



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Máster

La proactividad como elemento clave en la recuperación del servicio. Una propuesta de modelo teórico.

Autor/es

Yasmina Pérez Mohand

Director/es

Carmina Fandos Herrera

Carlos Flavián Blanco

Máster Universitario en Gestión de las Organizaciones

Facultad de Economía y Empresa

2015

## Contenido

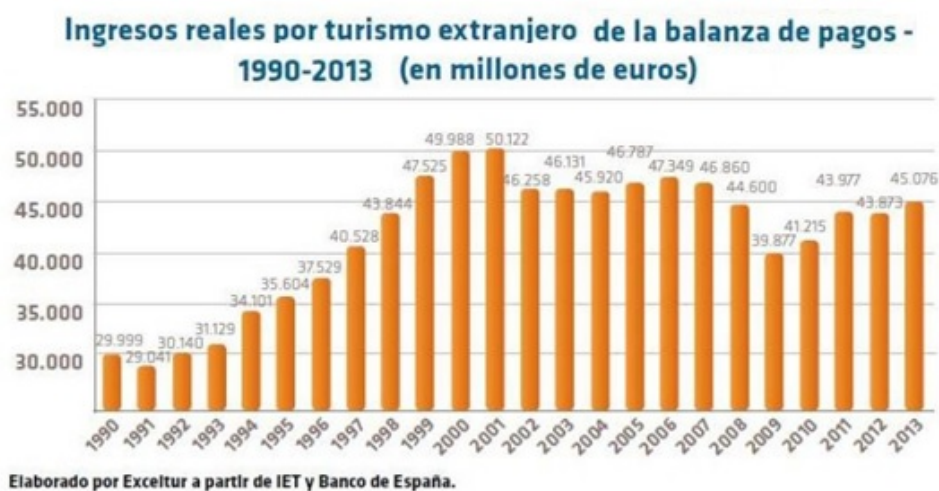
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. MARCO TEÓRICO.....	6
3. MODELO PROPUESTO E HIPOTESIS.....	35
4. METODOLOGIA.....	41
5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES.....	49
6. LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION.....	51
7. BIBLIOGRAFÍA.....	52

## 1. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, el turismo se ha asentado como una de las industrias más importantes y con mayor crecimiento (Garrigós y Palacios, 2008; Holjevac, 2003). La Organización Mundial del Turismo (OMT), (2014), propone que en el caso de España, este sector, representa una de las actividades clave para la economía española.

El Instituto de Estudios Turísticos de España (2014), también presenta cifras de la importancia que tiene la expansión del sector turístico dentro de la economía nacional. Esto lo presentan junto con Exceltur y el Banco de España, en el siguiente gráfico, donde se pone de manifiesta la importancia económica del sector a través de sus ingresos. Ver *Gráfico 1*.

*Gráfico 1. Ingresos reales por turismo extranjero.*



Las actividades englobadas dentro del sector turístico, representan un alto nivel de interacción entre los consumidores y las empresas. Esta naturaleza de los servicios, los hace más vulnerables a los fallos (Chebat & Slusarczyk, 2005; Hess, Ronald, Shankar Ganesan y Klein, 2003; Magnini & Karande, 2009). Además, en este sector, se comercializa con prestación de servicios, lo que implica que se trata de bienes de alta implicación. Esto puede dar lugar a quejas y reclamaciones, en mayor medida que en

otros sectores o actividades, en los que la interacción y/o la implicación de los consumidores son menores.

Esto también se debe, según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985), a las características de los servicios en general. Proponen que los servicios son bienes con una alta variabilidad, intangibilidad y heterogeneidad. Además, otra característica principal, es que resulta imposible separar la producción del consumo. Estas características, hacen que en el sector turístico se produzca un elevado número de fallos en el servicio, acompañados de sus consiguientes quejas. Esto se ve acentuado por el hecho de que los consumidores de están volviendo cada vez más exigentes y toleran cada vez en menor medida los fallos en el servicio (Lateef, 2011; Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy y Bridges, 2011). La consecuencia que de esto deriva es, que para los proveedores de servicios, es cada vez más complicado generar o incrementar la satisfacción de los consumidores o su retención (Bambauer-Sachse y Rabeson, 2015).

Esto, se ve apoyado por Wang, Hsu y Chih (2014), que señalan que cuanto más encuentros relacionados con servicios se dan, inevitablemente, más aumenta el número de fallos en el servicio. También lo apoyan Suprarto y Hashym (2010) para las empresas hoteleras. En su trabajo, señalan que la industria hotelera es una industria con un alto nivel de interacción entre empleados y consumidores. Esto, por tanto, hace que sea una industria propensa a presentar fallos en el servicio. Por eso vemos necesario resaltar la importancia que tiene para los proveedores de servicios, ofrecer a sus consumidores una adecuada gestión de quejas y una recuperación del servicio acorde a sus expectativas.

Chou (2015), propone que un fallo en el servicio tiene potencial para causar un impacto negativo en las organizaciones. También destaca, que concretamente en el turismo, un WOM negativo puede provocar una gran preocupación a las empresas, debido a la importancia que tienen en este sector las recomendaciones personales. Además, los fallos en el servicio, también pueden tener consecuencias para los consumidores. Les pueden provocar pérdidas económicas, físicas y/o psicológicas, y llevan a los mismos a numerosas respuestas conflictivas. En estas respuestas se

incluyen las quejas, el cambio de marca, a hacer Word of Mouth negativo, o a tomar represalias (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; Grégoire, Tripp y Legoux, 2009; Zhou, Tsang, Huang, & Zhou, 2014).

Por tanto, en la literatura se demuestra que la correcta recuperación del servicio será de vital importancia para las empresas de servicios (Bell y Zemke, 1987; Boshoff, 1999; Bowen y Johnston, 1999; Smith y Bolton, 1998). Con esto destacamos la importancia de estudiar los fallos en el servicio, concretamente en el sector turístico puesto que pueden llegar a tener consecuencias graves para las empresas.

Distintos autores, destacan que en la recuperación del servicio, la habilidad de los trabajadores de adaptarse a un problema específico es particularmente importante (Hartline y Ferrell, 1996; Boshoff y Leong, 1998). Para ello, los trabajadores tendrán que ser proactivos (Iacobucci, 1998; Van Looy, Desmet, Krots y Van Dierdonck, 1998). Debido a esto, dentro de las estrategias de gestión de quejas y recuperación del servicio, vamos a estudiar el concepto de la proactividad a la hora de gestionar las quejas.

Nos hemos centrado en este concepto puesto que autores como de Jong y de Ruyter (2004), que proponen que un comportamiento de recuperación del servicio proactivo por parte de los trabajadores, contribuye a una mayor tasa de participación de los clientes. Esto se ve apoyado por Worsfold, Worsfold y Bradley (2007), que plantean que un comportamiento proactivo a la hora de solucionar los fallos, puede mitigar los efectos negativos de los mismos.

Los comportamientos proactivos, consisten en iniciativas comportamentales que mejoren las circunstancias de trabajo actuales o creen nuevas (Iacobucci, 1998; Morrison & Phelps, 1999). En el caso de los fallos en servicio que se deben a la inadecuación del actual sistema de entrega del servicio, es necesario, que los empleados tomen la iniciativa para cambiar esos sistemas y así prevenir las futuras quejas de los consumidores (Hart, Heskett & Sasser, 1990).

Kirkman y Rosen (1999), muestran que la proactividad del equipo, está positivamente relacionada con diferentes criterios de efectividad, como el compromiso

con la organización, la satisfacción con el trabajo el servicio a los consumidores y la productividad. Además, Rust, Danaher y Varki (2000), sostienen que los cambios proactivos en la calidad del servicio y en su precio, llevan a mejoras en la cuota de mercado de las empresas. Por tanto, la proactividad será importante para el desempeño de las empresas.

También defienden la importancia de la proactividad otros autores como Bitner y Booms (1990), (1994) y Kirkman y Rosen (1999), que demuestran en sus trabajos que los comportamientos proactivos están positivamente relacionados con las evaluaciones sobre el servicio de los consumidores.

Pese a que la literatura resalta que los comportamientos proactivos tienen efectos positivos sobre la recuperación del servicio, sobre la satisfacción e incluso sobre las intenciones de recompra, es un concepto poco estudiado en la literatura. Este concepto, se ha estudiado en distintas áreas, pero en pocas ocasiones, relacionado con la gestión de quejas o la recuperación del servicio.

Esto nos hace ver la importancia de relacionar la recuperación del servicio con la proactividad, puesto que puede llevar a mayores niveles de satisfacción y lealtad de los consumidores.

Por tanto, vista la falta de estudios que relacionen la proactividad con la recuperación del servicio y vista la importancia del sector turístico en España, realizamos nuestra propuesta.

EL objetivo principal de la investigación será el de plantear un modelo teórico en el que se estudie la influencia de la proactividad en la recuperación del servicio para las empresas hoteleras. Además, nos planteamos los siguientes objetivos específicos:

1. Cómo se puede medir la proactividad de una empresa desde la perspectiva de los fallos en el servicio.
2. Establecer una comparación entre cómo de proactivas se consideran las empresas a la hora de solucionar sus fallos en el servicio y si los consumidores también las ven así.

3. Conocer si existe relación entre la tipología de hotel y su proactividad a la hora de solucionar los fallos en el servicio.
4. Estudiar si el nivel de proactividad que tiene la empresa a la hora de solucionar los fallos en el servicio, depende de alguna manera del tipo de fallo que se da en el servicio.
5. Analizar cómo las características demográficas de los consumidores afectan al proceso de recuperación del servicio y a la proactividad.

Para dar cumplimiento a estos objetivos, este trabajo cuenta con cuatro apartados además de la presente introducción. En primer lugar, presentamos el marco teórico, en el que tratamos sobre recuperación del servicio y proactividad y en el que nos basamos para el planteamiento de nuestras hipótesis. En segundo lugar, se propone un modelo teórico, acompañado de las correspondientes hipótesis que nos permitieran testar dicho modelo. A continuación, proponemos la metodología que se propondría aplicar en caso de testar el modelo planteado. A continuación, recogemos las conclusiones e implicaciones que de este trabajo se derivan, y concluimos el trabajo, presentando las pertinentes limitaciones y futuras líneas de investigación.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Este apartado, se dedica a la elaboración de un marco teórico que nos ayude a entender el proceso de recuperación del servicio y el concepto de proactividad. En primer lugar, tratamos la recuperación del servicio. Para ello, analizamos el proceso completo de recuperación a través del fallo en el servicio y la gestión de quejas hasta llegar a la recuperación del servicio. En segundo lugar, tratamos la proactividad, analizando el concepto y las diferentes aplicaciones que se le han dado. Por último, presentamos una tabla en la que se recogen los diferentes estudios que se han realizado, sobre las variables más estudiadas en la literatura, en materia de recuperación del servicio.

## **2.1. Recuperación del servicio**

Dentro de la literatura en materia de recuperación del servicio, se engloban diferentes aspectos de la misma. El proceso de recuperación del servicio, comienza con el fallo del mismo, tras el que se produce una queja. Seguidamente, se producen ciertas consecuencias debidas al fallo, y de ahí surgen las estrategias de recuperación del servicio y la propia recuperación del servicio.

Respecto a los fallos en el servicio, Steyn, Mostert, Meyer y van Rensburg (2011), los definen como los momentos en los que la organización no cumple las expectativas del consumidor, durante la prestación del servicio. Además, en la literatura muestra que existen diferentes tipos de fallos. Basándose en la teoría del intercambio de recursos, Roschk y Gelbrich (2014), proponen una clasificación de los distintos tipos de fallos en el servicio y los diferentes tipos de compensaciones adecuadas. Así, Roschk y Gelbrich (2014), dividen los tipos de fallos en: fallos monetarios, bienes con defectos, servicio fallido y falta de atención. Además, dividen los tipos de compensación en: compensación monetaria con retraso, compensación monetaria inmediata, bienes nuevos o cambiados, servicio nuevo o vuelto a prestar y compensación psicológica o disculpa.

Además, la teoría de expectación – disconfirmación propuesta por Oliver y Burke (1999), sugiere que los consumidores forman expectativas sobre la prestación del servicio antes de la compra del mismo. Esto produce una disconfirmación, puesto que el servicio no cumple las expectativas del consumidor (Sengupta, Balaj y Krishnan, 2015). También debemos señalar, que cuando se produce un fallo en el servicio, el consumidor sufre una pérdida y la relación entre consumidor y empresa pasa a estar descompensada (Cambra-Fierro, Melero y Sese, 2015). Por tanto, el consumidor, utilizará ciertas estrategias de afrontamiento del fallo. Folkman, Lazarus, Gruen y DeLongis (1986) definen el afrontamiento como los esfuerzos cognitivos y comportamentales constantemente cambiantes, para gestionar demandas internas y/o externas que son valoradas como que superan los recursos de la persona. Por tanto, se utilizarán para afrontar situaciones estresantes.



Sengupta, Balaji y Krishnan (2015), proponen diferentes estrategias de afrontamiento del fallo que pueden utilizar los consumidores. Utilizaran diferentes estrategias de afrontamiento, en función del fallo, y dependiendo de las expectativas que tengan asociadas a la reputación de la empresa. Así, la clasificación que proponen de las estrategias de afrontamiento del fallo de los consumidores es la siguiente:

- Afrontamiento de la acción: los consumidores hacen frente a los fallos en el servicio, buscando formas de mejorar las cosas, trazando un plan e intentando resolver el problema (Duhachek, 2005). Es probable que atribuyan el fallo al proveedor del servicio (Strizhakova, Tsarenko, y Ruth, 2012) y que se enfrenten a él para buscar una compensación (Sengupta et al., 2015).
- Pensamiento racional: ven el fallo en el servicio desde una perspectiva realista y se centran en las causas del fallo examinando sistemáticamente el problema (Lazarus & Folkman, 1987). Pueden atribuir el fallo como controlable e intentar involucrarse en la solución del problema (Jin & Hong, 2010). estos consumidores se muestran moderados a la hora de actuar precipitadamente y evitan mostrar sus sentimientos acerca de la experiencia negativa a otros (Sengupta et al., 2015).
- Pensamiento positivo: es una estrategia de afrontamiento constructiva, con la que los consumidores ven una oportunidad para aprender de los encuentros estresantes (McCrae, 1984). Califican el fallo como incontrolable e impredecible y perdonan fácilmente al proveedor del servicio con comportamientos de compra futuros (Johnson & Rapp, 2010).
- Descarga emocional: los consumidores pueden intentar descargar sus sentimientos para recibir atención del proveedor del servicio. Con esta respuesta de confrontación los consumidores regulan sus emociones a través de manifestar sus emociones y su enfado al proveedor del servicio. Parlamis (2012) señala que los clientes serán más propensos a mostrar su enfado cuando ven el encuentro fallido como interno y controlable.
- Búsqueda de apoyo instrumental: tratan de buscar consejos de amigos o conocidos que hayan sufrido experiencias similares (Yi y Baumgartner, 2004).

utilizan esta estrategia para percibir el fallo en el servicio como controlable (Georgiou y Stavrinides, 2008) y buscan apoyo en otras personas para comprender el proceso de queja y/o compensación.

- Búsqueda de apoyo emocional: buscan consuelo en los demás debido al encuentro fallido experimentado. Su objetivo es el de obtener el apoyo o la simpatía de los demás (Yi y Baumgartner, 2004). Atribuyen el fallo a motivos incontrolables (Gelbrich, 2010).
- Evasión: es una forma pasiva de hacerle frente al problema, alejándose del mismo (Strizhakova et al., 2012). Atribuyen el fallo del servicio a razones incontrolables y no realizan comportamientos de recompra en el futuro (Yi y Baumgartner, 2004).
- Negación: pueden hacer frente al fallo en el servicio, fingiendo que nunca ha sucedido (Duhachek, 2005). Estos clientes mostrarán una mayor angustia emocional debido al que el problema no queda resuelto (Strizhakova et al., 2012).

Respecto a estas estrategias de afrontamiento, Gabbott, Tsarenko y Mok (2011), demuestran en su trabajo que cuando los consumidores utilizan estrategias de afrontamiento como el afrontamiento de la acción o la búsqueda de apoyo instrumental, es más probable que evalúen el servicio como no favorable. En cambio, Gabbott et al. (2011), proponen que si se usan estrategias como el pensamiento positivo, el pensamiento racional o la búsqueda de apoyo emocional, el resultado será una mayor satisfacción del consumidor y llevará a intenciones comportamentales futuras. Sucederá algo parecido con las estrategias de evitar el fallo y la negación puesto que llevan a los consumidores a ignorar las experiencias negativas.

