



Enrique Bigné

Catedrático de Universidad
Dpto. Comercialización e
Investigación de Mercados
Universidad de Valencia,
España



enrique.bigne@uv.es

Consecuencias de la insatisfacción del consumidor: Un estudio en servicios hoteleros y de restauración*

Consequences of Consumer Dissatisfaction:
An Application to Hotels and Restaurants



Rafael Currás-Pérez¹

Profesor Contratado Doctor
Dpto. Comercialización e
Investigación de Mercados
Universidad de Valencia,
España



rafael.curras-perez@uv.es

I. INTRODUCCIÓN

Cada vez los consumidores sofistican más sus expectativas respecto a las empresas, aumentando sus exigencias sobre el resultado del servicio. En este contexto, razones de muy diversa índole, controlables o no por la empresa, pueden provocar que el prestador de servicios no cumpla las promesas o expectativas del cliente, produciéndose la insatisfacción. Las consecuencias relacionales derivadas de la insatisfacción son muy negativas. Es muy probable que un consumidor insatisfecho abandone la relación con el proveedor de servicios, experimente desconfianza hacia él o hable negativamente del mismo (Varela *et al.* 2009). El fallo en el servicio y la respuesta de la empresa a dicha situación son, por tanto, importantes momentos de la verdad (Smith y Bolton, 2002) que determinarán los comportamientos del sujeto en el futuro.

Esto ha llevado a que las organizaciones muestren un interés creciente por la implementación de estrategias de restitución del servicio, que son aquellas encaminadas a mitigar y/o reparar el daño



Isabel Sánchez-García

Profesora Contratado Doctor
Dpto. Comercialización e
Investigación de Mercados
Universidad de Valencia,
España



isabel.sanchez@uv.es

CÓDIGOS JEL:
M31, M39

Fecha de recepción y acuse de recibo: 22 de diciembre de 2009. Fecha inicio proceso de evaluación: 23 de diciembre de 2009. Fecha primera evaluación: 18 de enero de 2010. Fecha de aceptación: 6 de julio de 2010.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo general de esta investigación es analizar si las respuestas comportamentales de los consumidores ante un servicio insatisfactorio difieren en función de las emociones que éstos experimentan. En concreto, se analiza la influencia del enfado y del arrepentimiento sobre el comportamiento de queja del consumidor, su comportamiento post-compra y la importancia que concede a posibles estrategias de restitución del servicio que puede desarrollar la empresa. Apoyados en los resultados de un estudio empírico en hoteles y restaurantes, se puede concluir que tanto sujetos enfadados como arrepentidos no regresan a la empresa, hablan negativamente de la misma y valoran de forma similar el desarrollo de diversas estrategias de recuperación del servicio. Sin embargo, los sujetos enfadados tienden a quejarse más, mientras que los consumidores arrepentidos son más comprensivos con los empleados de la organización.

EXECUTIVE SUMMARY

The main purpose of this research is to study whether the behavioural responses of consumers to a failed service are different according to the emotions they experience. Specifically, the paper analyzes the effect of anger and regret on consumers' complaining behaviour, post purchase behaviour and the importance attached to different potential service recovery strategies to be carried out by the company. The findings from an empirical study conducted in hotels and restaurants show that both, angry and regretful customers are reluctant to return to the company in the future, spread negative word-of-mouth about the provider and value similarly different service recovery strategies. However, angry customers are more prone to complain to the company whereas regretful consumers are more sympathetic with the staff.

Muchas veces, el cliente decide abandonar al proveedor no por el fallo en sí mismo sino por una respuesta inadecuada de la empresa ante el mismo.

sufrido por un cliente como resultado del fallo en el servicio. Así, por ejemplo, es frecuente que las empresas se preocupen por ofrecer disculpas, información adicional, descuentos, regalos u otro tipo de compensaciones al cliente. Este interés se debe a que, muchas veces, el cliente decide abandonar al proveedor no por el fallo en sí mismo sino por una respuesta inadecuada de la empresa ante el mismo.

Ahora bien, no todos los clientes que experimentan una situación insatisfactoria se lo notifican al proveedor del servicio. Hay diversos factores que pueden incidir en la decisión del consumidor de manifestar o no su queja y, entre ellos, destacan las emociones experimentadas en el encuentro de servicio y que son objeto de análisis en el presente trabajo. Así, aunque tradicionalmente la (in)satisfacción se ha abordado bajo un enfoque cognitivo que la consideraba el resultado de comparar las expectativas del cliente con el resultado obtenido (disconfirmación de las expectativas: Oliver, 1980), desde hace algunos años se ha empezado a reconocer la naturaleza afectiva de la satisfacción. Por tanto, existe en la actualidad una corriente que mantiene que la insatisfacción del cliente desencadena una serie de procesos afectivos que son capaces de explicar convenientemente las respuestas del sujeto ante una experiencia de fallo del servicio (Bonifield y Cole, 2007; Mattila y Ro, 2008). Así, por ejemplo, Hellier *et al.* (2003) conciben la (in)satisfacción como el nivel global de *disfrute y placer/agrado* que experimenta el cliente con el producto o servicio.

Este trabajo se enmarca dentro de esta corriente. El principal supuesto del que partimos es que las emociones negativas experimentadas por el consumidor ante una experiencia insatisfactoria poseen características específicas que hacen que su influencia sobre las reacciones del consumidor sea distinta (Bougie *et al.*, 2003; Zeelenberg y Pieters, 2004). En otras palabras, es razonable pensar que las reacciones comportamentales del consumidor ante el fallo del servicio serán distintas si se ha sentido por encima de todo enfadado, arrepentido, frustrado o decepcionado.

En esta investigación nos centraremos en comparar las dos emociones que más frecuentemente experimenta el consumidor tras un fallo en el servicio, el enfado y el arrepentimiento (Bougie *et al.*, 2003; Bonifield y Cole, 2007). Desde un punto de vista gerencial y de restitución del servicio, es interesante conocer (y predecir) posi-

bles patrones de comportamiento en función de la emoción predominante (enfado vs. arrepentimiento) que un consumidor ha sentido durante la experiencia insatisfactoria.

Así, el objetivo general de esta investigación es comparar las respuestas comportamentales de sujetos enfadados y arrepentidos ante una experiencia insatisfactoria real con un prestador de servicios. En concreto, se analiza el diferente comportamiento de queja del consumidor, su comportamiento post-compra y la diferente importancia que concede a posibles estrategias de restitución del servicio que puede desarrollar la empresa. El contexto de investigación elegido para el desarrollo del estudio empírico es el sector de servicios turísticos (hoteles y restaurantes), dado que su naturaleza predominantemente hedónica potencia el papel de las emociones en las respuestas del consumidor ante una experiencia insatisfactoria (Bigné *et al.*, 2005). Los resultados de este estudio, así como sus principales conclusiones e implicaciones de gestión se presentan en este artículo.

