

## Artículo

# Análisis de los procesos de recuperación del servicio en el sector de telefonía móvil

Jesús J. Cambra Fierro\*, Juan M. Berbel Pineda, Rocío Ruiz Benítez y Rosario Vázquez Carrasco

Dpto. Dirección de Empresas, Universidad Pablo de Olavide, Ctra. Utrera, km 1, 41013 Sevilla, España

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

### Historia del artículo:

Recibido el 8 de marzo de 2010

Aceptado el 27 de diciembre de 2010

On-line el 20 de mayo de 2011

### Códigos JEL:

M31

### Palabras clave:

Recuperación del servicio

Satisfacción

Lealtad

Telefonía móvil

## R E S U M E N

Los fallos pueden ocurrir incluso en empresas excelentes. Sin embargo, la literatura ha mostrado que una buena gestión de los procesos de recuperación del servicio permite conseguir un nivel interesante de satisfacción percibida por el usuario.

Una profunda revisión de la literatura especializada ha identificado que todavía existen importantes brechas respecto a: i) la percepción de justicia y su impacto en la satisfacción con la recuperación del servicio y con la lealtad, ii) la consideración individual y conjunta de la lealtad actitudinal y comportamental, y iii) los vínculos entre la satisfacción con la recuperación del servicio y la lealtad del cliente, lo que contribuiría a enriquecer la comprensión de la efectividad de las acciones de recuperación del servicio.

Este estudio analiza la situación del sector de telefonía móvil en España. Los resultados indican que los procesos de recuperación repercuten en la satisfacción percibida por el usuario y su predisposición hacia la lealtad. Sin embargo, también identificamos que en la práctica las empresas parecen no apostar decididamente por esta alternativa, al menos desde el punto de vista del cliente. ¿Por qué?

© 2010 ACEDE. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

## Analysis of the service recovery processes in the mobile phone sector

## A B S T R A C T

Errors may occur even in excellent companies. However, the literature has shown how good management of service recovery processes achieves high levels of customer-perceived satisfaction.

An exhaustive review of the specialist literature reveals that there are still major gaps in knowledge of the following areas: i) the perception of justice and its impact on satisfaction with service recovery and loyalty, ii) individual and group consideration of attitudinal and behavioral loyalty, and iii) the links between satisfaction with service recovery and customer loyalty, which would enrich our understanding of the effectiveness of service recovery actions.

The present study analyzes the mobile phone sector in Spain. The results indicate that recovery processes influence customer-perceived satisfaction and customers' predisposition toward loyalty. However, we also identify that, in practice, companies seem to pay insufficient attention to this alternative, at least from the customer's point of view, raising the question of why this is so.

© 2010 ACEDE. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

## 1. Introducción

El aumento de la presión competitiva permite que los clientes dispongan de más alternativas y, por tanto, se vuelvan más

exigentes. Esta situación repercute, en ocasiones, en la percepción de un menor nivel de calidad en la prestación del servicio que puede deberse bien a un fallo por parte del oferente, bien a una percepción diferente a las expectativas del usuario.

Por eso cada vez son más las empresas que se esfuerzan por mejorar la prestación del servicio, la atención al cliente y la gestión de posibles anomalías. También centran su atención en los procesos de investigación comercial, como herramienta para identificar y analizar las necesidades y expectativas de los usuarios reales y potenciales, en el diseño del servicio y en la formación adecuada

\* Autor para correspondencia.

Correos electrónicos: [jjcamfie@upo.es](mailto:jjcamfie@upo.es) (J.J. Cambra Fierro), [jmberpin@upo.es](mailto:jmberpin@upo.es) (J.M. Berbel Pineda), [rribuen@upo.es](mailto:rribuen@upo.es) (R. Ruiz Benítez), [\(R. Vázquez Carrasco\).](mailto:rvaazcar@upo.es)

del personal. El objetivo básico es la prestación, de tal forma que se cumplan las expectativas creadas. En aquellos casos en los que así sea se podrá anticipar una cartera de clientes fieles y la empresa podrá rentabilizar el esfuerzo y los recursos dedicados a atraer nuevos clientes.

Sin embargo, como han señalado muy acertadamente autores como DeWitt et al. (2008), Huang (2008), Michel y Meuter (2008) o Casado et al. (2008), entre otros, aún en empresas excelentes hay ocasiones en las que los fallos son inevitables. Estos fallos influyen en la percepción de los usuarios y pueden afectar a su nivel de satisfacción/insatisfacción (Michel y Meuter, 2008); aunque una gestión adecuada de esta situación y una solución al problema puede conducir al cliente hacia un estado de satisfacción (Bitner et al., 1990). Esta idea es la que da contenido básico a la denominada paradoja de recuperación del servicio (PRS) –*service recovery paradox*–, basada en los trabajos pioneros de Bitner et al. (1990), de McCollough y Bharadwaj (1992) o de Zeithaml et al. (1996) y que ha supuesto una línea de trabajo muy importante en el ámbito del marketing en general y del marketing de servicios en particular. Como destacan Maxham y Netemeyer (2002), la enorme presión a la que están sometidas muchas industrias en la actualidad ha hecho que tanto el ámbito académico como el empresarial hayan vuelto a prestar atención a los procesos de recuperación del servicio. Nuestro estudio se basa en el marco conceptual que ofrece dicha paradoja, aunque se centra en el ámbito específico de los procesos de recuperación; es decir, supone que un cliente reclamaría cuando no se hubieran cumplido sus expectativas.

En el ámbito de investigación, la mayoría de los trabajos ha considerado el sector hosteler (hoteles y restauración), compañías aéreas, o empresas financieras (bancos y aseguradoras) como referencia. Sin embargo, se recalca la necesidad de investigaciones adicionales que consideren industrias diferentes para aumentar la robustez de las conclusiones alcanzadas.

Así, tomando como referencia las ideas previas, este trabajo pretende complementar a la literatura y establece los siguientes objetivos explícitos: i) identificar y analizar la significatividad de los antecedentes de la satisfacción percibida con los procesos de recuperación del servicio, ii) analizar la repercusión de la satisfacción en el comportamiento posterior (por ejemplo, fidelidad), y iii) discutir las implicaciones que se derivan tanto para la literatura como para la práctica empresarial. En este sentido contribuimos a reducir la brecha apuntada por autores como DeWitt et al. (2008) y Huang (2008). Para ello se plantea un estudio en el sector de telefonía móvil en España y se trabaja con varias escalas multi-ítem, tal y como sugieren Michel y Meuter (2008). El interés de estudiar este sector reside: i) en sus características estructurales, tal y como se comenta en el epígrafe 4; y ii) en que hasta el momento no se ha considerado como referencia para analizar procesos de recuperación del servicio.

## 2. Revisión bibliográfica

Un fallo en el servicio se define como un contratiempo o problema, real o percibido, que se produce durante la interacción empresa-cliente (Michel y Meuter, 2008; Maxham, 2001). En línea con lo anterior, la recuperación del servicio fue definida por autores como Bitner et al. (1990) o Grönroos (1998) como las acciones desarrolladas por el proveedor del servicio, tras el fallo, que tienen como objetivo solucionar el problema. Smith et al. (1999) diferencian entre: i) la gestión de quejas y ii) la recuperación del servicio. Para estos autores, en ambos casos estamos ante una reacción por parte de la empresa tras un problema en la prestación del servicio. Sin embargo, mientras la gestión de quejas responde a un perfil reactivo, la recuperación del servicio se ajusta a otro proactivo que

busca no solo gestionar la queja sino ofrecer de forma rápida una solución satisfactoria para el cliente.

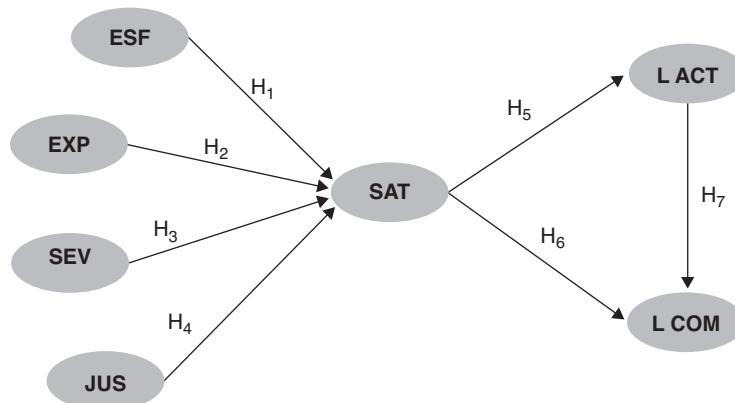
La literatura ha acuñado el concepto de PRS, definiéndola como una situación en la cual la satisfacción percibida por el cliente tras un proceso de fallo y recuperación podría superar el nivel de satisfacción percibido por clientes que han recibido el servicio sin fallo alguno (Varela et al., 2009; Michel y Meuter, 2008; McCollough y Bharadwaj, 1992). Debemos suponer, por tanto, que el cliente muestra su descontento o disconformidad y que la empresa trata de solucionar el problema. Siguiendo esta secuencia lógica, una recuperación de servicio exitosa podría incidir en el nivel de satisfacción del cliente, podría generar procesos de boca-oreja positivos, influir positivamente en la intención de compra futura y fortalecer la relación empresa-cliente. Nuestro estudio se posiciona en esta línea, aunque se centra específicamente en estudiar los antecedentes del nivel de satisfacción percibido con el proceso de recuperación de servicio y la posible repercusión de dicha satisfacción en la fidelidad del cliente. Aunque el marco conceptual se apoya en la PRS, tal y como hemos señalado, asumiremos que aquellos clientes que reclaman lo hacen porque perciben que no se están cumpliendo sus expectativas.