Además, Cambra-Fierro et al., (2015), proponen que tras experimentar distintos tipos de pérdidas en la situación del fallo, los consumidores buscarán beneficios del mismo tipo para recuperarse de las pérdidas. Además, señalan que las estrategias que sigan esta línea serán más eficaces a la hora de aumentar el beneficio, y crear una relación beneficiosa entre el consumidor y la empresa, que otras estrategias que no tengan en cuenta la pérdida sufrida por el cliente.

Suprpto et al. (2010), recogen una serie de consecuencias propuestas a lo largo de la literatura, que se derivan de los fallos en el servicio. Estas consecuencias son:

- Que se produzca una insatisfacción del consumidor
- Que disminuya su confianza
- Que se dé un comportamiento de Word of Mouth negativo
- La deserción del cliente
- La pérdida de ingresos y el aumento de los costes por parte de la empresa
- La disminución de la morar y el desempeño de los trabajadores
- y la posible reacción de los consumidores que puede afectar a la empresa

Una de las posibles reacciones de los consumidores tras el fallo, es el comportamiento de queja. Einwiller y Steilen (2015), basándose en la literatura de marketing y psicología, proponen la siguiente definición de queja. Una queja es una expresión de insatisfacción, con el propósito de que se preste atención a una mala conducta de la compañía, y con el fin de conseguir unos objetivos personales o colectivos.

Estas quejas, pueden dañar a la empresa. Además, los consumidores que realizan una queja, y que finalmente quedan satisfechos, mostrarán un comportamiento positivo tras la queja. Por esto, Stauss (2002) y Stauss y Seidel (2010), proponen que el objetivo de la gestión de quejas, es el de restaurar la satisfacción de los consumidores.

Respecto a la respuesta de las empresas ante las quejas de sus consumidores, Davidow (2003), propone seis dimensiones diferentes de respuestas organizacionales ante las quejas. Estas respuestas son:

- Tiempo: rapidez con la que la organización responde a la queja.
- Rectificación: los beneficios que recibe un consumidor por parte de la organización, en respuesta a su queja.
- Disculpa: reconocimiento por parte de la organización de la angustia del consumidor (compensación psicológica).

- Credibilidad: presentar una explicación del problema, explicar qué fue mal, porque, y qué va a hacer la organización para asegurarse de que no vuelva a suceder.
- Atención: comunicación interpersonal e interacción entre la empresa y el consumidor, que muestra respeto, empatía y disposición a escuchar y comprender la preocupación del consumidor.
- Facilitación: políticas, procedimientos y estructura que se sigue para apoyar a los consumidores; incluye la atribución de poder a los empleados para ayudar al consumidor sin necesidad de transferirlo a otra autoridad.

Vemos, que en la literatura, se ha destacado numerosas veces la importancia de la recuperación del servicio tras un fallo. Steyn et al. (2011), definen la recuperación del servicio como las acciones que llevan a cabo las organizaciones, en respuesta a un fallo en el servicio. Keaveney (1995) señala que los fallos en el servicio son la principal causa de que los clientes de empresas de servicios se vayan a otra empresa que presta ese servicio. Fornell y Wernerfelt (1987), proponen que una recuperación del servicio realizada adecuadamente, es importante para satisfacer al cliente, construir relaciones con los clientes y evitar que se marchen.

Además, a lo largo de la literatura, se resalta la importancia de incrementar la atención que se dedica a la recuperación del servicio. Así se podrá conseguir la retención de los clientes, su lealtad y satisfacción, incentivar que realicen Word of Mouth positivo, que recomienden la empresa, motivar su intención de recompra y fomentar su confianza en la empresa (Mostert, Meyer y Van Rensburg, 2009; Steyn, Mostert y Van Rensburg, 2011; Vázquez-Casielles et al., 2012; Hu, Lu, Tu y Jen, 2013)

Dentro del sector turístico, cobra una gran importancia el hecho de conocer y gestionar adecuadamente las quejas de los consumidores. Al ser este un sector en el que los servicios que se comercializan son de alta implicación, y en el cual existe una alta interacción, se pueden llegar a producir un mayor número de fallos en el servicio. En este sector, también cobran una gran importancia la gestión de las quejas y recuperación del servicio, puesto que estas quejas o fallos pueden dañar la reputación de la empresa. Por el contrario si se gestionan adecuada y eficientemente, pueden

reportar diversas oportunidades, Einwiller y Steilen (2015). Esto se ve apoyado por Fornell y Wernerfelt (1987), que propusieron que una recuperación del servicio efectiva puede llevar a mejorar la calidad de la relación entre el consumidor y la empresa e incluso a retener a los clientes tras producirse un fallo en el servicio.

Por tanto, Grönroos (1988), define la recuperación del servicio como el proceso de responder a las quejas de un consumidor. Boshoff (2007), completa esta definición añadiendo que esto se lleva a cabo con el objetivo de pasar de un cliente insatisfecho a uno satisfecho, utilizando la estrategia adecuada.

Por otro lado, Levesque y McDougall (2000), definen las estrategias de recuperación del servicio como las compensaciones tangibles que ofrece la empresa al consumidor, así como la forma en la que el proveedor del servicio gestiona el fallo en el servicio.

En la literatura, también se ha resaltado la importancia de la lealtad (Dick y Basu, 1994; Buttle y Burton, 2001; Yang y Peterson, 2004, Chou, 2015). También se ha probado la existencia de una relación positiva entre la recuperación del servicio y la lealtad de los consumidores. Además, se ha probado, el papel moderador de la recuperación del servicio, entre el fallo en el servicio y la lealtad futura (Chou, 2015).

En referencia a la lealtad, la literatura en materia de fallos y recuperación del servicio, diferencia entre dos tipos de lealtad, la actitudinal y la comportamental (Dick y Basu, 1994; Buttle y Burton, 2001; Yang y Peterson, 2004, Chou, 2015). Chou (2015) propone que la lealtad actitudinal, se refleja en la intención de recomendar un proveedor de servicios a otros consumidores o en el compromiso de volver a ser cliente de un proveedor de servicios preferido. En cuanto a la lealtad comportamental, propone que se refleja en la frecuencia con la que un consumidor elige el mismo producto o servicio en comparación con el número total de consumo de ese producto o servicio específico.

Chou (2015), añade que las estrategias de recuperación del servicio, deberían considerar los efectos de la percepción de los consumidores en la implementación y su satisfacción posterior al servicio, para así poder entender la intención futura de lealtad del consumidor. También es importante, que los proveedores de servicios entiendan

los efectos de una explicación y una compensación ofrecidas, sobre las evaluaciones de los consumidores, Bolton, Grewal & Levy (2007).

Este autor también propone que debido a la paradoja de la recuperación, una recuperación efectiva o excelente del servicio, puede llegar incluso a niveles de satisfacción acumulativa más altos que los existentes con anterioridad al fallo en el servicio. Esto lo apoyan Wang, Wu, Lin y Wang (2011), que proponen que llevar a cabo estrategias de recuperación del servicio inmediatas y justas, mitigará los daños creados por un fallo en el servicio sobre la lealtad de los consumidores.

Dentro de la recuperación del servicio, también se tienen en cuenta otros aspectos como la satisfacción con la recuperación del servicio, la severidad del fallo, la responsabilidad del mismo, la implicación que se tiene con el servicio o la reputación de la marca, que tratamos con más énfasis en la Tabla 1.

Webster y Sundaram (1998), definen la satisfacción con la recuperación del servicio como las evaluaciones positivas de los consumidores sobre la recuperación del servicio que han experimentado. Hess et al. (2003), definen la severidad del fallo en el servicio como la intensidad percibida de un fallo en el servicio, que depende de la pérdida experimentada por el consumidor debido a un fallo. Es importante tener en cuenta la severidad del fallo (alta vs. baja), puesto que autores como Craighead, Karwan y Miller (2004) la consideran un antecedente de las expectativas de recuperación del servicio del consumidor y de la respuesta de los consumidores frente a la recuperación del servicio (Smith et al., 1999; Weun, Beatty y Jones, 2004). Sengupta et al., (2015), definen la severidad del fallo, como la magnitud o la intensidad del fallo en el servicio.

Diferentes autores coinciden en que los consumidores que experimentan un fallo el servicio, es probable que sientan una gran pérdida, que evalúen el servicio como no favorable y que reporten insatisfacción. Además, estos consumidores, mostrarán aversión a la continuidad de la relación y pueden llegar a hacer Word of Mouth negativo sobre el proveedor del servicio (Smith et al., 1999; Kalamas, Laroche y Makdessian, 2008; Del Río- lanza, et al., 2009).

Cuando los consumidores perciben el fallo en el servicio como un fallo severo, pueden realizar esfuerzos deliberados para reducir la pérdida percibida y las emociones negativas. Esto lo hacen ponderando las causas y las consecuencias del fallo. En cambio, sí perciben el fallo como menos severo, evalúan la pérdida potencial y pueden llegar a ignorar las emociones negativas (Sengupta et al., 2015)

Celsi y Olson (1988), definen la implicación con el servicio como la relevancia personal que los consumidores adscriben a un servicio. Webster et al. (1998), señalan que es un factor importante que influencia la satisfacción de los consumidores.

Bambauer-Sachse y Landis (2015), señalan que los consumidores piensan en quien es el responsable, cuando experimentan una situación positiva o negativa. Esto apoya lo propuesto por otros autores (Folkes, 1984; Weiner, 1985; Iglesias, 2009), que proponían que la atribución de responsabilidad puede influenciar las emociones, actitudes y comportamientos de los consumidores y puede tener un efecto directo sobre la preferencia de los consumidores por un tipo de compensación. Folkes, (1984) Weiner, (1985) e Iglesias, (2009), también clasifican la causa del fallo, diferenciando si se trata de un fallo interno, responsabilidad del consumidor, o de un fallo externo.

Sengupta et al. (2015), proponen que las expectativas de los consumidores se pueden ver determinadas por la combinación entre la reputación de la empresa y los servicios que ofrece. Dependiendo de si la reputación de la empresa es alta o baja, los consumidores tendrán diferentes niveles de expectativas (Roggeveen, Bhardawaj y Hoyer, 2007). Brodie, Whittome y Brush, (2009) afirman que los consumidores se identifican positivamente con la reputación de la empresa y esto afecta a su percepción sobre la prestación del servicio.

Por esto, Selnes (1998) define la reputación de la marca como la percepción de los consumidores de la calidad del servicio asociada con el nombre de la marca. Huang (2011), demuestra en su trabajo, que la equidad de marca modera la relación entre la recuperación del servicio y la satisfacción. También prueba que, en las empresas con un alto valor de marca, la justicia distributiva lleva a una mayor satisfacción con la recuperación del servicio que en el caso de empresas con un bajo valor de marca. Esto

se puede deber a que, al tener un mayor valor de marca, los consumidores perciban el fallo como algo temporal e inusual y esto genere una menor insatisfacción.

## **2.2. Proactividad**

La Real Academia de la Lengua Española (RAE), define la proactividad como la actitud de tomar activamente el control y decidir qué hacer en cada momento, anticipándose a los acontecimientos. La definición de la RAE también señala por tanto que la proactividad implica una acción o intervención activa.

Tras proponer una definición general, vemos que el concepto de proactividad, se ha estudiado desde perspectivas tan diversas como, el contexto medioambiental, la psicología o el afrontamiento del estrés, desde la perspectiva del comportamiento y la dirección organizacional e incluso desde la perspectiva del marketing.

La literatura en general, establece que llevar a cabo un enfoque proactivo, supondrá mejores resultados que un enfoque reactivo. A pesar de ello, el consenso en la literatura está en la dificultad de establecer una definición precisa del concepto de proactividad. Por tanto, existe un consenso de conceptualizar la proactividad específicamente para cada contexto, tal como señala Crant (2000) en su trabajo.

En muchas investigaciones, se estudia el concepto de proactividad, desde la perspectiva de la proactividad medioambiental. González-Benito y González-Benito (2005), señalan que no se puede generalizar si la proactividad medioambiental tiene efectos positivos o negativos sobre el desempeño de la empresa. Sostienen esto, apuntando que esta relación debe ser desagregada para proponerse relaciones más concretas y específicas y estudiarse la relación en cada caso.

Murillo-Luna, Garcés-Ayerbe y Rivera-Torres (2011), señalan cuatro tipos de patrones de respuesta medioambiental que se llevan a cabo por las empresas, que medirán su grado de proactividad medioambiental. Estos patrones son: la respuesta pasiva, la respuesta de atención a la legislación, la respuesta de atención a los grupos de presión y la respuesta de calidad medioambiental total.



En este ámbito de la proactividad medioambiental, Graham y Potter (2015), proponen que existe una relación entre el nivel de proactividad medioambiental y las prácticas medioambientales llevadas a cabo, por lo que la proactividad actuará como antecedente de estas prácticas. Esto lo apoyan Sen, Roy y Pal (2015), que llegan al resultado de que la proactividad medioambiental y la actuación medioambiental están positivamente correlacionadas. También apuntan que la proactividad medioambiental está correlacionada con el desempeño financiero, el desempeño operacional basado en la manufactura y el desempeño operacional no basado en la manufactura.

Park y Kim (2014), observan en sus resultados, que la proactividad medioambiental y la actitud frente a la adopción de programas medioambientales, se va a ver influida por la presión percibida por los altos directivos por parte de los grupos de presión. También se verá afectada por los beneficios económicos de las prácticas medioambientales, y por su propia preocupación medioambiental.

Por otra parte, hemos encontrado ~~otros~~ trabajos que estudian el concepto de proactividad relacionado con las estrategias de afrontamiento del estrés o la psicología. En esta materia, Aspinwall y Taylor (1997), definen el afrontamiento proactivo como los esfuerzos llevados a cabo para prevenir un evento estresante futuro o para mitigar sus efectos negativos, antes de que ocurra. Además, Williams (2010), estudia la efectividad de los comportamientos proactivos en los procesos que incluyen estrés. Concluye por tanto, que los comportamientos proactivos, actúan como neutralizadores de la tensión en el trabajo y del estrés.

Otra área en la que se ha estudiado la proactividad es en el comportamiento y la dirección organizacional o liderazgo. En este ámbito, Bateman Y Crant (1993) definen el concepto de comportamiento proactivo. Lo definen como un constructo que identifica las diferencias existentes entre las personas en relación a su manera de tomar acción e influenciar su ambiente. Por tanto, consideran la proactividad como una diferencia personal en el contexto de comportamiento organizacional. Bateman y Crant (1993), también proponen que los individuos proactivos crean de manera activa un cambio en el ambiente de trabajo. Por otro lado, Thomas, Whitman y Viswesvaran

(2010), también definen la proactividad como la facilitación de un cambio significativo, personal y/o ambiental.

Crant (2000), señala que la proactividad, es cuando los empleados tienen un rol activo en su enfoque hacia el trabajo. Expone que en este caso, los empleados inician ciertas situaciones y crean condiciones favorables. También resalta que las personas proactivas, buscan información y oportunidades para mejorar las cosas de manera activa. Vemos que dentro del concepto de proactividad de Crant (2000), se toman en cuenta las acciones que se deciden tomar de manera individual. Frese, Fay, Hilburger, Leng y Tag (1997) lo denominan iniciativa personal. Frese et al. (1997), definen la iniciativa personal como involucrar al trabajo en un enfoque activo y empezado por uno mismo. Además, la proactividad no va a afectar solamente de manera individualizada. Además, Grant y Ashford (2008), definen el concepto de comportamiento proactivo en este ámbito. Lo definen como la acción anticipatoria que los empleados llevan a cabo para impactarse a ellos mismos y/o a su ambiente.

También se ha tratado sobre la proactividad en el área de marketing, donde ha sido estudiada por diversos autores, aunque no se propone una definición clara del constructo de proactividad. De Jong y De Ruyter (2004), proponen que un comportamiento proactivo por parte de los trabajadores, contribuye a una mayor tasa de participación de los clientes. Además, Narver, Slater, y MacLachlan (2004), definen la proactividad como el intento de entender y satisfacer las necesidades latentes de los consumidores. Sostienen también, que para cualquier negocio que pretenda crear y mantener el éxito de un nuevo producto, una orientación proactiva al mercado, tiene un importante rol positivo en el éxito de este nuevo producto.