PALABRAS CLAVE

Enfado, arrepentimiento, queja, abandono, comportamiento boca-oído negativo, servicios hoteleros, servicios de restauración

KEY WORDS

Anger, regret, complaining, exit, negative word-of-mouth, hotels, restaurants

2. EMOCIONES ANTE UNA EXPERIENCIA INSATISFACTORIA: ENFADO Y ARREPENTIMIENTO

Como se ha comentado en la introducción, ante una experiencia insatisfactoria los consumidores pueden experimentar distintas emociones como decepción, arrepentimiento, frustración o enfado, entre otras. En el presente trabajo nos centramos en el análisis del enfado y del arrepentimiento por ser dos de las emociones que más habitualmente emergen en el consumidor cuando vive una experiencia insatisfactoria (Mattila y Ro, 2008; Wetzer *et al.*, 2007). No obstante, en aras de delimitar las emociones objeto de estudio y diferenciarlas de otras emociones que aparentemente podrían resultar similares, a continuación se ofrece una breve comparativa de la decepción y el arrepentimiento por una parte, y del enfado y la frustración por otra. Tanto la decepción como el arrepentimiento son emociones que se experimentan cuando una decisión conduce a resultados desfavorables para el individuo. Por tanto, en ambos casos es necesario “pensar en lo que podría haber sido” para experimentar estas emociones. Sin embargo, mientras que los individuos que sienten arrepentimiento desearían haber actuado de otra manera, es decir, tienden a cambiar su propio comportamiento, a los sujetos decepcionados les gustaría poder cambiar la situación. Esto se debe a la distinta atribución de la causa de la insatisfacción; mientras que

la decepción se deriva de una atribución externa (se culpa a otras personas o a circunstancias incontrolables), el arrepentimiento se asocia a una atribución interna (Zeelenberg *et al.*, 1998). Por ejemplo, un turista podría sentirse decepcionado con la elección de un hotel si le habían prometido vistas al mar y la habitación finalmente asignada no ofrece dichas vistas. Sin embargo, experimentaría arrepentimiento si tuvo la opción de pagar un suplemento por tener mejores vistas y decidió no hacerlo y, al llegar al alojamiento, piensa que tendría que haber pagado el sobreprecio porque valía la pena. Las discrepancias en las tendencias comportamentales derivadas de la decepción y del arrepentimiento también se explican por la existencia de diferentes antecedentes. Así, la cantidad de disconfirmación negativa es el principal precursor de la decepción (se compara lo que se esperaba obtener con lo realmente obtenido), mientras que el resultado de las alternativas no escogidas es el principal determinante del arrepentimiento (se compara el resultado que se podría haber conseguido eligiendo otras alternativas con el de la alternativa finalmente escogida) (Zeelenberg *et al.*, 1998; Zeelenberg y Pieters, 1999).

Respecto a la frustración, aunque presenta ciertas similitudes con el enfado, poseen varias diferencias. Mientras que las personas enfadadas se centran en culpar a otra persona de su situación, los individuos frustrados se centran en los resultados negativos obtenidos. Esto se debe a que en el caso del enfado la causa se atribuye al comportamiento inadecuado de otros, mientras que la frustración se asocia a eventos negativos originados por el entorno o las circunstancias (Wetzer *et al.*, 2007). Esta divergencia se pone de manifiesto en la definición de estas emociones, puesto que el enfado se concibe como *“una emoción que ocurre cuando una experiencia negativa es ocasionada por las acciones de otra persona que son valoradas por el individuo enfadado como injustificadas o, al menos, evitables”* (Averill, 1982). Por el contrario, la frustración se produce cuando hay eventos que son *“obstructivos para la consecución de las metas situando el objetivo o la satisfacción de una necesidad fuera de alcance, retrasando su consecución o requiriendo esfuerzo adicional”* (Scherer, 2001). Por ejemplo, un consumidor que contrata un banquete para un evento social al aire libre se sentiría frustrado si, por causa del mal tiempo, no puede realizarlo donde quería. Por el contrario, si es la empresa la que cambia el lugar de celebración previsto por otro menos atractivo sin previo aviso, el individuo se

sentiría enfadado.

Centrándonos ahora en las emociones que son objeto de análisis en el presente estudio, a continuación se presentan las principales diferencias entre las mismas. Así, el enfado hace referencia a la sensación que experimentan los sujetos cuando perciben una alta responsabilidad de los demás ante eventos negativos, además de un elevado control de otras personas sobre los mismos. Los consumidores enfadados sienten como si explotaran, pueden experimentar sentimientos de violencia y piensan en lo injusto de la situación (Bougie *et al.*, 2003). El arrepentimiento, por su parte, se puede definir como *“la emoción que experimentamos cuando nos damos cuenta o imaginamos que nuestra situación actual podría haber sido mejor si hubiéramos tomado otra decisión [...] Un sentimiento desagradable relacionado con una clara sensación de auto-culparse por las consecuencias y un fuerte deseo de deshacer la situación actual”* (Zeelenberg y Pieters, 2007: p.3). Por ello, el arrepentimiento implica una alta responsabilidad y control del propio individuo sobre las situaciones negativas (Bagozzi *et al.*, 1999; Bonifield y Cole, 2007).

Debido a la diferente naturaleza de ambas emociones, se espera que el enfado y el arrepentimiento ejerzan una influencia distinta sobre el comportamiento derivado de una situación insatisfactoria con un servicio. Así, estas posibles diferencias en las reacciones ante la experiencia insatisfactoria de los individuos enfadados y arrepentidos se basarán, fundamentalmente, en la distinta atribución causal que implica cada una de las dos emociones estudiadas.

Una atribución causal es un proceso cognitivo por el que el sujeto asigna una causa o explicación subyacente a un evento o suceso observado (Kelley, 1973). En el marco de investigación de las experiencias insatisfactorias y fallos en el servicio, la atribución causal está íntimamente ligada con la respuesta que se da el consumidor a la pregunta básica: *“¿por qué ha ocurrido lo que ha ocurrido?”*. Una de las dimensiones básicas de las atribuciones causales es la *localización* de la causa. Por un lado, se pueden distinguir atribuciones causales internas, cuando el sujeto piensa que la razón que explica el suceso ocurrido tiene que ver con él mismo; o atribuciones externas, cuando cree que la causa hay que buscarla fuera, en el contexto, en los otros. La investigación ha demostrado que los consumidores que difieren en cómo localizan (interna vs externamente) la atribución causal frente a un fallo en el servicio reaccionan de modo



diferente ante la empresa proveedora del servicio (Folkes et al., 1987). El enfado, por su propia naturaleza, implica la predominancia de la atribución causal externa frente a la interna. Los sujetos enfadados *culpan a otro* (la empresa, un empleado) por el hecho ocurrido, y le responsabilizan de la experiencia insatisfactoria. Por el contrario, el arrepentimiento implica la predominancia de la atribución interna frente a la externa. Los individuos arrepentidos *se culpan a sí mismos*, se hacen responsables de la experiencia insatisfactoria, ocurrida como consecuencia de su mala elección frente a otras posibles alternativas. A modo de resumen, en la **tabla 1** se muestran las principales diferencias conceptuales entre las emociones de enfado y arrepentimiento experimentadas por una persona.

