempo que se analiza la fundamentación teórica de los modelos duales, factores inhibidores y de la interrelación entre resistencia, hábito e intención. Seguidamente se presentan los métodos, que incluye la exposición de la propuesta de investigación, la hipótesis, las variables, constructos, sus métricas, así como la muestra empleada y su tratamiento. Finalmente, se exponen los resultados, discusión, junto con las conclusiones y principales contribuciones.

2. LA ESTRATEGIA OMNICANAL Y LA ADOPCIÓN DEL E-GOBIERNO

2.1. El e-gobierno digital por defecto

Conforme los ciudadanos emplean las tecnologías de forma creciente, las Administraciones ponen en marcha estrategias para llevar a los ciudadanos hacia los canales digitales y el auto-servicio (OECD, 2014). La prestación digital de los servicios públicos reduce la carga administrativa a organizaciones y ciudadanos, haciendo que las interacciones con las Administraciones Públicas resulten rápidas y eficientes, más convenientes y transparentes, y menos costosas. Con la incorporación del e-gobierno se incrementa la disponibilidad y actualización de los servicios públicos, resultando en unos servicios públicos digitales más rápidos, baratos y orientados al usuario (Comisión Europea, 2016). El uso del e-gobierno por parte de los ciudadanos es considerado un elemento clave para conseguir los ahorros de la digitalización del sector público (Madsen y Kræmmergaard, 2016a).

El 3 de mayo de 2010, la Comisión Europea propuso una nueva estrategia política, «Europa 2020: Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo», para enfrentarse tanto a los retos inmediatos resultantes de la crisis financiera, como a aquellos en el largo plazo como son la carencia de recursos, el envejecimiento de la población y la globalización. El Consejo buscaba transformar la economía europea de forma que fuese, como se indica en el título de la estrategia, inteligente, sostenible e inclusiva (los tres pilares de la Estrategia EU2020). Estos tres pilares son apoyados por 7 iniciativas clave, concretadas cada una en acciones políticas clave. Una de estas iniciativas es la Agenda Digital para Europa que enumera 101 acciones políticas concretas diseñadas para explotar los beneficios de las TIC en Europa. Tres de estas acciones se vinculan, de forma directa, al e-gobierno.

El Consejo Europeo de octubre de 2013 reconoció el valor estratégico de modernizar las Administraciones Públicas a través de un acceso inteligente a las TIC. El Plan de Acción para el e-gobierno (2016-2020), desarrollado dentro de la estrategia para un Mercado Único Digital para Europa, trata de ser un instrumento

para aunar esfuerzos y es guiado por la siguiente visión: «Para el 2020 las instituciones y Administraciones Públicas de la Unión Europea deberán ser abiertas, inclusivas y eficientes, (...). Enfoques innovadores son empleados para diseñar y prestar mejores servicios en línea con las demandas y necesidades de los ciudadanos y organizaciones» (Comisión Europea, 2016). Mientras que los estados miembros desarrollan estrategias aisladas, el mencionado Plan de Acción establece una serie de principios que deberán observar las futuras iniciativas que se desarrollen, para, de este modo, contribuir a una economía de la Unión Europea basada en el conocimiento, sostenible e inclusivo dentro de la Estrategia Europa 2020, que apoya y complementa la Agenda Digital para Europa.

Dentro del amplio abanico de opciones existentes, tres se constituyen como principales, resultando ser las estrategias con una mayor implantación en Europa y que presentan los mayores beneficios potenciales: las estrategias «solo una vez», las estrategias de simplificación y personalización, y las estrategias de digital por defecto (Comisión Europea, 2014, 2015a, 2016). De las tres opciones indicadas, vamos a exponer aquellas dos más vinculadas al presente trabajo: la personalización, vinculada a la orientación al usuario; y la estrategia digital por defecto.

La apuesta por la aplicación de un enfoque orientado al usuario es fruto, principalmente, de dos procesos transformadores: (1) la forma en que el sector privado proporciona sus servicios, en particular mediante el comercio electrónico; y (2) los propios esfuerzos de la administración por mejorar la prestación de servicios mediante el e-gobierno (INAP, 2009).

Aunque parece haber un consenso entre los gobiernos de la OCDE con respecto a la importancia de orientarse hacia los usuarios, descubrir cómo lograrlo resulta una ardua tarea. Son los siguientes los factores que deben tenerse en cuenta al diseñar e implementar servicios electrónicos (INAP, 2009): (1) servicios prioritarios, situando el foco en las transacciones más comunes, en las que existe el máximo potencial de beneficio para los usuarios y ahorros de eficiencia para la administración; (2) beneficios para los usuarios, basándose los servicios en las necesidades de los usuarios; (3) beneficios para la administración, ya que el ahorro en otros canales depende de la adopción de los servicios en línea; (4) bloques constructivos, en el que sus componentes técnicos clave deben gestionarse de forma coordinada; (5) confianza, preservando la seguridad y privacidad de los datos personales que se recogen y/o usan en el proceso de prestación electrónica.

La prestación de servicios de e-gobierno orientados al usuario implica en gran parte que el gobierno trate con los ciudadanos en calidad de clientes o sujetos. Si bien ambas situaciones tendrán el mismo interés general en recibir servicios que estén diseñados y se proporcionen para servir mejor a sus intereses, cuando los usuarios actúan como clientes estarán interesados en atributos del servicio tales como accesibilidad, conveniencia y coste (INAP, 2009).

La estrategia digital por defecto supone obligar al usuario a emplear los canales electrónicos a menos que existan razones que lo contravengan. Las Administraciones Públicas deberán prestar sus servicios a través de diferentes canales, pero considerando el digital como la opción preferente, manteniéndose otros canales para aquellos que se encuentren desconectados por elección o necesidad. Digital por defecto significa que el e-servicio es más disponible, accesible y atractivo que las alternativas, por lo que se espera que los usuarios elijan el canal online sobre otras opciones de distribución. Al ahorro en tiempo que supone, se le debe añadir que podría generar ahorros anuales de 10 billones de euros para el conjunto de la Unión. De cualquier modo, los beneficios logrados dependerán del enfoque seguido al hacer obligatorias las transacciones y del número de ellas digitalizadas. Una implementación gradual de las transacciones digitales obligatorias es probable que presente un menor impacto que un cambio más rápido y focalizado desde las transacciones no digitales a digitales (Comisión Europea, 2014, 2015a).

Pese a los esfuerzos desarrollados por conducir a los usuarios a los canales de autoservicio, las Administraciones continúan experimentando una elevada demanda para los servicios en sus canales más tradicionales y caros, como el establecimiento físico (OECD, 2012, 2013 y 2014). Los estudios relativos a la elección del canal dentro del sector público han mostrado como los ciudadanos emplean múltiples canales para acceder al servicio, y como el e-gobierno viene a complementar, más que reemplazar, los canales tradicionales (Madsen y Kræmmergaard, 2016a).

