



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

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

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

54



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

I. INTRODUCCIÓN

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



M^a Eugenia Ruiz-Molina
Universidad de Valencia
✉
m.eugenia.ruiz@uv.es

CÓDIGO JEL:
M310

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



RESUMEN DEL ARTÍCULO

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

EXECUTIVE SUMMARY

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

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

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

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

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

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

2. LA RECUPERACIÓN DEL SERVICIO EN EL COMERCIO MINORISTA

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

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

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

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

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

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

PALABRAS CLAVE

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

KEY WORDS

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

¿Varía la diferencia entre la satisfacción posterior y previa al

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

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

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

Nos interesa por tanto responder también a las siguientes preguntas:

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

4. ANÁLISIS DE LA PRS EN EL COMERCIO MINORISTA ESPAÑOL

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

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

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

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

Tabla 1. Escalas de medida

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

¿ES POSIBLE AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DESPUÉS DE UNA QUEJA?:
LA PARADOJA DE RECUPERACIÓN DEL SERVICIO EN EL COMERCIO MINORISTA

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

Tabla 2. **Ficha técnica**

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

62

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

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

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

MOTIVOS DEL PROBLEMA	TIPO DE TIENDA	TIEMPO TRANSCURRIDO
Producto en mal estado, caducado o roto	Alimentación 22,4	Menos de 1 mes 13,8
Producto de mala calidad	Textil 26,6	1-3 meses 17,1
No se cumplen las características contratadas	Equipamiento 22,0	3-6 meses 18,4
Servicio lento	Doméstico	6 meses-1 año 16,8
Atención inapropiada del empleado	Multiproducto 21,4	Más de 1 año 33,9
Error en la factura	Otras tiendas 7,6	
Otros problemas		

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

Para conocer el cumplimiento de la RSP, es necesario comparar la satisfacción previa y posterior al fallo en aquellos individuos que han percibido una excelente recuperación del servicio. Para ello, seleccionamos únicamente a los sujetos que tienen un nivel de satisfacción con la solución del problema mayor o igual a cuatro puntos en una escala donde el máximo es cinco, obteniendo $n=136^3$. Aplicamos la Prueba T para muestras relacionadas para comparar ambos tipos de satisfacción (la previa al fallo del servicio o problema con el producto, y la posterior una vez solucionado el fallo o problema) y comprobar si las diferencias son significativas. Este análisis se ha realizado para el total de la muestra de individuos muy satisfechos con la solución y para las sub-muestras que resultan en función de las principales características socio-demográficas y relacionadas con la experiencia de compra (**Tabla 5**)⁴. Por otra parte, hemos procedido a analizar si las diferencias entre los niveles de satisfacción antes y después del problema con la tienda resultan ser significativamente distintas entre las distintas sub-muestras para

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

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

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

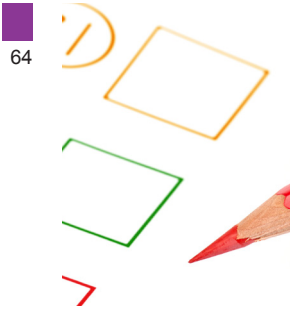
las variables que recogen las características socio-demográficas del cliente y de las características de la experiencia de compra. Para ello, hemos comparado los valores medios de las diferencias en el nivel de satisfacción a través del análisis de la varianza (ANOVA), mostrando en la tabla 5 el valor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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



BIBLIOGRAFÍA

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

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

NOTAS

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

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

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

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

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

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

