

## Podemos fidelizar clientes inicialmente insatisfechos

**Cambrá-Fierro, Jesús\***  
**Ruiz-Benítez, Rocío\*\***  
**Berbel-Pineda, Juan M.\*\*\***  
**Vazquez-Carrasco, Rosario\*\*\*\***

### Resumen

El paradigma relacional, dominante en el ámbito de la mercadotecnia, aboga por establecer y desarrollar relaciones duraderas con los clientes. Para ello es preciso conocer cuáles son sus necesidades y esforzarse por satisfacerlas. Los clientes quieren sentirse importantes y, por tanto, las empresas deberían preocuparse no sólo por vender, sino también por conocer su índice real de satisfacción/ insatisfacción. Por tanto, desde un punto de vista lógico este debería ser el patrón de comportamiento empresarial, los trabajos de Barroso (2008) y Coca (2008) así lo indican. Pero la realidad demuestra que esto no siempre es así. A pesar de que los clientes siempre desean sentirse atendidos, existen empresas que parecen olvidarse de esta premisa básica y, sin embargo, obtienen resultados positivos. Este trabajo tiene el objetivo de analizar la posible contribución de los procesos de recuperación de servicios en la fidelización de clientes/usuarios. Para ello tomamos como referencia el concepto de procesos de recuperación de servicio y estudiamos el contexto del sector de telefonía móvil en España. A través de un análisis de estadísticos descriptivos y de la técnica *Partial Least Squares* (PLS), concluimos que las empresas se comportan de manera opuesta a lo que esperan los clientes y no se preocupan realmente por reconquistar su satisfacción. Sin embargo, la opinión de los usuarios resulta muy reveladora y sugiere que es posible convertir un cliente inicialmente insatisfecho en un cliente fiel.

**Palabras clave:** Mercadotecnia, cliente, satisfacción, recuperación de servicio.

- \* Profesor Titular de Mercadotecnia, Responsable del Área de Mercadotecnia. Doctor por la Universidad de Zaragoza. Su investigación está relacionada marketing industrial y de servicios, y ética empresarial. Dpto. de Dirección de Empresas. Sevilla (España). E-mail: jicamfie@upo.es
- \*\* Profesora Contratada. Doctora de Dirección de Operaciones. Doctora por el MIT de Massachusetts (USA). Experta en temas relacionados con gestión de cadenas de suministro y colaboradora habitual en estudios de marketing de servicios. Dpto. de Dirección de Empresas. Sevilla (España). E-mail: rruiben@upo.es.
- \*\*\* Profesor Colaborador de Mercadotecnia. Doctor por la Universidad Pablo de Olavide. Sus temas de investigación están relacionados con procesos de internacionalización y marketing de servicios. Dpto. de Dirección de Empresas. Sevilla (España). E-mail: jmberpin@upo.es.
- \*\*\*\* Profesora Colaboradora de Mercadotecnia. Doctora por la Universidad de Sevilla. Sus intereses de investigación analizan fenómenos de marketing de relaciones y marketing de servicios. Dpto. de Dirección de Empresas. Sevilla (España). E-mail: rvazcar@upo.es.

Recibido: 11-01-10 • Aceptado: 11-07-20

## *Creating Loyal Clients After Initial Dissatisfaction*

### **Abstract**

The relational paradigm, dominant in the marketing area, defends the establishment and development of long-term relationships with customers. To this end, companies need to know their customers' needs and do their best to satisfy them. Customers want to feel important and, therefore, companies should be concerned not only about selling, but also about knowing the real customer satisfaction/dissatisfaction level. From a logical viewpoint, this matter should be included in the business behavior pattern. Barroso (2008) and Coca (2008), in previous issues of this publication, also agree with this premise. However, real practices show that this is not always the case. Even though customers always want to feel well treated, some companies seem to forget this basic premise yet, nevertheless, obtain positive results. This work aims to analyze to what extent companies are able to convert initially dissatisfied customers into loyal customers. Through descriptive statistics and the *Partial Least Squares* (PLS) technique, conclusions are that some companies behave in a manner opposite to the customers' expectations and do not aim to regain their satisfaction. Nevertheless, user opinion is very revealing and suggests that it is possible to convert an initially dissatisfied client into a faithful client. The concept of service recovery processes in a study of the Spanish mobile phone industry is taken as a referent.

