

El boca-oído de clientes insatisfechos: Un enfoque de segmentación en servicios de restaurantes*

Word-of-mouth of dissatisfied customers:
A segmentation approach in restaurants services



Beatriz Moliner-Velázquez¹
Universidad de Valencia
 beatriz.moliner@uv.es

I. INTRODUCCIÓN

Cuando los consumidores están insatisfechos con un producto o establecimiento y no se quejan pueden desarrollar diferentes conductas simultáneamente: no vuelven más, se van a la competencia y/o hablan mal de la empresa. En cualquier caso, están negando al proveedor del servicio la oportunidad de corregir sus errores y de recuperar al cliente. A pesar de los esfuerzos de las empresas por estimular la presentación de quejas y de la importancia que tienen en la satisfacción y la lealtad de los clientes, diversos estudios demuestran el bajo índice de quejas de los consumidores (Retail Customer Dissatisfaction Study, 2006).

Las conversaciones informales entre los individuos son probablemente la forma más antigua de expresar y compartir opiniones sobre productos, servicios o marcas. Y en el contexto de insatisfacción en el consumo, los comentarios boca-oído (en adelante BO) negativos son una de las respuestas más frecuentes de los clientes y es considerada como una fuente de transmisión de información con gran ca-



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo aborda el estudio de los comentarios boca-oído de clientes insatisfechos en el contexto de los restaurantes desde el enfoque de la segmentación. El objetivo es conocer su relación con el nivel de insatisfacción, los afectos negativos, la experiencia previa, las respuestas de queja y la conducta de cambio del consumidor. Se identifican dos segmentos con distintos niveles de boca-oído negativo y se describen según estas variables: “los más habladores”, que son los que peor hablan del restaurante y a más gente cuentan su experiencia negativa, frente a “los menos habladores”. Se presentan resultados interesantes para la gestión empresarial y para plantear futuras líneas de estudio.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper deals with the study of word-of-mouth reviews of dissatisfied customers in the context of the restaurants from the segmentation approach. The aim is to examine the relationship between negative word-of-mouth and dissatisfaction level, negative affects, previous experience, complaint responses and exit behavior. Two segments have been identified with different negative word-of-mouth and have been described by above variables: “the most voice consumers”, who tell more people about their negative experience and with the worst comments, and “the least voice consumers”. Interesting results are obtained for the management and future research is suggested.

***Cuando los
consumidores se
enfrentan a productos
nuevos o desconocidos
se dejan influir
por lo que cuentan
otros acerca de sus
beneficios***

pacidad para influir en el comportamiento de otros individuos. Mucho se ha investigado sobre los comentarios BO y se ha destacado su importancia en la aceptación o promoción de productos y servicios (Lau y Ng, 2001). Es decir, cuando los consumidores se enfrentan a productos nuevos o desconocidos se dejan influir por lo que cuentan otros acerca de sus beneficios. Sin embargo, la investigación sobre el BO negativo ha quedado relegada a un segundo plano y es más limitada, ya que en la mayoría de aportaciones se aborda el estudio de esta conducta junto con otras respuestas a la insatisfacción, públicas y privadas².

En la literatura sobre insatisfacción y comportamiento de queja se puede identificar diferentes variables que han sido analizadas para estudiar su contribución en la conducta de BO negativo. Entre ellas, la insatisfacción es la variable más estudiada al ser el factor iniciador de cualquier comportamiento de queja, ya sea de carácter público o privado. Sin embargo, que el consumidor esté insatisfecho no es suficiente para explicar este tipo de comportamiento, por lo que es necesario contemplar otros factores que ayuden a explicar por qué los clientes hablan mal de una empresa o una marca en particular.

Por una parte, en el contexto de los servicios, las emociones son especialmente importantes debido a la interacción del consumidor en el proceso de servucción, pudiendo confirmarse la influencia que tienen los afectos en las respuestas posteriores de una experiencia de consumo (Stephens y Gwinner, 1998). Por otra parte, algunos estudios confirman que el fallo en el servicio tiene consecuencias más negativas en clientes nuevos que en clientes habituales (Ruyter y Wetzels, 2000; San Martín *et al.*, 2008), por lo que se considera que la experiencia previa del consumidor con el proveedor del servicio puede ejercer un papel importante en el BO negativo. Finalmente, las respuestas a la insatisfacción no son excluyentes y pueden complementarse, de tal forma que, según los resultados de una conducta, el consumidor puede optar por desarrollar otra diferente (Blodgett *et al.*, 1997; Halstead, 2002).

En esta línea de investigación, esta aportación se centra en estudiar el BO negativo, tanto en su vertiente conductual como actitudinal, es decir, no sólo cómo los consumidores hablan mal sino también cuáles son sus intenciones de hacerlo en el futuro. El objetivo es cono-

cer la relación que tiene este tipo de comportamiento con el nivel de insatisfacción del consumidor, sus afectos negativos, su experiencia previa y otras respuestas a la insatisfacción, como la queja y la conducta de cambio. Para ello, se aborda este análisis desde el enfoque de la segmentación, identificando tipos de consumidores en función de su conducta e intenciones de BO negativo. La descripción de estos segmentos a partir de las variables anteriores permitirá conocer los factores que están más asociados a las comunicaciones negativas que generan las insatisfacciones, permitiendo así progresar en su estudio en posteriores investigaciones.

