



Jesús Cambra
Universidad Pablo de
Olavide, Sevilla
✉
jjcamfie@upo.es

Aproximación al concepto de *engagement*: Un estudio exploratorio en el sector de la telefonía móvil*

Customer engagement: An exploratory study in
the mobile communications industry



Iguácel Melero
Universidad de Zaragoza
✉
imelero@unizar.es

I. POSIBLES APORTACIONES DEL *ENGAGEMENT* A LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES

Dentro del marketing de relaciones, el término *engagement* ha adquirido recientemente una importante dimensión en la literatura de marketing. Este concepto está vinculado a una serie de comportamientos del cliente hacia la empresa que van más allá de la acción de compra y que se producen como resultado de motivaciones individuales (van Doorn *et al.*, 2010). Dichos comportamientos se denominan no transaccionales y resultan especialmente valiosos para las empresas ya que, a pesar de que no generan ingresos de manera inmediata, mejoran su imagen e influyen en otros consumidores a largo plazo, por lo que tienen un efecto diferido igualmente determinante para el desempeño de las organizaciones. El cliente, de forma voluntaria y desinteresada, va a desarrollar comportamientos



F. Javier Sese¹
Universidad de Zaragoza
✉
javisesese@unizar.es



RESUMEN DEL ARTÍCULO

La realidad comercial actual sugiere dar un paso más en la gestión empresarial de las carteras de clientes. El estudio de las relaciones empresa-consumidor comienza a incluir el concepto de “*engaged customers*” lo que obliga a replantear el análisis y gestión de las carteras comerciales de las organizaciones, ya que los criterios puramente transaccionales hasta ahora utilizados tales como la recompra de los productos, la compra cruzada, o el grado de uso de los servicios, parecen insuficientes de cara a reflejar la situación de la relación así como a estimar su valor presente y futuro para la empresa. Este trabajo supone una primera aproximación al concepto de *engagement* en el contexto de procesos de recuperación de servicio. Los resultados del estudio exploratorio realizado para el sector de la telefonía móvil en España, permiten concluir que es posible convertir a clientes insatisfechos tras el fallo, en clientes comprometidos, leales, e incluso en prescriptores de la empresa.

EXECUTIVE SUMMARY

In the current economic environment, we need to take a step further in managing the customer asset to include the concept of customer engagement. This is because purely transactional measures of the customer-firm relationships, such as customer acquisition, retention, cross-buy or up-buy, which have been used frequently in prior research and managerial practice, are no longer adequate to reflect the real status and development of the customer firm relationship and to accurately estimate the present and future value for the company. This study represents a first approach towards understanding the concept of customer engagement. The focus of the study is on the service recovery processes and the empirical application is carried out in the mobile communications industry. The results of the exploratory study reveal that, if managed properly (customers perceive effort and justice in the service recovery process), the unsatisfactory experiences during a service failure can be turned into opportunities to engage customers and make them more loyal and prescribers of the company.

como el compromiso, la lealtad y un boca-a-oido positivo que, sumado a aspectos transaccionales, hace que los *engaged customers* sean esenciales para la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

Hacer recomendaciones, *word-of-mouth* positivo, asesorar, participar en blogs, en el diseño de nuevos productos o escribir reseñas en Internet relatando una experiencia propia, serían algunos ejemplos de los comportamientos no transaccionales que llevan a cabo los clientes y que contribuyen a crear valor para las empresas. En muchas ocasiones son las propias compañías las que intentan incentivar dichos comportamientos ofreciendo recompensas por recomendar un producto o servicio a nuevos clientes. Por ejemplo,

actualmente un periódico de difusión local en España incentiva el marketing viral animando a sus suscriptores a que convencan a su círculo social para que también se suscriban, de tal forma que ambos (el antiguo y el nuevo suscriptor) obtengan un regalo. También, compañías de telefonía móvil en España han llevado a cabo estrategias de adquisición de clientes ofreciendo descuentos en las facturas de clientes actuales o tarjetas regalo de 50 euros si llevaban a un nuevo cliente a la empresa. Además, una conocida compañía de telefonía móvil en España ha lanzado recientemente una campaña con el siguiente slogan: "Trae a tus amigos. Si tú les dices ven, vendrán corriendo" que responde a una estrategia de *referrals* emprendida por la empresa con el objetivo de incentivar el *word-of-mouth* de los clientes. Un ejemplo de co-creación lo podemos encontrar recientemente en una conocida marca de patatas fritas

que ofrece a sus consumidores la posibilidad de que propongan sabores originales y diferentes a los ya existentes. Finalmente se seleccionará el sabor que mejor acogida haya tenido en Internet y el consumidor que haya realizado la propuesta obtendrá 20.000 euros más el 1% de las ventas de ese sabor. En definitiva, interacciones

Hacer

**recomendaciones,
'word-of-mouth'**

**positivo, participar
en blogs o escribir**

reseñas en Internet

**serían algunos de los
comportamientos no**

**transaccionales que
contribuyen a crear**

valor para las empresas

Figura 1. **Customer engagement** como consecuencia de procesos de recuperación del servicio



entre la empresa y sus clientes que no suponen acciones de compra-venta propiamente dichas pero ayudan a forjar la relación y a crear un activo intangible de gran valor futuro.

No obstante, el esfuerzo e inversiones de las organizaciones por crear relaciones exitosas con los clientes que deriven en *customer engagement* pueden verse amenazados en presencia de fallos en el servicio. Así, aunque las empresas aspiren a la excelencia y a mantener relaciones estables y duraderas con sus clientes, se pueden producir fallos que generen cierta insatisfacción en el cliente y que puedan deteriorar dichas relaciones, comprometiendo el proceso de construcción de *customer engagement*. Es por ello que la resolución de estos problemas se convierte en un aspecto de gran relevancia de cara a recuperar la satisfacción de los afectados, ayudando en última instancia a reconstruir el proceso de formación del *customer engagement* (Figura 1).