**Keywords:** Marketing, customer, satisfaction, service recovery.

### **Introducción**

La evolución de los mercados y del nivel de competencia existente ha marcado la evolución de la disciplina del marketing. Así, en la actualidad la referencia de gestión comercial está basada en conceptos tales como el marketing de relaciones, la orientación al mercado o la gestión de bases de datos -un estudio de la evolución histórica de la disciplina puede observarse en el trabajo de Coca (2008)-. La idea general es que es necesario conocer al cliente y ser capaces de ofrecer una respuesta adecuada a sus necesidades y expectativas para fidelizarlo y retenerlo (ej., Barroso, 2008; Gustafsson, 2005; Gummesson, 1997; Grönroos, 1996). Los avances en tecnologías de la información contribuyen decisivamente ya que es posible recoger información sobre los clientes, reales y potenciales, y gestionar sus perfiles para poder satisfacerlos con mayor facilidad.

Sin embargo, todavía resulta relativamente sencillo observar que en determinados sectores las pautas de comportamiento difieren del patrón generalmente recomendado. Por ejemplo, Morales (2005) indica que el sector textil venezolano carece de un enfoque de marketing estratégico adecuado. Otro ejemplo puede observarse en el sector de telecomunicaciones español, que se ha convertido en uno de los más dinámicos y competitivos en la actualidad. El fuerte ritmo de innovación tecnológica ha generado niveles extraordinarios de competencia y una verdadera cruzada por ganar cuota de mercado. En muchas ocasiones asistimos a batallas de precio voraces, promociones agresivas, etc. en un intento por captar nuevos clientes. Sin embargo, aparentemente las empresas se olvidan de las verdaderas necesidades de sus clientes, de conocer su nivel de satisfacción y de intentar fidelizarlos, más allá de establecer compromisos de permanencia bajo penalización en caso de

cancelación anticipada del servicio. La idea de fidelizar a los clientes en función de su nivel de satisfacción parece estar ausente en muchas de las acciones desarrolladas las empresas de nuestro sector de referencia. Mucho más si atendemos a posibles situaciones de fallo en la prestación del servicio y a cómo se gestionan por parte de la operadora. Pero los resultados obtenidos en el estudio de consumidores parecen recomendar un cambio en la política empresarial a medio plazo.

La paradoja de recuperación de servicio reconoce que, aún en empresas excelentes, los fallos pueden suceder (Michel y Meuter, 2008). Sin embargo, en estos casos, dependiendo de cómo se gestione la interacción empresa-cliente y pueda solucionarse el problema, será posible alcanzar niveles de satisfacción incluso superiores a otras situaciones en las que no se hubiese producido fallo alguno (Zeithaml et al., 1996; Bittner et al., 1990). Este fenómeno se explica porque el cliente ha constatado la capacidad de la empresa para prestar el servicio y, en caso de problemas futuros, sabe que la empresa será capaz de solventar positivamente la incidencia. El nivel de confianza del cliente aumenta y surgen importantes costes de cambio psicológicos que podrían dificultar el cambio de proveedor (Tsai y Su, 2009; DeWitt et al., 2008).

Por tanto, tomando como referencia el conjunto de ideas anteriores, este trabajo analiza la posible contribución de los procesos de recuperación de servicio en la fidelización de clientes/usuarios, utilizando como referencia el caso de los servicios de telefonía móvil, para ilustrar la idoneidad de preocuparse por el cliente y satisfacerlo en cualquier circunstancia.

## **1. El sector de telefonía móvil en España**

El sector de las telecomunicaciones en España presenta un elevado nivel de competen-

cia, muchas veces agresiva (Polo y Sesé, 2009). El ritmo de desarrollo tecnológico y el efecto de la globalización afectan sobremanera a esta industria. La existencia de múltiples alternativas también repercute en el incremento del poder de decisión de los clientes (Maicas y Sesé, 2008). El estudio de Rivero y Manera (2005) indica que 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. Sin embargo, el estudio exploratorio que hemos desarrollado en esta investigación parece indicar que 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, podemos señalar que 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 quitar clientes a la competencia a cualquier coste;
- e) es un sector conocido por la alta rotación y pérdida de clientes.

Las ideas anteriores nos llevan a sugerir, quizás, el desarrollo de estrategias 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 los procesos de recuperación del servicio.

## **2. El proceso de recuperación del servicio**

El aumento de la presión competitiva permite que los consumidores dispongan de más alternativas de elección y, por tanto, se vuelvan más exigentes. Esto puede hacer que muchas veces perciban la prestación de un servicio contratado como de peor calidad de lo esperado. En otras, sin embargo, esta percepción puede deberse a fallos objetivos por parte del proveedor. Y es que aun en empresas que apuestan por la gestión excelente los fallos pueden ocurrir. Ahora bien, la solución que se ofrezca al cliente puede repercutir en niveles de satisfacción positivos y desencadenar procesos de boca-oído favorables para la empresa (Bontis et al., 2007; Shankar et al., 2003). Por este motivo

se observa un interés creciente por mejorar no sólo la calidad en la prestación del servicio sino también la gestión de procesos de recuperación de servicio -ej., sugerencias, reclamaciones, etc.- (Salavou, 2010; Chang y Hsiao, 2008).

