

## DOCTORADO EN MARKETING

### TESIS DOCTORAL

Línea de investigación: Marketing internacional



## LA GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMACIONES B2B EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

**Presentada por:**

*Dña. Amparo Küster Boluda*

**Dirigida por:**

*Dra. Dña. Natalia Melania Vila López*

*Dra. Dña. Inés Küster Boluda*

**JULIO, 2020**

## **AGRADECIMIENTOS**

Küster Ortuño, José Luis, in memoriam

Una palabra resume la culminación de un gran esfuerzo y el principio del documento que lo recoge: Agradecida.

Así me siento con todas y cada una las personas que me han acompañado durante este laborioso camino, y especialmente con Dios, presente en todo momento con sus bendiciones.

Como pilares fundamentales de este arduo recorrido, quiero hacer mención especial a mis directoras de tesis, la Dra. Dña. Natalia Vila López y la Dra. Dña. Inés Küster Boluda, quienes han destapado mi inquietud investigadora. Gracias por cederme vuestros expertos conocimientos, por orientarme con vuestras sabias observaciones, por animarme en las situaciones difíciles y, sobre todo, gracias por poner todo vuestro corazón y empeño en mi persona y en mi trabajo, a cualquier hora del día o de la noche. Gracias por hacerme partícipe de vuestro equipo y guiarme concienzudamente hacia la meta esperada. ¿Qué más decir de ellas? Una dirección inmejorable.

Igualmente, deseo expresar mi reconocimiento al Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valencia que, a través de su programa de doctorado y sus docentes, me han ilustrado en la actividad científica, concediéndome el privilegio de asistir a sus sesiones, brindándome todas las herramientas a su alcance y solventando mis dudas: Enrique Bigné, Joaquín Aldás, Marcelo Royo, Haydee Calderon, Amparo Cervera, Gloria Berenguer, Alejandro Mollá, Marta Frasset, Irene Gil, Luisa Andreu, Carmen Pérez, Silvia Sanz, Francisco Muñoz-Leiva. Gracias a todos por facilitarme el aprendizaje.

Finalmente, quiero agradecer esta tesis a mi familia. A Guillermo, mi marido, por su intenso amor, por confiar y creer, por la esperanza transmitida. A mis hijos, Guillermo y María, por su soporte y compañía, por ser mi fuente de inspiración en la vida. A Inés, por el brillante rol que ha desempeñado como hermana; toda cariño y pasión. A mi madre, Inés, por su apoyo incondicional y desinteresado, por sus abrazos apretados, por los valores y principios que me ha inculcado, por su estimulante frase: “Tú puedes hacer todo lo que te propongas”. A mi padre, por la fortaleza que me ha transmitido desde lo más Alto, por iluminar mi mente con su sabiduría; porque está presente, siempre orgulloso de sus hijas.

Infinitamente agradecida.

*“Nada que merezca la pena es fácil”  
Gertrude B. Elion*

### RESUMEN

En el contexto de los negocios, el cliente es un factor clave para el éxito de las empresas y, por ende, les preocupa su satisfacción. Igualmente, en un entorno global competitivo, el interés por las operaciones internacionales se ve incrementado; las empresas persiguen la máxima eficiencia en este ámbito, donde las negociaciones con el cliente adquieren protagonismo. No obstante, la inevitable presencia de quejas y reclamaciones de los clientes supone un obstáculo que las empresas necesitan superar.

Así, la presente tesis desea conocer en qué medida se puede predecir el comportamiento de los clientes ante las adversidades y actuar en consecuencia para lograr el éxito en la relación empresarial internacional. De hecho, la presencia constante del tema complaint, quejas y reclamaciones, en diferentes campos científicos evidencia la relevancia de esta materia en distintos ámbitos.

En general, la revisión de la literatura revela numerosos estudios en torno a la satisfacción y fidelidad de los clientes, donde la gestión de las quejas y reclamaciones juega un papel muy importante. Sin embargo, esta gran cantidad de publicaciones se centra, principalmente, en las relaciones empresa-consumidor (B2C) y no establece unas directrices claras que deban seguir directivos y gerentes. Por ello, la presente investigación persigue 3 metas globales: (i) identificar cuáles son las variables clave en la gestión de quejas y reclamaciones B2B; (ii) estudiar la influencia de estas variables en el comportamiento de la empresa-cliente; y (iii) singularizar las implicaciones gerenciales y las estrategias empresariales; todo ello en un contexto internacional.

Para alcanzar los objetivos planteados, la investigación se ha dividido en tres estudios, respondiendo cada uno a un objetivo particular.

En el **primer estudio**, se realiza un análisis **bibliométrico** de las quejas y reclamaciones, bajo el tema “**complaint**”, con el objetivo de conocer la evolución de este término en la comunidad científica a lo largo del tiempo y así poder determinar las variables de interés a investigar. Este es el punto de partida de nuestro trabajo, obteniendo así los conocimientos necesarios para tener una visión global del tema a analizar: las quejas y reclamaciones empresa-empresa (B2B) en el ámbito internacional.

Así, el primer estudio destaca por examinar la evolución conceptual, social e intelectual de este campo de investigación mediante un análisis global longitudinal, de 1900 a 2019, a través de los mapas científicos de co-palabras, citas y h-index, basados en datos obtenidos de la Web of Science (WoS), donde se combina el análisis de rendimiento y la asignación científica. Para este análisis, se ha utilizado la herramienta SciMAT, seleccionando cuatro periodos temporales para un total de 2.084 artículos científicos publicados en las principales revistas científicas. A través de los indicadores bibliométricos, hemos podido analizar y comprender la evolución del área en estudio, identificando los temas principales y aplicaciones para los que se ha utilizado, así como las tendencias para el futuro. De este modo, la investigación de complaint ha hecho posible identificar nueve áreas temáticas principales: satisfacción, comportamiento, clientes, países, comunicación, análisis de datos, negocios, ley y teorías.

Con esta premisa, la revisión de la literatura en cada una de estas áreas revela la implicación de ciertas variables de interés conectadas con la satisfacción y fidelidad de los clientes, que habían sido tratadas en el ámbito de las reclamaciones B2B, aunque en forma de casos de estudio o de países concretos. De este modo, centrándonos en las relaciones empresa-empresa, de acuerdo

con los resultados obtenidos en este primer análisis, el trabajo de investigación queda orientado hacia el conocimiento de la influencia de estas variables clave en la gestión de quejas y reclamaciones, distinguiendo dos grandes temáticas: por un lado, la relativa al grado de internacionalización de las empresas-cliente y, por otro, la relativa a la influencia del contexto cultural de estos clientes en su relación con la empresa.

En el **segundo estudio**, se examina la gestión de quejas y reclamaciones como antecedente de la fidelidad y la satisfacción del cliente en las relaciones B2B en el plano internacional. Este segundo estudio persigue entender, primero, la repercusión que tiene el grado de internacionalización de la empresa sobre cómo se gestionan las quejas y reclamaciones, para, segundo, analizar el impacto directo de este último factor sobre el éxito de las empresas, aproximando el éxito en términos de cantidad de quejas presentadas, fidelidad y satisfacción del cliente.

Con una muestra de 79 empresas-cliente en mercados internacionales y mediante metodología de **modelización estructural** a través de PLS, los resultados muestran la importancia de la resolución de quejas en la satisfacción y cómo ésta, junto al número de quejas presentadas, pueden condicionar el grado de fidelidad.

En cuanto al grado de internacionalización de los clientes (formas de entrada en el mercado), la no presencia de diferencias significativas nos lleva a un nuevo planteamiento: tipificar a estos últimos atendiendo a la variable **cultura**, considerando la existencia de diferentes estilos de comunicación atendiendo a esta variable, tal como definió el antropólogo Edward T. Hall en su libro “Beyond Culture” (1976); hablamos de culturas high y low context.

Finalmente, el principal objetivo del **tercer estudio** radica en detectar si distintos tipos de clientes atendiendo a su cultura de origen (cultura high context, cultura low context y clientes domésticos/locales) se asocian de diferente manera con las propiedades/atributos relativos a la gestión de quejas y reclamaciones y a la satisfacción y lealtad del cliente distribuidor con la empresa fabricante. Para tal fin se ha utilizado el **análisis clúster y el análisis de mapas perceptuales**. La selección de los 142 clientes entrevistados se realiza de forma aleatoria, sin tener en cuenta la presencia o ausencia de quejas o reclamaciones, pudiéndose dar casos con muchas, pocas o ninguna queja.

El interés por validar las relaciones entre los diferentes atributos a lo largo del tiempo nos lleva a un segundo análisis, recolectando los mismos datos dos años después (años 2012 y 2014), y utilizando el **análisis de correlaciones** para comparar los resultados obtenidos en ambos periodos de tiempo.

En general, los hallazgos de estos tres estudios proporcionan valiosas implicaciones teóricas y prácticas. Sus resultados aportan valor para una mejor comprensión de la gestión de quejas y reclamaciones, al tiempo que permiten realizar recomendaciones para gerentes y directores, abriendo a su vez nuevas líneas de investigación.

### **PALABRAS CLAVE**

Queja, análisis bibliométrico, análisis de mapeo científico, índice h, análisis de palabras clave, citas, gestión de quejas, marketing entre empresas (B2B), grado de internacionalización, satisfacción del cliente, lealtad del cliente, negocios internacionales, alto-contexto, bajo-contexto.

### **ABSTRACT**

*In the business context, the customer is a key factor for the success of companies and, therefore, they are concerned about their satisfaction. Likewise, in a competitive global environment, interest in international operations is increased; companies pursue maximum efficiency in this area, where customer operations take center stage. However, the inevitable presence of customer complaints and claims is an obstacle that companies have to overcome.*

*Thus, the present thesis wishes to know to what extent the behavior of customers in the face of adversity can be predicted and act accordingly to achieve success in the international business relationship. In fact, the constant presence of the complaint topic, complaints and claims, in different scientific fields shows the relevance of this matter in different areas.*

*In general, the literature review reveals numerous studies around customer satisfaction and loyalty, where the management of complaints and claims plays a very important role. However, this large number of publications focuses mainly on business-consumer relations (B2C) and does not establish clear guidelines to be followed by directors and managers. For this reason, the present investigation pursues 3 global goals: (i) to identify which are the key variables in the management of B2B complaints and claims; (ii) study the influence of these variables on the behavior of the company-client; and (iii) single out the management implications and business strategies; all this in an international context.*

*To achieve the stated objectives, the research has been divided into three studies, each responding to a objective.*

*In the first study, a bibliometric analysis of the complaints and claims is carried out, under the theme "complaint", in order to know the evolution of this term in the scientific community over time and thus be able to determine the variables of interest to research. This is the starting point of our work, thus obtaining the necessary knowledge to have a global vision of the subject to be analyzed: company-company (B2B) complaints and claims in the international arena.*

*Thus, the first study stands out for examining the conceptual, social and intellectual evolution of this field of research through a longitudinal global analysis, from 1900 to 2019, through scientific maps of co-words, citations and h-index, based on data obtained from the Web of Science (WoS), where performance analysis and scientific assignment are combined. For this analysis, the SciMAT tool has been used, selecting four time periods for a total of 2,084 scientific articles published in the main scientific journals. Through bibliometric indicators, we have been able to analyze and understand the evolution of the area under study, identifying the main themes and applications for which it has been used, as well as trends for the future. In this way, the complaint investigation has made it possible to identify nine main thematic areas: Satisfaction, Behavior, Clients, Countries, Communication, Data analysis, Business, Law and Theories.*

*With this premise, the literature review in each of these areas reveals the implication of certain variables of interest connected with customer satisfaction and loyalty, which had been dealt with in the field of B2B claims, although in the form of cases. study or specific countries. In this way, focusing on company-company relations, according to the results obtained in this first analysis, the research work is oriented towards the knowledge of the influence of these key variables in the management of complaints and claims, distinguishing two major Thematic: on the one hand, the one related to the degree of internationalization of the client-companies and, on the other, the one related to the influence of the cultural context of these clients on their*

*relationship with the company.*

*In the **second study**, the management of complaints and claims is examined as an antecedent of customer loyalty and satisfaction in B2B relations at the international level. This second study seeks to understand, first, the impact that the degree of internationalization of the company has on how complaints and claims are managed, and, second, to analyze the direct impact of this last factor on the success of companies, approximating success in terms of number of complaints filed, loyalty and customer satisfaction.*

*With a sample of 79 client-companies in international markets and through structural **modeling methodology** through PLS, the results show the importance of resolving complaints in satisfaction and how this, together with the number of complaints presented, can determine the degree fidelity.*

*Regarding the degree of internationalization of customers (ways of entering the market), the absence of significant differences leads us to a new approach: typify the latter according to the variable **culture**, considering the existence of different styles of communication based on this variable, as defined by the anthropologist Edward T. Hall in his book "Beyond Culture" (1976); We talk about high and low context cultures.*

*Finally, the main objective of the **third study** is to detect whether different types of clients attending to their culture of origin (high context culture, low context culture and domestic/local clients) are associated in different ways with the properties / attributes related to complaint management and complaints and to the satisfaction and loyalty of the distributor customer with the manufacturing company. For this purpose, **cluster analysis and perceptual map analysis** have been used. The selection of the 142 clients interviewed is carried out randomly, no taking into account the presence or absence of complaints or claims, and cases with many, few or no complaints.*

*The interest in validating the relationships between the different attributes over time leads us to a second analysis, collecting the same data two years later (2012 and 2014), and using the **correlation analysis** to compare the results obtained in both periods of time.*

*Overall, the findings of these three studies provide valuable theoretical and practical implications. Its results provide value for a better understanding of complaints and claims management, while making recommendations for managers and directors, while opening new lines of investigation.*

### **KEYWORDS**

*Complaint, bibliometric analysis, science mapping analysis, h-index, co-word analysis, citations, complaint management, business-to-business marketing (B2B), internationalization degree, customer satisfaction, customer loyalty, international Business, high-context, low-context.*

## CONTENIDO

Índice de tablas y figuras.....	11
Tablas .....	11
Figuras .....	12
Capítulo I. Introducción, objetivos y estructura de la tesis doctoral .....	13
1.1 Introducción.....	14
1.1.1 Planteamiento del problema objeto de estudio .....	14
1.1.1.1 Importancia de la gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional .....	15
1.1.1.2 Una perspectiva integral del estudio de las quejas y reclamaciones ....	16
1.1.2 Justificación, aportes y estrategia de la investigación .....	16
1.1.2.1 Variable central de la investigación: <i>Complaint</i> .....	20
1.1.2.2 Variables de salida conectadas a la variable central: Satisfacción y Fidelidad.....	20
1.1.2.3 Variables de entrada conectadas a la variable central: Grado de internacionalización y Contexto cultural .....	22
1.2 Objetivos de la investigación.....	25
1.3 Estructura de la tesis doctoral.....	28
Capítulo II. Estudio 1. Investigación previa: Análisis bibliométrico de la evolución conceptual, social e intelectual del tema <i>complaint</i> .....	31
2.1. Introducción.....	32
2.2. Marco conceptual. El campo de investigación <i>complaint</i> .....	36
2.2.1. Ámbitos de investigación del tema <i>complaint</i> .....	36
2.2.2. Bloques de investigación del tema <i>complaint</i> .....	37
2.3. Metodología. La Bibliometría .....	45
2.3.1. Análisis bibliométrico. Técnica.....	45
2.3.2. Muestra y procedimiento de extracción .....	47
2.3.3. Tipo de análisis: Mapas científicos .....	48
2.3.4. Software: SciMAT.....	49
2.4. Análisis y discusión de resultados .....	53
2.4.1. Evolución temática del campo de investigación <i>complaint</i> .....	53
2.4.1.1 Visualización de clústeres conceptuales.....	55
2.4.2. Análisis estructural de la evolución del tema <i>complaint</i> .....	62
2.4.2.1. Análisis de Densidad y Centralidad .....	62
2.4.2.2. Análisis del rendimiento de la evolución del tema <i>complaint</i> .....	64
2.4.3. Análisis entre temas.....	65
2.4.3.1. Periodo global 1900-2019.....	65
2.4.3.2. Periodos 1900-1999, 2000-2009, 2010-2014, 2015-2019 .....	65
2.5. Conclusiones.....	74

Capítulo III. Estudio 2. La influencia del grado de internacionalización .....	77
3.1. Introducción.....	78
3.2. Marco conceptual .....	79
3.2.1. La gestión de quejas y reclamaciones .....	79
3.2.2. La estrategia de internacionalización y su efecto en la gestión de quejas y reclamaciones.....	81
3.2.3. Efectos de la gestión de quejas y reclamaciones en las relaciones B2B: Satisfacción, Fidelidad y Cantidad de quejas presentadas.....	83
3.3 Metodología. Modelos estructurales .....	88
3.3.1. Muestra objeto de estudio y planteamiento de la investigación .....	88
3.3.2. Medición de las variables. Escalas de medida.....	89
3.3.3. Técnicas de análisis de datos. PLS .....	91
3.4. Análisis y discusión de resultados .....	92
3.4.1. Análisis de la validez del instrumento de medida. Fiabilidad y validez convergente .....	92
3.4.2. Validez Discriminante .....	93
3.4.3. Análisis del modelo estructural .....	94
3.5. Conclusiones.....	97
Capítulo IV. Estudio 3. La influencia del contexto cultural.....	100
4.1. Introducción.....	101
4.2. Marco conceptual .....	102
4.2.1. La cultura y la gestión de las quejas .....	102
4.2.2. Diferentes perfiles de quejas y resultados: Clientes domésticos, de culturas <i>high-context</i> y de culturas <i>low context</i> .....	104
4.2.3. Estabilidad de las asociaciones: tipo de cliente-perfil de quejas-resultados obtenidos a lo largo del tiempo .....	105
4.3. Metodología. Clustering .....	107
4.3.1. Muestra objeto de estudio y planteamiento de la investigación .....	107
4.3.2. Técnicas de análisis de datos. Anafaco y Mapas Perceptuales .....	109
4.4. Análisis y discusión de resultados .....	109
4.4.1. Resultados para el año 2012 .....	110
4.4.1.1. Explicación de los grupos. Año 2012.....	114
4.4.2. Resultados para el año 2014 .....	114
4.4.2.1. Explicación de los grupos. Año 2014.....	118
4.4.3. Comparación de resultados: 2012 y 2014 .....	118
4.5. Conclusiones.....	120
Capítulo V. Conclusiones de la tesis doctoral. Contribuciones, implicaciones gerenciales, limitaciones y futuras líneas de investigación.....	122
5.1. Contribuciones.....	124
5.2. Implicaciones gerenciales.....	129

## La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional

5.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	133
5.4. Decálogo para la gestión eficaz de reclamaciones B2B en el contexto internacional	136
Capítulo VI. Referencias bibliográficas .....	138
Capítulo VII. Anexos .....	159
Anexo 1. Tablas complementarias del Estudio 1 .....	160
Anexo 2. Kuster-Boluda, A., Vila, N. V., Y Kuster, I. (2020). Managing international distributors' complaints: an exploratory study. Journal of Business & Industrial Marketing .....	165

## INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

### TABLAS

Tabla 1.1. Objetivos de estudio.....	26
Tabla 1.2. Objetivos de estudio y cuestiones / hipótesis. Resumen de la tesis. ....	28
Tabla 2.1. Autores pioneros el campo de investigación complaint.....	33
Tabla 2.2. El campo de investigación complaint en el área del Marketing.....	34
Tabla 2.3. Bloques de investigación sobre el tema complaint. ....	38
Tabla 2.4 Objetivos y cuestiones de investigación. Estudio 1 .....	45
Tabla 2.5. Ejecución de los temas en el período 1900-1999.....	57
Tabla 2.6. Ejecución de los temas en el período 2000-2009.....	58
Tabla 2.7. Rendimiento de los temas en el período 2010-2014 .....	60
Tabla 2.8. Ejecución de los temas en el período 2015-2019.....	62
Tabla 2.9. Rendimiento de las áreas temáticas.....	64
Tabla 2.10. Áreas temáticas centrales en todos los periodos considerados. ....	65
Tabla 2.11. Evolución del término satisfacción en los cuatro periodos.....	66
Tabla 2.12. Evolución del término Comportamiento.....	67
Tabla 2.13. Evolución del término Clientes.....	68
Tabla 2.14. Evolución del término Consumidores.....	68
Tabla 2.15. Evolución del término Países.....	69
Tabla 2.16. Evolución del término Comunicación.....	69
Tabla 2.17. Evolución del término Análisis de datos.....	70
Tabla 2.18. Evolución del término Negocios.....	71
Tabla 2.19. Evolución del término Rendimiento. ....	71
Tabla 2.20. Evolución del término Ley.....	72
Tabla 2.21. Evolución del término Teorías.....	72
Tabla 2.22. Visión general de las relaciones temáticas.....	73
Tabla 3.1. Objetivos e hipótesis. Estudio 2. ....	87
Tabla 3.2. Ficha técnica del estudio. ....	88
Tabla 3.3. Caracterización de la muestra y perfil de las quejas. ....	89
Tabla 3.4. Escalas de medición empleadas en el Estudio 2. Fuentes.....	90
Tabla 3.5. Escala utilizada en el Estudio 2.....	91
Tabla 3.6. Análisis de las cargas, IFC y alfa de Cronbach.....	93
Tabla 3.7. Validez discriminante.....	93
Tabla 3.8. Validez discriminante: Criterio de Fornell-Larcker.....	94
Tabla 3.9. Validez discriminante: Heterotrait-Monotrait Ratio. ....	94
Tabla 3.10. Contraste de hipótesis. ....	95
Tabla 3.11. Contraste de hipótesis en el Estudio 2. Resumen.....	97
Tabla 4.1. Objetivos e hipótesis. Estudio 3 .....	107
Tabla 4.2. Agrupación de países en niveles HC y LC.....	108
Tabla 4.3. Perfil de la muestra.....	108
Tabla 4.4. Contraste de hipótesis en el Estudio 3. Resumen.....	109
Tabla 4.5. Contribuciones de las dimensiones a la inercia de las propiedades (OTR). ....	110
Tabla 4.6. Contribuciones de las dimensiones a la inercia de los puntos clientes y de las propiedades. ....	111
Tabla 4.7. Varianza explicada por la Solución de 3 y 4 grupos y variabilidad total.....	112
Tabla 4.8. Diferencias significativas en las variables de agrupamiento para la solución de tres grupos (Análisis de conglomerados modalidad K medias). ....	112

## La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional

Tabla 4.9. Diferencias significativas en las variables de agrupamiento para la solución de cuatro grupos (Análisis de conglomerados modalidad K medias) .....	112
Tabla 4.10. Contribuciones de las dimensiones a la inercia de las propiedades (OTR). .....	114
Tabla 4.11. Contribuciones de las dimensiones a la inercia de los puntos clientes y de las propiedades. ....	115
Tabla 4.12. Varianza explicada por la solución de 3 y 4 grupos y variabilidad total. ....	116
Tabla 4.13. Diferencias significativas en las variables de agrupamiento para la Solución de cuatro grupos (Análisis de conglomerados modalidad K medias).....	116
Tabla 4.14. Diferencias significativas en las variables de agrupamiento para la Solución de tres grupos (Análisis de conglomerados modalidad K medias) .....	116
Tabla 4.15. Comparación de los mapas perceptuales obtenidos en distintos años. ....	119
Tabla 4.16. Grupo de cliente al que pertenece cada atributo cada año. ....	120
Tabla 4.17. Comparación de la composición de los grupos: ratios de movilidad entre grupos. ....	121
Tabla 4.18. Tipología de atributos en los grupos. ....	121
Tabla 5.1. Evolución de las Áreas Temáticas en el campo de investigación complaint: 1º Satisfacción, 2º Análisis de datos, 3º Clientes, 4º Comportamiento.....	160
Tabla 5.2. Áreas Temáticas menos desarrolladas en el campo de investigación complaint: Menor densidad. ....	161
Tabla 5.3. Artículos con más de 10 citas promedio. ....	162

## FIGURAS

Figura 1.1. Estudios realizados. ....	19
Figura 1.2. El modelo original SCSB. Fuente: Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik y Cha (2001). ....	21
Figura 1.3. Estructura de la tesis doctoral. ....	29
Figura 2.1. Distribución de documentos por período.....	48
Figura 2.2. Diagrama de flujo de SciMAT. Fuente: Cobo, López-Herrera, Herrera-Viedma y Herrera (2012). ....	50
Figura 2.3. Procedimiento de Co-Word. Fuente: Muñoz-Leiva, 2019 .....	51
Figura 2.4. Diagrama estratégico y evolución temática. Fuente: Muñoz-Leiva, 2019. ....	52
Figura 2.5. Evolución temática del campo Complaint (1900–2019) .....	53
Figura 2.6. Diagrama estratégico para el período 1900-1999 .....	56
Figura 2.7. Diagrama estratégico para el período 2000-2009 .....	58
Figura 2.8. Diagrama estratégico para el período 2010-2014.....	60
Figura 2.9. Diagrama estratégico para el período 2015-2019.....	62
Figura 2.10. Evolución de la centralidad y densidad de las áreas temáticas.....	63
Figura 2.11. Diagrama estratégico para el periodo completo (1900–2019).....	64
Figura 3.1. Modelo conceptual propuesto. ....	87
Figura 3.2. Representación del modelo estructural. ....	96
Figura 4.1. Dendograma año 2012. ....	112
Figura 4.2. Mapa 1: Representación conjunta de los tres tipos de clientes y los 13 atributos en 2012. ....	113
Figura 4.4. Mapa 2: Representación conjunta de los tres tipos de clientes y los 13 atributos en 2014. ....	117

## CAPÍTULO I.

### INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA DE LA TESIS DOCTORAL

#### 1.1. Introducción.

##### 1.1.1. Planteamiento del problema objeto de estudio.

1.1.1.1. Importancia de la gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional.

1.1.1.2. Una perspectiva integral del estudio de las quejas y reclamaciones.

##### 1.1.2. Justificación, aportes y estrategia de la investigación.

1.1.2.1. Variable central de la investigación: *complaint*.

1.1.2.2. Variables de salida conectadas a la variable central: Satisfacción y Fidelidad.

1.1.2.3. Variables de entrada conectadas a la variable central: Grado de internacionalización y Contexto cultural.

#### 1.2. Objetivos de la investigación.

#### 1.3. Estructura de la tesis doctoral.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo contiene la introducción a la tesis doctoral realizada. Inicialmente, se expone el problema objeto de estudio y, a continuación, se justifica el valor de la investigación, se destacan sus aportaciones y se muestra la estrategia de investigación seguida para alcanzar los objetivos planteados.

Seguidamente, se citan los objetivos particulares e hipótesis que han regido el desarrollo del trabajo.

Finalmente, se muestra la estructura de la tesis doctoral, que servirá de guía para su lectura.

### **1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA OBJETO DE ESTUDIO**

La globalización ha llevado a que los bienes y servicios de todo el mundo se abran camino en otras culturas (Ferraro y Briody, 2013), incrementándose las operaciones internacionales. En el comercio internacional lo normal es pues que la parte vendedora se adapte más a las costumbres de la parte compradora que viceversa, o que haga un mayor esfuerzo por estudiar y comprender éstas (Fanjul, 2010). Así, en este nuevo milenio, pocos ejecutivos pueden permitirse obviar las oportunidades del negocio global (Leung, Bhagat, Buchan, Erez, y Gibson, 2005). **El creciente interés por la internacionalización adquiere protagonismo.**

A este respecto, la globalización afecta a cada país de manera diferente debido a la historia, las tradiciones, la cultura y las prioridades individuales de una nación (Knight, 2003). De acuerdo con Fanjul (2010), ha habido un notable aumento del grado de diversidad cultural que puede suponer tanto obstáculos como oportunidades en las relaciones empresariales. **La presencia de la diversidad cultural se hace patente en el contexto de los negocios.**

A pesar de las precauciones que adoptan las organizaciones en la relación con sus clientes, suelen aparecer problemas. Así, las empresas están continuamente tratando con clientes que se quejan y, quizá por ello, numerosos estudios se centran en la repercusión que tiene la gestión de estas reclamaciones, ya que, la presencia de quejas y reclamaciones es inevitable. No en vano, los procesos de venta ya no finalizan con el cierre de la venta, sino que incorporan la etapa postventa; etapa clave para conseguir la fidelización de los clientes (Askariazad y Babakhani, 2015). **La preocupación por el impacto que las quejas y reclamaciones puedan tener en el éxito de las empresas es generalizada.**

En este sentido, existen dos enfoques complementarios y efectivos para tratar la gestión de las quejas y reclamaciones: **el enfoque mecanicista y el enfoque orgánico** (Homburg y Fürst, 2005). El primero, basado en el establecimiento de procedimientos o estándares generales de tipo organizativo, que faciliten la gestión. El segundo, basado en la creación de un ambiente favorable a través del conocimiento adquirido durante la relación, generando una sinergia entre ambas partes. (Homburg y Fürst, 2005)

No obstante, mientras que muchos estudios han analizado el comportamiento de queja en contextos empresa-consumidor, B2C, (por ejemplo, Singh, 1988; Glanz, Rimer y Lewis, 2002; Homburg y Fürst, 2005), hay una falta de investigación desde un punto de vista de las relaciones empresa-empresa (B2B), quedando preguntas prácticamente sin explorar (Davidow, 2003). De ahí nuestro **interés en profundizar en esta relación empresarial B2B.**

Así, con las premisas descritas en el presente apartado, formulamos la siguiente cuestión teórica a investigar:

**¿Qué factores de gestión, organizativos y/o culturales, relacionados con la gestión de quejas y reclamaciones, van a determinar el éxito de las relaciones B2B en el contexto internacional?**

Para abordar esta cuestión, la presente tesis doctoral plantea las siguientes metas globales:

1. Identificar cuáles son las variables clave en la gestión de quejas y reclamaciones B2B.
2. Estudiar la influencia de estas variables en el comportamiento de la empresa-cliente.
3. Singularizar las implicaciones gerenciales y las estrategias empresariales.