Siguiendo esta línea, Atuahene-Gima, Slater, y Olsen (2005), señalan que son necesarias tanto la orientación proactiva al mercado, como la orientación reactiva. La orientación reactiva, estará positivamente relacionada con el desempeño de un nuevo producto bajo ciertas circunstancias. Por otro lado, el efecto positivo de la orientación proactiva se ve reforzada en el desempeño de un nuevo producto, cuando son altos la orientación al aprendizaje y el poder del marketing. DeWitt y Brady (2003), proponen la existencia de dos estrategias para mitigar los efectos de un fallo en el servicio. Estas

estrategias serán la proactiva y la reactiva. Ambas tienen como objetivo moderar las consecuencias negativas tras un fallo en el servicio. En esta línea, Worsfold et al. (2007), señalan que la diferencia es que las estrategias proactivas operan antes de que se dé el fallo, y las reactivas tras ocurrir el fallo. Proponen que un ejemplo de estrategia proactiva es la provisión de garantías de calidad y un ejemplo de estrategia reactiva es la provisión de disculpas, explicaciones y compensaciones. También Carr (1996) define el concepto de proactividad. La describe como la disposición a tomar riesgos y utilizar efectivamente el conocimiento actual, para tomar decisiones sobre el futuro.

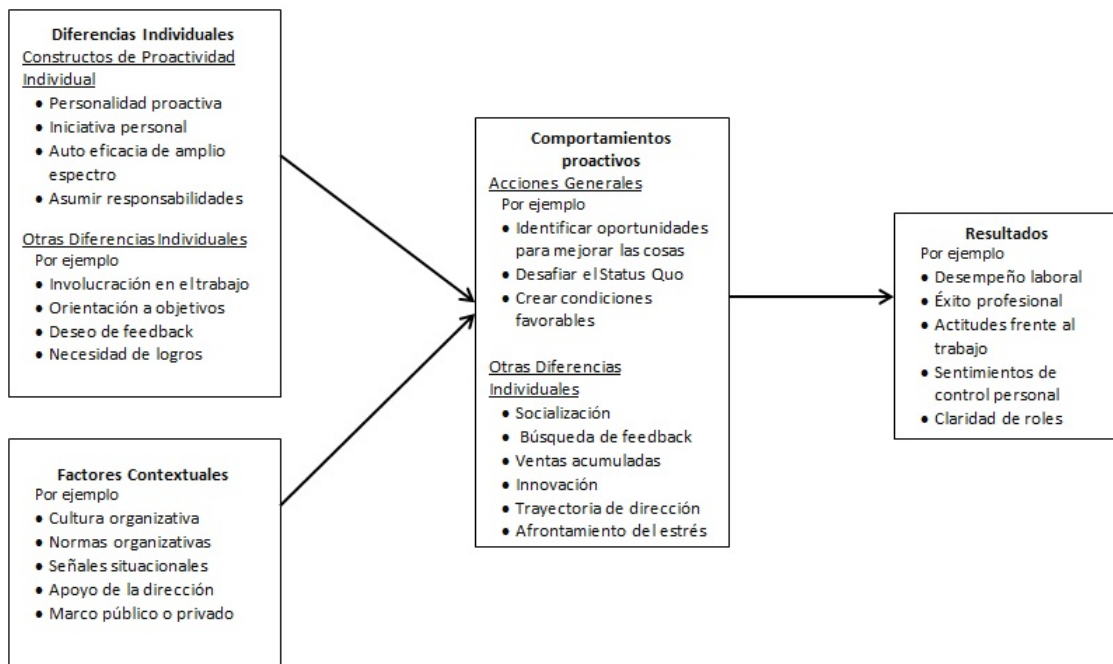
En esta área del marketing, señalamos también el trabajo de Challagalla, Venkatesh, y Kohli (2009). Apuntan que utilizar un servicio post venta proactivo, llega proactivamente a los consumidores, para evitar problemas potenciales, ofrecer sugerencias para el uso o consumo de sus productos y para buscar un feedback. Esto, conduce no sólo a resultados favorables a nivel de los consumidores, sino también a nivel de los proveedores. También identifican tres formas clave de servicio postventa proactivo, que son la prevención proactiva, la educación proactiva y la búsqueda de feedback proactiva. La prevención proactiva se refiere a los esfuerzos que inicia proactivamente el proveedor, para detectar problemas que pueden ser inminentes para un consumidor, y el hecho de tomar acción para evitarlos. La educación proactiva se refiere a los esfuerzos iniciados por el proveedor para educar a los consumidores sobre cómo pueden obtener una mejor utilidad de sus productos. La búsqueda de feedback proactiva se refiere a cuando el proveedor inicia un contacto con los consumidores para obtener feedback de sus experiencias con los productos.

A pesar de esta falta de una definición clara de proactividad, existen coincidencias entre diferentes autores, en la existencia dentro de la proactividad de un foco futuro, que sería la anticipación y un foco de cambio, que sería la toma de control (Grant & Ashford, 2008; Bindl & Parker, 2010). Frese & Fay (2001), proponen que el comportamiento proactivo está centrado en el futuro. La primera característica del comportamiento proactivo es la de actuar con antelación. el comportamiento proactivo, implica anticiparse e imaginar un resultado futuro y seleccionar y modificar situaciones, para influenciar favorablemente ese resultado, antes de que los eventos

futuros ocurran. La segunda característica del comportamiento proactivo es la de tomar acción. Las personas proactivas no esperan a que les llegue la información y las oportunidades, son que las buscan para mejorar. Por tanto, Bateman & Crant (1999) y Crant (2000), proponen que la proactividad incluye la creación de un cambio, y no simplemente anticiparlo. Esto se ve apoyado por Bindl et al. (2010) y Grant et al. (2008), que proponen que el enfoque proactivo incluye la anticipación del resultado futuro y el hecho de tomar la iniciativa para cambiar o controlar el resultado futuro.

Tal como hemos señalado con anterioridad, y apoyándonos en Crant (2000), vemos que la literatura en materia de comportamiento proactivo, se divide en conceptualizaciones generales y específicas de un contexto. En este sentido, Crant (2000) compone un marco teórico integrador sobre los antecedentes y consecuencias del comportamiento proactivo. Este modelo, recoge los distintos tipos de variables que han sido estudiados en la literatura en materia de proactividad (Ver Figura 1).

*Figura 1. Antecedentes y consecuencias del comportamiento proactivo*



Fuente: Crant (2000)

Este autor, propone un agrupamiento de los 4 constructos más relevantes en la literatura para conceptualizar y medir el comportamiento proactivo en general. Estos

constructos son la personalidad proactiva, la iniciativa personal, la auto eficacia de amplio espectro (RBSE) y el asumir responsabilidades.

### *Personalidad Proactiva*

La personalidad proactiva, es un constructo introducido en la literatura por Bateman y Crant (1993), del mismo modo que la disposición proactiva. Este constructo identifica las diferencias entre las personas en relación a qué personas toman acciones para modificar su ambiente.

Definen por tanto, el prototipo de personalidad proactiva. Una persona con una personalidad proactiva, será alguien que es relativamente libre por fuerzas situacionales y que afecta al cambio ambiental. Este tipo de personas identifica las oportunidades y actúa sobre ellas, muestra iniciativa, toma acción y persevera hasta que se lleva a cabo un cambio importante. Además, Bateman et al. (1993), proponen una escala de medida, de la personalidad proactiva que mide este constructo. Esta escala ha sido numerosas veces validada en la literatura. También se han establecido relaciones en la literatura entre la personalidad proactiva y otros aspectos:

- El desempeño laboral individual (Crant, 1995)
- Los resultados profesionales (Seibert, Crant y Kraimer, 1999)
- El liderazgo (Bateman y Crant, 1993; Crant y Bateman, 2000; Deluga, 1998)
- La innovación organizacional (Parker, 1998)
- El desempeño en equipo (Kirkman y Rosen, 1999)
- El emprendimiento (Becherer & Maurer, 1999; Crant, 1996)

### *Iniciativa personal*

Respecto a la iniciativa personal, Frese et al. (1996), proponen que es un patrón por el cual los individuos siguen un enfoque activo, empezado por ellos mismos y van más allá de los requerimientos de su trabajo.

Señalan que la iniciativa personal se caracteriza por cinco componentes: 1) es consistente con la misión organizacional; 2) se necesita un enfoque a largo plazo; 3)

está orientada a la acción y a objetivos; 4) es persistente a la hora de enfrentarse a obstáculos; 5) es proactiva y empieza en uno mismo.

#### *La auto eficacia de amplio espectro (RBSE)*

Parker (1998), define la auto eficacia de amplio espectro o RBSE, como un concepto que recoge la capacidad percibida de los empleados para llevar a cabo una serie de tareas más amplia y más proactiva, más allá de los requerimientos técnicos.

#### *Asumir responsabilidades*

El concepto de tomar cargo, fue propuesto por Morrison y Phelps (1999). Este constructo, captura la idea de que las organizaciones necesitan empleados que estén dispuestos a tomar el cargo para llevar a cabo un cambio constructivo. Por tanto definen el constructo “tomar cargo” como los esfuerzos constructivos de los empleados para efectuar un cambio funcional respecto a cómo se realiza el trabajo.

Respecto a la proactividad en relación a la recuperación del servicio, diferentes estudios señalan que los comportamientos proactivos son elementos importantes del desempeño empresarial (Kirkman & Rosen, 1999; Rust, Danaher & Varki, 2000). Además, Bitner et al. (1990), (1994) y Kirkman et al. (1999), han demostrado que los comportamientos proactivos están positivamente relacionados con las evaluaciones de los consumidores sobre el encuentro.

Por último, presentamos una revisión de la literatura de gestión de quejas y recuperación del servicio, destacando las relaciones entre variables que se plantean en la literatura, así como los principales resultados de los correspondientes trabajos (Ver Tabla 1.)

Tabla 1. Relaciones entre las variables estudiadas en gestión de quejas y recuperación del servicio.

Autor/es	Contexto (sector)	Trabajo empírico o teórico	Antecedentes	Variables moderadoras	Consecuencias	Principales resultados
<i>Goodwin &amp; Ross (1992)</i>	Servicios	Empírico	<p>Fallo en el servicio</p> <p>A lo largo de la tabla utilizas indistintamente mayúscula y minúscula para poner las variables, pon todo mayúscula en la primera</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Severidad del fallo</li> <li>- Disculpa</li> <li>- Compensación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamiento de queja</li> <li>- WOM</li> <li>- Recompra</li> <li>- Satisfacción</li> <li>- Percepción de justicia</li> </ul>	<p>Un fallo en el servicio, sea cual sea su severidad, puede causar reacciones negativas en los consumidores como el comportamiento de queja, word of mouth negativo y la no repetición de la compra.</p> <p>Las percepciones de satisfacción y justicia, se ven realzadas si los consumidores reciben una disculpa por parte del proveedor de servicio después de un fallo. Estos efectos son más fuertes si la disculpa se combina con un 10% de descuento.</p> <p>Las estrategias de disculpa por parte de los proveedores del servicio, aumentan las percepciones de justicia y satisfacción cuando se ofrece a los consumidores un porcentaje de descuento o un regalo tras el fallo en el servicio.</p>
<i>Blodgett et al. (1995)</i>	Venta minorista	Empírico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intención del proveedor de solucionar el problema</li> <li>- Actitud de los consumidores frente a las quejas</li> <li>- Percepción de justicia</li> <li>- Controlabilidad percibida del problema</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intención de recompra</li> <li>- WOM</li> <li>- Satisfacción</li> </ul>	<p>Cuando los consumidores perciben una falta de justicia distributiva, esto les lleva a la insatisfacción, que posteriormente conduce a una alta posibilidad de realizar WOM negativo, a una baja intención de recompra y a la insatisfacción.</p>

<p><i>Spreng, Harrell &amp; Mackoy, (1995)</i></p>	<p>Transporte de bienes domésticos (mudanzas)</p>	<p>Empírico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción con el embalaje</li> <li>- Satisfacción con el transporte</li> <li>- Satisfacción con el tiempo de entrega</li> <li>- Satisfacción con el daño</li> <li>- Satisfacción con el personal de atención de quejas</li> </ul>	<p>Satisfacción general</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intención del recompra WOM</li> </ul>	<p>Las estrategias de recuperación del servicio, no solo buscan compensar dissatisfaction causada, sino que también buscan reforzar el WOM positivo. Además, el uso de estrategias apropiadas para la recuperación del servicio, pueden convertir una situación problemática en un encuentro favorable para la empresa, favoreciendo las intenciones de los consumidores de realizar una comunicación de WOM positiva.</p>
<p><i>Blodgett et al. (1997)</i></p>	<p>Venta minorista</p>	<p>Empírico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Justicia distributiva</li> <li>- Justicia interaccional</li> <li>- Justicia pro cedimental</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intenciones de WOM</li> <li>- Intenciones de recompra</li> </ul>	<p>Existe una relación positiva entre la recuperación del servicio efectiva, y el comportamiento de WOM positivo. Las percepciones de justicia tienen un efecto significativo negativo sobre las intenciones de hacer WOM negativo y sobre las intenciones de recompra. Los consumidores que experimentar mayores niveles de justicia distributiva, tienen menos probabilidad de realizar un WOM negativo. Además, la justicia interaccional es el principal determinante de las intenciones de realizar WOM negativo y de la satisfacción. La justicia interaccional puede compensar unos niveles bajos de justicia distributiva.</p>



<i>Webster &amp; Sundaram, (1998)</i>	Servicios	Empírico	- Tipo de recuperación del servicio - Criticalidad del servicio - Tipo de servicio	Importancia del servicio	- Satisfacción - Lealtad - WOM	Explora los efectos del tipo de servicio, el fallo en el servicio y la criticidad del servicio, sobre la satisfacción y la lealtad de los consumidores. Los resultados muestran que hay un efecto significativo de interacción de la criticidad con el esfuerzo de recuperación sobre las actitudes de los consumidores, sobre sus expectativas y sus intenciones de realizar WOM El hecho de no realizar una adecuada recuperación del servicio, puede desencadenar un efecto dominó que puede llevar a no satisfacer las expectativas de los consumidores y a que estos realicen comunicaciones de WOM negativo. Un análisis del efecto moderador de la importancia del servicio muestra que una disculpa o un resultado en niveles más altos de satisfacción y lealtad de los clientes, en servicios de menor importancia y en servicios de alta importancia, el ofrecimiento de volver a prestar el servicio, lleva a mayores niveles de satisfacción y lealtad.
<i>Boshoff et al. (1998)</i>	Aerolíneas	Empírico	- Percepciones anteriores al fallo -		- Satisfacción con la recuperación del servicio	La satisfacción con la recuperación del servicio, no se va a ver influida por las percepciones y actitudes anteriores al fallo en el servicio.
<i>Smith &amp; Bolton (1998)</i>	Restaurantes y hoteles	Empírico	- Satisfacción anterior acumulada - Intenciones de recompra anteriores	Fallo en el servicio como moderador de la recuperación del servicio	- Satisfacción - Intenciones de recompra	La satisfacción y las intenciones anteriores al fallo en el servicio, influyen sobre la satisfacción y las intenciones de recompra tras el fallo.