La gestión de procesos de recuperación de servicio está basada en la teoría denominada “Paradoja de Recuperación de Servicio” (Maxham y Netemeyer, 2002; Zeithaml et al., 1996; McCollough y Bharadwaj, 1992; Bitner et al., 1990). Esta línea conceptual postula que en aquellos casos en los que se ha producido un fallo -objetivo o subjetivo- es posible que el cliente alcance niveles de satisfacción incluso mayores que si el servicio se hubiese prestado de forma adecuada en primera instancia. Para ello es preciso que la interacción posterior con los clientes conduzca a una solución satisfactoria para ellos (Magnini et al., 2007; Maxham, 2001).

El presente estudio se basa en la idea anterior aunque no analiza la paradoja propiamente dicha. Suponemos que un cliente reclama cuando está insatisfecho. A partir del momento en el que el proveedor del servicio es consciente del fallo se inicia el proceso objeto de análisis, que podría conducir a satisfacer al cliente y fidelizarlo.

Los trabajos de autores como DeWitt et al. (2008), Huang (2008), Michel y Meunter (2008) y De Matos (2007) analizan la repercusión de un conjunto de factores en la satisfacción percibida por el cliente tras un proceso de recuperación de servicio, algunos de los cuales recogemos a continuación. Basándonos en la literatura propia del marketing de relaciones, proponemos que, en la medida en que estos procesos resulten satisfactorios, será posible fidelizar al cliente y establecer relaciones duraderas.

## **2.1. La severidad del fallo**

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). Así, tanto el proceso de recuperación del servicio como la percepción del resultado obtenido están condicionados por la magnitud del fallo (McCullough et al., 1990) hasta el punto de que a mayor severidad menor será la satisfacción percibida por el cliente. Esto se debe a que conforme aumenta la importancia del error el cliente percibe menos equidad con la solución propuesta (Huang, 2008).

## **2.2. Las expectativas de recuperación**

La literatura del marketing sugiere que las expectativas suponen una valoración a priori de lo que el consumidor espera obtener. En el ámbito del marketing el concepto de expectativas se considera un elemento fundamental y, por tanto, la literatura al respecto es muy rica (ej., Atencio y González, 2007; Grönroos, 1996). 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. Así, cuanto mayores sean las expectativas mayor va a ser el nivel de exigencia del cliente hacia la empresa (Huang, 2008; Wirtz y Mattila, 2004).

## **2.3. El esfuerzo percibido**

El esfuerzo percibido puede definirse 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). El esfuerzo mostrado por la empresa, que muchas veces es percibido por el cliente a través de la interacción con los empleados, se supone un elemento social con impacto positivo en 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. Por tanto, los empleados deberían demostrar energía y voluntad por solventar el problema. Comenzar por una disculpa, intentar identificar el origen del fallo y plantear posibilidades razonables para el usuario serían estrategias adecuadas. Por tanto, 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).

## **2.4. La justicia percibida**

La teoría de la justicia 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) o Homburg y Fust (2005). Así, podemos vincularla tanto a aspectos relacionados con el trato recibido durante el proceso de interacción con la empresa y con sus empleados como al propio resultado del proceso (Maxham y Netenmeyer, 2002). 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.

### **2.5. La satisfacción con la recuperación del servicio como antecedente de la fidelidad del cliente**

Satisfacción y fidelidad son conceptos interrelacionados. Esta es la idea que se refleja en el paradigma de marketing de relaciones, que propone que la satisfacción es fundamental para retener clientes (Gustafsson et al., 2005; Kim et al., 2004; Grönroos, 1996). 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. Es probable 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, generalmente como consecuencia de un episodio satisfactorio, 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 comportamental (DeWitt et al., 2008).

## **3. Estudio empírico**

### **3.1. Datos técnicos del estudio empírico**

El estudio exploratorio desarrollado 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 éstos, sólo 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 sugieren 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 refuerza el interés de nuestro estudio.

La recogida de datos para el estudio confirmatorio se subcontrató a una empresa especializada, y se establecieron varios criterios de inclusión: i) los encuestados tenían que ser personas mayores de edad, ii) que hubieran tenido algún problema con su operadora, iii) que hubieran tramitado formalmente una queja o reclamación, y iv) que hubieran obtenido respuesta por parte de la operadora.

Los datos técnicos del estudio se muestran en la Tabla I. Las escalas de medida de cada una de las magnitudes de referencia están basadas en escalas de Likert de 7 puntos (1 =

**Tabla I. 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%)
Recolección de datos	Noviembre-diciembre de 2009
Análisis de la información	PLS y SPSS

Fuente: Elaboración propia (2011).

totalmente en desacuerdo; 7 = totalmente de acuerdo).