**1.1.1.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMACIONES B2B EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL**

Las quejas no gustan. Sin embargo, y de acuerdo con Román y Küster (2014), el procedimiento seguido ante una queja o reclamación formulada por el cliente representa una de las mejores oportunidades para que tanto el vendedor como la empresa demuestren su seriedad y buen saber hacer. Así, este tratamiento de quejas y reclamaciones es una de las herramientas que el vendedor tiene para mostrar el servicio que ofrece a sus clientes (Román y Küster, 2014). En este sentido, la gestión de quejas es el corazón del CRM (*Customer Relationship Management*); es el recurso más completo disponible para convertir quejas de los clientes en voces de cambio, pues es mucho más fácil y rentable vender a un cliente existente en lugar de encontrar un nuevo cliente (Desatnick, 1988). De este modo, la gestión de quejas asegura la fidelidad del cliente (Stauss y Seidel, 2004), lo cual la convierte en un aspecto clave del éxito empresarial.

Las reclamaciones y los procesos para gestionar las quejas son de gran importancia porque su mala gestión posee el potencial de generar un efecto adverso sobre la satisfacción y la lealtad del cliente. (Reicheld y Sasser, 1990; Rust, Zahorik y Keiningham, 1995; Anderson, Hakansson y Johanson 1994; Tronvoll, 2007). Así pues, una experiencia negativa con una queja puede ser un elemento decisivo, no sólo en cuanto al nivel de satisfacción del cliente, sino también respecto a su lealtad hacia la compañía. (Pruyn y Smidts, 1998).

Simultáneamente, debemos observar el panorama económico y social que nos rodea. A este respecto, el proceso actual de globalización requiere de una profunda reflexión sobre la nueva realidad empresarial y sus elementos constitutivos, sobre nuestras «tradicionales» empresas y sus actuales estrategias, teniendo en cuenta que los mercados, los sectores de actividad, los clientes, los proveedores y las administraciones también han cambiado (Villareal 2005). En este contexto, las estrategias potenciales de cada empresa se multiplican y la gestión empresarial internacional posibilita comportamientos y actuaciones que, prácticamente, especifican a cada organización, haciendo más compleja su caracterización y generando un altísimo grado de heterogeneidad entre las empresas internacionales. Indudablemente, en este contexto globalizado, una de las estrategias más relevante es la internacionalización de la empresa, es decir, la decisión de ésta de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original. Esta decisión debe ser entendida como una de las formas más complejas e interesantes de crecimiento y desarrollo empresarial y que, en ocasiones, desemboca en el fenómeno de la multinacionalización (Villareal, 2005).

Así, en este ámbito global, tal como comenta Zairi (2000), los errores no son tolerados y los procesos de gestión frágiles y pobres no son aceptados.

### **1.1.1.2 UNA PERSPECTIVA INTEGRAL DEL ESTUDIO DE LAS QUEJAS Y RECLAMACIONES**

La gestión de las quejas es identificada con la manera en que la compañía maneja las quejas (O'Loughlin y Coenders, 2002). En este sentido, las empresas deben medir la gestión del tratamiento de las quejas como la calidad percibida por el cliente sobre la gestión de las quejas. Por lo tanto, y de acuerdo con Bayol, de la Foye, Tellier y Tenenhaus (2000), este concepto se puede evaluar de forma global (O'Loughlin y Coenders, 2002). Sin embargo, la literatura señala que esta medición resulta ambigua y difícil de entender, por lo que requiere de una explicación adicional que ayude a clarificarla (Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik y Cha, 2001). Junto a ello, la literatura ha constatado la existencia de una causalidad entre las quejas y la satisfacción frente al comportamiento de queja; debido al hecho de que la mayoría de los clientes que están muy insatisfechos, a menudo, dejan la relación sin quejarse (Chakraborty, Srivastava y Marshall, 2007). Por lo tanto, los niveles más altos de satisfacción pueden tener su origen en la mejor percepción de la calidad de la gestión de las quejas. Adicionalmente, son menos los estudios que abordan el impacto de la gestión de las quejas sobre la lealtad en el marketing industrial. Sin embargo, Hansen, Swan y Powers (1996) señalan la importancia de gestionar el comportamiento ante la queja y aseveran que la respuesta ineficaz a la reclamación del comprador perjudica la reputación del vendedor, resultando en el cambio de proveedor.

March (1994) ofrece un compendio acerca de las ideas y conceptos más relevantes de los procesos de toma de decisión, de forma que podemos identificar dos enfoques particularmente relevantes en la gestión de las quejas, entendiéndolo como un complejo proceso de toma de decisiones que fluctuará en función de perturbaciones externas aleatorias. El primero hace referencia a la parte procedimental y el segundo a la parte humana de la empresa. El primero, el procedimental, es aquel que tiene establecida la empresa para proveer de compensación a los denunciantes y ajustarse a sus necesidades (Homburg y Fürst, 2005), resolviendo la queja. Mientras que el segundo contempla la existencia de una actitud positiva hacia las quejas (Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik Y Cha, 2001) y una actitud constructiva hacia los fallos, viéndolos como una oportunidad de aprendizaje para la organización (Tax y Brown, 1998), de forma que una queja sirve de lección aprendida y promueve la mejora del producto y/o servicio futuro.

### **1.1.2 JUSTIFICACIÓN, APORTES Y ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el contexto descrito, la presente tesis está orientada a determinar los factores clave para desarrollar un adecuado sistema de gestión de quejas y reclamaciones entre empresa-empresa (B2B) en un contexto internacional, a fin de cubrir las expectativas de los clientes y, en consecuencia, lograr su mayor satisfacción y fidelidad hacia la empresa-proveedora; empezando por la detección de las necesidades de la empresa-cliente y avanzando hasta la estandarización del proceso de gestión de incidencias, pasando por la adecuación de la empresa-proveedora a las características de la empresa-cliente.

Los beneficios de esta estandarización, en línea con un enfoque mecanicista del comportamiento organizacional, quedan reflejados en el trabajo de Phabmixay, Rodríguez-Escudero y Rodríguez-Pinto (2019), quienes argumentan que la estandarización en el manejo de quejas puede ayudar a superar el comportamiento defensivo de aquellos empleados y gerentes que ven la recepción de quejas como una experiencia decididamente negativa.

No obstante, comprender cualquier decisión particular en una situación específica requiere una gran cantidad de conocimiento contextual concreto; detalles sobre los mundos históricos,

sociales, políticos y económicos que rodean la decisión y sobre las personas, organizaciones e instituciones involucradas (March, 1994). Esto hace necesario conocer a los clientes y singularizar parte del proceso de gestión de quejas y reclamaciones.

En este sentido, ante la diversidad de empresas (proveedores y clientes), productos y servicios, y países, se persigue obtener unas directrices prácticas justo donde la empresa-proveedora puede encontrar dificultad en alcanzar su objetivo empresarial, facilitando así el desarrollo de planes de acción a los gerentes y directivos, en el marco de las quejas y reclamaciones de sus clientes.

Con este planteamiento, se traza la estrategia de investigación que se describe a continuación.

El punto de partida es el **estudio bibliométrico del tema objeto de estudio “quejas y reclamaciones” (“complaint” en inglés), que cristaliza en el estudio 1**. Este primer estudio nos revela la presencia de dos puntos de vista entre la comunidad científica para hacer frente a la gestión de las quejas y reclamaciones. Una primera **perspectiva mecanicista**, relacionada con la actividad operativa y procedimental de la empresa, donde se enmarca el **estudio 2**. Una segunda **orgánica**, que mira hacia las relaciones entre empresa-proveedora y empresa-cliente, donde se enmarca el **estudio 3**.

Así, continuamos el proceso de investigación, centrándonos en el tema objeto de estudio, la gestión de las quejas y reclamaciones, donde hallamos una doble vertiente secundada por diferentes autores (March y Simon, 1993; March, 1994; Chebat y Kollias, 2000; Homburg y Fürst, 2005; Aguilar-Rojas, Fandos-Herrera, Flavián-Blanco, 2015).

En efecto, tal y como sintetizan Homburg y Fürst (2005), resulta posible establecer una distinción entre dos enfoques fundamentales: el enfoque mecanicista (basado en el establecimiento de directrices) y el enfoque orgánico (basado en la creación de un entorno interno favorable). Estos autores abordan cómo la gestión de quejas de una organización afecta las evaluaciones de justicia del cliente y, a su vez, la satisfacción y lealtad del cliente. Los resultados indican que, aunque tanto el enfoque mecanicista como el orgánico influyen significativamente en las evaluaciones de los clientes que se quejan, el enfoque mecanicista tiene un impacto total más fuerte. Otra faceta clave de los estudios de estos autores está relacionada con las influencias moderadoras del tipo de empresa (B2B versus B2C) y tipo de industria (servicio versus fabricación). Los resultados de sus estudios muestran que los efectos beneficiosos del enfoque mecanicista son más fuertes en los entornos de B2C que en los de B2B y más para las empresas de servicios que para las empresas manufactureras. Esto pone de manifiesto la necesidad de investigar el enfoque orgánico en el ámbito B2B, objeto de nuestro estudio, profundizando especialmente en las empresas manufactureras. Sin embargo, no podemos obviar el enfoque mecanicista en la relación B2B, ya que, según la literatura (Homburg y Fürst, 2005) existe evidencia de una relación principalmente complementaria entre los dos enfoques.

El enfoque mecanicista indica que una empresa puede mejorar el comportamiento de sus miembros mediante la implementación de estándares y la normalización de los procedimientos operativos que guían sus decisiones y acciones en línea con los objetivos de la organización (March y Simon, 1993). Establecer pautas claras puede ayudar a los empleados a actuar de manera más disciplinada y mejorar su atención a las actividades que deben llevar a cabo día a día (Chebat y Kollias, 2000), eliminando el factor subjetivo del proceso de toma de decisiones.

En el segundo enfoque, el orgánico, el conocimiento adquirido a través de la relación es

igualmente útil tanto para el cliente a la hora de elegir un proveedor, como para el proveedor que debe dar un mejor servicio al cliente, lográndose una mayor sinergia entre las partes, lo que se termina traduciendo en beneficios esperados para ambas partes. (Aguilar-Rojas, Fandos-Herrera y Flavián-Blanco, 2015).

Así, de acuerdo con los enfoques anteriores (March y Simon, 1993; March, 1994; Chebat y Kollias, 2000; Homburg y Fürst, 2005; Aguilar-Rojas, Fandos-Herrera y Flavián-Blanco, 2015), la empresa puede hacer frente a los problemas de sus clientes, debidos a fallos en sus productos y/o servicios, de dos formas. Primero, desde la perspectiva de la empresa-proveedora, estableciendo un procedimiento general-homogéneo de gestión de quejas y reclamaciones que contemple y actúe, de una forma estandarizada, sobre aquellos factores del proceso de gestión que el cliente considera más importantes. Segundo, desde la perspectiva de la empresa-cliente, particularizando el procedimiento de gestión. Esto es, distinguiendo diferentes tipos de clientes en función de su contexto cultural, para ajustarse a sus necesidades en función de sus reacciones particulares esperadas en cada momento del proceso.

**En línea con el primer enfoque mecanicista (estandarización de los procesos de gestión de quejas y reclamaciones) se han planteado el segundo estudio.** El mismo pretende determinar qué factores del proceso de gestión de quejas y reclamaciones son especialmente críticos de manera generalizada en la relación empresa-cliente, para, posteriormente, analizar su influencia sobre los resultados (satisfacción, lealtad y cantidad de quejas). En este sentido, la literatura aborda la cuestión de los procesos posteriores a la compra de la organización a través de la satisfacción o insatisfacción del cliente y su posterior comportamiento de recompra. (Gilly y Gelb, 1982).

En el estudio de Kelley, Hoffman y Davis (1993), por ejemplo, se amplían las investigaciones previas al desarrollar una tipología de fallos y estrategias de recuperación, revelando tipos diferentes de fallos y estrategias de recuperación únicas. Así, los esfuerzos por resolver una queja dependerán de la magnitud del fallo (Stone, 2011).

De acuerdo con Stone (2011), la gestión de las quejas queda integrada en un amplio proyecto en el que se requiere un análisis en tiempo real. Concretamente en el contexto B2B, Henneberg, Gruber, Reppel, Naudé, Ashnai, Huber y Chowdhury (2015) aseveran que la empresa cliente siempre espera una reacción rápida.

Por otro lado, Goodwin y Ross (1992) y Davidow y Leigh (1998) confirman que la facilitación tiene un efecto positivo en el nivel de satisfacción del cliente en el manejo de una queja; entendiendo como facilitación las políticas, los procedimientos y la estructura que establece una empresa para simplificar el proceso de presentación de una queja por parte de los clientes (Davidow, 2003).

Así, para investigar la manera de acertar en la respuesta estándar que la organización debe mostrar ante las quejas y reclamaciones, diversos autores consideran clave conocer la opinión del cliente en lo relativo a la gravedad del problema (Kelley y Davis, 1994), el tiempo invertido en su resolución (Katz y Lee, 1992) y, especialmente, la forma de gestionar la queja (Kelley, Hoffman y Davis, 1993). En la presente tesis, englobamos estas variables bajo el paraguas “gestión de quejas y reclamaciones”, con objeto de analizar el efecto de cada una de ellas sobre las variables resultados (satisfacción, lealtad y cantidad de quejas).

**En línea con el segundo enfoque orgánico (adaptación de los procesos de gestión de quejas y reclamaciones) se han planteado el estudio tercero.** Este estudio trata de considerar

diferencias-particularidades culturales para entender mejor cómo adaptar las acciones del proceso de gestión de quejas y reclamaciones.

A este respecto, las aportaciones de la Teoría Social Cognitiva contribuyen a dar luz en la comprensión de esta gestión de quejas y reclamaciones, al proponer que la evaluación del cambio en el comportamiento depende de tres factores que están constantemente influenciándose entre sí: entorno, personas y comportamiento (Bandura, 1986; March, 1994; Glanz, Rimer y Lewis, 2002).

Con esta visión, nos planteamos las posibles conexiones presentes en una relación B2B en un marco internacional. Primero, entre el entorno de la empresa-cliente y la *gestión de quejas y reclamaciones* llevada a cabo por la empresa proveedora, dándonos una visión para estandarizar este proceso de gestión según el enfoque mecanicista (estudio 2). Segundo, entre las *personas* de la empresa-cliente y la gestión de quejas y reclamaciones de la empresa-proveedor, aportándonos conocimientos para singularizar acciones en determinados momentos del proceso, de acuerdo con un enfoque orgánico (estudio 3).

En el estudio del entorno de las empresas-cliente, tenemos en cuenta el grado de internacionalización de éstas en un mercado global, mientras que, en el estudio de las *personas*, analizamos el contexto cultural de las empresas-cliente.

Los resultados de estas conexiones resultan de utilidad para predecir el *comportamiento* de la empresa-cliente, en términos de satisfacción, fidelidad y cantidad de quejas, generando a su vez clústeres que sirven para caracterizar a las empresas-cliente.

Con las conclusiones extraídas de los resultados de los estudios descritos anteriormente, se establecen, al final de la tesis, unas pautas generales para que gerentes y directivos aborden la gestión de las quejas y reclamaciones B2B superando las barreras culturales en las operaciones internacionales.

La Figura 1.1. sintetiza el trabajo de investigación llevado a cabo, mostrando la conexión establecida entre los tres estudios realizados.

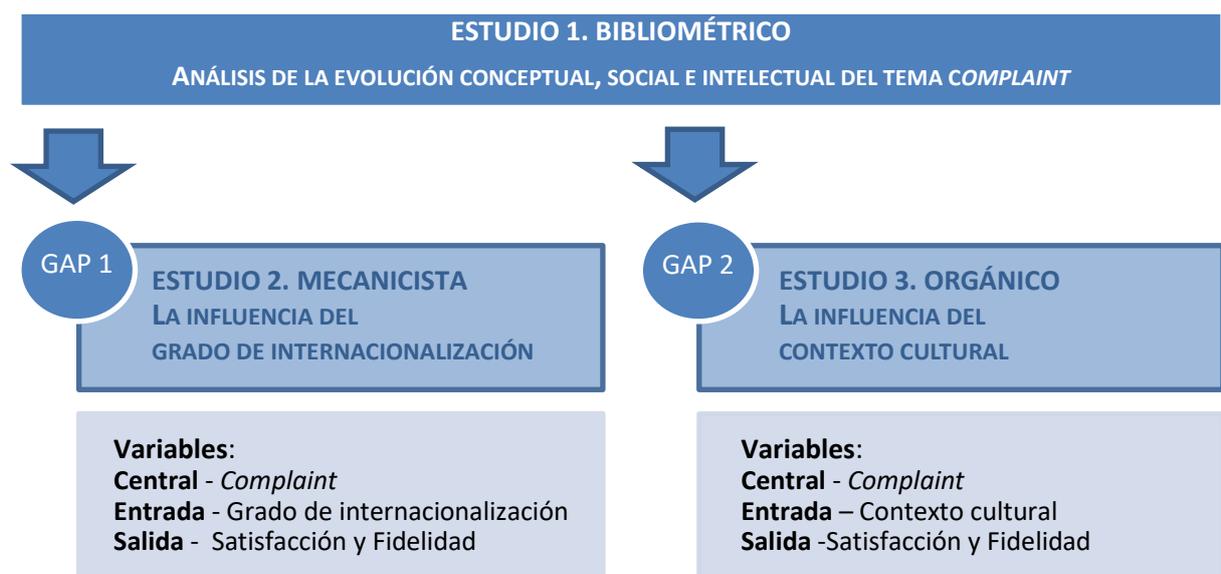


Figura 1.1. Estudios realizados.

### **1.1.2.1 VARIABLE CENTRAL DE LA INVESTIGACIÓN: COMPLAINT**

La gestión de las quejas es identificada con la manera que la compañía maneja éstas (O'Loughlin y Coenders, 2002).

La literatura señala que la gestión de quejas no puede considerarse desde una perspectiva global, sino que debe analizarse mediante diversos elementos (Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik y Cha, 2001). En este sentido, y siguiendo a Homburg y Fürst (2005), la estrategia de gestión de las quejas se puede vincular a tres elementos clave que permitirán definir cuál es el perfil de cada queja o reclamación: su **importancia/gravedad**, su duración/ **tiempo invertido** en resolver la queja y el **procedimiento** de gestión de la queja.

- En cuanto a la **gravedad**, podemos señalar que una queja poco importante es aquella que no impide el uso del producto y su resolución es fácil, mientras que una queja importante puede dejar al cliente distribuidor en una situación comprometida ante el cliente final. Kelley y Davis (1994) hablarían de la gravedad de esta, pudiendo variar desde trivial hasta muy grave.
- Respecto al **tiempo**, son Katz y Lee (1992) quienes introducen el factor temporal de las quejas. En una sociedad cada vez más compleja, donde la mayoría de las personas tienen menos tiempo, la velocidad de respuesta ante una reclamación supone uno de los atributos más importantes (Katz y Lee, 1992). Así, las quejas pueden ser duraderas (estructurales) o temporales (coyunturales).
- En lo relativo a la **forma de gestionar una queja**, se puede afirmar que existen procedimientos sencillos y otros complejos, que requieren la devolución de la mercancía defectuosa para un análisis en profundidad del fallo e incluso el desplazamiento hasta la instalación para la sustitución del producto. Kelley, Hoffman y Davis (1993), por ejemplo, plantean diferentes tipos de compensación, que podrían graduarse atendiendo a la complejidad de resolución en: corrección, sustitución, descuento y abono.

En todo caso, una correcta retroalimentación con el cliente mejora su percepción de cómo de ágil se está resolviendo su reclamación (Gilly, 1987), aumentando la probabilidad de que el empleado ofrezca al cliente la oportunidad de explicar su problema, e incrementado de este modo su percepción de que el proceso está bajo control (Homburg y Fürst, 2005).

### **1.1.2.2 VARIABLES DE SALIDA CONECTADAS A LA VARIABLE CENTRAL: SATISFACCIÓN Y FIDELIDAD**

La satisfacción del cliente ha adquirido importancia nacional e internacional con el desarrollo de índices e indicadores de satisfacción nacional en Suecia (Fornell, 1992), los Estados Unidos (Fornell, Johnson, Anderson, Cha y Bryant, 1996) y Noruega (Andreassen y Lindestad, 1998a). Los índices también han sido probados en Nueva Zelanda, Austria, Corea y la Unión Europea, entre otros.

Estos modelos y métodos utilizados para medir la satisfacción del cliente y las construcciones relacionadas continúan aprendiendo, adaptándose y mejorando con el tiempo (Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik y Cha, 2001), si bien en todos ellos se identifica una relación entre satisfacción, quejas y fidelidad del cliente. Veamos, a continuación, el más sencillo de estos modelos, simplemente para entender esta relación; hablamos del modelo original Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB).

La Figura 1.2. muestra el modelo SCSB, para productos y servicios comprados y consumidos en el país.



Figura 1.2. El modelo original SCSB. Fuente: Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik y Cha (2001).

Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik y Cha (2001) analizan el modelo SCSB original, observando dos antecedentes principales de satisfacción: las percepciones de desempeño de un cliente con un producto o servicio (valor percibido), y las expectativas del cliente con respecto a ese desempeño (es decir, cuán bien el cliente esperaba que el producto o servicio se desempeñara). De acuerdo con estos autores, la predicción básica del modelo es que a medida que aumenta el valor percibido, aumenta la satisfacción y, por ende, la fidelidad. Afirman que, si bien el valor percibido captura la experiencia más reciente, las expectativas del cliente capturan la experiencia de consumo anterior, así como la publicidad y la información de boca en boca. Estos autores concluyen que las expectativas del cliente deben estar positivamente relacionadas con el valor percibido. Esto influye en las capacidades de los clientes para aprender de su experiencia y predecir el nivel de beneficio que recibirán. Respecto al otro antecedente de la satisfacción, Oliver (1980) argumenta que las expectativas del cliente afectan positivamente la satisfacción del cliente porque sirven como anclajes cognitivos en el proceso de evaluación.

Por contra, desde el punto de vista negativo de las quejas, la literatura también evidencia situaciones de no satisfacción del cliente, ligadas a la fidelidad. Así, la teoría la Teoría de la voz de salida de Hirschman (1970), *Exit-Voice Theory*, describe situaciones en las que un cliente o consumidor no está satisfecho con los productos o servicios que ofrece una organización. Esto permite pensar en comportamientos homogéneos, pero cuando se acepta que cada sujeto es diferente, se debe reconocer que las percepciones sobre la calidad del producto varían. No obstante, si el empresario presta oídos a las quejas de los clientes, tiene la posibilidad de reaccionar y mejorar la calidad del producto. Sin voz y sin cierta lealtad, el empresario habría tenido una pérdida de producto. (González, 2013).

De acuerdo con Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik y Cha (2001), el cliente deja de comprar, o expresa su queja de insatisfacción a la empresa en un esfuerzo por recibir la restitución. En consecuencia, según estos autores, las consecuencias inmediatas de una mayor

satisfacción son la disminución de las quejas de los clientes y la mayor lealtad de los clientes. Un aumento en la satisfacción debería disminuir la incidencia de quejas. Una mayor satisfacción también debería aumentar la lealtad del cliente (Bloemer y Kasper, 1995); que es la predisposición psicológica de un cliente a recomprar a un proveedor de productos o servicios en particular.

En cualquier caso, la lealtad es la variable dependiente final en el modelo SCBS debido a su valor como proxy de la retención real del cliente y la rentabilidad posterior (Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik y Cha, 2001); es decir, la lealtad medida de forma aislada no tiene gran interés, pero permite obtener información de mayor utilidad.

A modo de conclusión de este apartado, las afirmaciones anteriores sugieren en relación con las variables de salida; variables resultado de esta relación de quejas B2B que nos ocupa:

1. La **satisfacción** afecta la **lealtad** en gran medida a través de su capacidad para construir relaciones sólidas entre empresas y clientes. (Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik y Cha, 2001).
2. La dirección y el tamaño de la **relación** proporcionan información de diagnóstico sobre la eficacia del servicio al cliente y los sistemas de manejo de quejas de una empresa, de forma que, cuando la relación es **positiva**, una empresa puede convertir con éxito a los clientes que se quejan en clientes leales, mientras que, cuando es **negativa**, los clientes que se quejan están predispuestos a dejar la relación. (Fornell, 1992).

### **1.1.2.3 VARIABLES DE ENTRADA CONECTADAS A LA VARIABLE CENTRAL: GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y CONTEXTO CULTURAL**

La Teoría Cognitivo-Social (Bandura y Walters, 1974) enfatiza la causalidad recíproca a través de la interacción de factores cognitivos, conductuales y ambientales, señalando que estos factores interactúan todos entre sí recíprocamente (Bandura, 1986). No obstante, centrándonos en la relación B2B en el ámbito internacional, objeto de la presente tesis, no se analizan todos estos posibles factores, sino aquellos más relevantes para nuestra investigación, de acuerdo con el planteamiento del problema objeto de estudio (apartado 1.1.1.) y, a su vez, menos documentados por la comunidad científica en relación con la gestión de quejas y reclamaciones, tal como atestigua el análisis bibliométrico realizado (véase el Anexo 1).

En este sentido, la revisión de la literatura nos lleva a dos constructos que contribuyen notablemente al desempeño de estrategias empresariales internacionales. Primero, la forma de entrada al mercado de las empresas-cliente (grado de internacionalización), como protagonista en las operaciones internacionales, que adquiere un creciente interés en el entorno de los negocios con la globalización. Segundo, el contexto cultural de las empresas-cliente, de importancia manifiesta en las relaciones empresariales.

Respecto al concepto de internacionalización, ha sido considerado por diferentes escuelas como un proceso gradual que pasa por diferentes etapas (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Luostarinen, 1979; Cavusgil, 1980); a menudo referenciado como *The Stages Model* o Grados de Internacionalización. De acuerdo con Welch y Luostarinen (1988), la internacionalización es el proceso de aumentar la participación en operaciones internacionales y representa una manifestación claramente abierta de todo el proceso global. En particular, pequeñas y medianas empresas en industrias maduras son más propensas a seguir tales procesos secuenciales de industrialización (Andersson, 2004). Por otro lado, otros autores más actuales nos revelan que empresas más jóvenes pueden ser internacionales desde su

creación (McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais 1997; McDougall y Oviatt, 2000; Kuemmerle, 2002; McDougall, Oviatt y Shrader, 2003; Andersson y Victor, 2003; Rialp, Rialp y Knight, 2005). Estas dos perspectivas no son excluyentes, sino más bien complementarias (Armario, Ruiz y Armario, 2008). En cualquier caso, una vez que una empresa se ha embarcado en el proceso de internacionalización, no hay forma de evitar su continuidad (Welch y Luostarinen, 1988), salvo con el fracaso.

De ahí el creciente interés en las operaciones internacionales de las empresas, reflejado en la actividad académica que ha sido estimulada año tras año por la preocupación de hacer que tales operaciones sean más efectivas y eficientes en un entorno global, cada vez más competitivo. Interés que comparte la presente investigación.

Así, encontramos, en la literatura, variados hallazgos empíricos de la relación entre la empresa, las características individuales y el comportamiento de expansión de entrada extranjera; entendiendo la entrada y expansión en el extranjero como una adopción del comportamiento de tipo innovador. Los resultados apoyan la opinión de que dicha actividad no está determinada exclusivamente por factores estructurales o de gestión y es realmente el resultado de la interacción entre ambos tipos de variables. (Reid, 1981).

No en vano, este ha sido objeto de estudio desde hace décadas. Así, artículos pioneros como el de Aharoni (1966), Kolde (1968), Mayer y Flynn (1973) y Carlson (1975) señalan que el conocimiento del mercado, junto con las preferencias idiosincrásicas de la persona que toma las decisiones, juega un papel dominante en las decisiones de inversión extranjera. En las actividades internacionales, la incertidumbre es generalmente mayor y las dificultades para obtener información también son mayores. La falta de conocimiento del mercado es el mayor obstáculo para las primeras empresas extranjeras, y el acceso a dicho conocimiento hace posible que la empresa con experiencia internacional extienda sus actividades a nuevos mercados. (Johanson y Vahlne, 1978).

Según argumenta Reid (1981), las actitudes de exportación y el conocimiento de la forma en que influyen en la elección del método de entrada al extranjero, la elección del país y el reconocimiento de oportunidades potenciales, representan los elementos principales de la exportación como una adopción del proceso de innovación. Si bien este autor aborda específicamente la influencia del tomador de decisiones, también señala que la elección de exportación solo se puede hacer si existen recursos que permitan ejercer dicha opción. A este respecto, las características de la empresa pueden desempeñar un papel crucial para facilitar la participación en la actividad exportadora.

Por lo que se refiere a la actitud y características de la empresa-proveedora, según Fanjul (2010), aunque no sea una empresa «global», sí va a abordar o trabajar en un país con una cultura diferente a la de su propio país, debe hacer un esfuerzo para prepararse adecuadamente para afrontar las barreras culturales a las que se va a enfrentar, que pueden tener una incidencia importante sobre su éxito o fracaso. Este autor analiza en particular los efectos que las barreras culturales pueden tener en los procesos de negociación.

Fanjul (2010) analiza el impacto que los factores culturales pueden tener en la internacionalización de la empresa y argumenta cómo los factores culturales pueden afectar, en primer lugar, a la actividad exterior de la empresa, y, en segundo lugar, a la gestión de recursos humanos en las empresas. Respecto al primer punto, revela tres tipos de efectos: sobre los procesos de negociación que llevan a cabo las empresas en los mercados internacionales, sobre sus actividades de marketing y publicidad, y sobre la vertiente ética y de responsabilidad social

## La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional

### Capítulo I. Introducción, objetivos y estructura de la tesis doctoral

corporativa.

