

ENGAGEMENT DE CLIENTES COMO CONSECUENCIA DE PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE SERVICIO: EFECTO DE LA SEVERIDAD DEL FALLO

JESÚS CAMBRA FIERRO

IGUÁCEL MELERO POLO

F. FAVIER SESÉ OLIVÁN

jjcamfie@upo.es, imelero@unizar.es, javisese@unizar.es

Universidad Pablo de Olavide, Universidad de Zaragoza, Universidad de Zaragoza

RESUMEN

En este trabajo se introduce y analiza el concepto de engagement en un contexto de recuperación del servicio en el sector de la telefonía móvil. Partiendo de las premisas teóricas del marketing de relaciones y de la teoría de la reciprocidad, esta investigación muestra cómo, desde el punto de vista del cliente, si la empresa se esfuerza en solucionar el problema y lo resuelve de manera justa, los clientes recuperarán su satisfacción, se convertirán en engaged customers y proporcionarán a la empresa un mayor valor y rentabilidad. Además, el trabajo pone de relieve que la fortaleza de estas relaciones viene condicionada por el grado de severidad del fallo. Por último, el trabajo concluye con las implicaciones que se derivan para la práctica del marketing.

PALABRAS CLAVE

Engagement del cliente, recuperación del servicio, satisfacción del cliente, inversión en el cliente, severidad del fallo.

1. Introducción

En la actualidad, las empresas operan en entornos cada vez más competitivos por lo que resulta imprescindible establecer relaciones estables y duraderas con los clientes. Muchas investigaciones han demostrado que la cartera de clientes de una empresa constituye su activo más valioso ya que representa una fuente de valor fundamental que determina la capacidad de las empresas para generar rentas presentes y futuras (Gupta, Lehmann y Stuart 2004; Petersen *et al.* 2009). Con objeto de construir esta base estable y duradera de clientes, las organizaciones desarrollan estrategias de marketing relacional, es decir, incurren en un conjunto de inversiones específicas para cada cliente dirigidas a establecer, desarrollar y mantener relaciones de intercambio exitosas con los mismos para maximizar la rentabilidad empresarial y alcanzar una ventaja competitiva (Morgan y Hunt, 1994). Desde un punto de vista práctico es interesante estudiar cuál es la rentabilidad específica de la inversión realizada en cada cliente y cómo éste responde ante determinadas situaciones.

Sin embargo, a pesar del esfuerzo, la mayoría de empresas cometen fallos que pueden hacer peligrar tanto la satisfacción de los clientes como, por consiguiente, el éxito de la relación (Michel y Meuter, 2008; DeWitt *et al.*, 2008). A veces, una vez ocurrido este fallo, las empresas inician un proceso de recuperación del servicio que tiene como objetivo solucionar el problema y lograr una experiencia satisfactoria en los clientes (Bitner *et al.*, 1990; Miller *et al.* 2000). Dicha satisfacción va a permitir una reactivación y mejora de la relación (Smith y Bolton, 2002). Y es por esta razón por lo que resulta esencial una adecuada actuación de la empresa.

A partir de una revisión de los trabajos más relevantes en este contexto de investigación, se constata que muchas de las investigaciones realizadas hasta el momento han analizado de forma detallada los antecedentes de la recuperación del servicio, siendo las variables: justicia percibida (Smith *et al.*, 1999; Maxham y Netemeyer, 2002; Kau y Loh, 2006; Chang y Chang 2010) y esfuerzo percibido por los clientes (Huang, 2008; Ha y Jang, 2009) dos de las más estudiadas. Por otra parte, atendiendo a las consecuencias de la recuperación del servicio, los trabajos se han centrado principalmente en analizar su efecto sobre la satisfacción (Chang y Chang, 2010), la lealtad (Sajtos *et al.*, 2010), la intención de recompra (De Matos *et al.*, 2007) o el abandono de la relación (Varela *et al.*, 2009).

Este breve repaso de algunas de las líneas de trabajo más significativas en el contexto de la recuperación del servicio nos permite constatar la sorprendente carencia de investigaciones que se centran en analizar la variable *engagement* como consecuencia de los procesos de recuperación del servicio. Esta variable ha sido recientemente definida como las manifestaciones comportamentales del cliente hacia la empresa, por encima de la mera acción de compra y como resultado de motivaciones individuales (van Doorn *et al.*, 2010; Kumar *et al.*, 2010; Verhoef *et al.*, 2010; Bijmolt *et al.*, 2010). Dicho concepto va más allá de la satisfacción del cliente o la lealtad individual y hace referencia a comportamientos desinteresados como, por ejemplo, recomendaciones o acciones de boca-a-oido positivo que permiten a la empresa captar un mayor número de clientes y mejorar su imagen de marca (van Doorn *et al.*, 2010). Por ello, algunas empresas invierten en la relación con los clientes, ofrecen su esfuerzo y una solución justa al problema producido para que, a través de la satisfacción de estos clientes con el proceso de recuperación, puedan convertirse en *engagement customers*. Su importancia, por tanto, estriba en las consecuencias que se derivan para la empresa de conseguir altos niveles de *engagement* entre sus clientes, porque un cliente con un alto nivel de *engagement* resulta más valioso para la compañía y contribuye a mejorar la rentabilidad empresarial (Kumar *et al.*, 2010).

Otro elemento cuyo tratamiento ha sido relativamente escaso en los trabajos dentro de esta corriente de investigación es el análisis del efecto moderador de la severidad del fallo, tanto en los antecedentes como en las consecuencias de la recuperación del servicio. Esta ausencia de estudios en torno al efecto moderador de esta variable nos impide entender en qué medida los modelos sobre los antecedentes y las consecuencias de la recuperación del servicio pueden verse alterados en función de cómo los clientes perciben la severidad del fallo en el servicio.

Con el fin de resolver las carencias identificadas previamente, este trabajo de investigación presenta un doble objetivo. Por un lado, proponemos un modelo conceptual para entender el efecto de la satisfacción de los clientes en el contexto de recuperación del servicio sobre un concepto novedoso en la literatura de marketing como es el de *engagement*. Así, aunque se desencadene un fallo en el servicio, si la empresa sabe solucionar el problema de forma adecuada, no sólo sus clientes no van a abandonar la relación, sino que a través de interacciones con otros clientes pueden incluso aumentar el beneficio potencial y el valor de la empresa —ej. recomendaciones, boca-a-oido, comentarios publicados online, etc.— (van Doorn *et al.*, 2010; Verhoef *et al.*, 2010). Por otro lado, pretendemos analizar si existen diferencias en la naturaleza de las relaciones entre las inversiones efectuadas por la empresa para resolver el problema, la satisfacción con la resolución de dicho problema, y el *engagement* del cliente, todo ello en función del grado de severidad del fallo acaecido.

Para cumplir con estos objetivos, se efectúa una revisión de los trabajos más relevantes en la corriente de investigación de la recuperación del servicio. A continuación, sobre la base de dos teorías consolidadas en la literatura de marketing, el Marketing de Relaciones y la Teoría de la Reciprocidad, proponemos un modelo conceptual para comprender las relaciones entre las inversiones efectuadas por la empresa, la satisfacción del cliente con el proceso de recuperación, y las consecuencias sobre el *engagement* de dicha satisfacción. A partir de este modelo derivamos un conjunto de hipótesis que analizaremos empíricamente en el contexto de la industria de telefonía móvil. Por último, analizaremos los resultados obtenidos y expondremos las implicaciones que se derivan para la literatura existente y para la práctica empresarial.

2. Revisión de la literatura

Esta investigación tiene como propósito estudiar la variable *engagement* enmarcada en un contexto de procesos de recuperación del servicio. Hasta el momento existe poca bibliografía que se centre en analizar este concepto, y menos aun en el ámbito de procesos de recuperación de servicio. Algunos autores apuntan que el *engagement* de los clientes implica un comportamiento que va más allá de la mera fidelidad, como un conjunto de manifestaciones hacia la marca o hacia la empresa fruto de motivaciones individuales (Van Doorn *et al.*, 2010). Los clientes con un alto nivel de *engagement* resultan más valiosos para la compañía y contribuyen a mejorar el resultado empresarial (Kumar *et al.*, 2010). Asimismo, el valor de los clientes se subestima cuando no se tienen en cuenta los *engaged customers* (Kumar *et al.*, 2010). Pero no es fácil que las empresas puedan disponer de *engaged customers* ya que hasta en las empresas más importantes a veces se cometen fallos que pueden ocasionar un debilitamiento de la relación y, por consiguiente, una pérdida de valor en el cliente. Por ello es interesante estudiar las interdependencias entre ambos conceptos: *engagement* y recuperación de servicio.