84

Tabla 1. Diferencias entre el enfado y el arrepentimiento

	ENFADO	ARREPENTIMIENTO
Tipo de emoción	Emoción básica	Emoción con base cognitiva
Atribución	Atribución y responsabilidad externa	Atribución y responsabilidad interna
Control	Control de otras personas sobre la situación	Control personal sobre la situación
Sentimientos	Sentir cómo se acelera el pulso, sensación de explotar	Sensación de tensión facial y de hundimiento
Pensamientos	Pensamientos de rabia hacia otros y pensar en lo injusto de la situación	Pensar en el error cometido y la oportunidad perdida
Tendencias a actuar	Sentir deseos de decir a la otra persona lo que se piensa	Sentir deseos de corregir el error
Acciones	Decir algo desagradable o ir contra alguien	Recrearse en lo ocurrido y hacer las cosas de otra manera
Objetivos asociados a la emoción	Desear hacer daño a alguien o vengarse	Querer mejorar la forma de actuar y tener una segunda oportunidad

Fuente: Adaptado de Bonifield y Cole (2007), Roseman *et al.* (1994) y Solomon (2002).

3. ¿CÓMO INFLUYEN EL ENFADO Y EL ARREPENTIMIENTO EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR?

Con el planteamiento de las cuestiones a investigar asumimos que es probable que la diferente naturaleza de las emociones analizadas se vea manifestada en el grado, y en el modo, en que los individuos se quejan ante la empresa en el momento que tiene lugar la experiencia insatisfactoria, en cómo se comportan con posterioridad a que haya ocurrido la experiencia, y cómo reciben las posibles

estrategias de recuperación de la confianza que pudiera aplicar la empresa.

En primer lugar, queremos analizar si el comportamiento de queja demostrado por los sujetos difiere en función de la predominancia de la emoción de enfado o arrepentimiento. El comportamiento de queja, de forma genérica, se puede concebir como el conjunto de respuestas comportamentales y no comportamentales que implican una comunicación negativa como consecuencia de una experiencia de compra insatisfactoria (Singh y Pandya, 1991). En este trabajo distinguimos dos niveles de comportamiento de queja. Por un lado, el comportamiento de queja verbal es aquella comunicación del consumidor a la empresa que únicamente pretende transmitir, de forma verbal, la sensación de insatisfacción experimentada, sin llegar a emprender acciones formales de queja. En segundo lugar, el comportamiento de queja formal recoge aquellas acciones específicas de queja emprendidas por el sujeto, tales como pedir la hoja de reclamaciones, solicitar la devolución del dinero o reclamar ante terceros actores (administraciones públicas, asociaciones de consumidores, emprender acciones legales, etc.).

Dada la naturaleza las dos emociones analizadas, cabe esperar alguna diferencia en el comportamiento de queja de consumidores enfadados y arrepentidos. En concreto, es probable que el enfado se manifieste en un comportamiento de queja más intenso, dado que el sujeto atribuye que es el prestador de servicios el responsable de la insatisfacción, convirtiéndose en objeto de las críticas; la queja, verbal y formal, sería uno de los mecanismos que el sujeto enfadado podría utilizar para descargar la tensión vivida en la experiencia insatisfactoria. Por el contrario, el consumidor arrepentido se siente responsable de la situación insatisfactoria, fruto de su mala elección, por lo que no ve justo utilizar a la empresa como blanco de sus comportamientos de queja. Con ello, la primera cuestión a investigar que se propone es:

C1: ¿La emoción de enfado conlleva un comportamiento de queja diferente que la emoción de arrepentimiento?

En segundo lugar, se pretende examinar si el haber experimentado predominantemente una sensación de enfado o de arrepentimiento provoca que sean distintas las respuestas comportamentales hacia el prestador de servicios con posterioridad a la experiencia insatisfactoria. En concreto, se quiere analizar la diferente influencia de ambas emociones sobre dos intenciones de comportamiento nega-



tivas, la intención de abandonar la relación y la intención de hablar negativamente de la empresa, y una intención de comportamiento positiva o conciliadora, como es el grado de comprensión del consumidor con los empleados de la empresa durante la experiencia insatisfactoria.

Por un lado, es posible que los sujetos arrepentidos manifiesten una mayor intención de abandono que los enfadados. Primero, el arrepentimiento surge tras adquirir conciencia de que se ha elegido mal en una experiencia de consumo; esto implica que los sujetos arrepentidos conocen alternativas más atractivas en el mercado, lo que no es seguro en el caso de los enfadados. Así, cabría esperar que fuera más fácil y natural el cambio de proveedor en situaciones protagonizadas por sentimientos de arrepentimiento. Sin embargo, la comunicación boca-oído negativa debería ser más intensa en sujetos enfadados. Éstos suelen manifestar públicamente su descontento a través de múltiples vías, tanto en el mismo momento en que ocurre la experiencia, como también a posteriori. El enfado conllevaría un cierto deseo de “venganza” hacia la empresa, lo que se ajustaría muy bien con una promoción negativa del prestador de servicios. Además, los sujetos arrepentidos no estarán muy motivados en hablar mal de la empresa, porque eso implica hablar mal de su propia elección.

Del mismo modo, es lógico pensar que un consumidor arrepentido pueda sentir un mayor grado de comprensión y empatía hacia los empleados de la empresa; el arrepentimiento desliga la causa de la insatisfacción de la propia organización (incluidos sus empleados). Por el contrario, el enfado provoca que se culpe inmediatamente al prestador de servicios, encarnado principalmente en los empleados, que son el principal interfaz de la organización con el cliente. Así, es posible que un sujeto enfadado sea más vehemente con dichos empleados, con independencia de que a posteriori, fríamente, pueda pensar que no son estrictamente culpables de la situación. Siguiendo esta discusión, se plantea la segunda cuestión a investigar:

C2: ¿La emoción de enfado provoca un comportamiento posterior a la experiencia insatisfactoria diferente que la emoción de arrepentimiento?