De acuerdo con De Mooij y Hofstede (2010), el modelo de cultura nacional de Hofstede ha demostrado ser un instrumento útil para comprender las diferencias de comportamiento del consumidor entre culturas. No obstante, la literatura científica presenta estudios en los que se refleja una mejor influencia de las diversas dimensiones de la cultura en los estilos de comunicación verbal y no verbal, y dimensiones que son más relevantes para una categoría de producto. Gudykunst y Ting-Toomey (1988), por ejemplo, revelan que las tres dimensiones que explican la variación de los estilos de comunicación son la distancia de poder, el individualismo / colectivismo y la evitación de la incertidumbre.

Las diferencias culturales se manifiestan de diversas maneras. La manifestación más profunda de la cultura es el conjunto de valores que la sociedad comparte. Los valores son tendencias generales a preferir ciertos estados de las cosas más que otros. Las diferentes culturas tienen sus propias pautas acerca de lo que es una conducta aceptable o inaceptable. Y cada cultura tiene métodos para hacer frente a la violación de las normas sociales (Fanjul, 2010)

En cuanto a la actividad exterior de la empresa, uno de los grandes efectos se observa en los procesos de negociación con otras partes (éstas pueden ser clientes, suministradores, Administración, etcétera). Este es quizás el aspecto que ha sido más estudiado tradicionalmente: el de «negociación intercultural». Las diferencias culturales pueden crear problemas de comunicación, de comprensión de los mensajes que se intercambian las partes en un proceso de negociación, pueden dar lugar a errores en la forma de actuar de unos directivos que generan un conflicto o el rechazo de la otra parte, etcétera (Fanjul, 2010).

Así, la literatura, a lo largo de la historia, ha demostrado que la falta de conocimiento debido a las diferencias entre países con respecto a la cultura es un obstáculo importante para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo de las operaciones internacionales (Johanson y Vahlne, 1977). Aunque, por otro lado, la diversidad cultural de la mano de obra también puede suponer ventajas u oportunidades, en la que medida que facilita la superación de los problemas que pueden generar las barreras culturales (Fanjul, 2010). Entendiendo la cultura como un conjunto de comportamientos y valoraciones aprendidos y compartidos en el seno de una sociedad, Fanjul (2010) afirma que tiene una forma y contenidos predecibles. De ahí el interés por estudiar este segundo constructo: el contexto cultural. Es decir, la importancia de abordar como una empresa debe adaptarse a las características de los diferentes mercados en los que actúa.

En suma, siguiendo a Glanz, Rimer y Lewis (2002), debemos considerar cómo se pueden usar ambos conceptos, **grado de internacionalización** de las empresas y **contexto cultural de los demandantes**, para ayudar a especificar los factores ambientales y de comportamiento que contribuyen al problema de interés. Por ejemplo, según estos autores, en la evaluación de un programa para reducir el bajo peso al nacer, se debe considerar si hay mujeres en la comunidad que modelen el uso apropiado de la atención prenatal y si los líderes comunitarios y los profesionales de la salud la refuerzan. En nuestro caso, para la generación de un proceso de gestión de quejas eficiente, debemos considerar; primero, si hay empresas-cliente que modelen el uso apropiado del sistema de gestión de quejas en función del grado de internacionalización, para obtener los resultados esperados, en términos de satisfacción, fidelidad y cantidad de quejas, y, segundo, si el contexto cultural de las empresas-clientes refuerzan o influyen de alguna manera en los resultados.

Ambas consideraciones nos llevan a seguir un doble enfoque, a su vez complementario, tal

como argumentan Homburg y Fürst (2005). En primer lugar, atendiendo al enfoque mecanicista, donde la estandarización en el manejo de quejas puede ayudar a superar el comportamiento defensivo de aquellos que ven las quejas como una experiencia negativa (Phabmixay, Rodríguez-Escudero y Rodríguez-Pinto, 2019), centramos el segundo estudio en la generación de unas directrices generales para la gestión de quejas y reclamaciones en función del grado de internacionalización de las empresas-cliente, de forma que se optimice esta gestión en la empresa fabricante, facilitando asimismo el proceso de reclamación a las empresas-cliente. Y, en segundo lugar, siguiendo un enfoque orgánico basado en la creación de un entorno favorable, en el estudio 3 trabajamos la gestión de las quejas y reclamaciones desde la perspectiva cultural de la empresa-cliente, particularizando de este modo la atención hacia las personas.

Estos dos estudios se derivan de los dos *gaps* clave escogidos tras realizar el análisis bibliométrico (estudio 1).

## 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tal y como se ha expuesto previamente, la cuestión de investigación teórica que enunciamos a continuación sintetiza el objetivo general de la presente investigación, con la intención de contribuir teórica y empíricamente al conocimiento científico desde la perspectiva internacional de los negocios empresa-empresa, en el campo de la gestión de quejas y reclamaciones:

**¿Qué factores de gestión, organizativos y/o culturales relativos a la gestión de quejas y reclamaciones, van a determinar el éxito de las relaciones B2B en el contexto internacional?**

Tal y como se ha manifestado durante el planteamiento del problema objeto de estudio (apartado 1.1.1.), para dar respuesta a esta pregunta, establecemos las siguientes metas globales:

1. Identificar cuáles son las variables clave en la gestión de quejas y reclamaciones B2B.
2. Estudiar la influencia de estas variables en el comportamiento de la empresa-cliente.
3. Singularizar las implicaciones gerenciales y las estrategias empresariales.

Para ello, siguiendo la estrategia de investigación expuesta (apartado 1.1.2.), se plantean distintos estudios con unos objetivos más específicos, a fin de alcanzar las metas expuestas:

1. Estudio 1. **Visión global longitudinal del término *complaint*** (quejas y reclamaciones) en la comunidad científica. Análisis bibliométrico para identificar *gaps* de investigación.
2. Estudio 2. **Influencia del grado de internacionalización de una empresa-cliente** en la gestión de quejas y reclamaciones realizadas de manera estandarizada por la empresa fabricante (enfoque mecanicista). Análisis mediante modelos estructurales para medir la significatividad de antecedentes y efectos del eje de la investigación: gestión de quejas y reclamaciones.
3. Estudio 3. **Influencia del contexto cultural de una empresa-cliente** en la gestión adaptada de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional (enfoque orgánico). Análisis mediante Anafaco y Clustering para identificar perfiles de clientes con diferentes patrones de respuesta.

Con estos objetivos particulares de cada estudio, atendiendo al análisis de los diversos factores críticos descritos en la investigación y esclareciendo así las cuestiones e hipótesis planteadas en cada etapa, se proporcionan al final de la tesis unas pautas de actuación gerenciales en la

## La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional

### Capítulo I. Introducción, objetivos y estructura de la tesis doctoral

gestión de quejas y reclamaciones B2B en el ámbito internacional.

Estos objetivos específicos de cada estudio se detallan en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1. *Objetivos de estudio.*

OBJETIVOS	
ESTUDIO 1	<b>OBJETIVO 1.1:</b> Cómo se ha formado la base de conocimientos en el campo <i>complaint</i> .
	<b>OBJETIVO 1.2:</b> Qué temas científicos han sido los más importantes.
	<b>OBJETIVO 1.3:</b> Líneas de investigación futuras y aparcadas.
ESTUDIO 2	<b>OBJETIVO 2.1:</b> Análisis y evaluación de la relación entre las variables resolución y duración de la queja y la gravedad de esta (tipo de queja).
	<b>OBJETIVO 2.2:</b> Análisis y evaluación del vínculo entre el grado de internacionalización de la empresa y la gestión de las quejas de sus clientes distribuidores.
	<b>OBJETIVO 2.3:</b> Análisis y evaluación de la relación entre la gestión de la queja y la satisfacción global.
	<b>OBJETIVO 2.4:</b> Análisis y evaluación de la relación entre la satisfacción global y el comportamiento del cliente en cuanto a las quejas y la fidelidad.
ESTUDIO 3	<b>OBJETIVO 3.1:</b> Examinar nuevas asociaciones entre factores de la gestión de quejas y reclamaciones, sus resultados (medidos en términos de satisfacción y fidelidad y cantidad de quejas), y diferentes tipos de clientes atendiendo a su cultura.
	<b>OBJETIVO 3.2:</b> Estabilidad en el tiempo las asociaciones halladas anteriormente.

*Fuente: Elaboración propia.*

En base a lo expuesto, esta tesis pretende, en primer lugar (estudio 1), avanzar en el conocimiento científico sobre el tema *complaint*. La revisión de la literatura muestra que son numerosas las investigaciones relacionadas con el tema objeto de estudio, si bien el estudio de cómo este término ha ido evolucionando a lo largo del tiempo apenas ha sido tratada hasta la fecha.

La mayoría de los trabajos se centran en evaluar aspectos muy concretos de la disciplina en la que se enmarcan las investigaciones, encontrando estudios sobre marketing defensivo, satisfacción y retención del cliente y rentabilidad (Fornell y Wernerfelt, 1987 y 1988; Sanes, 1993; Stauss y Seidel, 2004; Faed y Forbes, 2010), sobre la gestión, herramientas y análisis de quejas (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Crosby, Evans y Cowles, 1990; Doerpinghaus, 1991; Morgan y Hunt, 1994; Barlow y Møller, 1996; Peppers y Rogers, 1999; Johnston, 2001; Stauss y Schoeler, 2004), sobre el comportamiento del consumidor (Stephens y Gwinner, 1998; Liu y McClure, 2001; McColl-Kennedy y Sparks, 2003), sobre las emociones del cliente (Mattsson, Lemmink y McColl, 2004; Svari y Olsen, 2012; Urueña y Hidalgo, 2016), sobre la relevancia de variables demográficas (Morganosky y Buckley, 1987; Sujithamrak y Lam, 2005), sobre la influencia de la cultura (Tayeb, 1994; Liu y McClure, 2001; Swanson, Frankel, Sagan y Johansen, 2011; Taşbaş, 2017), sobre la tecnología (Cho, Im, Hiltz y Fjermestad, 2002; Coussement y Van den Poel, 2008; Wu, 2013), sobre la comunicación (Boxer, 1991; Christiansen y Tax, 2000; Lau y Ng, 2001; Shi, Tax y Huang, 2015), o sobre la Ley (Pritchard, 2005; Cromby, 2007).

No obstante, y tal como apuntábamos, resultan relativamente escasas las investigaciones que conecten las distintas áreas científicas donde se han adquirido conocimientos específicos sobre en el tema *complaint*; especialmente en la relación B2B en el entorno internacional. De aquí

nace la necesidad de explorar el término *complaint*. Y lo hacemos con una extensa revisión de la literatura científica utilizando indicadores bibliométricos (estudio 1), con objeto de detectar aquellos *gaps* que aporten un valor añadido a la comunidad científica, acotando a su vez el perímetro del presente trabajo de investigación, sin mermar la calidad de los conocimientos aportados y abriendo nuevas vías de investigación.

En segundo lugar, como consecuencia de la exploración bibliográfica realizada (estudio 1), se desea ampliar los conocimientos de la gestión de quejas y reclamaciones en lo relativo a las relaciones entre factores de gestión, organizativos y culturales, que puedan influir en el éxito de las relaciones B2B en el contexto internacional, dentro de una economía global que caracteriza la sociedad actual. Todo ello siguiendo un doble enfoque: un enfoque *mecanicista* (estudio 2), que aporta pautas de actuación generales para la gestión de quejas desde el punto de vista *operacional* de las empresas, y un enfoque *orgánico* (estudio 3), que singulariza esta gestión orientándola/adaptándola hacia las *personas*.

Desde el primer enfoque, se persigue un primer objetivo particular, siguiendo los trabajos de Homburg y Fürst (2005): aportar a la comunidad científica conocimiento relativo a **la influencia del grado de internacionalización de las empresas-cliente** sobre los resultados obtenidos por la empresa fabricante, en términos de satisfacción y fidelidad hacia la empresa fabricante; desbrozando los diferentes elementos propios de la gestión de quejas. Todo ello, en aras de facilitar la estandarización de este proceso en un contexto B2B internacional, mediante la generación de directrices operativas, tal como sugiere el enfoque mecánico. La mayoría de los trabajos se han llevado a cabo desde la perspectiva global de la incidencia de las quejas sobre la satisfacción y fidelidad de los clientes, sin determinar los efectos de cada uno de los elementos que caracterizan la gestión de las quejas y reclamaciones.

Desde el segundo enfoque, el orgánico, se persigue un segundo objetivo: examinar **la influencia del contexto cultural de las empresas-cliente** sobre factores asociados a la gestión de quejas y reclamaciones. En efecto, Knight (2003) afirma que la globalización afecta a cada país de manera diferente debido a la historia, la cultura y las prioridades individuales de una nación. Ahora bien, Fanjul (2010), que estudia esta relación entre la internacionalización y la cultura, señala que la cultura es un factor, pero no el único que influye en un proceso de negociación y que, aunque la cultura es ciertamente importante, no hay que caer en la exageración a la hora de valorar su influencia. En especial, añade, no hay que caer en la aceptación exagerada de los estereotipos. Sin embargo, otros autores (como Shashin, 1997) ven la cultura como un tema importante que puede afectar la satisfacción del cliente, los procesos de quejas y las actitudes de los empleados, y todo en conjunto da como resultado la rentabilidad organizacional. Así, siguiendo los trabajos de Hofstede (1980 - 2011), y apoyándonos en la Teoría Social Cognitiva (Bandura, 1986; March, 1994; Glanz, Rimer y Lewis, 2002), se pretende contribuir al conocimiento científico con un análisis perceptual del contexto cultural en relación con la gestión de las quejas y reclamaciones B2B, donde encontramos ligeras discrepancias entre diferentes investigaciones. De este modo, con el enfoque orgánico, se pretende identificar patrones particulares de respuesta de empresas-cliente atendiendo a su país de origen (contexto cultural) y al tipo de relación mantenida con la empresa fabricante.

Para concluir, como objetivo específico de esta tesis doctoral, en base a los resultados anteriores, que responden a las cuestiones e hipótesis reflejadas en la Tabla 1.2., se presenta una guía práctica para la gestión eficiente de las quejas y reclamaciones, de especial utilidad para los directivos de empresas que operan en el ámbito internacional con clientes distribuidores, potenciando la confianza de estos últimos en la empresa-proveedor.

# La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional

## Capítulo I. Introducción, objetivos y estructura de la tesis doctoral

Tabla 1.2. Objetivos de estudio y cuestiones / hipótesis. Resumen de la tesis.

	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
ESTUDIO 1	<b>OBJETIVO 1.1:</b> Cómo se ha formado la base de conocimientos en el campo <i>complaint</i> .	<b>CI.1.</b> ¿Cuáles son los principales temas de investigación en cuanto a producción e impacto?
	<b>OBJETIVO 1.2:</b> Qué temas científicos han sido los más importantes.	<b>CI.2.</b> ¿Cuál es la centralidad y densidad de los temas en <i>complaint</i> ?
	<b>OBJETIVO 1.3:</b> Líneas de investigación futuras y aparcadas	<b>CI.3.</b> ¿Cómo ha evolucionado la investigación en <i>complaint</i> desde 1900 en la comunidad científica?
ESTUDIO 2	<b>OBJETIVO 2.1:</b> Análisis y evaluación de la relación entre las variables resolución y duración de la queja y la gravedad de esta (tipo de queja).	<b>H1:</b> La gravedad de la queja afectará a su procedimiento de resolución. <b>H2:</b> La gravedad de la queja tendrá un efecto sobre la duración de esta.
	<b>OBJETIVO 2.2:</b> Análisis y evaluación del vínculo entre el grado de internacionalización de la empresa y la gestión de las quejas de sus clientes distribuidores.	<b>H3:</b> El grado de internacionalización tendrá un efecto sobre el tipo/gravedad de la queja.
	<b>OBJETIVO 2.3:</b> Análisis y evaluación de la relación entre la gestión de la queja y la satisfacción global.	<b>H4:</b> El procedimiento de resolución de la queja afectará a la satisfacción. <b>H5:</b> La duración de la queja tendrá un efecto sobre la satisfacción.
	<b>OBJETIVO 2.4:</b> Análisis y evaluación de la relación entre la satisfacción global y el comportamiento del cliente en cuanto a las quejas y la fidelidad.	<b>H6:</b> La satisfacción global tendrá un efecto sobre la fidelidad. H6.1: La satisfacción global afectará a la intención de compra. H6.2: La satisfacción global afectará a la intención de recomendación. <b>H7:</b> La satisfacción global tendrá un efecto sobre la cantidad de quejas. <b>H8:</b> La cantidad de quejas afectará a la fidelidad del cliente distribuidor.
ESTUDIO 3	<b>OBJETIVO 3.1:</b> Examinar nuevas asociaciones entre factores de la gestión de quejas y reclamaciones, sus resultados (medidos en términos de satisfacción y fidelidad Y cantidad de quejas), y diferentes tipos de clientes atendiendo a su cultura	<b>Hcultura1:</b> Diferentes tipos de clientes, en función de su afinidad cultural, se asocian a diferentes perfiles de quejas (gravedad, duración, proceso de gestión) y distintos resultados (satisfacción, fidelidad, cantidad de quejas).
	<b>OBJETIVO 3.2:</b> Estabilidad en el tiempo las asociaciones halladas anteriormente	<b>Hcultura2:</b> La asociación entre tipos de clientes, con perfiles de quejas y de resultados permanecen estables en el tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

### 1.3 ESTRUCTURA DE LA TESIS DOCTORAL

A fin de presentar el trabajo realizado de una forma ordenada, la tesis doctoral queda estructurada en los siguientes 7 capítulos:

- **Capítulo I.** Introducción, objetivos de la investigación y estructura de la tesis doctoral.
- **Capítulo II.** Estudio 1. Investigación previa: Análisis bibliométrico de la evolución conceptual, social e intelectual del tema *complaint*.
- **Capítulo III.** Estudio 2. La influencia del grado de internacionalización.
- **Capítulo IV.** Estudio 3. La influencia del contexto cultural.

## La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional

### Capítulo I. Introducción, objetivos y estructura de la tesis doctoral

- **Capítulo V.** Conclusiones de la tesis doctoral. Contribuciones, implicaciones gerenciales, limitaciones y futuras líneas de investigación
- **Capítulo VI.** Referencias bibliográficas
- **Capítulo VII.** Anexos

La representación gráfica de este contenido se muestra en la Figura 1.3., de modo que se puede apreciar el avance de la tesis, en el sentido de las flechas.

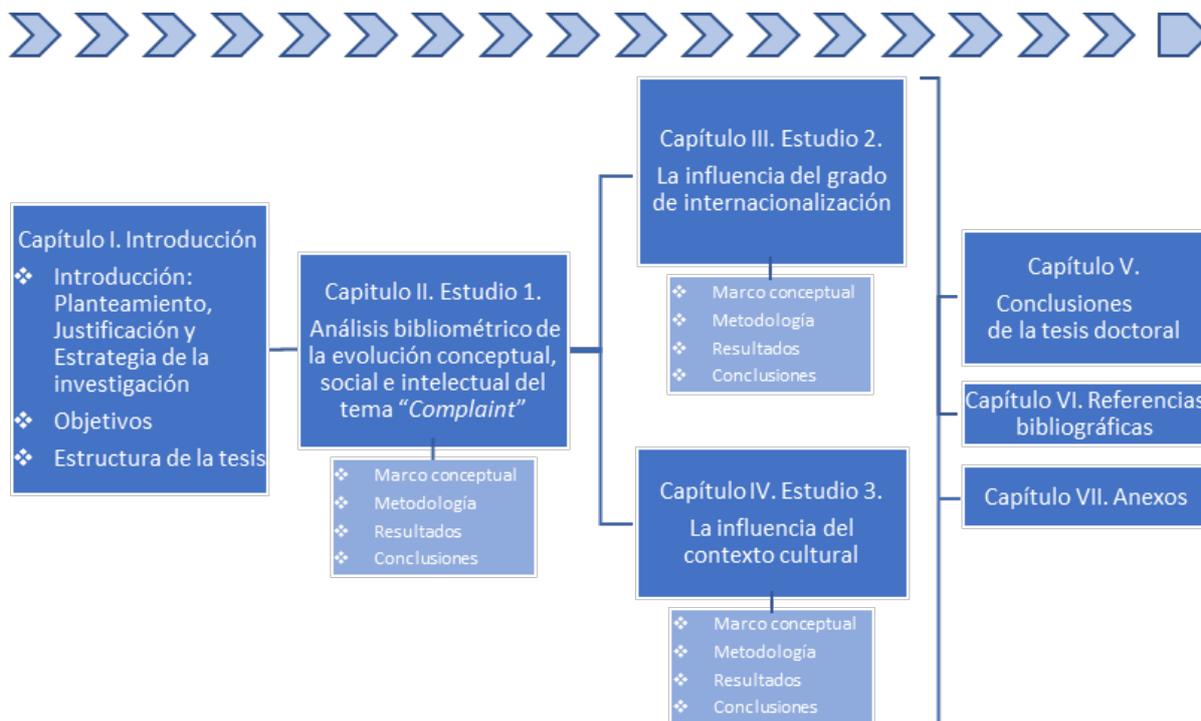


Figura 1.3. Estructura de la tesis doctoral.

Siguiendo el esquema anterior, con el propósito de centrar al lector en cada estudio, todos ellos han sido estructurados como sigue:

- Un apartado **Marco conceptual** proporciona una breve introducción al tema de interés, *complaint*.
- Un apartado **Metodología** describe la técnica utilizada en este estudio, el Análisis Bibliométrico, y las herramientas, Análisis de mapas científicos y SciMAT (software).
- Un apartado **Resultados** muestra los resultados obtenidos en el análisis de la evolución conceptual del tema *complaint*.
- Un apartado **Conclusiones** contiene una discusión de los resultados.

En el primer capítulo, se realiza una presentación del principal tema objeto de estudio, la gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional, y de las variables *in-out* de interés conectadas al mismo; esto es, las variables satisfacción y fidelidad, y las variables grado de internacionalización y contexto cultural, respectivamente. Los aportes que motivan la entrada de estas variables en la investigación quedan justificados en este mismo capítulo, donde se explica la estructura que guía la investigación, a fin de alcanzar los objetivos planteados previamente. Finaliza el capítulo con la exposición formal del contenido de la tesis, en la que nos encontramos.

Continúa el segundo capítulo con un primer estudio que recoge, en base a los objetivos

## **La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**

### **Capítulo I. Introducción, objetivos y estructura de la tesis doctoral**

expuestos, un análisis bibliométrico de la evolución conceptual, social e intelectual del tema *complaint*, necesario para el desarrollo de la presente tesis, al permitir identificar dos enfoques relacionados con la gestión de quejas y reclamaciones (enfoque mecanicista y enfoque orgánico), y diferentes factores asociados; ambos de utilidad para el desarrollo de la investigación. Este estudio conlleva un análisis de rendimiento, centralidad y densidad mediante la extracción de indicadores bibliométricos y de mapas científicos, con la herramienta SciMAT, cuyos resultados y conclusiones se presentan al final del capítulo.

El tercer capítulo recoge un segundo estudio, desde la perspectiva mecanicista. Se analiza la influencia del grado de internacionalización de la empresa-fabricante sobre cada uno de los elementos que configuran el proceso de gestión de quejas y reclamaciones, revelando la importancia de cada uno de ellos en la estandarización de este proceso operativo, en función de su repercusión sobre la satisfacción y la fidelidad de la empresa-cliente. La aplicación de modelos estructurales a estos constructos y su análisis mediante PLS, así como los resultados y conclusiones obtenidas se detallan en este capítulo.

El capítulo cuarto recoge el tercer estudio, realizado desde la perspectiva orgánica. Se examinan las asociaciones entre factores de la gestión de quejas y reclamaciones y los tipos de empresas-cliente, atendiendo a su país de origen. Para esto se aplica Anafaco, obteniendo mapas perceptuales que muestran las relaciones entre la gestión de las quejas y reclamaciones y el contexto cultural de la empresa-cliente, corroborando la estabilidad de estas relaciones mediante dos análisis temporales, e incluyendo los resultados y conclusiones correspondientes.

Finaliza la presente tesis doctoral con el capítulo cinco, donde se recogen las conclusiones recogidas durante el desarrollo de ésta, revisando cada una de las hipótesis propuestas y argumentando los resultados alcanzados. Aquí se congregan las principales contribuciones, teóricas por un lado y empíricas por otro, e implicaciones gerenciales, así como las limitaciones del presente trabajo, bajo una crítica constructiva, y las futuras líneas de investigación que abren nuevos horizontes a la comunidad científica.

Los capítulos sexto y séptimo recogen las referencias bibliográficas y los anexos de la presente tesis doctoral.

## CAPÍTULO II.

### ESTUDIO 1. INVESTIGACIÓN PREVIA: ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO DE LA EVOLUCIÓN CONCEPTUAL, SOCIAL E INTELECTUAL DEL TEMA *COMPLAINT*

2.1. Introducción.

2.2. Marco conceptual. El campo de investigación *complaint*.

2.2.1. Ámbitos de investigación del tema *complaint*.

2.2.2. Bloques de investigación del tema *complaint*.

2.3. Metodología. Bibliometría.

2.3.1. Análisis bibliométrico. Técnica.

2.3.2. Muestra y procedimiento de extracción.

2.3.3. Tipo de análisis: Mapas científicos.

2.3.4. Software: SciMAT.

2.4. Análisis y discusión de resultados.

2.4.1. Evolución temática del campo de investigación *complaint*.

2.4.1.1. Visualización de clústeres conceptuales.

2.4.2. Análisis estructural de la evolución del tema *complaint*.

2.4.2.1. Análisis de densidad y centralidad.

2.4.2.2. Análisis del rendimiento de la evolución del tema *complaint*.

2.4.3. Análisis entre temas.

2.4.3.1. Periodo global. 1900-2019.

2.4.3.2. Periodos 1900-1999, 2000-2009, 2010-2014, 2015-2019.

2.5. Conclusiones.

## 2.1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el Cambridge Dictionary, la palabra *complaint* tiene dos significados: un informe de un problema (una declaración de que algo está mal o no es satisfactorio) o una enfermedad, achaque, dolencia. Adicionalmente, este diccionario muestra las siguientes particularidades:

- Inglés americano. Una declaración de que algo está mal o no es lo suficientemente bueno, el acto de quejarse o el motivo por el que se queja. Una declaración formal ante una autoridad gubernamental de que tiene una causa legal para quejarse de la forma en que ha sido tratado (Ley).
- Inglés de negocios. Una declaración escrita o hablada en la que alguien dice que alguien ha hecho algo mal o que algo no es satisfactorio. El acto de quejarse o una razón para que alguien se queje. Una declaración formal de que alguien ha dañado a otra persona o ha hecho algo ilegal, que debe probarse en un tribunal de justicia (Ley).

En cualquiera de estos casos, el campo de investigación *complaint* es un tema presente en numerosos estudios de investigación, en diferentes disciplinas, a través de los años. Son pioneros los trabajos de Johnson y Fornell (1991), Erlanger, y Lande (1993), Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996), Tax y Brown (1998) y Tax, Brown y Chandrashekarán (1998), Edwards (2005), Drew y Walker (2009), Khorashadi, Niemeier, Shankar, y Mannering (2005), Lapré y Tsikriktsis (2006), Saranto y Nykänen (2008), entre otros.

- Johnson y Fornell (1991) en las categorías *Economics, Psychology y Multidisciplinary*.
- Edelman, Erlanger, y Lande (1993) en las categorías *Law y Sociology*.
- Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996) en la categoría *Business de WoS*.
- Tax y Brown (1998) y Tax, Brown y Chandrashekarán (1998) en la categoría *Management*.
- Edwards (2005) en la categoría *Communication*.
- Khorashadi, Niemeier, Shankar, y Mannering (2005) en las categorías *Ergonomics, Public, Environmental y Occupational Health; Social Sciences, Interdisciplinary y Transportation*.
- Lapré y Tsikriktsis (2006) en las categorías *Management y Operations Research y Management Science*.
- Saranto y Nykänen (2008) en las categorías *Computer Science e Information Systems*.
- Drew y Walker (2009) en la categoría *Language y Linguistics*.

Estos autores destacan por los trabajos que se sintetizan en la Tabla 2.1.

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo II. Estudio 1**

Tabla 2.1. Autores pioneros el campo de investigación complaint.

AUTOR	CATEGORÍA	ARTÍCULO DESTACADO	Nº CITAS	SÍNTESIS
Johnson y Fornell (1991)	<i>Economics</i>	<i>A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories</i>	303	Presenta un marco que integra perspectivas económicas y psicológicas para comparar la satisfacción del cliente entre individuos y categorías de productos y sienta las bases para el desarrollo de un índice nacional para la satisfacción del cliente.
Edelman, Erlanger, y Lande (1993)	<i>Law y Sociology</i>	<i>Internal dispute resolution: The transformation of civil rights in the workplace</i>	154	Examinan las concepciones internas de los gestores de quejas de la ley de derechos civiles y sus implicaciones en la resolución de disputas.
Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996)	<i>Business de WoS</i>	<i>The behavioral consequences of service quality</i>	3.899	Ofrecen un modelo conceptual del impacto de la calidad del servicio en comportamientos particulares del cliente que indican si permanecen con la empresa.
Tax y Brown (1998)	<i>Management</i>	<i>Recovering and learning from service failure</i>	330	Afirman que una poderosa estrategia de recuperación de servicios puede convertir los conflictos en oportunidades para mejorar el rendimiento y aumentar la rentabilidad.
Tax, Brown y Chandrashekarán (1998)	<i>Management</i>	<i>Customer evaluations of service Complaint experiences: implications for relationship marketing</i>	242	Utilizando la teoría de la justicia, demuestran que los clientes evalúan los incidentes de queja en función de los resultados que reciben, los procedimientos utilizados y el tratamiento interpersonal durante el proceso. A su vez, prueban que las experiencias positivas previas mitigan, en cierta medida, los efectos del manejo de quejas deficiente.
Edwards (2005)	<i>Communication</i>	<i>Moaning, whinging and laughing: The subjective side of Complaints. Discourse studies</i>	149	Examina las quejas indirectas en un corpus de conversaciones telefónicas domésticas cotidianas.
Khorashadi, Niemeier, Shankar, y Mannering (2005)	<i>Social Sciences, Interdisciplinary</i>	<i>Differences in rural and urban driver-injury severities in accidents involving large-trucks: an exploratory analysis</i>	153	Especula que las diferencias significativas entre la gravedad de las lesiones pueden ser atribuibles, al menos en parte, a las diferentes demandas perceptivas, cognitivas y de respuesta que se imponen a los conductores.
Lapré y Tsiriktsis (2006)	<i>Management y Operations Research y Management Science</i>	<i>Organizational learning curves for customer dissatisfaction: Heterogeneity across airlines</i>	97	Exploran si la insatisfacción del cliente sigue un patrón de curva de aprendizaje.
Saranto y Nykänen (2008)	<i>Computer Science e Information Systems</i>	<i>Definition, structure, content, use and impacts of electronic health records: a review of the research literature</i>	530	Revisan la literatura de investigación sobre los sistemas de registros electrónicos, concretamente en el ámbito de la salud.
Drew y Walker (2009)	<i>Language y Linguistics</i>	<i>Going too far: Complaining, escalating and disaffiliation</i>	72	Exploran cómo las quejas se presentan con frecuencia durante una conversación, en la cual "el demandante" no se registra inicialmente con una queja, sino que asegura la participación de la otra parte en la construcción de la queja.