2.2. La estrategia omnicanal en la distribución de los servicios públicos

El canal de distribución es el medio empleado para proveer la oferta y la forma que tienen los ciudadanos para acceder a la misma. Su configuración es una decisión crítica ya que afecta al grado de utilización de los servicios. El Sector Público se encuentra ante la necesidad de proporcionar el nivel de acceso a sus

bienes y servicios que demandan los ciudadanos, cuyas expectativas aumentan fruto de sus experiencias con el sector privado. Los dos grandes objetivos de la distribución para las organizaciones del Sector Público son facilitar el acceso de la ciudadanía a los productos o servicios públicos y asegurar su disponibilidad. La Administración Pública debe buscar el equilibrio entre la satisfacción que supondrá al ciudadano tener un fácil acceso a los servicios públicos con los efectos negativos que pueden aparecer por la posible percepción de que se esté realizando un gasto excesivo en el diseño y gestión del canal de distribución (Kaplan y Haenlein, 2009; Kotler y Lee, 2007; Rufín y Medina, 2012).

En el presente trabajo, y en línea con trabajos previos (Reddick y Anthopoulos, 2014), consideramos el canal e-gobierno como la disponibilidad de acceso a los servicios públicos a través de Internet. Asimismo, el canal presencial (administración presencial) y telefónico (administración telefónica) suponen el acceso a los servicios públicos a través de establecimientos físicos y el teléfono, respectivamente.

Si bien, tradicionalmente, las investigaciones relativas a la gestión de diferentes canales adoptan una visión dicotómica, distinguiéndose entre canales online y offline, en un entorno digitalizado la pregunta de si los canales online deberían o no ser potenciados no es relevante, más importante resulta cómo pueden ser gestionados de forma sinérgica para optimizar la experiencia del usuario (Mirsch, Lehrer y Jung, 2016). El auge del uso simultáneo de canales offline y online provoca un creciente interés por delimitar el fenómeno conocido como multiplicidad de canales, concebida como el acceso y uso de múltiples fuentes de información, así como la expectativa de una transición sin fisuras desde la transacción hasta el servicio posterior (Verhoef, Kannan y Inman, 2015).

Las agencias gubernamentales usan canales de distribución de acuerdo a tres modelos genéricos (INAP, 2009): (1) integración vertical, las agencias mantienen plataformas individuales para proporcionar servicios en diferentes canales que no están integrados ni internamente ni con otras agencias; (2) integración vertical con plataformas de distribución interoperables, las agencias comprenden que se consigue una mejor calidad de servicio y una mayor eficiencia mediante el intercambio de acceso y contenido del servicio entre diferentes canales; (3) integración vertical con plataformas de distribución integradas, modelo multicanal con canales interoperables e integrados que permiten a los usuarios el traspaso entre canales y un servicio homogéneo, modelo centrado en el usuario que funciona tanto internamente como entre agencias.

No existe unanimidad en relación a la integración de los canales en la estrategia multicanal, así, en ocasiones se afirma que implica que la compañía ofrece múltiples canales, que no se encuentran interconectados. De hecho, los canales son tratados de forma separada y gestionados por diferentes equipos, cada uno con su propia agenda y objetivos. Kumar (2010) asimila la distribución multicanal con la existencia de varios canales que los usuarios utilizan para interactuar con las organizaciones, es decir, con el conjunto de medios online y offline que las organizaciones y usuarios emplean para comunicarse entre sí. Un enfoque de distribución multicanal de servicios puede mejorar el servicio al ciudadano integrando la distribución de servicios mediante diferentes plataformas que incluyen Internet, centros de atención telefónica, las ventanillas cara al público, el correo electrónico y el correo postal ordinario (INAP, 2009).

Pese a la relevancia de los canales digitales, los ciudadanos actúan como usuarios multicanal, es decir, emplean los diferentes canales, combinándolos de la manera que más les interesa en cada momento. Ante tal situación, las agencias gubernamentales disponen de instrumentos que pueden ser empleados para condicionar el comportamiento multicanal de los ciudadanos (Teerling y Peterson, 2009). Para aumentar el valor generado por los nuevos canales, y reducir costes, es esencial que los ciudadanos migren de los canales tradicionales a los electrónicos según estén disponibles. Como resultado, los gobiernos se encuentran, en general por vez primera, en una situación competitiva; sus canales electrónicos están compitiendo con sus canales tradicionales. Una estrategia que se está empleando es una prestación multicanal de servicios, enfoque que guía y coordina el uso de una mezcla de canales para facilitar una experiencia global mejorada cuando el ciudadano accede a los servicios públicos. La distribución multicanal de servicios es la clave de la contribución del e-gobierno para un mejor gobierno (INAP, 2009).

Como evolución del enfoque multicanal surge la integración crosscanal, definida como el grado en que los canales online y tradicionales interactúan, cooperando en actividades promocionales y de comunicación. La estrategia crosscanal supone, en la práctica, una integración parcial de canales, así como la posibilidad de que los consumidores cambien entre éstos. En la delimitación de la integración crosscanal subyacen dos perspectivas en función de la ubicación del foco del valor generado, bien en el usuario o en la organización. La perspectiva centrada en el usuario afirma que esta estrategia se concibe como un modo de gestionar al usuario, lograr el cambio de éste entre canales y ofrecerles beneficios particulares que aumenten su satisfac-

ción a través de una experiencia sin fisuras. La perspectiva centrada en la organización se centra en cómo crear sinergias entre canales, lograr economías de escala y aumentar el beneficio para las organizaciones. Las agencias gubernamentales deben prestar una especial atención a la integración entre los canales, asegurando que los ciudadanos reciben la misma respuesta, independientemente, del canal seleccionado (Reddick y Turner, 2012). Madsen y Kræmmergaard (2016a) muestran cómo empleando una estrategia en la que se gestionen de forma conjunta diferentes canales en la prestación de servicios públicos se pueden incrementar las interacciones a través del e-gobierno al tiempo que reducir las interacciones a través de la administración telefónica (Madsen y Kræmmergaard, 2016a).

La atención despertada por las modificaciones que generó el desarrollo de los canales online, también surge con dos rasgos que caracterizan la siguiente fase en el proceso de evolución de los canales de distribución, es decir, la fase omnicanal. Esta estrategia supone contar con un mayor número de canales, al tiempo que se desdibujan las fronteras existentes entre los mismos, empezando a desaparecer (Verhoef *et al.*, 2015). La integración de los canales online y tradicionales es un componente vital de cualquier modelo omnicanal. La verdadera ventaja del desarrollo de esta estrategia depende de la habilidad para desarrollar una experiencia auténtica, integral y centrada en el usuario entre todos los canales y puntos de contacto. Para identificar dicho fenómeno se recurre al término experiencia omnicanal, aquélla en la que los usuarios tienen encuentros en el canal presencial, online y a través de los social media (IBM, 2014).

Una experiencia omnicanal auténtica se compone de tres elementos (IBM, 2014): (1) integración «sin fisuras» entre todos los canales, capacitando al usuario a moverse de forma fluida entre los diferentes puntos de contacto, (2) visibilidad transparente de los datos que permita una oferta realmente personalizada para satisfacer las preferencias de los usuarios, y (3) un modelo operativo centrado en el usuario para asegurarse que cada uno tenga una fácil y reconfortante experiencia que refleje sus estilos de vida y su capacidad tecnológica.