En esta línea, estudios previos han analizado cómo el concepto de recuperación del servicio repercute en la satisfacción percibida por el cliente (por ejemplo, Michel y Meuter, 2008) y puede disminuir su propensión a abandonar la relación (por ejemplo, Varela et al., 2009). Se ha considerado incluso como un antecedente de la fidelidad del cliente y del enfoque relacional (por ejemplo, DeWitt et al., 2008).

Este último trabajo (DeWitt et al., 2008) destaca que la gestión eficiente de las quejas relacionadas con la prestación del servicio permitiría establecer relaciones rentables a largo plazo con los clientes y, además, representa una retroalimentación muy importante para las empresas que así lo quieran entender; a modo de crítica constructiva. No obstante, una mala gestión de esa situación podría incidir en niveles de insatisfacción mayores. Estos autores indican expresamente que, a pesar de los avances en investigación, todavía existen importantes brechas en la literatura respecto a: i) la percepción de justicia y su repercusión en la lealtad, y ii) la consideración individual y conjunta de la lealtad actitudinal y comportamental, lo que contribuiría a enriquecer la comprensión de la efectividad de las acciones de recuperación del servicio (p. 270).

El trabajo de Huang (2008) toma como referencia el concepto de satisfacción, aunque no va más allá y no demuestra empíricamente si dicha satisfacción repercute en el grado de fidelidad del cliente. Considera que la severidad del fallo, el esfuerzo del empleado percibido por el cliente y las expectativas de recuperación son antecedentes del nivel de satisfacción percibido con la recuperación del servicio. En la parte final de su artículo sugiere que sería interesante profundizar en las repercusiones comportamentales de dicha satisfacción. Michel y Meuter (2008) también se centran en analizar esta satisfacción percibida, aunque reconocen que al haber trabajado con varias escalas formadas por un solo ítem, sería recomendable replicar parte del estudio utilizando escalas multi-ítem.

Sin embargo, la revisión de la literatura refleja que las conclusiones respecto al nivel de satisfacción con la recuperación del servicio no son del todo concluyentes. Recientemente autores como Magnini et al. (2007), Hocutt et al. (2006), o Maxham y Netemeyer (2002) defienden que la satisfacción percibida con un proceso de recuperación podría influir positivamente en la fidelidad del cliente hacia el proveedor, mientras que se identifica una corriente opuesta que afirma que no existe evidencia suficiente para sostener dicha relación (por ejemplo, Ok et al., 2006; Andreassen, 2001; McCollough, 2000; Hocutt et al., 1997). Además, tal y como señalan Michel y Meuter (2008), desarrollar estudios que analicen procesos de recuperación de servicio resulta complicado porque solo



ESF: Esfuerzo Percibido; EXP: Expectativas de Recuperación; SEV: Severidad del Fallo; JUS: Justicia Percibida; SAT: Satisfacción con la Recuperación; L ACT: Lealtad Actitudinal; L COM: Lealtad Comportamental

**Figura 1.** Modelo causal. ESF: esfuerzo percibido; EXP: expectativas de recuperación; JUS: justicia percibida; SAT: satisfacción con la recuperación; SEV: severidad del fallo.

una minoría de clientes insatisfechos suele realizar quejas o reclamaciones y, como resultado, es difícil encontrar una muestra lo suficientemente grande de clientes que hayan recibido una recuperación satisfactoria. Para solventar este desafío, en nuestro estudio decidimos contar con la colaboración de una empresa especializada (ver epígrafe de estudio empírico).

Ya hemos indicado que la base conceptual de este trabajo se apoya en la PRS, concretamente en los procesos posteriores a la tramitación de una queja. Para comprender los antecedentes del hipotético nivel de satisfacción obtenido con los procesos de recuperación y la repercusión de dicha percepción en la fidelidad del cliente recurrimos en primer lugar al trabajo de De Matos et al. (2007). A partir de un meta-análisis estos autores destacan la relevancia de tres teorías básicas:

- *El paradigma de la disconfirmación* (McCollough et al., 2000; Oliver, 1997). Bajo esta perspectiva la satisfacción percibida con un proceso de recuperación de servicio se relaciona con un nivel de satisfacción secundario, posterior a un fallo en el servicio. Ahora el cliente compara sus expectativas de recuperación con sus percepciones sobre el resultado final obtenido. Si la percepción supera las expectativas, entonces emerge la satisfacción.
- *La «Script Theory»* (Bitner et al., 1994). En este caso se considera una secuencia común de actos en la prestación de un servicio y un orden esperado de hechos en la memoria de los clientes. Si ocurre un fallo en el servicio, estaríamos ante una desviación del guion previsto.
- *La teoría de compromiso-confianza* que tiene su origen en el marketing de relaciones. Esta línea es propuesta por autores como Kau y Loh (2006), Tax et al. (1998) o Kelley y Davis (1994) y plantea que una excelente recuperación del servicio tiene un impacto directo sobre la confianza de los consumidores hacia la empresa.

En cualquier caso, para garantizar el éxito de una empresa, desde el punto de vista del marketing las buenas prácticas recomiendan prestar atención a la satisfacción percibida y a la intención de recompra. Y más en aquellos casos en los que el consumidor no haya alcanzado sus expectativas (por ejemplo, DeWitt et al., 2008; Michel y Meuter, 2008; De Matos et al., 2007). Sin embargo, trabajos previos al nuestro que han abordado el estudio de procesos de recuperación del servicio se han centrado en estudiar estas variables de forma aislada y han sido menos los que, a pesar de reconocer implícitamente el vínculo entre satisfacción y lealtad/intención de recompra, han demostrado empíricamente esta

relación (por ejemplo, Schoefer y Diamantopoulos, 2008; Karande et al., 2007; Homburg y Fürst, 2005; Maxham y Netemeyer, 2003). También se han estudiado previamente variables como la intención de queja (Hocutt et al., 1997), la imagen de la empresa (Kwortnik, 2006; Andreassen, 2001), la confianza (Kau y Loh, 2006), la calidad (McCollough, 1995), o las intenciones de cambio (Varela et al., 2009; Zeithaml et al., 1996). Los trabajos de Huang (2008) y De Matos et al. (2007) consideran la severidad del fallo, las expectativas de recuperación, la responsabilidad de la empresa o el interés/esfuerzo percibido por solucionar el problema. DeWitt et al. (2008) toman como referencia los conceptos de justicia y lealtad –actitudinal y comportamental–. Finalmente, la gran mayoría de los trabajos citados reconocen el posible impacto de factores moderadores como el tipo de servicio/ industria, o el perfil de la muestra.

Por tanto, la revisión de la literatura ha identificado una brecha que justifica el interés de nuestro estudio. Tal y como han sugerido recientemente autores como DeWitt et al. (2008) es preciso reforzar las evidencias empíricas que explican el nexo entre justicia percibida, satisfacción con la recuperación del servicio y fidelidad a la empresa. Además, realizamos una contribución adicional al estudiar una industria y contexto que hasta el momento, a pesar de su importancia económica, no ha recibido atención en este ámbito: la telefonía móvil en España.

### 3. Formulación de hipótesis

Basándonos en las ideas y argumentos comentados en los apartados anteriores proponemos que la satisfacción es un factor clave para comprender la situación del cliente con un proceso de recuperación del servicio. Además, la literatura sugiere que en la medida en la que un cliente esté satisfecho será más propenso a mantener una relación duradera con la empresa. Por tanto, nuestro modelo propone que el esfuerzo de la empresa percibido por el cliente, las expectativas de recuperación, la severidad del fallo y la justicia percibida permiten explicar el nivel de satisfacción percibido por el cliente con un proceso de recuperación. A partir de este nivel de satisfacción podemos explicar la fidelidad del cliente tanto en su vertiente actitudinal como comportamental. La figura 1 muestra el modelo de referencia, cuyas hipótesis se justifican a continuación.