PALABRAS CLAVE

Insatisfacción, boca-oído, afectos, segmentación, restaurantes

KEY WORDS

Dissatisfaction, word-of-mouth, affects, segmentation, restaurants

2. EL BO NEGATIVO: ¿QUÉ ES Y QUÉ FACTORES CONDICIONAN ESTA CONDUCTA?

Una de las consecuencias sociales de la valoración de una experiencia de compra y/o consumo es la comunicación interpersonal. Así pues, se puede definir el BO como la *comunicación oral y personal entre un comunicador y un receptor no comerciales relativa a una marca, producto o servicio* (Lau y Ng, 2001: 164). Además, se caracteriza por su carácter bidimensional al ser una conducta que contiene una dimensión evaluativa, referida a la valencia o grado de bondad de la información (desde más positiva a más negativa), y una dimensión conativa, que se refleja en el grado de difusión a otros de dicha información (Halstead, 2002). Desde este planteamiento, el BO negativo debe analizarse teniendo en cuenta en qué grado la información está perjudicando a la empresa o marca y a cuántas personas ha llegado dicha información.

También se considera que el BO es directo, personal, independiente de la empresa y con información más real y creíble³. De hecho, el impacto de la transmisión de información de persona a persona sobre el comportamiento de los consumidores es mayor que la generada por las empresas a través de medios de comunicación (Lau y Ng, 2001). Los consumidores tienden a confiar más en lo que cuentan otros consumidores que en la información procedente de la publicidad o de los vendedores.

Cabe destacar que el BO es tanto un condicionante como una consecuencia de las decisiones de los consumidores (Mazzarol *et al.*, 2007). En la etapa de precompra, los consumidores buscan información de otros como estrategia de reducción de riesgo. En esta fase, el BO es especialmente importante en contextos donde escasean las marcas fuertes, así como en servicios difíciles de ser evaluados

antes de su adquisición y, por tanto, con mayor riesgo percibido. En la etapa postcompra, los consumidores utilizan el BO con distintos fines, como ayudar a los demás, vengarse, desahogarse o reducir la inseguridad de la decisión de compra (Halstead, 2002). También es especialmente importante señalar que los consumidores insatisfechos tienden más a contar sus experiencias que los satisfechos, por lo que el BO negativo se difunde más y tiene mayor efecto en otros consumidores que el BO positivo.

Diversos factores pueden ser antecedentes del BO, como la calidad del servicio, el valor percibido, los afectos, la equidad o las estrategias de recuperación del servicio. También pueden identificarse determinantes del BO de carácter cultural, individual (personalidad, conocimiento del producto o implicación) y social (nivel de integración del individuo o deseo de ayudar a los demás). Además, algunas recopilaciones de determinantes que explican las respuestas a la insatisfacción aportan desde factores relacionados con el entorno (competencia y cultura), la empresa (accesibilidad e imagen) y el producto/servicio (durabilidad y tangibilidad) hasta determinantes relativos al consumidor (características socio-demográficas, actitudes hacia la queja, información y experiencia en quejas) (Moliner, 2007). Sin embargo, las variables del consumidor que caracterizan la experiencia insatisfactoria, como el nivel de insatisfacción y los afectos son dos de los determinantes más destacados.

Respecto a la insatisfacción, las evidencias empíricas demuestran que cuanto más insatisfecho está el consumidor, mayor probabilidad existe de desarrollar comentarios BO negativos (Oh, 2006). En el contexto de la restauración, también se ha encontrado un efecto significativo de la insatisfacción sobre el BO negativo (Von Der Heyde y Pizzutti, 2007). Además, la insatisfacción influye más en el BO que en las quejas (Zeelenberg y Pieters, 2004; Moliner *et al.*, 2008), es decir, los consumidores más insatisfechos no son los que más se quejan sino los que más critican a la empresa.

En cuanto a las respuestas afectivas, existe una relación directa y positiva entre los afectos positivos y la satisfacción y entre los afectos negativos y la insatisfacción (Bigné y Andreu, 2004). Además, los afectos también influyen en las respuestas posteriores (Stephens y Gwinner, 1998). Lo que motiva al individuo a manifestar una queja, realizar BO y/o desarrollar una conducta de cambio es el estado emocional que genera la valoración de la experiencia, y no tanto el nivel de insatisfacción. Adicionalmente, diferentes respuestas a la

insatisfacción pueden ser el resultado de distintos tipos y grados de los afectos (Zeelenberg y Pieters, 2004; Bigné *et al.*, 2010). Por ejemplo, los consumidores insatisfechos que se sienten decepcionados o enfadados tienden a desarrollar conductas de búsqueda de apoyo en los demás realizando más BO negativo, mientras que los consumidores arrepentidos se decantan más por no volver a comprar.

Además de la insatisfacción y los afectos, las consecuencias de una experiencia negativa pueden verse afectados por la experiencia previa del consumidor con la empresa. Aunque son escasas las evidencias empíricas sobre el papel que ésta ejerce en los comportamientos de queja, algunos trabajos revelan que la insatisfacción tiene efectos más negativos en clientes nuevos que en clientes repetitivos satisfechos (Ruyter y Wetzels, 2000). En el trabajo de San Martín *et al.* (2008) se comprueba que la familiaridad del consumidor provoca un mayor impacto de la satisfacción sobre la lealtad. Esto implica que un individuo altamente experimentado realiza una evaluación más consciente de su experiencia y su satisfacción generará un fuerte compromiso con el proveedor. El fracaso de un servicio no afectará por igual a los clientes habituales que a los clientes nuevos o más esporádicos. Por tanto, un cliente habitual que tiene una experiencia insatisfactoria podría no ser tan perjudicial para la empresa con su BO que un cliente nuevo insatisfecho.