<i>Tax et al.(1998)</i>	Servicios	Empírico	Justicia (procedimental, interaccional y distributiva)	Experiencia previa con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción con la recuperación del servicio</li> <li>- Confianza</li> <li>- Compromiso</li> </ul>	Las justicias distributiva, procedimental e interaccional, afectan a la satisfacción con la gestión de las quejas. En concreto, la justicia interaccional tiene un mayor impacto sobre la satisfacción con la gestión de quejas que los otros tipos de justicia.
<i>Smith &amp; Bolton (1999)</i>	Restaurantes y hoteles	Empírico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de fallo</li> <li>- Magnitud del fallo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compensación</li> <li>- Rapidez de respuesta</li> <li>- Disculpa</li> <li>- Iniciación</li> <li>- Disconfirmación</li> <li>- Justicia distributiva</li> <li>- Justicia procedimental</li> <li>- Justicia comportamental</li> </ul>	Satisfacción con el encuentro	La intención de recompra se ve aumentada cuando aumenta la satisfacción transaccional. Además, la satisfacción general aumenta cuando se ve aumentada la satisfacción transaccional. El nivel de satisfacción de los consumidores tras un fallo en el servicio, depende del tipo y la magnitud del fallo que experimentan. Además, la satisfacción de los consumidores, se ve significativamente aumentada por las percepciones positivas de los consumidores de justicia distributiva, procedimental e interaccional. En particular, la justicia distributiva tiene un impacto más fuerte sobre la satisfacción que los otros tipos de justicia.
<i>Mccollough et al. (2000)</i>	Aerolíneas	Empírico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expectativas</li> <li>- Actuación</li> <li>- Disconfirmación</li> <li>- Prestación del servicio</li> </ul>		Satisfacción	La justicia distributiva y la justicia interaccional afectan a la satisfacción de los consumidores con una experiencia en concreto.
<i>Maxham (2001)</i>	Estudio 1 – servicio de corte de pelo Estudio 2 - internet	Empírico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esfuerzo de recuperación del servicio</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción</li> <li>- Intención de recompra</li> <li>- WOM</li> </ul>	Los esfuerzos de recuperación del servicio, moderados y grandes, aumentan la satisfacción de los consumidores posterior a la recuperación del servicio, su intención de recompra de los consumidores y su realización de WOM positivo. Además, las recuperaciones del servicio pobres, agravan la disatisfacción resultante del fallo en el servicio.

<i>Buttle et al. (2001)</i>	Servicios	Empírico	- Fallo en el servicio		- Satisfacción - Lealtad	La lealtad de los consumidores depende de la percepción de valor de los mismo, pero además dependerá también del nivel de satisfacción del consumidores con el servicio y de si el proveedor innova y se anticipa a sus necesidades,
<i>Kastenholz (2002)</i>			- Calidad percibida - Satisfacción - WOM		- Reputación de la empresa - Lealtad	La calidad percibida y la satisfacción de los consumidores, repercuten positivamente sobre la reputación de la empresa e impactan sobre la lealtad y la continuidad temporal de la empresa. Aquí, el WOM es un factor crucial, que construye la imagen de la empresa y que actúa a través de un proceso acumulativo de imágenes y experiencias.
<i>Maxham &amp; Netemeyer (2002)</i>	Servicios	Empírico	- Expectativas de recuperación del servicio - Severidad del fallo	Que se dé más de un fallo	- Satisfacción - Intención de recompra - WOM	La satisfacción con la recuperación del servicio, tiene un efecto positive significativo sobre la difusión de WOM positivo.
<i>Lewis &amp; Mccann (2004)</i>	Hoteles	Empírico	- Tipo de servicio - Tipo de fallo - Rapidez de resupuesta	Recuperación del servicio	- Percepciones de calidad del servicio y de la empresa - WOM - Satisfacción - Lealtad	Los consumidores satisfechos con la recuperación del servicio tras un fallo, tienen más probabilidad de expresar una intención de recompra que los clientes insatisfechos con los esfuerzos de recuperación.

<i>Yang Y Peterson (2004)</i>	Internet	Empírico	- Valor del consumidor	Costes de cambio	- Satisfacción percibida - Lealtad del consumidor	El coste de cambio tiene un impacto positivo sobre la lealtad de los consumidores. En cambio, las interacciones de los costes de cambio tanto con la satisfacción del cliente como con el valor percibido, tienen influencias negativas sobre la lealtad. Además, el valor percibido y los costes de cambio, tienen un rol moderador significativo en la relación satisfacción-lealtad. Por otro lado, los resultados muestran que la lealtad de los consumidores se puede generar mejorando la satisfacción. Sitúan la satisfacción como antecedente de la lealtad, por lo que mejorar la satisfacción de los consumidores, llevará a una mayor lealtad de los mismos hacia la empresa.
<i>Mattila &amp; Patterson (2004)</i>	Servicios - comparación de las culturas americana, tailandesa y malaya	Empírico	- Ofrecer una explicación - Ofrecer una compensación	Percepción de justicia (interaccional y distributiva)	Satisfacción tras la recuperación	La justicia percibida, está directamente relacionada con la satisfacción posterior a la recuperación del servicio.
<i>Wirtz &amp; Mattila (2004)</i>	Servicios	Empírico	- Disculpa - Compensación	Satisfacción con la recuperación del servicio	- Satisfacción - Intenciones de recompra	Combinar compensación con disculpa, resulta en niveles más altos de satisfacción si la solución del problema de retrasa. Si se ofrece una solución del problema inmediata, la combinación de disculpa y compensación, lleva al mismo nivel de satisfacción que si solo se ofrece la disculpa. La satisfacción de los clientes con la recuperación del servicio, influye sobre el comportamiento posterior a la recuperación, incluyendo la intención de recompra.

<i>Chebat &amp; Slusarczyk (2005)</i>	Banca minorista o comercial	Empírico	- Justicia distributiva interaccional y procedimental		- Emociones negativas - Emociones positivas - Lealtad vs. Abandono	La justicia interaccional, tiene un efecto directo sobre el comportamiento de lealtad. La justicia distributiva y la justicia procedimental, tienen un efecto indirecto sobre la lealtad, y actúan como mediadoras de los efectos de las emociones positivas y negativas.
<i>Mattila Y Cranage (2005)</i>	Restaurantes	Empírico	- Compensación - Disculpa		- Satisfacción - Justicia procedimental, interaccional y distributiva	Las cuatro dimensiones de justicia (procedimental, distributiva, interaccional e infomacional) son importantes impulsores de la satisfacción del consumidores tras la recuperación del servicio. Ofrecer una compensación, tiene efectos positivos y lleva a unas mayores percepciones de justicia. Además, cuando no se ofrece una disculpa tras el fallo en el servicio, ofrecer una compensación lleva a mayores percepciones de justicia informacional. La disculpa no importara si el consumidor tiene control sobre el proceso de entrega del servicio. Por último, combinar las estrategias de compensación y de disculpa, aumenta las percepciones de justicia informacional de los consumidores.
<i>Ok et al. (2005)</i>	Turismo	Empírico	- Justicia distributiva, interaccional y procedimental	Satisfacción con la recuperación del servicio	- Satisfacción - Confianza	La justicia distributiva, procedimental e interaccional, afectan a la satisfacción con la recuperación del servicio, que a su vez afecta a la confianza, y a la satisfacción en general. La justicia procedimental, tiene un impacto más fuerte sobre la satisfacción con la recuperación del servicio que otros tipos de justicia.

<i>Karatepe (2006)</i>	Hoteles	Empírico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respuestas organizacionales frente al fallo (resarcimiento, facilitación, rapidez, disculpa, explicación, atención y esfuerzo)</li> <li>- Justicia (procedimental, interaccional y distributiva)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción</li> <li>- Lealtad</li> </ul>	La justicia distributiva, procedimental e interaccional, afecta a la lealtad referente a una queja, teniendo un mayor impacto sobre esta, la justicia interaccional que los otros tipos de justicia. También afecta a la satisfacción con la queja, teniendo un mayor impacto sobre la satisfacción, la justicia interaccional que los otros tipos de justicia.
<i>Karande et al. (2007)</i>	Servicios	Empírico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intención de recuperación de la empresa</li> <li>- Justicia procedimental percibida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transacciones anteriores</li> <li>- Género</li> </ul>	Satisfacción	La justicia procedimental tiene un efecto positivo significativo sobre la satisfacción tras el fallo en los casos de aerolíneas y hoteles. Los consumidores tienen una satisfacción general mayor tras el fallo cuando tienen una percepción de justicia procedimental mayor que cuando tienen una percepción de justicia procedimental menor.
<i>DeWitt et al. (2008)</i>	Servicios	Empírico	Buena relación		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción</li> <li>- Intención de recompra</li> <li>- WOM</li> <li>- Queja</li> </ul>	En la recuperación del servicio, la confianza tiene un efecto positivo sobre la lealtad de los consumidores (lealtad actitudinal y comportamental)

<i>Hess (2008)</i>	Servicios	Empírico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputación de la empresa</li> <li>- Severidad del fallo</li> </ul>	Atribuciones de causalidad (controlabilidad y estabilidad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción con la organización</li> <li>- Intenciones de recompra</li> <li>- WOM</li> </ul>	<p>La satisfacción de los consumidores se ve afectada por la severidad del fallo, y la reputación de la empresa actúa como moderador de esta relación.</p> <p>La reputación de la empresa tiene una influencia significativa sobre la respuesta de los consumidores ante los fallos en el servicio. A las empresas con una alta reputación los fallos en el servicio, pueden incluso llegar a beneficiarles. Además, observan que la reputación de la empresa influye sobre la satisfacción, la severidad del fallo, la respuesta de los consumidores ante un fallo y sobre la intención de recompra.</p>
<i>De Matos, Vargas, Teixeira &amp; Afonso, (2009)</i>	Servicios	Empírico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fallo en el servicio</li> <li>- Magnitud / severidad del fallo</li> <li>- Justicia percibida</li> </ul>	Actitud frente a la queja. Modera la relación entre magnitud del fallo y satisfacción, entre recuperación del servicio y satisfacción y entre satisfacción e intenciones futuras de queja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción</li> <li>- Intención de recompra</li> <li>- WOM</li> <li>- Intenciones de quejas en el futuro</li> </ul>	<p>Los resultados muestran que la severidad del fallo y la justicia percibida, influyen sobre la satisfacción que afecta a las intenciones de recompra, de WOM y a las intenciones de queja. También muestran que la satisfacción afecta a las intenciones de recompra, de WOM y a las intenciones de queja.</p> <p>Además, la severidad del fallo hace que disminuya la satisfacción con la recuperación del servicio.</p>
<i>Kim et al. (2009)</i>	Hoteles de lujo	Empírico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Justicia distributiva, procedimental e interaccional.</li> </ul>	Satisfacción con la recuperación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- confianza</li> <li>- WOM</li> <li>- intención de recompra</li> </ul>	<p>La justicia distributiva, procedimental e interaccional, tienen efectos significativos sobre la confianza, el WOM y la intención de recompra a través de la recuperación del servicio.</p> <p>Además, a satisfacción con la recuperación del servicio es una variable mediadora entre la justicia percibida y el WOM. También la confianza es una importante variable mediadora</p>

<i>Mostert, De Meyer &amp; Van Rensburg, (2009)</i>	Aerolíneas	Empírico	- Satisfacción con la recuperación del servicio		- Relación con la aerolínea - Comportamiento futuro	La satisfacción con el esfuerzo de recuperación del servicio, influye significativamente en el uso futuro de la empresa o la intención de recompra. Además, los consumidores que estaban satisfechos con la recuperación del servicio, señalan que su relación con la empresa no ha cambiado tras el fallo o incluso se ha visto reforzada.
<i>Weber Y Sparks (2009)</i>	Aerolíneas	Empírico	- Recuperación del servicio	Justicia interaccional	- Evaluaciones del consumidor - Comportamiento	Un fallo en el servicio tiene diferentes consecuencias, puesto que puede producir una evaluación negativa de los consumidores, disatisfacción, WOM negativo, o incluso puede reducir la lealtad del consumidor hacia la empresa.
<i>Huang, (2011)</i>	Servicios	Empírico	- Justicia distributiva - Justicia procedimental - Justicia interaccional	- Equidad de marca - Satisfacción con la recuperación del servicio	- Intenciones de recompra - Comportamiento de WOM	Existe una relación positiva entre la satisfacción con la recuperación del servicio y los comportamientos de WOM positivo. Esta relación será más fuerte para marcas o empresas con una alta reputación que para empresas con una reputación o equidad de marca baja. La satisfacción con la recuperación del servicio de los consumidores, se verá influida por la percepción de justicia. Además. La reputación de la empresa/marca, actúa como moderador de esta relación.



<i>Loureiro &amp; Kastenholtz (2011)</i>	Alojamientos rurales	Empírico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consumo</li> <li>- Reputación corporativa</li> <li>- Disconfirmación</li> <li>- Agitación</li> <li>- Afecto positivo</li> <li>- Calidad percibida</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disfrute</li> <li>- Satisfacción</li> <li>- Lealtad</li> </ul>	A la hora de determinar la lealtad de los consumidores, tienen una gran importancia la reputación de la empresa, la satisfacción y el disfrute. Además, encuentran que en el contexto de los alojamientos de turismo rural, la reputación del alojamiento es el factor más importante a la hora de determinar la lealtad. La satisfacción de los consumidores, se ve aumentada por las percepciones de una mayor calidad del servicio.
<i>Sanchez-García &amp; Pérez (2011)</i>	Restaurantes y hoteles	Empírico	Dissatisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfado</li> <li>- Arrepentimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intención de cambio</li> <li>- Comportamiento de queja</li> <li>- WOM negativo</li> </ul>	Las emociones y la (dis)satisfacción, no siempre se refieren a un episodio específico experimentado con el servicio. Existe un efecto mediador del enfado y el arrepentimiento sobre la disatisfacción generada por un fallo en el servicio y los consiguientes comportamientos del consumidor.
<i>Vázquez – Casielles et al. (2012)</i>	Telefonía móvil	Empírico	Justicia percibida (procedimental, distributiva e interaccional)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción con la solución del problema</li> <li>- Lealtad</li> <li>- Tolerancia al precio</li> <li>- Intención de recompra</li> <li>- Referencias</li> </ul>	Contra mayor es la justicia percibida por los consumidores, mayores serán los niveles de lealtad que se manifestarán hacia la compañía y los niveles de satisfacción con la solución del problema. La compensación financiera lleva a una mayor satisfacción y un comportamiento postcompra más positivo que la compensación financiera que se combina con una explicación basada en la comparación social.

<i>Aguilar &amp; Fandos (2013)</i>	Hoteles	Empírico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Justicia interpersonal</li> <li>- Experiencia previa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción global</li> <li>- Satisfacción con la recuperación del servicio</li> <li>- Expectativas con la resolución</li> <li>- Percepción de gravedad</li> <li>- Confianza</li> </ul>	Los resultados muestran que en un escenario de recuperación en el que hay elementos de justicia interpersonal, se da una mayor satisfacción global del consumidor, una mayor satisfacción con el proceso de recuperación, mayores expectativas de resolución del problema, y una mayor confianza en la empresa. También se demuestra que en el momento de la evaluación del fallo en el servicio, tiene mayor importancia el fallo en sí que las experiencias anteriores que haya tenido el consumidor con la empresa.
<i>Brock et al. (2013)</i>	Industria	Empírico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Justicia percibida (procedimental, interaccional y distributiva)</li> </ul>		Satisfacción con la gestión de quejas	Se observa que tanto la justicia distributiva como la justicia procedimental, influyen sobre la satisfacción de los consumidores.
<i>Hu et al. (2013)</i>	Aerolíneas	Empírico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de fallo</li> </ul>		Tipo de recuperación del servicio	Debido a que el fallo en el servicio está relacionado con las percepciones de disatisfacción, puede llevar a que los consumidores tengan una pobre impresión de la empresa o incluso llevarles a realizar WOM negativo.

<i>Bambauer – Sachse Et al. (2015)</i>	Servicios de moderada y alta implicación	Empírico	- Implicación con el servicio - Compensación	Responsabilidad del fallo	Satisfacción	En el caso de un servicio de alta implicación, si el consumidor o el restaurante, es responsable de un fallo altamente severo, el crédito para un consumo futuro y la devolución del dinero llevan a una satisfacción con la recuperación del servicio mayor que otros tipos de compensaciones. Si se trata de un servicio de implicación moderada, los distintos tipos de compensación no llevan a diferentes niveles de satisfacción con la recuperación del servicio si los fallos son más o menos severos y el restaurante es responsable del fallo.
<i>Chou (2015)</i>	“low cost carrier traveler” viajero de transporte de bajo coste	Empírico	- Fallo del servicio		- Recuperación del servicio - Lealtad actitudinal - Lealtad comportamental	La satisfacción de los consumidores afectará a la decisión de los mismos de recomendar o no recomendar la empresa o el servicio a otros consumidores. La recuperación del servicio, tiene un efecto positivo significativo sobre la lealtad actitudinal y comportamental. Además, la disculpa y la compensación tienen un efecto mediador entre el fallo en la entrega del producto o servicio y la lealtad actitudinal y comportamental. Las estrategias de recuperación del servicio llevadas a cabo son muy importantes para determinar la satisfacción de los consumidores. Además, la satisfacción de los consumidores afectará a la decisión de los mismos de recomendar o no recomendar la empresa o el servicio a otros consumidores.