La discusión efectuada pone de relieve la importancia de gestionar adecuadamente las relaciones con los clientes para, en presencia de fallos en el servicio, promover la generación y recuperación del *engagement* para mejorar la rentabilidad presente, pero sobre todo futura, de las organizaciones empresariales. En este sentido, deberíamos formularnos una serie de preguntas: ¿son conscientes verdaderamente las empresas de cómo una buena gestión de las quejas de sus clientes puede derivar en *customer engagement*? ¿conocen qué factores determinan la predisposición de los clientes a vincularse con la empresa? ¿cómo se pone de manifiesto? ¿qué sucede en un contexto de recuperación del servicio?

Para responder a estas preguntas partiremos del concepto de *engagement*, elemento central de esta investigación. La novedad del tema y la escasa literatura existente al respecto (notables excepciones son los trabajos de Kumar *et al.*, 2010 y van Doorn *et al.*, 2010) justifican su interés. Además, no existe evidencia previa de trabajos que hayan analizado este concepto en procesos de recuperación de servicio. Para resolver esta carencia de investigaciones, este trabajo pretende, desde un punto de vista exploratorio, analizar los factores que pueden permitir resolver satisfactoriamente un fallo en la prestación del servicio para generar una predisposición positiva entre los clientes a convertirse en *engaged customers*.

El trabajo se enmarca en el sector de telefonía móvil español. La elección de este sector viene motivada por el importante aumento de quejas que se producen cada año (Instituto Nacional de Consu-

PALABRAS CLAVE

Engagement, satisfacción, recuperación de servicio, telefonía móvil, lealtad, compromiso, *word-of-mouth*

KEY WORDS

Customer engagement, satisfaction, service recovery, mobile communications, loyalty, commitment, word-of-mouth

mo, 2010) y por ser un sector en permanente crecimiento (un 5,5% más de líneas en el último año), lo que ha hecho alcanzar cifras superiores a 58 millones de líneas y lograr un nivel de penetración de 118,5 líneas por cada cien habitantes, según el informe de agosto de 2011 de la CMT. En dicho informe, se aprecia que el número de portabilidades sigue creciendo mensualmente llegando a cifras de 456.651 números portados, lo que supone un incremento del 16,2% respecto al mismo mes de 2010. Además se trata de un mercado muy competitivo, como resultado de la entrada de Yoigo y los operadores virtuales, lo cual obliga a las compañías a desarrollar políticas muy agresivas tanto de captación como de retención de clientes, pudiendo resultar de gran interés la aplicación de los conceptos de recuperación de servicio y *engagement*.

Para ello, en el siguiente apartado se realiza una revisión bibliográfica del concepto de *engagement* basado en las ideas propias del Marketing de Relaciones y de la Teoría de la Reciprocidad. El *engagement* se operativiza a partir de la lealtad, el compromiso y el *word-of-mouth* del cliente que, en nuestro caso, surgen como consecuencia de un proceso de recuperación de servicio. El tercer apartado muestra las bases del estudio empírico y presenta los resultados del mismo. Finalmente, se discuten las principales implicaciones teóricas y para la gestión empresarial.

2. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR *CUSTOMER ENGAGEMENT*?

2.1. Aproximación al concepto de *engagement*

Tradicionalmente las empresas han prestado más atención al comportamiento transaccional del cliente, ya que éste tiene una incidencia inmediata en los flujos de caja. Estos comportamientos se refieren fundamentalmente a la recompra de los productos, a la compra cruzada (de productos adicionales o complementarios), al uso de los servicios, o al tiempo que el cliente ha permanecido en la relación con la empresa. Sin embargo, en la actualidad las organizaciones han comenzado a reflexionar sobre el efecto de comportamientos no transaccionales en el resultado empresarial (Kumar *et al.*, 2010). Hoy en día las empresas son conscientes de que ignorar estos comportamientos y rechazar a clientes “no rentables”, atendiendo únicamente a criterios transaccionales, puede conducir a una pérdida de oportunidades comerciales (Kumar *et al.*, 2010).

El concepto de *engagement* ha sido definido recientemente como un conjunto de manifestaciones comportamentales del cliente hacia

la empresa –compromiso, lealtad, *word-of-mouth*, etc.–, por encima de la mera acción de compra (van Doorn *et al.*, 2010).

La importancia de este concepto estriba en las consecuencias que se derivan para la empresa, ya que dichos comportamientos contribuyen a incrementar el valor del activo más valioso de las organizaciones: los clientes. Según van Doorn *et al.* (2010) las consecuencias de los comportamientos no transaccionales de los clientes se clasifican en: financieras y de reputación. En primer lugar, las financieras se explican porque algunos comportamientos de los clientes como *referrals*, *word-of-mouth* positivo o *blogging*, es decir, acciones dirigidas a generar y a diseminar información, pueden influir en las decisiones de compra de otros consumidores, lo que posteriormente se verá reflejado en una mayor cifra de ventas para la empresa. En segundo lugar, los comportamientos no transaccionales también contribuyen a aumentar la reputación de la empresa a largo plazo. Los comentarios positivos ayudarán a mejorar la imagen de la organización y a atraer a nuevos consumidores.

Las empresas, por tanto, deben destinar recursos a conocer qué clientes son rentables y cuáles lo pueden llegar a ser a través de comportamientos no transaccionales. Así se amplía la perspectiva de análisis de la cartera de clientes y se sabe en qué consumidores se debe invertir, tanto desde un punto de vista transaccional como actitudinal (Kumar *et al.*, 2010).