Fuente: Elaboración propia

Centrándonos en la literatura de marketing, la Tabla 2.2. recoge las principales aportaciones en esta área relacionadas con el tema *complaint*.

## La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional

### Capítulo II. Estudio 1

Tabla 2.2. El campo de investigación *complaint* en el área del Marketing.

AUTOR	PRINCIPAL APORTACIÓN
Tarp (1981)	La satisfacción posterior a la queja fomenta la comunicación positiva de boca en boca (WOM positiva).
Gilly y Gelb (1982)	El efecto de diferentes respuestas organizacionales a una queja sobre la satisfacción posterior a la queja y el comportamiento del cliente.
Gilly (1987)	La satisfacción posterior a la queja fomenta el comportamiento positivo del cliente; es decir, aumenta la intención de recompra.
Goodwin y Ross (1989)	La teoría de la justicia como base para explicar la ocurrencia de satisfacción posterior a la queja.
Smith, Bolton y Wagner (1999) Maxham III y Netemeyer (2003) Karande, Magnini y Tam (2007)	Se argumenta y se muestra empíricamente que las percepciones de justicia (justicia distributiva, procesal e interactiva) median completamente la relación entre las respuestas organizacionales y la satisfacción posterior a la queja.
Gelbrich y Roschk (2011)	La importancia del comportamiento posterior a la queja.

Fuente: Elaboración propia

Tras esta primera prospección, vemos que, si bien existen numerosos artículos vinculados al tema *complaint*, parece que no hay estudios bibliométricos que aborden su evolución. Así, el interés creciente por este tema sugiere la conveniencia de realizar un análisis conceptual de cómo ha evolucionado el campo de investigación *complaint* y estudiar las tendencias futuras, por diferentes motivos. Concretamente el valor añadido de este primer estudio se puede sintetizar en cuatro grandes puntos:

Primero, el interés por las quejas y reclamaciones está presente en la literatura desde ámbitos tan relevantes como el empresarial, el médico, el psicológico, la filosofía, las ciencias sociales, la comunicación, la gestión, la informática, el lenguaje, la economía, la investigación de operaciones y las ciencias de la gestión, o las relaciones internacionales, entre otros (SciMAT, tema *complaint* periodo 1900-2019).

Segundo, concretamente en el ámbito empresarial, los conflictos de los clientes son inevitables, pero una poderosa estrategia de recuperación de servicios (basada en invertir en la gestión de las quejas) puede convertir estos conflictos en oportunidades para mejorar el rendimiento y aumentar la rentabilidad, al aumentar el compromiso del cliente y construir la lealtad del cliente (Tax y Brown, 1998). Así, la recuperación del servicio es un factor de éxito crucial para las organizaciones (Gelbrich y Roschk, 2011).

Tercero, el creciente número de estudios académicos sobre la satisfacción del cliente y los resultados mixtos publicados complican los esfuerzos entre los gerentes y académicos para identificar los antecedentes y los resultados de las empresas que tienen clientes más versus menos satisfechos (Szymanski y Henard, 2001).

Y cuarto, los académicos y los gerentes llevan mucho tiempo interesados en el papel de la satisfacción con el manejo de quejas (término abreviado SATCOM) en la configuración de las actitudes de los clientes y las decisiones de recompra y los resultados sugieren varias vías para futuras investigaciones (Orsingher, Valentini y Angelis, 2010), que no deben ignorarse.

De ahí la importancia e interés de llevar a cabo un estudio del tema *complaint* desde un punto de vista conceptual.

En este escenario, el presente estudio se plantea con el objetivo de realizar un estudio bibliométrico del término *complaint* con el fin de obtener esa visión global longitudinal carente en la literatura consultada. Para, por un lado, llegar a entender cómo se ha formado la base de conocimientos en el campo *complaint* y, por ende, qué temas científicos han sido los más importantes. Por otro, identificar qué líneas de investigación han quedado aparcadas y en qué sentido sería interesante retomar alguna de ellas o predecir hacia dónde se podrían conducir futuras investigaciones.

Para operativizar los objetivos apuntados, se han formulado las siguientes preguntas de investigación:

**Ci.1. ¿Cuáles son los principales temas de investigación en cuanto a producción e impacto??**

**Ci.2. ¿Cuál es la centralidad y densidad de los temas en *complaint*?**

**Ci.3. ¿Cómo ha evolucionado la investigación en *complaint* desde 1900 en la comunidad científica?**

Para contestar estas preguntas, el método utilizado ha sido el Análisis de Mapas Científicos (*Science Mapping Analysis*). Cobo, Chiclana, Collop, de Ona y Herrera-Viedma (2013) lo definen como una potente técnica bibliométrica que permite el estudio de la estructura conceptual de un campo de investigación en particular. Se puede describir como una representación espacial de cómo las disciplinas, campos, especialidades, y documentos individuales o autores están relacionados entre sí. Se centra en el seguimiento de un campo científico y la delimitación de áreas de investigación para determinar su estructura y su evolución; navegar en la literatura de investigación al representar las relaciones espaciales entre los frentes de investigación, que son áreas de actividad significativa. Dichos mapas también se pueden usar simplemente como un medio conveniente para representar la forma en que se distribuyen las áreas de investigación y transmitir un significado adicional a sus relaciones (Garfield, 1994).

Para generar los mapas científicos, se ha utilizado la herramienta/software SciMAT (*Science Mapping Analysis software Tool*; Grupo Sci2s, UGR), siguiendo el protocolo establecido por el profesor Muñoz-Leiva (2019). SciMAT es una herramienta de software para la generación de mapas científicos de código abierto desarrollada en la Universidad de Granada (Cobo, López-Herrera, Herrera-Viedma y Herrera, 2012). Se basa en el enfoque de análisis de mapas científico presentado en Cobo, López-Herrera y Herrera-Viedma (2011), que permite adoptar un enfoque longitudinal, ya que, a medida que ampliamos el tamaño de la base de datos de un año a una década o más, el mapa creado a través del análisis de citas proporciona una ventana histórica, de hecho, historiográfica, en el campo que estamos investigando. La muestra inicial obtenida ha sido de 24057 documentos de la colección principal de Web of Science, publicados durante el período 1900-2019, mediante una búsqueda por el tema *complaint*. Tales documentos han sido clasificados en cuatro periodos de tiempo, tal como se describe más adelante en el apartado de Metodología.

Así, a través del análisis de mapas científicos, en el presente estudio vemos cómo la presencia de quejas y reclamaciones nos acompaña en nuestras actividades cotidianas a través de diferentes experiencias, tanto profesionales como personales, variando así nuestras percepciones en función del punto de vista desde el que nos situemos, así como del contexto y del impacto sobre las organizaciones o los clientes y consumidores. Del mismo modo,

encontraremos determinadas áreas concretas en las que los estudios sobre quejas y reclamaciones son más frecuentes. Igualmente, descubriremos la variedad de modelos o patrones relacionados con el área objeto de estudio, resultantes de la aplicación de diversos métodos cuantitativos sobre la base de conocimientos *complaint*. Todo ello nos aportará una visión global de la evolución del campo de investigación *complaint*.

Con este propósito, el presente capítulo se ha estructurado como sigue:

- El apartado **Marco conceptual** proporciona una breve introducción al tema de interés, *complaint*.
- En el apartado **Metodología**, se describe la técnica utilizada en este estudio, el Análisis Bibliométrico, y las herramientas, Análisis de mapas científicos y SciMAT (software).
- El apartado **Resultados** muestra los resultados obtenidos en el análisis de la evolución conceptual del tema *complaint*.
- Por último, el apartado **Conclusiones** contiene una discusión de los resultados.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL. EL CAMPO DE INVESTIGACIÓN COMPLAINT**

Si introducimos el término *complaint* en cualquiera de las bases de datos científicas podemos encontrar un gran número de referencias bibliográficas desde el año 1700 hasta nuestros días. Pero ¿son todas estas referencias de interés para nuestro campo de investigación? Veámoslo.

### **2.2.1. ÁMBITOS DE INVESTIGACIÓN DEL TEMA COMPLAINT**

El término *complaint* se ha abordado desde numerosas disciplinas y ámbitos de actuación.

Encontramos quejas referentes a la discriminación en el trabajo (La Fontaine, 1700; Moss y Johnsen, 1997; Darcy, Taylor y Green, 2016; Bennett, 2019), quejas de pacientes asociadas con su experiencia clínica en la recepción de servicios hospitalarios (Carmel, 1990; Dagher, Kelbert y Lloyd, 1995; Stimson, Pichert, Moore, Dmochowski, Cornett, An y Hickson, 2010), quejas de ciudadanos (Phillips y Smith, 2000; Worrall, 2002; Brewer, 2007), quejas del producto (Broadbridge y Marshall, 1995; Conlon y Murray, 1996; Brockhoff, 2003; ), quejas del servicio (Goodman, 1999; McCole, 2004; Pyon, Woo y Park, 2011), incluso piezas literarias tan dispares como el libro de Trosborg (2011), donde se trata el uso del lenguaje como competencia clave en la comunicación de solicitudes, quejas y disculpas, o el poema narrativo de William Shakespeare, "*A Lover's Complaint*" (Vickers, 2007), que refleja la queja de voz femenina. Otros ejemplos incluyen "*Complaint to Rosamund*" de Samuel Daniel, que sigue Daniel's Delia (1592), "*Complaint of Elstred*" de Thomas Lodge que sigue Phillis (1593) o "*Matilda the Faire*" de Michael Drayton que sigue Ideas Mirrour (1594). Asimismo, la variedad de artículos publicados comprende temas tan diversos como la queja de los sujetos ingleses pobres, medios y malos, con respecto a su asistencia corporal o la verdadera queja de los cristianos, contra el vicio y la maldad, por el bien de la salud de sus almas (Newnam, 1700), o la queja de pacientes que han padecido enfermedades, dolencias o síntomas de diversa índole y sus implicaciones clínicas (Vaughan, 1702; Fordyce, McMahon, Rainwater, Jackins, Questad, Murphy y De Lateur, 1981; Jakes, Hallam, Chambers y Hinchcliffe, 1985; Lees-Haley y Brown, 1993; Lamb, Kwok y Walton, 2013; Palmaz y Boyle, 2005; Zhang, Schmitt, Caban-Holt, Ding, Kryscio y Abner, 2017; Delclaux, Laveneziana, Garcia, Ninot, Roche y Morelot-Panzini, 2019; Harrison, Walton, Healy, Smith-Merry y Hobbs, 2016; entre otros muchos).

En el ámbito clínico, desde el punto de vista de los pacientes, éstos se quejan cuando perciben que no han recibido los servicios que esperaban, lo que se conoce como "*perception gap*." Las expectativas de los pacientes están formadas por sus experiencias pasadas, el boca a boca y la publicidad. Cuando un paciente llega a la puerta del servicio de urgencias, ya tiene algunas percepciones sobre el tipo, la cantidad y la calidad de la atención que debe recibir. Durante su visita al servicio de urgencias, se realiza una auditoría mental subjetiva. Si la atención y el tratamiento no cumplen o exceden sus expectativas, puede presentarse una queja (Dagher, Kelbert y Lloyd, 1995).

En el ámbito médico, enfocado desde la perspectiva de la empresa, han sido abundantes las investigaciones enfocadas a los fabricantes de tecnología médica, debido a que la calidad del producto que fabrican está directamente relacionada con la salud pública, de manera que ofertar productos defectuosos pueden tener un impacto significativo en la sociedad (Hake, Rehse y Fettke, 2019). Aunque, en definitiva, esto no solo sucede en ámbito sanitario. Tal como aseveran Stauss y Seidel (2004): todos odian las quejas.

En el ámbito público, por ejemplo, Brewer (2007) insiste en que las quejas deben de manejarse de manera efectiva y respetar los derechos de reparación siendo ambos puntos clave para poder definir un gobierno como bueno, que presta efectivamente sus servicios. Sin embargo, según Worrall (2002), cuando las comisarías hacen cambios en sus procedimientos de revisión de quejas ciudadanas, aunque sean mejoras, una consecuencia probable, son más quejas.

En el ámbito comercial, Manickas y Shea (1997) y Mattila y Mount (2006) introducen variables como el tiempo, el tipo de queja, las soluciones a las quejas y las respuestas de los clientes a las soluciones. Conlon y Murray (1996) no sólo tiene en cuenta el tiempo, sino también el coste. Así, revela que las reacciones favorables de los clientes se silenciaron cuando el producto en cuestión era costoso o cuando el cliente percibió que la empresa tardó en responder. En los estudios de Mattila y Mount (2006), referentes al papel del tiempo de respuesta (puntualidad) y la resolución de problemas como determinantes de la satisfacción con la gestión de quejas, se concluye que las empresas deberían gestionar activamente el componente de puntualidad de la resolución de problemas en lugar de depender de un tiempo de respuesta de "talla única". Los resultados también indicaban que las expectativas de puntualidad varían según el tipo de problema.

Por otro lado, si nos ceñimos a los consumidores, Davidow y Dacin (1997) revisan la literatura sobre el comportamiento de las quejas y se centran en las posibles razones por las cuales los consumidores eligen no quejarse, para examinar, finalmente, algunas estrategias organizacionales necesarias que permitan una gestión de quejas efectiva y eficiente.

Así, con esta primera exploración literaria, observamos un interés general por el tema *complaint*, que se puede abordar desde diversas perspectivas. Esto nos ayuda a perfilar el análisis bibliográfico que realizamos en el estudio 1, descartando las piezas literarias, la asistencia sanitaria, tanto clínica como médica, la religión y el ámbito público, para centrarnos en la esfera de los negocios.

### **2.2.2. BLOQUES DE INVESTIGACIÓN DEL TEMA *COMPLAINT***

A continuación, se revisa cómo se ha abordado la investigación en *Complaints* a lo largo de la historia, pudiendo identificar 12 bloques generales de investigaciones sobre esta materia (Tabla

## La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional

### Capítulo II. Estudio 1

2.3), que resultan en las áreas temáticas que veremos más adelante en el apartado 2.4.1.

Tabla 2.3. Bloques de investigación sobre el tema complaint.

BLOQUE DE INVESTIGACIÓN	AUTORES
1. Satisfacción	Stauss y Seidel (2004) Faed y Forbes (2010)
2. Otros efectos/consecuencias-Rendimiento	Johnston (2001) Stauss y Schoeler (2004) Fornell y Wernerfelt (1987 y 1988) Sanes (1993)
3. Métodos/herramientas de quejas	Dwyer, Schurr y Oh (1987) Crosby, Evans y Cowles (1990) Doerpinghaus (1991) Morgan y Hunt (1994) Barlow y Møller (1996) Peppers y Rogers (1999) Stauss y Seidel (2004) Cho, Im, Hiltz y Fjermestad (2002) Coussement y Van den Poel (2008) Wu (2013)
4. Contexto B2B-en los negocios	Fornell, Johnson, Anderson, Cha y Bryant (1996) Streukens, van Hoesel y de Ruyter (2011) Angelova y Zekiri (2011) Brock, Blut, Evanschitzky y Kenning (2013) Askariadz y Babakhani (2015)
5. Recuperación del servicio	Spreng, Harrell y Mackoy (1995) Hart, Heskett y Sasser (1990) Stauss (2002) Smith, Bolton y Wagner (1999) Miller, Craighead y Karwan (2000)
6. Diversos factores situacionales/moderadores	Mattila (2001) Coussement y Van den Poel (2008)
7. Aplicación de la Teoría de la Equidad	McCull-Kennedy y Sparks (2003) Weun, Beatty y Jones (2004) Goodwin y Ross (1992) Singh (1988) Stephens y Gwinner (1998) Liu y McClure (2001)
8. Las emociones	Mattsson, Lemmink y McColl (2004) Svari y Olsen (2012) Uruña y Hidalgo (2016)
9. Diversas variables demográficas-países	Morganosky y Buckley (1987) Sujithamrak y Lam (2005)
10. Variable cultural	Tayeb (1994) Liu y McClure (2001) Hofstede (1984, 2001) Swanson, Frankel, Sagan y Johansen (2011) Taşbaş (2017)
11. La comunicación, el entorno social y el lenguaje	Boxer (1991) Christiansen y Tax (2000) Lau y Ng (2001) Shi, Tax y Huang (2015)
12. La ley en diferentes escenarios	Edelman, Erlanger y Lande (1993) Cromby (2007) Pritchard (2005)

Fuente: Elaboración propia

Un primer bloque de investigaciones gira en torno al concepto de **satisfacción**. De acuerdo con Stauss y Seidel (2004), podemos afirmar que detrás de cada queja hay un cliente que ha probado un producto o servicio y no está satisfecho. Por esto, tal como manifiestan estos autores, las quejas sobre los productos terminados, en general, son un gran desafío para las empresas. No obstante, Faed y Forbes (2010) inciden en que la mayoría de las empresas desconocen los

beneficios de utilizar las quejas de los clientes en aras de una mejora de la calidad. Aseveran que, además, a algunas compañías les resulta difícil determinar cómo la resolución de quejas puede ser rentable. Esto conduce a numerosos estudios sobre la capacidad que tienen las reclamaciones para retener la lealtad del cliente, utilizando sistemas y estrategias de última generación en la gestión de relaciones con el cliente, analizando y respondiendo a la percepción del cliente (Faed y Forbes, 2010). En relación con esto, estos mismos autores desvelan la importancia del sistema de gestión de clientes en las empresas, determinando el impacto de dicho sistema en la eficiencia, la confianza, la rentabilidad y las quejas de los clientes.

Un segundo bloque estaría conectado con **otros efectos/consecuencias-rendimiento** más allá de la satisfacción, de gestionar bien/mal una queja. A este respecto, la gestión de quejas debe dar lugar a la satisfacción del cliente, pero lo más importante es que debe conducir a una mejora operativa y un mejor desempeño financiero (Johnston, 2001). No obstante, tal como afirman Stauss y Schoeler (2004), a pesar del gran impacto de la gestión de reclamaciones en la retención de clientes y el uso beneficioso de esta información para mejorar la calidad, la mayoría de las compañías tienen grandes dificultades para calcular la rentabilidad de su gestión de reclamaciones y, como consecuencia de este déficit de conocimiento, la gestión de reclamaciones a menudo no se considera como un centro de ganancias sino como un centro de costos; lo que la convierte en una víctima probable de la reducción de costos al reducir sus actividades. Por lo tanto, existe un gran desafío para desarrollar métodos y abordar este problema. El trabajo de Stauss y Schoeler (2004) contribuye a esto. Muestra cómo se puede conceptualizar la rentabilidad de la gestión de reclamaciones (CMP) y presenta varios tipos de beneficios y costos. Sobre esta base, desarrollan varias propuestas sobre la práctica actual del cálculo de CMP a partir de un estudio empírico exhaustivo entre los administradores de quejas de las principales empresas alemanas en el mercado de negocio al consumidor. Finalmente, para reducir este déficit, proporcionan un enfoque para calcular el CMP en función del beneficio de recompra. (Stauss y Schoeler, 2004). De aquí surge el concepto de rendimiento o productividad.

Es así como nacen las estrategias de marketing defensivo para la gestión de quejas, con objeto de reducir el gasto total de marketing al reducir sustancialmente el costo del marketing ofensivo; por ejemplo, la publicidad (Fornell y Wernerfelt, 1987 y 1988). La forma en que las empresas resuelven el comportamiento de queja de los clientes de manera efectiva se ha considerado una estrategia de deserción cero (estrategia de marketing defensivo) que disminuye la insatisfacción del cliente.

No obstante, de acuerdo con Sanes (1993), los comentarios de los clientes a menudo son esporádicos y, a menos que estemos preparados para capturar los datos, pueden ser difíciles de analizar. Según este autor, la importancia de las quejas reside en la información que proporcionan a la empresa y debemos aprovechar nuestras experiencias personales para explorar el valor de las quejas; incluyendo deficiencias de productos y / o servicios, solicitudes de retrabajo y bienes devueltos.

Un tercer bloque de investigación aborda **los métodos/herramientas de quejas**. Aquí destacan las investigaciones sobre CRM (siglas en inglés de *customer relationship management*, administración de la relación con los clientes), centradas inicialmente en las relaciones con los clientes y la creación de alianzas (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Crosby, Evans y Cowles, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Barlow y Møller, 1996), hasta que la tecnología estuvo disponible para apoyar en la construcción de estas relaciones. Doerpinghaus (1991) ya realizó un análisis de los datos de quejas en la industria de seguros de automóviles, estudiando las diferencias de calidad

del servicio a través de pruebas empíricas de datos de reclamaciones específicos. Los datos utilizados eran índices de quejas disponibles públicamente con ciertas imperfecciones, pero su uso supuso un primer paso hacia la investigación empírica de posibles diferencias de calidad entre empresas. También como consecuencia de las herramientas de automatización de la fuerza de ventas (SFA), CRM a menudo se conoce en la literatura como marketing uno a uno (Peppers y Rogers, 1999). De ahí surge la necesidad de herramientas que ayuden a las empresas a gestionar las reclamaciones de sus clientes. El CRM es el recurso más completo disponible para convertir las reclamaciones de los clientes en voces de cambio. Esta herramienta ofrece un proceso para recibir y gestionar las reclamaciones de manera eficiente. Incluye todo, desde establecer un proceso de resolución de incidencias hasta recibir una reclamación, procesarla, resolverla y, finalmente, una herramienta de análisis para identificar áreas problemáticas del producto o servicio. Stauss y Seidel (2004), afirman que es mucho más fácil y rentable vender a un cliente existente en lugar de encontrar un nuevo cliente y que la gestión de reclamaciones garantiza que el cliente será un cliente fiel.

Wu (2013) asevera que los compradores en línea son tanto compradores de productos / servicios como usuarios de sistemas basados en la web. En este caso, el autor tiene tres preocupaciones principales: justicia, tecnología y confianza. Wu (2013) propone un modelo de investigación para combinar estos temas, con el fin de investigar las intenciones de quejas.

El manejo de la insatisfacción del cliente acompaña a la gestión de reclamos de clientes web, que podría ser el tema crítico para las soluciones de servicio al cliente en línea y e-CRM (gestión electrónica de relaciones con los clientes). En este papel, Cho, Im, Hiltz y Fjermestad (2002): (1) investigan las fuentes actuales y las causas de las quejas en línea; (2) buscan formas efectivas de manejar las quejas de los clientes mediante el examen de diferentes tipos de productos; y (3) proporcionan pautas para un e-CRM exitoso. En este estudio, se analizaron 1000 quejas de clientes de tres centros de servicio al cliente de comercio electrónico diferentes y 500 quejas de sistemas de comentarios en línea. Los resultados de la investigación sugieren que los negocios electrónicos deberían: (1) proporcionar excelentes servicios al cliente en línea porque el servicio al cliente es el factor más importante en la satisfacción del cliente en línea; (2) responder a las solicitudes y quejas de los clientes rápidamente porque la velocidad de respuesta es más importante en la satisfacción del cliente en línea que fuera de línea; y (3) emplear estrategias que sean apropiadas para la categoría de producto en cuestión.

Coussement y Van den Poel (2008) utilizan también la tecnología en el ámbito de la gestión de las reclamaciones. En uno de sus estudios presenta una metodología para mejorar las estrategias de gestión de quejas a través de un sistema automático de clasificación por correo electrónico que distingue las quejas de las que no lo son. Como tal, aseveran que el manejo de quejas se vuelve menos lento y más exitoso. El sistema de clasificación que utilizan combina información de texto tradicional con nueva información sobre el estilo lingüístico de un correo electrónico y sus resultados empíricos muestran que agregar información de estilo lingüístico en un modelo de clasificación con variables convencionales de clasificación de texto da como resultado un aumento significativo en el rendimiento predictivo. Además, revelan diferencias de estilo lingüístico entre los correos electrónicos de queja y otros.

Recientemente, el análisis de los datos de quejas se aborda desde investigaciones de Big-Data.

Un cuarto bloque abarca el área de los negocios, donde el **contexto B2B** (o relación empresa a empresa) adquiere cierta importancia. Fornell, Johnson, Anderson, Cha y Bryant (1996) introducen el *American Customer Satisfaction Index* (ACSI) con el objetivo de medir el

desempeño en el mercado para empresas, industrias, sectores económicos y economías nacionales. Los autores discuten la naturaleza y el propósito de ACSI y explican la teoría subyacente al modelo ACSI, la metodología de encuesta a nivel nacional utilizada para recopilar los datos y el enfoque econométrico empleado para estimar los índices. También ilustran el uso de ACSI en la realización de estudios de evaluación comparativa, tanto de forma transversal como a lo largo del tiempo. Los autores encuentran que la satisfacción del cliente es mayor para los bienes que para los servicios y, a su vez, es mayor para los servicios que para las agencias gubernamentales, y encuentran motivo de preocupación al observar que la satisfacción del cliente en los Estados Unidos está disminuyendo, principalmente debido a la disminución de la satisfacción con los servicios.

Streukens, van Hoesel y de Ruyter (2011) combinan la Teoría del marketing relacional y los métodos de investigación de operaciones, con el objetivo de desarrollar y demostrar un modelo de toma de decisiones gerenciales que pueden usar para optimizar y evaluar las inversiones de marketing de una manera orientada al cliente y económicamente viable.

Angelova y Zekiri (2011) argumentan que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente son conceptos muy importantes que las empresas deben comprender si quieren seguir siendo competitivos y crecer. Una alta calidad el servicio es la clave para una ventaja competitiva sostenible y la satisfacción del cliente tiene un efecto positivo en la rentabilidad de una organización, porque un cliente satisfecho conduce a la repetición de compras, la lealtad a la marca y el boca a boca positivo. Aplican el modelo ACSI en el contexto de la calidad del servicio en una industria.

Brock, Blut, Evanschitzky y Kenning (2013) subrayan que los estudios SATCOM (factores de satisfacción con el manejo de quejas) se realizan en gran medida en los mercados de empresa a consumidor (B2C), por lo que replican el modelo de justicia en un contexto B2B, encontrando diferencias significativas.

Askariazad y Babakhani (2015) utilizaron el modelo del Índice Europeo de Satisfacción del Cliente (ECSI) con el objetivo de examinar los antecedentes más importantes de la lealtad del cliente en el contexto de empresa a empresa (B2B). Observaron que al agregar la confianza al modelo original se llegaba a una mejor explicación de la lealtad.

Un quinto bloque de investigaciones se ha centrado en la **recuperación del servicio**, es decir, en intentar reparar los daños de la queja. A este respecto, y con el objetivo de garantizar la fidelidad del cliente, aparece el *service recovery* como el proceso de recuperación después de una queja o reclamación. Ya en 1995, Spreng, Harrell y Mackoy (1995) examinan la importancia relativa de la recuperación del servicio para determinar la satisfacción general y las intenciones de comportamiento de los clientes. Las recomendaciones de estos autores incluyen sugerencias para implementar un programa de recuperación de servicios y para alentar a los clientes insatisfechos a quejarse. En 1990, Hart, Heskett y Sasser (1990) aseveran que los errores son un hecho de la vida. No importa cuánto lo intenten las empresas, no pueden evitar el retraso del avión ocasional o la pérdida de la mercancía durante el transporte, pero pueden aprender a recuperarse de ellos. Hay numerosa evidencia empírica, tal como sugiere Stauss (2002), que muestra que la satisfacción de los reclamantes respecto a la respuesta de una empresa tiene un enorme impacto en el comportamiento futuro de los clientes (intención de recompra).

Asimismo, de acuerdo con Smith, Bolton y Wagner (1999), los clientes a menudo reaccionan fuertemente ante fallos en el servicio, por lo que es fundamental que los esfuerzos de

recuperación de una organización sean igualmente fuertes y efectivos. Los hallazgos del análisis empírico realizado por estos autores contribuyen a la comprensión de los principios teóricos que explican las evaluaciones de los clientes de los fallos en el servicio y de la recuperación, y proporcionan a los gerentes pautas útiles para establecer el "ajuste" adecuado entre un fallo del servicio y el esfuerzo de recuperación. Igualmente, encontramos otros estudios empíricos posteriores cuyos resultados no sólo validan gran parte de lo que afirman anecdóticamente los investigadores y observadores casuales de las industrias de servicios, sino que también destacan el papel de las actividades operativas en la recuperación de servicios (Miller, Craighead y Karwan, 2000).

Un sexto bloque de investigaciones ha abordado **diversos factores situacionales/moderadores** que pueden potenciar o atenuar las quejas. Esta línea de trabajo es impulsada por Mattila (2001). No es de obviar que, en el entorno empresarial hipercompetitivo actual, los clientes habituales son vitales para el éxito. Sin embargo, los fallos en el servicio tienen el potencial de destruir la lealtad del cliente. De acuerdo con Coussement y Van den Poel (2008), la gestión de reclamaciones de clientes se está convirtiendo en un factor clave de éxito en el entorno empresarial. En este sentido, Mattila (2001) examina cómo dos factores situacionales, el tipo de servicio y la magnitud del fallo, moderan las respuestas de los clientes ante los fallos. Los resultados de este estudio experimental indican que el costo para aplacar a los clientes puede variar enormemente para diferentes tipos de servicios y para diferentes magnitudes de fallo. En resumen, los hallazgos de Mattila respaldan la noción de especificidad del contexto de recuperación del servicio. (Mattila, 2001).