Por último, es probable que los sujetos enfadados y arrepentidos difieran en el modo en que la empresa puede aplicar sobre ellos estrategias encaminadas a recuperar la confianza en el prestador de servicios y restituir de algún modo al consumidor tras la insatisfac-



ción experimentada. En este trabajo distinguimos dos niveles entre estas estrategias de recuperación del servicio. Por un lado, las empresas ponen en marcha *estrategias verbales* de recuperación del servicio (por ejemplo, la petición de disculpas o el ofrecer información sobre lo ocurrido), que implican simplemente una comunicación verbal de la empresa al consumidor que trata de compensar el malestar generado. Por otro lado, la empresa puede poner en marcha, además, *estrategias activas* de recuperación del servicio, que implican pasar de las palabras a los hechos. La empresa no se contenta con dar información, o pedir disculpas, sino que trata de restaurar la confianza del consumidor desarrollando *acciones* de compensación por las molestias generadas, tales como ofrecer un descuento en el precio, un bono para futuras compras o devolver el dinero.

Siguiendo la discusión anterior, y en base a las diferencias conceptuales entre ambas emociones, es posible que el enfado haga que se demanden estrategias de restitución de la confianza en el servicio que conlleven una mayor implicación por parte de la empresa. El consumidor enfadado culpa directamente al prestador de servicios, por lo que es razonable que espere respuestas más comprometidas y activas para restaurar su confianza, y aplacar su molestia. Sin embargo, es probable que los consumidores arrepentidos se contenten con una explicación sobre lo sucedido, ya que de este modo la empresa asume parte de la responsabilidad de la situación insatisfactoria, descargando de la propia culpa al consumidor. De este modo, la tercera cuestión a investigar es:

C3: *¿La emoción de enfado conduce a otorgar una importancia diferente a las diversas estrategias de recuperación del servicio que la emoción de arrepentimiento?*

4. EVIDENCIA EMPÍRICA EN SERVICIOS HOTELEROS Y DE RESTAURACIÓN

Las cuestiones a investigar planteadas se abordaron a través de un estudio empírico en el ámbito de los servicios turísticos. Los servicios turísticos tienen un elevado componente hedónico, por lo que se espera que se refuerce el papel que cumplen las emociones en las reacciones del consumidor ante una experiencia insatisfactoria (Bigné *et al.*, 2005).

La recogida de información se llevó a cabo mediante cuestionario estructurado. La contestación al cuestionario se basó en el método de experiencia retrospectiva., muy utilizado en la línea de inves-

tigación de emociones ante la insatisfacción (Bougie *et al.*, 2003; Zeelenberg y Pieters, 1999). Así, al comienzo del cuestionario se pedía al entrevistado que recordara, y describiera con sus propias palabras, la última experiencia insatisfactoria ocurrida en un hotel o restaurante, dentro del último año. Específicamente, la instrucción dada al entrevistado era: *“Por favor, describa brevemente la experiencia que le produjo insatisfacción, tratando de revivir cómo se sintió y cómo respondió ante dicha situación”*. Con ello, se buscaba que el individuo trajera a su memoria dicha situación insatisfactoria, lo que pensó y lo que sintió, contestando el resto de cuestiones en base a este recuerdo solicitado. Las escalas de medición de las variables a analizar se recogen en el **cuadro 1**. Todas ellas son escalas de intervalo con 7 puntos, y se adaptaron de estudios previos.

La población objeto de estudio fueron consumidores españoles mayores de 18 años que afirmaron haber vivido una experiencia de insatisfacción con un servicio turístico, en concreto un hotel o un restaurante, durante el año previo a la recogida de información. Para identificar los individuos que cumplieran con dicho requisito, se incluyó una pregunta filtro al principio del cuestionario: *“¿Recuerda haber tenido alguna experiencia insatisfactoria con un hotel o restaurante durante el último año?”*. El procedimiento de muestreo estableció cuotas de edad y género, para asegurar que la muestra reflejaba la misma estructura sociodemográfica que la población española. La recogida de información se llevó a cabo en el mes de abril de 2008, en la provincia de Valencia. El procedimiento seguido en la fase de recogida de información fue el mismo que el utilizado por otros trabajos como Mangold *et al.* (1999) o Kaynak y Kara (2002). 55 estudiantes debidamente instruidos en sesiones de aula actuaron como entrevistadores del trabajo de campo; cada estudiante detectó y entrevistó a 12 consumidores insatisfechos que cumplieran con las cuotas preestablecidas de edad y género. Se obtuvieron 660 cuestionarios válidos (308 entrevistados respondieron el cuestionario sobre una experiencia insatisfactoria en un hotel, y 359 con en un restaurante).

Antes de realizar los análisis pertinentes para responder a las cuestiones de investigación planteadas, se clasificó a los sujetos en dos grupos, uno formado por individuos que sintieron predominantemente enfado en su experiencia insatisfactoria, pero no arrepentimiento, y otro grupo formado por sujetos en que se dio la situación contraria. Además, se forzó que no hubiera diferencia significativa entre

Cuadro 1. Escalas de medición de los conceptos

Centrándonos en la experiencia que acaba de describirnos, ¿hasta qué punto se sintió de la siguiente manera? siendo 1 (total desacuerdo) y 7 (total acuerdo)		
Enfado	Me sentí enfadado por mi experiencia en el hotel/restaurante	Bonifield y Cole (2007)
	Me sentí muy molesto con el servicio que me dieron en el hotel/ restaurante	
	Cuanto más pienso en lo que pasó, más en contra estoy del hotel/ restaurante	
Arrepentimiento	Me sentí mal por haber elegido este hotel/restaurante	Tsiros y Mittal (2000)
	Me arrepentí de haber elegido este hotel/restaurante	
	Debería haber elegido otro hotel/restaurante	
Indique hasta qué punto las siguientes acciones describen su comportamiento en el momento en que ocurrió la experiencia insatisfactoria, siendo 1 (para nada) y 7 (totalmente)		
Comportamiento de queja verbal	Informé del problema a los empleados del hotel/restaurante	Bougie et al. (2003)
	Me quejé al hotel/restaurante sobre la calidad del servicio	
	Pedí a los empleados que solucionaran el problema	
Comportamiento de queja formal	Pedí la hoja de reclamaciones	Bougie et al. (2003)
	Insistí en que me devolvieran el dinero	
	Puse una reclamación ante una tercera parte (oficina de consumidores, acciones legales,...)	
¿Qué acciones ha llevado a cabo una vez ocurrida esa experiencia? siendo 1 (para nada) y 7 (totalmente)		
Abandono	Es probable que en el futuro siga usando los servicios de este hotel/ restaurante	Putrevu y Lord (1994)
	Definitivamente, volveré a este hotel/restaurante en el futuro	
Comunicación boca-oido negativa	He dicho cosas negativas sobre el hotel/restaurante a otras personas	Bougie et al. (2003)
	He desanimado a amigos y familiares a que fueran al hotel/ restaurante	
	He desaconsejado el hotel/restaurante a alguien que me pidió opinión	
Comprensión	A pesar de todo, me puse en el lugar de los empleados y fui comprensivo con ellos	Bonifield y Cole (2007)
¿Hasta qué punto podría el hotel/restaurante haber resuelto la situación insatisfactoria realizando las siguientes acciones? siendo 1 (para nada) y 7 (totalmente)		
Estrategia verbal de recuperación del servicio	Explicándole las causas que habían provocado esa situación	Bonifield y Cole (2007)
	Informándole de lo que iban a hacer para solucionar el problema	
	Pidiéndole disculpas por el incidente	
Estrategia activa de recuperación del servicio	Ofreciéndole un descuento en el precio	Bonifield y Cole (2007)
	Ofreciéndole un bono de descuento para futuras compras	
	Ofreciéndole algún regalo o servicio adicional	
	Devolviéndole el dinero	

ambos grupos respecto a una medida global de insatisfacción, de 7 puntos: “*En conjunto, me sentí insatisfecho con mi experiencia con el servicio*”. De este modo, aseguramos que las diferencias existentes en los comportamientos de queja, comportamientos post-compra y preferencia por las estrategias de recuperación de servicio se debían a la diferencia en la predominancia de una emoción u otra, y no a la intensidad experimentada de insatisfacción.