La literatura define el esfuerzo percibido como la sensación que tiene el cliente respecto a la energía y conjunto de recursos que la empresa dedica a solucionar su problema (Huang, 2008; De Matos et al., 2007; Guenzi y Pelloni, 2004). El esfuerzo mostrado por la empresa (empleado) y percibido por el cliente puede

suponerse como un elemento social con impacto positivo en la relación empresa-cliente (Barnes, 1997), de tal forma que la calidad de estas interacciones interpersonales entre empleado y cliente afectan a la valoración de la relación empresa-cliente (Guenzi y Pelloni, 2004). El esfuerzo percibido contribuye a crear valor para el cliente y puede influir en su nivel de satisfacción (Butcher et al., 2001). En este sentido los empleados deben demostrar energía y voluntad por solventar el problema. Podría ser interesante comenzar, quizá, por una disculpa, intentar identificar el origen del fallo y plantear posibilidades razonables para el usuario (De Matos, 2007). Así, desde nuestro punto de vista parece sensato pensar que la valoración de la recuperación del servicio se verá afectada por la percepción del mayor o menor nivel de esfuerzo demostrado por la empresa y percibido por el cliente. Es más, en ocasiones se han descrito situaciones en las que a pesar de no haber obtenido una solución provechosa, si el cliente ha percibido un interés sincero y un esfuerzo real por parte de la empresa, entonces su valoración se aproxima a un estado de satisfacción (Mohr y Bitner, 1995). En función de los argumentos anteriores formulamos la primera hipótesis:

**Hipótesis 1.** *Cuanto mayor es el esfuerzo mostrado por la empresa mayor es el nivel de satisfacción percibido con el proceso de recuperación del servicio.*

En el ámbito del marketing el concepto de expectativas se considera un elemento fundamental y, por tanto, la literatura al respecto es muy rica (por ejemplo, Grönroos, 2000). En líneas generales se sugiere que las expectativas suponen una valoración a priori de lo que el consumidor espera obtener. Aplicado al contexto de procesos de recuperación de servicio, autores como Hess et al. (2003) o Swanson y Kelley (2001) señalan que las expectativas de recuperación de servicio están relacionadas con la esperanza de que la solución que se obtendrá a su problema será la apropiada y, por tanto, satisfactoria para sus intereses. Sin embargo, cuanto mayores sean las expectativas mayor va a ser el nivel de exigencia del cliente hacia la empresa, por lo que se puede anticipar una relación directa e inversa entre expectativas y satisfacción (Huang, 2008; Wirtz y Mattila, 2004). A partir de estas ideas nuestra segunda hipótesis propone que:

**Hipótesis 2.** *Cuento mayores son las expectativas del cliente respecto a la recuperación del servicio menor es su nivel de satisfacción percibido con el proceso de recuperación del servicio.*

La severidad del fallo se define como la magnitud de pérdida experimentada por los consumidores durante un incidente negativo (Huang, 2008). Esta pérdida puede estar motivada por aspectos tangibles como la pérdida de dinero o intangibles como el enfado o la frustración. La literatura sugiere que a mayor magnitud del fallo más difícil será satisfacer al cliente mediante procesos de recuperación (Magnini et al., 2007; Mattila, 1999; Smith y Bolton, 1998; McCollough, 1995). Así, tanto el proceso de recuperación del servicio como la percepción del resultado obtenido están condicionados por la magnitud del fallo (McCollough et al., 2000) hasta el punto de que a mayor severidad menor será la satisfacción percibida por el cliente (Hoffman et al., 1995). Esto se debe a que conforme aumenta la importancia del error el cliente percibe menos equidad con la solución propuesta (Huang, 2008). En definitiva, se apunta que un fallo severo puede resultar fatal para el nivel de satisfacción percibido por el cliente. Nosotros nos situamos en línea con la literatura y establecemos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 3.** *Cuanto mayor es la severidad del fallo menor es el nivel de satisfacción percibido por el cliente con el proceso de recuperación del servicio.*

Desde la perspectiva de la teoría de la justicia se propone que los clientes evalúan la solución obtenida en el proceso de recuperación de servicio como justa o injusta (DeWitt et al., 2008). La literatura reconoce tres dimensiones de justicia –distributiva, de procedimiento e interactiva– comentadas, entre otros, en los trabajos de Schoefer (2008), Schoefer y Diamantopoulos (2008), Ambrose et al. (2007), Homburg y Fürst (2005) o Smith et al. (1999). Así, podemos vincularla tanto a aspectos relacionados con el trato recibido durante el proceso de interacción con la empresa y con sus empleados como con el propio resultado del proceso (Maxham y Netemeyer, 2002; Tax et al., 1998). De esta manera, cuando el cliente experimenta un buen trato y, sobre todo, una buena recuperación, tiende a observar un alto nivel de justicia y, así, un resultado satisfactorio. Esta idea se recoge, entre otros, en el trabajo de Chang y Hsiao (2008) que consideran de un modo explícito que una recuperación efectiva del servicio aumenta la justicia percibida y contribuye a maximizar la satisfacción de cliente. Por tanto, podemos formular que:

**Hipótesis 4.** *Cuanto mayor es la justicia –distributiva, de procedimiento e interactiva– percibida mayor es el nivel de satisfacción percibido por el cliente con el proceso de recuperación del servicio.*

El marketing de relaciones propone que la satisfacción es fundamental para retener clientes (Gustafsson et al., 2005; Kim et al., 2004; Grönroos, 2000). Un cliente satisfecho es aquel que ha visto como sus expectativas se han cumplido y, por tanto, espera que en el futuro esa empresa sea capaz de volver a satisfacerlas (Grönroos, 2000; Gummesson, 1987). Por tanto, podemos esperar que un cliente satisfecho se convierta en un cliente fiel. La lealtad puede definirse como el compromiso mostrado por el cliente hacia la compra en el futuro de productos de la misma empresa o marca, quedando determinada por un componente actitudinal y otro comportamental (Oliver, 1999). La lealtad actitudinal está relacionada con la propensión del cliente a comprometerse con la empresa y, como sugieren Shankar et al. (2003), no puede reducirse únicamente a observar un comportamiento de recompra. Por ejemplo, un efecto boca-oreja positivo también puede ser reflejo de esta actitud. El trabajo de Varela et al. (2009) sugiere que conforme aumenta el nivel de satisfacción percibida con la recuperación del servicio disminuye la propensión a cambiar de proveedor. Así, en este contexto podemos suponer que se incrementa la probabilidad de recompra o lealtad actitudinal (DeWitt et al., 2008), por lo que podemos plantear nuestro último conjunto de hipótesis:

**Hipótesis 5.** *Cuanto mayor es la satisfacción percibida por el cliente mayor es su nivel de lealtad actitudinal hacia la empresa.*

**Hipótesis 6.** *Cuanto mayor es la satisfacción percibida por el cliente mayor es su nivel de lealtad comportamental hacia la empresa.*

**Hipótesis 7.** *Cuanto mayor es la lealtad actitudinal del cliente hacia la empresa mayor es su nivel de lealtad comportamental hacia la empresa.*

#### 4. El sector de telefonía móvil en España

Para evaluar la significatividad del modelo propuesto tomamos como referencia el sector de telefonía móvil en España. En nuestro país, el sector de las telecomunicaciones es uno de los que actualmente presenta un nivel de competencia mayor y más agresiva (Polo y Sesé, 2009). Debido al fuerte ritmo de desarrollo tecnológico estamos ante uno de los sectores más afectados por el efecto

de la globalización de los servicios. Además, la existencia de múltiples alternativas también repercute en el incremento del poder de decisión de los clientes (Maicas y Sesé, 2008). Tal y como señalan Rivero y Manera (2005) en su estudio, hasta el año 2004 las operadoras de telefonía móvil aún podían encontrar pequeños segmentos de clientes potenciales que no habían sido alcanzados todavía por ninguna compañía. Sin embargo, a partir de ese momento el mercado se satura y la vía para crecer consiste en captar clientes de la competencia.

Otra de las vías identificadas por el sector para mantener su nivel de actividad ha sido la búsqueda de nuevas aplicaciones, modelos y ofertas que han conseguido que durante 2009 el volumen de negocio a nivel de industria aumentara en torno a un 4% llegando a una cifra de 52,9 millones de clientes entre empresas y particulares. Esta cifra supone que en España existen 114,6 líneas por cada cien habitantes (Juste, 2010).

Este entorno competitivo refuerza la importancia de conocer en profundidad al cliente, saber exactamente qué necesita y qué espera para poder posicionarse adecuadamente en el mercado (Maicas et al., 2009; Polo y Sesé, 2009). Sin embargo, fruto del estudio exploratorio desarrollado por este equipo de investigación, aparentemente las estrategias comerciales se han vuelto mucho más agresivas, intensificando la aparición de nuevos productos que resultan más atractivos en cuanto a imagen y prestaciones, pero que se alejan relativamente de la necesidad básica con la que surgió el producto; y estrategias de precio y promociones que buscan impacto inicial y, sobre todo, la captación de clientes frente a la fidelización real. Como resultado, en España el sector de la telefonía móvil se caracteriza por: a) no existen grandes diferencias en las ofertas y los servicios de unas operadoras y otras; b) cada vez resulta más difícil captar a un cliente; c) el aumento de los costes de captación de clientes alarga el horizonte temporal necesario para recuperar la inversión realizada; d) los ambiciosos objetivos comerciales han llevado a muchas operadoras a plantear estrategias consistentes en «arañar» clientes a la competencia a cualquier coste; y e) es un sector conocido por la alta rotación y pérdida de clientes. Los hallazgos anteriores sugieren, desde nuestro punto de vista, fomentar estrategias quizás más conservadoras para garantizar realmente la satisfacción del cliente y fidelizarlo; para ello podrían resultar recomendables estrategias vinculadas con el marketing de relaciones y con la paradoja de recuperación del servicio. Además, a pesar de que trabajos previos como los de Polo y Sesé (2009), Wieringa y Peter (2007) o Lee et al. (2006) destacan el atractivo de considerar esta industria como referencia para un estudio empírico en el contexto de marketing de servicios, hasta el momento no se ha considerado en un contexto de procesos de recuperación de servicio.

## 5. Estudio empírico

El estudio exploratorio desarrollado por este equipo investigador en una muestra de 100 individuos indicaba que más de un 40% de los encuestados había experimentado en alguna ocasión un problema con su operadora. De estos, solo 25 personas habían tramitado una queja o reclamación. Nos sorprendía enormemente que de esas 25 reclamaciones 9 (36%) no hubieran obtenido respuesta y otras 11 (44% del total de quejas) hubieran sido respuestas insatisfactorias para el cliente. Del total de quejas, solamente 5 (es decir, en torno al 20% del total de quejas) habían obtenido, desde el punto de vista del cliente, una solución satisfactoria.