### 3. MODELO PROPUESTO E HIPOTESIS

Hay precedentes en la literatura que proponen la existencia de una relación significativa entre el fallo y la recuperación del servicio (Boshoff & Leong, 1998; Smith et al., 1999; Boshoff & Staude, 2003; La & Kandampully, 2004; Mattila & Cranage, 2005; Magnini, Ford, Narkiwaski & Honeycutt, 2007; Ngai, Heung, Wong & Chan, 2007; Mostert et al., 2009; Steyn et al., 2011; Hu et al., 2013).

Debido a las características propias de la prestación de servicios, en este sector ocurren más fallos en que otros sectores (Zeithaml et al., 1985). Estos fallos provocan consecuencias negativas para los proveedores de los servicios y dificultan su labor de retención de los consumidores y fomento de la satisfacción de los mismos (Bambauer-Sachse et al., 2015). Debido al potencial de estos fallos de causar impactos negativos sobre las organizaciones (Chou, 2015) y sobre los consumidores (Huang et al., 2014), es de vital importancia la realización de una correcta recuperación del servicio. Por lo tanto, cuando ocurre un fallo en el servicio, el proveedor del servicio deberá realizar esfuerzos para mantener una buena relación con el consumidor (Lovelock & Wirtz, 2007). Estos esfuerzos de recuperación del servicio, pueden fortalecer las relaciones con los consumidores (Smith et al., 1999). Steyn et al. (2011) proponen que la recuperación del servicio tras un fallo no tiene porqué causar resultados negativos. Esto lo se apoya en el trabajo de Magnini et al. (2007), que señalan que aunque los las empresas no lleguen a eliminar los fallos en el servicio, se pueden conseguir resultados positivos a través de los esfuerzos de recuperación del servicio. Con esto resaltamos la importancia que tendrá la recuperación del servicio para el sector servicios, y en concreto para el sector turístico. Los esfuerzos de recuperación del servicio en este sector serán valorados positivamente por los consumidores, y aunque a través de ellos no se consiga la completa recuperación del servicio, pueden influir positivamente sobre la misma. Por tanto, planteamos que existirá una relación positiva entre el fallo y la recuperación del servicio.

H1. *Una gestión de un fallo adecuada tendrá un efecto positivo sobre la recuperación del servicio.*

Vemos por tanto, que una prestación de un servicio puede fallar a la hora de cumplir las expectativas de los consumidores. En este caso, una recuperación del servicio que cumpla las expectativas de recuperación del servicio de los consumidores, puede restaurar el compromiso y la confianza del consumidor en el proveedor del servicio (Ruyter & Wetzels, 2000; Ok et al., 2005). Esta confianza, puede llevar tanto a la satisfacción como a la lealtad de los consumidores.

Smith (1998), propone que la satisfacción es la evaluación general de un consumidor sobre su relación con el proveedor del servicio. Fandos & Flavián (2011) apuntan que la satisfacción de los consumidores depende de la diferencia entre las expectativas de los mismo y la calidad experimentada. Si la calidad experimentada es mayor o igual a las expectativas de calidad el consumidor estará satisfecho. Por el contrario, si la calidad percibida es menor que las expectativas de calidad el consumidor seguirá insatisfecho.

Consecuentemente, Goodwin & Ross (1999), proponen que las iniciativas adecuadas de recuperación del servicio, pueden restaurar los niveles de satisfacción de los consumidores. Los esfuerzos de recuperación del servicio, influyen positivamente sobre la satisfacción de los consumidores (Maxham, 2001). Esto lo apoya Chou (2015), que señala que las estrategias de recuperación del servicio llevadas a cabo son muy importantes para determinar la satisfacción de los consumidores. Con esta información y apoyándonos en la revisión de la literatura anteriormente realizada en materia de satisfacción (Ver *Tabla 1*) planteamos la siguiente hipótesis.

*H2: Una recuperación del servicio adecuada tendrá un efecto positivo sobre la satisfacción de los clientes*

Respecto a la lealtad, en la literatura se diferencia entre dos tipos de lealtad, la lealtad actitudinal y la comportamental (Dick et al., 1994; Bittle et al., 2001; Yang et al., 2004). La lealtad actitudinal consiste en las intenciones de los consumidores de realizar un WOM positivo sobre la empresa y la lealtad comportamental consiste en las intenciones de recompra de los consumidores (Chou, 2015).

A lo largo de la literatura, se ha demostrado que la una buena recuperación del servicio, tendrá una relación positiva con las intenciones de recompra (Spreng et al., 1995; Holloway et al., 2009). Además, las iniciativas adecuadas de recuperación del servicio, pueden producir un WOM positivo por parte de los consumidores (Goodwin & Ross, 1999). Por tanto, incluso tras haber ocurrido un fallo en el servicio, si el proveedor del servicio lleva a cabo unas estrategias de recuperación del servicio adecuadas, es probable que el consumidor vuelva a comprar al mismo proveedor y presente lealtad hacia él, según proponen Torres & Kline (2006). Apoyándonos en la revisión de la literatura en materia de lealtad realizada y expuesta en la *Tabla 1*, destacamos la importancia de dicha variable y con esto realizamos la proposición de nuestra tercera hipótesis.

*H3a: Una recuperación del servicio adecuada tendrá un efecto positivo sobre el WOM que hagan los clientes.*

*H3b: Una recuperación del servicio adecuada tendrá un efecto positivo sobre la intención de recompra de los clientes.*

La satisfacción, tiene un impacto significativo tanto en la confianza como en la continuidad de la relación entre el consumidor y la empresa (Selnes, 1998). Además, en el sector turístico, la intención de recompra de los consumidores es un factor clave para los establecimientos hoteleros (Taegoo, Woo Gon & Hong-Bumm, 2009) esto lo apoyan Zeithaml et al. (1996), Gerpott, Rams & Schindler (2001) y Ranaweera & Prabhu (2003), que señalan que la satisfacción del consumidor es un factor crítico que afecta a las intenciones de recompra. Por tanto, los consumidores que reciben unos servicios satisfactorios, es más probable que tengan unas intenciones de comportamiento futuras positivas. Según Mostert et al. (2009), la satisfacción de los consumidores con la recuperación del servicio tras un fallo puede incluso reforzar la relación entre cliente y empresa. También proponen que la satisfacción con el esfuerzo de recuperación del servicio influye significativamente en la intención de recompra. Chou (2015), añade que la satisfacción de los consumidores, también afectará a su decisión de recomendar el proveedor del servicio a otros consumidores. Además, Labarbera & Mazursky (1986), Yi (1990), Seiders, Voss, Grewal & Godfrey (2005) y

Tsiotsoou (2006), también sugieren que la intención de recompra está positivamente relacionada con la satisfacción.. Además en la literatura también se relaciona la satisfacción con la lealtad comportamental (Webster et al., 1998; Maxham, 2001, Kastenholz, 2002; Wirtz et al., 2004; DeWitt et al., 2008; De Matos et al., 2009; Huang, 2011; Chou, 2015). No obstante, Yi (1990), señala que el grado de influencia de la satisfacción sobre las intenciones de lealtad varía de un tipo de producto a otro. Por este motivo, nos parece interesante plantear esta relación en nuestro modelo, para comprobar si en el sector hotelero se da esta relación entre satisfacción e intención de comportamiento y si es significativa. Como consecuencia de estos argumentos, proponemos las siguientes hipótesis.

*H4a. La satisfacción de los consumidores, tendrá un efecto positivo sobre el WOM que hagan los clientes.*

*H4b. La satisfacción de los consumidores, tendrá un efecto positivo sobre la intención de recompra de los clientes.*

Los efectos de las prácticas y políticas del consumidor, deberían tener efectos visibles en el comportamiento del consumidor. Esto se debe a que las evaluaciones de calidad del consumidor y su comportamiento de compra están relacionados significativamente, según de Jong & de Ruyter (2004). Estos autores, también proponen que cuando se da un fallo en el servicio, desde el punto de vista de los consumidores, a los proveedores del servicio les cuesta demasiado tiempo resolver adecuadamente los problemas con el servicio. Por lo tanto, se debe restringir el tiempo que se reserva a la recuperación del servicio (Batt, 1999). Además, Worsfold et al., (2007), proponen que un enfoque proactivo puede controlar efectivamente los daños asociados a un fallo en el servicio. Esto se ve apoyado en DeWitt et al. (2003), que sostienen que las estrategias proactivas tienen como objetivo moderar las consecuencias negativas tras un fallo en el servicio. Por lo tanto, utilizar una estrategia proactiva puede ser una forma efectiva de evitar las pérdidas que puede sufrir la empresa como consecuencia del fallo.

Además, Utilizar un servicio postventa proactivo tiene consecuencias positivas sobre los consumidores (Challagalla et al., 2009). Worsfold et al. (2007), también

proponen que la variable de proactividad, tiene efectos positivos sobre la satisfacción y las intenciones de recompra. Por esto, tal como apoya la literatura revisada, se espera que los comportamientos proactivos de recuperación del servicio afecten sobre el comportamiento del consumidor y consecuentemente planteamos la siguiente hipótesis.

*H5a. Los comportamientos proactivos de recuperación del servicio, tendrán un efecto moderador sobre la relación entre los fallos en el servicio y la recuperación del servicio.*

H5b. Los comportamientos proactivos de recuperación del servicio, tendrán un efecto moderador sobre la relación entre la recuperación del servicio y la satisfacción de los consumidores.

*H5c. Los comportamientos proactivos de recuperación del servicio, tendrán un efecto moderador sobre la relación entre la recuperación del servicio y el WOM que hagan los clientes.*

*H5d. Los comportamientos proactivos de recuperación del servicio, tendrán un efecto moderador sobre sobre la relación entre la recuperación del servicio y la intención de recompra de los clientes.*

En numerosos estudios se analizan las características demográficas de la muestra para ver qué efectos tienen sobre las variables que componen el modelo. Además, esto ha tenido una gran importancia dentro de los estudios referentes al sector turístico, ya que en numerosas ocasiones se han tenido en cuenta dentro de los modelos planteados las características demográficas de la población. Autores que han tenido en cuenta estas características socio-demográficas en el sector turístico son por ejemplo, Amuquandoh & Dei (2007), Andereck, Valentine, Knopf & Vogt (2005), Andriotis & Vaughan (2003), Haley et al. (2005), Harrill (2004), Jurowski & Gursory (2004), Nunkoo & Ramkissoon (2010) Wang, Pfister, & Morais (2006). Además, las diferencias de sexo han ocupado la atención de numerosos investigadores a lo largo del tiempo (Rodgers & Harris, 2003). Costa, Terracciano & McCrae (2001) señalan que existen diferencias biológicas entre hombres y mujeres en referencia a lo cognitivo y



comportamental, y por tanto Palanisamy (2004) propone que el sexo es una de las estrategias de segmentación utilizadas. También se ha demostrado en la literatura que el nivel de educación afecta al comportamiento del consumidor (Ou, 2007).

Por este motivo, creemos interesante proponer tanto estas como otras características demográficas como variable moderadora dentro de nuestro modelo, puesto que creemos que pueden producir diferencias en los resultados y por consiguiente pueden añadir información valiosa. Con ello podremos conocer cómo pueden afectar cada una de estas variables socio-demográficas a la recuperación del servicio y a la proactividad. Para ello planteamos las siguientes hipótesis.

*H6a. Las variables socio-demográficas (edad, sexo, renta y nivel de estudios), tendrán un efecto moderador sobre la relación entre los fallos en el servicio y la recuperación del servicio.*

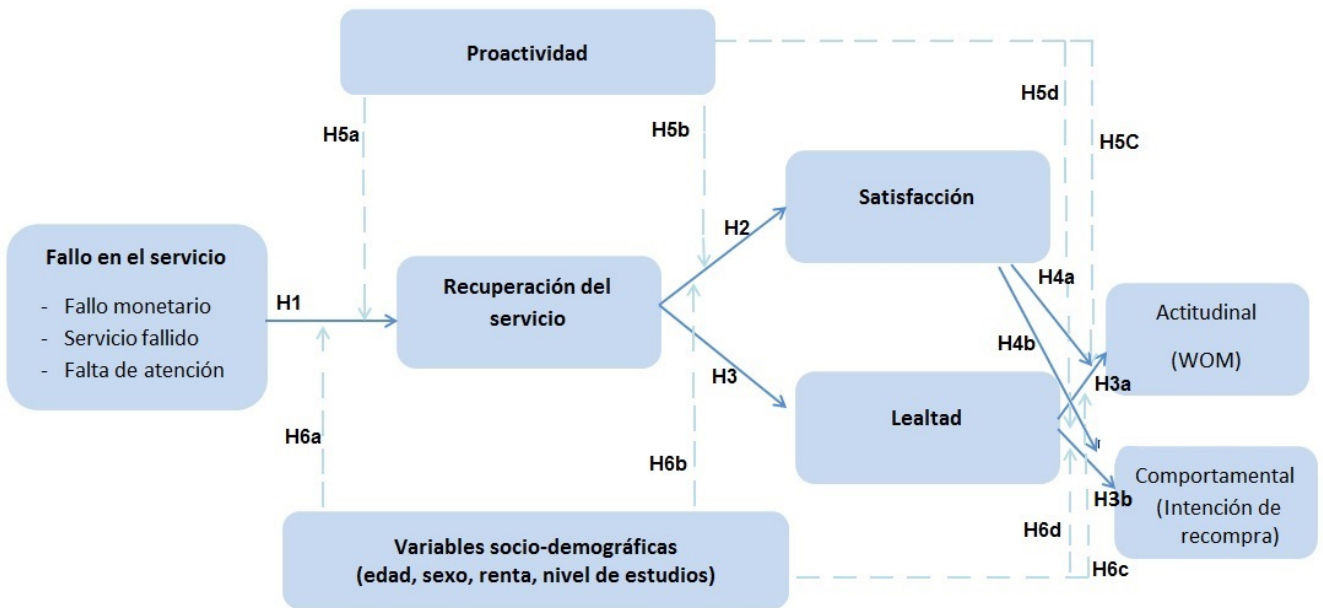
*H6b. Las variables socio-demográficas (edad, sexo, renta y nivel de estudios), tendrán un efecto moderador sobre la relación entre la recuperación del servicio y la satisfacción de los consumidores.*

*H6c. Las variables socio-demográficas (edad, sexo, renta y nivel de estudios), tendrán un efecto moderador sobre la relación entre la recuperación del servicio y el WOM que hagan los clientes.*

*H6d. Las variables socio-demográficas (edad, sexo, renta y nivel de estudios), tendrán un efecto moderador sobre la relación entre la recuperación del servicio y la intención de recompra de los clientes.*

La *Figura 2*, muestra el modelo conceptual propuesto, que relaciona los fallos y la recuperación del servicio con la satisfacción y la lealtad, y el efecto moderador de la proactividad y las variables socio-demográficas.

Figura 2. Modelo propuesto.



#### 4. METODOLOGIA

En el caso de testar el modelo propuesto, lo aplicaríamos en el sector turístico debido a la importancia que ha demostrado tener como dinamizador de la economía, como generador de divisas y de empleo, de ingresos nacionales, y como posibilitador de la expansión internacional del mercado nacional. La Cuenta Satélite del Turismo (2012) destaca que el crecimiento económico del sector y su tasa de creación de empleo es mayor al de otros sectores de la economía nacional. Señalan que el turismo es responsable del 10.9% del PIB. Por ello es importante tener un amplio conocimiento sobre el mismo. Así, se podrá gestionar adecuadamente este sector y las empresas que se encuentran englobadas en el mismo. Con ello, se favorecerá su mantenimiento a lo largo del tiempo, su importancia económica y se impulsará su actividad.

Dentro del sector turístico, vamos a estudiar las empresas de alojamiento, en concreto los hoteles. Datos del INE (2013) sitúan a las empresas de alojamiento como una de las tipologías de empresas del sector que más ingresos y empleo generan. Además, también las califican como las más numerosas dentro del sector. Esto lo respaldan con datos que establecen que las empresas de alojamiento tuvieron unos

ingresos en 2013 de 17.343 millones de euros, y una cifra media de población activa de 246.311 personas, representando, según Turespaña (2014), más del 13% del total de trabajadores del sector.