Por último, también se ha puesto de manifiesto la relación que existe entre las diferentes respuestas a la insatisfacción. Es aceptado el carácter dinámico de las respuestas de queja y privadas ya que pueden producirse de forma complementaria o simultánea (Blodgett *et al.*, 1997; Halstead, 2002). Un consumidor insatisfecho que se queja puede optar posteriormente por realizar BO negativo o una conducta de cambio en función de la solución que obtenga. También puede ocurrir que un consumidor utilice el BO negativo, presente cualquier modalidad de queja y decida no volver al establecimiento. La elección de una respuesta puede condicionar o prevenir otros comportamientos, pudiendo existir una relación causal entre ellas (Bolton y Bronkhorst, 1995).

3. CUESTIONES A INVESTIGAR

Se pueden encontrar investigaciones que han llevado cabo un proceso de segmentación para identificar tipos de clientes en función de sus valoraciones y comportamientos posteriores. Por ejemplo,

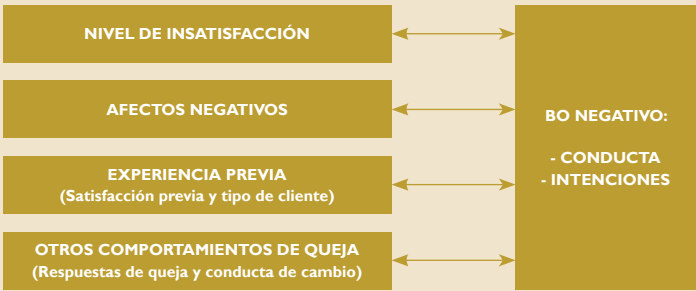


en el trabajo de Esteban *et al.* (2002) se obtienen grupos de individuos diferenciados según el nivel de satisfacción y Bolton y Bronkhorst (1995) analizan diferentes tipos de consumidores en los que observan relaciones entre el nivel de satisfacción/insatisfacción y la conducta de cambio. También en el trabajo de Gursoy *et al.* (2003) se segmenta el mercado obteniendo grupos de clientes en función de diferentes respuestas a la insatisfacción. Estas aportaciones indican que no todos los consumidores insatisfechos se van a comportar de mismo modo, siendo posible identificar distintos grupos que van a desarrollar diferentes comportamientos y, por consiguiente, van a afectar de forma diferente a la empresa.

Dado que los comentarios BO negativos son una de las respuestas a la insatisfacción, concretamente una respuesta privada, se considera que esta forma de comunicación también va a manifestarse de forma heterogénea entre grupos de clientes. La identificación de segmentos según la conducta y las intenciones de BO negativo y su posterior descripción a partir de los principales determinantes expuestos anteriormente (**Gráfico 1**) podrán dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Son la conducta y las intenciones de BO negativo criterios relevantes para discriminar grupos heterogéneos de clientes insatisfechos?
- Los clientes con más BO negativo: ¿son los más insatisfechos? ¿qué tipos de afectos tienen? ¿están influidos por su experiencia previa? ¿son los que más se quejan? ¿son los que más abandonan?

Gráfico 1. **Propuesta de relaciones entre las variables y el BO negativo**



4. EVIDENCIA EMPÍRICA DEL BO NEGATIVO EN SERVICIOS DE RESTAURACIÓN

La investigación empírica se realizó en el contexto de los restaurantes, donde la existencia de clientes insatisfechos es inevitable por la diversidad de clientes, la heterogeneidad de servicios y el carácter crítico de la evaluación del servicio (Gursoy *et al.*, 2003). Se trata de un sector con alto componente social debido al contacto entre empleados y clientes y entre clientes, y en el que las recomendaciones tienen gran influencia en la decisión de elección. La información se obtuvo a partir de una muestra de individuos que recordaron una experiencia insatisfactoria con un restaurante. Esta técnica retrospectiva se emplea con frecuencia en investigaciones sobre insatisfacción (Zeelenberg y Pieters, 2004; Bigné *et al.*, 2010). La población de referencia está formada por individuos de una ciudad española de edad comprendida entre 20 y 64 años. A partir de un muestreo de conveniencia, se recogieron 380 cuestionarios válidos. El perfil socio-demográfico de la muestra y las características más relevantes de la experiencia se describen en la **Tabla 1**.