Maxham III (2001) considera un fallo en el servicio como un problema real o percibido que se produce durante una interacción entre el cliente y la empresa. Para solucionar el problema originado, las empresas pueden desarrollar un proceso de recuperación del servicio que es definido como todas aquellas acciones que realiza el proveedor del servicio para hacer desaparecer o reparar el daño causado a un cliente a consecuencia de algún error producido en la prestación del servicio (Bitner *et al.*, 1990; Kelley y Davis, 1994). Por último, la satisfacción con la recuperación del servicio se define como un juicio global o una evaluación después del consumo que se basa en la experiencia (Maxham III, 2001). En esta sección, por tanto, se va a efectuar una revisión de la literatura más relevante de esta corriente de investigación atendiendo tanto a los antecedentes como a las consecuencias del proceso de recuperación del servicio.

2.1 Antecedentes

Artículos como el de Smith *et al.* (1999) o Karande *et al.* (2007) se han centrado en estudiar los antecedentes de la recuperación del servicio y cómo estas variables influyen en la satisfacción final del cliente. Uno de los primeros trabajos en realizar un análisis de los antecedentes del proceso de recuperación del servicio fue el de Tax *et al.*, (1998). Estos autores consideraban la variable justicia percibida, llegando a demostrar que si el cliente percibe justicia por parte de la

empresa a la hora de gestionar la queja estará más satisfecho con la recuperación del servicio. Otro de los artículos pioneros en estudiar dicho proceso fue el de Maxham III (2001), el cual introdujo la variable esfuerzo percibido como moderadora del modelo. Así se comprueba cómo un mayor esfuerzo percibido por parte de la empresa de cara a solucionar el fallo influye positivamente en la satisfacción del cliente. En esta misma línea de investigación, autores como De Matos *et al.* (2009) construyen un modelo conceptual en el que las variables: justicia percibida, magnitud del fallo y responsabilidad de la empresa en el proceso de recuperación, influyen en la satisfacción del consumidor. Atendiendo a los antecedentes de la satisfacción, la magnitud del fallo y la justicia percibida afectan a la satisfacción del cliente pero, por el contrario, la responsabilidad de la empresa en el proceso de recuperación no afecta significativamente a la satisfacción. También, se han estudiado en profundidad las tres dimensiones de justicia percibida y su influencia en la satisfacción. En el trabajo de Karatepe (2006), por ejemplo, se comprueba que las tres dimensiones de justicia percibida tienen un efecto positivo en la satisfacción de los clientes. En la misma línea encontramos el artículo de Kau y Loh (2006) en el que se realiza el análisis con la variable satisfacción como moderadora y se concluye que la satisfacción está positiva y significativamente influenciada por los niveles de justicia percibida por los clientes.

Por tanto, consideramos que tanto la justicia percibida como el esfuerzo percibido por el cliente a la hora de resolver el problema ocasionado son dos antecedentes fundamentales para medir adecuadamente la satisfacción del cliente en un contexto de recuperación del servicio.

2.2 Consecuencias

Pero a pesar de que los antecedentes son claves para lograr la satisfacción de los clientes, es necesario analizar cuáles son las posibles consecuencias que se derivan de dicha satisfacción. El de Tax *et al.* (1998) fue uno de los trabajos pioneros en llevar a cabo un análisis de las consecuencias del proceso de recuperación del servicio. Si el cliente está satisfecho con la gestión de la queja por parte de la empresa, se traducirá en una mayor confianza y compromiso por su parte. Es decir, se defiende que la satisfacción del cliente está fuertemente asociada a la confianza y al compromiso. Maxham III (2001), por otro lado, analizó como una mayor satisfacción del cliente incide de forma significativa en las intenciones de recompra y en el *word-of-mouth* del cliente. Esta última variable fue también estudiada con posterioridad por Kim y Smith (2007) como la principal consecuencia de la satisfacción y de la confianza del cliente. No obstante, a pesar de que en este trabajo la hipótesis que relaciona satisfacción del cliente y *word-of-mouth* no se confirma, los autores argumentan dicho resultado considerando necesaria la presencia de alguna variable que medie en dicha relación. Otros autores como De Matos *et al.* (2009) construyen un modelo conceptual en el que la satisfacción del consumidor se verá más tarde reflejada en las intenciones de recompra de los clientes y en su predisposición a hablar positivamente de la empresa a otras personas de su entorno. En este caso, la satisfacción sí que influye positivamente en la variable *word-of-mouth* y en las intenciones de recompra. En el trabajo de Karatepe (2006) también se verifica la relación significativa y positiva entre la satisfacción y la lealtad. En la misma línea podemos destacar el artículo de Kau y Loh (2006) donde los resultados muestran que la satisfacción influye en mayor medida en la lealtad, en la confianza y en el *word-of-mouth*. Por último, destacamos la investigación realizada por Johnston y Michel (2008), quienes analizan como consecuencia de la satisfacción y de la posterior lealtad y retención del cliente, el resultado financiero. Así, se determina que dirigir adecuadamente los procesos de recuperación del servicio tiene un fuerte impacto positivo en la rentabilidad empresarial (Johnston, 2001). A pesar de la importancia de la satisfacción del cliente y de su lealtad, compromiso, etc. a la empresa le va a interesar que su esfuerzo en gestionar la queja se vea recompensado en el resultado financiero.

Apoyándonos en todas las investigaciones expuestas, en este trabajo se plantea un modelo conceptual que toma como consecuencia fundamental de los procesos de recuperación de servicio exitosos la variable *engagement* del cliente, con la que trataremos de avanzar en el conocimiento teórico y empírico sobre la misma. Por esta razón, se va a contrastar un modelo

pionero asentado en el Marketing de Relaciones y la Teoría de Reciprocidad que se detalla en el siguiente apartado.

3. Modelo conceptual y formulación de hipótesis

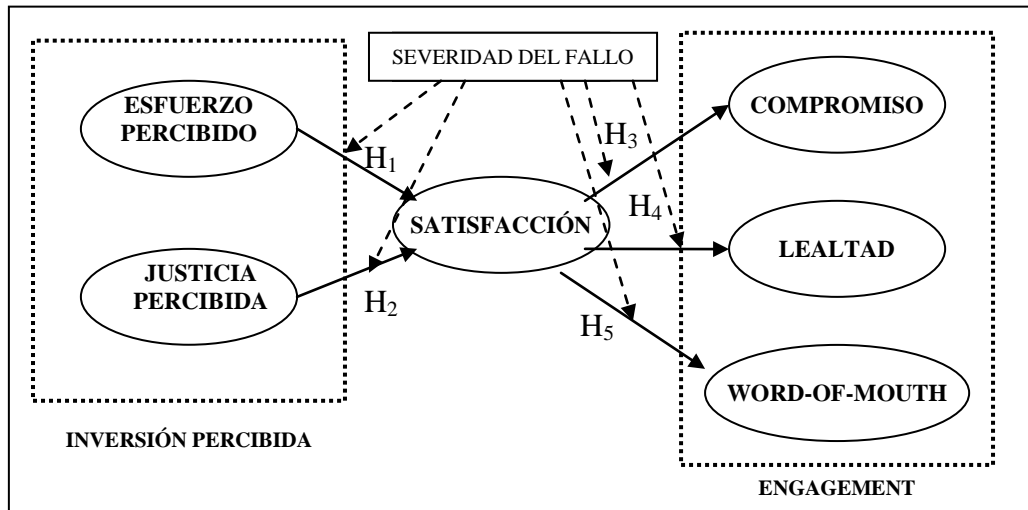
Una de las ideas fundamentales sobre la que descansa la teoría del marketing de relaciones es que “establecer, desarrollar y mantener relaciones exitosas” es mutuamente beneficioso para ambas partes de la relación (Morgan y Hunt, 1994, p. 22). Bajo la óptica del marketing de relaciones, tanto la empresa como el cliente están dispuestos a invertir recursos en la relación con el objetivo de cooperar mutuamente y construir una relación estable que les proporcione beneficios a largo plazo (Macneil, 1980; Morgan y Hunt, 1994).

Pero en todas las empresas –hasta en las más importantes– se cometen fallos que pueden hacer que los clientes se replanteen la relación con su proveedor. En el marco de la teoría del marketing de relaciones, conscientes de los potenciales beneficios de seguir manteniendo una buena relación con el cliente, las empresas invertirán tiempo y esfuerzo para solucionar el problema y que no se resienta la relación, llevando a cabo un conjunto de acciones que les permitan corregir el fallo y restituir su bienestar (Miller *et al.*, 2000). Y es que resulta mucho más rentable efectuar inversiones para retener a un cliente existente que tratar de captar un cliente nuevo (Reichheld, 1996).