Un séptimo bloque tiene que ver con la **aplicación de la Teoría de la Equidad** (y otras teorías consolidadas) al ámbito del *complaint*. El comportamiento del consumidor aparece como factor clave en este contexto de investigación.

En el marco de la Teoría de la Equidad, McColl-Kennedy y Sparks (2003) presentan un marco conceptual para estudiar y gestionar las emociones de los consumidores durante los intentos de recuperación del servicio. Esencialmente, McColl-Kennedy y Sparks (2003) argumentan que un fallo del servicio desencadena una respuesta emocional en el consumidor. Y, a partir de aquí, el consumidor comienza una evaluación de la situación, considerando la justicia procesal, la justicia interactiva y los elementos de justicia distributiva, al tiempo que participa en un pensamiento contrafactual (es decir, piensa sobre de qué otras maneras podrían haber ocurrido las cosas si se hubiera actuado de diferente manera) y distribuye la responsabilidad. Más específicamente, el cliente evalúa si el proveedor de servicios podría y debería haber hecho algo más para remediar el problema y cómo se habría sentido el cliente si se hubieran tomado estas medidas. Como conclusión, argumentan que, cuando los proveedores de servicios no parecen exhibir un nivel adecuado de esfuerzo, los consumidores atribuyen esto al proveedor de servicios; que no les importa y esto, a su vez, lleva al cliente a sentir más emociones negativas, como ira y frustración.

Por otro lado, otros investigadores, como Weun, Beatty y Jones (2004), analizan la gravedad del fallo. Investigaciones anteriores han mostrado que la percepción de justicia es un factor crítico que influye en la satisfacción del cliente después de una recuperación del servicio. Además, estas investigaciones desvelan que la satisfacción es un determinante importante de las variables de resultado clave; como la confianza, el compromiso y el boca a boca negativo. El estudio de Weun, Beatty y Jones (2004) amplía los estudios previos al investigar el papel de la gravedad del fallo dentro del marco de investigación de recuperación del servicio. Los resultados indican que la gravedad tiene una influencia significativa en la satisfacción, la

confianza, el compromiso y el boca a boca negativo.

Desde este punto de vista, Goodwin y Ross (1992) sugieren que las respuestas de los consumidores a los fallos del servicio pueden estar influenciadas por las percepciones de justicia procesal (oportunidad del consumidor para presentar información y expresar sentimientos o "voz") y justicia interactiva (disculpa para el consumidor).

Observamos también que investigadores y profesionales (tales como Singh, 1988) han prestado cada vez más atención a los antecedentes y las consecuencias de las intenciones y comportamientos de quejas del consumidor posteriores a la compra. En 1998, Stephens y Gwinner (1998) informan sobre el desarrollo de un modelo teórico de comportamiento de queja de los consumidores mediante el uso de la Teoría Cognitiva de la praxis como base y hacen hincapié en el fenómeno de la no queja y el papel de la emoción del consumidor en las experiencias de mercado insatisfactorias. Estos autores sugieren resultados de evaluación estresantes para provocar reacciones emotivas que, junto con la evaluación cognitiva, influyen en el tipo de estrategia de afrontamiento utilizada por el consumidor (enfocado en el problema, enfocado en la emoción y evitación).

Así, la comprensión de la insatisfacción del consumidor y sus resultados, desde la perspectiva de la investigación del comportamiento de las quejas del consumidor, se ha convertido en un factor crítico para las empresas que buscan estrategias de penetración en el mercado donde vender más a los clientes existentes a menudo es la clave para la rentabilidad (Liu y McClure, 2001).

Un octavo bloque aborda el estudio de las **emociones**. En este sentido, la literatura muestra cómo las emociones de los clientes también juegan un papel importante en el comportamiento del consumidor ante un fallo (Mattsson, Lemmink y McColl, 2004; Svavi y Olsen, 2012; Urueña y Hidalgo, 2016).

Un noveno bloque aborda la relación que pueden tener **diversas variables demográficas-países** en el estudio de las quejas. Morganosky y Buckley (1987) presentan patrones de diferenciación entre reclamantes y no reclamantes y discuten las implicaciones. Estos investigadores son de los primeros que introducen las variables demográficas y estilo de vida. Otros estudios, como el de Sujithamrak y Lam (2005), examinaron la relación entre el comportamiento de las quejas y las características demográficas. Estos autores descubrieron que los clientes tendían a quejarse en privado en lugar de tomar acciones públicas.; los clientes mayores y bien educados con ingresos más altos tendían a tomar medidas privadas para quejarse de su insatisfacción más que los clientes más jóvenes, menos educados y con ingresos más bajos.

Un décimo bloque de trabajos se ha interesado en la **variable cultural** en relación con el estudio de las quejas. Tayeb (1994) destaca algunos de los principales problemas y obstáculos con los que se enfrentan los investigadores en el campo del estudio intercultural de las organizaciones y la gestión. Específicamente, discute las dificultades en las áreas de conceptualización, operativización, recolección de datos e interpretación y el foco del estudio y revisa algunos de los estudios que han intentado abordar o superar las dificultades asociadas con estas áreas. Según Liu y McClure (2001), la investigación de CCB (en inglés, *Consumer Complaint Behavior*) ha sido principalmente occidental en su orientación. Esto plantea preguntas sobre hasta qué punto las corporaciones occidentales pueden confiar en sus hallazgos en mercados con culturas no occidentales. Basado en una investigación empírica diseñada para comparar CCB en una cultura colectivista con CCB en una cultura individualista, la investigación de Liu

y McClure (2001), indica que los clientes en diferentes culturas tienen diferentes comportamientos e intenciones de queja. Aquí vemos cómo entra en juego el contexto como área temática de interés, con un componente demográfico importante.

Así, los países están presentes en muchos estudios. Swanson, Frankel, Sagan y Johansen (2011), adoptan la tipología de cultura de Hofstede como marco para evaluar las diferencias culturales con respecto a los comportamientos verbales del consumidor en el contexto de un incidente de cambio de proveedor de servicios. Utilizaron la cooperación de una variedad de empresas de cinco países, seleccionados para proporcionar diversidad global, mostrando que existen relaciones significativas. Aunque la muestra está algo limitada por su representación en los extremos (es decir, países más desarrollados y menos desarrollados) y solo de poblaciones urbanas, sin considerar las diferencias dentro del país. A pesar de ello, los autores proporcionan cierta orientación para formular estrategias y tácticas para gestionar mejor el proceso de quejas. Taşbaş (2017) parte de la premisa de que las interacciones estratégicas entre países influyen en las decisiones de política comercial y explora los posibles resultados de una disputa comercial entre Turquía y Rusia.

Un undécimo bloque aborda **la comunicación, el entorno social y el lenguaje**, conectadas al término *complaint*. Boxer (1991), por ejemplo, realiza un análisis en profundidad de los patrones y las funciones sociales de las quejas indirectas (IC, por sus siglas en inglés). La queja indirecta se define como la expresión de insatisfacción a un interlocutor sobre uno mismo o alguien/algo que no está presente. Se diferencia de la queja directa en que el destinatario no se hace responsable del delito percibido. En su estudio, Boxer (1991) analizó específicamente los atributos del interlocutor que favorecen la aparición de tres tipos de quejas indirectas, así como seis tipos de respuestas. Las ICs se estudiaron en función de tres variables sociolingüísticas que surgieron del análisis de datos: género, estado social relativo y distancia social. El autor encontró que las quejas indirectas estaban presentes en la conversación social ordinaria de los miembros de una misma comunidad de habla (Boxer, 1991).

En el ámbito de la comunicación, encontramos estudios relativos al efecto del manejo de quejas en el boca a boca del consumidor (WOM). Christiansen y Tax (2000) o Shi, Tax y Huang (2015), descubren cómo los consumidores que experimentan una recuperación exitosa del servicio difieren en su evaluación del encuentro de los consumidores que se enteran del evento a través del boca a boca. Lau y Ng (2001) afirman que el boca a boca negativo es una forma de respuesta del consumidor a la insatisfacción que ha recibido atención de las empresas comerciales, pero es una fuerza silenciosa y potente que es capaz de causar estragos en el fondo de una empresa y examina la influencia de algunos factores individuales y situacionales que afectan el comportamiento negativo de boca en boca. Los resultados revelan que la participación del producto, la participación en la decisión de compra, la confianza en uno mismo, la percepción de la dignidad de las quejas y la proximidad de otros ajustan el comportamiento negativo de boca en boca.

Y, por último, un doceavo bloque aborda **la ley en diferentes escenarios**. Edelman, Erlanger y Lande (1993), por ejemplo, se centran en la resolución de quejas de empleados por discriminación en el trabajo, revelando nuevos aspectos sobre la construcción y el papel de la ley dentro de las organizaciones, donde se tiende a reformular las reclamaciones de discriminación como problemas administrativos típicos con el fin de resolver las quejas para restablecer las relaciones laborales sin problemas. Por otro lado, Cromby (2007) examina las cláusulas de exclusión en los acuerdos de compraventa de empresas, afirmando que, si bien la mayoría de los contratos buscan limitar el alcance de las reclamaciones posteriores a la venta,

las disposiciones de exclusión estándar pueden ayudar o dificultar ante un problema posterior. Pritchard (2005) va más allá. Trata sobre los acuerdos comerciales entre países y cuestiona una supuesta disposición de salvaguardia de la WTO ante una disputa comercial concreta, afirmando que la materialidad procesal de la solución de controversias depende de los estrictos legalismos de la redacción de los acuerdos comerciales, que se escuchan en un entorno que simpatiza con las interpretaciones liberales del mercado.

En resumen, el término *complaint* ha sido objeto de diversas acepciones, originando estudios enmarcados en diversos ámbitos, mayoritariamente el médico, seguido del empresarial, social, legal y literario, que han sido abordados desde diversas áreas de investigación: satisfacción, gestión, negocios (B2B), métodos/herramientas (marketing relacional o CRM), análisis de datos, recuperación del servicio (*service-recovery*), teorías (equidad, teoría cognitiva), clientes y consumidores (factores situacionales/moderadores, comportamiento, emociones), variables demográficas (países), variables culturales, tecnologías, y comunicación.

Todo ello nos lleva a plantearnos las siguientes cuestiones en nuestro estudio bibliométrico:

**Ci1: ¿Cuáles son los principales temas de investigación en cuanto a producción e impacto?**

**Ci2: ¿Cuál es la centralidad y densidad de los temas en *complaint*?**

**Ci3: ¿Cómo ha evolucionado la investigación en *complaint* desde 1900 en la comunidad científica?**

La tabla 2.4. recoge estas cuestiones en relación con los objetivos iniciales de este primer estudio.

*Tabla 2.4 Objetivos y cuestiones de investigación. Estudio 1*

OBJETIVOS	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	
<b>ESTUDIO 1</b>	<b>OBJETIVO 1.1:</b> Cómo se ha formado la base de conocimientos en el campo <i>complaint</i> .	<b>Ci.1.</b> ¿Cuáles son los principales temas de investigación en cuanto a producción e impacto?
	<b>OBJETIVO 1.2:</b> Qué temas científicos han sido los más importantes.	<b>Ci.2.</b> ¿Cuál es la centralidad y densidad de los temas en <i>complaint</i> ?
	<b>OBJETIVO 1.3:</b> Líneas de investigación futuras y aparcadas	<b>Ci.3.</b> ¿Cómo ha evolucionado la investigación en <i>complaint</i> desde 1900 en la comunidad científica?

*Fuente: Elaboración propia*

En cualquier caso, tal como afirmó Sanes (1993), las quejas son un tesoro oculto. A continuación, vamos a descubrirlo.

## **2.3. METODOLOGÍA. LA BIBLIOMETRÍA**

### **2.3.1. ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO. TÉCNICA**

Gummesson (2002, 2005) destaca la utilidad de los métodos cualitativos para el desarrollo de la teoría del marketing. Sin embargo, se han utilizado en menor medida que los métodos cuantitativos (Alam, 2005). En comparación con los métodos cuantitativos, la investigación cualitativa proporciona a los datos profundidad, amplitud y riqueza de interpretación y permite contextualizar el fenómeno al aportar detalles y experiencias únicas. (Belk, 2006).

A pesar de que la investigación cuantitativa sigue siendo el paradigma metodológico predominante, la investigación cualitativa tiene fortalezas importantes para el desarrollo del conocimiento científico, que la han convertido en un complemento importante en la investigación de marketing: la capacidad de generar e inducir ideas y modelos teóricos, explicar resultados cuantitativos y/o guiar la investigación cuantitativa. (Murgado-Armenteros, Gutiérrez-Salcedo, Torres-Ruiz y Cobo, 2015).

Entre estos métodos, encontramos la Bibliometría como una parte de la cienciometría (estudio de la producción científica) que aplica métodos matemáticos y estadísticos a toda la literatura académica y a los autores que la producen, con el objetivo de estudiar y analizar la actividad científica. En 1969, Alan Pritchard define bibliometría como “la aplicación de las matemáticas y métodos estadísticos a libros y otros medios de comunicación para arrojar luz sobre los procesos de la comunicación escrita y de la naturaleza y el curso de desarrollo de una disciplina mediante el recuento y análisis de las diferentes facetas de esta comunicación” (Pritchard, 1969, pág. 349). Tal como argumentan Murgado-Armenteros, Gutiérrez-Salcedo, Torres-Ruiz y Cobo (2015), se trata de una importante herramienta que nos permite evaluar y analizar la investigación académica realizada en diferentes países, universidades, centros de investigación, grupos de investigación y *journals*. De acuerdo con Moed, De Bruin y Van Leeuwen (1995), cada vez es más valorada como una herramienta para evaluar la calidad y la productividad de los eruditos, ya que, proporciona criterios objetivos para evaluar la investigación desarrollada. La bibliometría contribuye al progreso de la ciencia de muchas maneras diferentes (Martínez, Cobo, Herrera y Herrera-Viedma, 2015): permite evaluar los progresos realizados, identificar las fuentes más fiables de publicación científica, sentar las bases académicas para la evaluación de nuevos desarrollos, la identificación de los principales actos científicos, el desarrollo de índices bibliométricos para evaluar la producción académica, etc. (Montero-Díaz, Cobo, Gutiérrez-Salcedo, Segado-Boj y Herrera-Viedma, 2018).

La literatura nos muestra que, en la bibliometría, hay dos métodos principales para explorar un campo de investigación: el Análisis del rendimiento y el Mapeo científico. i) El análisis de rendimiento tiene como objetivo evaluar el impacto de la cita de la producción científica de diferentes científicos. ii) El mapeo científico tiene como objetivo mostrar la estructura conceptual, social o intelectual de la investigación y sus aspectos dinámicos y de evolución. (Noyons, 1999; Noyons, Moed y Luwel, 1999a; Van Raan, 2005; Murgado-Armenteros, Gutiérrez-Salcedo, Torres-Ruiz y Cobo, 2015). La herramienta SciMAT utilizada contempla ambos métodos.

Los mapas científicos o bibliométricos consisten en una representación espacial de cómo las disciplinas, campos, especialidades y documentos o autores están relacionados entre sí (Small, 1999; Murgado-Armenteros, Gutiérrez-Salcedo, Torres-Ruiz y Cobo, 2015). Su utilización se ha extendido a diferentes campos de estudio para mostrar y descubrir los elementos clave ocultos, como documentos, autores, instituciones, temas, etc. (Cartes-Velásquez y Delgado, 2014; Cobo, López -Herrera, Herrera y Herrera-Viedma, 2012a, 2014; Gao-Yong, Ji-Ming y Hui-Ling, 2012; Huang y Chang, 2014; López-Herrera, Herrera-Viedma, Cobo, Martínez, Kou y Shi, 2012; Peters y van Raan, 1993; Porter y Youtie, 2009; Tang y Shapira, 2011; Van Eck y Waltman, 2007 y 2009; Murgado-Armenteros, Gutiérrez-Salcedo, Torres-Ruiz y Cobo, 2015).

El flujo de trabajo en un análisis de este tipo consta de diferentes pasos (Börner, Chen y Boyack, 2003; Cobo, López-Herrera, Herrera-Viedma y Herrera, 2011b; Murgado-Armenteros, Gutiérrez-Salcedo, Torres-Ruiz y Cobo, 2015): i) recopilación de datos, ii) preprocesamiento, iii) construcción de la red, iv) normalización, v) mapeo, vi) análisis, vii) visualización, viii)

interpretación de resultados y obtención de conclusiones.

### 2.3.2. MUESTRA Y PROCEDIMIENTO DE EXTRACCIÓN

A fin de llevar a cabo este estudio bibliométrico, se ha seleccionado como muestra todos los documentos de la colección principal de Web of Science para el período 1900-2019. Esta selección arroja un total de 24.057 documentos junto a sus respectivas citas.

A continuación, se describe cómo se ha utilizado el enfoque de mapeo científico para realizar un análisis exhaustivo del campo de la investigación *complaint* (quejas y reclamaciones), siguiendo las recomendaciones recogidas en la literatura citada.

Puesto que no existen revistas que se centren exclusivamente en *complaint*, la identificación del tema a analizar se define en dos pasos. En primer lugar, se seleccionaron 22 categorías de la colección principal de la Web of Science (WoS) (<https://clarivate.com/webofsciencelgroup/solutions/web-of-science/>): *Business, Management, Language linguistics, Social sciences interdisciplinary, Economics, Multidisciplinary sciences, Computer science information systems, Humanities multidisciplinary, Communication, Linguistics, History, Psychology, Operations research management science, Sociology, Philosophy, International relations, Psychology applied, Psychology social, Behavioral sciences, Literary reviews, Ethics, Psychology developmental*. En segundo lugar, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de los artículos publicados en las principales revistas científicas con el fin de identificar las palabras clave más importantes relacionadas con *complaint*, que permitirían recuperar los documentos específicos de este campo de investigación. Así, se recuperó un total de 2.084 documentos desde 1900 hasta 2019.

Los datos se descargaron de ISIWoS como texto sin formato y se introdujeron en SciMAT para crear la base de conocimiento para el análisis; esta base de datos contiene la información bibliográfica almacenada por ISIWoS para cada documento de investigación: título, resumen, palabras clave, fuente, recuento de citas, autores, año, etc. Para mejorar la calidad de los datos, se aplicó un proceso de des-duplicación utilizando las palabras clave del autor y las palabras clave ISI plus como unidad de análisis.

Después de un proceso de revisión exhaustivo, se seleccionaron 39 palabras clave para delimitar el estudio. Para ello, se agruparon palabras que representaban el mismo concepto, se eliminaron algunas palabras clave por carecer de sentido, y otras se desestimaron (*stop group true*) por ser demasiado genéricas o por quedar fuera del ámbito de los negocios (p.e. investigación médica, desórdenes psíquicos, quejas clínicas, adolescentes, niños, profesores).

A continuación, utilizando el administrador de períodos SciMAT, se establecieron cuatro períodos consecutivos de tiempo. De acuerdo con las sugerencias literarias, la mejor opción habría sido elegir períodos de un año. Sin embargo, no se generaron suficientes datos en el lapso de un solo año para obtener buenos resultados. Por esta razón, el período de tiempo (1900-2019) se subdividió en períodos con tamaños similares en cuanto al número de investigaciones; premisa necesaria para un buen análisis de mapeo científico y para detectar los principales temas de investigación. Así, los datos se dividieron en los siguientes períodos consecutivos de tiempo: 1900-1999, 2000–2009, 2010-2014 y 2015-2019; con 406, 487, 504 y 680 documentos respectivamente, tal como se representa en la Figura 2.1.



Figura 2.1. Distribución de documentos por período.

### 2.3.3. TIPO DE ANÁLISIS: MAPAS CIENTÍFICOS

De acuerdo con Garfield (1994), los mapas científicos sirven como herramientas para navegar en la literatura al representar las relaciones espaciales entre áreas de investigación significativas. Dichos mapas también se pueden usar simplemente como un medio conveniente para representar la forma en que se distribuyen las áreas de investigación y transmitir un significado adicional a sus relaciones.

Así, según Muñoz-Leiva (2019), este potente método bibliométrico permite descubrir los aspectos sociales, intelectuales y conceptuales de un campo científico, centrándose en el seguimiento de este campo y la delimitación de áreas de investigación a fin de determinar su estructura conceptual y su evolución científica (Noyons, 1999; Noyons, Moed y van Raan, 1999b; Cobo, López-Herrera, Herrera-Viedma, 2011b).

Muñoz-Leiva (2019) nos instruye sobre la existencia de numerosos estudios que han utilizado técnicas bibliométricas para analizar la evolución de revistas específicas (Franceschini y Maisano, 2012) o áreas de conocimientos, como el marketing internacional (Samiee y Chabowski, 2012), la marca corporativa (Fetscherin y Usunier, 2012), marketing de servicios (Kunz y Hogueve, 2011), investigación de sostenibilidad en marketing (Chabowski, Mena y González-Padrón, 2011), marketing y gestión medioambientales (Leonidou y Leonidou, 2011), resistencia al consumo y al consumidor (Galvagno, 2011), la publicidad intercultural (Okazaki y Mueller, 2007) o el comportamiento de los consumidores (Hoffman y Holbrook, 1993; Muñoz-Leiva, Viedma-Del-Jesus, Sánchez-Fernández y López-Herrera, 2012), entre otros.

Siguiendo su propuesta, para este tipo de estudio, realizamos un análisis de co-ocurrencia de palabras clave, co-palabras o, en inglés, *co-word analysis* (Callon, Courtial y Laville, 1991), entre los documentos científicos publicados en las revistas especializadas de investigación. Para ello, tendremos en cuenta las 22 categorías de la *ISI Web of Science (WoS)*, que utilizan la palabra clave *complaint*.

El uso de la base de datos bibliográfica ISIWoS queda justificado por proporcionar acceso a

información actual y retrospectiva sobre las revistas de investigación de alto impacto más prestigiosas del mundo y, por lo tanto, presentar la más completa cobertura de calidad retrospectiva de todas las disciplinas científicas. Una base de datos con esta propiedad es adecuada para desarrollar un riguroso análisis de mapeo científico con una perspectiva longitudinal. (Muñoz-Leiva, 2019)

#### **2.3.4. SOFTWARE: SCIMAT**

Tal como se ha descrito previamente, la herramienta informática empleada en el presente estudio es SciMAT, presentada en la literatura consultada como una poderosa herramienta de software de mapeo científico que integra la mayoría de las ventajas de las herramientas de software de mapeo científico disponibles (Cobo, López -Herrera, Herrera y Herrera-Viedma, 2011b; Cobo, López-Herrera, Herrera y Herrera-Viedma, 2012b). Si bien existen otras herramientas, SciMAT fue diseñada de acuerdo con el flujo de trabajo mostrado en el apartado anterior, utilizando el enfoque de análisis de mapeo científico presentado en Cobo, López -Herrera, Herrera y Herrera-Viedma (2011a). SciMAT se puede descargar, modificar y redistribuir libremente de acuerdo con los términos de la licencia GPLv3. El archivo ejecutable, la guía del usuario y el código fuente se pueden descargar a través del siguiente sitio web (<http://sci2s.ugr.es/SciMAT>) (Murgado-Armenteros, Gutiérrez-Salcedo, Torres-Ruiz y Cobo, 2015).

Cobo, López-Herrera, Herrera y Herrera-Viedma, (2011a) definieron este enfoque bibliométrico que combina tanto herramientas de análisis de rendimiento como herramientas de mapeo científico para analizar un campo de investigación y detectar y visualizar sus subdominios conceptuales (temas particulares o áreas temáticas generales) y su evolución temática. Y fueron Cobo, López-Herrera, Herrera-Viedma y Herrera (2012) quienes definieron la arquitectura, módulos, funcionalidades y algoritmos de SciMAT.

Según exponen estos autores, podemos distinguir tres importantes módulos que permiten al analista llevar a cabo los diferentes pasos del mapeo científico (Figura 2.2.): i) un módulo dedicado a la gestión de la base de conocimiento y sus entidades (documentos, palabras clave, autores), ii) un módulo para llevar a cabo el análisis de mapas científico, y iii) un módulo para visualizar los resultados y mapas generados. (Cobo, López-Herrera, Herrera-Viedma y Herrera, 2012).

Siguiendo las indicaciones de Cobo, López-Herrera, Herrera-Viedma y Herrera (2012), aplicamos un análisis de co-palabras, o *co-word analysis* (Callon, Courtial, Turner y Bauin, 1983) y el índice h, o *h-index* (Hirsch, 2005), combinando medidas de rendimiento (producción e impacto) con mapeo de campos científicos. Utilizamos el *h-index* (palabra con h documentos con más de h citas) para medir el impacto de los diferentes temas identificados y las áreas temáticas.

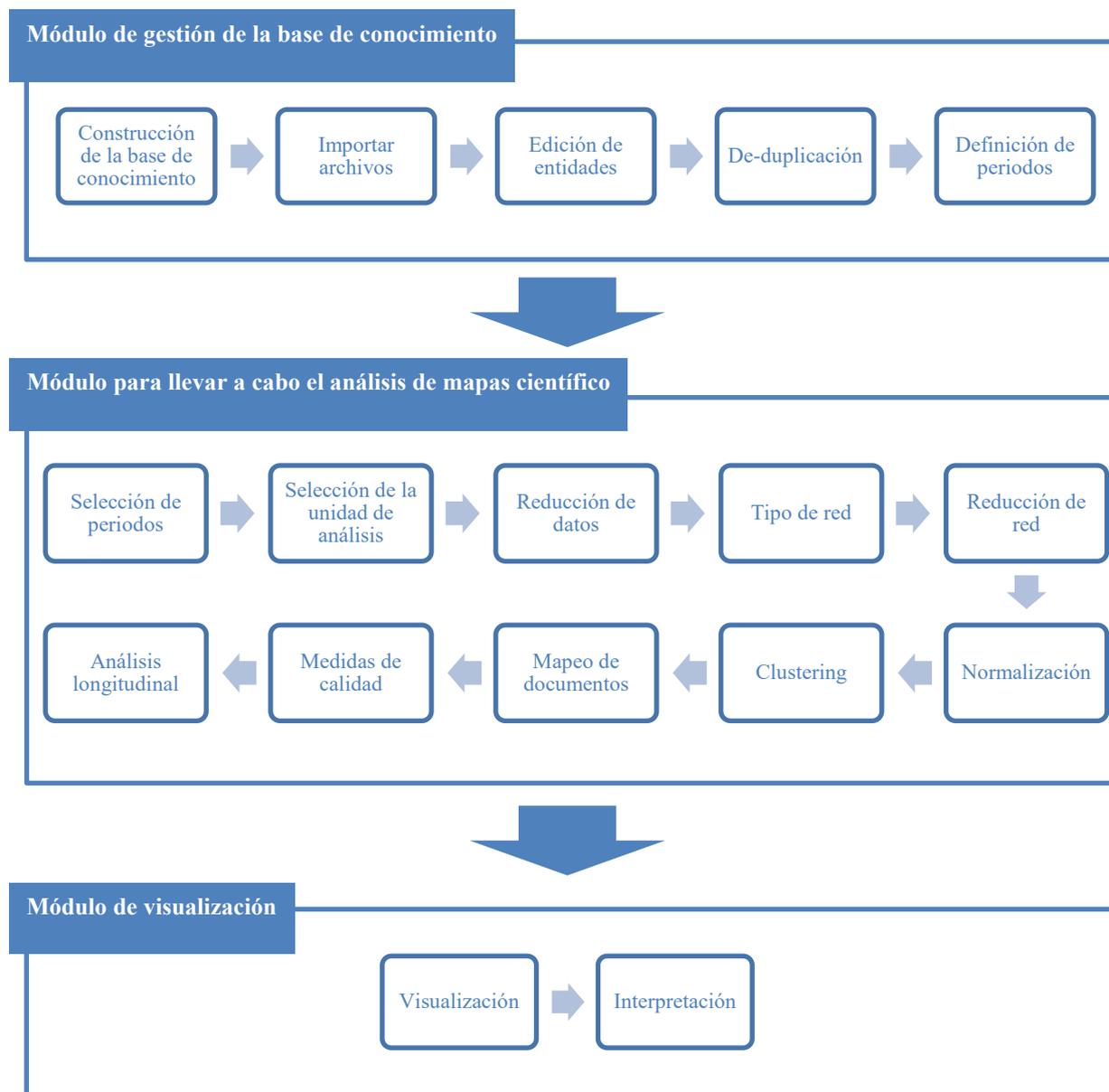


Figura 2.2. Diagrama de flujo de SciMAT. Fuente: Cobo, López-Herrera, Herrera-Viedma y Herrera (2012).