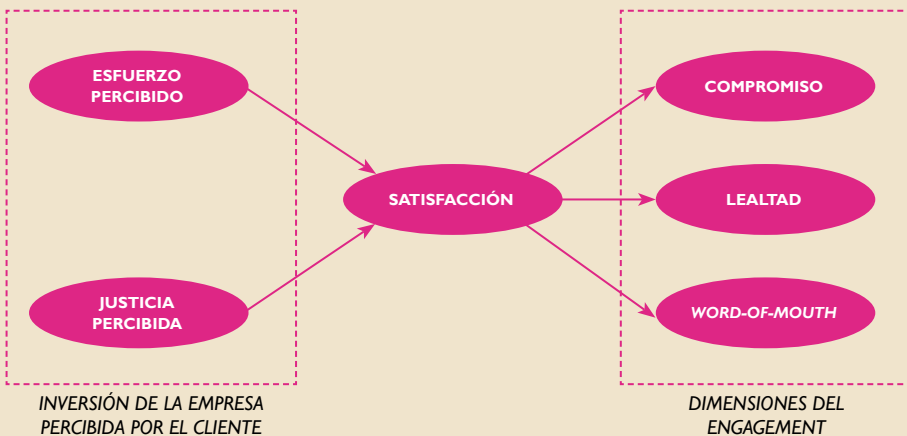
Desde un punto de vista teórico el concepto de *engagement* descansa en dos teorías consolidadas en la literatura. En primer lugar en el Marketing de Relaciones, debido a la importancia de establecer relaciones de intercambio estables y duraderas con los clientes que generen valor para ambas partes (Grönroos, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Gummesson, 1987). Estas relaciones añaden valor al producto o servicio, lo que permite transformar consumidores indiferentes en leales. Y, en segundo lugar, en la Teoría de la Reciprocidad (Palmatier *et al.*, 2009), que establece que cuando la empresa invierte en el cliente, éste va a sentirse en deuda y querrá corresponder a la organización mostrando con comportamientos no transaccionales como su lealtad, compromiso, o recomendaciones a su círculo de referencia. Esta teoría permite comprender el comportamiento de los consumidores y conocer cuál podría ser su reacción ante una posible inversión de la empresa en acciones transaccionales y actitudinales. En este sentido, si la empresa invierte en sus clientes y ellos lo perciben, corresponderán mostrando un mayor nivel de *engagement*.



2.2. *Engagement* en procesos de recuperación de servicio

Tal y como se indicaba en el bloque introductorio, se ha identificado una brecha en la literatura referente al concepto de *engagement* en clientes que se ven afectados por un fallo en la prestación del servicio. Van Doorn *et al.* (2010) destacan el interés de profundizar en este fenómeno ya que, bajo determinadas circunstancias, sería posible no sólo recuperar la satisfacción de aquellos clientes insatisfechos, sino incluso convertirlos en *engaged customers*. Esta situación de fallo y subsanación se enmarca en el ámbito de los procesos de recuperación de servicio (Zeithaml *et al.*, 1996; Bitner *et al.*, 1990). Cuando se produce un fallo en la prestación del servicio o el cliente está insatisfecho con la actuación de la empresa, la respuesta de la empresa resulta determinante para el futuro de la relación. La **Figura 2** muestra el esquema de referencia para comprender el concepto de *engagement* tras procesos de recuperación del servicio. En él se propone que los clientes que perciben una inversión por parte de la organización en la recuperación del servicio tendrán un nivel superior de satisfacción el cual, a su vez, se traducirá en una mayor predisposición a convertirse en *engaged customers*. Puesto que la literatura que analiza los antecedentes de la recuperación del servicio es extensa y ha considerado un amplio abanico de antecedentes tales como la severidad del fallo (Magnini *et al.*,

Figura 2. Esquema general del *engagement* en procesos de recuperación del servicio



2007) o las expectativas del cliente acerca de la recuperación (Hess *et al.*, 2003), en este trabajo vamos a analizar como antecedentes, dos de las variable menos estudiadas -esfuerzo percibido y justicia percibida- que, a su vez, representan “la inversión de la empresa percibida por el cliente”, la cual será un elemento central en la posterior generación de satisfacción con la recuperación del servicio y engagement en el marco de la teoría de la reciprocidad.

Así, tal y como sugieren, entre otros, Maxham y Netemeyer (2002), para que el cliente esté satisfecho tras un proceso de recuperación de servicio es necesario que éste perciba que la empresa se esfuerza por solucionar el fallo. Este esfuerzo se define como la sensación que tiene el cliente acerca de los recursos que destina la empresa y el interés que muestra por dar respuesta al problema planteado (Huang, 2008). La justicia en la resolución del problema también es fundamental si se tiene en cuenta que muchas veces los clientes realizan juicios evaluativos sobre las propuestas de solución y las analizan respecto a la implicación de la compra y la magnitud del fallo (De Matos *et al.*, 2009). No obstante, para completar el análisis de esta variable es necesario considerar sus tres dimensiones: justicia distributiva -compensación que recibe el consumidor como resultado del proceso de recuperación del servicio-, justicia de procedimiento -evaluación de la justicia en el proceso que lleva a cabo la empresa para rectificar el fallo, y justicia interactiva -análisis de la actuación de los empleados en sus interacciones con los consumidores (De Witt *et al.*, 2008). Por tanto, el esfuerzo percibido por el cliente y la justicia percibida se convierten en los dos antecedentes fundamentales que determinarán la satisfacción del cliente en un contexto de recuperación del servicio.