De esta forma, si el cliente es consciente de la inversión que la empresa realiza para resolver su problema, puede hacer aflorar en él un sentimiento de reciprocidad (Palmatier *et al.*, 2009). Esto es precisamente lo que la teoría de la reciprocidad establece, que las inversiones satisfechas por una de las partes de la relación genera un deseo de reciprocidad en la otra que le llevan a invertir en la relación para evitar que aflore el sentimiento de culpabilidad por no haber correspondido en tiempo y forma a las inversiones iniciales de la otra parte. De este modo, ante las inversiones específicas de la empresa para recuperar el servicio, el cliente se sentirá en deuda e intentará corresponder a la empresa en reciprocidad a la inversión que la empresa ha aportado a la relación (Bagozzi, 1995). Por esta razón, es necesario que los clientes perciban tanto esfuerzo por parte de la empresa para reparar el error cometido, como justicia en su resolución. En este sentido, el cliente puede corresponder de forma recíproca de varias maneras a la empresa. Palmatier *et al.* (2006) apuntaban que la satisfacción con la recuperación del servicio se verá reflejada en un mayor compromiso del cliente hacia la empresa, éste será más leal y hablará positivamente a su entorno de la organización. También, se ha demostrado que el comportamiento de reciprocidad fomenta un ambiente positivo, la lealtad por ambas partes y elimina el riesgo de pérdida de la relación (Smith y Barclay, 1997).

Por esta razón, en este trabajo proponemos un modelo (FIGURA 1) basado en el Marketing de Relaciones y en la Teoría de la Reciprocidad para tratar de explicar cómo el cliente, cuando percibe la inversión que la empresa realiza para lograr su satisfacción y consolidar la relación (en forma de esfuerzo percibido y justicia percibida), responde con un mayor grado de *engagement* (Kumar *et al.*, 2010). Esta variable ha sido definida recientemente como un conjunto de comportamientos del cliente hacia la empresa entre los cuales nosotros, para esta investigación y en línea con la literatura existente, hemos considerado compromiso, lealtad y *word-of-mouth* (van Doorn *et al.*, 2010; Kumar *et al.*, 2010). Asimismo, nuestro modelo incorpora el papel de la variable severidad del fallo como moderadora del modelo. Por lo tanto, vamos a contrastar si el efecto de la inversión percibida por el cliente sobre la satisfacción con la recuperación del servicio, y si el impacto de esta última sobre el *engagement*, varían en función de la intensidad del fallo percibida por los clientes.

FIGURA 1: Modelo conceptual



Severidad del fallo

La severidad del fallo es definida como la intensidad percibida por un consumidor acerca de un problema que se ha producido en el servicio (Weun, Beatty y Jones, 2004). La mayoría de los trabajos previos (ej., Bejou y Palmer, 1998; Buttle y Burton, 2002) encuentran un vínculo negativo entre severidad del fallo y el futuro de las relaciones entre un cliente y su proveedor. Es decir, cuando el fallo es grave es posible que el cliente abandone la relación con el proveedor habitual. Los trabajos de De Matos *et al.*, (2009) y Wang *et al.*, (2010) encuentran una relación significativa y negativa entre la severidad del fallo del servicio y la satisfacción y la lealtad del consumidor, respectivamente.

Por ello es muy importante que la empresa se implique en buscar la satisfacción del consumidor a través de sus procesos de recuperación. Esta relevancia aumentará conforme se incremente la magnitud del fallo, ya que será en estos casos en los que a la empresa le será más costoso satisfacer al cliente (Magnini *et al.*, 2007). Como anteriormente hemos apuntado, proponemos que esta variable modere todas las relaciones del modelo causal.

3.1 Antecedentes de la satisfacción con el proceso de recuperación del servicio: inversión percibida

Esfuerzo percibido

A partir del trabajo de Huang (2008) se define el esfuerzo percibido como la sensación que tiene el cliente acerca de los recursos que destina la empresa y el interés que muestra por solucionar el fallo. Este esfuerzo cuando es percibido por el consumidor, contribuye a crear valor para el cliente y puede influir en su nivel de satisfacción (Butcher *et al.*, 2001). La literatura sugiere que además, los esfuerzos de las empresas por recuperar el servicio fortalecen las relaciones con los clientes (Maxham y Netemeyer, 2002). Así, el cliente puede sentirse vinculado a la empresa durante más tiempo y la valoración que hacía de la empresa antes de producirse el fallo puede verse ahora reforzada (McColl-Kennedy y Sparks, 2003; Guenzi y Pelloni, 2004).

Los empleados, sin duda, juegan un papel muy importante en la resolución del conflicto (De Matos *et al.*, 2007; Huang, 2008; Johnston y Michel, 2008). Un trabajador más implicado influirá positivamente en la satisfacción del cliente y motivará que éste confíe en la empresa, obtenga más valor y a la larga logre un mayor nivel de satisfacción (Hocutt y Stone, 1998). Basándonos en los argumentos anteriores formulamos la siguiente hipótesis:

H₁: Cuanto mayor es el esfuerzo percibido por el cliente, mayor es el nivel de satisfacción con el proceso de recuperación del servicio.

De esta forma, consideramos que cuando el fallo producido en la prestación del servicio sea grave, los consumidores valorarán más positivamente que la empresa realice un esfuerzo en gestionar adecuadamente la queja para solucionar el problema, que en el caso de que el fallo sea leve. Así, se plantea la siguiente hipótesis:

H_{1A}: Un mayor esfuerzo percibido por el cliente influirá en mayor medida en el nivel de satisfacción con el proceso de recuperación del servicio si el fallo producido es grave, que si es leve.

Justicia percibida

El segundo de los antecedentes de la satisfacción es la justicia percibida. La relación entre la justicia percibida y la satisfacción se ha demostrado previamente en otras investigaciones (Tax y Brown, 1998; Maxham y Netemeyer, 2002; Patterson *et al.*, 2006; Chang y Hsiao, 2008; De Matos *et al.* 2009; Chang y Chang, 2010). Así, el cliente que haya sufrido un fallo en el servicio valorará si la recuperación del servicio ha sido justa o injusta, lo que determinará su posterior satisfacción o insatisfacción (DeWitt *et al.*, 2008; Chang y Chang, 2010). Esta variable es fundamental si se tiene en cuenta que los clientes, a menudo, realizan juicios evaluativos sobre las respuestas que llevan a cabo las empresas con objeto de solucionar el problema originado (Sparks y McColl-Kennedy, 2001).

Los autores que han estudiado hasta el momento esta variable apuntan a la necesidad de su desglose para medir correctamente el concepto. Así, descomponen el término justicia en: distributiva, de procedimiento e interactiva (Smith *et al.*, 1999; Sparks y McColl-Kennedy, 2001; Ambrose *et al.*, 2007). La justicia distributiva, hace referencia a la compensación que recibe el consumidor como resultado del proceso de recuperación del servicio; la justicia de procedimiento, evalúa la justicia en el proceso que lleva a cabo la empresa para rectificar el fallo del servicio; y, por último, la justicia interactiva se refiere al trato de los empleados en sus interacciones con los consumidores de la empresa –voluntad por solucionar el problema– (Chang y Chang, 2010). Por tanto, en línea con la literatura existente, podemos formular la siguiente hipótesis:

H₂: Cuanto mayor es la justicia –distributiva, de procedimiento e interactiva– percibida por el cliente, mayor es su nivel de satisfacción con el proceso de recuperación del servicio.

En caso de que el fallo producido en la prestación del servicio sea grave, los consumidores valorarán más positivamente que la solución que la empresa ofrezca al cliente sea justa, que si el fallo es leve. Por ello, proponemos la siguiente hipótesis:

H_{2A}: Una mayor justicia –distributiva, de procedimiento e interactiva– percibida por el cliente influirá en mayor medida en el nivel de satisfacción con el proceso de recuperación del servicio si el fallo producido es grave, que si es leve.

3.2 Consecuencias de la satisfacción con el proceso de recuperación del servicio: engagement

Compromiso del cliente

En este trabajo, al igual que en el de Garbarino y Johnson (1999), se considera el compromiso del cliente como una consecuencia del nivel de satisfacción que obtiene el usuario. El compromiso se define como una relación de intercambio en la que las dos partes son importantes de cara a realizar el máximo esfuerzo en su mantenimiento, es decir, la parte comprometida que cree que la relación vale la pena, trabajará para asegurarse que ésta perdure indefinidamente, es decir, es el deseo por ambas partes de mantener la relación (Morgan y Hunt, 1994). De esta forma, un cliente que esté satisfecho con la recuperación del servicio tendrá una mejor predisposición hacia la entidad que le hará sentir un mayor compromiso hacia ella (Tax *et al.*, 1998). Kim y Brymer (2011) comprueban cómo la satisfacción puede influir en el compromiso y cómo una relación positiva entre ambas variables puede mejorar los resultados de la empresa. Por ello, en este trabajo, consideraremos la variable compromiso ya que entendemos que después de un fallo, que se ha reparado de forma satisfactoria por parte de la empresa, se

establecerá una relación con un claro componente emocional y un deseo de que ese vínculo se mantenga en el futuro. Basándonos en estos argumentos formulamos la siguiente hipótesis:

H₃: Cuanto mayor es la satisfacción del cliente con el proceso de recuperación del servicio mayor es su nivel de compromiso hacia la empresa.

Pero atendiendo a la severidad del fallo producido en la prestación del servicio, si el error cometido es grave y la recuperación del servicio resulta exitosa (el cliente queda satisfecho), el efecto sobre el compromiso será más fuerte frente a aquella situación donde el fallo cometido es de carácter leve. Por ello, planteamos la siguiente hipótesis:

H_{3A}: Una mayor satisfacción con el proceso de recuperación del servicio influirá en mayor medida en el nivel de compromiso del cliente si el fallo es grave, que si es leve.