Para ello, seguimos las etapas establecidas por Cobo, López-Herrera, Herrera-Viedma y Herrera (2012), a partir del diagrama de flujo de la Figura 2.2.: (a) construir la base de datos, (b) crear y normalizar la red temática, (c) aplicar un algoritmo de clúster para obtener el mapa, y (d) realizar un conjunto de análisis. Así, el flujo de trabajo queda dividido en cuatro fases adoptando el enfoque bibliométrico mostrado en la Figura 2.3. (Muñoz-Leiva, 2019):

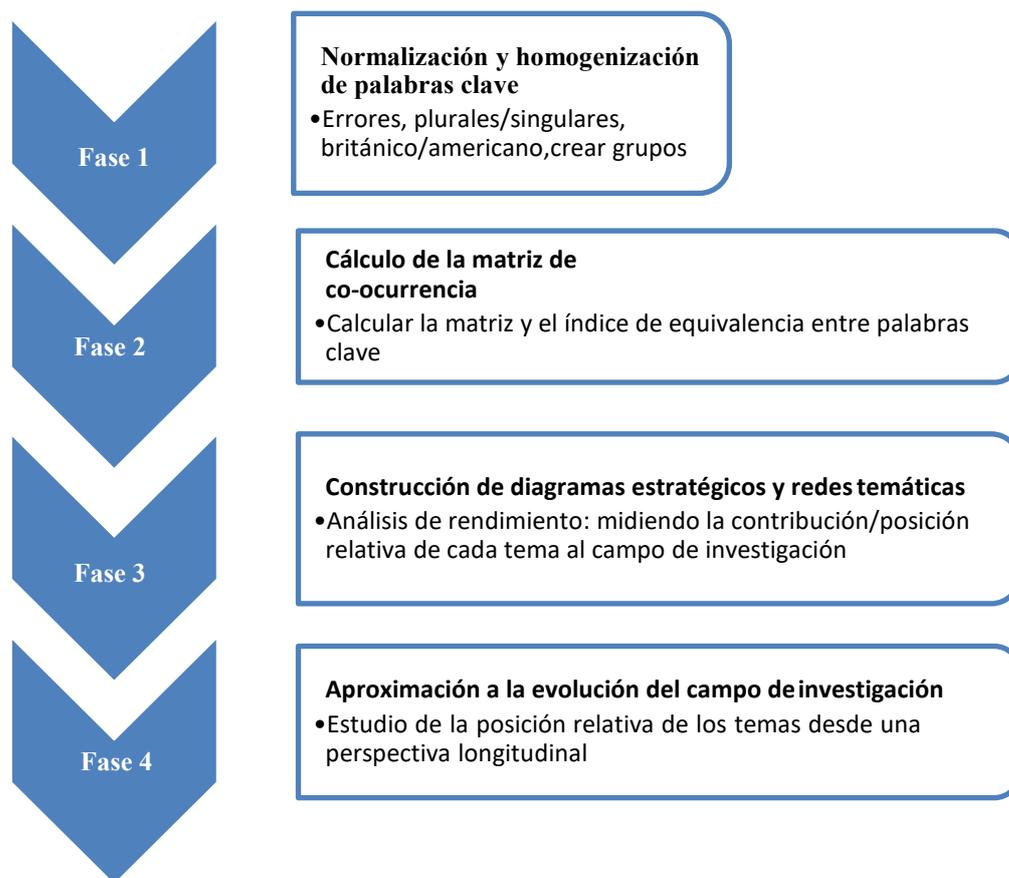


Figura 2.3. Procedimiento de Co-Word. Fuente: Muñoz-Leiva, 2019

Respecto a estas etapas, es importante destacar que el proceso de agrupación localiza redes de palabras clave que están fuertemente vinculadas entre sí y que son objeto de interés significativo entre los investigadores, permitiéndonos detectar temas de investigación que podremos visualizar mediante el diagrama estratégico (Cahlik, 2000; He, 1999; Ozel, 2012; Zong, Shen, Yuan, Hu, Hou y Deng, 2013) y la red temática. Cada tema se puede caracterizar por dos medidas (Callon, Courtial y Laville, 1991): *Centralidad* y *Densidad*.

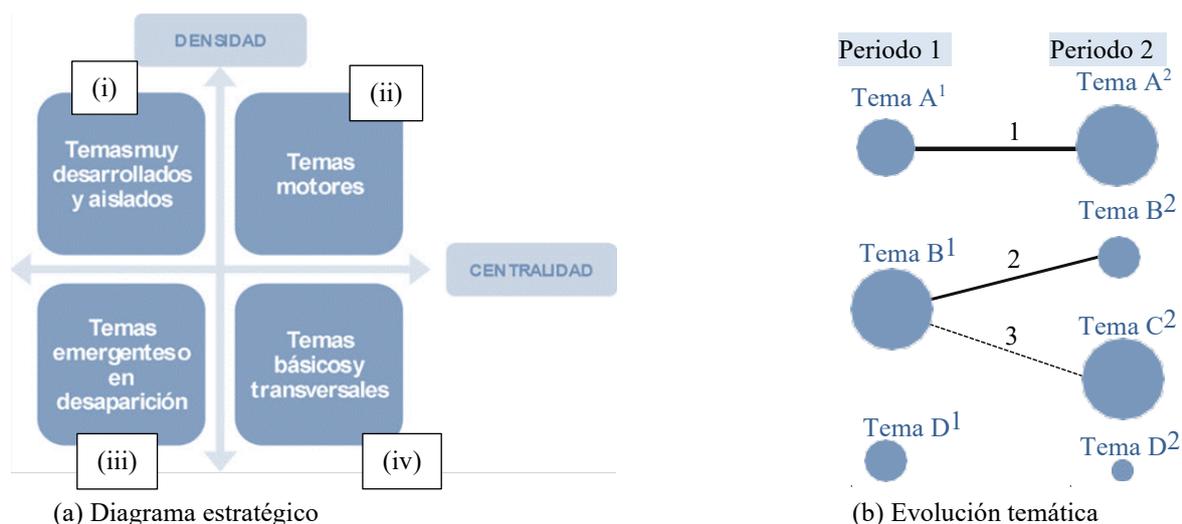
1. La *centralidad* mide el grado de interacción de una red con otras redes y se puede tomar como una medida de la importancia de un tema en el desarrollo de todo el campo de investigación analizado.
2. La *densidad* mide la fuerza de los lazos internos entre todas las palabras clave que describen el tema de la investigación. Este valor puede entenderse como una medida del desarrollo del tema.

Teniendo en cuenta ambas mediciones, un campo de investigación puede visualizarse como un conjunto de temas de investigación, mapeados en un diagrama estratégico bidimensional (Figura 2.4.a) y clasificado en cuatro grupos, tal como nos explica Muñoz-Leiva (2019). Observando la Figura 2.4.a en el sentido de las agujas del reloj:

1. Los temas en el cuadrante superior derecho presentan una fuerte centralidad y alta densidad. Esto significa que están bien desarrollados y que son importantes para un campo de investigación. Se les conoce como **temas motores**.
2. En el cuadrante inferior derecho encontramos los temas importantes para un campo de

investigación, pero no están muy desarrollados; son transversales y generales. Se les conoce como **temas básicos**.

3. Los temas del cuadrante inferior izquierdo tienen baja densidad y centralidad; apenas están desarrollados. Se les conoce como **temas marginales**, pudiendo representar temas emergentes o que tienden a desaparecer.
4. En el cuadrante superior izquierdo encontramos temas muy especializados, que tienen lazos internos bien desarrollados, pero lazos externos con una importancia marginal para el campo de investigación. Se les conoce como **temas periféricos**.



- (i) Vínculos bien desarrollados. Temas muy especializados con un carácter periférico.
- (ii) Temas impulsores, muy importantes para la estructuración de un campo de investigación.
- (iii) Temas marginales y escasamente desarrollados.
- (iv) Temas importantes para el campo, pero no se han desarrollado suficientemente.

Figura 2.4. Diagrama estratégico y evolución temática. Fuente: Muñoz-Leiva, 2019.

La Figura 2.4.b muestra un mapa bibliométrico de la evolución temática durante dos periodos de tiempo. Las líneas sólidas (líneas 1 y 2) significan los temas enlazados comparten el mismo nombre: cualquiera de los dos temas ha sido etiquetado con las mismas palabras clave, o la etiqueta de un tema es parte del otro tema. Una línea punteada (línea 3) significa que los temas comparten elementos que no son los nombres de los temas. (Cobo, López-Herrera, Herrera-Viedma y Herrera (2012).

De este modo, configuramos el análisis tal como se muestra a continuación:

- Unit of analysis: Words (authorRole=true, sourceRole=true, addedRole=true)
- Kind of network: Co-occurrence
- Normalization measure: Equivalence index
- Clúster algorithm: Centers simples
- Max clúster size: 6
- Min clúster size: 3
- Evolution measure: Jaccard index
- Overlapping measure: Inclusion index
- Frecuencia 3
- Unión 1

## 2.4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las siguientes secciones muestran los resultados del presente estudio: la evolución temática de *complaint*, la estructura conceptual y los temas de investigación detectados en los cuatro periodos”.

Utilizamos el módulo de visualización de SciMAT para representar gráficamente los resultados.

### 2.4.1. EVOLUCIÓN TEMÁTICA DEL CAMPO DE INVESTIGACIÓN *COMPLAINT*

A través de la vista longitudinal del módulo de visualización, obtenemos un mapa de evolución y un mapa de transición. Con ellos, analizamos la evolución de los temas detectados a lo largo de los diferentes periodos de tiempo.

Los principales temas del campo y su evolución se representan a través de sus cambios diacrónicos. Estos cambios se identifican por superposiciones en los clúster o temas de un periodo al del siguiente.

De este modo, identificamos once áreas temáticas, tal como se muestra en el mapa de evolución temática de la Figura 2.5: satisfacción, comportamiento, clientes, países, comunicación, análisis de datos, negocios, rendimiento, consumidores, ley y teorías.

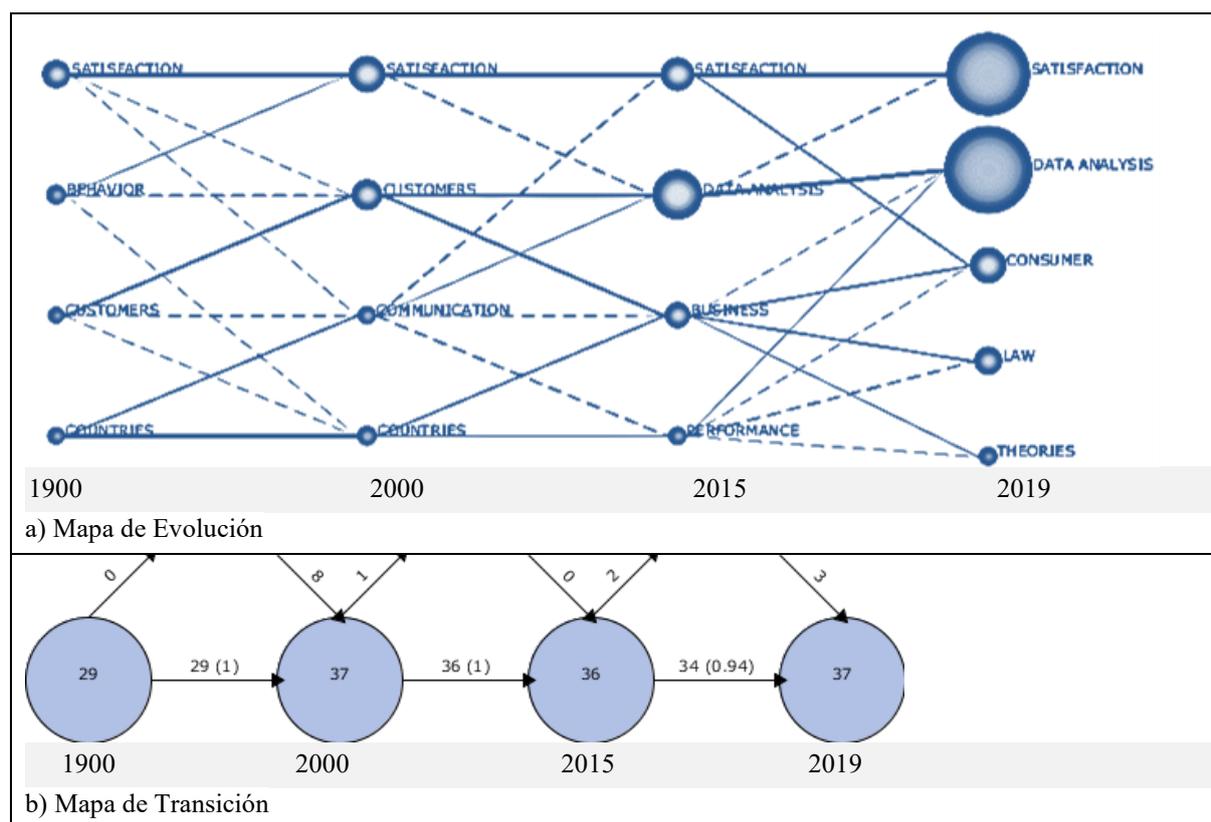


Figura 2.5. Evolución temática del campo *Complaint* (1900–2019)

El mapa de evolución nos permite estudiar los elementos compartidos por dos periodos de tiempo consecutivos (Figura 2.5.a). El grosor de la línea es proporcional al índice de inclusión y el volumen de las esferas es proporcional al número de documentos publicados en cada tema.

**Las líneas sólidas** indican un nexo temático; es decir, los temas vinculados comparten el mismo

nombre, o el nombre de un tema es parte del otro. Estamos hablando de:

- Comportamiento - Satisfacción
- Países - Comunicación
- Clientes - Análisis de datos
- Clientes - Negocios
- Comunicación - Análisis de datos
- Países - Negocios
- Países - Rendimiento
- Satisfacción - Consumidor
- Negocios - Consumidor
- Negocios - Ley
- Negocios - Teorías
- Rendimiento - Análisis de datos

Una **línea punteada** significa que los temas vinculados comparten palabras clave que no son los nombres de los temas. En este caso hablamos de los siguientes vínculos:

- Satisfacción-Clientes
- Satisfacción-Comunicación
- Comportamiento-Clientes
- Comportamiento-Países
- Clientes -Comunicación
- Clientes - Países
- Satisfacción-Análisis de datos
- Comunicación- Satisfacción
- Comunicación- Negocios
- Comunicación- Rendimiento
- Análisis de datos- Satisfacción
- Negocios-Análisis de datos
- Rendimiento-Consumidor
- Rendimiento-Ley
- Rendimiento-Teorías

De este modo, con estos gráficos de evolución observamos la fortaleza de las evoluciones producidas en las principales áreas temáticas entre periodos consecutivos, a partir del índice de Jaccard seleccionado en la herramienta SciMAT.

No obstante, observamos que no hay lagunas en la evolución de las áreas temáticas pues permanecen conectadas, con mayor o menor fuerza. Además, según la Figura 2.5.b, existe una gran cohesión debido al hecho de que la mayoría de los temas detectados provienen de un tema que había aparecido en el período anterior.

El mapa de transición permite estudiar tanto los elementos transitorios como los nuevos (Figura 2.5.b). Recordemos que existe una evolución si un tema del período T1 comparte palabras clave con un tema del período T2 y que cuantas más palabras clave tengan en común dos clústeres de periodos consecutivos, más sólida será su evolución. (Montero-Díaz, Cobo, Gutiérrez-Salcedo, Segado-Boj y Herrera-Viedma, 2018).

- Observamos que, en el primer periodo, hay 29 palabras clave, 29 de las cuales (el 100%) están recogidas en el segundo periodo y en este segundo periodo hay 8 nuevas palabras

clave que no estaban en el primer periodo.

- En el segundo periodo, hay 37 palabras clave, de las cuales 36 (cercano al 100%) están recogidas en el tercer periodo, donde no se incorpora ninguna nueva palabra clave, y 1 del segundo periodo no se repite en este tercer periodo.
- En el tercer periodo, hay 36 palabras clave, de las cuales 34 (el 94%) están recogidas en el cuarto periodo, donde se incorporan 3 nuevas palabras clave, y 2 del tercer periodo no se repiten en este último periodo.

Destaca el área temática *satisfacción*, que estuvo presente durante los cuatro períodos estudiados y que permanece como tema motor en cada uno de ellos, tal como veremos a continuación.

#### 2.4.1.1 VISUALIZACIÓN DE CLÚSTERES CONCEPTUALES

A través de la vista de periodo del módulo de visualización, obtenemos información detallada para cada tramo temporal, con el fin de analizar los temas más destacados en el campo *complaint* para cada período de tiempo establecido anteriormente: 1900-1999, 2000–2009, 2010-2014 y 2015-2019. Así, conseguimos un diagrama estratégico para cada periodo, los indicadores bibliométricos para cada tema y la red de cada tema con sus elementos asociados.

Tal como nos muestra la literatura consultada, estos temas interconectados se pueden caracterizar a partir de dos parámetros, que son representados gráficamente en el diagrama estratégico:

- **Centralidad.** Mide la fortaleza de los vínculos externos a otros temas, entendiéndose como una medida de la importancia de un tema.
- **Densidad.** Mide la fortaleza de los vínculos internos entre todas las palabras clave que describen el tema de investigación, entendiéndose como una medida del grado de desarrollo del tema.

En este diagrama, el tamaño de la esfera es proporcional a la medida de rendimiento seleccionada; en nuestro caso el número de documentos asociados a cada tema de investigación.

**Primer período (1900-1999).** Según el diagrama estratégico presentado en la Figura 2.6., durante este período, *complaint* se centró en cuatro temas de investigación, siendo *Satisfacción* el tema más importante (tema motor). Las medidas de rendimiento de los temas del período figuran en la Tabla 2.5: número de documentos, *h-index* del documento y citas de esos documentos. De acuerdo con las medidas de rendimiento, *la Satisfacción* es el tema con el mayor número de documentos, *h-index* y número de citas, seguido por *el Comportamiento* en cuanto a número de documentos y *h-index*, y *los Clientes* en cuanto a número de citas.

- *La Satisfacción* resulta ser el tema de investigación más importante en este período por su fuerte centralidad y alta densidad. Durante este período, se estudió la satisfacción de los consumidores, centrándose especialmente en aspectos relacionados con su comportamiento en el ámbito de las quejas y reclamaciones (*complaint*); tales como la interrelación entre la satisfacción del consumidor y los informes de quejas, la justicia percibida y su impacto, la respuesta a diferentes tipos de problemas, el papel de la satisfacción en el comportamiento de quejas del consumidor, las garantías, el servicio post-compra, las expectativas del consumidor, las reacciones en el mercado, el juicio de consumidores (optimistas y pesimistas), la intención de quejarse en el *service-recovery*, mapeo de los vínculos entre insatisfacción y quejas, la retroalimentación y la lealtad.

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo II. Estudio 1**

- La densidad del tema *Comportamiento* es elevada, colocándolo en segundo lugar en cuanto a grado de desarrollo. Podríamos decir que se trata de un tema muy especializado y con un carácter periférico donde se trata el comportamiento del consumidor ante las quejas desde un punto psicológico, se evalúan las acciones de compra, reclamación y post-compra del consumidor, se analiza el comportamiento de las quejas por demografía, cultura, estilo de vida, antecedentes, experiencia de vida, intenciones, estado de humor, justicia percibida y valores del consumidor, se estudia la motivación, capacidad y oportunidad para quejarse, la interacción social, la relación entre las quejas de los clientes a la empresa y el comportamiento de salida posterior, se tratan las consecuencias conductuales de la calidad del servicio, cómo evitar la pérdida de clientes y reputación, las implicaciones de la mejora de la gestión organizacional de las quejas, se relaciona con el paradigma de ayuda aprendida, el boca a boca, la retroalimentación, la satisfacción y la lealtad. Surgen modelos tales como el proceso cognitivo-emotivo del comportamiento de queja del consumidor o el modelo integral de comportamiento de queja del consumidor.
- La siguiente posición en cuanto a importancia la ocupa el tema *Clientes*, si bien no ha sido desarrollado suficiente. Podríamos catalogar este tema como transversal o general.
- El tema *Países* apenas ha sido desarrollado en este periodo, pudiéndose tratar de un tema emergente o en desaparición; veremos más adelante su evolución.

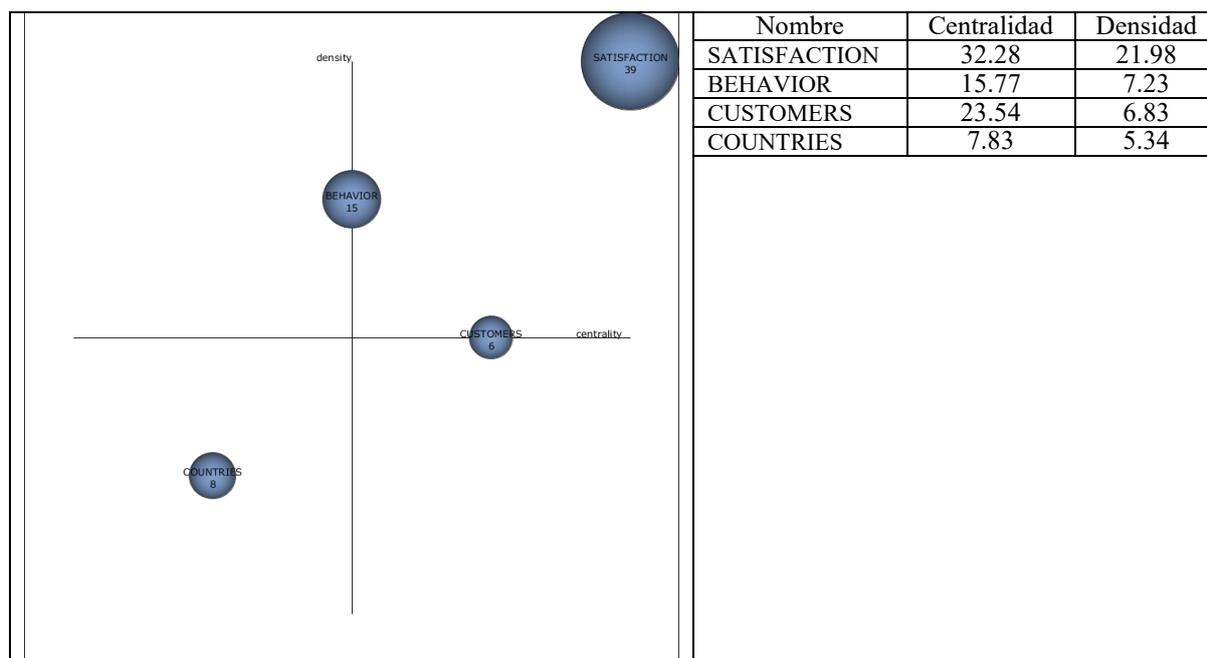


Figura 2.6. Diagrama estratégico para el periodo 1900-1999

Tabla 2.5. Ejecución de los temas en el período 1900-1999

Nombre	Número de documentos	<i>h-index</i>	Número de citas
SATISFACTION	39	26	7,195
BEHAVIOR	15	11	500
CUSTOMERS	6	6	1,487
COUNTRIES	8	6	305

**Segundo período (2000-2009).** En este período, de acuerdo con el diagrama estratégico que se muestra en la Figura 2.7., se pueden identificar nuevamente cuatro temas (temas motor más temas básicos): *Satisfacción*, *Clientes*, *Comunicación* y *Países*. En cuanto a las medidas de rendimiento que se muestran en la Tabla 2.6., destacan dos temas por la cantidad de documentos, citas y el *h-index*: *Satisfacción*, en primer lugar, y *Clientes* en segundo. Además, aparece un nuevo tema en estudio que empieza a tomar importancia: la *Comunicación*. Por otro lado, si bien el desarrollo del tema *Países*, continúa siendo escaso, observamos un crecimiento cercano al 50% en todos sus indicadores bibliométricos.

- La *Satisfacción* se mantiene como el principal tema motor en el área *complaint*, por lo que resulta muy importante para la estructuración de este campo de investigación. Contempla el impacto de la satisfacción posterior a la queja, encontrando evidencia empírica de la satisfacción del cliente, los efectos de la justicia percibida en la satisfacción y la intención, la experiencia y las implicaciones de comportamiento de la ira y la insatisfacción. Surgen nuevos hallazgos sobre las respuestas de comportamiento, el arrepentimiento y la decepción en los servicios fallidos, la relación entre la calidad percibida, la satisfacción del cliente y la lealtad. Se investigan las curvas de aprendizaje organizacional, los determinantes de la insatisfacción, la conducta de queja, los canales de comunicación de quejas, la recuperación del servicio, el impacto del arrepentimiento y la insatisfacción en las respuestas a la compra residencial fallida. Se trabajan las relaciones entre la insatisfacción, las quejas y el comportamiento posterior, los efectos de la justicia percibida en la satisfacción de la recuperación, la confianza, el boca a boca y la intención de recompra. Nacen los modelos ECSI y ACSI para medir la satisfacción del cliente, en Europa y América respectivamente.
- El interés por los *Clientes* se incrementa, absorbiendo el tema *Comportamiento*, que desaparece como tal en el diagrama. Se investiga sobre las expectativas y las evaluaciones de los clientes relacionadas con las quejas, el comportamiento del boca a boca, las percepciones de la justicia sobre el manejo de quejas a lo largo del tiempo, los efectos de los valores compartidos, la gestión de quejas como impulsora de la lealtad del cliente, las intenciones, el modelo de formación de la lealtad del cliente, procesos de gestión de retención de clientes, comparaciones interculturales entre clientes, los efectos de la calidad de la relación en las represalias del cliente, la gestión de las relaciones con los clientes, la recuperación y retención de clientes, los estados afectivos de los clientes, el comportamiento defensivo, la gestión de reclamaciones centrada en el cliente, patrones de clientes, la validez predictiva de los resultados de los clientes, la interacción entre la cognición y la emoción, la segmentación de clientes insatisfechos. Encontramos un enfoque novedoso para clasificar las quejas de los clientes a través de similitudes gráficas en diálogos argumentativos. Aparecen los empleados como elemento clave para la gestión eficaz de las quejas de los clientes, así como el servicio postventa y estrategias de gestión de reclamaciones de clientes.

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo II. Estudio 1**

- Aparece un nuevo tema emergente con tan solo 11 documentos, la *Comunicación*, pero con un número de citas elevado (971). En este periodo observamos cómo la comunicación en el mercado está dominada por el consumidor. Se analiza el impacto a largo plazo del boca a boca (WOM), factores individuales y situacionales que influyen en el WOM, los efectos de la justicia percibida en el boca a boca, la falta de comunicación, las habilidades de comunicación, canales de comunicación de quejas, la teoría integradora de la comunicación y la adaptación intercultural.
- El tema Países cuenta con 15 documentos, pero presenta una centralidad y una densidad muy bajas (13,47 y 4,78 respectivamente).

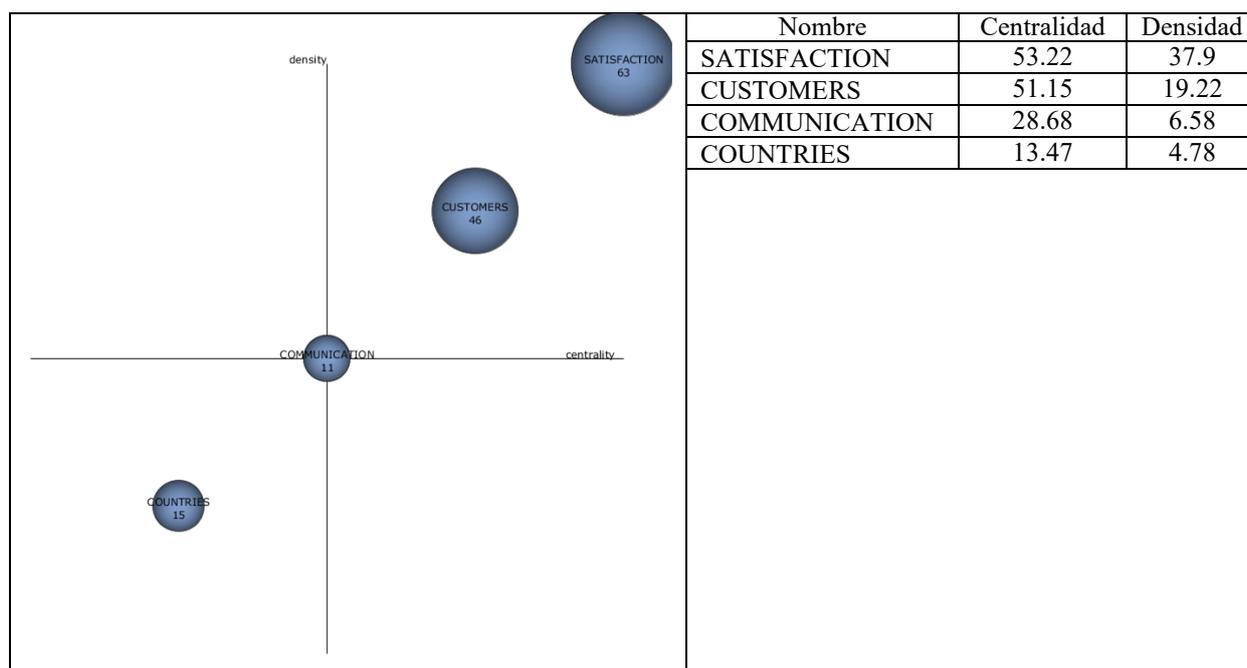


Figura 2.7. Diagrama estratégico para el periodo 2000-2009

Tabla 2.6. Ejecución de los temas en el periodo 2000-2009

Nombre	Número de documentos	<i>h-index</i>	Número de citas
SATISFACTION	63	33	5,282
CUSTOMERS	46	26	3,337
COMMUNICATION	11	9	971
COUNTRIES	15	13	750

**Tercer período (2010-2014).** Según el diagrama estratégico que se muestra en la Figura 2.8., podemos identificar cuatro temas principales (temas motor más temas básicos): *Satisfacción*, *Análisis de datos*, *Negocios* y *Rendimiento*. De acuerdo con los indicadores bibliométricos de la Tabla 2.7., el tema motor *Análisis de datos* hace su aparición superando al tema motor *Satisfacción*, tanto en número de documentos y citas como *h-index*.

- La *Satisfacción* permanece como tema motor. Si bien se ven reducidas las cantidades de documentos y de citas, así como el *h-index*, respecto del periodo anterior, el interés por la satisfacción de los clientes perdura, especialmente en el entorno B2B, donde el

impacto de la satisfacción es un factor clave del éxito de las empresas. Encontramos una síntesis de la literatura y el marco conceptual de este tema y estudios relacionados con la respuesta del cliente a la insatisfacción. Se plantean cuestiones como el aprecio de los reclamantes a la sobrecompensación después de la reclamación, las intenciones de recompra de los clientes en procesos de recuperación y el impacto de la comunicación en estos procesos. Permanecen los vínculos entre la calidad del servicio, el valor percibido, la satisfacción del cliente y la lealtad. Aparece la marca como partícipe de la retención del cliente. Se estudian los roles de la justicia y la satisfacción del cliente en la retención del comprador. Se presentan los efectos del *service-recovery* sobre las intenciones de recompra.