2.3. Operativización del *engagement*

En los procesos de recuperación del servicio, tal y como se muestra en la **Figura 1**, la satisfacción del cliente con la actuación de la empresa es fundamental para generar *engagement*. Dicha satisfacción surgirá cuando el cliente perciba que la solución propuesta es igual o superior a sus expectativas de reparación (DeWitt *et al.*, 2008; Huang, 2008). Así, una vez que el cliente está satisfecho con la actuación de la empresa es posible que pueda llegar a tener un elevado nivel de *engagement*, que se manifestará a través de su lealtad, compromiso y *word-of-mouth*.

Uno de los fundamentos básicos del Marketing de Relaciones es el de establecer relaciones a largo plazo entre empresa y cliente. Así,

es probable que la satisfacción de un cliente pueda traducirse en lealtad hacia la empresa, es decir, en una predisposición positiva hacia la compra en el futuro de los productos de la misma empresa (Oliver, 1999). Grönroos (2000) confirmó la existencia de una fuerte relación entre satisfacción y retención, por lo que en nuestro caso, si el cliente está satisfecho con el resultado del proceso de recuperación del servicio es probable que muestre una mayor lealtad hacia la empresa en respuesta –reciprocidad- a la atención recibida (DeWitt *et al.*, 2008). El concepto de *engagement* supone un nivel superior al Marketing de Relaciones y, por tanto, para operativizarlo no debemos centrarnos únicamente en su dimensión de lealtad. El compromiso surge así como otra variable relevante definida como una relación en la que todas las partes creen que mantenerla es importante y merece la pena y trabajan para asegurar su continuidad (Morgan y Hunt, 1994). Recientemente, Kim y Brymer (2011) comprueban cómo la satisfacción puede influir en el compromiso y cómo una relación positiva entre ambas variables contribuye a mejorar los resultados de la empresa. Estas ideas nos permiten considerar que, tras la reparación satisfactoria de un fallo, pueden surgir relaciones con un claro componente emocional y un deseo de que ese vínculo se mantenga en el futuro. Además, cuando un cliente está satisfecho con la actuación de la empresa presentará una mayor predisposición a hablar positivamente de ella a otros potenciales consumidores. Villanueva *et al.* (2008) demuestran que los clientes adquiridos a través del boca-a-oido son más rentables en el largo plazo que aquellos que son captados a través de otras vías más agresivas y costosas para la empresa (por ejemplo, a través de publicidad y promociones). En el contexto de procesos de recuperación de servicio, De Matos *et al.* (2009) sugieren una relación positiva entre satisfacción y *word-of-mouth*. Por tanto, es importante que las empresas resuelvan adecuadamente aquellas situaciones de insatisfacción de sus clientes para que pueda surgir un boca-a-oido positivo en el que los clientes transmitan a otros consumidores potenciales su satisfacción y la capacidad de la empresa para resolver problemas.

3. ¿LA RECUPERACIÓN DEL SERVICIO PERMITE ALCANZAR UN ELEVADO NIVEL DE *ENGAGEMENT*?

3.1. Datos técnicos del estudio realizado

Para desarrollar el estudio empírico se tomó –como ya se ha comentado- como referencia el sector de telefonía móvil. Se diseñó un



cuestionario basado en escalas de Likert de 7 puntos previamente utilizadas en la literatura para cada una de las variables de referencia (el Anexo 1 muestra cada una de estas escalas así como sus fuentes de referencia). Antes de comenzar la recogida de datos se realizó un pre-test con un grupo de i) usuarios e ii) investigadores del área de marketing de varias universidades españolas con el objetivo de aclarar el contenido y la extensión del cuestionario. Los criterios de inclusión en la muestra responden al siguiente perfil: i) mayores de edad, ii) que hubieran experimentado un problema con su operadora de telefonía móvil, iii) que hubieran tramitado una reclamación, y iv) que hubieran obtenido respuesta. El trabajo de campo se subcontrató a una empresa especializada. Los datos técnicos del estudio se muestran en la **Tabla 1**.

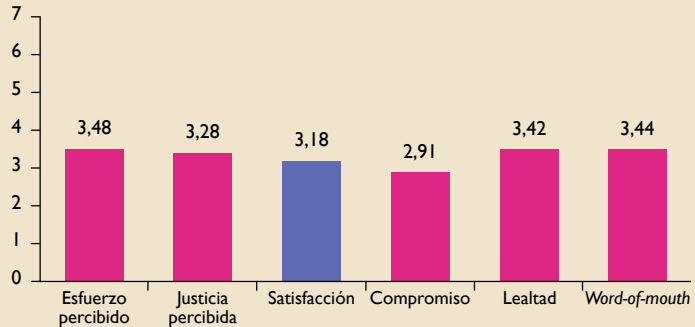
Tabla 1. **Datos técnicos del trabajo de campo**

ÁMBITO GEOGRÁFICO	Nacional. España
MUESTRA	176 encuestados
PERFIL DE ENCUESTADOS	Sexo: Hombres: 93 (52,84%); mujeres: 83 (47,16%)
	Edad: 18-25 años: 64 (36,36%); 26-35 años: 56 (30,11%); 35-50 años: 37 (21,02%); 50-65 años: 20 (11,36%); >65 años: 2 (1,14%)
	Ocupación: Estudiante: 71 (40,34%); empleado: 80 (45,45%); desempleado: 5 (2,84%); otros: 20 (11,35%)
RECOLECCIÓN DE DATOS	Febrero-Marzo de 2011
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	Excel y SPSS

3.2. Resultados obtenidos

La primera etapa de este análisis exploratorio consiste en analizar las medias para cada una de las variables de referencia, de tal forma que obtenemos la percepción global de los usuarios respecto a: i) la inversión de la empresa para subsanar el problema, ii) el nivel de satisfacción con la respuesta, y iii) su predisposición a convertirse en *engaged customers*. Conviene además recordar que la variable clave que puede predisponer a los clientes a vincularse con la empresa es la satisfacción con el proceso de recuperación del servicio. La **Figura 3** muestra de forma visual los datos resultantes del análisis realizado.