Lealtad del cliente

Uno de los fundamentos básicos del marketing de relaciones es el de establecer relaciones a largo plazo entre empresa y cliente. Pero para que sea posible consolidar una relación estable y duradera en el tiempo es necesario que el cliente esté satisfecho, ya que dicha satisfacción se traducirá, posteriormente, en lealtad hacia la empresa (Grönroos, 2000). En este sentido, la lealtad ha sido definida por Oliver (1999) como la fidelidad que muestra el cliente hacia la compra en el futuro de los productos de la misma empresa.

El efecto favorable de la satisfacción en la lealtad ha sido observado recientemente por autores como Karatepe (2006) y Chang y Chang (2010) quienes corroboran la existencia de un vínculo positivo entre satisfacción y lealtad. Una buena parte de los estudios que relacionan satisfacción y lealtad, consideran a la primera como un claro antecedente de la segunda y confirman que existe una fuerte relación entre satisfacción y retención (Bolton, 1998). Por tanto, una adecuada recuperación del servicio que deje satisfecho al cliente, estará asociada con un mayor nivel de lealtad (Tax y Brown, 2000; Sajtos *et al.*, 2010). Basándonos en estas investigaciones, proponemos la siguiente hipótesis:

H₄: Cuanto mayor es la satisfacción del cliente con el proceso de recuperación del servicio, mayor es su nivel de lealtad hacia la empresa.

De la misma forma, cuando el fallo producido en la prestación del servicio es de gravedad, si la recuperación del servicio resulta exitosa y el cliente queda satisfecho con la solución adoptada, el efecto de dicha satisfacción sobre la lealtad del consumidor será más fuerte que cuando el fallo es leve. Por ello, planteamos la siguiente hipótesis:

H_{4A}: Una mayor satisfacción con el proceso de recuperación del servicio influirá en mayor medida en el nivel de lealtad del cliente si el fallo es grave, que si es leve.

Word-of-mouth del cliente

Villanueva *et al.* (2008) muestran en su trabajo cómo los clientes adquiridos a través del boca-a-oido son más rentables en el largo plazo que los que son captados a través de otras vías más costosas para la empresa (publicidad y promociones). Debido a esta razón, es importante que las organizaciones resuelvan adecuadamente los fallos de sus consumidores y fomenten un boca-a-oido positivo para que los clientes transmitan a otros consumidores su satisfacción, así como la capacidad de la empresa de cara a resolver el problema. Cuando un cliente está satisfecho con la gestión que la empresa ha hecho de su queja, tendrá una mayor predisposición a hablar positivamente de la empresa a otros clientes (Kau y Loh, 2006; De Matos *et al.*, 2009). Los trabajos de Maxham III (2001) y Maxham III y Netemeyer (2002) también revelan que los esfuerzos y la justicia percibida a la hora de resolver el fallo conducen a niveles mayores de satisfacción, lo que permite que los clientes tengan una fuerte propensión a hablar bien de la empresa. Sin embargo, esta afirmación no se demuestra en todas las investigaciones realizadas hasta el momento. Anderson (1998) y Kim y Smith (2007), no consiguen demostrar la significatividad de la relación entre la satisfacción y *word-of-mouth* (WOM). Por otro lado, Zeelenberg y Pieters (2004) estudiaban la relación entre la insatisfacción y el WOM y llegaban a la conclusión de que la insatisfacción ejerce mayor influencia sobre los comentarios boca-a-

oído que la satisfacción. Puesto que a pesar de la existencia de abundante literatura al respecto, no se ha llegado a un consenso, hemos propuesto la siguiente hipótesis:

H₅: Cuanto mayor es la satisfacción del cliente con el proceso de recuperación del servicio, mayor será su predisposición a comunicar información positiva sobre la empresa (boca-a-oído).

Por último, si el fallo producido en la prestación del servicio es grave, y la recuperación del servicio resulta satisfactoria para el cliente, el efecto de dicha satisfacción del consumidor sobre la predisposición a hablar positivamente de la empresa a su entorno será más fuerte que si el fallo es leve. En este sentido, formulamos la siguiente hipótesis:

H_{5A}: Una mayor satisfacción con el proceso de recuperación del servicio influirá en mayor medida en la predisposición a comunicar información positiva sobre la empresa (boca-a-oído) si el fallo es grave, que si es leve.

4. El sector de telefonía móvil en España

Para analizar el modelo propuesto y la significatividad de las hipótesis establecidas, hemos considerado el sector de la telefonía móvil en España. En la actualidad, este sector es altamente competitivo y dinámico.

Según los últimos datos de la Comisión Nacional del Mercado de Telecomunicaciones, en España existen 117 líneas por cada cien habitantes (CMT 2011). Dicha saturación hace que las empresas que operan en él traten de ganar posición en el mercado desarrollando políticas agresivas de captación y retención de clientes (Polo y Sesé, 2009). No obstante, hay que considerar que estas estrategias de búsqueda de nuevos consumidores pueden tener efectos negativos en la empresa ya que conllevan elevados costes económicos y, además, pueden hacer que las empresas descuiden a sus clientes actuales, su verdadero activo. Estos antecedentes fomentan que las empresas tiendan a cuidar, cada vez más, las relaciones con los clientes. Buscan conocer las necesidades del cliente para saber qué ofrecerle y, así, garantizar su satisfacción con el objetivo de fidelizarlo a largo plazo (Maícas, Polo y Sesé, 2007). Pero en ocasiones, las empresas no dan un buen servicio a sus clientes o no gestionan rápida y eficazmente los problemas que van surgiendo en la relación. Según datos del Instituto Nacional de Consumo, en el sector de la telefonía móvil en 2010 se ha registrado un importante aumento en el número de quejas de los consumidores con respecto a años anteriores.

Aunque hasta el momento, los procesos de recuperación de servicios han sido estudiados en el sector hotelero, sector bancario, sector del transporte aéreo o sector empresas intensivas en conocimiento, el sector de la telefonía móvil es uno de los menos estudiados (Karande *et al.*, 2007; Varela *et al.*, 2008; Santos *et al.*, 2010; Chang y Chang, 2010). Por ello, en este estudio vamos a ahondar en uno de los temas que ha surgido con mucha fuerza dentro del estudio de las relaciones entre la empresa y los clientes como es la gestión de los fallos del servicio y lo aplicaremos a uno de los sectores menos analizados y más interesantes por sus propias características estructurales.

5. Estudio empírico

Para llevar a cabo este estudio se diseñó un cuestionario basado en la utilización de escalas validadas y contrastadas previamente en la literatura que permitieran medir las variables: esfuerzo percibido, justicia percibida, satisfacción, compromiso, lealtad, *word-of-mouth* y severidad del fallo. El ANEXO I muestra las escalas de medida utilizadas en este análisis así como las referencias utilizadas inicialmente para desarrollarlas. Para determinar el contenido y la estructura final del cuestionario fue necesaria la adaptación de estas escalas, para aproximarnos mejor a la realidad objeto de estudio. Para ello, se realizó un pre-test con investigadores y estudiantes del área de marketing de varias universidades españolas.

En trabajos recientes se ha reconocido la complejidad de analizar procesos de recuperación del servicio debido a que sólo una minoría de clientes tramitan una queja formal (Michel y Meuter,

2008). Por esta razón, es difícil encontrar una muestra lo suficientemente representativa de clientes que hayan realizado una reclamación y obtenido respuesta por parte de la empresa (Michel y Meuter, 2008). Por estas razones, para obtener una muestra representativa, se decidió contratar a una empresa especializada en la recogida de información. Los encuestados tenían que ser personas mayores de edad que hubieran experimentado en primera persona algún problema con su operadora de telefonía móvil y que, tras haber tramitado formalmente una queja, hubieran obtenido una respuesta de la empresa. Los datos técnicos del estudio se muestran en la TABLA 1.

TABLA 1: Datos técnicos del estudio

Universo	Usuarios de telefonía móvil mayores de edad, que hubieran experimentado un problema con su operadora, hubieran tramitado una reclamación y hubieran obtenido respuesta.
Ámbito geográfico	Nacional. España.
Muestra	176 encuestados
Perfil de encuestados	<p>(Sexo) Hombres: 93 (52,84%); mujeres: 83 (47,16%).</p> <p>(Edad) 18-25 años: 64 (36,36%); 26-35 años: 56 (30,11%); 35-50 años: 37 (21,02%); 50-65 años: 20 (11,36%); >65 años: 2 (1,14%).</p> <p>(Ocupación) Estudiante: 71 (40,34%); empleado: 80 (45,45%); desempleado: 5 (2,84%); ama de casa: 14 (7,95%); jubilado: 6 (3,4%).</p>
Efecto moderador: severidad del fallo	Fallo grave (108): 61,36% [*] Fallo leve (68): 38,63%
Recolección de datos	Febrero-Marzo de 2011
Análisis de la información	PLS y SPSS

Para analizar el modelo de medida propuesto y la significatividad de las hipótesis planteadas se ha llevado a cabo un análisis de ecuaciones estructurales a través de la técnica *Partial Least Squares* (PLS) utilizando el programa SmartPLS versión 2.0.M3. Esta metodología ha sido recientemente defendida y utilizada en el área de marketing (Diamontopulos, 2010; Barroso *et al.*, 2009; Reinartz *et al.*, 2009).