- *El Análisis de datos* surge con fuerza en este periodo, vinculado a la necesidad de obtener resultados objetivos en el ámbito de *complaint* y una gestión efectiva de las relaciones con los clientes. A este respecto, el periodo 2010-2014 se caracteriza por la tendencia emergente de nuevas tecnologías y el uso incremental de diversos métodos de análisis de datos. Aparecen métodos de clasificación de las reclamaciones, basados en el análisis del componente principal y el algoritmo de evolución diferencial. Se aplica la programación del conjunto de respuestas para la integración y el análisis de datos. Se utilizan gráficos de Pareto con las reseñas de usuarios. Se crea un modelo de diagnóstico organizacional orientado al cliente basado en la extracción de datos de bases de datos de reclamaciones de clientes. Se utilizan técnicas para descifrar las quejas de los consumidores de respuesta libre. Contamos con numerosos artículos que realizan análisis de la gestión de reclamaciones; tanto cualitativos, como cuantitativos. Entre estos últimos destaca el análisis de múltiples niveles del impacto en situaciones específicas de quejas, el metaanálisis del manejo de quejas organizacionales y las respuestas de los clientes, el análisis empírico de las motivaciones de la discriminación de precios de línea secundaria, el modelado y análisis de la estabilidad o del rendimiento son también comunes en este periodo.
- El tema *Negocios* hace su aparición, presentando unos buenos indicadores. Se investiga sobre las expectativas de gestión de resolución de quejas en un contexto asimétrico de empresa a empresa (B2B), sobre procesos de identidad local en reuniones de negocios en secuencias de quejas. Se trata la ética empresarial, la vergüenza estratégica y las amenazas faciales en las interacciones comerciales. Se analiza el papel de la reparación en el comercio electrónico B2C, realizando un estudio exploratorio de las percepciones del consumidor. Se cuestiona la importancia, en la relación comprador-vendedor, de la religión del consumidor y del juicio ético del vendedor. Aparece la gestión de las reclamaciones en términos de práctica empresarial y el marketing de relaciones como una herramienta efectiva en la excelencia empresarial. Se debate la prohibición de la competencia como herramienta para la mejora del entorno empresarial.
- En este periodo emerge el enfoque hacia el *Rendimiento*. Se analiza la compensación del empoderamiento del servicio en el desempeño de los empleados, examinando los mecanismos subyacentes de motivación y carga de trabajo. Se estudia la respuesta emocional de los empleados hacia los esfuerzos de recuperación de servicios de la organización y sus influencias en el desempeño de recuperación de servicios. Se evalúa el desempeño y se mide el rendimiento.

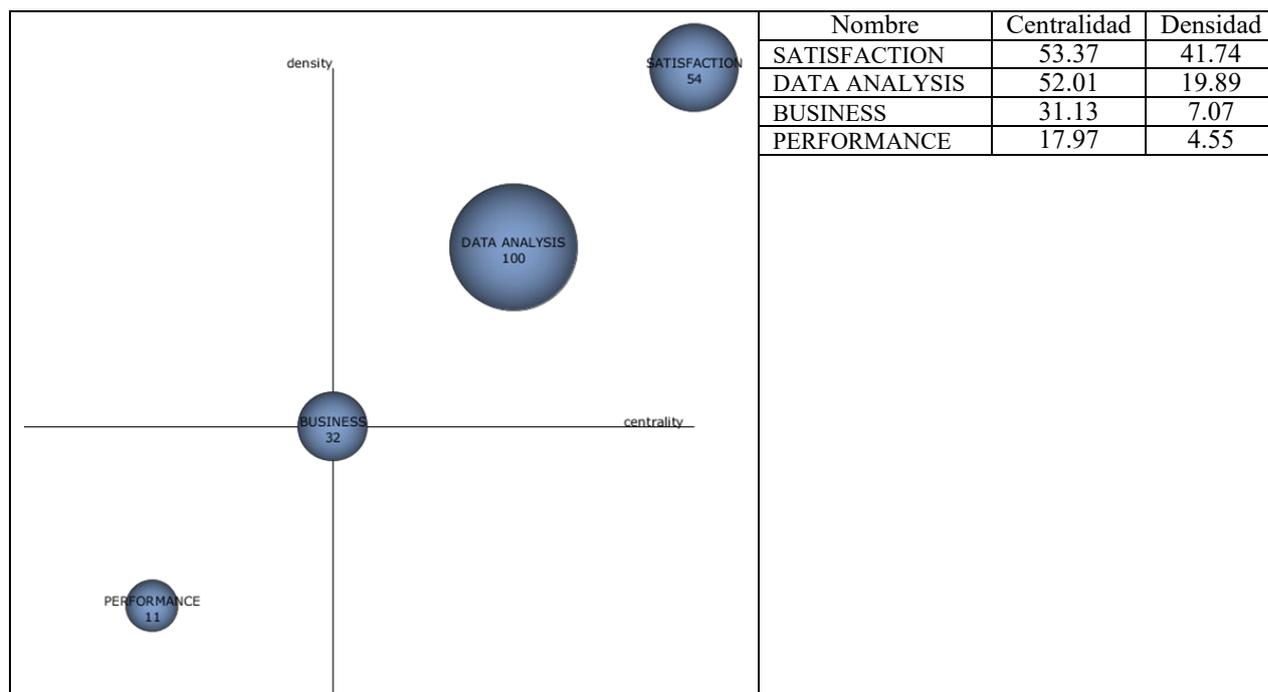


Figura 2.8. Diagrama estratégico para el período 2010-2014

Tabla 2.7. Rendimiento de los temas en el período 2010-2014

Nombre	Número de documentos	<i>h-index</i>	Número de citas
SATISFACTION	54	14	622
DATA ANALYSIS	100	20	1,533
BUSINESS	32	11	414
PERFORMANCE	11	5	115

**Cuarto período (2015-2019).** Según el diagrama estratégico que se muestra en la Figura 2.9., se pueden identificar cinco temas principales: *Satisfacción*, *Análisis de datos* y *Clientes*, como temas motores, y *Ley* y *Teorías* como temas básicos. Respecto a las medidas de rendimiento (Tabla 2.8. nuevamente obtienen las mejores puntuaciones los temas *Satisfacción* y *Análisis de datos* seguidos del tema *Clientes*.

- Los temas motores *Satisfacción* y *Análisis de datos* se hacen más fuertes, ya que, el número de documentos aumenta.
- Respecto a *Satisfacción* destaca una aplicación del Índice Europeo de Satisfacción del Cliente (ECSI) en el contexto de empresa a empresa (B2B), un modelo de índice de satisfacción basado en CSI, un modelo de influencia diferencial, la aplicación del Sistema de Evaluación de Satisfacción del Cliente, estudios para aumentar la satisfacción del cliente después de una queja, la paradoja de la recuperación del servicio en el comercio minorista, el incremento de la satisfacción del cliente a través de la aplicación de la metodología 8D, el impacto de la empatía, la paráfrasis y la velocidad, las percepciones de quienes no se quejan, las implicaciones de la respuesta gerencial a la insatisfacción del cliente sobre la lealtad del cliente, el marketing experiencial, la influencia del canal de compra, la satisfacción y el compromiso.
- En cuanto al *Análisis de datos*, destaca el uso de almacenamiento de datos para analizar

datos de quejas de clientes, el diseño de una gestión de quejas y reclamaciones orientada a datos, un novedoso plan de gestión de llamadas de reclamaciones que utiliza análisis de *big data* en redes móviles, la estrategia de optimización de datos de capacitación para la clasificación de texto multiclase, una estrategia de acumulación de información en dos pasos para aprender de datos altamente desequilibrados, un enfoque basado en datos para el análisis automático de amenazas de telefonía y detección de campañas, una aplicación de análisis de envoltura de datos de red con datos difusos para la evaluación del desempeño en el sector de carga.

- El tema *Consumidores* surge de nuevo como tema motor. Se tratan los antecedentes personales, cognitivos y emotivos de las elecciones de los consumidores con respecto a las reclamaciones, el papel de las emociones y la confianza en la recuperación del servicio en el comercio electrónico de empresa a consumidor, el papel de las emociones morales y las diferencias individuales en las respuestas de los consumidores, el conocimiento subjetivo y objetivo de los consumidores y el comportamiento de queja posterior, y los efectos de la ideología política en el comportamiento de queja y disputa de los consumidores. Se estudia el efecto de la gestión de las reclamaciones en la palabra del consumidor y el impacto relativo de la gratitud y la satisfacción en la respuesta del consumidor posterior a la queja. Se analiza el silencio del consumidor en escenarios de fallo del servicio, por un lado, y el efecto positivo de la queja del consumidor en la compra, por otro, evaluando las respuestas subconscientes de los consumidores al atractivo de los empleados de primera línea en un fallo de servicio y la situación de recuperación. Se tiene presente la opinión y el compromiso del cliente, así como la vulnerabilidad del consumidor en el manejo de reclamaciones y la protección al consumidor. Hallamos una perspectiva teórica del comportamiento del consumidor que habla de la lealtad del consumidor a través de la calidad en los servicios. Se trabaja tanto sobre la gestión de las reclamaciones, como en los procedimientos de reparación. Observamos cómo surge la voz social del consumidor en la era de las redes sociales, permitiendo la creación de perfiles de segmentación y estrategias de marketing relacional, haciendo de la voz del cliente un marco para la gestión efectiva de quejas, que colabora en el aprendizaje organizacional de las empresas.
- Aparecen dos nuevos temas, *Ley* y *Teorías* como temas emergentes, pero con poco peso en los indicadores bibliométricos. En cuanto a la *Ley*, se trata la regulación de las franquicias, los tratos arancelarios y algunos derechos como la libertad de expresión. Respecto a *Teorías*, se analiza la influencia de las variables psicográficas en la teoría de la salida, la voz y la lealtad del comportamiento de las quejas de los clientes en los bancos, se investigan las percepciones de los consumidores existentes y potenciales a través de la teoría de la lente de la atribución. Encontramos la constitución teórica de Max Weber de los tipos ideales sociológicos. Se da una nueva perspectiva de la teoría del poder diádico: la evitación de quejas y valoraciones relacionadas con las quejas en las relaciones cercanas. Se plantea cómo hacer una teoría política realista (y por qué es posible que se desee).

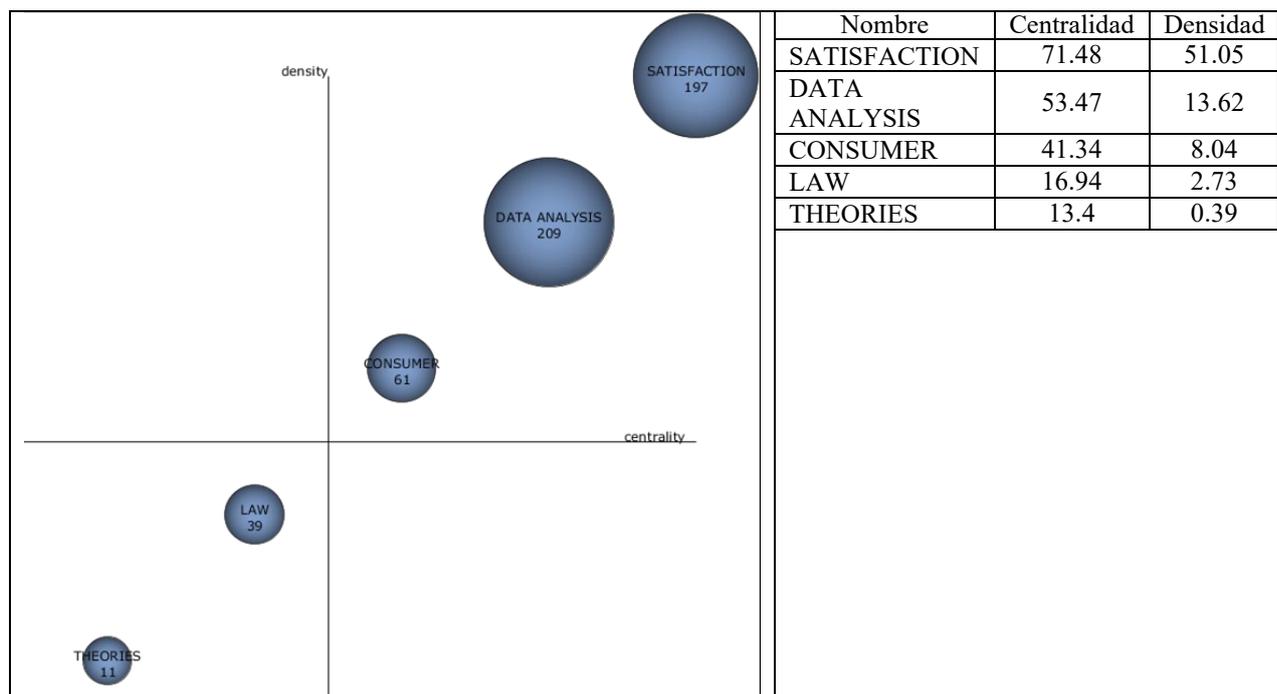


Figura 2.9. Diagrama estratégico para el periodo 2015-2019.

Tabla 2.8. Ejecución de los temas en el periodo 2015-2019.

Nombre	Número de documentos	<i>h-index</i>	Número de citas
SATISFACTION	197	10	557
DATA ANALYSIS	209	10	568
CONSUMER	61	6	171
LAW	39	4	79
THEORIES	11	4	25

## 2.4.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA EVOLUCIÓN DEL TEMA *COMPLAINT*

Los principales resultados de la evolución estructural de cada una de las áreas temáticas son los que se muestran en el siguiente apartado.

### 2.4.2.1. ANÁLISIS DE DENSIDAD Y CENTRALIDAD

A continuación, analizamos la evolución de cada área temática, en base a su densidad y centralidad.

- La *Satisfacción* comenzó como un tema motor a partir del primer período y se mantuvo como tema impulsor del tema *complaint* durante los cuatro períodos (Figuras 2.5., 2.6., 2.7. y 2.8.). Su desarrollo se vio incrementado progresivamente durante los diferentes períodos y la interrelación entre los vínculos externos se hizo más fuerte con el paso del tiempo. Pasa de una centralidad de 32,28 en el primer periodo (Figura 2.6.) a 71,48 en el último (Figura 2.9.) y una densidad de 21,98 a 51,05 (Figuras 2.5. y 2.8., respectivamente).

- El área temática *Comportamiento* comenzó como un tema bien desarrollado en el primer periodo (Figura 2.6.), con relaciones externas irrelevantes, y desapareció en los sucesivos periodos (Figuras 2.6., 2.7. y 2.8.).
- El tema *Cientes* surge en el primer periodo como un tema importante (Figura 2.6.), pero no es desarrollado suficientemente hasta el segundo periodo (Figura 2.7.). Es entonces cuando se convierte en tema motor para el campo de investigación *complaint*. Desaparece durante el tercer periodo (Figura 2.8.) y hace su reaparición en el cuarto (Figura 2.9.), vinculado al tema motor “*Consumidores*”.
- La *Comunicación* aparece únicamente en el segundo periodo (Figura 2.7.), con una centralidad y densidad medias. Esta área temática abarca 2000-2009.
- El área temática *Países* permanece marginal durante los dos primeros periodos (Figuras 2.5. y 2.6.).
- El tema *Análisis de datos* adquiere un gran peso en el tercer y cuarto periodo (Figuras 2.7. y 2.8.), como tema motor. Presenta vínculos bien desarrollados, tanto internos como externos.
- En el tercer periodo (Figura 2.8.) hace su aparición el tema *Negocios* con un alto grado de cohesión externa, si bien su grado de desarrollo no es suficiente, y desaparece.
- El tema *Rendimiento* emerge puntualmente durante el tercer periodo como un tema marginal y escasamente desarrollado (Figura 2.8.).
- Los temas *Ley* y *Teorías* aparecieron como temas aislados en el cuarto periodo (Figura 2.9.). No están bien definidos en términos de coherencia temática y sus vínculos son débiles.

La Figura 2.10. representa gráficamente la evolución comentada en líneas anteriores.

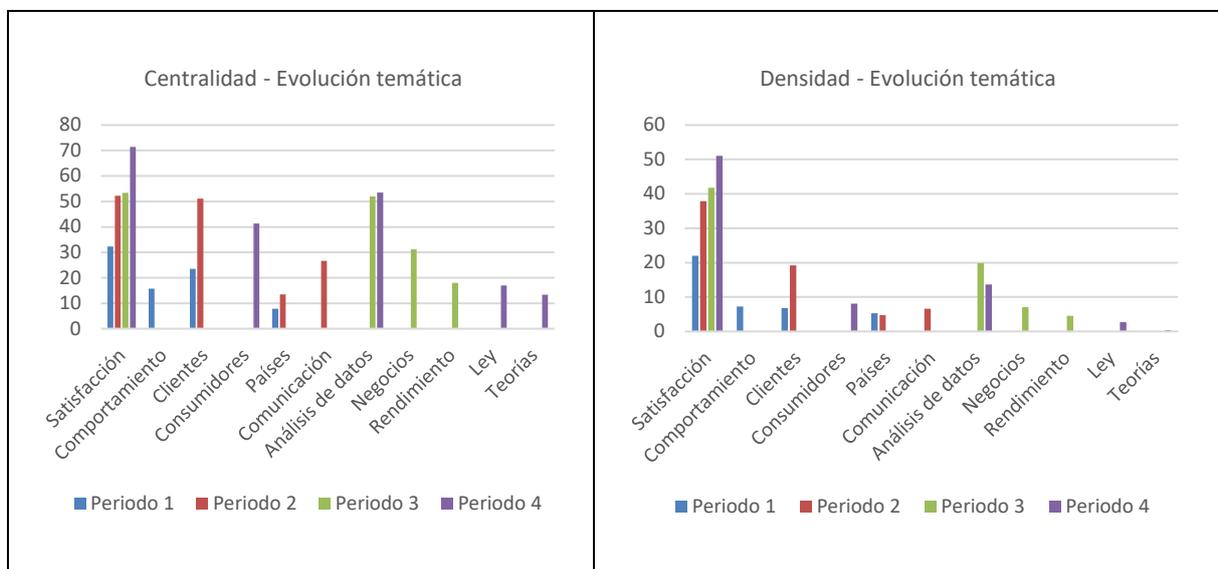


Figura 2.10. Evolución de la centralidad y densidad de las áreas temáticas.

### 2.4.2.2. ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO DE LA EVOLUCIÓN DEL TEMA *COMPLAINT*

En cuanto a las medidas de rendimiento mostradas en la Tabla 2.9., para todo el periodo objeto de estudio, se aprecia que el área *Análisis de datos* destaca del resto en términos de documentos, citación y *h-index*: 384 documentos, 12.505 citas y *h-index* 48. Además, esta área temática presenta una tendencia al alza porque su tema obtiene una de las mejores puntuaciones de impacto; 45,38 de centralidad y 12,32 de densidad (Figura 2.11.).

En segundo lugar, el área temática *Satisfacción* presenta buenos indicadores de rendimiento: 348 documentos, 12.265 citas y *h-index* 40 (Tabla 2.9.). Además, destaca su gran impacto sobre el campo en estudio por su elevada centralidad, con un 59,02, y densidad, con un 41,55 (Figura 2.11.).

Por último, el tema *Consumidor* se presenta como un tema motor, con una centralidad de 38,23 y densidad de 6,41 (Figura 2.11.).

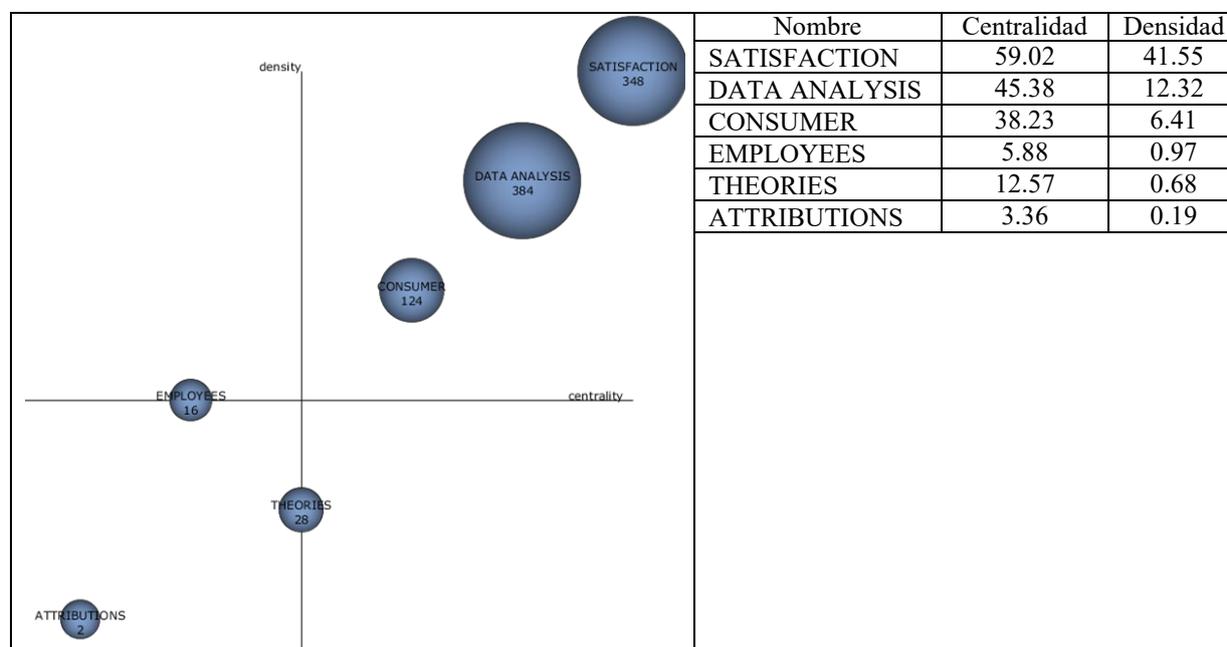


Figura 2.11. Diagrama estratégico para el periodo completo (1900–2019).

Tabla 2.9. Rendimiento de las áreas temáticas.

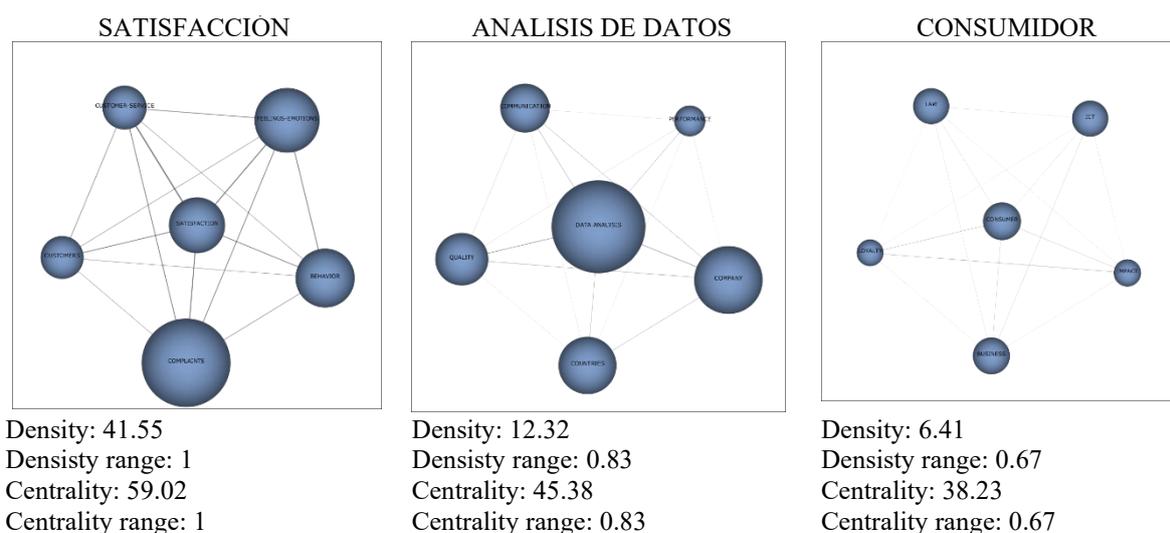
Nombre	Número de documentos	<i>h-index</i>	Número de citas
SATISFACTION	348	40	12,265
DATA ANALYSIS	384	48	12,505
CONSUMER	124	23	3,389
EMPLOYEES	16	7	455
THEORIES	28	7	506
ATTRIBUTIONS	2	2	40

### 2.4.3. ANÁLISIS ENTRE TEMAS

#### 2.4.3.1. PERIODO GLOBAL 1900-2019

Combinando los diagramas estratégicos, el mapa de evolución, los indicadores de rendimiento y la presencia de estas áreas en todos los períodos estudiados, tres áreas temáticas se consideran las áreas centrales del campo de investigación según la Tabla 2.10.: *Satisfacción, Análisis de datos y Consumidor*.

Tabla 2.10. Áreas temáticas centrales en todos los periodos considerados.



#### 2.4.3.2. PERIODOS 1900-1999, 2000-2009, 2010-2014, 2015-2019

El estudio de la evolución de los temas de investigación del tema *complaint* pone de manifiesto que este campo se ha centrado en cuatro áreas temáticas principales en los diferentes periodos de tiempo: *Satisfacción, Clientes, Análisis de datos y Consumidor*.

Analizando en detalle las áreas temáticas, a través de sus palabras clave y documentos asociados, es posible descubrir los diferentes temas tratados en cada período y cómo evolucionan. Las palabras clave o términos relacionados con cada área temática durante los diferentes períodos de tiempo se muestran en las Tablas 2.11., 2.12., 2.13, 2.14., 2.15., 2.16, 2.17. y 2.18.

#### A. SATISFACCIÓN

El área temática del *Satisfacción* (Tabla 2.11.) apareció en el primer período, abarcando temas relacionados principalmente con el Análisis de datos, las Emociones de los consumidores, las Quejas y reclamaciones, la Calidad y, en menor medida, el Consumidor.

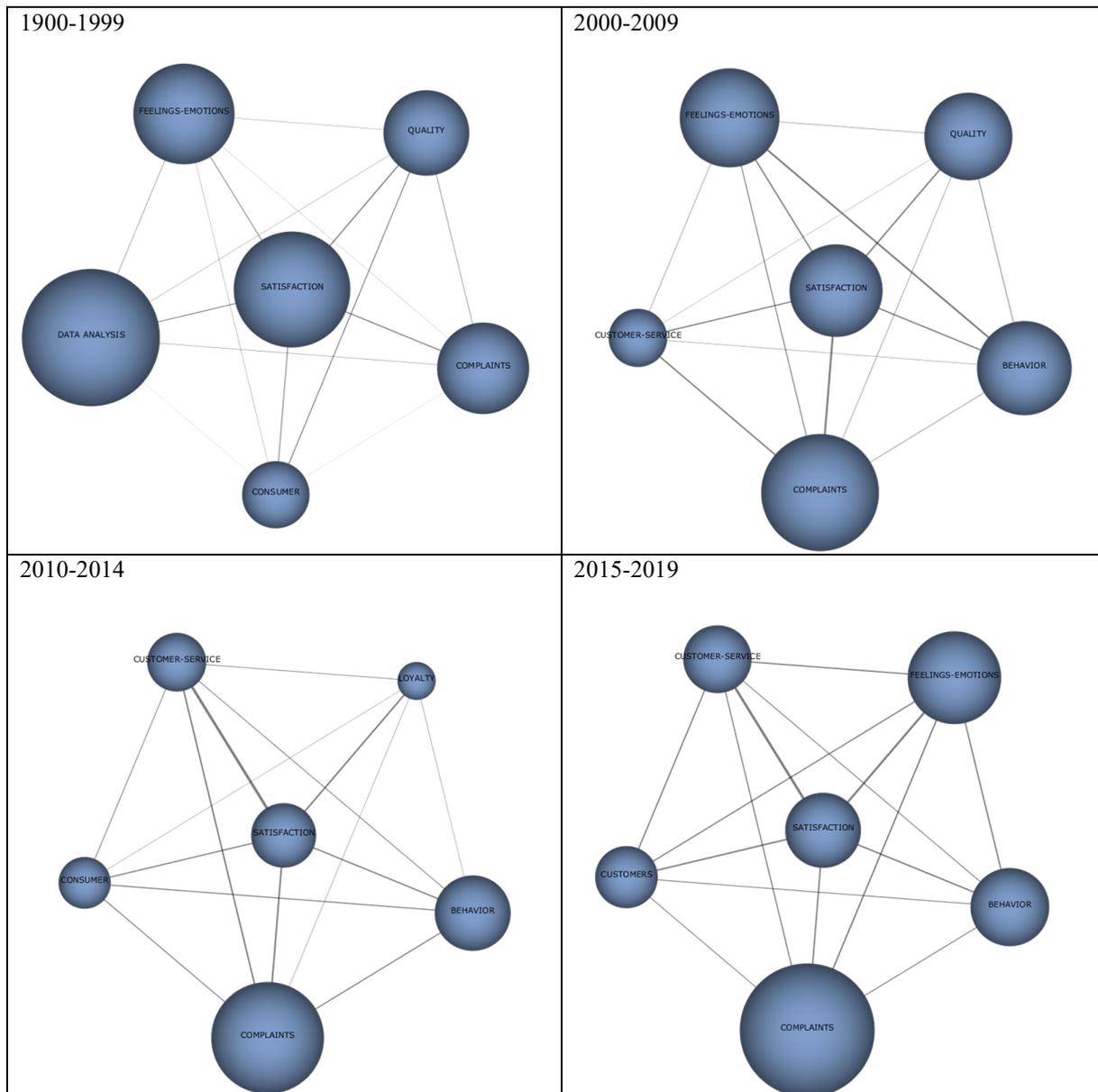
En el segundo período, el enfoque del área temática se centró en las Quejas y reclamaciones principalmente, seguido de las Emociones, el Comportamiento y la Calidad y, por último, el Servicio al consumidor.