Para la formación de los dos grupos, se utilizó como punto de corte la mediana de una medida global de enfado y arrepentimiento, calculada como la media aritmética de los tres ítems utilizados para medir cada emoción. Con dichos criterios, se obtuvo finalmente un grupo de 94 sujetos altamente enfadados, pero no arrepentidos y otro grupo de 85 individuos predominantemente arrepentidos, pero no enfadados. La diferencia de las medias de enfado y arrepentimiento fue significativa, mientras que, tal y como se esperaba, la insatisfacción experimentada en ambos grupos no era significativamente distinta. La **tabla 2** resume las características de los grupos

Tabla 2. Perfil de la muestra de consumidores enfadados y arrepentidos

	TOTAL MUESTRA		GRUPO 1: ENFADADOS		GRUPO 2: ARREPENTIDOS		DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ENTRE GRUPOS
N	179		94		85		
Enfado experimentado	5.13		5.98		3.56		Sí
Arrepentimiento experimentado	4.72		4.19		6.00		Sí
Insatisfacción experimentada	5.57		5.63		5.10		No
Servicio turístico utilizado (H)oteles, (R)estaurantes	41% H	59% R	36% H	63% R	47% H	53% R	No
Edad	38.9 años		41.5 años		36.2 años		No
Género (H)ombre, (M)ujer	49% H	51% M	51% H	49% M	47% H	53% M	No
Ingresos mensuales hogar (-) Por debajo media española, (=) en la media española, (+) por encima de la media española	38% (-)		39% (-)		38% (-)		No
	32% (=)		28% (=)		36% (=)		
	30% (+)		33% (+)		26% (+)		
Estudios (S)in (e)studios, (P)rimarios, (S)ecundarios, (U)niversitarios	4% Se	21% P	4% Se	22% P	4% Se	19% P	No
	37% S	31% U	38% S	31% U	32% S	46% U	

de consumidores enfadados y arrepentidos, observándose que no existen diferencias significativas entre ellos relativas al perfil socio-demográfico. Utilizando datos de esta muestra final de 179 sujetos se procedió a responder a las cuestiones de investigación planteadas. De los 179 sujetos que conforman la base de datos final, un 46,4% contestaron en base a una experiencia insatisfactoria ocurrida en los últimos tres meses, un 19% en una experiencia ocurrida entre tres y seis meses antes, y un 34,6% contestó en base a una experiencia acaecida con una anterioridad de entre seis meses y un año.

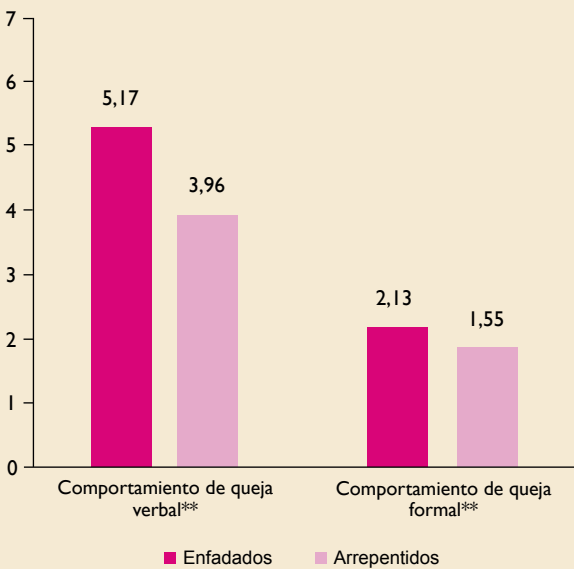
5. RESULTADOS: EFECTOS DEL ENFADO Y EL ARREPENTIMIENTO EN EL COMPORTAMIENTO POST-COMPRA

Para responder a las cuestiones de investigación planteadas se calculó la media de los ítems de cada variable, tras comprobar que las escalas utilizadas para medir cada concepto gozaban de la necesaria fiabilidad. A continuación, para responder a las cuestiones a investigar se comprobó la significatividad de la diferencia de medias entre grupos mediante el test *t* de muestras independientes.

Así, la primera cuestión a investigar hace referencia a la posible existencia de diferencias en el comportamiento de queja de los sujetos enfadados respecto a los arrepentidos. Como puede observarse en la **figura 1**, los sujetos enfadados demostraron durante su experiencia insatisfactoria un comportamiento de queja verbal y formal significativamente más intenso que los sujetos arrepentidos. Este resultado es razonable, por cuanto los sujetos enfadados creen que es la empresa la causante de la circunstancia indeseada, piensan en lo injusto de la situación, y sienten “como si explotaran” sobrepasados por sus emociones (Bougie *et al.*, 2003), lo que se traduce en una mayor tendencia hacia la queja, utilizada como válvula de escape para aliviar la tensión acumulada durante la experiencia. Por su parte, los sujetos arrepentidos por su elección se quejan verbalmente con menor intensidad, y apenas lo hacen formalmente; al sentirse, al menos parcialmente, responsables de la situación insatisfactoria generada, los consumidores arrepentidos no sienten la necesidad de pedir explicaciones a la empresa ni hacer pública su queja. Por último, destacar que el comportamiento de queja formal (petición de hoja de reclamaciones, queja a terceros) es muy poco habitual incluso en sujetos enfadados (media de 2,13 sobre 7).