En lo referente al modelo propuesto, las variables: esfuerzo percibido, satisfacción, compromiso, lealtad y *word-of-mouth* han sido consideradas constructos de primer orden. La justicia percibida constituye un constructo formativo de segundo orden medido a través de tres factores de primer orden: justicia distributiva, justicia interactiva y justicia de procedimiento, es decir, se ha realizado un análisis de componentes jerárquicos (Chin y Gopal, 1995). Por último, se ha considerado como variable moderadora del modelo la severidad del fallo.

Para evaluar la calidad de los datos obtenidos se ha efectuado un análisis de fiabilidad individual de cada ítem en relación a su constructo. Los resultados muestran que todos los valores superan el umbral señalado por Carmines y Zeller (1979) de 0,707. También se ha evaluado la fiabilidad de las variables a través de la Fiabilidad Compuesta (considerada como una medida superior al *Alpha de Cronbach*) para confirmar que todos los constructos son fiables ya que superan el valor de referencia de 0,8 (Nunnally, 1978) (ANEXO I).

Por otro lado, para 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). Al cumplirse, se demuestra que más del 50% de la variable se explica a través de sus indicadores (Anexo I). Cabe destacar que el AVE es una medida que únicamente puede ser calculada para variables reflectivas por lo que, como la justicia percibida por los clientes en la recuperación del servicio ha sido considerada variable formativa, su varianza extraída media no tomará ningún valor.

Posteriormente, la validez discriminante se ha confirmado realizando una comparación del AVE de cada constructo (diagonal principal) y las correlaciones entre las variables. Así, observamos que la raíz cuadrada del AVE es en todos los casos superior a las correlaciones entre constructos (Fornell y Larcker, 1981) (ANEXO II).

Por último, se ha realizado un análisis para medir la multicolinealidad de la variable formativa: justicia percibida, es decir, conocer si los ítems tienen o no correlación entre ellos. Para ello se

calculó el Estadístico de colinealidad, medido con el valor VIF (Variance Inflation Factor). El VIF no debe ser superior a 5 y el valor que obtuvimos con la variable dependiente: justicia de procedimiento fue de 2,023 por lo que no existe multicolinealidad entre los indicadores (Mathwick *et al.*, 2001).

6. Resultados

En este apartado procedemos, en primer lugar, a analizar las relaciones de los constructos en el modelo propuesto para, a continuación, examinar el efecto moderador de la variable severidad del fallo. Para confirmar la significación de las variables hemos calculado con SmartPLS los coeficientes *path* para conocer la contribución de las variables predictoras a las variables endógenas. También vamos a apoyar nuestro análisis en los valores *t* de los parámetros obtenidos empleando para ello la técnica no paramétrica de remuestreo *Bootstrap*, que permite confirmar la precisión y estabilidad de las estimaciones realizadas (Chin, 1998). Para ello, generamos 500 submuestras a través 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 (β), obteniendo el valor para el cual la hipótesis es aceptada al 99,9%: $t_{(0,001; 499)} = 3,347318055$.

La TABLA 2 muestra la significación de los caminos estructurales y la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas: i) para el modelo general, sin considerar el efecto moderador, donde todas las hipótesis han sido aceptadas con el mayor nivel de significación posible (99,9%) y con valores de los coeficientes *path* superiores a 0,2 (Chin, 1998), y ii) para el modelo multimuestra dividido atendiendo a si los clientes consideran que el fallo producido en la prestación del servicio es de gravedad o, por el contrario, es leve.

TABLA 2: Resultados del modelo estructural

Impacto en las variables endógenas	Muestra total (N = 176)	Fallo grave (n=108)	Fallo leve (m=68)
	Path coefficients (β) T value (bootstrap)	Path coefficients (β) T value (bootstrap)	Path coefficients (β) T value (bootstrap)
Impacto de la Inversión percibida en la Satisfacción			
H ₁ : Esfuerzo percibido → Satisfacción	0,2634*** (5,1652) SE ACEPTA	0,2178*** (3,4767)	0,3452*** (4,7544)
H ₂ : Justicia percibida → Satisfacción	0,6468*** (13,315) SE ACEPTA	0,6849*** (11,1584)	0,5961*** (8,7272)
Impacto de la Satisfacción en el Engagement			
H ₃ : Satisfacción → Compromiso	0,6434*** (13,315) SE ACEPTA	0,6672*** (11,1857)	0,6206*** (9,8265)
H ₄ : Satisfacción → Lealtad	0,6222*** (12,624) SE ACEPTA	0,643*** (9,5871)	0,5887*** (8,7308)
H ₅ : Satisfacción → Word-of-mouth	0,9191*** (93,2239) SE ACEPTA	0,92*** (64,864)	0,9031*** (63,2055)

*** $p < 0,001$ ($t = 3,347318055$). Cuando el valor *t* obtenido mediante la técnica *Bootstrap* supera el valor *t* de Student $t_{(0,001; 499)} = 3,347318055$, la hipótesis queda aceptada con un 99,9% de significación (***).

En primer lugar, si analizamos los antecedentes de la satisfacción en un contexto de recuperación del servicio, la hipótesis H₁ ha resultado significativa para la muestra total ($\beta = 0,2634$; $p < 0,001$). En cambio, los valores de ambas submuestras ($\beta_{\text{grave}} = 0,2178 < \beta_{\text{leve}} = 0,3452$; $p < 0,001$) indican que cuando el fallo es leve, el impacto del esfuerzo percibido en los niveles de satisfacción del cliente es mayor que cuando el fallo es grave, luego no se cumple la hipótesis H_{1A}.

En este modelo también se establece una relación directa entre la justicia percibida y la satisfacción (H₂). Para la muestra total el valor del parámetro es positivo y significativo ($\beta = 0,6468$; $p < 0,001$) por lo que se confirma la hipótesis establecida. En las submuestras ($\beta_{\text{grave}} = 0,6849 > \beta_{\text{leve}} = 0,5961$; $p < 0,001$) se confirma la hipótesis H_{2A}, la cual propone que cuando el fallo producido en la prestación del servicio es grave, una mayor justicia percibida incidirá en mayores niveles de satisfacción.

Centrándonos en las consecuencias de la satisfacción en un contexto de recuperación del servicio, la hipótesis H_3 ($\beta = 0,64634$ $p < 0,001$) permite afirmar que una mayor satisfacción conlleva mayores niveles de compromiso de los clientes. También se cumple la hipótesis H_{3A} ($\beta_{grave} = 0,6672 > \beta_{leve} = 0,6206$; $p < 0,001$), lo cual significa que cuando el fallo es grave, la satisfacción de los clientes en la recuperación del servicio llevará a mayores niveles de compromiso que si el fallo acaecido es leve. Lo mismo ocurre con la lealtad y con el *word-of-mouth*, las hipótesis H_4 y H_5 se cumplen con coeficientes *path* 0,6222 y 0,9191, respectivamente. Cuando el cliente está satisfecho, será más leal y tendrá una mayor predisposición a hablar bien de la empresa. De la misma forma, las hipótesis H_{4A} y H_{5A} también son refrendadas por los resultados obtenidos. A mayor satisfacción, la lealtad por parte de los clientes ($\beta_{grave} = 0,643 > \beta_{leve} = 0,5887$; $p < 0,001$) y la predisposición a hablar positivamente de la empresa (*word-of-mouth*: $\beta_{grave} = 0,92 > \beta_{leve} = 0,9031$; $p < 0,001$) será mayor cuando el fallo producido es grave que cuando el fallo es leve.

Por último, la TABLA 3 recoge las diferencias de los coeficientes *path* entre un fallo grave o leve para cada una de las hipótesis propuestas. También se calcula el Error Estándar y la Varianza Separada Estimada que permite obtener el *T value* para comprobar la significatividad del efecto moderador. Se observa que éste toma valores superiores a 3,347318055 en todos los casos, luego -en valor absoluto- todas las relaciones planteadas entre las variables son moderadas por la severidad del fallo acontecido.

TABLA 3: Resultados del análisis del efecto moderador (severidad del fallo)

Impacto en las variables endógenas	SE		SP	$\beta_{grave-bleve}$	T value
	FALLO GRAVE	FALLO LEVE			
Impacto de la Inversión percibida en la Satisfacción					
H _{1A} : Esfuerzo percibido → Satisfacción	0,0645	0,0768	0,069	-0,127***	-11,842
H _{2A} : Justicia percibida → Satisfacción	0,0603	0,066	0,063	0,089***	9,170
Impacto de la Satisfacción en el <i>Engagement</i>					
H _{3A} : Satisfacción → Compromiso	0,0587	0,0627	0,060	0,047***	4,994
H _{4A} : Satisfacción → Lealtad	0,0653	0,0671	0,066	0,054***	5,315
H _{5A} : Satisfacción → <i>Word-of-mouth</i>	0,0142	0,0143	0,014	0,017***	7,667

*** $p < 0,001$ ($t = 3,347318055$). Cuando el valor t obtenido mediante la técnica *Bootstrap* supera el valor t de Student $t_{(0,001;499)} = 3,347318055$, la hipótesis queda aceptada con un 99,9% de significación (***).