La estrategia omnicanal es la gestión sinérgica de los canales y puntos de contacto disponibles, de forma que tanto la experiencia de los usuarios, como el rendimiento de los canales resulten optimizados (Verhoef *et al.*, 2015). La gestión omnicanal representa un paso más revolucionario del concepto multicanal y crosscanal. Comparado con los enfoques previos, desaparecen las barreras entre los canales y puntos de contacto. De hecho, el movimiento libre y cambio de los usuarios entre todos los puntos de contacto no solo es anticipado, sino que se ve también favorecido. El principal elemento diferenciador se encuentra en el nivel de coordinación e integración de los canales, referida al grado en que varios interactúan entre sí. Bajo este enfoque, los consumidores pueden elegir su canal preferido para cada situación en su relación con la organización (Mirsch *et al.*, 2016).

Pero, ya que las estrategias expuestas implican el incremento de los canales a disposición de los ciudadanos, debemos recordar el posible impacto negativo que el exceso de opciones puede tener sobre el comportamiento de los ciudadanos. Tal impacto negativo del exceso de posibilidades de elección puede venir explicado por tres factores: la sobrecarga de información, la existencia de preferencias no claras y las emociones negativas vinculadas a la elección. Los individuos tienen limitada capacidad para procesar la información, y cuando se alcanza el límite, sienten incertidumbre; conforme la cantidad de información a procesar aumenta, la toma de decisión resulta más pobre y la motivación o habilidad para tomar una decisión disminuye. Asimismo, las personas no tienen unas preferencias estables y claramente ordenadas a la hora de tomar una decisión; sino que las preferencias son fluidas y fuertemente dependientes del contexto. Tener que elegir entre un amplio abanico de opciones puede producir conflictos cognitivos y sobrecarga, que puede resultar en emociones negativas y estrés. De forma particular, elegir en un contexto con muchas opciones, a menudo puede suponer debilitar alternativas potencialmente atractivas (Botti y Iyengar, 2006; Jilke *et al.*, 2015).

2.3. Los modelos duales explicativos de la adopción de e-servicios

La teoría del factor dual sugiere que los consumidores responden a dos conjuntos diferentes de impulsos, que los elementos vinculados a cada uno satisfacen o frustran (Hsie, 2016). Mientras la adopción es predicha por los facilitadores, que tanto favorecen como frenan su uso, el rechazo lo es por los inhibidores, que desfavorecen el uso cuando están presentes, pero no lo favorecen, necesariamente, en caso de estar ausentes. Inhibidores y facilitadores son constructos diferentes e independientes, que pueden coexistir y presentan diferentes antecedentes y consecuencias (Cenfetelli, 2004).

Los factores facilitadores de la adopción de un Sistema de Información (IS) son planteados por diferentes modelos, que comparten una visión racional de las acciones y establecen cómo las creencias determinan la actitud de los usuarios, y esta a su vez el uso. Recientemente se desarrolla la Teoría Unificada de la Aceptación y Uso de la Tecnología (UTAUT) (Venkatesh, Morris, Davis y Davis, 2003), sumario de teorías previas en que la intención de uso viene determinada por la expectativa de resultado (consideración de que el uso de la tecnología le ayudará a alcanzar sus objetivos), expectativa de esfuerzo (facilidad asociada al uso de la tecnología), influencia social (percepción de que aquellas personas que son importantes para el piensan que debería emplear la tecnología), y condiciones facilitadoras (estimación de que existe la infraestructura técnica para ayudarle en caso de necesidad).

Si bien existe acuerdo en torno a la modelización de los factores facilitadores, no podemos afirmar lo mismo de los inhibidores pese a que la implantación de numerosas innovaciones fallan debido a la no aceptación de los usuarios. Ni aceptación ni continuación en el uso tendrán lugar salvo que se superen los inhibidores al uso de los nuevos sistemas. De los factores inhibidores, la resistencia es considerada el primer reto para la implementación de los IS como canales de distribución (Hsie, 2016; Joshi, 2005; Kim y Kankanhalli, 2009). Entre las teorías que explican la resistencia del usuario se encuentra la del SQB (Tendencia al Status Quo), según la cual cuando el usuario se enfrenta a múltiples opciones, habitualmente se decanta por la alternativa vinculada al statu quo, incluso ante la presencia de otras superiores. Se trata de una tendencia cognitiva, dependiente del contexto, a favor de la situación actual. En el contexto de la provisión de los servicios públicos, la SQB implica que los ciudadanos resultarán más proclives a mantenerse con el proveedor actual del servicio cuando se enfrenten con demasiadas alternativas. Esta tendencia es influenciada tanto por una relación coste/beneficio, como por la reducida capacidad del individuo para calcular, procesar y recordar información necesaria para la toma de decisiones (Jilke *et al.*, 2015; Lee y Joshi, 2016; Polites y Karahanna, 2012). Conocer la forma en que la resistencia afecta a los usuarios nos ayudaría a retenerlos, así como reducir el efecto que presenta sobre los no usuarios (Kim y Gupta, 2012).

Tanto la resistencia como la SQB se manifiestan, finalmente, como una inercia. La inercia describe una tendencia de comportamiento que lleva a descansar en lo elegido anteriormente y que representa el estado actual del individuo. Es una emoción inconsciente guiada por la conveniencia, que sugiere que el uso repetido se desarrolla de forma pasiva, sin pensar en él ni tener presentes las percepciones negativas vinculadas al mismo. En otras palabras, la inercia refleja una continuación del statu quo (Patsiotis, Hughes y Webber, 2013; Polites y Karahanna, 2012). En el ámbito de los servicios públicos, se verifica la existencia de un amplio segmento de ciudadanos que no cambian su comportamiento debido a la inercia (Wieringa y Verhoef, 2007).

La explicación de la adopción y uso basada en el paradigma del comportamiento planeado asume que el comportamiento es un proceso consciente influenciado por creencias, actitudes e intenciones (Verplanken y Aarts, 1999). Convienen diversos autores en la necesidad de identificar elementos adicionales que influyen en este comportamiento, entre ellos el hábito, definido como secuencia de comportamientos funcionales en el logro de determinados objetivos como respuestas a asuntos específicos y, en el contexto de los IS, como el grado en que las personas desarrollan comportamientos de forma automática debido al aprendizaje (Limey, Hirtz y Cheung, 2007; Polites y Karahanna, 2012).

Cuando se inicia una actividad, las personas deciden qué hacer y cómo hacerlo para alcanzar ciertos resultados. La formación de hábitos supone la creación de asociaciones en la memoria entre el comportamiento repetido y los rasgos del entorno en que se desarrolla, sin necesitar de ningún input relativo a la intención o decisión de actuar. Cuando se analiza de forma conjunta el efecto de intenciones y hábitos, gana relevancia el uso automático dirigido por el hábito más allá del comportamiento consciente dirigido, principalmente, por la intención. La automaticidad de estas actividades, así como el carácter estable del contexto, hacen difícil motivar a los consumidores a cambiar sus pautas de consumo (Schäfer, Jaeger-Erben y Bamberg, 2012; Verplanken y Aarts, 1999; Verplanken y Wood, 2006).