Estos datos sugerían: i) que a las operadoras todavía les queda un largo camino por recorrer respecto a la gestión adecuada de las quejas y reclamaciones de sus clientes; y ii) la dificultad para recolectar los datos necesarios para el estudio. En función de lo anterior se decidió contratar a una empresa especializada la

**Tabla 1**  
Datos técnicos del estudio

Universo	Usuarios de telefonía móvil mayores de edad, que hubieran experimentado un problema con su operadora, hubieran tramitado queja o reclamación y hubieran obtenido respuesta
Ámbito geográfico	Nacional. España
Muestra	202 encuestados
Perfil de encuestados	*Hombres: 104 (51,5%); mujeres: 98 (48,5%) *18-25 años: 73 (31,13%); 26-35 años: 61 (30,19%); 35-50 años: 40 (19,80%); 50-65 años: 23 (11,38%); 66+ años: 5 (2,47%) *Estudiante: 78 (38,61%); empleado: 90 (44,55%); ama de casa: 16 (7,92%); desempleado: 9 (4,45%); jubilado: 9 (4,45%)
Método de muestreo	Aleatorio
Error muestral	0,703
Nivel de confianza	95%; $p = q = 0,5$ (si $z = 1,96$ )
Recolección de datos	Noviembre-diciembre de 2009
Análisis de la información	PLS y SPSS

recogida de información, estableciendo como criterio de inclusión que los encuestados tenían que ser personas mayores de edad que hubieran tenido algún problema con su operadora y que hubieran tramitado formalmente una queja o reclamación. Como último requisito tenían que haber obtenido respuesta por parte de la operadora.

Entre noviembre y diciembre de 2009 se llevó a cabo el trabajo de campo. Se obtuvieron 202 cuestionarios. Los datos técnicos del estudio se muestran en la tabla 1.

Para medir el esfuerzo percibido, la severidad del fallo y las expectativas de recuperación empleamos las escalas propuestas por Huang (2008). La escala que mide la satisfacción con la recuperación también tomó como referencia inicial la propuesta de Huang (2008) aunque el pre-test recomendaba cambios sustanciales en la misma, por lo que debemos considerarla casi como una propuesta nueva. Las escalas correspondientes a la justicia percibida, la lealtad actitudinal y la lealtad comportamental se midieron con las escalas propuestas por DeWitt et al. (2008). Antes de distribuir el cuestionario final se desarrolló un pre-test con la colaboración de compañeros del área de marketing de varias universidades, de estudiantes de doctorado y de una pequeña muestra de encuestados potenciales. Las escalas finalmente utilizadas se incluyen en el anexo 1. A pesar de que su fiabilidad y validez ya han sido probadas en investigaciones previas, se ha realizado la pertinente comprobación para el ámbito objeto de estudio.

Para evaluar el modelo de medida y la significatividad de las hipótesis se ha trabajado con un análisis de ecuaciones estructurales mediante la técnica *Partial Least Squares* (PLS). El programa informático utilizado es el software *PLS-Graph versión 03.00 build 1017*. La idoneidad de utilizar esta técnica ha sido defendida por autores como Diamantopoulos (2010), Barroso et al. (2009), Reinartz et al. (2009), Hsu et al. (2006), Diamantopoulos y Winklhofer (2001) y Chin (1998) entre otros. En el ámbito del marketing se ha utilizado en múltiples trabajos (por ejemplo, Chung, 2009; Jayawardhena et al., 2009; Lindgreen et al., 2009; Srite y Karahanna, 2006; Venkatesh y Ramesh, 2006; Bock et al., 2005; Bhattacherjee y Premkumar, 2004).

En cuanto al modelo de medida, hay que indicar que uno de los constructos (la justicia percibida) está operativizado a través de una aproximación molecular, por la que constituye un factor de segundo orden que es la causa de sus componentes o factores de primer orden (Chin y Gopal, 1995). Así, ha sido necesario aplicar la aproximación en dos pasos, también conocida como análisis de componentes jerárquicos (Chin y Gopal, 1995). Hay que notar que la justicia percibida constituye un constructo de segundo orden medido mediante tres factores de primer orden: justicia distributiva, justicia interactiva y justicia de procedimiento.

**Tabla 2**

Validez discriminante

	ESF	EXP	SF	JUS	SAT	LACT	LCOM
ESF	0,8927						
EXP	-0,011	0,8955					
SF	-0,013	0,298	1				
JUS	0,622	-0,100	-0,123	0,8966			
SAT	0,661	-0,141	-0,115	0,746	0,9465		
LACT	0,359	-0,185	-0,207	0,548	0,538	0,8312	
LCOM	0,363	-0,246	-0,258	0,522	0,558	0,719	0,8774

Los elementos de la diagonal principal corresponden a la raíz cuadrada de la varianza extraída media de cada constructo (AVE); el resto de cifras corresponden a las correlaciones entre constructos.

**Tabla 3**

Resultados del modelo estructural

Hipótesis	Coeficientes path estandarizados ( $\beta$ )	Valor t (Bootstrap) <sup>Nota</sup>	Resultado del contraste	Varianza explicada <sup>Nota</sup>
H <sub>1</sub>	0,330***	5,4951	SE ACEPTA	21,8%
H <sub>2</sub>	-0,078#	-1,7237	SE ACEPTA	1,01%
H <sub>3</sub>	-0,022	-0,5443	NO SE ACEPTA	-
H <sub>4</sub>	0,530***	7,8346	SE ACEPTA	39,5%
H <sub>5</sub>	0,538***	10,1509	SE ACEPTA	29%
H <sub>6</sub>	0,241***	3,43312	SE ACEPTA	13,5%
H <sub>7</sub>	0,589***	9,8366	SE ACEPTA	42,35%

<sup>#</sup>Cuando el valor t obtenido mediante la técnica Bootstrap supera el valor t de Student  $t_{(0,1;499)} = 1,64791345$ , la hipótesis queda aceptada con un 90% de significación.

<sup>\*\*\*</sup>Cuando el valor t obtenido mediante la técnica Bootstrap supera el valor t de Student  $t_{(0,001;499)} = 3,310124157$ , la hipótesis queda aceptada con un 99,9% de significación.

Para analizar la fiabilidad individual de cada ítem se han evaluado las cargas o correlaciones simples de los indicadores con su respectivo constructo. Los datos muestran que todos los indicadores (excepto L ACT3) superan el umbral del 0,707 propuesto por Carmines y Zeller (1979) (ver anexo 2). En la evaluación de la fiabilidad de los constructos se ha considerado la Fiabilidad Compuesta ( $p_c$ ), considerada como una medida superior al  $\alpha$  de Cronbach (Fornell y Larcker, 1981). En el anexo 1 se observa que todos los constructos son fiables, al superar el valor de referencia de 0,8 (Nunnally, 1978).

En el análisis de la validez convergente se ha utilizado la varianza extraída media (AVE), que debe superar el valor de 0,5 (Fornell y Larcker, 1981) y en cuyo caso se demuestra que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Los datos obtenidos tanto para la fiabilidad compuesta como para el AVE se incluyen también en el anexo 1.

La validez discriminante se ha comprobado comparando la varianza media extraída de cada constructo –varianza media compartida entre el constructo y sus indicadores (AVE)– con la varianza compartida entre cada constructo y los demás del modelo –correlación al cuadrado entre dos constructos–, de forma que la primera supere a la segunda (Fornell y Larcker, 1981). La tabla 2 compara la raíz cuadrada de las medidas del AVE con las correlaciones entre los constructos. En este formato de tabla, para garantizar la validez discriminante de un constructo la raíz cuadrada del AVE (diagonal principal) debe superar a las correlaciones entre constructos. Observamos que la raíz cuadrada del AVE es en todos los casos muy superior a las correlaciones entre constructos, por lo que se comprueba la existencia de validez discriminante.

## 6. Resultados

La evaluación del modelo estructural se realiza empleando una medida del poder predictivo de las variables latentes dependientes, como es, la cantidad de varianza del constructo explicada por el modelo ( $R^2$ )<sup>1</sup>. Por otra parte, la contribución de las variables predictoras a la varianza explicada de las variables endógenas se

realiza con la ayuda de los coeficientes path ( $\beta$ )<sup>2</sup>. Finalmente, la significación de los coeficientes path y la precisión y estabilidad de las estimaciones es examinada analizando los valores t de los parámetros obtenidos empleando la técnica no paramétrica de remuestreo Bootstrap, siguiendo las indicaciones de Chin (1998). Para ello, generamos 500 submuestras mediante el empleo de una distribución t de Student de dos colas y 499 grados de libertad ( $n - 1$ , donde n representa el número de submuestras) para calcular la significación de los coeficientes path o pesos estandarizados ( $\beta$ ), obteniendo los valores:  $t_{(0,1;499)} = 1,64791345$ ;  $t_{(0,05;499)} = 1,964726835$ ;  $t_{(0,01;499)} = 2,585711627$ ;  $t_{(0,001;499)} = 3,310124157$ . A partir de estos niveles obtuvimos la significación de los caminos estructurales, determinando la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas (ver tabla 3 y figura 2).

La literatura recomienda que el valor de la varianza explicada supere el mínimo del 1,5% (Falk y Miller, 1992).

Las hipótesis que establecen una relación directa esfuerzo percibido-satisfacción y justicia-satisfacción ( $H_1$  y  $H_4$ ) han sido aceptadas con el mayor nivel de significación (99,9% en ambos casos) y con valores muy elevados para los coeficientes path<sup>3</sup>.