SE: Standard Error; SP: Separate Variance Estimate

7. Discusión e implicaciones para la gestión

En esta investigación hemos propuesto un modelo conceptual para entender el efecto de las inversiones efectuadas por la empresa para recuperar el servicio tal y como las percibe el cliente (esfuerzo y justicia percibidas) sobre su satisfacción con el mencionado proceso de recuperación, así como para explicar las consecuencias de esta satisfacción sobre su nivel de *engagement* (compromiso, lealtad y *word of mouth*). Igualmente, hemos propuesto un efecto moderador de la variable severidad del fallo para analizar si existen diferencias significativas en las mencionadas relaciones. El trabajo se ha centrado en el sector de la telefonía móvil, y los resultados obtenidos ofrecen soporte empírico al modelo que hemos planteado. A continuación discutimos los resultados más relevantes que se derivan de la investigación y sus implicaciones para la práctica del marketing.

Nuestro estudio plantea que el esfuerzo percibido y la justicia percibida por los clientes van a determinar su nivel de satisfacción. Dichas hipótesis se cumplen confirmando la literatura existente sobre el tema (Huang, 2008; De Matos, 2007; DeWitt *et al.*, 2008). En estudios previos se sugería que cuando el cliente percibe esfuerzo e interés por parte de la empresa por solucionar el problema que se le ha planteado, esto se ve reflejado en sus niveles de satisfacción (Huang, 2008; De Matos *et al.*, 2007). En lo referente a la variable justicia percibida, se

comprueba que afecta directamente a la satisfacción del cliente. Cuando un cliente percibe que la solución de la empresa en respuesta del fallo producido ha sido justa, considerando las tres dimensiones de justicia: justicia de procedimiento, distributiva e interactiva, estará más satisfecho (Tax *et al.*, 1998; DeWitt *et al.*, 2008; Chang y Chang 2010).

Los resultados del análisis del efecto moderador han determinado que cuando el fallo es leve es más importante la influencia del esfuerzo percibido, mientras que si el fallo es grave la justicia percibida afecta en mayor medida al nivel de satisfacción. Esto puede deberse a que cuando el fallo percibido por el cliente es grave no basta con que la empresa se esfuerce en recuperar el servicio, sino que es necesario que el cliente perciba justicia una solución justa; es decir, que se procese la queja adecuadamente y se trate de buscar la mejor solución, que se asignen recursos intangibles para corregir y compensar el problema y que, además, los empleados sean amables, educados, pidan disculpas y pongan interés y empeño en resolverlo de forma eficiente.

Atendiendo a las consecuencias de la satisfacción, se cumplen todas las hipótesis planteadas: H₃, H₄ y H₅. La satisfacción es un estado que va a permitir que los clientes de la empresa estén más comprometidos, que sean más leales y que hablen bien de ella. Por ello resulta de vital importancia saber gestionar adecuadamente la queja que el consumidor ha tramitado, ya que si se soluciona correctamente el problema la empresa podrá disfrutar de una cartera de *engaged customers*. Este término hace referencia a un conjunto de comportamientos donde el cliente está verdaderamente satisfecho y agradecido, y que va más allá de las meras transacciones económicas. Por ello, además de querer seguir siendo cliente de la empresa, atraerá a nuevos clientes a través de un *word-of-mouth* positivo. De esta forma, tal y como sugieren la literatura del Marketing de Relaciones y de la Teoría de la Reciprocidad, se establecerá un fuerte vínculo entre empresa y cliente que se orientará en el largo plazo y que proporcionará beneficios a las dos partes.

Si consideramos el efecto moderador propuesto en el modelo, la influencia de la satisfacción en el compromiso, en la lealtad, y en el boca-a-oído, es mucho más fuerte cuando el fallo acontecido es de gravedad. Esto nos muestra que cuando el cliente percibe que el fallo producido es serio y grave va a exigir a la empresa una solución justa, pero que si la empresa lo resuelve adecuadamente el cliente va a estar satisfecho y va a sentirse en deuda con la empresa en mayor medida por lo que intentará corresponderla no sólo con su lealtad y con su compromiso, sino que atraerá a nuevos clientes. Se cumple así el fundamento básico de la Teoría de la Reciprocidad. De esta forma, nuestros resultados muestran cómo a pesar de que se produzcan errores o fallos en la prestación del servicio las empresas pueden conseguir igualmente *engaged customers*.

Aunque es inevitable cometer fallos, las empresas deben ser conscientes de la importancia de gestionar adecuadamente las quejas que tramitan los clientes. Los fallos del servicio pueden convertirse en oportunidades para realizar cambios orientados a la creación de valor para el cliente y a la consecución de ventajas competitivas para la empresa. Dichas acciones desarrolladas para recuperar el servicio proporcionan a la empresa una importante oportunidad de aprendizaje interno y, además, de incidir en la satisfacción, lealtad y compromiso de sus clientes. Los clientes serán más leales y tendrán una mayor predisposición a hablar bien de la empresa a su entorno. A través de la inversión que realizan las empresas por recuperar el nivel de servicio se consiguen fortalecer las relaciones con los clientes a largo plazo. Implementando estrategias como la gestión de quejas se puede conseguir que los clientes actuales quieran permanecer en la relación y que, a la vez, podamos atraer a nuevos clientes a la empresa procedentes del resto de operadoras. Por esta razón hemos introducido en nuestro modelo variables como la lealtad, el compromiso de los clientes y el *word-of-mouth*. De esta forma, si son nuestros propios clientes –quienes de forma voluntaria- atraen a otros, el desembolso que tendría que hacer la empresa para aumentar su cartera de clientes se reduciría significativamente. Además no sólo el boca-a-oído contribuye a captar nuevos clientes, sino que ayuda a mejorar la imagen de la empresa (Kau y Loh, 2006). Por ello, los procesos de recuperación de servicios deben ser muy tenidos en cuenta en la actualidad por las empresas ya

que fortalecen las relaciones con los clientes: serán más leales, estarán más comprometidos y hablarán mejor de la empresa.

8. Conclusiones

Este trabajo demuestra la importancia del esfuerzo percibido y de la justicia percibida como antecedentes del nivel de satisfacción del cliente con los procesos de recuperación de servicio. Los resultados obtenidos nos permiten defender que conforme aumente este nivel de satisfacción aumentará el nivel de *engagement* de los clientes, cumpliéndose así las premisas del Marketing de Relaciones y de la Teoría de la reciprocidad. Además, hemos constatado que la severidad del fallo modera las relaciones propuestas. Las principales implicaciones tanto para la teoría como para la práctica empresarial han sido presentadas en el epígrafe anterior.

No obstante, a pesar de su contribución a la literatura existente y de la introducción de un concepto novedoso, el *engagement*, este trabajo presenta una serie de limitaciones. Hemos tomado como referencia el sector de la telefonía móvil, por lo que para generalizar las conclusiones a otros ámbitos deberíamos ser prudentes y analizar previamente posibles similitudes y diferencias estructurales y coyunturales entre los mismos. Por otro lado, los cuestionarios realizados a los clientes miden sus opiniones o percepciones personales, por lo que es posible que pudiera existir cierto sesgo en su respuesta. Además, hacen referencia a un momento puntual del tiempo. Hubiera sido interesante realizar un análisis longitudinal que recogiera todo el proceso de recuperación del servicio, desde que la empresa comete el fallo hasta la solución que ésta le da al cliente.

Para futuros trabajos, resultaría de gran relevancia considerar las variables que analizan el perfil del consumidor como moderadoras del modelo estructural -por ejemplo: la edad, el sexo, los niveles de renta o de estudios y la situación laboral- ya que autores como Verhoef (2003) apuntan que las variables demográficas podrían aportar gran valor al estudio del *engagement* de clientes y proporcionar valiosas conclusiones para la gestión empresarial. Por último, aunque este trabajo ha permitido avanzar en la literatura, no existen estudios empíricos previos en un contexto de recuperación del servicio que nos sirvan de base para plantear el *engagement* como una consecuencia directa de la satisfacción. Por ello proponemos que futuras líneas de investigación se centren en el estudio del *engagement* como variable propia y no únicamente como un concepto o una idea que se forma a través de otros constructos (en nuestro caso, a través del compromiso, la lealtad y el boca-a-oido).