Figura 1. Comportamiento de queja de consumidores enfadados y arrepentidos

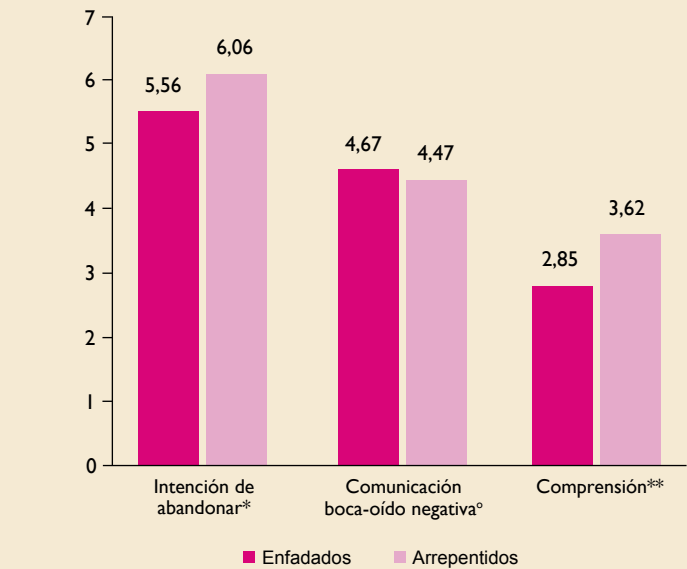


** = Valor estadístico t significativo al 1%.

La segunda cuestión a investigar trata de averiguar si los sujetos enfadados y arrepentidos se comportaron de distinto modo tras la experiencia insatisfactoria. En la **figura 2** se representa la diferencia de medias de las tres variables comportamentales analizadas, la intención de abandonar la relación con el proveedor de servicios, la comunicación boca-oído negativa y el grado de comprensión con los empleados demostrado por el sujeto.

En primer lugar, ambos grupos de consumidores demuestran una elevada intención de no regresar al establecimiento hotelero o restaurante tras la experiencia insatisfactoria, siendo ligeramente más elevada en sujetos arrepentidos. Esta mayor propensión del consumidor arrepentido a abandonar la relación respecto al consumidor enfadado puede deberse, tal y como se anticipó, a que el primero sabe o conoce que existen otras alternativas mejores en el mercado (y precisamente se siente arrepentido por haber elegido mal), mientras que el segundo no tiene por qué tener en mente dichas alternativas, o simplemente no sabe que éstas son más atractivas que la elegida en primer lugar.

Figura 2. Comportamiento post-compra de consumidores enfadados y arrepentidos



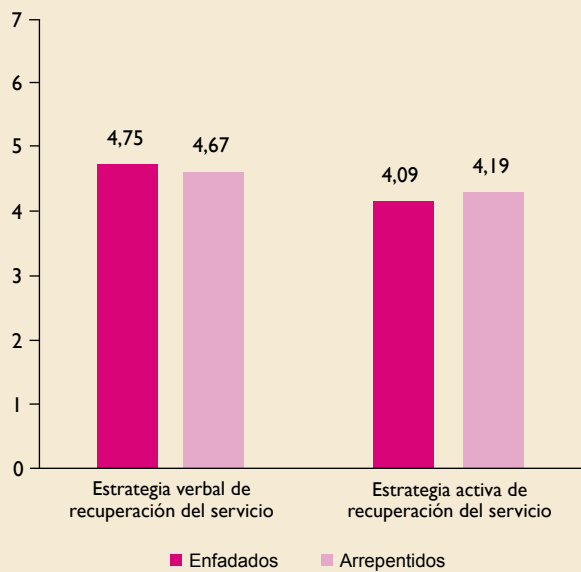
* = Valor estadístico t significativo al 10%.

° = Valor estadístico t no significativo.

En segundo lugar, los resultados de este trabajo ponen de manifiesto que ambas clases de consumidores tienden a hablar negativamente del proveedor del servicio, sin apreciarse diferencias significativas entre los grupos. Finalmente, los consumidores arrepentidos demuestran un mayor grado de comprensión hacia los empleados de la empresa. Este resultado es lógico, pues los sujetos que se arrepienten de la elección del hotel o restaurante, y que se sienten responsables de la situación generada, son más conciliadores y son capaces de empatizar con los empleados, descargándoles de culpa.

La tercera cuestión a investigar examina posibles diferencias entre ambos grupos de consumidores en base a la importancia concedida a diversas acciones de restitución de la confianza en el servicio que una empresa puede desarrollar. En la **figura 3** se muestran los resultados de los tests de diferencias de medias para la importancia concedida a las estrategias verbales y activas de recuperación del servicio.

Figura 3. Importancia concedida a las estrategias de recuperación de servicio por consumidores estafados y arrepentidos



° = Valor estadístico t no significativo.

Tal y como se planteó en base a la propia naturaleza de las emociones analizadas, quizá hubiera cabido esperar, por un lado, que los sujetos enfadados tendieran a demandar de la empresa estrategias más comprometidas de restitución de la confianza en el servicio (estrategias activas), por cuanto atribuyen claramente que es responsabilidad de la empresa el suceso insatisfactorio; y por otro, que los consumidores arrepentidos valoraran especialmente estrategias verbales de recuperación del servicio, en que la empresa se carga con la responsabilidad por lo sucedido, aliviando la sensación de culpa por la elección errónea del consumidor.

Sin embargo, tal y como se observa en la tabla, no hay diferencias significativas en la importancia que conceden los sujetos enfadados y arrepentidos a la aplicación de estrategias verbales y activas de recuperación del servicio. Ambos grupos de consumidores valoran más que la empresa informe sobre lo sucedido, explique las causas del incidente o pida disculpas (estrategias verbales), y no esperan necesariamente que ofrezca algún tipo de descuento, algún regalo o incluso la devolución del dinero (estrategias activas).

6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DE GESTIÓN

Este trabajo pone de manifiesto que, ante una experiencia insatisfactoria, la predominancia de una emoción (enfado vs. arrepentimiento) determina la existencia de comportamientos de queja y post-compra diversos. Así, tanto consumidores enfadados como arrepentidos ejercen comportamientos negativos para la empresa, pero con diferencias importantes en el comportamiento de queja y el grado de comprensión hacia los empleados.

Tanto si la causa de la insatisfacción se atribuye principalmente al proveedor (enfado) o el individuo siente que en parte se debe a un mal proceso de elección (arrepentimiento), la empresa tendrá que enfrentarse a la pérdida del cliente (comportamiento que se refuerza ligeramente en el caso de sujetos arrepentidos) y a que éste hable negativamente de la misma. Por consiguiente, la prevención y la correcta gestión de estas emociones en los encuentros de servicio se convierten en aspectos cruciales en la lucha por conseguir la lealtad del cliente, como se pone de manifiesto más adelante.

La principal diferencia entre los sujetos enfadados y arrepentidos es que los primeros tienden a quejarse más a la empresa, verbal y formalmente, mientras que los segundos no son propensos a comunicar a la empresa su insatisfacción, probablemente porque son más capaces de ponerse en el lugar de los empleados y ser más comprensivos con ellos. En consecuencia, es más probable que sea un sujeto enfadado el que se queje formalmente a la empresa, solicitando la hoja de reclamaciones, pidiendo la devolución del dinero o acudiendo a terceros actores para resolver el problema (asociaciones de consumidores o emprendiendo acciones legales). De este modo, un consumidor enfadado puede generar situaciones más delicadas y de más tensión para la empresa que un consumidor arrepentido pero, a la par, le está proporcionando información muy valiosa que, bien gestionada, le da la oportunidad de subsanar el problema y evitar que ocurra en el futuro.