También podemos aceptar la relación propuesta entre las expectativas de recuperación y la satisfacción con la recuperación ( $H_2$ ). No obstante, la influencia de esta relación debe ser relativizada, ya que el valor del coeficiente path es relativamente bajo (-0,078).

Los datos obtenidos no nos permiten sostener una relación significativa entre la severidad del fallo y el nivel de satisfacción. Así, no podemos aceptar el cumplimiento de  $H_3$ .

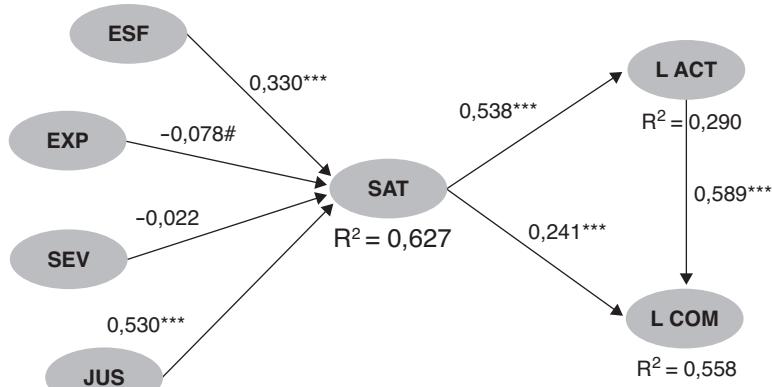
La satisfacción con la recuperación incide directa y significativamente en la lealtad actitudinal y comportamental, por lo que se aceptan las hipótesis  $H_5$  y  $H_6$  (coeficientes path 0,538 y 0,241, respectivamente).

Por otra parte, la lealtad actitudinal resulta estar directamente vinculada con la lealtad comportamental y podemos defender el cumplimiento de  $H_7$  (coeficiente path de 0,589). Por tanto, se observa que la satisfacción ejerce también un efecto indirecto sobre la lealtad comportamental a través de la lealtad actitudinal. Para

<sup>1</sup> Falk y Miller (1992) señalan que la varianza explicada de las variables endógenas ( $R^2$ ) debería ser mayor o igual que 0,1.

<sup>2</sup> Para que estos coeficientes puedan considerarse significativos deben explicar al menos el 1,5% de la varianza de la variable predicha (Falk y Miller, 1992).

<sup>3</sup> Según Chin (1998) el coeficiente path entre dos constructos es significativo para valores iguales o superiores a 0,2 e idealmente, por encima de 0,3.



ESF: Esfuerzo Percibido; EXP: Expectativas de Recuperación; SEV: Severidad del Fallo; JUS: Justicia Percibida;  
SAT: Satisfacción con la Recuperación; L ACT: Lealtad Actitudinal; L COM: Lealtad Comportamental

**Figura 2.** Resultados del test de hipótesis.

# Cuando el valor t obtenido mediante la técnica Bootstrap supera el valor t de Student  $t_{(0,1;499)} = 1,64791345$ , la hipótesis queda aceptada con un 90% de significación.

\*\* Cuando el valor t obtenido mediante la técnica Bootstrap supera el valor t de Student  $t_{(0,001;499)} = 3,310124157$ , la hipótesis queda aceptada con un 99,9% de significación.  
ESF: esfuerzopercebido; EXP: expectativas de recuperación; JUS: justicia percibida; L ACT: lealtad actitudinal; L COM: lealtad comportamental; SAT: satisfacción con la recuperación; SEV: severidad del fallo.

**Tabla 4**

Efectos totales sobre la lealtad comportamental

Lealtad comportamental	Efectos directos	Efecto indirecto			Efectos totales
		Valor	z Sobel	VAF	
SAT	0,241	0,3168	6,8235 ( $p < 0,001$ )	0,56800	0,5578
LACT	0,589	-	-	-	0,589

\*\*\* Cuando el valor obtenido mediante la técnica Bootstrap supera el valor t de Student  $(0,001; 499) = 3,310124157$ , la hipótesis queda aceptada con un 99,9% de significación.

comprobar la presencia de este efecto mediador, se adoptó el enfoque de Tippins y Sohi (2003) que sugiere desarrollar un análisis de modelos competidores en el que se estimen y evalúen dos modelos sustantivos para determinar las diferencias significativas. En el primer modelo se contempla la relación directa entre la satisfacción y la lealtad comportamental, mientras que en el segundo se incluye la misma relación, con la lealtad actitudinal actuando como mediadora. El modelo que incluye la mediación explica más varianza de la lealtad comportamental que el modelo donde solo se recoge el efecto directo (0,558 frente a 0,312). Además, existe una relación positiva entre la satisfacción con la recuperación y la lealtad actitudinal ( $H_5$ ; con coeficiente path 0,538,  $p < 0,001$ ) y entre la lealtad actitudinal y la lealtad comportamental ( $H_7$ ; con coeficiente path 0,589,  $p < 0,001$ ). En tercer lugar, la relación significativa entre la satisfacción y la lealtad comportamental en el modelo con efecto directo (coeficiente path con valor 0,558,  $p < 0,001$ ) disminuye en el modelo de mediación (con un valor del coeficiente path de 0,241). Estos tres puntos defienden: i) la existencia de un efecto mediador de la lealtad actitudinal entre la satisfacción y la lealtad comportamental, y ii) que dicha mediación parcial representa una mejora significativa sobre el modelo con efecto directo.

Para determinar la significación del efecto indirecto, hemos calculado el test de Sobel (1982), obteniendo el estadístico «z». En la tabla 4 podemos observar que el efecto mediador de la lealtad actitudinal entre la satisfacción con la recuperación y la lealtad comportamental es confirmado por el estadístico z con  $p < 0,001$ . La magnitud del efecto indirecto sobre el total viene dado por el VAF (Variance Accounted For) de Iacobucci y Duhachek (2003), indicando que un 56,8% del efecto total de SAT sobre LCOM está explicado por el efecto indirecto.

Los datos correspondientes al  $R^2$  (ver figura 2) nos permiten defender la capacidad del modelo para explicar la satisfacción y la posible fidelidad de los clientes tras un proceso de recuperación del servicio.

## 7. Discusión

Los datos obtenidos permiten, para el sector estudiado, defender que la satisfacción percibida por el cliente con un proceso de recuperación del servicio influye en su fidelidad hacia el proveedor. Hay que reconocer que aún en empresas excelentes los errores pueden suceder y esto es algo que casi todos los consumidores suelen comprender. Ahora bien, la gestión del proceso de reclamación y de recuperación del servicio exige una solución satisfactoria para que el cliente esté finalmente satisfecho y la imagen de la empresa no se vea perjudicada. Por tanto, si reconocemos esta idea podemos defender tanto el enfoque de la desconfirmación (por ejemplo, McCollough, 2000) que reconoce unas expectativas relacionadas con la solución ofrecida, como la teoría del compromiso-confianza (Kau y Loh, 2006; Morgan y Hunt, 1994). Bajo este prisma el fallo y su recuperación pueden repercutir en un nivel de satisfacción adecuado, confianza y propensión a la fidelidad siempre que la empresa haya demostrado su capacidad para solucionar el problema.

En este sentido nuestro estudio planteaba que aspectos relacionados con la severidad del fallo, con las expectativas de recuperación y con el esfuerzo de la empresa percibido por el cliente contribuyen a determinar el nivel de satisfacción percibido por el cliente con la recuperación. Sin embargo, nuestros datos apuntan a que la severidad del fallo no tiene una influencia significativa en la satisfacción percibida ( $H_3$ ). Este resultado contradice los argumentos de autores como Magnini et al. (2007), Mattila (1999), Hoffman et al. (1995) o McCollough et al. (2000) que defienden que a mayor severidad del fallo menor será el nivel de satisfacción con la recuperación del servicio. Desde nuestro punto de vista esto puede deberse a que conforme aumentan las alternativas de elección, el cliente se siente en disposición de exigir una prestación inicial satisfactoria. Además, independientemente de la magnitud del fallo, exige una solución que le satisfaga. Es decir, le resulta indiferente la importancia del fallo. Para la empresa el objetivo es que

no se produzca fallo y, si esto no es posible, ofrecer siempre una solución adecuada.

Respecto a la relación entre las expectativas de recuperación y la satisfacción con la recuperación ( $H_2$ ), en nuestro estudio se cumple la dirección inversa propuesta por autores como Huang (2008), Hess et al. (2003) o Swanson y Kelley (2001), aunque únicamente la podemos defender de forma débil. El motivo puede ser similar al anterior: el mayor poder del cliente que surge por las múltiples alternativas de elección de operadora repercute en unas expectativas de recuperación positivas.

La percepción del cliente de que la operadora se esfuerza por resolver el problema ( $H_1$ ) sí que ha mostrado un impacto directo y significativo sobre la satisfacción con la recuperación. Estudios previos (Huang, 2008; De Matos et al., 2007; Mohr y Bitner, 1995) sugieren que el cliente valora el interés y el esfuerzo demostrado por la empresa hacia su problema. Incluso se ha señalado que si se percibe un interés real y sincero existirá satisfacción aunque no se solucione el problema. Por tanto, la implicación parece evidente: en casos en los que se produzca un fallo o el cliente perciba cierto grado de insatisfacción la empresa deberá esforzarse por conocer los motivos e intentar solucionar el problema, así como demostrarle que efectivamente está trabajando en esa línea.