Tabla 1. Perfil socio-demográfico de la muestra y características de la experiencia

GÉNERO		FORMACIÓN		NIVEL DE INGRESOS*	
Hombre	41.3%	Estudios básicos	4.7%	De los más bajos	0.8%
Mujer	58.7%	Bachiller/ciclos	16.3%	Un poco más bajos	8.4%
EDAD		Diplomado	24.2%	En la media	62.1%
Entre 20 y 24	22.4%	Licenciado	46.8%	Un poco más altos	27.9%
Entre 25 y 34	45%	Doctor	7.9%	De los más altos	0.8%
Entre 35 y 44	19.7%	TIEMPO TRANSCURRIDO DESDE LA EXPERIENCIA		CATEGORÍA DEL RESTAURANTE	
Entre 45 y 54	5.5%	Menos de 1 semana	3.7%	Restaurante social	9.5%
Entre 55 y 64	7.4%	Entre 1 semana y 1 mes	8.5%	Comida a domicilio	0.8%
TIPO DE CLIENTE		Entre 1 y 3 meses	18.6%	Temático	38.6%
Muy habitual	5.5%	Entre 3 y 6 meses	15.4%	Familiar	31.7%
Habitual	22.8%	Más de 6 meses	53.8%	Banquetes	9.8%
Poco habitual	16.6%	SATISFACCIÓN PREVIA (DE 1 A 5)		Otros	9.5%
Esporádico	33.8%		3.15		
Muy esporádico	21.4%				

* Con el fin de evitar la falta de sinceridad o la falta de respuesta por parte de los encuestados a la hora de revelar su posición económica, se optó por utilizar esta escala cualitativa, adaptada de Liu y McClure (2001: 72), en lugar de una escala cuantitativa de intervalos de ingresos.

Se ha utilizado un método de investigación de carácter cuantitativo empleando una encuesta *ad-hoc* auto-administrada basada en un cuestionario estructurado. Las escalas de medida fueron seleccionadas de diferentes aportaciones y adaptadas al contexto de estudio (Tabla 2).

Se realizó el análisis de fiabilidad (Tabla 2) y de validez de contenido y de constructo de las escalas. Posteriormente, se estudió la dimensionalidad de la escala de afectos negativos mediante el análisis factorial de componentes principales (ACP), resultando tres factores - culpa, enfado y tristeza - con una varianza acumulada de 61,91% y una fiabilidad aceptable ($\alpha=0.77$).

Tabla 2. Descripción de las escalas de medida

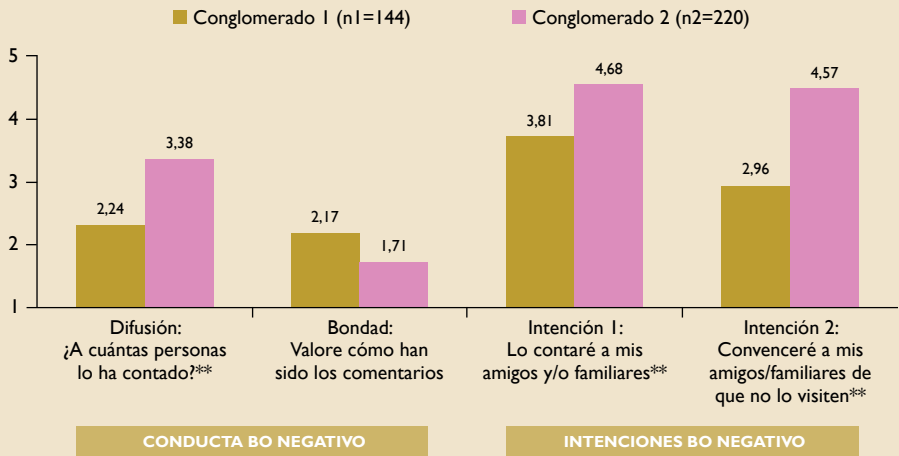
ESCALAS		α CRONBACH
Conducta BO negativo Halstead (2002: 6,7)	- Difusión: ¿A cuantas personas, aproximadamente, ha contado su experiencia?: desde 1 (contado a 1 o 2 personas) hasta 5 (contado a más de 15 personas) - Bondad: Valore cómo han sido los comentarios que usted ha realizado: desde 1 (muy negativos) hasta 5 (muy positivos)	-
Intenciones BO negativo Liu y McClure (2001: 72)	Desde 1 (muy en desacuerdo) hasta 5 (muy de acuerdo): - Intención 1: Contaré a mis amigos y/o familiares mi mala experiencia - Intención 2: Convenceré a mis amigos y/o familiares de que no visiten ese restaurante	0.67
Nivel de insatisfacción Bigné y Andreu (2004: 118)	Desde 1 (muy en desacuerdo) hasta 5 (muy de acuerdo): - Insat1: Este es uno de los peores restaurantes que he visitado - Insat2: No estoy satisfecho de haber visitado este restaurante - Insat3: No ha sido acertado acudir a este restaurante - Insat4: No he disfrutado en este restaurante - Insat5: Me arrepiento de haber estado en ese restaurante	0.86
Afectos negativos Izard (1977)	Desde 1 (muy en desacuerdo) hasta 5 (muy de acuerdo): - Afecto 1: Enfadado - Afecto 2: Disgustado - Afecto 3: Despreciado - Afecto 4: Triste - Afecto 5: Asustado - Afecto 6: Avergonzado - Afecto 7: Culpable - Afecto 8: Furioso - Afecto 9: Indignado - Afecto 10: Menospreciado - Afecto 11: Desanimado - Afecto 12: Atemorizado - Afecto 13: Receloso - Afecto 14: Responsable	0.79
Respuestas de queja Liu y McClure (2001: 72)	Señale las acciones que ha realizado: - Queja 1: Discutí el problema con el responsable del restaurante - Queja 2: Pedí que me solucionaran el problema (cambio del producto, devolución del dinero, etc.). - Queja 3: Comenté el problema en el restaurante para que mejoren en próximas ocasiones.	-
Conductas de cambio Liu y McClure (2001: 72)	Señale las acciones que ha realizado: - Cambio 1: No he vuelto a visitar ese restaurante desde que ocurrió aquello. - Cambio 2: He ido a otros restaurantes desde que ocurrió el problema.	-