Referencias bibliográficas

- AMBROSE, M.; HESS, R. Y 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*, Vol. 103, pgs. 21-39.
- ANDERSON, E. (1998). "Customer satisfaction and word-of-mouth", *Journal of Service Research*, Vol. 1, pgs. 5-17.
- BAGOZZI, Richard P. (1995). "Reflections on relationships marketing in consumer markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23(4), pgs. 272-277.
- BARROSO, C.; CEPEDA, G. Y ROLDÁN, J. (2009). "Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: Studies on SERVQUAL model and employee behaviour model", *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications in Marketing and Related Fields*. Ed. Springer-Verlag.
- BIJMOLT, T.; LEEFLANG, P.; BLOCK, F.; EISENBEISS, M.; HARDIE, B.; LEMMENS, A., Y SAFFERT, P., (2010). "Analytics for customer engagement", *Journal of Service Research*, Vol. 13, pgs. 341.
- BITNER, M.; BOOMS, B. Y TETREAULT, M. (1990). "The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pgs. 71-84.
- BOLTON, R.N. (1998). "A dynamic model of the duration of customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction", *Marketing Science*, Vol. 17 (1), pgs. 45-65.
- BUTTLE, F. Y BURTON, J. (2002). "Does service failure influence customer loyalty?", *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 1, pgs. 217-227.
- CHANG Y. W. Y CHANG Y. H. (2010). "Does service recovery affect satisfaction and customer loyalty? An empirical study of airline services", *Journal of Air Transport Management*, Vol. 16, pgs. 340-342.

- 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*, Vol. 28, pgs. 513-528.
- CHIN, W. (1998). "Issues and opinion on structural equation modelling", *MIS Quarterly*, Vol. 22, pgs. 7-15.
- CHIN, W., GOPAL, A. (1995). "Adoption intention in GSS: relative importance of beliefs", *The Data Base for Advances in Information Systems*, Vol. 26, pgs. 42-63.
- CMT [Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones] (2011). "Nota Mensual, Febrero 2011", disponible en http://www.cmt.es/es/publicaciones/anexos/20110404_MENSUAL_FEBRERO_2011.pdf.
- DE MATOS, A.; HENRIQUE, L. Y VARGAS, A. (2007). "Service recovery paradox: a meta-analysis", *Journal of Service Research*, Vol. 10, pgs. 60-77.
- DE MATOS, A.; VARGAS, C.; TEIXEIRA, R. Y VIEIRA, V. (2009). "Consumer reaction to service failure and recovery: the moderating role of attitude toward complaining", *Journal of Service Marketing*, Vol. 23(7), pgs. 462-475.
- DEWITT, T.; NGUYEN, D. Y MARSHALL, R. (2008). "Exploring customer loyalty following service recovery", *Journal of Service Research*, Vol. 10, pgs. 269-281.
- DIAMANTOPOULOS, A. (2010). "Reflective and formative metrics of relationship value: response to Baxter's commentary essay", *Journal of Business Research*, Vol. 63, pgs. 91-93.
- FORNELL, C. Y LARCKER, D.F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pgs. 39-50.
- GARBARINO, E. Y JOHNSON, M. (1999). "The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 63 (April), pgs. 70-87.
- GRÖNNROOS, C. (2000). "Relationship marketing: interaction, dialogue and value", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, pgs. 13-24.
- GUENZI, P. Y PELLONI, O. (2004). "The impact of interpersonal relationship on customer satisfaction and loyalty to the service provider", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, págs. 365-384.
- GUPTA, S.; LEHMANN, D.R. Y STUART, J.A. (2004). "Valuing customers", *Journal of Marketing Research*, Vol. 41(1), pgs. 7-18.
- HA, J., Y JANG, S. (2009). "Perceived justice in service recovery and behavioural intentions: The role of relationship quality", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, pgs. 319-327.
- HOCUTT, M.A. Y STONE, T.H. (1998) "The impact of employee empowerment on the quality of a service recovery effort", *Journal of Quality Management*, Vol. 3, Nº 1, pgs. 117-132.
- HUANG, W. (2008) "The impact of other-customer failure on service satisfaction", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, pgs. 521-536.
- JOHNSTON, R. (2001). "Linking complaint management to profit", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, nº1, pgs. 60-69.
- JOHNSTON, R. Y MICHEL, S. (2008). "Three outcomes of service recovery", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, nº1, pgs. 79-99.
- KARANDE, K.; MAGNINI, V.P. Y TAM, L. (2007) "Recovery voice and satisfaction after service failure: an experimental investigation of mediating and moderating factors", *Journal of Service Research*, Vol. 10, pgs. 187-193.
- KARATEPE, O. (2006) "Customer complaints and organizational responses: the effects of complaints' perceptions of justice on satisfaction and loyalty", *Hospitality Management*, Vol., 25, pgs. 69-90.
- KAU, A-K. Y LOH, E. (2006). "The effects of service recovery on consumer satisfaction: A comparison between complainants and non-complainants", *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, pgs. 101-111.
- KELLEY, S. Y DAVIS, M. (1994). "Antecedents to customer expectations to service recovery". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, pgs. 52-61.
- KIM, W.G. Y BRYMER, R.A. (2011). "The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioural outcomes, and firm performance", *International Journal of Hospitality Management*. (In press).
- KIM, Y.K. Y SMITH, A.K. (2007). "Providing a critical service today for tomorrow's consumers: A relational model of customer evaluations and responses in the child care industry", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 14 (3), pgs. 232-245.
- KUMAR, V.; AKSOY, L.; DONKERS, B.; VENKATESAN, R.; WIESEL, T. Y TILLMANN, S. (2010). "Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value", *Journal of Service Research*, Vol. 13, pgs. 297.

- MACNEIL, I. (1980). "The New Social Contract, an Inquiry into Modern Contractual Relations", New Haven, CT: Yale University Press.
- MAGNINI, V.; FORD, J.; MARKOWSKI, E. Y HONEYCUTT, E. (2007). "The service recovery paradox: justifiable theory of smouldering myth?", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, pgs. 213-225.
- MAICAS, J.P.; POLO, Y. Y SESE, F. J. (2007). "El Papel de los Costes de Cambio en las Relaciones con los Clientes a Largo Plazo", *Universia Business Review*, Vol. 14, pgs. 42-55.
- MATHWICK, C.; MALHOTRA, N. Y RIGDON, E. (2001). "Experiential value: conceptualization, measurement, and application in the catalog and internet shopping environment", *Journal of Relailing*, Vol. 77, pgs. 39-54.
- MAXHAM, J. (2001). "Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions", *Journal of Business Research*, Vol. 54, pgs. 11-24.
- MAXHAM, J. Y NETEMEYER, R. (2002). "Modelling customer perceptions of complaints handling over time: the effect of perceived justice on satisfaction and intent", *Journal of Retailing*, Vol. 78, pgs. 239-252.
- MCCOLL-KENNEDY, J. Y SPARKS, B. (2003). "Application of fairness theory to service failures and service recovery", *Journal of Service Research*, 5(3), pgs. 251-266.
- MICHEL, S. Y MEUTER, M. (2008). "The service recovery paradox: true but overrated?", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, pgs. 441-457.
- MILLER, J.; CRAIGHEAD, C. Y KARWAN K. (2000). "Service recovery: a framework and empirical investigation", *Journal of Operations and Management*, Vol. 18(4), pgs. 387-400.
- MORGAN, R.; Y HUNT, S. (1994). "The commitment-trust theory of marketing relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pgs. 20-38.
- NUNNALLY, J. (1978). *Psychometrick theory*, New York: McGraw-Hill.
- OLIVER, R. (1999). "Whence consumer loyalty?", *Journal of Marketing*, Vol. 63, pgs. 33-44.
- PALMATIER, R. W.; RAJIV P. D.; DHURUV G. Y KENNETH, R. E. (2006). "Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 70 (October), pgs. 136-153.
- PALMATIER, R. W.; JARVIS, C. B.; BECHKOFF, J. R. Y KARDES, F. R. (2009). "The role of customer gratitude in relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 73 (September), pgs. 1-18.
- PATTERSON, P.; COWLEY, E. Y PRASONGSUKARM, K. (2006). "Service failure recovery: the moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 23, pgs. 263-277.
- PETERSEN, J.; MCALISTER, A.; REIBSTEIN, D.; WINER, R.; KUMAR, V. Y ATKINSON G. (2009). "¿Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value?", *Journal of Retailing*, 85 (1), 95-111.
- POLO, Y., Y SESE, F. J. (2009). "How to make switching costly: the role of marketing and relationship characteristics", *Journal of Service Research*, Vol. 12, pgs. 119-137.
- REICHHELD, F.F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*", Boston, MA: Harvard Business School Press.
- REINARTZ, W.; HAENLEIN, M. Y HENSELER, J. (2009). "An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 26, pgs. 332-344.
- SAJTOS, L.; BRODIE, R. Y WHITTOME, J. (2010). "Impact of service failure: the protective layer of customer relationships", *Journal of Service Research*, Vol. 13(2), pgs. 216-229.
- SANTOS, L.; DÍAZ, A.; SUÁREZ, L. Y RÍO, A. (2010). "Configuración de un sistema integral de recuperación del servicio (SIRS): aplicación en empresas de servicios industriales", *Tribuna de Economía*, septiembre-octubre, nº 856.
- SMITH, A. Y BOLTON, R. (2002). "The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30(1), pgs. 5-23.
- SMITH, A.; BOLTON R. Y WAGNER, J. (1999). "A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, pgs. 356-372.
- SMITH, J. Y BARCLAY D. (1997). "The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 61(1), pgs. 3-21.
- SPARKS, B. Y MCCOLL-KENNEDY, J. (2001). "Justice Strategy Options for increased customer satisfaction in a services recovery setting", *Journal of Business*, Vol. 54, pgs. 209-218.
- TAX, S. Y BROWN, S. (2000). "Service recovery: research insights and practices", *Handbook of Services marketing and management*, pgs. 271-286. Thousand Oaks, CA: Sage.