Los hoteles, se caracterizan por su operatividad continua, 24 horas al día 7 días a la semana y por tener una demanda altamente fluctuante. Esto hace que haya más probabilidad que en otros sectores, de que ocurran fallos en el servicio (Lewis & McCann, 2004). Además, se presenta un alto nivel de interacción entre empleados y consumidores, presentándose así más oportunidades para que ocurran fallos en el servicio. Lewis et al. (2004) también señalan que en la industria hotelera la producción y el consumo son inseparables y esto permite tener poco margen de corrección de los fallos y es difícil no causar inconveniencias en los consumidores. Añaden que la industria hotelera es un mercado muy competitivo y que por tanto las expectativas de los consumidores están en incremento y existen altas probabilidades de cambiar de proveedor.

La herramienta metodológica que utilizaríamos para la recolección de datos para contrastar el modelo planteado, sería el cuestionario. Realizaríamos una investigación cuantitativa, con recogida de datos a través de un cuestionario realizado a consumidores de servicios de alojamiento que hayan experimentado con anterioridad un fallo y una recuperación del servicio. Este cuestionario, será administrado físicamente en hoteles y en él se solicitará a los consumidores su opinión sobre las distintas variables componentes del modelo teórico.

Creemos necesaria la inclusión de un grupo de preguntas que analicen las características socio-demográficas de los encuestados para posteriormente, poder segmentar a los consumidores en función de estas características. Esto nos permitirá poder ver diferencias en los resultados entre las distintas tipologías de consumidores. Así se facilitará la adaptación del proceso de recuperación del servicio y del nivel de proactividad, para que sea adecuado a cada una de las tipologías de consumidores.

Las escalas de medida que se utilizarían en el cuestionario, para medir las distintas variables relacionadas con la recuperación del servicio, son escalas validadas en la literatura y adaptadas al presente trabajo. Estas escalas se recogen en la *Tabla 2*.

Tabla 2. Escalas de medida de las variables de recuperación del servicio incluidas en el modelo.

VARIABLE	AUTOR/ES	INDICADORES/ESCALA
FALLO EN EL SERVICIO	Roschk & Gelbrich (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fallo monetario – Cobro de más en la cuenta, costes adicionales y otras pérdidas monetarias.</li> <li>- Bienes defectuosos<sup>1</sup> – calidad inferior del producto.</li> <li>- Servicio fallido<sup>2</sup> – hotel con overbooking, retraso en el check-in, habitación incorrecta, habitación que no está preparada y otros.</li> <li>- Falta de atención – preferencia inapropiada por otros, mala actitud frente a las necesidades del consumidor, revelar información personal, personal no disponible.</li> </ul>
RECUPERACIÓN DEL SERVICIO	Smith et al., (1999) Mattila & Cranage (2005) Weber & Sparks (2009) Chou (2015)	<p>DISCULPA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tras un fallo en el servicio, estabas satisfecho con la disculpa inmediata del hotel.</li> <li>- Tras un fallo en el servicio, estabas satisfecho con la explicación inmediata y respuesta para dirigir la situación del hotel</li> <li>- Tras un fallo en el servicio, estabas satisfecho con la resolución inmediata o la promesa de resolución del hotel.</li> </ul> <p>COMPENSACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tras un fallo en el servicio, estabas satisfecho con la compensación material del hotel, como por ejemplo bonos, devolución del dinero o cupones.</li> <li>- Tras un fallo en el servicio, estabas satisfecho con la compensación psicológica del hotel como una llamada o un e-mail.</li> <li>- Tras un fallo en el servicio, estabas satisfecho con la promesa de ofrecer una compensación del hotel.</li> </ul>
SATISFACCIÓN	Oliver (1997) Babin & Griffin(1998) Taylor et al. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Me siento satisfecho con el servicio prestado por el hotel.</li> <li>- Estoy feliz con el servicio prestado por el hotel.</li> <li>- Mis expectativas han sido satisfechas con el servicio prestado por el hotel.</li> <li>- En términos generales, estoy satisfecho con el servicio prestado por el hotel.</li> <li>- Estoy satisfecho con la experiencia en el hotel.</li> <li>- El hotel ha satisfecho mis necesidades.</li> </ul>
LEALTAD	Dick & Basu (1994) Buttle & Burton (2001) Yang & Peterson (2004) Chou (2015)	<p>ACTITUDINAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recomendación – continuarás recomendando venir a este hotel a otros.</li> <li>- WOM – Continuarás diciendo cosas positivas obre este hotel a otros.</li> <li>- Mención – Continuarás animando a otros a usar los servicios de este hotel.</li> </ul> <p>COMPORTAMENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1ª opción – Volver a este hotel es tu primera opción.</li> <li>- Intención de recompra – volverás a este hotel en el futuro</li> </ul>

Respecto a la escala de proactividad, en la literatura hemos encontrado que las escalas ya validadas que miden la proactividad, lo hacen desde el punto de vista de la

<sup>1</sup> Roschk y Gelbrich (2014) proponen como bienes defectuosos la calidad inferior del producto, ropa manchada o función insatisfactoria del producto. Adaptamos esto para nuestro trabajo proponiendo solamente la calidad inferior del producto, que se referirá a la calidad de la habitación del hotel.

<sup>2</sup> Roschk y Gelbrich (2014) proponen como servicio fallido la comida incomedible, el hotel que tiene overbooking, el retraso en un vuelo, el mal corte de pelo, un coche que no está listo, pedido incorrecto en un restaurante y otros. Hemos considerado necesario adaptar estos ítems para nuestro estudio.

proactividad medioambiental o desde el punto de vista de la empresa y no desde el punto de vista del consumidor. Por ejemplo, Murillo- Luna et al. (2011) proponen una escala de medida de la proactividad medioambiental desde el punto de vista de la empresa. Como nuestra encuesta iría dirigida a consumidores, creemos necesaria la creación de una escala de proactividad mediante la cual los consumidores puedan medir la proactividad que muestra tener una empresa a la hora de solucionar los fallos en el servicio. Por tanto, basándonos en la escala de medición de la proactividad medioambiental propuesta por Murillo-Luna et al. (2011), proponemos la siguiente escala.

*Tabla 3. Escala de medición de la proactividad de una empresa, desde el punto de vista de los consumidores.*

VARIABLE	AUTOR/ES	INDICADORES/ESCALA
PROACTIVIDAD	Creación propia, basada en Murillo-Luna et al. (2011)	<p>Descripción 1: Estrategia Pasiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El objetivo de recuperación del servicio no parece ser un objetivo actualmente perseguido por la empresa.</li> <li>- La empresa casi no ha dedicado tiempo ni recursos financieros a la recuperación del servicio.</li> <li>- La empresa no ha adoptado ningún tipo de medida técnica u organizacional de recuperación del servicio</li> <li>- La empresa no tiene una persona responsable de los asuntos de recuperación del servicio.</li> </ul> <p>Descripción 2: Estrategia de atención a la legislación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El objetivo de recuperación del servicio de la empresa parece consistir solamente en cumplir con la legislación en materia de reclamaciones.</li> <li>- La empresa solo parece dedicar el tiempo y los recursos financieros para la recuperación del servicio necesarios para cumplir con la legislación.</li> <li>- Las medidas de recuperación del servicio adoptadas por la empresa no parecen suponer ningún cambio significativo en los métodos de trabajo o en la estructura organizativa.</li> <li>- Los asuntos de recuperación del servicio de la empresa, se han resuelto por profesionales externos y/o por profesionales internos que no se dedican exclusivamente a la recuperación del servicio.</li> </ul> <p>Descripción 3: Estrategia de atención a los grupos de presión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos de recuperación del servicio de la empresa no se limitan a cumplir con la legislación, sino que también atienden a los requerimientos de los consumidores.</li> <li>- La empresa dedica el tiempo y los recursos necesarios para la recuperación del servicio para cumplir con la legislación y además para atender los requerimientos de los consumidores respecto a</li> </ul>

		<p>la recuperación del servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa ha recurrido a servicios de profesionales externos especializados en recuperación del servicio y/o tiene personal interno cualificado para hacerse cargo.</li> </ul> <p>Descripción 4: Estrategia de calidad total de recuperación del servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El objetivo de recuperación del servicio es uno de los objetivos prioritarios de la empresa.</li> <li>- La empresa dedica importantes presupuestos a la recuperación del servicio por motivos que van más allá de cumplir con la legislación o atender a los requerimientos de los consumidores.</li> <li>- La responsabilidad de los asuntos de recuperación del servicio está claramente asignada a una o varias personas de la empresa que están especializados en esta materia y/o a un departamento.</li> </ul>
--	--	---

Otro de nuestros objetivos era el de comparar como de proactivas se ven las empresas hoteleras a la hora de solucionar los fallos en el servicio, con cómo de proactivas ven a las empresas los consumidores. El punto de vista del consumidor, lo lograríamos a través de la encuesta realizada a los consumidores. Para compararlo con el punto de vista que las empresas tienen de sí mismas, proponemos realizar una pequeña encuesta a hoteles en la que puedan medir su proactividad a la hora de la recuperación del servicio. Para ello proponemos la utilización de la siguiente escala de elaboración propia, adaptando la escala propuesta por Murillo-Luna et al. (2011)

*Tabla 4. Escala de medida de la proactividad de una empresa desde el punto de vista de la empresa.*

VARIABLE	AUTOR/ES	INDICADORES/ESCALA
PROACTIVIDAD	Creación propia, basada en Murillo-Luna et al. (2011)	<p>Descripción 1: Estrategia Pasiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El objetivo de recuperación del servicio no es un objetivo actualmente perseguido por la empresa.</li> <li>- La empresa casi no dedica tiempo ni recursos financieros a la recuperación del servicio.</li> <li>- La empresa no adopta ningún tipo de medida técnica u organizacional de recuperación del servicio</li> <li>- La empresa no planifica obtener certificados de calidad del servicio.</li> <li>- La empresa no tiene una persona responsable de encargarse de los asuntos de recuperación del servicio.</li> </ul> <p>Descripción 2: Estrategia de atención a la legislación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El objetivo de recuperación del servicio de la empresa solo consiste en cumplir con la legislación en materia de reclamaciones.</li> <li>- La empresa solo dedica el tiempo y los recursos financieros para la recuperación del servicio necesarios para cumplir con la</li> </ul>

		<p>legislación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las medidas de recuperación del servicio adoptadas por la empresa no han supuesto ningún cambio significativo en los métodos de trabajo o en la estructura organizativa.</li> <li>- Las medidas de recuperación del servicio adoptadas por la empresa no está certificadas</li> <li>- Los asuntos de recuperación del servicio de la empresa, se resuelven por profesionales externos y/o por profesionales internos que no se dedican exclusivamente a la recuperación del servicio.</li> </ul> <p>Descripción 3: Estrategia de atención a los grupos de presión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos de recuperación del servicio de la empresa no se limitan a cumplir con la legislación, sino que también atienden a los requerimientos de los consumidores.</li> <li>- La empresa dedica el tiempo y los recursos necesarios para la recuperación del servicio para cumplir con la legislación y además para atender las presiones de otros agentes respecto a la recuperación del servicio.</li> <li>- Algunas de las medidas de recuperación del servicio adoptadas por la empresa están certificadas o están en el proceso de ser certificadas.</li> <li>- La empresa requiere regularmente los servicios de profesionales externos especializados en recuperación del servicio y/o tiene personal interno cualificado para hacerse cargo.</li> </ul> <p>Descripción 4: Estrategia de calidad total de la recuperación del servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El objetivo de recuperación del servicio es uno de los objetivos prioritarios de la empresa.</li> <li>- La empresa dedica importantes presupuestos a la recuperación del servicio por motivos que van más allá de cumplir con la legislación o atender a la presión de otros agentes.</li> <li>- Las medidas de recuperación del servicio adoptadas por la empresa están certificadas.</li> <li>- La responsabilidad de los asuntos de recuperación del servicio está claramente asignada a una o varias personas de la empresa que están especializados en esta materia y/o a un departamento.</li> </ul>
--	--	---

Cada ítem de los cinco constructos analizados en el modelo, será valorado por los participantes de la encuesta. Para ello, se planteará una escala de Likert de cinco puntos, que vaya de totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (5).

Para el pertinente análisis de los datos recopilados, se realizaría un análisis factorial, seguido de tests de fiabilidad y validez y un análisis de datos a través de

modelos de ecuaciones estructurales. También se realizarían regresiones jerárquicas para examinar el rol mediador de la proactividad sobre la satisfacción y la lealtad.

Por otro lado, destacamos que en España, el criterio de segmentación de hoteles es a través de categorías, con un sistema de valoración por estrellas. Así, se dividen los hoteles de mayor a menor categoría, pudiendo tener una, dos, tres, cuatro o cinco estrellas.

Según la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT), en España no existe un sistema de clasificación para los hoteles común para todo el país, sino que la clasificación es materia del Gobierno Autónomo correspondiente. Sin embargo, aunque no existe una clasificación común, sí que existen algunas características generales que se siguen para la realización de esta clasificación, variando entre las distintas Comunidades Autónomas. Esto hace que, al no utilizar un único criterio para la clasificación, en la práctica existan importantes diferencias de calidad, que no son tan notorias en la comparación de hoteles entre comunidades autónomas como entre diferentes países (Ruiz, Gil y Šerić, 2011). Podemos decir que, a grandes rasgos, la clasificación existente actualmente se basa en la consideración de aspectos técnicos como las medidas de la habitación, las medidas del baño, las facilidades con las que cuenta el hotel o la habitación, si cuenta con teléfono, caja fuerte o calefacción, etc. (CEHAT). Estos aspectos pueden calificar las comodidades que tiene un hotel o las prestaciones materiales con las que cuenta, pero no tienen en cuenta muchos otros aspectos como la atención al cliente, la satisfacción del mismo u otros aspectos intangibles que pueden llegar a ser incluso más importantes que los tangibles.

Tanto los profesionales del turismo como Hosteltur consideran el sistema como obsoleto y ponen de manifiesto la necesidad de que en esta clasificación se empiecen a tener en cuenta otras cuestiones, como la calidad del servicio, la atención etc. Esto lo apoya un estudio de 2013 realizado por la Kendall College School of Hospitality Management (Chicago), sobre las tendencias del sector hotelero en 2014, que señala que otros tipos de clasificaciones de los hoteles, como las generadas online por los usuarios, son cada vez más importantes, tanto para otros usuarios como para las empresas. Por este motivo, Hosteltur, creó en 2009 un sistema de clasificación hotelera



común a algunos países, denominado Hotelsars Union, y promovido por las asociaciones hoteleras de Alemania, Suiza, Holanda, Austria, República Checa, Suecia y Hungría. Se creó este sistema de clasificación hotelera para promover la igualdad de características entre los hoteles de la misma categoría entre diferentes países.

En materia de clasificaciones online, numerosos estudios resaltan la importancia de Tripadvisor como web de viajes, y la califican como una de las principales fuentes de información de los viajeros. Además, Tripadvisor, realizó un estudio en 2013 con la participación de más de 35.000 usuarios, entre empresas y consumidores. Con la realización de este estudio, observan que, el 90% de los viajeros encuentran las opiniones online importantes y las tienen que cuenta para sus decisiones de compra, y que el 54% de los viajeros no reservarían una habitación en un hotel que no cuente con comentarios. También las empresas hoteleras consideran estos comentarios importantes y destacan que ayudan a generar reservas. Con esto, se resalta la importancia que tienen los comentarios online para clientes y empresas, y nos puede ayudar a realizar una clasificación más adecuada de los hoteles fuente de estudio.

Estas consideraciones, y el hecho de que se utilice una clasificación obsoleta que no ha sido renovada al mismo tiempo que ha ido evolucionando el sector, nos lleva a la conclusión de que en caso de testar el modelo teórico propuesto, utilizaríamos una clasificación hotelera de elaboración propia. Utilizaríamos esta clasificación para, con los resultados obtenidos a través de la encuesta, proponer conclusiones para cada una de las tipologías de hoteles propuestas. Para la realización de esta clasificación, incluiríamos todos los hoteles que estuvieran presentes en nuestra muestra. Seguidamente, clasificaríamos dichos hoteles por categorías, en función de las puntuaciones recibidas de dichos hoteles en la web de viajes Tripadvisor, dando así una mayor categoría a los hoteles con una mayor puntuación y teniendo en cuenta las opiniones de los consumidores. Creemos que esta sería una forma de presentar una clasificación de hoteles que se ciña más a la realidad y a la calidad de la prestación de servicios de los hoteles.