Para medir el esfuerzo percibido, la severidad del fallo, las expectativas de recuperación y la satisfacción con la recuperación, se emplearon las escalas propuestas por Huang (2008). 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 muestran en las Tablas II, III y IV.

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, concretamente para testar el modelo causal, utilizando la técnica *Partial Least Squares* (PLS). A este respecto hay que destacar que PLS no ofrece medidas de bondad de ajuste, ya que éstas están relacionadas con la capacidad del

modelo para explicar las covarianzas de la muestra: Tal y como señala Wold (1985: 233) PLS no se basa en ajustes sino en la predicción de las variables latentes y manifiestas. No obstante, para examinar la estabilidad de las estimaciones ofrecidas por PLS puede emplearse la técnica no paramétrica de remuestreo Bootstrap (Efron y Gong, 1983), consistente en un procedimiento de remuestreo en el que el conjunto de datos original del investigador es tratado como si fuera la población. Se crean N conjuntos de muestras para obtener N estimaciones de cada parámetro en el modelo PLS y se obtiene el cálculo del error estándar de los parámetros y los valores t-Student (Fornell y Bookstein, 1982:290). El programa informático utilizado es el software *PLS-Graph versión 03.00 build 1017*.

### 3.2. Resultados descriptivos del estudio

Basándonos en la literatura especializada, el presente estudio propone que la severidad del fallo, las expectativas de recuperación, el esfuerzo mostrado por la empresa para solucionar el problema y una solución justa, pueden deter-

**Tabla II. Resultados para los antecedentes de la satisfacción del usuario con el proceso de recuperación del servicio (telefonía móvil)**

	Media	Desviación Típica
<b>Severidad del fallo</b>		
El problema que tuvo el cliente fue importante	4.65	1.65
<b>Expectativas de recuperación</b>		
El cliente esperaba que la compañía hiciese todo lo que estuviera en su mano para resolver el problema	5.32	1.52
El cliente esperaba que la compañía tratara de compensar el problema	5.25	1.48
<b>Esfuerzo percibido</b>		
El empleado mostró mucho interés al resolver el problema	3.71	1.67
El empleado dedicó mucho tiempo a resolver el problema	3.49	1.68
El empleado se esforzó mucho en resolver el problema	3.44	1.75
<b>Justicia</b>		
<i>Justicia Distributiva</i>		
El resultado que recibió el cliente tras la reclamación fue justo	3.34	1.8
A la hora de resolver el problema, la compañía proporcionó lo que el cliente necesitaba	3.02	1.73
<i>Justicia de procedimiento</i>		
La compañía respondió rápidamente y de manera justa a las necesidades del cliente	3.06	1.61
La compañía mostró una adecuada flexibilidad al tratar con el problema	3.08	1.54
Las políticas y procedimientos que empleó la compañía fueron adecuados para tratar las preocupaciones del cliente	3.38	1.67
<i>Justicia interactiva</i>		
La compañía se preocupó adecuadamente del problema	3.24	1.61
Las comunicaciones de la compañía con el cliente fueron apropiadas	3.75	1.64

Fuente: Elaboración propia (2011).

**Tabla III. Nivel de satisfacción obtenida por el usuario con el proceso de recuperación del servicio (telefonía móvil)**

	Media	Desviación Típica
<b>Satisfacción con la recuperación del servicio</b>		
Según el cliente, la compañía le proporcionó una solución satisfactoria a su problema con el teléfono móvil en esta ocasión particular	3.17	1.8
En relación a este hecho particular (el problema más reciente con el teléfono móvil) el cliente está satisfecho con la compañía	3.25	1.76

Fuente: Elaboración propia (2011).

**Tabla IV. Predisposición a la fidelidad del usuario tras un proceso de recuperación del servicio (telefonía móvil)**

	Media	Desviación Típica
<b>Lealtad Comportamental</b>		
El cliente piensa cambiar a un competidor de la compañía	4.26	2.01
El cliente no adquirirá teléfonos móviles de esta compañía en el futuro	3.67	1.94
<b>Lealtad Actitudinal</b>		
El cliente piensa seguir siendo cliente de la compañía en el futuro	3.51	1.95
Si la compañía aumentara sus precios, continuaría siendo cliente	2.36	1.45
Si una compañía competidora ofreciera mejores precios o un descuento en sus servicios el cliente se cambiaría	5.31	1.72

Fuente: Elaboración propia (2011).

minar el nivel de satisfacción del usuario con el proceso de recuperación del servicio.