5. RESULTADOS: SEGMENTACIÓN DE CLIENTES SEGÚN EL BO NEGATIVO

Se pretende establecer grupos de individuos utilizando como variables criterio la conducta y las intenciones de BO negativo para describirlos posteriormente en función de una serie de variables (Gráfico 1). La técnica empleada ha sido el análisis cluster que permite, a partir de las relaciones interdependientes de las variables propuestas, clasificar a los sujetos en grupos homogéneos internamente y heterogéneos externamente en cuanto a su conducta e intenciones de BO negativo. Para ello, se ha realizado el análisis de conglomerados jerárquicos y de conglomerados no jerárquicos (K-medias). Los resultados de la prueba F del ANOVA permiten asegurar la existencia de diferencias significativas entre las medias y, por tanto, verificar que las variables criterio utilizadas son relevantes para discriminar los grupos (Gráfico 2).

El análisis permite identificar dos segmentos significativamente diferentes: el conglomerado 1 formado por consumidores con menor conducta e intenciones de BO negativo y el conglomerado 2 formado por sujetos con mayor conducta e intenciones de BO negativo. A continuación, se caracterizan ambos grupos analizando diferencias de medias o tablas de contingencia según el tipo de variables dependientes.

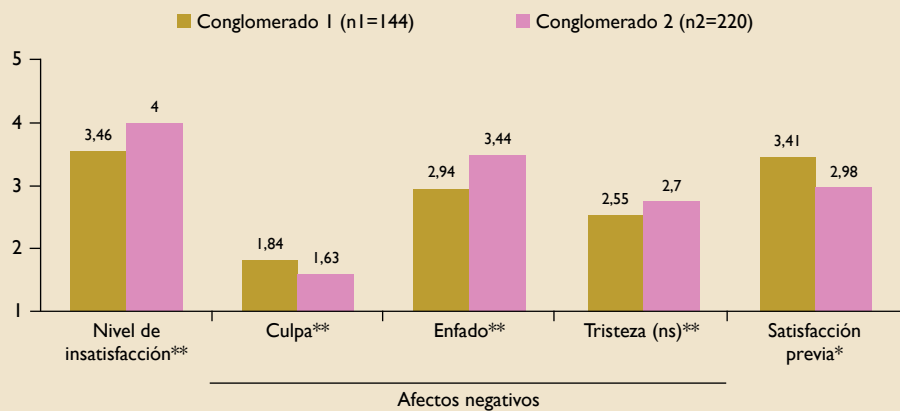
Gráfico 2. Medias de las variables criterios en el análisis de conglomerados no jerárquicos



*** Sig. prueba F<0.01

Según las diferencias de medias, se puede comprobar que el conglomerado 1 tiene menor insatisfacción, más sentimiento de culpa y se muestra más enfadado respecto al conglomerado 2. Además, el conglomerado 1 tiene mayor nivel de satisfacción previo con el restaurante antes de la experiencia insatisfactoria (**Gráfico 3**).

Gráfico 3. Diferencias de medias y ANOVA



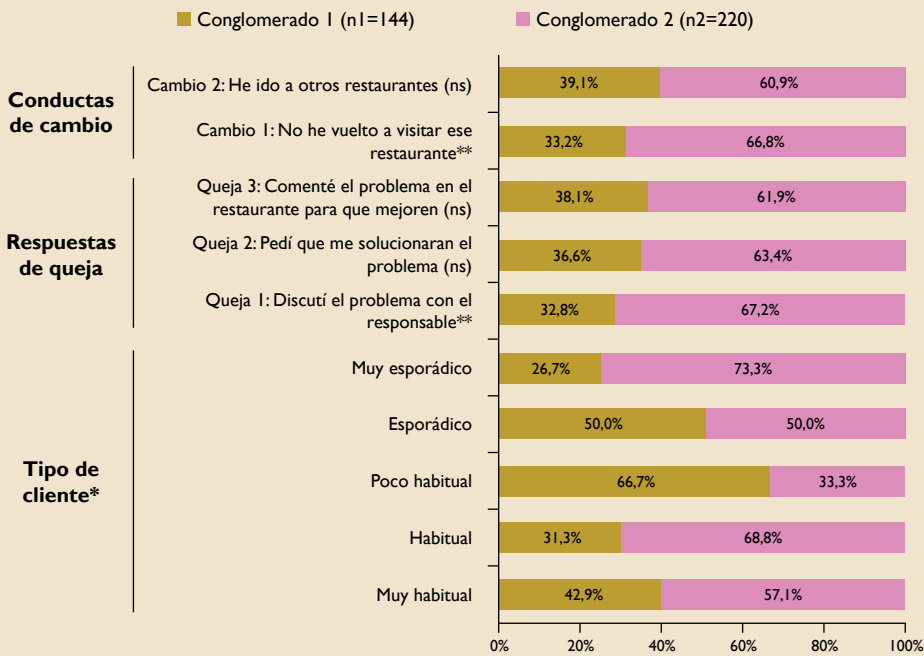
** Sig. prueba F<0.01, * Sig. prueba F<0.05, (ns): no significativo.