Por otro lado, el consumidor arrepentido es una amenaza para la empresa: el individuo no se queja, no comunica su insatisfacción, pero no regresa y habla mal de la misma. Así, el sujeto arrepentido, al contrario que el enfadado, puede pasar inadvertido para la empresa (siendo igualmente “peligroso” en términos de comportamientos negativos) con lo que se complica la aplicación de estrategias de restitución de la confianza en el servicio: es imposible desarrollar una estrategia de compensación sin detectar previamente que el

sujeto está insatisfecho. En este sentido, los sujetos enfadados son más “transparentes” y fácilmente detectables que los arrepentidos, por lo que la empresa puede ser más rápida a la hora de compensarles por la situación no deseada.

Teniendo en cuenta los resultados del presente trabajo, se proponen algunas recomendaciones para la gestión articuladas en torno a tres etapas: antes del encuentro de servicio, durante el encuentro de servicio (momento de la verdad) y con posterioridad al encuentro de servicio.

Antes del encuentro de servicio, la empresa debería esforzarse por reducir la probabilidad de que el cliente experimente enfado o arrepentimiento. Al margen de implementar acciones de mejora de la calidad de servicio, como la correcta selección, formación y motivación del personal, un adecuado mantenimiento de los elementos tangibles, o el diseño de mapas detallados de la prestación del servicio (*blueprinting*), entre otros, es fundamental desarrollar estrategias de segmentación y posicionamiento acordes con las ventajas competitivas de la organización y comunicar dicho posicionamiento de forma clara y prometiendo únicamente lo que realmente se puede cumplir. Así, facilitando información fidedigna y completa al consumidor que le permita comparar los servicios de la empresa con los de los competidores, se lograría reducir la presencia de sujetos arrepentidos puesto que se les ayudaría a realizar una elección más satisfactoria. Para ilustrar esta idea podría utilizarse el siguiente ejemplo. Un alojamiento hotelero que va dirigido principalmente a familias no debería tratar de “venderse” también a parejas, dado que estas últimas suelen buscar tranquilidad y ésta puede ser más difícil de conseguir con la presencia de niños. Si se enfatiza que el hotel es ideal para familias con niños sin tratar de destacar también su idoneidad para parejas, se conseguirá una reducción de los clientes arrepentidos y, por tanto, también de las consecuencias comportamentales negativas anteriormente mencionadas. Esto es importante porque, pese a que el hotel proporcione una calidad de servicio impecable, es posible que no pueda satisfacer simultáneamente a cualquier segmento.

Durante el encuentro de servicio. En esta etapa cobra un gran protagonismo la adecuada planificación del servicio y todos los aspectos relacionados con la calidad de servicio ya comentados, que pueden ayudar a reducir los clientes enfadados y arrepentidos. Un aspecto fundamental a tener en cuenta es la escucha activa del cliente y el

intento por ofrecerle asesoramiento y tener en cuenta sus necesidades, y no únicamente “vender” en el producto. Por ejemplo, en un restaurante, si el camarero se preocupa por averiguar los gustos del cliente, o le advierte de que un plato puede resultar demasiado especiado o, incluso, le aconseja para evitar que pida demasiada cantidad, puede evitar situaciones que provoquen arrepentimiento por haber escogido el plato inadecuado, o haber pedido demasiado y tener que dejar comida en la mesa. Asimismo, puesto que con frecuencia los consumidores no comunican su insatisfacción al proveedor, es importante que los empleados pregunten a los clientes acerca de su satisfacción, opinión, etc. con el fin de poder adaptar el servicio o evitar errores en el futuro. No obstante, el empleado ha de saber detectar cuando no debe molestar al cliente con preguntas, lo que se consigue proporcionándole la adecuada formación en lenguaje verbal y no verbal. En esta línea, también sería interesante formar a los empleados en métodos de observación de signos externos (actitudes, frases, expresiones corporales, etc.) que muestren si un determinado sujeto está experimentando una sensación de arrepentimiento o de enfado u otras emociones. Con tal fin, existe toda una línea de investigación en el área de psicología de la personalidad que analiza el lenguaje anatómico-fisiológico de las emociones, pudiéndose identificar expresiones faciales y otras señales asociadas con emociones específicas (Ekman, 1992; Solomon, 2002). Por ejemplo, expresiones faciales como arquear las cejas o apretar los labios se han asociado con sentimientos de enfado.

Si los empleados detectan que un cliente está enfadado o arrepentido, debería llevar a cabo diferentes acciones de restitución del servicio. En el caso del arrepentimiento, el prestador de servicios debería encaminar sus esfuerzos a reducir la sensación de culpabilidad y responsabilidad por lo sucedido que conlleva el arrepentimiento; por ejemplo, pedir disculpas y asumir la plena responsabilidad por el suceso insatisfactorio, recordar sus ventajas diferenciales frente a otras alternativas del mercado (minimizando el atractivo de la competencia), presentar el hecho negativo como algo aislado e infrecuente u ofrecer compensaciones en forma de tickets descuento para futuros servicios son alternativas de mensaje que la empresa puede comunicar y que deberían suavizar el principal efecto negativo que tiene el arrepentimiento, la mayor intención de abandonar a dicho proveedor de servicios. Si la emoción predominante es el enfado, las acciones a emprender serían similares ya que el estudio



Tendría un gran interés práctico analizar cómo pueden identificarse las emociones en base a señales fisiológicas en el ámbito del comportamiento del consumidor, porque la mayoría de los estudios que pueden encontrarse provienen del área de psicología y se aplican al comportamiento humano en general

ha puesto en evidencia que no existen diferencias en la valoración de distintas estrategias de recuperación del servicio entre sujetos enfadados o arrepentidos. En ambos casos, el ofrecer una disculpa, explicar las causas de la insatisfacción y decir lo que la empresa va a hacer para solucionar el problema pueden ser más efectivos para suavizar estas emociones negativas que el ofrecer un descuento u otro tipo de compensación económica. Sin embargo, algunas empresas adolecen de cierta miopía y ante un tiempo de espera excesivo o un error en el servicio ofrecen el silencio por toda explicación, aún cuando la insatisfacción del cliente con la respuesta ante un fallo en el servicio es el verdadero detonante de su pérdida o su comunicación boca-oído negativa.