Figura 3. Inversión media de la empresa percibida por los usuarios (antecedentes), satisfacción media y valor medio de las variables de *engagement* (consecuencias)



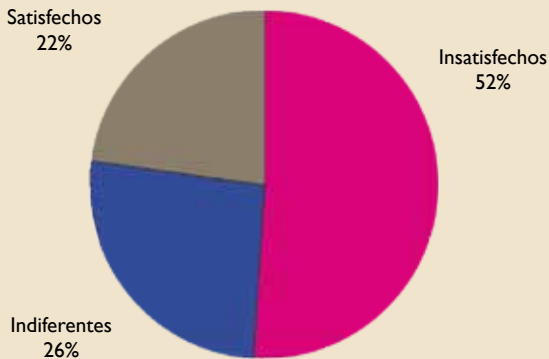
En primer lugar, si analizamos los antecedentes de la recuperación del servicio, se observa que los encuestados percibieron un nivel intermedio de esfuerzo en la empresa por solucionar su problema (media de 3,54 sobre 7 puntos; desviación típica de 1,55).

En cuanto a la justicia percibida, a nivel agregado se obtiene un valor medio de 3,28 (d.t.= 1,39). Sin embargo, hay que mencionar que para completar el análisis de esta variable es necesario considerar sus tres dimensiones: justicia distributiva (media=3,23; d.t.= 1,71), justicia de procedimiento (media=3,17; d.t.=1,45), y justicia interactiva (media=3,48; d.t.=1,42). En función de los datos anteriores podemos intuir que los consumidores no han percibido suficiente justicia en los procesos de recuperación del servicio. La justicia interactiva experimenta el valor medio más elevado –aunque igualmente se sitúa por debajo del valor intermedio de la escala– lo que sugiere que los consumidores han evaluado mejor el trato recibido por los empleados de la empresa que el proceso de gestión de la queja o la compensación recibida.

Una vez analizados los antecedentes con la recuperación del servicio y tal y como cabía esperar, vemos cómo la variable satisfacción muestra un valor medio 3,18 (d.t.=1,68), que indica que los individuos están parcialmente insatisfechos con el proceso de recuperación del servicio; en otras palabras, desde el punto de vista de los usuarios, las operadoras suspenden, en general, al gestionar sus quejas y reclamaciones.

Analizando con mayor detalle los resultados relativos al nivel de satisfacción con la recuperación del servicio, observamos que más de la mitad (52%) de los usuarios están insatisfechos con la solución obtenida; en torno a un 26% afirma sentir indiferencia con la resolución del problema; y tal sólo un 22%, menos de una cuarta parte de los clientes, asegura estar satisfecho con la gestión del proceso de recuperación de servicio desarrollado por la empresa² (ver **Figura 4**). Estos datos parecen indicar una falta de esfuerzo por parte de las empresas y cierta carencia de justicia en la resolución del problema. En definitiva, una ausencia de inversión en los clientes que se confirma con el reducido porcentaje de clientes satisfechos.

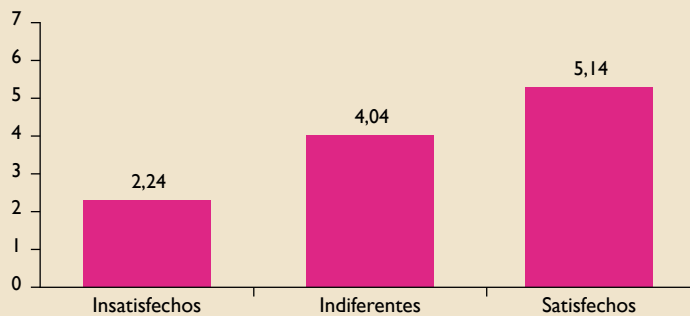
Figura 4. Distribución de clientes según su nivel de satisfacción con los procesos de recuperación del servicio



Estos datos son significativos para nuestro análisis ya que una ausencia de satisfacción con el proceso de recuperación del servicio compromete la construcción de un alto nivel de *engagement* entre los clientes que produzca mejoras en la rentabilidad futura de la organización. Así, los datos previos indican que únicamente el 22% de los clientes son verdaderos potenciales *engaged customers*. Para ese 22% de clientes satisfechos, el nivel medio de compromiso es de 5,5; el de lealtad es de 4,6; y, el de *word-of-mouth* es de 5,3 sobre una escala de 7 puntos. Si realizamos la media de los tres comportamientos, estos clientes tienen -en media- un nivel de *engagement* de 5,14, tal y como se muestra en la **Figura 5**. Este gráfico indica el nivel de *engagement* de los consumidores para cada

uno de los tres niveles de satisfacción de los clientes. Así, podemos comprobar cómo para el porcentaje de clientes insatisfechos (52%) el nivel de *engagement* promedio es muy bajo, para el segmento de clientes indiferentes (26%) es medio y, para el nivel de clientes satisfechos, el *engagement* está muy por encima de la media en una escala Likert de 7 puntos.