La actuación de los individuos sigue dos procesos básicos: la repetición automática de actos (automaticidad dirigida al objeto), y el efecto consciente de actitud e intenciones (comportamiento planeado). Desde este enfoque, el hábito y las intenciones predicen de forma conjunta el comportamiento: cuando coinciden intención y hábito (hábitos pro-intencionados) llevan al mismo resultado en términos de comportamiento; cuando no (hábitos contra-intencionados) el resultado depende de la fortaleza de cada uno (Kroenung, Eckhardt y Kuhlenkasper, 2017; Ouellette y Wood, 1998; Sheeran, 2002). Los hábitos que entran en conflicto

con las actitudes son los denominados «hábitos contra-intencionales», que pueden verse motivados en el corto plazo por el confort o el disfrute, e influencian el comportamiento de forma diferente a los hábitos «pro-intencionados» (Verplanken y Aarts, 1999).

3. MÉTODOS

3.1. Modelo de investigación e hipótesis

El presente trabajo emplea un modelo dual que contempla factores facilitadores y factores inhibidores (Hsie, 2016). Los factores facilitadores que determinan la intención de uso son la expectativa de esfuerzo, la expectativa de resultado, las condiciones facilitadoras y la influencia social; los factores inhibidores son la resistencia, la inercia y el hábito. En el estudio se analiza un grupo de no usuarios del e-gobierno que emplean de forma habitual la administración telefónica y la administración presencial. En el modelo conceptual se presenta la siguiente hipótesis:

H1: Los factores facilitadores e inhibidores influyen de diferente modo sobre la intención de usar el e-gobierno por parte de los usuarios de la administración telefónica y los usuarios de la administración presencial.

3.2. Constructos y variables

Los constructos, ítems empleados para medirlos, así como los trabajos de los que proceden aparecen en la tabla siguiente (Tabla 1).

TABLA 1. CONSTRUCTOS, VARIABLES Y AUTORES

Tipología	Constructo y (fuentes)	Variables/ítems	Acrónimo
Facilitadores	Expectativa de esfuerzo (Venkatesh <i>et al.</i> , 2003).	El uso de la administración electrónica es claro y comprensible.	EE1
		Sabiendo utilizar Internet resulta fácil utilizar la administración electrónica.	EE2
		No creo que tenga problemas para utilizar la administración electrónica.	EE3
	Expectativa de resultado (Venkatesh <i>et al.</i> , 2003).	Encuentro que la administración electrónica es útil para mi vida.	ER1
		Emplear la administración electrónica me permite realizar las consultas o gestiones de forma más rápida.	ER2
		Emplear la administración electrónica incrementa la calidad de los servicios que recibo de Administración Pública.	ER3
	Condiciones facilitadoras (Venkatesh <i>et al.</i> , 2003).	A la administración electrónica se puede acceder desde cualquier dispositivo.	CF1
		No hace falta ser un experto para manejar la administración electrónica.	CF2
		La administración electrónica me permite acceder a los mismos servicios que hasta ahora se hacían de forma personal o telefónica.	CF3
	Influencia social (Venkatesh <i>et al.</i> , 2003).	La Administración Pública da por hecho que yo debo de manejarla utilizando la administración electrónica.	IS1
		Parece que si no manejo la administración electrónica estoy anticuado.	IS2
		Mis amigos y familiares piensan que debería emplear la administración electrónica.	IS3

Inhibidores	Resistencia (Bhattacherjee y Hikmet, 2007; Hsie, 2016).	No me gusta que la administración electrónica cambie la forma en que accedo a los servicios públicos.	RE1
		No me gusta que la administración electrónica cambie la forma en que tomo decisiones relativas al uso los servicios públicos.	RE2
		No me gusta dejar de tener contacto personal con los funcionarios al realizar mis gestiones.	RE3
Inercia (Khedhaouria <i>et al.</i> , 2016; Polites y Karahanna, 2012).		Continuaré empleando el canal de comunicación actual con la Administración porque me estresa cambiarlo.	IN1
		Continuaré empleando el canal de comunicación actual con la Administración porque disfruto empleándolo.	IN2
		Continuaré empleando el canal de comunicación actual, incluso aunque sepa que no es la mejor forma de hacer las cosas.	IN3
Hábito (Khedhaouria <i>et al.</i> , 2016; Limayen <i>et al.</i> , 2007).		Emplear el canal que actualmente empleo es algo natural para mí.	HA1
		Después de haberlo utilizado varias veces, hacer gestiones con la Administración a través del canal que empleo actualmente resulta bastante automático.	HA2
		Cuando tengo varias opciones para realizar una gestión prefiero hacerla a través del canal que empleo actualmente.	HA3
Intención de uso (Taylor y Todd, 1995)		Tengo la intención de utilizar la administración electrónica.	IU1
		Tengo la intención de utilizar algunos de los servicios.	IU2
		Mi intención es ir haciendo cada vez más gestiones a través de la administración electrónica.	IU3

Fuente: elaboración propia

El uso de un determinado canal para acceder a los servicios públicos se estableció mediante la pregunta «¿Actualmente qué canal utiliza usted más habitualmente para realizar gestiones en organismos de la Administración Pública?», pudiendo contestar «a través de la Administración electrónica»; «por teléfono»; «en persona»; seleccionándose aquellos casos que contestaron «por teléfono» y «en persona», ya que el trabajo se dirigía a no usuarios del e-gobierno.

Como se puede observar, se empleó en el cuestionario el término administración electrónica en lugar de e-gobierno. Al inicio de la entrevista se realizaba la siguiente aclaración a los encuestados «La Administración electrónica se refiere a la posibilidad que los ciudadanos y empresas tienen de relacionarse con las instituciones y organismos del estado, de las Comunidades Autónomas y de los Ayuntamientos, utilizando las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, para realizar de forma telemática a través de internet consultas y gestiones de todo tipo que antes tenía que hacer personalmente o por teléfono (por ejemplo pedir información, presentar quejas, entregar documentación, solicitar cita, entregar declaraciones de impuestos, hacer la declaración de la renta, pagar el IBI, el IAE, etc.)». De este modo, aunque se indica administración electrónica, se refiere a la conceptualización del e-gobierno indicada en la introducción del presente trabajo.

3.3. Muestra y datos

Para la verificación de la hipótesis se empleó una metodología cualitativa y cuantitativa. La cualitativa se desarrolló mediante un grupo de discusión de no usuarios del e-gobierno, integrado por 6 participantes (3 hombres y 3 mujeres), entre 37 y los 59 años, cuya duración fue de 83 minutos. El debate interno se generó en torno a 7 apartados (introducción, gestiones, ayuda, experiencias y relatos, seguridad, herramientas necesarias y futuro). Se comenzó explicando las distintas variables de investigación que se encontraban recogidas, de forma directa o indirecta, en las distintas preguntas. Con el grupo de discusión

se verificó la relevancia de las variables objeto de análisis. Dicho grupo sirvió para confirmar la relevancia de los factores facilitadores e inhibidores contemplados, así como para adaptar las escalas en el trabajo cuantitativo.