Después del encuentro de servicio. Las opciones de gestionar o prevenir las emociones negativas no finalizan con el encuentro de servicio, sino que éste debe retroalimentar un proceso de aprendizaje continuo que permita prevenir estas situaciones en futuros encuentros. Para ello, es fundamental que se establezca un sistema de comunicación bidireccional fluido (desde el personal de contacto con el cliente hacia la gerencia y viceversa) que permita maximizar dicho efecto aprendizaje. Además, en servicios de tipo relacional, como servicio bancarios o de telecomunicaciones, las estrategias de recuperación del servicio podrían desarrollarse con posterioridad al encuentro de servicio.

Este trabajo no está exento de limitaciones. En nuestra opinión, la más importante tiene que ver con la utilización del método de experiencia retrospectiva; a pesar de que se pide a los entrevistados que recuerden y revivan la experiencia insatisfactoria todo lo que les sea posible, es obvio que no existe total seguridad de que la intensidad de las emociones reportadas coincida con la que realmente tuvieron a la hora de vivir la experiencia. Creemos que esta limitación puede haber influido especialmente en las respuestas sobre la

importancia concedida a las estrategias de recuperación del servicio, por cuanto esta valoración se ve más afectada por el hecho de disociar en el tiempo la experiencia insatisfactoria de la entrevista personal al consumidor. Obviamente, el estudio ganaría realismo si se utilizara una muestra de sujetos que hayan vivido en el corto plazo (unos días, una semana) la experiencia insatisfactoria, lo que se propone para futuros trabajos.

También tendría un gran interés práctico analizar cómo pueden identificarse las emociones en base a señales fisiológicas en el ámbito del comportamiento del consumidor, porque la mayoría de los estudios que pueden encontrarse provienen del área de psicología y se aplican al comportamiento humano en general, existiendo una importante carencia de estudios centrados en el contexto empresarial.

Por último, es probable que el grado en que un determinado producto o servicio sea personalmente relevante para el consumidor (esté más o menos implicado con el mismo) potencie los efectos negativos de una experiencia insatisfactoria. En este sentido, futuros trabajos podrían analizar si la insatisfacción de consumidores altamente implicados está más relacionada con sensaciones de enfado o de arrepentimiento, y consecuentemente, con las respuestas comportamentales que se derivan de ambas emociones, tal y como se ha visto en este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Averill, J. (1982) "Anger and aggression: An essay on emotion". Springer-Verlag, New York.
- Bagozzi, R.P.; Gopinath, M.; Nyer, P.U. (1999) "The role of emotions in marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, núm. 2, p. 184-206.
- Bigné, J. E.; Andreu, L.; Gnoth, J. (2005) "The theme park experience: an analysis of pleasure, arousal and satisfaction", *Tourism Management*, Vol. 26, p. 833-844.
- Bonifield, C.; Cole, C. (2007) "Affective responses to service failure: anger, regret, and retaliatory versus conciliatory responses", *Marketing Letters*, Vol. 18, p. 85-99.
- Bougie, R.; Pieters, R.; Zeelenberg, M. (2003) "Angry customers don't come back, they get back: the experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, núm. 4, p. 377-393.
- Ekman, P. (1992) "Are there basic emotions?", *Psychological Review*, Vol. 99, núm. 3, p. 550-553.
- Folkes, V.; Koletsky, S.; Graham, J. (1987) "Research in brief. a field study of causal inferences and consumer reaction: the view from the airport", *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, núm. 4, p. 534-539.
- Hellier, P.; Geursen, G.; Carr, R.; Rickard, J. (2003) "Customer repurchase intention: a general structural equation model", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, núm. 11/12, p. 1762-1800.
- Kaynak, E.; Kara, A. (2002) "Consumer perceptions of foreign products. An analysis of product-country images and ethnocentrism", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, núm. 7/8, p. 928-949.

Kelley, H. (1973) "The process of causal attribution", *American Psychologist*, Vol. 28, núm. 2, p. 107-128.

Mangold, W.G.; Miller, F.; Brockway, G.R. (1999) "Word-of-mouth communication in the service marketplace", *Journal of Service Research*, Vol. 13, núm. 1, p. 73-89.

Mattila, A.; Ro, H. (2008) "Discrete negative emotions and customer dissatisfaction responses in a casual restaurant setting", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 32, núm. 1, p. 89-107.

Oliver, R.L. (1980) "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, p. 460-469.

Putrevu, S.; Lord, K. (1994) "Comparative and noncomparative advertising: attitudinal effects under cognitive and affective involvement conditions", *Journal of Advertising*, Vol. 23, p. 77-91.

Roseman I.; Wiest, C.; Swartz, T. (1994) "Phenomenology, Behaviors, and Goals Differentiate Discrete Emotions", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 67, núm. 2, p. 206-221.

Scherer, K. R. (2001) "Appraisal considered as a process of multilevel sequential checking". En K. R. Scherer, A. Schorr, y T. Johnstone (Eds.), *Appraisal processes in emotion* (p. 92-120). *Oxford University Press*, New York.

Singh, J.; Pandya, S. (1991) "Exploring the effects of consumers' dissatisfaction level on complaint behaviours", *European Journal of Marketing*, Vol. 25, núm. 9, p. 7-21.

Smith, A.K.; Bolton, R.N. (2002) "The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgements", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, núm. 1, p. 5-23.

Solomon, R. (2002) "Back to Basics: on the very idea of 'basic emotions'", *Journal for the Theory of Social Behaviour*, Vol. 32, núm. 2, p. 115-144.

Tsiros, M.; Mittal, V. (2000) "Regret: a model of its antecedents and consequences in consumer decision making", *Journal of Consumer Research*, Vol. 26, núm. 4, p. 401-417.

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*, Vol. 40, p. 143-170.

Wetzer, I.M.; Zeelenberg, M.; Pieters, R. (2007) "Never eat in that restaurant, I did!": Exploring why people engage in negative word-of-mouth communication", *Psychology and Marketing*, Vol. 24, núm. 8, p. 661-680.

Zeelenberg, M.; Pieters, R. (1999) "Comparing service delivery to what might have been. Behavioral responses to regret and disappointment", *Journal of Service Research*, Vol. 2, núm. 1, p. 86-97.

Zeelenberg, M.; Pieters, R. (2004) "Beyond valence in customer dissatisfaction: a review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services", *Journal of Business Research*, Vol. 57, p. 445-455.

Zeelenberg, M.; Pieters, R. (2007) "A theory of regret regulation 1.0", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 17, núm. 1, p. 3-18.

Zeelenberg, M., Van Dijk, E.; Van Der Pligt, J.; Manstead, A.S.R.; Van Empelen, P.; Reinderman, D. (1998) "Emotional reactions to the outcomes of decisions: the role of counterfactual thought in the experience of regret and disappointment", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 75, p. 117-141.

NOTAS

* Los autores agradecen el apoyo prestado por los estudiantes de la Diplomatura en Turismo de la Universitat de València implicados en este trabajo.

1. Autor de contacto: Universidad de Valencia; Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados; Av. Tarongers s/n. Ed. Dptal. Oriental; 46022-Valencia; España.