En el **gráfico 4**, se comprueba que en el conglomerado 2 es donde existe mayor porcentaje de clientes muy habituales, habituales y muy esporádicos. Por tanto, los sujetos con más BO negativo son clientes con muchas experiencias previas en el restaurante o clientes con escasa experiencia en el establecimiento. Además, en el conglomerado 2 existe mayor porcentaje de respuestas de queja y de conducta de cambio que en el conglomerado 1. Sin embargo, sólo puede rechazarse la hipótesis nula de independencia en una respuesta de queja (Queja 1) y en una conducta de cambio (Cambio 1). Según estos resultados, la mayoría de los sujetos que discuten el problema con el responsable del restaurante y que no vuelven a visitarlo después de la experiencia insatisfactoria presenta más nivel de conducta e intenciones de BO negativo.

6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Este trabajo ha abordado el estudio del BO negativo de consumidores insatisfechos con servicios de restaurantes analizando su re-

Gráfico 4. Tabulación cruzada entre los conglomerados y prueba chi-cuadrado



Nivel de confianza: 95%, ** Nivel de significación <0.01, * Nivel de significación <0.05, (ns): no significativo.

lación con una serie de variables relacionadas con la experiencia. Los resultados obtenidos indican que tanto la conducta como las intenciones de BO negativo tienen capacidad para discriminar grupos de clientes, poniendo de manifiesto que los clientes insatisfechos que realizan BO negativo no son homogéneos y perjudicarán a la empresa de forma diferente. Así pues, a nivel práctico, este trabajo puede resultar de interés para la gestión de los restaurantes en la medida en que se reconozca la importancia que tiene identificar cómo responden los clientes a situaciones insatisfactorias. Concretamente, se han identificado dos segmentos: “los más habladores”, aquellos que hablan más negativamente de su experiencia en el restaurante, a más personas lo cuentan y más intenciones tienen de hacerlo en el futuro, frente a “los menos habladores”, con menores niveles de estas conductas e intenciones. “Los más habladores” son consumidores más descontentos e insatisfechos con la situación ocurrida en el restaurante, están más

***Es imprescindible
que los restaurantes
comprendan el
impacto que tienen las
respuestas emocionales
de sus clientes en la
evaluación del servicio
y sus respuestas
posteriores***

enfadados y se sienten menos culpables respecto a “los menos habladores”, siendo mayoritariamente clientes habituales y clientes muy esporádicos. Además, el nivel de satisfacción previo con el restaurante (en caso de no ser la primera visita) se muestra claramente inferior en el grupo de “los más habladores” respecto a “los menos habladores”. Esto implica que la frecuencia de relación del cliente con el restaurante y su nivel de satisfacción tienen cierta influencia en el BO negativo cuando ocurre una experiencia insatisfactoria. Por tanto, los restaurantes deberán tener en cuenta que el BO negativo de sus clientes insatisfechos no depende únicamente del grado de insatisfacción y de los afectos que provoca un incidente específico, sino también de otros factores relativos a sus experiencias anteriores con el establecimiento.

También “los más habladores” se caracterizan por ser los que más han discutido el problema con el responsable del establecimiento y no han vuelto más. Es decir, muchos de los individuos que han manifestado su queja al restaurante son los que peor hablan, a más gente lo cuentan y más intenciones negativas tienen. Sin embargo, son menos los que se han quejado al establecimiento y han tenido posteriormente menos conducta e intenciones de BO negativo. El hecho de que los consumidores con más BO negativo se hayan quejado más al restaurante podría atribuirse a errores en el servicio y deficiencias a la hora de gestionar la insatisfacción y recuperar al cliente. Estos resultados ponen de manifiesto que las respuestas a la insatisfacción no son excluyentes y guardan cierta relación, es decir, el resultado de una respuesta puede condicionar o evitar otra respuesta. Un consumidor insatisfecho que manifiesta su descontento al empleado o al responsable y no obtiene una respuesta satisfactoria podría, por tanto, no volver más y hacer un BO negativo más peligroso que si no se hubiera quejado. Sin embargo, conseguir que el cliente quede satisfecho con la solución del problema puede evitar la pérdida del cliente, reducir su BO negativo, e incluso, generar un BO positivo y beneficioso para el restaurante.

Adicionalmente, los sujetos más enfadados son los que hablan más negativamente del restaurante. Éstos son al menos fácilmente detectables dado que manifiestan más su queja al responsable, ofreciendo así una oportunidad a la empresa para aplicar una compensación (Bigné *et al.*, 2010). Por tanto, los responsables de res-