La literatura demandaba trabajos adicionales que consideraran el efecto de la justicia percibida (DeWitt et al., 2008). La cuarta hipótesis de nuestro modelo sugiere una relación directa entre la justicia percibida y el nivel de satisfacción con la recuperación. Los datos defienden este vínculo y nos posicionan con autores como DeWitt et al. (2008), Maxham y Netemeyer (2002) y Tax et al. (1998). Bajo esta hipótesis subyace el hecho de que el cliente debe recibir un trato y una solución que considere justa. A este respecto, dado que las percepciones sobre justicia pueden variar ostensiblemente entre la empresa y el cliente sería recomendable que la empresa se esforzara por conocer qué espera el cliente y qué puede considerar justo para intentar adaptarse a ello o, cuando menos, interactuar con él para hacerle entender que esa es la solución más adecuada y justa al problema.

La primera recomendación que podemos hacer respecto a buenas prácticas de gestión e implicaciones directivas es una apuesta por un sistema de cero fallos, es decir, que intente garantizar que las cosas se hacen bien a la primera. Sin embargo, como ya hemos señalado a lo largo de este artículo, es muy difícil conseguirlo. Es posible que la implantación de sistemas de gestión de calidad total (TQM) puedan ayudar a conseguirlo.

En cualquier caso la empresa debe reaccionar rápidamente para averiguar los motivos del problema y responder –en todo caso– al cliente. Esto demuestra interés por intentar solucionar el problema. Además, es necesario que se ofrezcan todas las explicaciones necesarias para que el cliente comprenda los motivos del fallo y qué se va a hacer para intentar solventarlo. Para ello la empresa debe contar con una plantilla capaz de atender de forma amable y efectiva al cliente. Hemos demostrado que la interacción empresa-cliente y el esfuerzo percibido influyen en la satisfacción con el proceso de recuperación del servicio. Así, los procesos de selección, formación y motivación de personal son de sumo interés, al igual que los fundamentos de marketing interno.

Si las empresas quieren aprender de los errores cometidos y mejorar su desempeño futuro deben asumir las quejas o reclamaciones como un proceso de retroalimentación muy importante y como un desafío para la gestión de su empresa. Podría resultar interesante incentivar al cliente para que, en caso de insatisfacción, tramitara la queja. Simplificar el proceso o, incluso, desarrollar un comportamiento proactivo –esto es, no esperar a que el cliente acuda a la empresa, sino anticiparse y preguntarle por el nivel de satisfacción obtenido– puede contribuir a mostrar interés hacia el cliente y por solucionar sus problemas. Además, se puede aprovechar este proceso para preguntar

a los usuarios por aspectos concretos de la prestación del servicio.

En línea con esta idea nos ha llamado la atención la propuesta de Karande et al. (2007). Estos autores acuñan el término *recovery voice* para describir situaciones en las que el proveedor del servicio, tras reconocer el fallo cometido, pregunta al cliente qué es lo que tiene que hacer para satisfacerle. Lógicamente la propuesta debe hacerse en términos de racionalidad y siempre en línea con el servicio prestado y la magnitud del fallo. Pero gracias a esta interacción el cliente se muestra más satisfecho y más propenso a mantener relaciones duraderas con ese proveedor. Al cliente le gusta que se reconozcan los fallos y que se le dé protagonismo.

Por último, esta investigación también aspiraba a enlazar los trabajos de Huang (2008) –centrado en la satisfacción– y de Michel y Meuter (2008) –basado en la lealtad actitudinal y comportamental–. Así, tomando como referencia ideas propias del marketing de relaciones, los resultados para las hipótesis  $H_5$ ,  $H_6$  y  $H_7$  demuestran el vínculo entre satisfacción y fidelidad del cliente y sugiere que estamos ante una herramienta relacional de primer orden que puede convertirse en un importante coste de cambio para el cliente. A este respecto el trabajo de Varela et al. (2009) señala que una recuperación de servicio positiva disminuye la propensión del cliente a finalizar la relación. El trabajo de Polo y Sesé (2009), aunque de forma implícita, también se sitúa en una línea semejante.

En muchos casos las empresas podrían aprovechar estas interacciones con sus clientes para cultivar relaciones duraderas. El conocimiento del cliente que se puede obtener a través de este proceso permitiría ajustarse más a sus necesidades y expectativas futuras, mientras que el cliente ya conoce la capacidad real y de reacción del proveedor. En caso de que el cliente abandone la relación las empresas deberían preguntarse el motivo e intentar aprender de los clientes perdidos.

Otra recomendación, de tipo proactivo, consistiría en ofrecer una garantía de satisfacción por anticipado, de tal forma que el cliente aumente su confianza hacia ese proveedor. Aunque siempre habría que esforzarse por cumplir las expectativas del cliente y no tener que recurrir a dicha garantía. Otras veces esa garantía estará regulada por ley y habrá que cumplirla necesariamente.

Sin embargo llama la atención el hecho de que tanto en el estudio exploratorio como en el confirmatorio los encuestados percibían falta de interés por parte de las operadoras para solucionar problemas y que, en muchos casos, los procesos de recuperación eran insatisfactorios. Este fenómeno se ha descrito previamente en la literatura como un proceso de desviación doble (Casado et al., 2008; Johnston y Fern, 1999; Hart et al., 1990; Bitner et al., 1990) y se ha demostrado su repercusión en la baja evaluación de muchos servicios, efectos boca-oreja negativos o deterioro de la imagen de muchas empresas. En el caso del sector de telefonía móvil en España se observa un patrón de comportamiento similar entre las principales operadoras, con políticas prácticamente idénticas entre ellas que hacen que el consumidor, a pesar del poder que ostenta en el momento de elegir su operadora, se sienta desatendido e indefenso ante posibles problemas relacionados con el servicio contratado. Sin embargo, su percepción cambia cuando recibe multitud de ofertas para contratar un servicio nuevo o plantear una portabilidad. En general, los usuarios se preguntan por qué ese interés inicial en agradarle desaparece una vez que ha contratado el servicio.

Rivero y Manera (2005) sugieren que las operadoras pueden considerar dos alternativas para fidelizar a sus clientes: i) enfoque defensivo, consistente en reducir posibles motivos de descontento a través de la mejora de la calidad de los servicios; ii) enfoque ofensivo, ligando al cliente con la empresa mediante una relación en la que se haga sentir al cliente especial (promociones, programas de fidelidad y puntos, etc.). Aparentemente la tendencia apunta a la supremacía del segundo enfoque que, sin embargo, a veces genera

los efectos contrarios. Por ejemplo, como resultado de un programa de fidelización el cliente obtiene un nuevo terminal pero debe firmar un contrato de permanencia de 12-18 meses o de lo contrario tendrá que pagar el importe del aparato. Así el cliente se siente rehén de la operadora y penalizado más que recompensado. En este sentido, la literatura del marketing de relaciones ha defendido la idoneidad de un enfoque defensivo frente a uno ofensivo por su menor coste y mayor probabilidad de satisfacer al consumidor. Destaca, entre otros, el trabajo reciente de Polo y Sesé (2009) que diferencian entre las barreras al cambio positivas y negativas. De hecho, se podría pensar que la recuperación satisfactoria del servicio constituye una barrera positiva, más recomendable que el abuso con el compromiso de permanencia que «encierra» a un cliente insatisfecho en la relación y lo convierte en rehén de la operadora.

A pesar de que tanto la literatura como los resultados de nuestro estudio sugieren una apuesta decidida por procesos de recuperación exitosos y estrategias de fidelización más conservadoras, dada la situación del sector, ¿quién se atreve a dar el primer paso en ese sentido? Aparentemente el cliente lo está esperando.

## 8. Conclusiones. Limitaciones y líneas futuras de investigación

Esta investigación se planteaba con el objetivo de enlazar los antecedentes de la satisfacción percibida con un proceso de recuperación de servicio, considerando entre otros, el efecto de la justicia percibida, con la lealtad del cliente hacia la empresa. El diseño de la investigación presupone que el cliente reclama cuando ve que sus expectativas no se están cumpliendo; es decir, está insatisfecho. Por tanto, habiendo fallado, la empresa debería ofrecer una solución satisfactoria para el cliente o, por lo menos, esforzarse por conseguirlo. Así, el estudio contribuye a reducir la brecha identificada en el primer epígrafe del artículo.

Los resultados nos sitúan en la línea de investigaciones que reconocen el efecto positivo de la recuperación del servicio. Por eso llama la atención que en el sector estudiado, y desde el punto de vista del consumidor, las empresas no apuesten por esta alternativa como vía para fidelizar al cliente. En el apartado anterior se han discutido las implicaciones de los resultados tanto desde el punto de vista teórico como de la práctica empresarial.

Sin embargo, a pesar del interés del estudio debemos reconocer una serie de limitaciones. Se ha considerado únicamente el sector de telefonía móvil español. Se trata de un sector representativo pero que presenta importantes peculiaridades. La literatura sugería profundizar en sectores que hasta el momento no hubieran sido objeto de estudio pero en cualquier caso hay que ser cauto a la hora de extrapolar nuestras conclusiones. En general se sitúan en línea con estudios anteriores, pero antes de generalizar estos resultados a otros sectores sería conveniente analizar posibles similitudes y diferencias estructurales y coyunturales.

En segundo lugar, se trata de un estudio de corte transversal basado en las opiniones del cliente. Resultaría de interés analizar desde un punto de vista longitudinal todo el proceso de reclamación, analizar objetivamente las soluciones que ofrece el proveedor

del servicio y el resultado final. Sin embargo, a efectos prácticos resulta sumamente complicado mediar en la interacción empresa-cliente y, no olvidemos, la clave de la paradoja de recuperación del servicio reside en la percepción del cliente respecto al trato recibido y solución obtenida.