En el trabajo de campo se captaron 373 cuestionarios correspondientes a no usuarios del e-gobierno, 122 referidos a usuarios de la Administración Telefónica y 251 usuarios de la administración presencial, superando ambas muestras el nivel requerido para poder desarrollar el modelo. Debido a que las escalas empleadas responden a la adaptación de escalas validadas en trabajos previos, asumimos su validez de contenido. El análisis estadístico se realizó mediante una modelización de ecuaciones estructurales (SEM) aplicando la técnica Partial Least Squares (PLS) con SmartPLS 3.2.6.

4. RESULTADOS

4.1. Análisis del modelo de medida

Como medida de la fiabilidad interna se emplea el índice de fiabilidad compuesta. Se sugiere que 0,7 es un valor de fiabilidad aceptable en las etapas iniciales de investigación, y que unos niveles más estrictos de 0,8 lo son para etapas avanzadas. Sólo dos de los constructos no alcanzan el 0,8. La validez convergente se establece a través del análisis de la Average Variance Extracted (AVE), planteándose que sus valores deben ser superiores a 0,5. En este caso las varianzas medias extraídas superan tal valor, aceptándose la validez convergente de los constructos empleados (Tabla 2).

TABLA 2. FIABILIDAD DE LOS CONSTRUCTOS

Constructo	Composite Reliability		AVE	R2	VIF (IU)			
	Teléfono	Presencial			Teléfono	Presencial	Teléfono	Presencial
CF	1,000	0,820	1,000	0,696	–	–	1,197	1,350
EE	1,000	0,852	1,000	0,742	–	–	1,383	1,562
ER	0,839	0,846	0,635	0,648	–	–	1,274	1,417
Hab	0,916	0,895	0,844	0,810	–	–	1,445	1,384
IS	1,000	1,000	1,000	1,000	–	–	1,103	1,134
IU	0,889	0,901	0,727	0,753	0,422	0,422	–	–
Ine	0,807	0,798	0,582	0,568	0,244	0,244	1,537	1,449
Res	1,000	0,854	1,000	0,662	0,029	0,029	1,045	1,067

Nota: para inercia con hábito y resistencia: VIF=1,000. Fuente: elaboración propia

Para confirmar la validez discriminante, el valor AVE debe ser superior a la varianza compartida entre el constructo y los demás constructos representados, los constructos analizados superan dicho criterio, así como el vinculado al VIF. Asimismo, se empleó el hetero-trait-monotrait (HTMT) ratio de correlaciones. Para la muestra tanto de los usuarios de la administración telefónica como de la presencial, todos los constructos superan el criterio conservador HTMT.85. Asimismo, los constructos de ambos modelos superan el criterio HTMTinference.

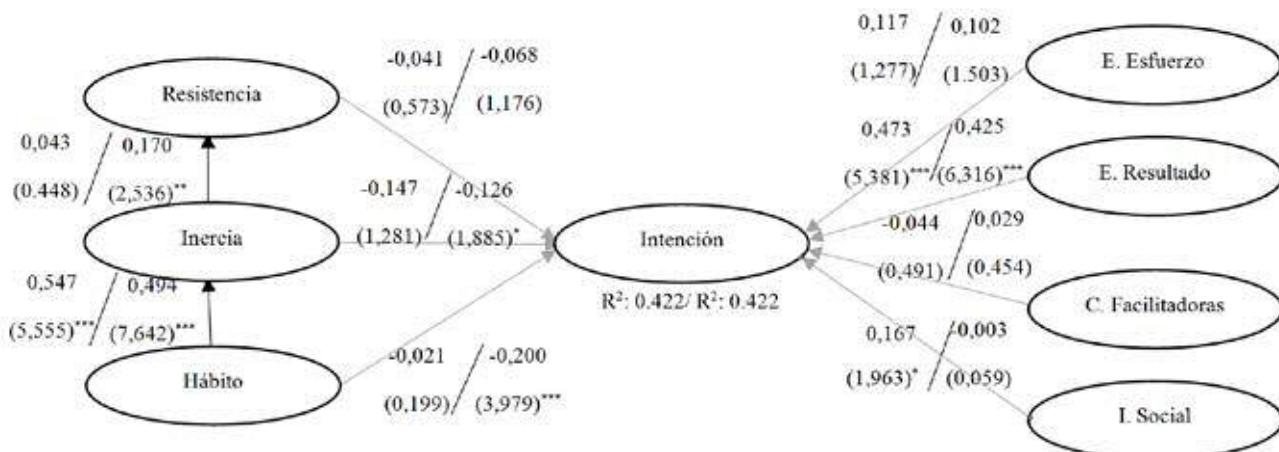
4.2. Análisis del modelo estructural

El primer criterio a emplear es el coeficiente de determinación de los constructos endógenos (R^2). Se recomienda un valor para R^2 superior a 0,10, criterio superado por la intención de uso y la inercia, pero no por

la resistencia. De acuerdo con el SRMR se puede considerar que ambos modelos presentan un buen ajuste al presentar un valor inferior a 0,08 (SRMRteléfono: 0,067; SRMRpresencial: 0,073).

A continuación, se analizan los path, o coeficientes de regresión estandarizados estimados, debiéndose tenerse presente el signo, magnitud y significación¹ (Figura 1). Aquellos path (p) significativos y cuyo signo sigue la dirección marcada en la hipótesis apoyan la relación propuesta.

FIGURA 1. RESULTADOS (CANAL TELEFÓNICO / CANAL PRESENCIAL)



Fuente: elaboración propia

Para aquellos ciudadanos no usuarios del e-gobierno que emplean el teléfono como canal de acceso a los servicios públicos, los factores facilitadores que inciden de forma significativa sobre la intención de usar el e-gobierno son: la expectativa de resultado ($p=0,473$, $t=5,381$) y la influencia social ($p=0,167$, $t=1,963$). Entre los inhibidores, el hábito ($p=0,547$, $t=5,555$) determina la inercia.

En la muestra para los no usuarios del e-gobierno, usuarios de la administración presencial, entre los facilitadores que determinan la intención de uso está la expectativa de resultado ($p=0,425$, $t=6,316$). Por su parte, entre los inhibidores se encuentran el hábito ($p=-0,200$, $t=3,979$) e inercia ($p=-0,126$, $t=1,885$), que también determinan la intención de uso. Asimismo, el hábito determina la inercia ($p=0,494$, $t=7,642$) y esta a su vez la resistencia ($p=0,170$, $t=2,536$).

De acuerdo con el análisis de las relaciones mediadas, para el caso de los usuarios de la administración presencial, no resulta significativa la relación mediada por la inercia entre el hábito y la intención de uso.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Cuando analizamos los resultados alcanzados de forma conjunta, se manifiestan las diferencias existentes entre los modelos explicativos de la adopción del e-gobierno para el caso de que los ciudadanos, no usuarios del e-gobierno, vengan empleando de forma habitual la administración telefónica o la administración presencial.