- TAX, S.; BROWN, S. Y CHANDRASHEKARAN, M. (1998). "Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 62, pgs. 60-76.
- VAN DOORN, J.; LEMON, K. N.; MITTAL, V.; NASS, S.; PICK D.; PIRNER, P. Y VERHOEF, P. (2010). "Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research Directions", *Journal of Service Research*, Vol. 13, pgs. 253.
- VARELA, C.; VÁZQUEZ, R. Y IGLESIAS, V. (2008). "Efecto de las dimensiones de justicia en un contexto de fallo y recuperación del servicio", *Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC*.
- VARELA, C.; VÁZQUEZ, R. Y 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*, Vol. 40, pgs. 143-170.
- VERHOEF, P. (2003). "Understanding the effect of customer relationship management efforts on customers retention and customer share development", *Journal of Marketing*, Vol. 67, pgs. 30-45.
- VERHOEF, P.; REINARTZ, W. Y KRAFFT, M. (2010). "Customer engagement as a new perspective in customer management", *Journal of Service Research*, Vol. 13, pgs. 247.
- VILLANUEVA, J.; SHIJIN, Y. Y DOMINIQUE M. (2008). "The Impact of Marketing-Induced vs. Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth?", *Journal of Marketing Research*, 45 (1), pgs. 48-59.
- WANG, Y. S.; WU, S. C.; LIN, H. H. Y WANG, Y. Y. (2010). "The relationship of service failure severity, service recovery justice and perceived switching costs with customer loyalty in the context of e-tailing", *International Journal of Information Management*. Article in press.
- WEUN, S.; BEATTY, S.E.; JONES, M.A. (2004). "The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18 (2), pgs. 133 – 146.
- ZEELLENBERG, M. Y PIETERS, R. (2004). "Beyond valence in customer dissatisfaction: a review and new findings on behavioural responses to regret and disappointment in failed services", *Journal of Business Research*, Vol. 57, pgs. 445-455.

ANEXO I: Escalas de medida (fiabilidad). Las escalas varían de 1 =totalmente en desacuerdo a 7 = totalmente de acuerdo).

Variables/ítems	Muestra Total			Fallo Grave			Fallo Leve		
	Cross Loadings	Composite Reliability	AVE	Cross Loadings	Composite Reliability	AVE	Cross Loadings	Composite Reliability	AVE
ESFUERZO PERCIBIDO (Karatepe, 2006; Huang, 2008)									
El empleado mostró mucho interés por resolver el problema	0,8874	0,9313	0,8187	0,8759	0,9146	0,7811	0,9055	0,954	0,6649
El empleado dedicó mucho tiempo a resolver el problema	0,9053			0,874			0,9492		
El empleado se esforzó mucho en resolver el problema	0,9215			0,9013			0,9485		
JUSTICIA PERCIBIDA (Tax <i>et al.</i>, 1998; Kau y Loh, 2006; DeWitt <i>et al.</i>, 2008; Ha y Jang, 2009)									
J DIS1: El resultado que recibí tras la reclamación fue justo	0,561**	ND*	ND*	0,5926**	ND*	ND*	0,4908**	ND*	ND*
J DIS2: A la hora de resolver el problema, la compañía me dio lo que yo necesitaba				0,3627**			0,2059**		
J PRO1: La compañía respondió rápidamente y de manera justa a mis necesidades	0,2576**								
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 INT1: La compañía se preocupó adecuadamente de mi problema	0,2794**	0,1245**	0,4259**						
J INT2: Las comunicaciones de la compañía conmigo fueron apropiadas									
SATISFACCIÓN CON LA RECUPERACIÓN (Maxham III (2001); Karatepe, 2006; Huang, 2008; De Matos, 2009)									
En mi opinión, la compañía me proporcionó una solución satisfactoria a mi problema	0,9421	0,9448	0,8954	0,9436	0,9454	0,8964	0,9412	0,9445	0,8948
con el teléfono móvil en esta ocasión particular	0,9504			0,95			0,9507		
En relación a este hecho particular estoy satisfecho con la compañía									
LEALTAD (Kau y Loh, 2006; Karatepe, 2006; DeWitt <i>et al.</i>, 2008)									
Pienso seguir siendo cliente de la compañía en el futuro	0,8757	0,8554	0,6646	0,8962	0,8602	0,6746	0,8131	0,8159	0,5969
Si esta compañía aumentara sus precios, continuaría siendo su cliente	0,7367			0,7002			0,7847		
No adquiriré teléfonos móviles de esta compañía nunca más en el futuro (I)	0,8271			0,8547			0,7168		
COMPROMISO (Fullerton, 2005; Cater y Cater, 2010)									
Respetaré los términos pactados con la compañía	0,8228	0,843	0,7288	0,8293	0,863	0,7594	0,8259	0,7987	0,6649
La empresa y yo estamos comprometidos para lograr la satisfacción mutua	0,8835			0,9116			0,8047		
WOM (Maxham III (2001); Kau y Loh, 2006; De Matos, 2009)									
Recomendaré los servicios de esta compañía a familiares y amigos	1	1	1	1	1	1	1	1	1

(I): Ítem invertido. *ND (No disponible): al considerarse los indicadores de la justicia percibida formativos, no se puede calcular el AVE ya que únicamente toma valores para los constructos reflectivos (Fornell y Larcker, 1981).

**NOTA: para la variable formativa (justicia percibida) se han calculado los valores *outer-weights*. Los ítems reflectivos están correlacionados y explican un mismo concepto aunque redactados de distinta forma, luego interesa que tomen valores muy próximos a 1. Por el contrario, en las variables formativas cada ítem explica un aspecto diferente de la variable por lo que no interesa que se aproximen a 1 ni que estén correlacionados.

***NOTA: la severidad del fallo, medida con la escala “El problema que tuve fue importante”, extraída del trabajo de (Sajtos *et al.*, 2010), es la variable que modera el modelo.

ANEXO II: Validez discriminante de las variables del modelo estructural.

MUESTRA	VARIABLES	ESFUERZO PERCIBIDO	JUSTICIA PERCIBIDA	SATISFACCIÓN	COMPROMISO	LEALTAD	WOM
TOTAL	ESFUERZO PERCIBIDO	0,90482042					
	JUSTICIA PERCIBIDA	0,6293	ND*				
	SATISFACCIÓN	0,6731	0,8111	0,94625578			
	COMPROMISO	0,5859	0,7337	0,6439	0,85369784		
	LEALTAD	0,4197	0,581	0,6212	0,5075	0,81523003	
	WOM	0,6311	0,7232	0,9179	0,5306	0,5773	1
FALLO GRAVE	ESFUERZO PERCIBIDO	0,88379862					
	JUSTICIA PERCIBIDA	0,622	ND*				
	SATISFACCIÓN	0,6424	0,8123	0,94678403			
	COMPROMISO	0,5722	0,7481	0,656	0,8714356		
	LEALTAD	0,4653	0,5974	0,6264	0,5361	0,82134037	
	WOM	0,6049	0,7382	0,9212	0,5546	0,5792	1
FALLO LEVE	ESFUERZO PERCIBIDO	0,93466572					
	JUSTICIA PERCIBIDA	0,6519	ND*				
	SATISFACCIÓN	0,7406	0,8141	0,94593869			
	COMPROMISO	0,6127	0,7058	0,6165	0,81541401		
	LEALTAD	0,346	0,4899	0,5854	0,4339	0,77259304	
	WOM	0,6965	0,6807	0,9055	0,4708	0,5243	1

Los datos que aparecen en la diagonal principal son las raíces cuadradas del AVE (Varianza Extraída Media) de las variables y el resto de datos representan las correlaciones entre constructos. Todas las correlaciones son significativas $p < 0,01$, (Fornell y Larcker, 1981).

*ND (No disponible): al considerarse los indicadores de la justicia percibida formativos, no se puede calcular el AVE ya que únicamente toma valores para los constructos reflectivos (Fornell y Larcker, 1981).

* Para realizar el análisis multimuestra, los encuestados que marcaron en la escala de severidad del fallo: 1, 2, 3 ó 4 consideraban su fallo como leve y los que señalaron 5, 6 ó 7, en una escala de 7 puntos, como fallo grave.