En el sector de telefonía móvil se observa que, en general, los clientes que han tramitado una queja o reclamación están altamente descontentos con su proveedor (4,65 sobre 7). Ello nos hace pensar que, aunque estamos analizando el servicio prestado por grandes empresas, los fallos suceden con frecuencia e intensidad.

Las personas encuestadas se muestran, en general, altamente insatisfechas con las operadoras<sup>1</sup>. Además, los datos obtenidos para la escala de “expectativas de recuperación” indican que los consumidores esperaban que su operadora de referencia pudiera solventar su problema (media superior a 5 puntos). Sin embargo, un dato que llama la atención es que los clientes percibieron cierta indiferencia por parte de la empresa hacia su problema (valores medios próximos a 3,5 en la escala de esfuerzo percibido) y, además, una propuesta de solución que muchas veces se percibía injusta. Los resultados para todos los indicadores relacionados con la justicia -distributiva, de procedimiento e interactiva- se situaban por debajo de 3,5 puntos, excepto el relacionado con la comunicación empresa-cliente.

Así, estos datos reflejan que, desde el punto de vista del cliente las operadoras de telefonía móvil no están atendiendo de forma satisfactoria los problemas en la prestación del servicio apuntados por ellos. Sin embargo, los clientes esperaban haber obtenido una solución positiva. La Tabla II muestra los datos (media y desviación típica) para cada uno de los indicadores de referencia.

Como era de esperar, los datos relativos al nivel de satisfacción percibida con el proceso de recuperación del servicio indican insatisfacción por parte de los clientes. Las operadoras “suspenden” en el examen al que los clientes las vuelven a someter. Analizando la satisfacción respecto a la alternativa propuesta desde la operadora, el valor medio se sitúa en 3,17 (equivalente a un 4,22 sobre 10), mientras que si se analiza el dato respecto a la valoración global de la compañía el suspenso persiste con un valor de 3,25 (4,33 sobre 10). La Tabla III presenta los resultados comentados.

Si se analiza la propensión de estos clientes a ser fieles a su operadora actual, se debe considerar los datos referentes al nivel de lealtad, actitudinal y comportamental.

En la vertiente actitudinal el cliente se muestra indiferente en lo que respecta a man-

tener la relación en el futuro (3,51), probablemente porque todas las alternativas son similares. En caso de que la empresa aumentara sus precios, entonces el cliente definitivamente cambiaría de proveedor, mientras que si aparece una alternativa más interesante en esos términos, entonces cambiaría (5,31). Estos datos también sugieren que el usuario de telefonía móvil es sensible al precio, mucho más tras una experiencia de fallo.

Finalmente, en cuanto al componente comportamental, los encuestados parecen mostrarse más propensos al cambio de operadora que a renovar su confianza en caso de tener que adquirir otros teléfonos. La Tabla IV muestra estos datos descriptivos.

En definitiva, el panorama parece indicar que, en general, los clientes no están satisfechos con las acciones y propuestas de solución que plantean las operadoras. Tras el fallo los usuarios esperaban una solución (expectativas) y, sin embargo, no han percibido interés por parte de la empresa. Tampoco una solución justa. Por último, estos usuarios se muestran propensos a cambiar de proveedor.

Sin embargo, la literatura sugiere que si estos procesos se gestionaran adecuadamente, entonces el cliente sería propenso a mantener una relación duradera con la operadora.

### 3.3. ¿Repercute la satisfacción de los procesos de recuperación en la fidelidad del cliente?

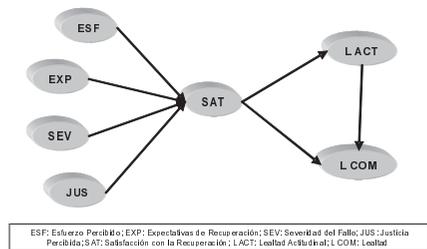
El estudio analiza la repercusión de estos procesos de recuperación de servicio en la fidelidad del usuario. Para ello se propone un modelo causal, basado en las ideas recogidas en la sección 3 de este artículo, que propone que la severidad del fallo, las

expectativas de recuperación, el esfuerzo percibido y la justicia anteceden al nivel de satisfacción percibido por el cliente. Finalmente, la satisfacción percibida antecedería a la fidelidad -actitudinal y comportamental- del cliente hacia la operadora. La Figura 1 muestra de forma gráfica el modelo propuesto.

Una vez validadas las escalas de medida según la técnica *Partial Least Squares* (PLS) se procedió a comprobar la significatividad de las relaciones propuestas en el modelo. Los resultados se incluyen en la Tabla V. Se observa que tanto el esfuerzo como la justicia percibidos por los usuarios, repercuten positivamente en la satisfacción del usuario. Las expectativas de recuperación solo afectan ligeramente, mientras que la severidad del fallo no influye. Esto puede deberse a que el cliente, fruto de su capacidad de elección, espera siempre una solución satisfactoria independientemente de la magnitud del fallo. El cliente es el rey.