Así, para los no usuarios del e-gobierno, usuarios de la administración telefónica, el modelo contempla sólo, basados en su incidencia sobre la intención de uso, la presencia de factores facilitadores (expectativa de resultado e influencia social), pero no de inhibidores. En el caso de los no usuarios del e-gobierno, usuarios de la administración presencial, el modelo explicativo de la intención de uso del e-gobierno contempla factores tanto facilitadores (la expectativa de resultado), como inhibidores (inercia y hábito) que presentan un efecto negativo sobre la intención de uso del e-gobierno, pudiendo, por ello, aceptarse H1.

¹ *p, 0,05; **p, 0,01; ***p, 0,001 basada en una distribución t de Student de una cola (499), t (0,05; 499) =1,6479; t (0,01; 499) =2,3338; t (0,001; 499) =3,1066.

6. CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIONES

6.1. Conclusiones

En base a los resultados alcanzados se puede concluir la diferencia en el funcionamiento del modelo que explica la intención de uso del e-gobierno para los no usuarios del mismo, usuarios de la administración telefónica y de la administración presencial. En el caso de los usuarios de la administración telefónica, la intención de uso viene determinada por las creencias, que son la expectativa de resultado y la influencia social entre los facilitadores, mientras ningún inhibidor afecta a la citada intención de usar el e-gobierno. En el caso de los no usuarios del e-gobierno, usuarios de la administración presencial, la intención de uso viene determinada por la expectativa de resultado como elemento facilitador, y el hábito e inercia como elemento inhibidor. Asimismo, el hábito presenta una influencia significativa sobre la inercia, y ésta sobre la resistencia.

De acuerdo a los resultados alcanzados, hábito, inercia y resistencia no afectan significativamente la intención de uso del e-gobierno, en el caso de ser usuario de la administración telefónica. Esto es, parece que el hecho de venir empleando el canal telefónico hace que el ciudadano no se enfrente a frenos por dar el salto al e-gobierno. La mencionada intención de uso viene determinada por la expectativa de resultado y la influencia social. Es por ello, que, si se logra trasladar a la ciudadanía la idea de que el uso del e-gobierno permitirá alcanzar los objetivos de los ciudadanos y se aprovecha el efecto que las personas conocidas ejercen sobre los ciudadanos, se podrá afectar positivamente la adopción del e-gobierno. Asimismo, debemos tener presente que la elección del canal no es resultado de un proceso cognitivo en la mente del ciudadano, sino que se encuentra influida por las percepciones acerca de la forma en la que se cree que reaccionarán los otros, la interacción social. Algunos ciudadanos prefieren la información recibida de otros ciudadanos ya que les resulta más fácil comprender e identificar que la ofrecida por la propia administración (Madsen y Kræmmergaard, 2016b).

Para los no usuarios del e-gobierno, usuarios de la administración presencial, las creencias (expectativa de resultado) actúan en sentido opuesto al hábito y la inercia. En este caso existen dos líneas de acción posibles, reforzar el resto de creencias que actualmente no llevan a una intención de uso del e-gobierno, o bien desarrollar actuaciones que traten de alterar un hábito e inercia, contrarias al uso del e-gobierno. Verificada su eficacia en el cambio de los hábitos de los ciudadanos, se debe tener presente aquellas campañas tanto ascendentes como descendentes definidas en el ámbito público. Ya que los ciudadanos simplemente parecen añadir los canales digitales al resto de canales empleados en lugar de sustituirlos, se propone que la Administración continúe apoyado los canales presenciales mientras refuerza el canal electrónico, ya que ambos canales resultan complementarios y no sustitutos (Rey-Moreno y Medina-Molina, 2016). Si se sigue este planteamiento desde una perspectiva crosscanal centrada en el usuario, las Administraciones Públicas tratarán de lograr el cambio de canal por parte del usuario de forma que éste vea aumentada su satisfacción.

La investigación ratifica que lograr un uso continuado de un IS (Sistema de Información en sus siglas en inglés) no es solo consecuencia de la intención, sino de otras condiciones inhibidoras como inercia y hábito, presentando éste un elevado potencial para explicar los comportamientos vinculados a IS, a la par que resulta uno de los mayores determinantes de la intención de uso en entornos online. Como hemos podido observar, este último extremo sólo se verifica para los usuarios de la administración presencial, ya que ningún inhibidor determina la intención de uso del e-gobierno por parte de los usuarios de la administración telefónica.

En España, y de forma contraria a lo que sugerían Gauld, Goldfinch y Horsburgh (2010), la consolidación de la oferta online de los servicios públicos no ha servido para incrementar significativamente la tasa de usuarios de los servicios públicos en línea. Esto viene a reflejar lo que ya predecían Van de Wijngaert *et al.* (2011), los ciudadanos continúan optando por los canales tradicionales de distribución para satisfacer sus necesidades (Rey-Moreno y Medina-Molina, 2016). ¿Supone esto el fracaso de las estrategias de e-gobierno? Consideramos que no es así, sino que se debe optar por un enfoque de integración de los diferentes canales. Esto es, seguir una estrategia omnicanal que favorece el libre tránsito de los ciudadanos entre diferentes canales de acceso a los servicios públicos de forma que se diluyan las fronteras entre los mismos.

Los organismos públicos, dentro de su apuesta por el e-gobierno y en el contexto de las estrategias omnicanal, esperan que el canal on-line sea el elegido «por defecto», realizando notables esfuerzos para favorecer su desarrollo. Si realmente es este el objetivo por el que apuestan, deben recordar que: (1) será

el ciudadano el que decide el canal por el que entra en contacto con la Administración Pública, claramente influido por su hábito, siendo la satisfacción con el conjunto de canales el elemento a perseguir; y (2) que el e-gobierno debe ser contemplado, de momento, como una alternativa que apoye al resto de canales, no que los sustituya. Solo de esta forma se logrará incrementar las tasas de uso de los mismos. Si el hábito, como acabamos de afirmar, determina la decisión de emplear el e-gobierno, la estrategia digital por defecto encontrará mayores frenos en el caso de los usuarios de la administración presencial. Es por ello que se puede sugerir, inicialmente, centrar los esfuerzos en los usuarios de la administración telefónica para que se apoyen en el e-gobierno.

6.2. Contribuciones

Dentro de las contribuciones de carácter teórico se reafirma la conveniencia de emplear modelos duales en la explicación de la adopción del e-gobierno, que incorporan tanto factores facilitadores como inhibidores. Asimismo, la segunda contribución teórica se vincula con el hecho de que los modelos explicativos del e-gobierno deben contemplar diferentes configuraciones en función del canal de distribución que fuesen empleando los ciudadanos para acceder a los servicios públicos.

Este dispar comportamiento enlaza con las contribuciones prácticas del trabajo. Los resultados confirman la necesidad de que las Administraciones lleven a cabo diferentes estrategias para favorecer la adopción del e-gobierno. En el caso de los usuarios de la administración telefónica, los inhibidores ayudan al logro del citado objetivo dado que permiten que estos continúen con el uso del e-gobierno. Es por ello que se deberá tratar de reforzar la idea de continuación en el cumplimiento de sus objetivos. Para los usuarios de la administración presencial, habrá de trasladarse, fundamentalmente, que el uso del e-gobierno permitirá alcanzar los objetivos perseguidos, que será el factor que debe contrarrestar la inercia y acción del hábito. Asimismo, se deberían tener presente, como se ha mencionado anteriormente, las intervenciones efectivas para modificar hábitos (Verplanken y Wood, 2006).