En tercer lugar, la medición de la satisfacción con el proceso de recuperación es un elemento clave en esta investigación. La escala finalmente utilizada debe ser considerada como una nueva propuesta por lo que debería testarse en otros contextos para reforzar su aplicabilidad. Esta propuesta, sin embargo, se une a otros intentos anteriores (por ejemplo, Del Río-Lanza et al., 2009; Maxham y Netemeyer, 2002; Andreassen, 2000). También conviene recordar que la hipótesis  $H_2$  debe interpretarse con suma cautela ya que el valor del coeficiente *path* es relativamente bajo y que la literatura indica que el valor de la varianza explicada debería superar el mínimo del 1,5%.

Por último, hay que reconocer la posible influencia del denominado sesgo del «método común». Este sesgo puede surgir en cualquier investigación relacionada con el comportamiento humano y hace referencia a la proporción de la varianza de las variables relacionada con el método de medida (Podsakoff et al., 2003). Para contrarrestar este posible sesgo el trabajo de Podsakoff et al. (2003) sugiere la posibilidad de utilizar estrategias de procedimiento y/o estadísticas. Además, dado que apparentemente no existe una estrategia definitiva para eliminar el sesgo, se recomienda utilizar ambas opciones. En nuestro caso, respecto a las de procedimiento, que actúan sobre la base del estudio e intentan eliminar –o, en su caso, minimizar– el impacto de este sesgo, diseñamos el estudio de tal forma que i) garantizamos el anonimato de los participantes, ii) les aclaramos que no existían respuestas correctas ni erróneas, iii) utilizamos escalas previamente validadas y, además, a través de varios pre-test con diferentes grupos de referencia (profesores de marketing, estudiantes de doctorado y usuarios de telefonía móvil en general) eliminamos posibles ambigüedades en la redacción de cada ítem de las escalas y velamos por su simplicidad, especificidad y concisión. Respecto a las estrategias de procedimiento elegimos el test de factor único de Harman. En el análisis factorial llevado a cabo no se identifica ningún factor único que explique la varianza de todos los ítems, sugiriendo que no es probable que exista un sesgo por haber empleado un método único. De los veinte factores que se identifican, el factor principal explica el 43,84% de la varianza. Así, al no haber un factor único que explique más del 50% de la varianza los datos del estudio pueden aceptarse como válidos (Podsakoff y Organ, 1986).

Finalmente, en cuanto a posibles propuestas de investigación futura, pensamos que puede ser interesante analizar el potencial efecto mediador de variables relacionadas con el perfil del consumidor: edad, sexo, nivel de renta, estudios, situación laboral. Además, un estudio a nivel internacional comparando patrones de operadoras y percepción de los clientes podría justificar el interés de un enfoque relacional –que desde el punto de vista de los clientes se apuntaba en nuestro estudio exploratorio– frente al mantenimiento de uno más agresivo que parece ser la realidad del sector en nuestro país.

## Anexo 1. Escalas de medida (fiabilidad)

Ítem		FC	AVE
<i>Esfuerzo percibido (ESF)</i>			
ESF1	El empleado mostró mucho interés por resolver el problema	0,922	0,797
ESF2	El empleado dedicó mucho tiempo a resolver el problema		
ESF3	El empleado se esforzó mucho en resolver el problema		
<i>Expectativas de recuperación (EXP)</i>			
EXP1	Esperaba que la compañía hiciera todo lo que estuviera en su mano para resolver el problema	0,890	0,802
EXP2	Esperaba que la compañía tratara de compensar el problema		

Ítem			FC	AVE
<i>Severidad del fallo (SF)</i>				
SF1	El problema que tuve fue importante		1	1
<i>Justicia percibida (JUS)</i>				
J DIS	J DIS1: El resultado que recibí tras la reclamación fue justo J DIS2: A la hora de resolver el problema, la compañía me dio lo que yo necesitaba		0,925	0,804
J PRO	J PRO1: La compañía respondió rápidamente y de manera justa a mis necesidades J PRO2: La compañía mostró una adecuada flexibilidad a la hora de tratar con mi problema J PRO3: Las políticas y procedimientos que empleó la compañía fueron adecuados para tratar mis preocupaciones			
J INT	J INT1: La compañía se preocupó adecuadamente de mi problema J INT2: Las comunicaciones de la compañía conmigo fueron apropiadas			
<i>Satisfacción con la recuperación (SAT)</i>				
SAT1	En mi opinión, la compañía me proporcionó una solución satisfactoria a mi problema con el teléfono móvil en esta ocasión particular		0,945	0,896
SAT2	En relación con este hecho particular (el problema más reciente con el teléfono móvil) estoy satisfecho con la compañía			
<i>Lealtad actitudinal (L ACT)</i>				
L ACT1	Pienso seguir siendo cliente de la compañía en el futuro		0,817	0,691
L ACT2	Si esta compañía aumentara sus precios, continuaría siendo su cliente			
L ACT 3	Si una compañía competidora ofreciera mejores precios o un descuento en sus servicios, me cambiaría (I) (ítem eliminado)			
<i>Lealtad comportamental (L COM)</i>				
L COM1	Pienso cambiar a un competidor de esta compañía (I)		0,870	0,770
L COM2	No adquiriré teléfonos móviles de esta compañía nunca más en el futuro (I)			

(I): ítem invertido.

Las escalas varían de 1 = totalmente en desacuerdo a 7 = totalmente de acuerdo.

Entre paréntesis se muestran los datos para cada escala de los índices de Fiabilidad Compuesta y AVE (FC; AVE).

## Anexo 2. Resultados del análisis del modelo de medida (pesos, factores de carga, comunalidad y residuos de los ítems)

Constructo/Dimensión e Indicador	Peso	Factor de carga	Comunalidad	Residuos
<i>Esfuerzo percibido (ESF)</i>				
ESF1	0,374	0,879	0,774	0,225
ESF2	0,365	0,897	0,804	0,195
ESF3	0,380	0,901	0,811	0,188
<i>Expectativas de recuperación (EXP)</i>				
EXP1	0,496	0,871	0,759	0,240
EXP2	0,617	0,918	0,844	0,155
<i>Severidad del fallo (SF)</i>				
SF1	1,000	1,000	1,000	0,000
<i>Justicia percibida (JUS)</i>				
J DIS	0,398	0,887	0,7882	0,211
J PRO	0,382	0,914	0,836	0,163
J INT	0,334	0,887	0,787	0,212
<i>Satisfacción con la recuperación (SAT)</i>				
SAT1	0,513	0,943	0,890	0,109
SAT2	0,542	0,949	0,902	0,097
<i>Lealtad actitudinal (L ACT)</i>				
L ACT1	0,670	0,874	0,764	0,235
L ACT2	0,526	0,786	0,617	0,382
<i>Lealtad comportamental (L COM)</i>				
L COM1	0,606	0,894	0,799	0,200
L COM2	0,532	0,860	0,740	0,259

## Bibliografía

- Ambrose, M., Hess, R., Ganesan, S., 2007. The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 103, 21–39.
- Andreassen, T., 2001. From disgust to delight: Do customers hold a grudge? *Journal of Service Research* 4, 39–49.
- Andreassen, W., 2000. Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing* 34, 156–175.
- Barnes, J., 1997. Exploring the importance of closeness in customer relationships. *American Marketing Association Conference*, Dublín.
- Barroso, C., Cepeda, G., Roldán, J., 2009. Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: Studies on SERVQUAL model and employee behaviour model. In: Esposito, V., Chin, W., Henseler, J., Wang, H. (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications in Marketing and Related Fields*. Ed. Springer-Verlag.
- Bhattacherjee, A., Premkumar, G., 2004. Understanding changes in belief and attitude toward information technology usage: a theoretical model and longitudinal test. *MIS Quarterly* 28, 229–254.
- Bitner, M., Booms, B., Tetreault, M., 1990. The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents. *Journal of Marketing* 54, 71–84.
- Bitner, M.J., Booms, B., Mohr, L., 1994. Critical service encounters: the employee's viewpoint. *Journal of Marketing* 58, 95–106.
- Bock, G., Zmud, R., Kim, Y., Lee, J., 2005. Behavioural intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces and organizational climate. *MIS Quarterly* 29, 87–111.
- Butcher, K., Sparks, B., O'Callaghan, F., 2001. Evaluative and relational influences on service loyalty. *International Journal of Service Industry Management* 12, 310–327.
- Carmines, E., Zeller, R., 1979. Reliability and validity assessment. In: *In Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences (07-017)* .. Sage, Beverly Hills, CA.