Los datos demuestran que la satisfacción del cliente con los procesos de recuperación del servicio, afectaría positivamente a la lealtad del cliente hacia la operadora. Sin embargo, las prácticas observadas en el sector parecen ser contrarias a este hallazgo.

**Figura 1. Modelo propuesto**



Fuente: Elaboración propia (2011).

**Tabla V. Análisis de relaciones causales; los procesos de recuperación afectan a la fidelidad del cliente**

Relación	Coef. <i>path</i> estandarizado ( $\beta$ )	Valor t ( <i>Bootstrap</i> ) <sup>(2)</sup>	Resultado	Varianza explicada <sup>No<sup>ta</sup></sup>
Esfuerzo-Satisfacción	0,330***	5,4951	Se acepta	21,8%
Expectativas-Satisfacción	-0,078#	-1,7237	Se acepta	1,01%
Severidad fallo-Satisfacción	-0,022	-0,5443	No se acepta	-
Justicia-Satisfacción	0,530***	7,8346	Se acepta	39,5%
Satisfacción- Lealtad actitudinal	0,538***	10,1509	Se acepta	29%
Satisfacción- Lealtad comportamental	0,241***	3,43312	Se acepta	13,5%
Lealtad actitudinal-Lealtad comportamental	0,589***	9,8366	Se acepta	42,35%

Fuente: Elaboración propia (2011).

#### 4. Conclusiones

El sector de telefonía móvil parece estar más centrado en captar, que en retener clientes, al menos esa es la percepción del consumidor. Existen múltiples promociones en forma de terminales gratuitas, descuentos en precios, ambiciosas campañas publicitarias, etc., mientras que gran parte de las estrategias relacionales están basadas en compromisos de permanencia por obligación. Esta estrategia pretende fomentar relaciones a largo plazo incrementando los costes de cambio del consumidor, aunque vinculados a lo que autores como Polo y Sesé (2009) han denominado costes económicos y contractuales. Por ejemplo, en caso de finalizar el vínculo con anterioridad al compromiso firmado, el consumidor debe hacerse cargo de parte del coste de la terminal. Sin embargo, tal y como estos mismos autores sugieren, este tipo de costes de cambio puede repercutir negativamente en la evolución de relaciones duraderas, por lo que sería más interesante fomentar relaciones basadas en la satisfacción.

Según las ideas recogidas en los trabajos de Barroso (2008) y Coca (2008) estas pautas de acción parece que se alejan de la tendencia actual de mercadotecnia.

Para estudiar las posibles consecuencias de una mala gestión de la interacción empresa-clientes hemos tomado como referencia de análisis los procesos de recuperación de servicio. En el ámbito del marketing de servicios el concepto de calidad resulta determinante (ej., Atencio y González, 2007; Romero y Romero, 2006; Silva, 2005). Tal y como se ha demostrado, aun en empresas excelentes los fallos pueden ocurrir. Sin embargo, la literatura sostiene que muchas veces los consumidores pueden comprender un error por parte del proveedor y que, en caso de que se ofrezca una solución satisfactoria, el nivel de satisfacción final podría superar incluso aquel que se habría obtenido en caso de no existir el fallo.

A esta paradoja se le ha denominado Paradoja de Recuperación del Servicio y ha sido defendida por autores de talla internacional como Zeithaml et al. (1996) y Bitner et al.

(1990). El fuerte ritmo de desarrollo tecnológico y la competencia reinante han hecho que recientemente la práctica empresarial y la investigación académica hayan vuelto a prestar atención a este fenómeno (ej., Salavou, 2010; DeWitt et al. 2008). Los procesos de recuperación de servicio, cuando se resuelven de forma exitosa, refuerzan la confianza del cliente hacia el proveedor y se pueden convertir en una importante barrera de entrada para otros posibles proveedores.

Por ello llama la atención la situación observada en el sector de telefonía móvil español. Los datos obtenidos indican que aquellos consumidores que han experimentado un problema y han cursado la pertinente queja o reclamación ante la operadora esperaban obtener una solución satisfactoria. Pero no han percibido interés desde la empresa para solucionarlo y, además, la propuesta no les ha parecido justa. Por tanto, en general no están satisfechos con el resultado del proceso de recuperación del servicio y se muestran poco propensos a mantener la relación. Es más, en caso de aparecer una propuesta más interesante en términos de precio cambiarían de operadora.