taurantes deberían tomar conciencia de la importancia que tiene no sólo facilitar la presentación de quejas a los clientes aumentando la percepción de que su problema pueda ser solucionado con éxito, sino también saber aprovechar la oportunidad que ofrece un cliente que manifiesta su queja. Para ello, el restaurante debe diseñar una serie de actuaciones para gestionar la insatisfacción, resolver los fallos en el servicio y recuperar la confianza del cliente. En este sentido, diversos trabajos indican que, en determinadas ocasiones, cuando la queja es resuelta con éxito el consumidor está más satisfecho, habla más positivamente y tiene más intención de volver que en ausencia de problemas (“paradoja de recuperación de servicio”). Por consiguiente, es imprescindible que los restaurantes comprendan el impacto que tienen las respuestas emocionales de sus clientes en la evaluación del servicio y sus respuestas posteriores. Si el cliente está enfadado, significa que atribuye el problema principalmente al restaurante, es más probable que se queje y el BO negativo será mayor si la queja no es resuelta. Por tanto, evitar o reducir este enfado mejorando los niveles de calidad en el servicio, ofreciendo disculpas y explicando las acciones que se van a realizar para solucionar el problema, podría servir para transmitir mayor confianza en el consumidor y reducir el BO negativo. Si el cliente se siente culpable y responsable de la situación podría sentirse arrepentido de la elección del establecimiento. Dado que estos individuos probablemente no se quejarán, pasan inadvertidos para la empresa y son más difíciles de detectar para aplicar estrategias de recuperación. Sin embargo, son igualmente peligrosos ya que el restaurante tendrá que enfrentarse a la pérdida del cliente y a que éste hable negativamente. Estas implicaciones suponen que la detección correcta de las emociones se convierte en una estrategia clave para conseguir convertir la insatisfacción en satisfacción y que los clientes realicen publicidad gratuita mediante el BO positivo. Esto resulta crucial en un mercado tan competitivo como el de la restauración, donde la lucha por lealtad es un reto continuo.

Sintetizando estas conclusiones e implicaciones, se proponen las siguientes recomendaciones a los gestores de restaurantes en las que la formación y entrenamiento de los empleados resulta crucial:

- Conocer el nivel de satisfacción o insatisfacción del cliente y su estado emocional durante la prestación del servicio, en el momento y forma adecuados: preguntar directamente a los clientes su opinión sobre la comida y el servicio y detectar

sentimientos positivos o negativos mediante la observación de su lenguaje no verbal (posturas corporales, expresiones faciales, gestos, muecas, etc.).

- Si el cliente está satisfecho y manifiesta emociones positivas, es aconsejable desarrollar estrategias de refuerzo de clientes “amigos” para conseguir que vuelvan, hablen bien del restaurante y atraigan a otros clientes, premiando su fidelidad con descuentos o un tratamiento preferente.
- Si se detecta que el cliente está insatisfecho o muestra cualquier señal de descontento, se deben iniciar estrategias de recuperación del servicio para evitar consecuencias negativas: animar a que manifieste su insatisfacción, pedir disculpas, cambiar el producto que no es del agrado del cliente, actuar con rapidez en la solución del problema, ofrecer descuentos para futuras visitas, comunicar las mejoras para que el consumidor perciba que es un incidente aislado, etc. Sin embargo, la aplicación de estas estrategias debe adaptarse al tipo de emociones y tipo de cliente:
 - Respecto a las emociones, cuando predomina el enfado, la habilidad del responsable o de los empleados es clave para restituir el servicio, convertir la insatisfacción en satisfacción, evitar el BO negativo y la pérdida de los clientes. En este caso, no sería suficiente la simple corrección del fallo (p.e cambiar el pedido), sino que son recomendables las acciones más agresivas para conseguir sorprender al cliente y ofrecerle algo inesperado⁴, como invitar a los clientes, ofrecer servicios especiales en próximas visitas y/o recurrir a la intervención del gerente. Cuando se intuye la emoción de la culpa, se trata de un cliente silencioso que no manifiesta fácilmente su insatisfacción pero puede resultar peligroso. En esta situación, es importante que el restaurante asuma la responsabilidad del problema para reducir la sensación de arrepentimiento del cliente, solucionando el problema rápidamente, ofreciendo compensaciones económicas y mostrando un valor superior a otros restaurantes competidores.
 - Respecto al tipo de cliente, si éste visita con frecuencia el restaurante es necesario que se sienta reconocido y, además de las estrategias anteriores de recuperación del servicio, se deberían aplicar estrategias orientadas a premiar

su comportamiento a través de un trato familiar y cercano. En el caso de ser un cliente nuevo, se añadirían acciones para reforzar la elección del restaurante y reducir el riesgo percibido en su próxima visita. De esta forma, se conseguiría aumentar la probabilidad de que vuelva y de que haga comentarios BO positivos.

A pesar de la naturaleza exploratoria de este trabajo, los resultados ofrecen datos interesantes para continuar esta línea de investigación. Se podría investigar la relación entre el BO negativo y el nivel de implicación del consumidor, observando si los clientes altamente implicados en la experiencia y/o en el restaurante pueden realizar más comunicaciones negativas. También se propone añadir variables moderadoras que podrían modificar estas relaciones, como el grado de familiaridad con la marca o el tipo de restaurante. Para investigar estas nuevas relaciones, podrían utilizarse otros métodos alternativos al análisis cluster para analizar la heterogeneidad del mercado, como por ejemplo la metodología de análisis CHAID. Los segmentos obtenidos a través de este tipo de modelización serían el resultado de la combinación más relevante de variables explicativas y permitiría también recoger el efecto de los antecedentes propuestos sobre el BO negativo. Además, dado que se han encontrado escasas diferencias entre los segmentos en algunas variables y diferencias no significativas en otras, esta metodología podría confirmar si se mantienen o no las mismas diferencias en las variables entre los dos segmentos.