- Casado, A., Nicolau, J., Mas, F., 2008. Comportamiento de queja de los clientes bancarios en contextos de desviación doble. *Actas del Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Maspalomas.
- Chang, H., Hsiao, H., 2008. Examining the causal relationship among service recovery, perceived justice, perceived risk and customer value in the hotel industry. *The Service Industries Journal* 28, 513–528.
- Chin, W., 1998. Issues and opinion on structural equation modelling. *MIS Quarterly* 22, 7–15.
- Chin, W., Gopal, A., 1995. Adoption intention in GSS: relative importance of beliefs. *The Data Base for Advances in Information Systems* 26, 42–63.
- Chung, H., 2009. Structure of marketing decision making and international marketing standardization strategies. *European Journal of Marketing* 43, 794–811.
- DeWitt, T., Nguyen, D., Marshall, R., 2008. Exploring customer loyalty following service recovery. *Journal of Service Research* 10, 269–281.
- De Matos, C.A., Henrique, J.L., Vargas, C.A., 2007. Service recovery paradox: a meta-analysis. *Journal of Service Research* 10, 60–77.
- Del Río-Lanza, A., Vázquez-Casielles, R., Díaz-Martín, A., 2009. Satisfaction with service recovery: perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research* 62, 775–781.
- Diamantopoulos, A., 2010. Reflective and formative metrics of relationship value: response to Baxter's commentary essay. *Journal of Business Research* 63, 91–93.
- Diamantopoulos, A., Winklhofer, H., 2001. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of Marketing Research* 38, 269–277.
- Falk, R., Miller, N., 1992. A primer for soft modelling. *The University of Akron, Akron, Ohio*.
- Fornell, C., Larcker, D.F., 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18, 39–50.
- Grönroos, C., 1998. Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business and Industrial Marketing* 13, 322–335.
- Grönroos, C., 2000. Relationship marketing: interaction, dialogue and value. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 9, 13–24.
- Guenzi, P., Pelloni, O., 2004. The impact of interpersonal relationship on customer satisfaction and loyalty to the service provider. *International Journal of Service Industry Management* 15, 365–384.
- Gummesson, E., 1987. The new marketing: developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning* 20, 10–20.
- Gustafsson, A., Johnson, M., Roos, I., 2005. The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing* 69, 210–218.
- Hart, C., Heskett, J., Sasser, W., 1990. The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review* 68, 148–157.
- Hess, R., Ganeshan, S., Klein, N., 2003. Service failure and recovery: the impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31, 127–145.
- Hocutt, M., Bowers, M., Donavan, D., 2006. The art of service recovery: fact or fiction? *Journal of Services Marketing* 20, 199–207.
- Hocutt, M., Chakraborty, G., Mowen, J., 1997. The impact of perceived justice on customer satisfaction and intention to complain in a service recovery. *Advances in Consumer Research* 24, 457–463.
- Hoffman, D., Kelley, S., Rotsalsky, H., 1995. Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing* 9, 49–61.
- Homburg, C., Fürst, A., 2005. How organizational complaint handling drives customer loyalty: An analysis of the mechanistic and the organic approach. *Journal of Marketing* 69, 95–114.
- Hsu, S., Chen, W., Hsieh, M., 2006. Robustness testing of PLS, LISREL, EQS and ANN-based SEM for measuring customer satisfaction. *Total Quality Management* 17, 355–371.
- Huang, W., 2008. The impact of other-customer failure on service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management* 19, 521–536.
- Iacobucci, D., Duhachek, A., 2003. Mediation Analysis. Presentación en mesa redonda en la Conferencia ACR, Toronto.
- Jayawardhena, C., Kuckertz, A., Karjaluo, H., Kautonen, T., 2009. Antecedents to permission based mobile marketing: an initial examination. *European Journal of Marketing* 43, 473.
- Johnston, R., Fern, A., 1999. Service recovery strategies for single and double deviation scenarios. *The Service Industries Journal* 19, 69–82.
- Juste, M., 2010. La guerra de la telefonía móvil: Orange y Yoigo, las compañías que captan más clientes. *Expansión*, 3 de febrero.
- 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 Services Research* 10, 187–193.
- Kau, A.-K., Loh, E., 2006. The effects of service recovery on consumer satisfaction: A comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing* 20, 101–111.
- Kelley, S., Davis, M., 1994. Antecedents to customer expectations to service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22, 52–61.
- Kim, M., Park, M., Jeong, D., 2004. The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunications services. *Telecommunications Policy* 28, 145–156.
- Kwotnik, R.J., 2006. Shining examples of service when the lights went out: hotel employees and service recovery during the blackout of 2003. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing* 14, 23–45.
- Lee, J., Yeonbae, K., Lee, J., Park, Y., 2006. Estimating the extent of potential competition in the Korean mobile telecommunications market: switching costs and number portability. *International Journal of Industrial Organization* 24, 107–124.
- Lindgreen, A., Palmer, R., Wetzel, M., Anticic, M., 2009. Do different marketing practices require different leadership styles? An exploratory study. *Journal of Business and Industrial Marketing* 24, 14–31.
- Magnini, V., Ford, J., Markowski, E., Honeycutt, E., 2007. The service recovery paradox: justifiable theory of smouldering myth? *Journal of Services Marketing* 21, 213–225.
- Maicas, J., Polo, Y., Sesé, J., 2009. The role of personal network effects and switching costs in determining mobile users' choice. *Journal of Information Technology* 24, 160–171.
- Maicas, J., Sesé, J., 2008. Análisis de la intensidad de los costes de cambio en la industria de la telefonía móvil. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa* 35, 27–56.
- Mattila, A.S., 1999. An examination of factors affecting service recovery in a restaurant setting. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 23, 284–298.
- Maxham, J., 2001. Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research* 54, 11–24.
- Maxham, J., Netemeyer, R., 2002. Modelling customer perceptions of complaints handling over time: the effect of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing* 78, 239–252.
- Maxham, J., Netemeyer, R., 2003. Firms reap what they sow: the effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling. *Journal of Marketing* 67, 46–62.
- McCollough, M., 1995. The recovery paradox: a conceptual model and empirical investigation of customer satisfaction and service quality attitudes after service failure and recovery. Doctoral dissertation, Texas A&M University, College Station, United States.
- McCollough, M., 2000. The effect of perceived justice and attributions regarding service failure and recovery on post-recovery customer satisfaction and service quality attitudes. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 24, 423–447.
- McCollough, M., Berry, L., Yadav, M., 2000. An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research* 3, 121–137.
- McCollough, M., Bharadwaj, S., 1992. The recovery paradox: an examination of consumer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality, and attribution based theories. In: Allen, C., Madden, T. (Eds.), *Marketing Theory and Applications*. American Marketing Association, Chicago, IL.
- Michel, S., Meuter, M., 2008. The service recovery paradox: true but overrated? *International Journal of Service Industry Management* 19, 441–457.
- Mohr, L., Bitner, M., 1995. The role of employee effort in satisfaction with service transactions. *Journal of Business Research* 32, 239–252.
- Morgan, R., Hunt, S., 1994. The commitment-trust theory of marketing relationships. *Journal of Marketing* 58, 20–38.
- Nunnally, J., 1978. *Psychometric theory*. McGraw-Hill, Nueva York.
- Ok, Ch., Ki-Joon, B., Shanklin, C., 2006. Service recovery paradox: implications from an experimental study in a restaurant setting. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing* 4, 17–33.
- Oliver, R., 1997. Satisfaction: a behavioural perspective on the consumer. McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.
- Oliver, R., 1999. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing* 63, 33–44.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., 2003. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommendation remedies. *Journal of Applied Psychology* 88, 879–903.
- Podsakoff, P., Organ, D., 1986. Self reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management* 12, 531–544.
- Polo, Y., Sesé, J., 2009. How to make switching costly: the role of marketing and relationship characteristics. *Journal of Service Research* 12, 119–137.
- Reinartz, W., Haenlein, M., Henseler, J., 2009. An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing* 26, 332–344.
- Rivero, L., Manera, J., 2005. El comportamiento del usuario de servicios de telecomunicaciones. *Universidad Rey Juan Carlos*, Ed. Dykin Son, SI Meléndez Valdez.
- Schoefer, K., 2008. The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction judgements concerning service recovery encounters. *Journal of Consumer Behaviour* 11, 210–221.
- Schoefer, K., Diamantopoulos, A., 2008. The role of emotions in translating perceptions of (in)justice into postcomplaint behavioural responses. *Journal of Service Research* 11, 91–103.
- Shankar, V., Smith, A., Rangaswamy, A., 2003. Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing* 20, 153–175.
- Smith, A., Bolton, R., 1998. An experimental investigation of service failure and recovery: paradox or peril? *Journal of Service Research* 1, 65–80.
- Smith, A., Bolton, R., Wagner, J., 1999. A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research* 36, 356–372.
- Sobel, M., 1982. Asymptotic confidence intervals for indirect effects on structural equation models. En: Leinhardt, S. (Ed.), *Sociological Methodology* (pgs. 290–312). Washington, Jossy-Bass.
- Srite, M., Karahanna, E., 2006. The role of spouses national cultural values in technology acceptance. *MIS Quarterly* 30, 679–704.

- Swanson, S., Kelley, S., 2001. Service recovery attributions and worth-of-mouth intentions. *European Journal of Marketing* 35, 194–211.
- Tax, S., Brown, S., Chandrashekaran, M., 1998. Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing* 62, 60–76.
- Tippins, M., Sohi, R., 2003. IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal* 24, 745–761.
- 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 Empresa* 40, 143–170.
- Venkatesh, V., Ramesh, V., 2006. Web and wireless site usability: understanding differences and modelling use. *MIS Quarterly* 30, 181–206.
- Wieringa, J., Peter, C., Verhoef, 2007. Understanding customer switching behavior in a liberalizing service market: An exploratory study. *Journal of Service Research* 10, 174–186.
- Wirtz, J., Mattila, A., 2004. Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after service failure. *International Journal of Service Industry Management* 15, 150–166.
- Zeithaml, V., Berry, L., Parasuraman, A., 1996. The behavioural model of service failure and recovery strategies. *Journal of Marketing* 60, 31–46.