Sin embargo, para la misma muestra de consumidores los datos demuestran que las expectativas, el interés demostrado por la empresa para solucionar el problema y la justicia percibida, repercuten en su satisfacción con el proceso de recuperación. Aparentemente la severidad del fallo no influye significativamente, quizás debido a que en cualquier caso el cliente espera una solución. Finalmente, lo que a nuestro juicio es más relevante, es que la satisfacción del cliente con el resultado de estos procesos incrementaría su fidelidad hacia la empresa.

Por tanto, la realidad del sector parece ir en contra de las pautas recomendadas por la literatura y por los resultados del presente estudio. Podría resultar complicado pensar que cuando una industria va en un sentido -guerra por captar clientes- alguna empresa se mueva en sentido opuesto -fidelizar-, aunque en este caso parece que el mercado lo está esperando.

Se recomienda encarecidamente una preocupación sincera por el cliente y una apuesta por ofrecer una solución justa y adecuada a las expectativas del usuario. Aquellas empresas que opten por esta política deberían esforzarse por establecer sistemas de comunicación con sus clientes ágiles y efectivos para conocer no sólo el problema en sí mismo, sino las posibles causas que lo han generado. Un esfuerzo por desarrollar la autocrítica puede resultar decisivo. Además, hay que demostrar interés por el cliente, para lo que hay que desarrollar procesos de selección adecuados y formar/motivar a las personas que interactúan con los usuarios.

## Notas

1. Este resultado podía ser predecible, ya que el primer criterio de inclusión en la muestra era "clientes que hubieran experimentado un problema con su operadora".
2. 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 (\*\*\*)  
La literatura recomienda que el valor de la varianza explicada supere el mínimo del 1,5% (Falk y Miller, 1992).

## **Bibliografía citada**

- Atencio Cárdenas, Edith; González Pertuz, Blanca (2007). "Calidad de servicio en la editorial de la Universidad del Zulia". **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. 13, Pp. 172-186.
- Barroso Tanoira, Francisco Gerardo (2008). "¿Cuál es el objetivo principal de la mercadotecnia?". **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. 14, Pp. 413-418.
- Bitner, Mary Jo; Booms, Bernard; Tetreault, Mary (1990). "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents". **Journal of Marketing**. Vol. 54, Pp. 71-84.
- Bontis, Nick; Booker, Lorne; Serenko, Alexander (2007). "The mediating effect of organizational reputation on customer loyalty and service recommendation in the banking industry". **Management Decision**. Vol. 45, Pp. 1426-1445.
- Coca Carasila, Andrés Milton (2008). "El concepto de Marketing: pasado y presente". **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. 14, Pp. 391-413.
- Chang, Hong-Sheng; Hsiao, Han-Liang (2008). "Examining the causal relationship among service recovery, perceived justice, perceived risk and customer value in the hotel industry". **The Service Industries Journal**. Vol. 28, Pp. 513-528.
- De Matos, Celso; Henrique, Jorge Luiz; Vargas, Carlos Alberto (2007). "Service recovery paradox: a meta-analysis". **Journal of Service Research**. Vol. 10, Pp. 60-77.
- Dewitt, Tom; Nguyen, Doan; Marshall, Roger (2008). "Exploring customer loyalty following service recovery". **Journal of Service Research**. Vol. 10, Pp. 269-281.
- Efron, Bradley; Gong, Gail (1983). "A leisure look at the Bootstrap, the Jackknife, and Cross-Validation". **The American Statistician**. Vol. 37, Pp. 36-48.
- Fornell, Claes; Bookstein, Fred (1982). "A comparative analysis of two Structural Equation Models: LISREL and PLS applied to market data". En C. Fornell (Ed.): *A Second Generation of Multivariable Analysis*. Vol. 1, Pp. 289-324. New York: Praeger Publishers.
- Grönross, Christian (1996). "Relationship marketing: strategic and tactical implications". **Management Decision**. Vol. 34, Pp. 5-14.
- Guenzi, Paolo; Pelloni, Ottavia (2004). "The impact of interpersonal relationship on customer satisfaction and loyalty to the service provider". **International Journal of Service Industry Management**. Vol. 15, Pp. 365-384.
- Gummesson, Evert (1997). "Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach". **Management Decision**. Vol. 35, Pp. 267-272.
- Gustafsson, Anders; Johnson, Michael; Roos, Inger (2005). "The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention". **Journal of Marketing**. Vol. 69, Pp. 210-218.
- Hess, Ronald; Ganesan, Shankar; Klein, Noreen (2003). "Service failure and recovery: the impact of relationship factors on customer satisfaction". **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 31, Pp. 127-145.
- Huang, Wen-Hsien (2008). "The impact of other-customer failure on service satisfaction". **International Journal of Service Industry Management**. Vol. 19, Pp. 521-536.