Han sido diversas las aportaciones en las que se presentan estrategias potenciadoras del uso del e-gobierno como canal de acceso a los servicios públicos: instrumentos de comunicación que favorecen el flujo de información; instrumentos legales y regulatorios; instrumentos económicos a través de incentivos: aprovechamiento del potencial de la web; apoyo a la experiencia global del ciudadano; concreción del valor superior ofrecido por el canal online (Teerling y Pietersen, 2009; Van de Wijngaert *et al.*, 2011).

Finalmente, recordar la relevancia, y dificultad vinculada al estudio de las preferencias de los ciudadanos. No parece que las preferencias de los ciudadanos, en relación al canal de acceso a los servicios públicos, se relacionen únicamente con la satisfacción, ya que, aunque la satisfacción con el e-gobierno es superior a la presencial, éste sigue siendo el canal mayoritariamente preferido respecto al resto de canales (AEVAL, 2016). De hecho, un aumento de las opciones a disposición de los ciudadanos puede tener un efecto negativo sobre determinadas opciones por su efecto sobre las preferencias. Nos estamos refiriendo a la posibilidad de que incrementar los canales a disposición de los ciudadanos esté reforzando una consolidación de la preferencia por los canales tradicionales. En este sentido se sugiere, para el caso del e-gobierno, los remedios planteados por Botti y Iyengar (2006).

TABLA 3. ACTUACIONES PARA ACTUAR SOBRE LAS PREFERENCIAS DE LOS CIUDADANOS

Mecanismo psicológico tras el detrimento de la elección.	Remedio desde la política pública.
Sobrecarga de información.	Sólo incluir opciones adicionales que incrementan el bienestar social. Facilitar el proceso de decisión con sistemas de apoyo a la decisión y/o una categorización efectiva.
Incertidumbre en las preferencias.	Identificar opciones por defecto valiosas. Ofrecer oportunidades para practicar y comprender las preferencias personales.
Emociones negativas.	Facilitar la delegación de la decisión en un experto. Establecer una relación de confianza mutua entre proveedores y consumidores.

Fuente: Botti y Iyengar (2006)

6.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Resulta interesante profundizar en el impacto que pueda presentar la experiencia previa del usuario sobre las relaciones incorporadas en el modelo, así como la intensidad del uso que del e-gobierno hace el ciudadano.

El comportamiento repetido genera hábitos en los usuarios provocando que estos se dejen llevar por el pensamiento automático y cesen en la consideración de alternativas, contexto en el que presenta un elevado potencial la tecnología móvil. Ello provoca que resulte interesante analizar el papel que puede jugar ésta dentro de la estrategia omnicanal en la prestación de servicios públicos.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo forma parte del proyecto de investigación «Estrategia omnicanal en la distribución de servicios públicos» financiado por el Instituto Nacional de Administración Pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- AGENCIA DE EVALUACIÓN Y CALIDAD (AEVAL). (2016). *Estabilidad y mejora en los servicios públicos*. Ministerio de Hacienda y Administración Pública.
- BHATTACHERJEE, A. y HIKMET, N. (2007), “Physicians’ resistance toward healthcare information technology: A theoretical model and empirical test”, *European Journal of Information Systems*, 16: 725-737. DOI: 10.1057/palgrave.ejis.3000717.
- BHATTACHERJEE, A. y LIN, C.-P. (2015), “A unified model of IT continuance: three complementary perspectives and crossover effects”, *European Journal of Information Systems*, 23: 364-373. DOI: 10.1057/ejis.2013.36.
- BOTTI, S. y IYENGAR, S. S. (2006), “The Dark Side of Choice: When Choice Impairs Social Welfare”, *Journal of Public Policy & Marketing*, 25 (1): 24-38. DOI: 10.1509/jppm.25.1.24.
- CENFETELLI, R. T. (2004), “Inhibitors and enablers as dual factors concepts in technology usage”, *Journal of the Association for Information Systems*, 5 (11-12): 472-492. <http://aisel.aisnet.org/jais/vol5/iss11/16>.
- COMISIÓN EUROPEA (2014), *Study on eGovernment and the Reduction of Administrative Burden*. DOI: 10.2759/42896.
- (2015a), *eGovernment Action Plan 2016–2020. Roadmap*.
- (2015b), *Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners*. Abridge Version.
- (2016), *EU eGovernment Action Plan 2016–2020. Accelerating the digital transformation of Government*.
- CONEJERO, E. y REDONDO, J. C. (2016), “La innovación social desde el ámbito público: Conceptos, experiencias y obstáculos”, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 15 (enero-junio).
- DOWDING, K. & JOHN, P. (2008). “The value of choice in public policy”, *Public Administration*, 87 (2), 219-223. DOI: 10.1111/j.1467-9299.2008.01732.x.
- GAULD, R., GOLDFINCH, S. y HORSBURGH, S. (2010), “Do they want it? The ‘Demand-side’ of e-Government in Australia and New Zealand”, *Government Information Quarterly*, 27: 177-186. DOI: 10.1016/j.giq.2009.12.002.
- HSIE, P.-J. (2016), “An empirical investigation of patients’ acceptance and resistance toward the health cloud: The dual factor perspective”, *Computers in Human Behavior*, 63: 959-969. DOI: 10.1016/j.chb.2016.06.029.
- IBM. (2014), *Authenticity and Advantage in an Omnichannel World*. London: IBM Omnichannel Commerce Thought Leadership White Paper.
- INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (2008), *E-gobierno para un mejor gobierno*. DOI: 10.1787/9789264062603-es.
- JILKE, S., VAN RYZIN, G. G. y VAN DE WALLE, S. (2015), “Responses to Decline in Marketized Public Services: An Experimental Evaluation of Choice Overload”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, August: 1-19. DOI: 10.1093/jopart/muv021.
- JOSHI, K. (2005), “User resistance and acceptance: A case study using the equity implementation model”, *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 7(1): 6-20. DOI: 10.1080/15228053.2005.10856057.
- KAPLAN, A. M. y HAENLEIN, M. (2009), “The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration”, *European Management Journal*, 27: 197-212. DOI: 10.1016/j.emj.2008.10.003.
- KHEDHAOURIA, A., THURIK, R., GURAU, C. y VAN HECK, E. (2016), “Customers’ continuance intention regarding mobile service providers: A status quo bias perspective”, *Journal of Global Information Management*, 24(4): 1-21. DOI: 10.4018/jgim.2016100101.
- KIM, H. y GUPTA, S. (2012), “Investigating customer resistance to change in transaction relationship with an internet vendor”, *Psychology & Marketing*, 29(4): 257-269. DOI: 10.1002/mar.20519.