## 5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

El principal propósito del presente trabajo, era conocer cómo afecta a la recuperación del servicio, la proactividad de las empresas hoteleras a la hora de solucionar sus fallos en el servicio. Hemos destacado por tanto, la gran importancia que tiene el sector turístico dentro de la economía nacional. Además, las características de este sector, hacen que la probabilidad de presentar fallos en el servicio, sea mayor al de otros sectores y de ahí deriva la importancia para las empresas turística de la adecuada gestión de los fallos en el servicio. Esto también se puede ver fomentado por las características de los propios consumidores. Conocer cómo pueden afectar cada una de las variables socio-demográficas en la recuperación del servicio y la proactividad puede servir para segmentar a los consumidores y hacer estrategias de recuperación del servicio específicas y que por lo tanto sean más adecuadas a cada tipología de consumidor. Además, los consumidores cada vez son más exigentes en cuanto a la prestación de servicios y cada vez son menos tolerantes con los fallos en el servicio, por lo que sus expectativas de recuperación del servicio también son mayores.

En los últimos años, han sufrido una gran evolución las tecnologías de la información y la comunicación. Esto, ha permitido, mediante el auge de internet, la creación de diversas páginas a través de las cuales los consumidores pueden manifestar su opinión. En el sector turístico, diferentes páginas como Tripadvisor, Expedia, Hotels.com y Orbitz, acompañadas de las redes sociales, han permitido que cada vez tengan una mayor relevancia los comentarios de los consumidores. Además estas páginas permiten reacciones inmediatas y favorecen que, al ver unos consumidores las quejas y comentarios de otros consumidores, se facilite el comportamiento de queja.

Para las empresas, esto supone la realización de un importante esfuerzo, muy necesario para comprender el impacto de los comentarios online y con esa información, llevar a cabo mejores estrategias de marketing a través de estas páginas y las redes sociales. La gestión adecuada de estos comentarios y los consiguientes esfuerzos de recuperación del servicio si se ha dado un fallo, permitirán a la empresa la

fidelización de sus clientes y por tanto su continuidad en el tiempo, actividad que es cada vez más complicada para las empresas debido a la gran oferta existente.

Por estos motivos, la gestión de las empresas turísticas y en concreto la gestión de los establecimientos hoteleros, debe procurar en primer lugar intentar reducir sus fallos en el servicio. Este es un objetivo muy ambicioso debido a las características del sector. Por consiguiente, las recomendaciones para la gestión giran en torno a la adecuada recuperación del servicio de aquellos fallos que no se puedan evitar. Esta recuperación del servicio deberá ser cuidada y alcanzar las expectativas de los consumidores. Esto conllevará la generación de satisfacción de los consumidores y el favorecimiento de sus intenciones de lealtad y comportamientos futuros.

Con este trabajo, proponemos que en esta recuperación del servicio, jugará un papel importante la proactividad que tenga la empresa a la hora de afrontar los fallos y la recuperación del servicio. Por tanto, las empresas tienen que realizar acciones encaminadas a motivar a sus trabajadores para que adopten actitudes proactivas a la hora de afrontar la recuperación del servicio. Los fallos en el servicio pueden provocar diversas consecuencias negativas a las empresas hoteleras, por tanto no solo jugará un papel muy importante el hecho de la recuperación del servicio, sino que también lo harán las actitudes y comportamientos de los trabajadores encargados de esa recuperación del servicio. Planteamos por tanto, que una actitud proactiva de recuperación del servicio por parte de la empresa conseguirá que tras la recuperación del servicio, haya mayores niveles de satisfacción y lealtad de los consumidores. Además, pese a que la recuperación del servicio no sea del todo adecuada, la actitud proactiva puede llegar a conseguir mayores niveles de satisfacción y lealtad en comparación con los niveles anteriores a la recuperación del servicio.

Resaltamos por tanto la importancia que tendrá para la gestión tanto la recuperación del servicio en sí, como la actitud proactiva de esta recuperación. Esto puede llevar a la empresa a mejorar la satisfacción de sus consumidores y su intención de recompra, que llevará a la lealtad y fidelización de los clientes, que supone un elemento clave para el mantenimiento y prosperidad de las empresas en el sector.

## 6. LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION

A pesar de que este trabajo proporciona soporte teórico sobre la importancia de la recuperación del servicio y la proactividad a la hora de solucionar los fallos en el servicio, existen ciertas limitaciones que deben ser señaladas y mediante las cuales se proponen líneas de investigación futuras.

Como principal limitación, cabe destacar que se propone un marco teórico que no se llega a testar empíricamente. Creemos que supondría una importante contribución testar el modelo propuesto y por ello se presentan las herramientas que se utilizarían para llevarlo a cabo.

Por otro lado, se podrían incluir variables adicionales al modelo propuesto. Con ello se podría estudiar exactamente a qué variables de todas las que componen la recuperación del servicio, les afecta directa o indirectamente la proactividad de las empresas a la hora de solucionar sus fallos en el servicio. Dado que no existe una gran literatura que relacione la proactividad a la hora de solucionar los fallos en el servicio con la recuperación del servicio, esto podría suponer una contribución significativa a la literatura.

Por último, al no haber podido llevar a cabo una investigación empírica, se nos presenta otra limitación, que sería el desconocimiento de la adecuación de la metodología propuesta. Esta limitación se subsanaría con la realización de esta parte empírica para obtener resultados que permitan apoyar las relaciones propuestas en el modelo y valorar si se la metodología utilizada ha sido adecuada para la obtención de dichos resultados.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, O. N. & Fandos, C. (2013). El papel de la experiencia previa y la justicia interpersonal en el sistema de recuperación del servicio tras un fallo. *Revista española de investigación de marketing ESIC*. Vol. 17, nº 2, 103-133.

Ambrose, M., Hess, R. L., & Ganesan, S. (2007). The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 21–36.

Amuquandoh, F. E., & Dei, L. A. (2007). Tourism development preferences among the residents of Lake Bosomtwe Basin, Ghana. *GeoJournal*, 70(2), 173-183.

Andereck, K. L., Valentine, K. M., Knopf, R. C., & Vogt, C. A. (2005). Residents' perceptions of community tourism impacts. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 1056-1076.

Anderson, C.K., (2012). The impact of social media on lodging performance. *Cornell Hospitality Reports* 12 (15), 4–12.

Andriotis, K., & Vaughan, R. D. (2003). Urban residents' attitudes toward tourism development: the case of Crete. *Journal of Travel Research*, 42(2), 172-185

Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1997). A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, 121, 417–436.

Atuahene-Gima, K., Slater, S. F. & Olson, E. M. (2005). The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance. *Journal of Product Innovation Management*. 22:464–482.

Aurier, P., y Siadou-Martin, B. (2007). Perceived justice and consumption experience evaluations: A qualitative and experimental investigation. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 450–471.

Babin, B.J. & Griffin, M. (1998). The nature of satisfaction: an updated examination and analysis. *Journal of Business Research*, Vol. 41, pp. 127-36.

Bambauer-Sachse, S., Rabeson, L.E. (2015). Service recovery for moderate and high involvement services. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 Iss 5 pp.

Baron, R. M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meanings, impact and recommendations. *Business Horizons*, 63-70.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 103–118.

Batt, r. (1999). Work organization, technology and performance in customer service and sales. *Industrial and Labor Relations Review*. 52 (4), 593-563.

Becherer, R. C., & Maurer, J. G. (1999). The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of Small Business*

*Management*, 38(1): 28–36.

Bell, C. R., & Zemke, R. E., (1987). Service breakdown: The road to recover. *Management Review*, 76 (10), 32-35.

Berry, M. A. & Rondinelli, D. A. (1998). Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution. *The Academy of Management Executive*. Vol. 12, No. 2, pp. 38-50.

Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*. 54(1) 69-82.

Blodgett, J. G., Wakefield, K. L., & Barnes, J. H. (1995). The effects of customer service on consumer complaining behavior. *Journal of Services Marketing*, 9(4), 31–42.

Blodgett, J.G., Hill, D.J., Tax, S.S. (1997). The effects of distributive, procedural and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing* 73, 185 - 210.

Bolton, R., Grewal, D., Levy, M. (2007). Six strategies for competing through service: an agenda for future research. *Journal of Retailing*. Vol. 83, 1-4.

Boshoff, C. & Leong, J. (1998). Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery: An experimental study. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), 24-47.

Boshoff, C. (1999) RECOVSAT: An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery. *Journal of Service Research*, 1(3), 236-249.

Boshoff, C., Staude, G., 2003. Satisfaction with service recovery: Its measurement and its outcomes. *South African Journal of Business Management*. 34, 9-16.

Boshoff, C. (2007). Understanding service recovery satisfaction from a service encounter perspective: a pilot study. *South African Journal of Business Management*, Vol. 38 No. 2, pp. 41–51.

Boshoff, C., Leong, J. (1998). Empowerment, attribution and apologizing as dimensions of service recovery: an experimental study. *International Journal of Service Industry Management*. 9, 24 - 47.

Bowen, D. E. & Johnston, R. (1999). Internal service recovery: Developing a new construct. *International Journal of Service Industry Management*, 10(2), 118-131.

Brady, M. K., Cronin, J. J., Fox, G. L., & Roehm, M. L. (2008). Strategies to offset performance failures: The role of brand equity. *Journal of Retailing*, 84(2), 151–164.

Brock, C., Blut, M., Evanschitzky & H., Kenning, P. (2013). Satisfaction with complaint handling: A replication study on its determinants in a business-to-business context. *International Journal of Research in Marketing*. 30, 319–322.

Brodie, R. J., Whittome, J. R. M., & Brush, G. J. (2009). Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of Business Research*. 62(3), 345–355.

Buttle, F., & Burton, J. (2001). Does service failure influence customer loyalty? *Journal of Consumer Behavior* 1, 217 - 227.

Buysse, K. & Verbeke, A. (2003). Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. *Strategic Management Journal*. Vol. 24, No. 5, pp. 453-470.

Cambra, Fierro, J., Melero, I. (2015). Managing complaints to improve customer profitability. *Journal of retailing* 91, 109 - 124

Celsi, R.L. & Olson, J.C. (1988). The role of involvement in attention and comprehension processes. *Journal of Consumer Research*, Vol. 15 No. 2, pp. 210–24.

Challagalla, G., Venkatesh, R. & Kohli, A. K. (2009) Proactive Postsales Service: When and Why Does It Pay Off? *Journal of Marketing*. Vol. 73, 70–87.

Chebat, J. C., & Slusarczyk, W. (2005). How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situation: an empirical study. *Journal of Business Research*, 58(5), 664–673.

Chou, P.F. (2015). An analysis of the relationship between service failure, service recovery and loyalty for Low Cost Carrier travelers. *Journal of Air Transport Management* 47 (2015) 119 - 125

Chua, B.L., Othman, M., Boo, H.C., Abkarim, M.S. & Ramachandran, S. (2010). Servicescape failure and recovery strategy in the food service industry: the effect on customer repatronization. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol. 11 No. 3, pp. 179–98.

Clemmer, E. C., & Schneider, B. (1996). Fair service. In T. A. Swartz, D. E. Bowen, & S. W. Brown (Eds.). *Advances in services marketing and management* (pp. 109–126). Greenwich, CT: JAI Press.

Costa PT, Terracciano A, McCrae RR (2001) Gender differences in personality traits across cultures: robust and surprising findings. *Journal Personality and Social Psychology*, 81(2):322–331

Craighead, C.W., Karwan, K.R. & Miller, J.L. (2004). The effects of severity of failure and customer loyalty on service recovery strategies. *Production & Operations Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 307–21.

Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80: 532–537.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*. Vol. 26, No. 3, 435-462.

Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 63–75.

Crecelius, I., Einwiller, S., & Himmelreich, S. (2012). Complaint management in social media. How companies deal with critical comments on Facebook. In *ECREA 2012 – 4th European Communication Conference Istanbul, Turkey*, October 24–27.

Davidow, M. (2003). Organizational responses to customer complaints: What works and what doesn't. *Journal of Service Research*, 5(3), 225–250.

De Jong, Ad & De Ruyter, Ko. (2004). Adaptive versus Proactive behavior in service recovery. The role of Self-Managing Teams. *Decision Sciences*, Vol. 35 No 3, pg. 457

De Matos, Vargas, Teixeira & Afonso. Consumer reaction to service failure and recovery: the moderating role of attitude toward complaining. *Journal of Services Marketing*. 23/7 (2009) 462–475

Del Río-Lanza A., Vázquez-Casielles R., & Díaz-Martín A. (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, 62, 775–781.

Deluga, R. (1998). American presidential proactivity, charismatic leadership, and rated performance. *Leadership Quarterly*, 9: 265–291.

DeWitt, T., Nguyen, D. T., & Marshall, R. (2008). Exploring customer loyalty following service recovery. *Journal of Service Research*, 10(3), 269–281.

Dick, A.S., & Basu, K., (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22(2) 99 - 113.

Duhachek, A. (2005). Coping: A multidimensional, hierarchical framework of responses to stressful consumption episodes. *Journal of Consumer Research*, 32(1), 41–53.

Einwiller, A. A., & Steilen, S. (2015). Handling complaints on social network sites - An analysis of complaints and complaint responses on Facebook and Twitter pages of large US companies. *Public Relations Review* 41, 195-204

Fandos, C. & Flavián, C. (2011). Consequences of consumer trust in PDO food products: the role of familiarity. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 20 Iss 4 pp. 282 - 296

Foa, Edna B. & Foa, U. G., (1976). Resource Theory of Social Exchange in Contemporary Topics in Social Psychology, John W. Thibaut, Janet T. Spence, and Robert C. Carson, eds. Morristown, NJ: *General Learning Press*, 99-134.

Folkes, V.S. (1984), “Consumer reactions to product failure: an attributional approach,” *Journal of Consumer Research*, Vol. 10 No. 4, pp. 398–409.

Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., & DeLongis, A. (1986). Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 571–579.

Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 337–346.

Frese, M. & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 23, 133–187.

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 139–161.

Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39: 37–63.



Gabbott, M., Tsarenko, Y., & Mok, W. H. (2011). Emotional intelligence as a moderator of coping strategies and service outcomes in circumstances of service failure. *Journal of Service Research*, 14(2), 234–248.

Garrigós, F. J. & Palacios, D. (2008). Improving the perceptions of hotel managers. *Annals of Tourism Research*. Vol. 35, Issue 2, 359–380.

Garcés-Ayerbe, C., Rivera-Torres, P. and Murillo-Luna, J. (2012). Stakeholder pressure and environmental proactivity: Moderating effect of competitive advantage expectations. *Management Decision*, 50 (2): 189-206.

Gelbrich, K. (2010). Anger, frustration, and helplessness after service failure: Coping strategies and effective informational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 567–585

Georgiou, S. N., & Stavrinides, P. (2008). Bullies, victims and bully-victims psychosocial profiles and attribution styles. *School Psychology International*, 29(5), 574–589.

Gerpott, T.J., Rams, W. and Schindler, A. (2001). Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market. *Telecommunications Policy*, Vol. 25 No. 4, pp. 249-269.

González-Benito, J. & O. González-Benito (2005). Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. *Omega, The International Journal of Management Science*, 33: 1-15.

Goodwin, C. and Ross, I. (1992). Consumer responses to service failures: influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business Research*, Vol. 25 No. 2, pp. 149-163.

Gounaris, S., & Stathakopoulos, V. (2004). Antecedents and consequences of brand loyalty: An empirical study. *Journal of Brand Management*. 11(4), 283–306.

Graham, S. & Potter, A. (2015). Environmental Operations Management and its links with Proactivity and Performance: A study of the UK Food Industry. *International Journal of Production Economics*.

Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior* 28, 3–34.

Grégoire, Y., Tripp, T. M., & Legoux, R. (2009). When customer love turns into lasting hate: The effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance. *Journal of Marketing*, 73, 18–32.