Dada la importancia que está adquiriendo el BO online, la medida del BO negativo podría mejorarse añadiendo otras dimensiones, como la forma de difusión de los comentarios y el contenido del mensaje. También este estudio podría aplicarse en otros contextos donde la interacción con el proveedor del servicio fuera menor, como los servicios de telefonía o financieros, con el fin de identificar diferencias en las relaciones según el tipo de servicio o experiencia de compra. Finalmente, el hecho de la que mayoría de los individuos de la muestra hayan recordado una experiencia insatisfactoria ocurrida hace más de tres meses (**Tabla 1**) podría alejar las valoraciones de la realidad, por lo que en próximos trabajos se debería limitar el recuerdo a situaciones más recientes.



BIBLIOGRAFÍA

- Bigne, J.E.; Andreu, L. (2004) "Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, Vol. 21, p. 89-120.
- Bigné, J.E.; Currás, R.; Sánchez, I. (2010) "Consecuencias de la insatisfacción del consumidor: un estudio en servicios hoteleros y de restauración", *Universia Business Review*, 4º trim., p. 78-100.
- Blodgett, J.G.; Hill, D.J.; Tax, S.S. (1997) "The effects of distributive, procedural and interactional justice on postcomplaint behavior", *Journal of Retailing*, Vol. 73, núm. 2, p. 185-210.
- Bolton, R.N.; Bronkhorst, T.M. (1995) "The relationship between customer complaints to the firm and subsequent exit behavior", *Advances in Consumer Research*, Vol. 22, p. 94-100.
- Esteban, A.; Millán, A.; Martín-Consuegra, D. (2002) "Análisis de la satisfacción en los servicios de los supermercados desde la perspectiva de los consumidores y detallistas", *XIV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Granada, p. 481-496.
- Gursoy, D.; Mcleary, K.W.; Lepisto, L.R. (2003) "Segmenting dissatisfied restaurant customers based on their complaining response styles", *Journal of Food Service Business Research*, Vol. 6, núm. 1, p. 25-44.
- Halstead, D. (2002) "Negative word-of-mouth substitutive for or supplement to consumer complaints?", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 15, p. 1-12.
- Izard, C.E. (1977) *Human Emotions*, New York, Plenum Press.
- Lau, G.T.; Ng, S. (2001) "Individual and situational factors influencing negative word-of-mouth behaviour", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 18, núm. 3, p. 163-178.
- Liu, R.R.; McClure, P. (2001): "Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: an empirical examination", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, núm. 1, p. 54-74.
- Longart, P. (2010). "What drives word-of-mouth in restaurants?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, núm. 1, p. 121-128.
- Mazzarol, T.; Sweeney, J.C.; Soutar, G.N. (2007) "Conceptualizing word-of-mouth activity, triggers and conditions: an exploratory study", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, núm. 11/12, p. 1475-1494.
- Moliner, B. (2007) "Determinantes del comportamiento de queja del consumidor: una revisión", *Estudios sobre Consumo*, Vol. 80, p. 29-47.
- Moliner, B.; Berenguer, G.; Gil, I.; Fuentes, M. (2008) "Análisis del comportamiento de queja del consumidor: una investigación exploratoria en el contexto de los restaurantes", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, núm. 2, p. 13-33.
- Oh, D.G. (2006) "Complaining intentions and their relationships to complaining behavior of academic library users in South Korea", *Library Management*, Vol. 27, núm. 3, p. 168-189.
- Retail Customer Dissatisfaction Study (2006) "Retail Customer Dissatisfaction Study", Verde Baker Retail Initiative at Wharton, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.
- Ruyter, K.; Wetzels, M.G.M. (2000) "The impact of perceived listening behavior in voice-to-voice service encounters", *Journal of Service Research*, Vol. 2, núm. 3, p. 276-284.
- San Martín, H., Collado, J.; Rodríguez, I. (2008) "El proceso global de satisfacción bajo múltiples estándares de comparación: el papel moderador de la familiaridad, la involucración y la interacción cliente-servicio", *Revista Española de Investigación y Marketing ESIC*, Vol. 12, núm. 1, p. 65-95.
- Stephens, N.; Gwinner, K.P. (1998) "Why don't some people complain? A cognitive-emotive process model of consumer complaint behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, núm. 3, p. 172-189.
- Von Der Heyde, D.; Pizzutti, C. (2007) "Consumer complaining behavior in developing countries: the case of Brazil", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 20, p. 86-109.
- 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.

NOTAS

* Este estudio se desarrolla en el marco de los proyectos SEJ2007-66054/ECON y SEJ2010-17475/ECON del Ministerio de Ciencia e Innovación.

1. Autora de contacto: Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados; Facultad de Economía; Universidad de Valencia; Avda. de los Naranjos, s/n; 46022 Valencia; España
2. Las respuestas públicas son las quejas dirigidas a las partes implicadas en la transacción (fabricantes o distribuidores) y a terceras partes (organismos de protección del consumidor, medios de comunicación o medidas legales). Las respuestas privadas son la conducta de cambio y el BO negativo (Moliner, 2007).
3. El crecimiento de las tecnologías ha impulsado el BO online o e-BO, que presenta características diferentes y supone importantes retos y oportunidades para los proveedores de servicios. A pesar de la importancia que está adquiriendo esta forma de BO, trabajos recientes demuestran que la información del BO virtual tiene menor impacto que el BO tradicional.
4. Estudios recientes confirman que las sorpresas provocan BO positivo en los clientes (p.e Longart, 2010). Sin embargo, deben utilizarse con prudencia y no deben confundirse con acciones habituales, ya que esto las convertiría en normas esperadas, especialmente en los clientes frecuentes al establecimiento.