- KIM, H.-W. y KANKANHALLI, A. (2009), "Investigating user resistance to information systems implementation: A status quo bias perspective", *MIS Quarterly*, 33(3): 567-582. DOI: 10.2307/249384.
- KOTLER, P. y LEE, N. (2007), *Marketing en el sector público. Todas las claves para su mejora*, Pearson Prentice Hall, Madrid.
- KROENUNG, J., ECKHARDT, A. y KUHLENKASPER, T. (2017), "Conflicting behavioral paradigms and predicting IS adoption and non-adoption: The importance of group-based analysis", *Computers in Human Behavior*, 67: 10-22. DOI: 10.1016/j.chb.2016.09.058.
- KUMAR, V. (2010), "Customer Lifetime Value-Based Approach to Marketing in the Multichannel, Multimedia Retailing Environment", *Journal of Interactive Marketing*, 24: 71-85. DOI: 10.1016/j.intmar.2010.02.008.
- LEE, K. y JOSHI, K. (2016), "Examining the use of status quo bias perspective in IS research: need for re-conceptualizing and incorporating biases", *Information Systems Journal*, DOI: 10.1111/isj.12118.
- LIMAYEN, M., HIRTZ, S. G. y CHEUNG, C. M. K. (2007), "How habit limits the predictive power of intention: the case of information systems continuance", *MIS Quarterly*, 31 (4): 705-737. DOI: 10.2307/3250921.
- MADSEN, C. y KRÆMNERGAARD, P. (2016b), "Warm Experts in the age of Mandatory e-Government: Interaction Among Danish Single Parents Regarding Online Application for Public Benefits", *The Electronic Journal of e-Government*, 14(1): 87-98.
- MADSEN, C. Ø. y KRÆMNERGAARD, P. (2016a), "How to Succeed with Multichannel Management: A Case Study of Cross-Organizational Collaboration Surrounding a Mandatory Self-Service Application for Danish Single Parents", *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 3(4): 94-110. DOI: 10.4018/ijpada.2016100107.
- MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (2015), *Plan de Transformación Digital de la Administración General del Estado y sus organismos públicos (Estrategia TIC 2015-2020)*, Secretaría General Técnica.
- MIRSCH, T., LEHRER, C. y JUNG, R. (2016), "Channel Integration towards omnichannel management: a literature review", PACIS Proceedings, Paper 288. DOI: 10.15358/0935-0381-2016-4-5-235.
- MUNUERA, M. P. (2016), "Agenda digital: e-Servicios sociales", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 16 (julio-diciembre).
- OECD (2012), *Working smarter in revenue administration– Using demand management strategies to meet service delivery goals*, Forum on Tax Administration. Information note.
- OECD (2013), *Managing Service Demand. A practical guide to help revenue bodies better meet taxpayers' expectations*.
- OECD (2014), *Increasing Taxpayers' Use of Self-Service Channels*.
- OUELETTE, J. y WOOD, W. (1998), "Habit and intention in everyday life: The multiple processes by which post behavior predicts future intentions", *Psychological Bulletin*, 124 (1): 54-74. DOI: 10.1037/0033-2909.124.1.54.
- PATSIOTIS, A., HUGHES, T. y WEBBER, D. J. (2013), "An examination of consumers' resistance to computer based technologies", *Journal of Service Marketing*, 27(4): 294-231. DOI: 10.1108/08876041311330771.
- POLITES, G. L. y KARAHANNA, E. (2012), "Shackled to the Status Quo: the inhibiting effects of incumbent system habit, switching costs, and inertia on new system acceptance", *MIS Quarterly*, 36(1): 21-42.
- PONT, J. (2016), "Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 16 (julio-diciembre).
- REDDICK, C. y TURNER, M. (2012), "Channel choice and public service delivery in Canada: Comparing e-government to traditional service delivery", *Government Information Quarterly*, 19: 1-11. DOI: 10.1016/j.giq.2011.03.005.
- REY-MORENO, M. y MEDINA-MOLINA, C. (2016), "Omnichannel strategy and the distribution of public services in Spain", *Journal of Innovation & Knowledge*, 1 (1): 36-43. DOI: 10.1016/j.jik.2016.01.009.
- REY-MORENO, M. y MEDINA-MOLINA, C. (2017), "Inhibitors and non-users of e-government: Determinants of habit and intentions of adoption", *Journal of Innovation & Knowledge*, forthcoming. DOI: 10.1016/j.jik.2017.01.001.
- RUFÍN, R. y MEDINA, C. (2012). *Marketing Público: Investigación, aplicaciones y herramientas*. Esic, Madrid.
- SCHÄFER, M., JAEGER-ERBEN, M. y BAMBERG, S. (2012), "Live events as windows of opportunity for changing towards sustainable consumption patterns?", *Journal of Consumer Policy*, 35: 65-84. DOI: 10.1007/s10603-011-9181-6.
- SHEERAN, P. (2002), "Intention-behavior relations: A conceptual and empirical review", *European Review of Social Psychology*, 12(1): 1-36. DOI: 10.1080/14792772143000003.
- TAYLOR, S. y TODD, P. (1995), "Understanding information technology usage: A test of competing models", *Information Systems Research*, 6(2): 144-176. DOI: 10.1287/isre.6.2.144.
- TEERLING, M. y PIETERSON, W. (2009), "Government multichannel marketing: How to seduce citizens to the web channels?" In *Proceedings of the 42nd Hawaii international conference on system sciences*. DOI: 10.1109/hicss.2009.233.
- VAN DE WIJNGAERT, L., PIETERSON, W. TEERLING, M. (2011), "Influencing citizen behavior: Experiences from multichannel marketing pilot projects", *International Journal of Information Management*, 31: 415-419. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2010.12.009.
- VENKATESH, V., MORRIS, M. G., DAVIS, G. B., y DAVIS, F. D. (2003), "Use Acceptance of information technology: Toward a unified view", *MIS Quarterly*, 27(3): 425-478. DOI: 10.2307/249008.

- VENKATESH, V., THONG, J. Y., CHAN, F. K., Hu, P. J. H. y BROWN, S. A. (2011), "Extending the two-stage information systems continuance model: Incorporating UTAUT predictors and the role of context", *Information Systems Journal*, 21(6): 527-555. DOI: 10.1111/j.1365-2575.2011.00373.x.
- VERHOEF, P. C., KANNAN, P. K., y INMAN, J. J. (2015), "From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing", *Journal of Retailing*, 91(2): 174-181. DOI: 10.1016/j.jretai.2015.02.005.
- VERPLANKEN, B. y AARTS, H. (1999), "Habit, attitude, and planned behavior: Is habit an empty construct or an interesting case of goal-directed automaticity?" en W. STROEBE y M. HEWSTONE (eds.), *European review of social psychology*, 10: 101-134. Chichester, England: Wiley. DOI: 10.1080/14792779943000035.
- VERPLANKEN, B. y WOOD, W. (2006), "Interventions to break and create consumer habit", *Journal of Public Policy & Marketing*, 25(1): 90-103. DOI: 10.1509/jppm.25.1.90.
- WIERINGA, J. E. y VERHOEF, P. C. (2007), "Understanding customer switching behavior in a liberating service market: An exploratory study", *Journal of Service Research*, 10(2): 174-186. DOI: 10.1177/1094670507306686.