- Juste, Marta (2010). “La guerra de la telefonía móvil: Orange y Yoigo, las compañías que captan más clientes”. **Expansión**, 3 de febrero.
- Kim, Moon-Koo; Park, Myeong-Cheol; Jeong, Dong-Heon (2004). “The effects of customer satisfaction and switching barriers on customer loyalty in Korean mobile telecommunications services”. **Telecommunications Policy**. Vol. 28, Pp. 145-156.
- Magnini, Vincent; Ford, John; Markowski, Edward; Honeycutt, Earl (2007). “The service recovery paradox: justifiable theory of smouldering myth?”. **Journal of Services Marketing**. Vol. 21, Pp. 213-225.
- Maicas, Juan Pablo; Sesé, Francisco Javier (2008). “Análisis de la intensidad de los costes de cambio en la industria de la telefonía móvil”. **Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa**. Vol. 35, Pp. 27-56.
- Mattila, Anna (1999). “An examination of factors affecting service recovery in a restaurant setting”. **Journal of Hospitality and Tourism Research**. Vol. 23, Pp. 284-98.
- Maxham, James (2001). “Service recovery’s influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions”. **Journal of Business Research**. Vol. 54, Pp. 11-24.
- Maxham, James; Netemeyer, Richard (2002). “Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effect of perceived justice on satisfaction and intent”. **Journal of Retailing**. Vol. 78, Pp. 239-252.
- Mccollough, Michael; Berry Leonard; Yadav, Manjit (2000). “An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery”. **Journal of Service Research**. Vol. 3, Pp. 121-137.
- Mccollough, Michael; Bharadwaj, Sundar (1992). “The recovery paradox: an examination of consumer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality, and attribution based theories”. En Allen, C.; Madden, T. (Eds), **Marketing Theory and Applications**. American Marketing Association, Chicago, IL.
- Michel, Stephan; Meuter, Matthew (2008). “The service recovery paradox: true but overrated?”. **International Journal of Service Industry Management**. Vol. 19, Pp. 441-457.
- Mohr, Lois.; Bitner, Mary Jo (1995). “The role of employee effort in satisfaction with service transactions”. **Journal of Business Research**. Vol. 32, Pp. 239-252.
- Morales, Mariher (2005). “Marketing estratégico en PYMEs fabricantes de prendas de vestir del estado Zulia”. **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. 11, Pp. 485-496.
- Oliver, Richard (1999). “Whence consumer loyalty?”. **Journal of Marketing**. Vol. 63, Pp. 33-44.
- Polo, Yolanda; Sesé, Francisco Javier (2009). “How to make switching costly: the role of marketing and relationship characteristics”. **Journal of Service Research**. Vol. 12, Pp. 119-137.
- Rivero, Lourdes; Manera, Jaime (2005). “El comportamiento del usuario de servicios de telecomunicaciones”. Universidad Rey Juan Carlos, Ed. Dykin Son, SI Meléndez Valdez.
- Romero, Gerardo; Romero, Jorge (2006). “Satisfacción de clientes externos de las empresas aseguradoras en el municipio Maracaibo”. **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. 12, Pp. 563-580.
- Salavou, Helen (2010). “Strategy types of service firms: evidence from Greece”. **Management Decision**. Vol. 48, Pp. 1033-1047.

- Shankar, Venkatesh; Smith, Amy; Rangaswamy, Arvind (2003). "Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments". **International Journal of Research in Marketing**. Vol. 20, Pp. 153-175.
- Silva, Yelitz (2005). "Calidad de los servicios privados de salud". **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. 11, Pp. 167-177.
- Swanson, Scott; Kelley, Scott (2001). "Service recovery attributions and worth-of-mouth intentions". **European Journal of Marketing**. Vol. 35, Pp. 194-211.
- Tsai, Chen-Tsang; Su, Ching-Shu (2009). "Service failures and recovery strategies of chain restaurants in Taiwan". **The Service Industries Journal**. Vol. 29, Pp. 1779-1796.
- Varela Neira, Concepción; Vázquez Casielles, Rodolfo; Iglesias Argüelles, Víctor (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**. Vol. 40, Pp. 143-170.
- Wirtz, Jochen; Mattila, Anna (2004). "Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after service failure". **International Journal of Service Industry Management**. Vol. 15, Pp. 150-166.
- Wold, Hans (1985). "System Analysis by Partial Least Squares". En P. Nijkamp; H. Leitner; N. Wrigley (Eds): **Measuring the Unmeasurable**. Pp. 221-251. Dordrecht: Martinus Nijhoff Publishers.
- Zeithaml, Valerie; Berry, Leonard; Parasuraman, A. (1996). "The behavioural model of service failure and recovery strategies". **Journal of Marketing**. Vol. 60, Pp. 31-46.