Figura 5. Distribución del *engagement* de los clientes según su nivel de satisfacción con los procesos de recuperación del servicio



Esto debe suponer una reflexión para las empresas ya que si únicamente se orientan a hacer las cosas bien y tener satisfechos a sus clientes –tanto como consecuencia de un proceso de recuperación del servicio, como si no ha llegado a producirse ningún fallo-, las empresas se beneficiarán de los comportamientos no transaccionales de sus clientes.

Por último, con respecto a las dimensiones del *engagement*, obtenemos un valor medio de 2,91 (d.t.=1,4) para el compromiso, lo que indica una baja predisposición de los usuarios a comprometerse con la operadora en el futuro. En la misma línea se obtiene una media de 3,42 sobre una escala de 7 puntos (d.t.=1,47) para la lealtad, lo que sugiere, que en el contexto analizado, existen ciertas dificultades para retener a los clientes. Analizando ambas magnitudes simultáneamente podemos intuir que, en la medida en que surjan otras alternativas mínimamente atractivas y si los costes de cambio no son elevados, el cliente cambiaría de proveedor. Finalmente se observa que la predisposición de los consumidores a hablar posi-

tivamente de la empresa tampoco supera el valor intermedio de la escala (3,44; d.t.=1,46). En general, tal y como muestra el **Gráfico 1**, el sector de telefonía móvil en España muestra un contexto poco propenso para conseguir **engaged customers** debido a la incapacidad de las empresas para ofrecer soluciones satisfactorias ante fallos en la prestación del servicio.

La segunda etapa de este estudio pretende analizar en qué medida las variables consideradas están relacionadas y son válidas para estudiar el *engagement* de clientes. Para ello, se llevó a cabo un análisis inicial que permitió comprobar las propiedades psicométricas de las escalas utilizadas, así como su validez convergente y discriminante. Posteriormente, se procedió a efectuar un análisis de correlaciones respecto a la variable clave, la satisfacción. La **Tabla 2** muestra, en primer lugar, los datos obtenidos respecto a la inversión de la empresa en la solución del problema. Se aprecia que la correlación es positiva y significativa, lo que indica que conforme aumente el esfuerzo de la empresa por solventar el problema y la percepción de justicia del cliente, se incrementará el nivel de satisfacción del usuario con el proceso de recuperación del servicio.

Tabla 2. Correlaciones entre la inversión de la empresa percibida por el cliente y su nivel de satisfacción¹

	SATISFACCIÓN
ESFUERZO PERCIBIDO	0,671***
JUSTICIA PERCIBIDA	0,808***

¹ Datos del Coeficiente de Correlación de Pearson.

*** Significativo para un nivel del 99%.

El análisis de las dimensiones del *engagement* también muestra correlaciones positivas y significativas entre la satisfacción del cliente y su predisposición a convertirse, no sólo en un cliente leal y comprometido con la empresa, sino también a hablar bien de ella y a recomendarla a otros consumidores potenciales (*engaged customers*). Destacamos la fuerte correlación entre la satisfacción y el *word-of-mouth*, de tal forma que si el cliente no está contento con la actuación de la empresa, como la etapa anterior del estudio indica, difícilmente la recomendará a otros. Estos resultados se incluyen en la **Tabla 3**.

Tabla 3. **Correlaciones entre la satisfacción y el *engagement***¹

	LEALTAD	COMPROMISO	WORD-OF-MOUTH
SATISFACCIÓN	0,620***	0,640***	0,915***

¹ Datos del Coeficiente de Correlación de Pearson.
*** Significativo para un nivel del 99%.

4. CONCLUSIONES FINALES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Este estudio contribuye a contextualizar el concepto de *engagement* a partir del nivel de satisfacción del cliente con el proceso de recuperación del servicio e identifica posibles formas de manifestarse (lealtad, compromiso, *word-of-mouth*). Estos comportamientos, tal y como establece la Teoría de la Reciprocidad, van a permitir explicar por qué clientes a priori insatisfechos, llegan a convertirse en verdaderos portavoces de la empresa.

Llama nuestra atención el hecho de que, para el sector de la telefonía móvil en España, las empresas parece que no son conscientes de la importancia de conseguir un alto nivel de *engagement* entre los consumidores como fuente de rentabilidad a largo plazo. Nuestros resultados muestran que los fallos no se están gestionando de forma adecuada por parte de las empresas, los clientes no están satisfechos y, como consecuencia de ello, no muestran compromiso, lealtad, ni comunican un *word-of-mouth* positivo de la empresa. Esto se pone de manifiesto por la aparente falta de interés de las empresas por solucionar los problemas de sus usuarios, ya que el 52% de los encuestados afirman estar insatisfechos con la empresa tras la gestión del problema. Esta insatisfacción general de los clientes tras la recuperación del servicio puede derivar en peligrosas consecuencias para las empresas. Trabajos previos han demostrado que la insatisfacción del cliente con los procesos de recuperación del servicio puede conducir a un abandono de la relación por parte del cliente (Varela *et al.*, 2009) y, si lo aplicamos a nuestro estudio, más de la mitad de los clientes de telefonía móvil podrían abandonar la relación con su empresa si ésta no gestiona adecuadamente el problema. Sin embargo, el 22% de clientes que aseguran estar satisfechos con la recuperación del servicio muestran con un 5.14 -en media- sobre una escala de 7 puntos, que llevará a cabo acciones

de *engagement* en el futuro. Así, se pone de manifiesto la importancia de recuperar la satisfacción de los clientes con los procesos de recuperación del servicio ya que la empresa rentabilizará la inversión realizada obteniendo una base de clientes más implicados y dispuestos a iniciar comportamientos que ofrecen valor para la empresa a corto (transaccionales) y a largo (no transaccionales) plazo. Por otro lado, el análisis de correlaciones indica que un mayor esfuerzo percibido y justicia percibida con la solución del problema proporcionada por la empresa influirá positivamente en la satisfacción del cliente y ésta, a su vez, en su nivel de *engagement*. Sin embargo, los bajos índices de las variables expuestas en la **Figura 3** muestran cómo las empresas actúan de forma contraria a lo que desearían sus clientes.