Grönroos, C. (1988). Service quality: the six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, Vol. 9 No. 3, pp. 10–3.

Hart, C. W. L., Heskett, J. L., & Sasser, W. E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*. 69(4), 148-156.

Haley, A., Snaith, T., & Miller, G. (2005). The social impacts of tourism a case study of Bath, UK. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 647-668.

Harrill, R. (2004). Residents' attitudes toward tourism development: a literature review with implications for tourism planning. *Journal of Planning Literature*, 18(3), 251-266.

Hartline, M. D., & Ferrel, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.

Hess, R. L., Ganesan, S., & Klein, N. M. (2003). Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 31 No 2, 127-145.

Hess, R. L., Jr. (2008). The impact of firm reputation and failure severity on customers' responses to service failures. *Journal of Services Marketing*, 22(5), 385–398

Holloway, B.B., Wang, S. and Beatty, S.E. (2009). Betrayal? Relationship quality implications in service recovery. *Journal of Services Marketing*, Vol. 23 No. 6, pp. 385-396.

Holvejac, I. A. (2003). A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 22, Issue 2, 129–134.

Hu, K.C., Lu, M.Y., Tu, C.Y., & Jen, W., (2013). Applying critical incidents technique to explore the categories of service failure and service recovery for Taiwanese international airlines. *Eastern Asia Society for Transportation Studies*. 10, 2255 - 2273.

Huang, M. H. (2011). Re-examining the effect of service recovery: The moderating role of brand equity. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 509–516.

Iacobucci, D. (1998). Services: What do we know and where shall we go? A View from marketing. In T. A. Swartz, D. E. Bowen & S. W. Brown (Eds.), *Advances in service marketing and management*. Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 7, 1-96.

Iglesias, V. (2009). The attribution of service failures: effects on consumer satisfaction. *Service Industries Journal*, Vol. 29 No. 2, pp. 127–41.

Jin, Y., & Hong, S. Y. (2010). Explicating crisis coping in crisis communication. *Public Relations Review*, 36(4), 352–360.

Johnson, J. W., & Rapp, A. (2010). A more comprehensive understanding and measure of customer helping behavior. *Journal of Business Research*, 63(8), 787–792

Jurowski, C., & Gursoy, D. (2004). Distance effects on residents' attitudes toward tourism. *Annals of Tourism Research*, 31(2), 296-312.

Kalamas, M., Laroche, M., & Makdessian, L. (2008). Reaching the boiling point: Consumers' negative affective reactions to firm-attributed service failures. *Journal of Business Research*, 61(8), 813–824.

Karande, K., Magnini, V. P., & Tam, L. (2007). Recovery voice and satisfaction after service failure: an experimental investigation of mediating and moderating factors. *Journal of Service Research*. 10(2), 187–203.

Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: The effects of complaints' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 69–90.

Kastenholz, E., 2002. The Role and Marketing Implications of Destination Images on Tourist Behavior: The Case of Northern Portugal, PhD dissertation, *Universidade de Aveiro/Portugal, Umi dissertation service*.

Keaveney, S. M. (1995). Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, 59 (April), 71–82.

Kim, W. G., Lim, H., & Brymer, R. A. (2015). The effectiveness of managing social media on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 44 (2015) 165–171

Kim, T. T., Kim, W. G., & Kim, H. B. (2009). The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels. *Tourism Management*, 30 (2009) 51–62.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.

Labarbera, P.A. and Mazursky, D.A. (1983). A longitudinal assessment of customer satisfaction/dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process. *Journal of Marketing Review*, Vol. 20, pp. 393-404.

La, K.V., Kandampully, J., 2004. Market orientated learning and customer value enhancement through service recovery management. *Managing Service Quality* 14, 390-401.

Lateef, F. (2011). Patient expectations and the paradigm shift of care in emergency medicine. *Journal of Emergencies, Trauma and Shock*, Vol. 4 No. 2, pp. 163–7.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1(3), 141–169.

Lee, H.A., Law, R., & Murphy, J., (2011). Helpful Reviewers in TripAdvisor, an Online Travel Community. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 28, 675-688.

Levesque, T., & McDougall, G. (2000). Service problems and recovery strategies: An experiment. *Canadian Journal of Administrative Science*, 17, 20-37.

Lewis, B.R. & McCann, P. 2004. 'Service failure and recovery: evidence from the hotel industry'. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1): 6–17.

Loureiro, S. M. & Kastenzholz, E. (2011). Corporate reputation, satisfaction, delight, and loyalty towards rural lodging units in Portugal. *International Journal of Hospitality Management*. Vol 30, 575–583.

Lovelock, C.H. and Wirtz, J. (2007). *Services Marketing*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Magnini, V.P., Ford, J.B., Markowski, E.P., Honeycutt Jr., E.D., 2007. The service recovery paradox: justifiable theory or smouldering myth? *Journal of Service Marketing*, 21, 213-225.

Magnini, V. P., & Karande, K. (2009). The influence of transaction history and thank you statements in service recovery. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 540–546.

Mattila, A. S., & Patterson, P. G. (2004). Service recovery and fairness perceptions in collectivist and individuals contexts. *Journal of Service Research*, 6(4), 336–346.

Mattila, A.S., & Cranage, D., (2005). The impact of choice on fairness in the context of service recovery. *Journal of Services Marketing* 19, 271 - 279.

Maxham, J. G.,(2001). Service recovery's influence on customer satisfaction, positive

word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, 54(1), 11–24.

Maxham, J., Netemeyer, R. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, Vol.78, pgs. 239-252.

McCollough, M. A., Berry, L. L., & Yadav, M. S. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121–137.

McCrae, R. R. (1984). Situational determinants of coping responses: Loss, threat, and challenge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 919–928.

Miller, J.L., Craighead, C.W. and Karwan, K.R. (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 387–400.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*. 42(4), 403-419.

Mostert, P.G., de Meyer, C.F., van Rensburg, L.R.J., 2009. The influence of service failure and service recovery on airline passengers' relationships with domestic airlines: an exploratory study. *Southern African Business Review*. Vol. 13 No. 2, 118 - 140.

Murillo-Luna, J., C. Garces-Ayerbe and P. Riverra-Torres (2011). Barriers to the adoption of proactive environmental strategies. *Journal of Cleaner Production*, 19: 1417-1425.

Narver, J. C., Slater, S. F. & MacLachlan D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management* 21, 334–347.

Ngai, E.W.T., Heung, V.C.S., Wong, Y.H., Chan, F.K.Y., 2007. Consumer complaint behaviour of Asians and non-Asians about hotel services: an empirical analysis. *European Journal of Marketing*. 41, 1375e1391

Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. (2010). Small island urban tourism: a residents' perspective. *Current Issues in Tourism*, 13(1), 37-60.

Ok, C., Back, K., & Shanklin, C. W. (2005). Modeling roles of service recovery strategy: a relationship-focused view. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 29(4), 484–507.

Oliver, R. L., & Burke, R. R. (1999). Expectation processes in satisfaction formation. *Journal of Service Research*, 1(3), 196–214.

Ou WM (2007) Moderating effects of age, gender, income and education on consumer's response to corporate reputation. *Journal of American Academy of Business*, 10(2):190–194

Palanisamy R (2004) Impact of gender differences on online consumer characteristics on web-based banner advertising effectiveness. *Journal of Service Research* 4(2):45–74

Park, J. & Kim, H. J.(2014). Environmental proactivity of hotel operations: Antecedents and the moderating effect of ownership type. *International Journal of Hospitality Management* 37, 1– 10.

Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment

and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83: 835–852.

Parlami, J.D. (2012). Venting as emotion regulation: The influence of venting responses and respondent identity on anger and emotional tone. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 77–96.

Ranaweera, C. & Prabhu, J. (2003). The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, Iss: 4, 374 – 395.

Rodgers S, Harris MA (2003) Gender and e-commerce: an exploratory study. *Journal of Advertising Research*, 43(3): 322–329.

Roggeveen, A. L., Bharadwaj, N., & Hoyer, W. D. (2007). How call center location impacts expectations of service from reputable versus lesser known firms. *Journal of Retailing*, 83(4), 403–410

Roschk, H., & Gelbrich, K., (2014). Identifying Appropriate Compensation Types for Service Failures: A Meta-Analytic and Experimental Analysis. *Journal of Service Research*. Vol. 17(2) 195-211

Ruiz, M.E., GIL, I., y Šerić, M. (2011). El uso de las TIC en destinos turísticos consolidados y emergentes: un análisis práctico en hoteles: *Actas del XXIII Congreso Nacional de Marketing*, Castellón. Septiembre, pp, 224.

Rust, R. T., Danaher, P.J. & Varki, S. (2000). Using service quality data for competitive marketing decisions. *International Journal of Service Industry Management*. 11(5), 438-469.

Ruyter, K.D. and Wetzels, M. (2000). Customer equity considerations in service recovery: a crossindustry perspective. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 91-108.

Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*. 84: 416–427.

Seiders, K., Voss, G.B., Grewal, D. and Godfrey, A.L. (2005). Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context. *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 4, pp. 26-43.

Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*. 32(3/4), 305–322.

Sen, P., Roy, M. & Pal, P. (2015). Exploring role of environmental proactivity in financial performance of manufacturing enterprises: a structural modelling approach. *Journal of Cleaner Production* 108, 583-594.

Sengupta A. S., Balaj M. S., & Krishnan B. C. (2015). How customers cope with service failure? A study of brand reputation and customer satisfaction. *Journal of business Research*. 68, 655-674

Smeltzer1, L. R. & Siferd, S. P. (1998). Proactive Supply Management: The Management of Risk. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. Volume 34, (4) pgs 38–45.

Smith, A.K., & Bolton, R. (1998). An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters: Paradox or peril? *Journal of Service Research*. 1 (1), 65-81.

Smith, A.K., Bolton, R.N., Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*. 36, 356 - 372.

Smith, B. (1998). Buyer-seller relationships: bonds, relationship management, and sex-type. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 15 No. 1, pp. 76-92.

Sorescu, A., Frambach, R.T., Singh, J., Rangaswamy, A. & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, Vol. 87 No. 1, pp. S3– S16.

Sparks, B., & Fredline, L. (2007). Providing an explanation for service failure: context, content, and customer responses. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31(2), 241–260.

Spreng, Richard A., Harrell, Gilbert D., and Mackoy, Robert D. (1995). Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions. *Journal of Services of Marketing*. 9(1), 15-23.

Stauss, B. (2002). The dimensions of complaint satisfaction: Process and outcome complaint satisfaction versus cold fact and warm act complaint satisfaction. *Managing Service Quality*. 12(3), 173–183.

Stauss, B., & Seidel, W. (2010). Complaint management. In G. Salvendy, & W. Karwowski (Eds.), *Introduction to service engineering* (pp. 414–432). Hoboken, NJ: Wiley.

Steyn, T.F.J., Mostert, P.G., Meyer, C.C., & van Rensburg, L.R.J., (2011). The effect of service failure and recovery on airline-passenger relationships: a comparison between South African and United States airline passengers. *Journal of Management Policy and Practice*. 12, 105 - 115.

Strizhakova, Y., Tsarenko, Y., & Ruth, J. A. (2012). "I'm mad and I can't get that service failure off my mind": Coping and rumination as mediators of anger effects on customer intentions. *Journal of Service Research*, 15(4), 414–429.

Suprpto, B. & Hashym, G. Y. (2010). Service Recovery Strategy and Customer Satisfaction: Evidence from Hotel Industry in Yogyakarta-Indonesia. *KINERJA*, Volume 14, No.2, 118-130.

Taegoo K., Woo Gon K., Y Hong-Bumm K. (2009). The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels. *Tourism Management*, Vol.30, 51-62.

Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implication for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.

Taylor, S.A., Celuch, K. and Goodwin, S. (2004). The importance of brand equity to customer loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 13 No. 4 pp. 217-27.

Thomas, J. P., Whitman, D. S. & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol, 83, Issue 2, 275–300.

Torres, E.N. and Kline, S. (2006). From satisfaction to delight: a model for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 290-301.

Turstov, M., Bucklin, R.E., & Pauwels, K., (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an Internet social networking site. *Journal of Marketing*. Vol. 73 Septiembre, 90 -102.

Tsiotsou, R. (2006). The role of perceived product quality and overall satisfaction on purchase intentions. *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 30 No. 2, pp. 207-17.

Van Looy, B., Desmet, S., Krols, K., & Van Dierdonck, R. (1998). Psychological empowerment in a service environment: Some empirical findings. In T. A. Swartz, D. E. Bowen & S. W. Brown (Eds.). *Advances in service marketing and management*. Vol. 7, Gweenwich, CT: JAI Press, 293-311.

Vazquez-Casielles, R., Iglesias, V., & Varela-Neira, C., (2012). Service recovery, satisfaction and behaviour intentions: analysis of compensation and social comparison communication strategies. *Service Industries Journal*. 32, 83 - 103.

Wang, K. Y., Hsu, L. C., & Chih, W. H., (2014). Retaining customers after service failure recoveries: a contingency model. *Managing Service Quality*, Vol. 24 Iss 4 pp. 318 - 338

Wang, T.S., Wu, W.C., Lin, H.H., & Wang, Y.Y., (2011). The relationship of service failure severity, service recovery justice and perceived switching costs with customer loyalty in the context of e-tailing. *International Journal Information Management*. Vol. 31, 350 - 359.

Wang, Y., Pfister, E. R., & Morais, D. B. (2006). Residents' attitudes toward tourism development: a case study of Washington, NC. In R. Burns, & K. Robinson (Eds.), *Proceedings of the 2006 Northeastern Recreation Research Symposium*, pp. 411- 418.

Weber, K., & Sparks, B., (2009). The effect of preconsumption mood and service recovery measures on customer evaluations and behavior in a strategic alliance setting. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 33, 106 - 125.

Webster, C. & Sundaram, D.S. (1998). Service consumption criticality in failure recovery. *Journal of Business Research*. Vol. 41 No. 2, pp. 153–9.

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*. Vol. 92 No. 4, pp. 548–73.

Weun, S., Beatty, S.E. & Jones, M.A. (2004). The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships. *Journal of Services Marketing*. Vol. 18 No. 2, pp. 133–46.4

Williams, L. A. (2010). The role and effectiveness of proactive behaviors as coping strategies in stress process. *University of Mississippi*, 2010.

Wirtz, J. & Mattila, A. 2004. Consumer responses to compensation speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*. 15(2): 150–166

Worsfold, K., Worsfold, J., & Bradley, G. (2007). Interactive effects of proactive and reactive service recovery strategies: The case of rapport and compensation. *Journal of Applied*

*Social Psychology*. 37, 11, pp. 2496-2517.

Yang, Z., & Peterson, R.T., (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: the role of switching costs. *Psychology and Marketing*. 21, 799- 822.

Yi, S., & Baumgartner, H. (2004). Coping with negative emotions in purchase-related situations. *Journal of Consumer Psychology*, 14(3), 303–317.

Yi, Y. (1990), "A critical review of consumer satisfaction", in Zeithaml, V.A. (Ed.), *Review of Marketing, American Marketing Association*, Chicago, IL, pp. 68-123.

Yuksel, A., Kilinc, U. K., & Yuksel, F. (2006). Cross-national analysis of hotel customers' attitudes toward complaining and their complaining behaviors. *Tourism Management*. 27(1), 11–24.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 49 No. 2, pp. 33–46.

Zhou, Y., Tsang, A. S. L., Huang, M., & Zhou, N. (2014). Does delaying service-failure resolution ever make sense? *Journal of Business Research*. 67, 159–166.

Zhou, Y., Tsang, A. S. L., Huang, M., & Zhou, N. (2014). Group service recovery strategies effectiveness: The moderating effects of group size and relational distance. *Journal of Business Research*. 67, 2480 –2485.

#### OTRAS REFERENCIAS

CEHAT (Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos), El sistema Español de clasificación.

<http://www.ine.es/>

<http://www.rae.es/>

<http://www.hosteltur.com/>

Kendall College School of Hospitality Management, 2013. Forecast on 2014 Hospitality Trends. Recuperado de <http://www.hospitalitynet.org/news/154000320/4062549.html>

<http://www.tourspain.es/>

Tripadvisor. TripBarometer de Tripadvisor, 2013. Recuperado de <http://www.tripadvisortripbarometer.com/>