Estos datos deberían suponer una reflexión, no sólo para las operadoras de telefonía móvil, sino para cualquier empresa, que debe esforzarse por satisfacer a sus clientes y, en caso de que se produzca un fallo, por tratar de recuperar su nivel de satisfacción. De esta forma, si se han desarrollado estrategias de marketing relacional y se conocen las necesidades y expectativas reales de los clientes será mucho más sencillo reparar el daño causado para que puedan convertirse en clientes con un elevado nivel de *engagement* que deseen corresponder a la empresa y que se involucren más con ella. En este sentido, hay que destacar dos ejemplos de operadoras móviles del extranjero que sí han dado este paso obteniendo muy buenos resultados. Se trata de la compañía O2 que ha lanzado un canal en YouTube (O2 Guru TV). Dicha iniciativa permite dar consejos a los clientes, hacer sugerencias sobre el adecuado uso del producto y mostrar al consumidor el funcionamiento de distintos aparatos móviles; en definitiva, interactuar con los clientes. También, la operadora móvil virtual GiffGaff que está orientada a conseguir que su comunidad de usuarios se implique directamente en el éxito y en la estrategia seguida por la compañía. Los clientes interactúan con la empresa a través del portal web, donde los usuarios pueden aportar ideas sobre los nuevos productos o servicios que prepara la empresa, pueden participar en los foros y, además, se premia a los consumidores con un mayor grado de involucración en la estrategia de la empresa.

A pesar de que en España la mayoría de compañías están presentes en redes sociales, todavía no se incentivan las acciones de *engagement* de los clientes, aunque están percibiendo la necesidad de comenzar a hacerlo. Por ejemplo, una conocida empresa de te-



telefonía móvil en España pondrá pronto en funcionamiento “pregunta al gurú”, donde se podrán consultar dudas.

Por ello, proponemos medidas concretas en el contexto de la telefonía móvil para incentivar el *engagement* a través de actuaciones que favorezcan la implicación de los clientes y su deseo por formar parte activa de la organización. En este sentido, las operadoras podrían crear un espacio online donde los consumidores ofrezcan ideas para mejorar el servicio o el trato dispensado. Entre las ideas propuestas, la empresa podría seleccionar una (la más atractiva) cada mes, y premiar al consumidor con ventajas, descuentos, o terminales gratuitos. Esta acción favorecería tanto la eliminación de situaciones insatisfactorias (reducción de los fallos de servicio) como, a la vez, la consecución de clientes más involucrados con la organización (mayor *customer engagement*). Otra acción podría consistir en seleccionar un conjunto de clientes expertos en telefonía móvil que compartan la información con el resto de clientes de la entidad. Dado que los servicios de telefonía móvil son, en ocasiones, complicados de manejar y entender, disponer de asistencia por parte, no solo de la empresa, sino de otros usuarios que pueden resultar más cercanos, puede resultar de gran interés para no solo mejorar la experiencia en la compañía, sino para generar un *word-of-mouth* positivo y, en definitiva, un mayor nivel de *engagement*. Los clientes seleccionados para compartir esta información serán premiados con diferentes acciones para mejorar su implicación y lealtad a la organización.

No obstante, a pesar de la importancia de que las empresas conozcan qué ocurre si se resuelven los fallos de los clientes adecuadamente, es interesante que ellas también sepan qué herramientas pueden llevar a cabo para, precisamente, gestionar dicho problema de forma correcta. A este respecto, sería también interesante que las empresas establecieran un “protocolo” a seguir en caso de que se desencadene un fallo para saber cómo reaccionar y qué servicio darle al cliente. Las empresas deberían invertir en mantener informados a los empleados ofreciéndoles herramientas que les permitan acceder a información para así poder conocer el alcance del problema del cliente y proporcionarle una solución a su medida.

Por último, futuras líneas de investigación podrían ir dirigidas a analizar la rentabilidad individual de cada cliente a través de métricas de marketing que están surgiendo con fuerza en la literatura como el *Customer lifetime value* (Kumar y Shah, 2009). En este sentido, las empresas podrán implicarse en mayor medida en los clientes

rentables a la hora de recuperar el servicio para mejorar sus resultados empresariales, que invirtiendo en clientes que no contribuyen a la creación de valor para la empresa.

ANEXO I. ESCALAS DE MEDIDA

ESFUERZO PERCIBIDO (KARATEPE ET AL., 2006)
El empleado depositó toda su energía en resolver el problema
El empleado trabajó con toda su capacidad de cara a resolver el problema
El empleado se implicó mucho en resolver el problema
JUSTICIA PERCIBIDA (DEWITT ET AL., 2008)
JUSTICIA DISTRIBUTIVA
El resultado que recibí tras la reclamación fue justo
En la resolución del problema, la compañía me dio lo que yo necesitaba
JUSTICIA DE PROCEDIMIENTO
La empresa respondió de forma justa y rápida a mis necesidades
La empresa se mostró flexible en la resolución de mi problema
Las políticas y procedimientos llevados a cabo por la empresa fueron adecuados para calmar mi preocupación
JUSTICIA INTERACTIVA
La empresa se preocupó adecuadamente de mi problema
La comunicación que mantuvo la empresa conmigo fue apropiada
SATISFACCIÓN CON LA RECUPERACIÓN DEL SERVICIO (KARATEPE ET AL., 2006)
Mi satisfacción con la empresa de telefonía móvil ha aumentado tras haberme solucionado el problema
Mi impresión sobre la empresa de telefonía móvil ha mejorado tras haberme solucionado el problema
COMPROMISO (CATER Y CATER, 2010)
Me gusta sentirme asociado con la empresa
La empresa y yo nos sentimos comprometidos para lograr la satisfacción mutua
LEALTAD (KARATEPE ET AL., 2006; DEWITT ET AL., 2008)
Esta empresa es mi primera opción para este servicio
Si la empresa aumentara sus precios, continuaría siendo su cliente
Voy a seguir haciendo negocio con esta empresa en los próximos años
WOM (DE MATOS ET AL., 2009)
Hablaré positivamente de la empresa a otras personas

BIBLIOGRAFÍA

- Bitner, M.; Booms, B.; Tetreault, M. (1990) "The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents", *Journal of Marketing*, Vol. 54, p. 71-84.
- Cater, T.; Cater, B. (2010) "Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B'B manufacturing relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, p. 1321-1333.
- CMT [Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones] (2011) "Nota Mensual, Febrero 2011", disponible en http://www.cmt.es/es/publicaciones/anexos/20110404_MENSUAL_FEBRERO_2011.pdf.
- De Matos, A.; Vargas, C.; Teixeira, R.; Vieira, V. (2009) "Consumer reaction to service failure and recovery: the moderating role of attitude toward complaining", *Journal of Service Marketing*, Vol. 23(7), p. 462-475.
- DeWitt, T.; Nguyen, D.; Marshall, R. (2008) "Exploring customer loyalty following service recovery", *Journal of Service Research*, Vol. 10, p. 269-281.
- Grönroos, C. (1994) "Quo vadis, Marketing? Toward a relationship marketing paradigm", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, p. 347-360.
- Grönroos, C. (2000) "Relationship marketing: interaction, dialogue and value", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, p. 13-24.
- Gummenson, E. (1987) "The new marketing: developing long-term interactive relationships", *Long Range Planning*, Vol. 20, p. 10-20.
- Huang, W. (2008) "The impact of other-customer failure on service satisfaction", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, p. 521-536.
- Hess, R.; Ganesan, S.; Klein, N. (2003) "Service failure and recovery: the impact of relationship factors on customer satisfaction", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, p. 127-145.
- Karatepe, O. (2006) "Customer complaints and organizational responses: the effects of complaints' perceptions of justice on satisfaction and loyalty", *Hospitality Management*, Vol. 25, p. 69-90.
- Kim, W.G.; Brymer, R.A. (2011) "The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioural outcomes, and firm performance", *International Journal of Hospitality Management*. (In press).
- Kumar, V.; Aksoy, L.; Donkers, B.; Venkatesan, R.; Wiesel, T.; Tillmanns, S. (2010) "Under-valued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value", *Journal of Service Research*, Vol. 13, p. 297.
- Kumar, V.; Shah, D. (2009) "Expanding the role of marketing: from customer equity to market capitalization", *Journal of Marketing*, Vol. 73 (3), p. 119-136.
- Magnini, V.; Ford, J.; Markowski, E.; Honeycutt, E. (2007) "The service recovery paradox: justifiable theory of smouldering myth?", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, p. 213-225.
- Maxham, J.; Netemeyer, R. (2002) "Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effect of perceived justice on satisfaction and intent", *Journal of Retailing*, Vol. 78, p. 239-252.
- Morgan, R.; Hunt, S. (1994) "The commitment-trust theory of marketing relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 20-38.
- Oliver, R. (1999), "Whence consumer loyalty?", *Journal of Marketing*, Vol. 63, p. 33-44.
- Palmatier, R. W.; Jarvis, C. B.; Bechhoff, J. R.; Kardes, F. R. (2009) "The role of customer gratitude in relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 73 (September), p. 1-18.
- Van Doorn, J.; Lemon, K. N.; Mittal, V.; Nass, S.; Pick D.; Pirner, P.; Verhoef, P. (2010) "Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research Directions", *Journal of Service Research*, Vol. 13, p. 253.
- 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 Empresa*, Vol. 40, p. 143-170.
- Verhoef, P.; Hans, R.; Tammo H.A. Bijmolt (2011) "Dynamic Effects of Social Influence and Marketing on the Adoption of High-Technology Products", working paper, University of Groningen.

Villanueva, J.; Shijin, Y.; Dominique M. (2008) "The Impact of Marketing-Induced vs. Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth?", *Journal of Marketing Research*, 45 (1), p. 48-59.

Zeithaml, V.; Berry, L.; Parasuram, A. (1996) "The behavioural model of service failure and recovery strategies". *Journal of Marketing*, Vol. 60, p. 31-46.

NOTAS

* Los autores desean agradecer el apoyo económico de los proyectos de investigación I+D+i (ECO2009-08283 y ECO2011-23027) del Ministerio de Ciencia e Innovación, así como del Grupo Generés financiado por el Gobierno de Aragón (ref-S09).

1. Autor de contacto: Departamento de Dirección de Marketing e Investigación de Mercados; Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza; Campus Río Ebro; C/ María de Luna, s/n; 50.018-Zaragoza; España.

2. La escala de medida de la variable satisfacción toma valores desde 1 (muy insatisfecho) a 7 (muy satisfecho). Los clientes que habían señalado valores medios comprendidos entre 1 y 3 se consideran insatisfechos; para medir la indiferencia se han tomado todos los valores medios entre 3,1 y 4,9; por último, se consideraron clientes satisfechos los que marcaron valores medios comprendidos entre 5 y 7.