En el tercer período, destacan las Quejas y reclamaciones, introduciéndose el tema del Comportamiento y continuando con el Servicio al cliente y el Consumidor, y la Fidelidad en último término.

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo II. Estudio 1**

En el cuarto periodo continúa siendo relevante el tema de Quejas y reclamaciones, apareciendo de nuevo las Emociones de los consumidores y manteniéndose el interés por el Comportamiento, el Servicio al cliente y los Clientes.

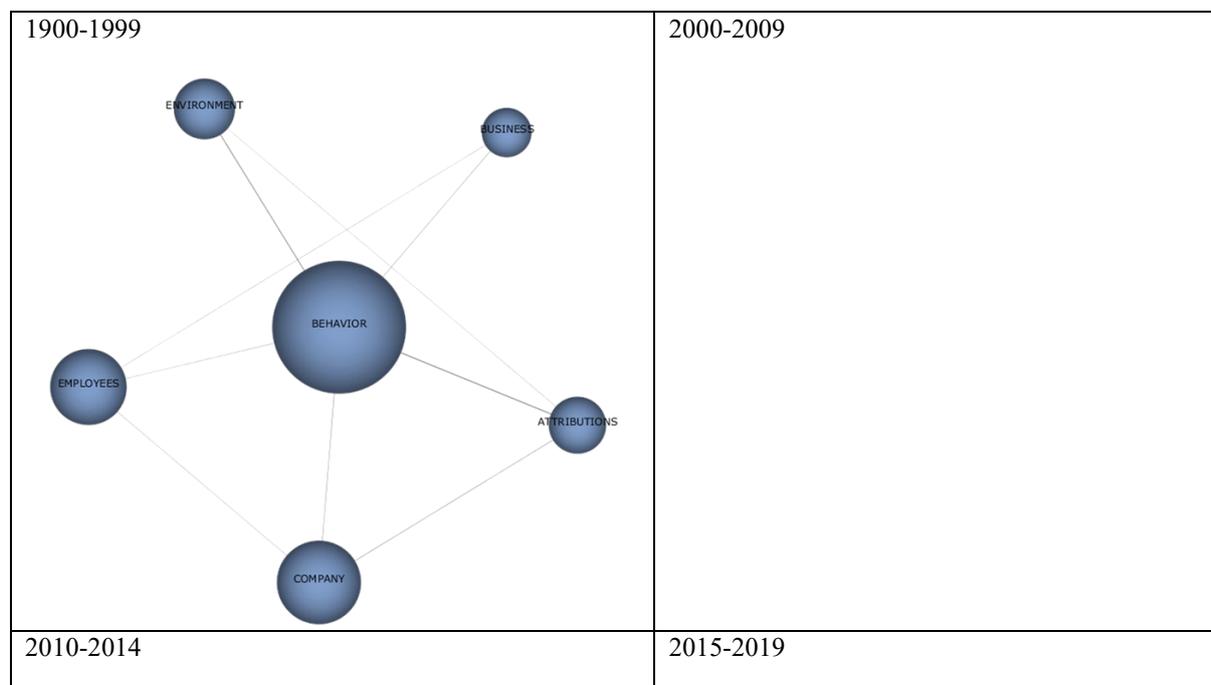
*Tabla 2.11. Evolución del término satisfacción en los cuatro periodos.*



## B. COMPORTAMIENTO

El área temática referente al *Comportamiento* del consumidor (Tabla 2.12.) se centró, principalmente, en los Empleados, la Compañía, el Entorno, las Atribuciones y los Negocios, únicamente durante el primer período.

Tabla 2.12. Evolución del término *Comportamiento*.



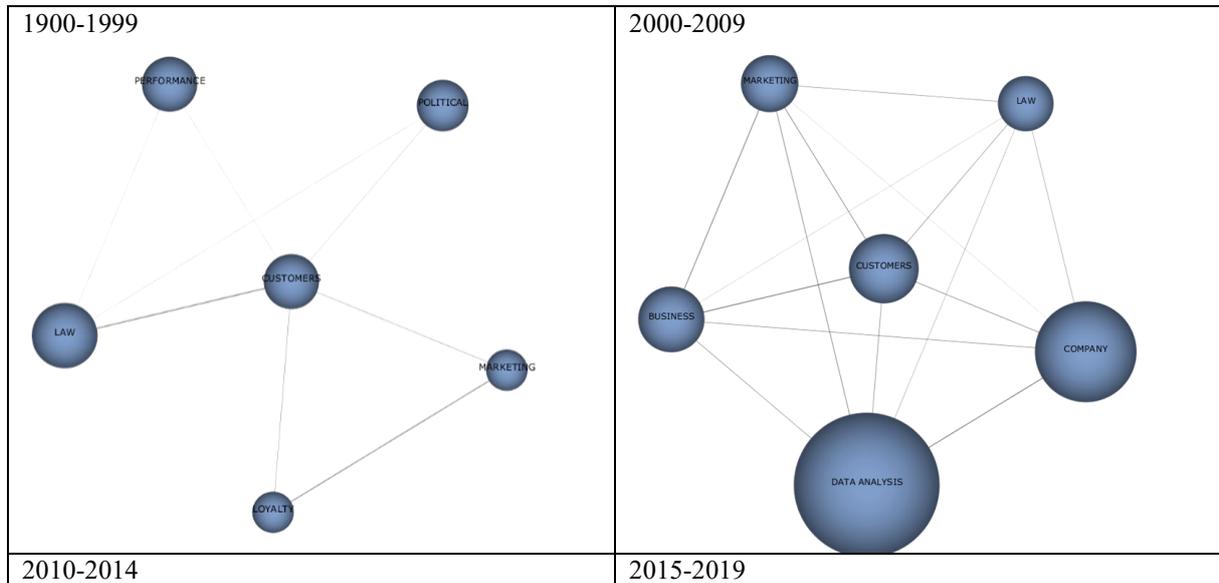
## C. CLIENTES Y CONSUMIDORES

El área temática de *Clientes* (Tabla 2.13.) comenzó analizando diferentes aspectos Legales, Políticos, de Rendimiento, Marketing y Fidelidad. En el segundo período, el enfoque se centró en el Análisis de datos, la Compañía, principalmente, y en el Marketing, los Negocios y la Ley. Desaparece en el tercer período.

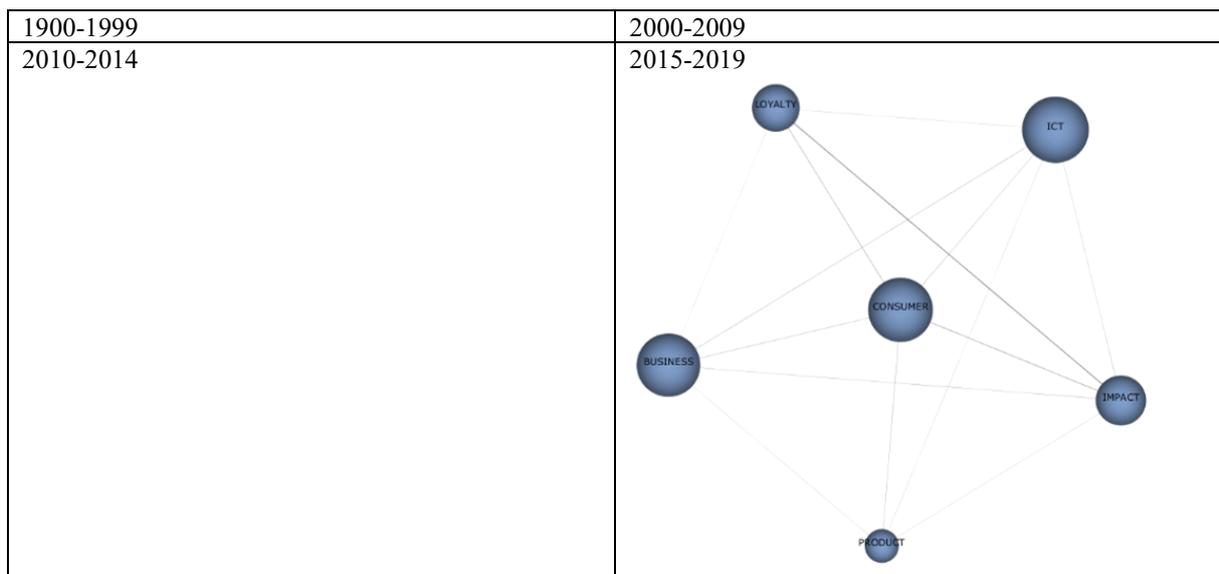
El área temática de *Consumidores* (Tabla 2.14.) hace su reaparición en el cuarto periodo para estudiar los Negocios, las Tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), la Fidelidad, el Impacto y el Producto.

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo II. Estudio 1**

*Tabla 2.13. Evolución del término Clientes.*



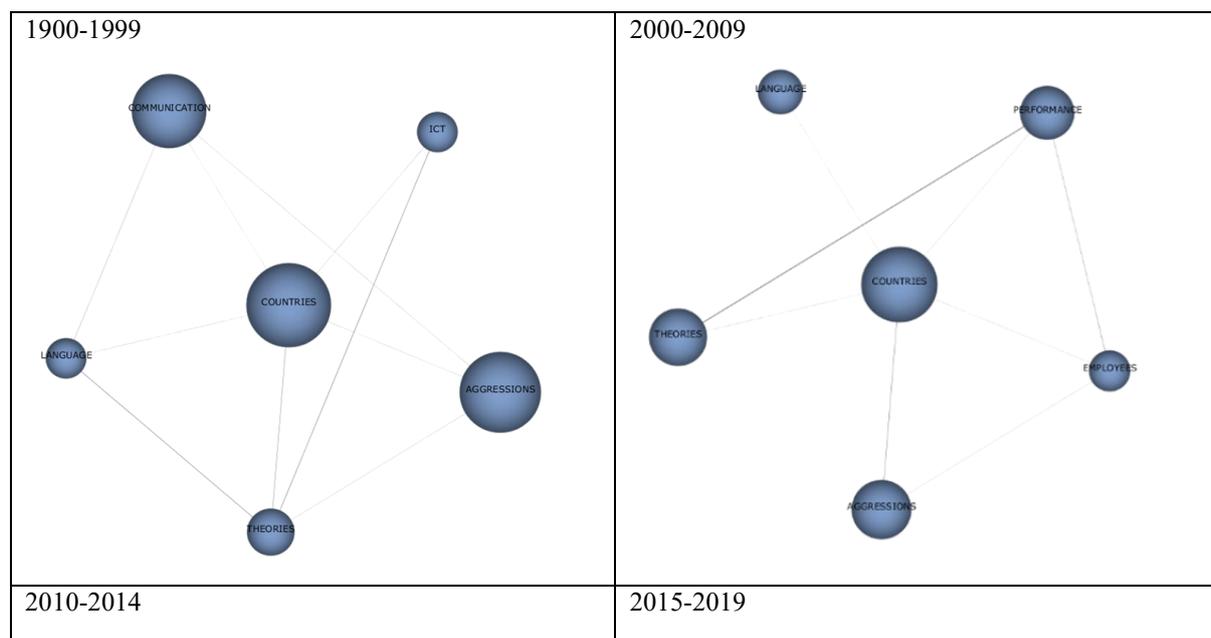
*Tabla 2.14. Evolución del término Consumidores.*



**D. PAÍSES**

El área temática Países (Tabla 2.15.) finaliza en el segundo período. Abarcó temas relacionados con la Comunicación, las Agresiones, el Lenguaje, las Teorías y las TIC, en sus inicios, y trató por último el Rendimiento y los Empleados, dejando a un lado la Comunicación.

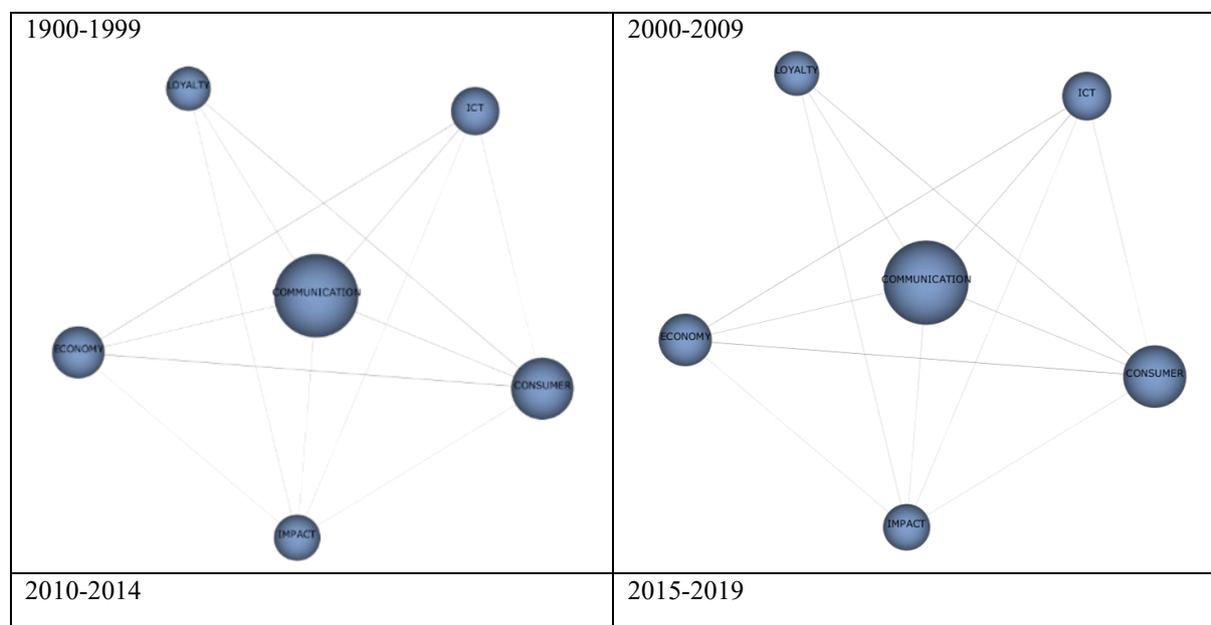
Tabla 2.15. Evolución del término Países.



### E. COMUNICACIÓN

El área temática *Comunicación* (Tabla 2.16.) está presente durante los dos primeros periodos, vinculada al Consumidor, la Economía, la Fidelidad y las TIC.

Tabla 2.16. Evolución del término Comunicación.



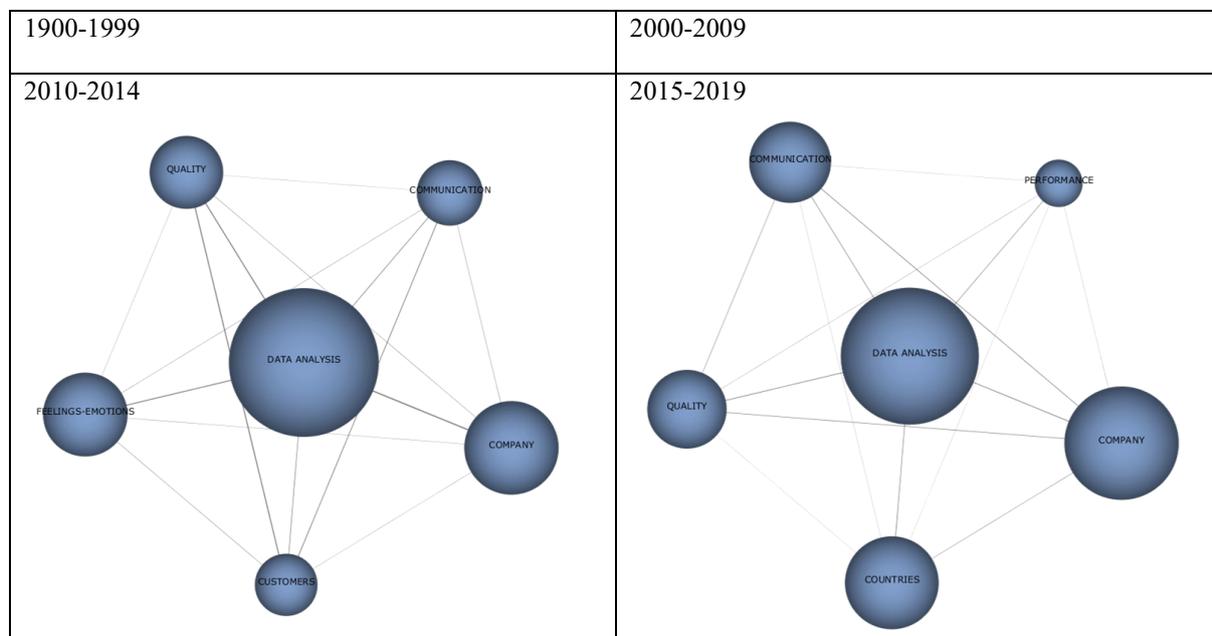
### F. ANÁLISIS DE DATOS

El área temática *Análisis de datos* (Tabla 2.17.) aparece a partir del tercer periodo, centrándose

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo II. Estudio 1**

en la Compañía, las Emociones, la Calidad, la Comunicación y los Clientes, primeramente. En el cuarto periodo desaparece el interés por las Emociones y los Clientes, y se dedica tanto a los Países como al Rendimiento.

Tabla 2.17. Evolución del término *Análisis de datos*.



**G. NEGOCIOS Y RENDIMIENTO**

Las áreas temáticas *Negocios* (Tabla 2.18.) y *Rendimiento* (Tabla 2.19.) surgieron en el tercer período, como consecuencia de la evolución y los intereses actuales en el ámbito de la comercialización. Posteriormente desaparecieron.

En el caso de los Negocios, se centró en los Países, TIC, Teorías, Marketing y Ley, mientras que el área Rendimiento abarcó temas como la Economía, el Impacto, el Tiempo, aspectos Políticos y la Asociación.

*Tabla 2.18. Evolución del término Negocios.*

1900-1999	2000-2009
<p>2010-2014</p> <pre> graph TD     LAW --- BUSINESS     LAW --- MARKETING     LAW --- THEORIES     ICT --- BUSINESS     ICT --- COUNTRIES     BUSINESS --- MARKETING     BUSINESS --- THEORIES     BUSINESS --- COUNTRIES     MARKETING --- THEORIES     MARKETING --- COUNTRIES     THEORIES --- COUNTRIES         </pre>	2015-2019

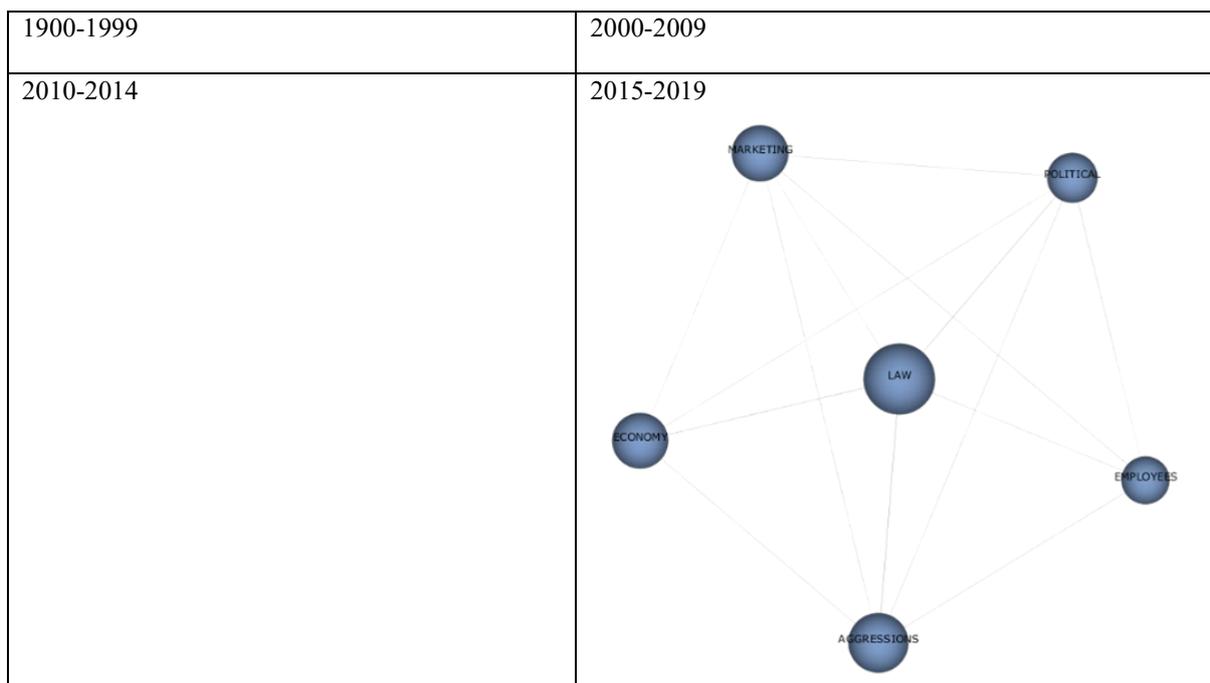
*Tabla 2.19. Evolución del término Rendimiento.*

1900-1999	2000-2009
<p>2010-2014</p> <pre> graph TD     TIME --- PERFORMANCE     TIME --- ECONOMY     POLITICAL --- PERFORMANCE     POLITICAL --- ASSOCIATION     PERFORMANCE --- ECONOMY     PERFORMANCE --- ASSOCIATION     PERFORMANCE --- IMPACT         </pre>	2015-2019

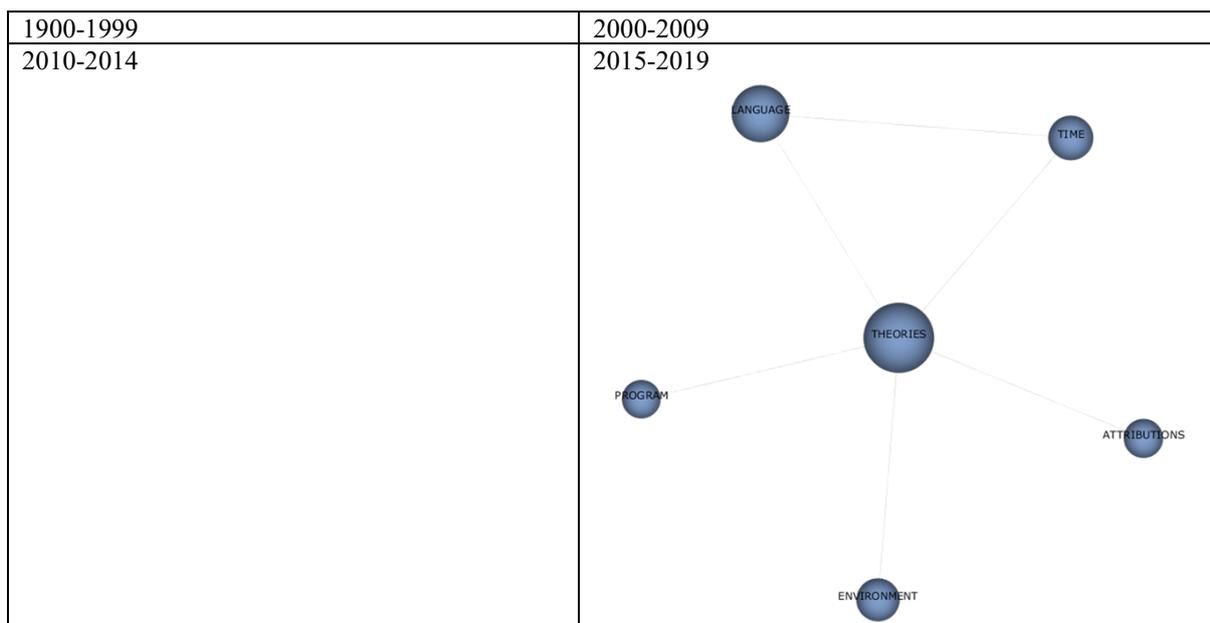
**H. LEY Y TEORÍAS**

Las áreas temáticas relacionadas con la Ley (Tabla 2.20.) y las Teorías (Tabla 2.21.) aparecieron en el último periodo. Se relacionaron con aspectos Políticos, Marketing, Empleados, Agresiones y Economía, por un lado, y Lenguaje, Tiempo, Atribuciones, Entorno y Programas, por otro lado.

*Tabla 2.20. Evolución del término Ley.*



*Tabla 2.21. Evolución del término Teorías.*



A continuación, la Tabla 2.22. muestra un resumen de las relaciones presentes entre las diferentes áreas temáticas.

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo II. Estudio 1**

Tabla 2.22. *Visión general de las relaciones temáticas.*

	Satisfacción del cliente	Comportamiento del consumidor	Clientes	Consumidores	Países	Comunicación	Análisis datos	Negocios	Rendimiento	Ley	Teorías
<b>Análisis de datos</b>	X		X								
<b>Emociones de los consumidores</b>	X						X				
<b>Quejas y reclamaciones</b>	X										
<b>Calidad</b>	X						X				
<b>Consumidor/Cliente</b>	X					X	X				
<b>Servicio al consumidor</b>	X										
<b>Comportamiento del consumidor</b>	X										
<b>Fidelidad</b>	X		X	X		X					
<b>Empleados</b>		X			X					X	
<b>Compañía</b>		X	X				X				
<b>Entorno</b>		X									X
<b>Atribuciones</b>		X									X
<b>Negocios</b>		X	X	X							
<b>Ley</b>			X					X			
<b>Política</b>			X						X	X	
<b>Rendimiento</b>			X		X		X				
<b>Marketing</b>			X					X		X	
<b>TIC</b>				X	X	X		X			
<b>Impacto</b>				X					X		
<b>Producto</b>				X							
<b>Comunicación</b>					X		X				
<b>Agresiones</b>					X					X	
<b>Lenguaje</b>					X						X
<b>Teorías</b>					X			X			
<b>Economía</b>						X			X	X	
<b>Países</b>							X	X			
<b>Tiempo</b>									X		X
<b>Asociación</b>									X		
<b>Programas</b>											X
<b>Total</b>	<b>8</b>		<b>8</b>	<b>5</b>	<b>7</b>		<b>7</b>				

## 2.5. CONCLUSIONES

Este primer estudio, de análisis de mapas científicos, examina la estructura conceptual del tema *complaint* durante el período 1900-2019, con objeto de descubrir los principales temas de interés en la comunidad científica e identificar futuras tendencias.

A este respecto, el resumen mostrado en la Tabla 2.22., evidencia numerosos *gaps* por explorar, y destaca los estudios de las áreas temáticas **clientes, satisfacción del cliente, países y análisis de datos**, por la variedad de temas relacionados (8, 8, 7 y 7 relaciones temáticas, respectivamente).

La primera área, **clientes**, se ha estudiado desde diferentes perspectivas: análisis de datos, fidelidad, compañía, negocios, ley, política, rendimiento, marketing, TIC, impacto y producto. Le sigue el área temática **satisfacción del cliente**, con estudios basados en análisis de datos, emociones de los consumidores, quejas y reclamaciones, calidad, consumidor/cliente, servicio al consumidor, comportamiento del consumidor y fidelidad. El área **países** se ha centrado en los empleados, rendimiento, TIC, comunicación, agresiones, lenguaje y teorías, mientras que el área **análisis de datos** se ha estudiado desde el punto de vista de las emociones del consumidor, calidad, consumidor/cliente, compañía, rendimiento, comunicación y países. Concluyendo, de estos resultados, se pueden extraer relaciones predominantes, presentes en la literatura, entre las siguientes áreas temáticas relacionadas con el tema *complaint*:

- Satisfacción -> Clientes-Análisis de datos
- Clientes -> Análisis de datos
- Análisis de datos -> Clientes-Países

En cuanto a las cuestiones planteadas al inicio del capítulo, los resultados nos han llevado a identificar cuatro áreas temáticas que forman el conocimiento base de *complaint*: i) Satisfacción del cliente, que gira en torno a la satisfacción del consumidor y la calidad del servicio, ii) Análisis de datos, iii) Clientes y iv) Comportamiento, que se centra en el estudio de las experiencias y el comportamiento de compra de los consumidores. En la tabla 5.1. del capítulo Anexos se recopilan todos los datos relativos a las cuestiones que nos planteamos:

- **Ci.1.** Las áreas de investigación con mayor producción e impacto, tanto por el número de documentos publicados, como por el número de veces que han sido citadas y su *h-index* a lo largo de los cuatro periodos estudiados, son *Satisfacción y Análisis de Datos*.
- **Ci.2.** En cuanto a centralidad y densidad, destaca nuevamente la *Satisfacción* como el área más importante y mayormente desarrollada.
- **Ci.3.** No obstante, siguiendo nuestro planteamiento inicial, nos interesa conocer aquellas áreas temáticas que han sido poco desarrolladas (con una baja centralidad). A este respecto destacan las áreas temáticas *Países*, que parece aparçada a partir del año 2009, *Rendimiento*, que surge puntualmente entre 2010 y 2014, y *Consumidor*, que adquiere importancia durante el último periodo, entre 2015 y 2019 (con un 41.34 de centralidad), muy ligada con el área *Comportamiento*, pero que queda poco desarrollada.

Así, basándonos en la descomposición por temas, la evolución estructural de los mismos y sus indicadores bibliométricos, las principales conclusiones alcanzadas han sido las siguientes:

- El área temática que más ha contribuido al desarrollo del campo *complaint* es **la satisfacción del cliente**. Su presencia como tema motor se evidencia en todos los

periodos por presentar la mayor cantidad de documentos y de citas y con el *h-index* más alto. El interés por la satisfacción de los clientes evoluciona al ámbito B2B, donde representa un factor clave del éxito de las empresas.

- **El cliente** ha sido tema de interés general durante todos los periodos, apareciendo en el último periodo **el consumidor**. Los estudios se centran principalmente en el comportamiento del cliente y del consumidor en el ámbito de las quejas y reclamaciones, manejando aspectos relacionados con la justicia percibida, las expectativas del cliente y el valor percibido, su reacción ante diferentes tipos de problemas, sus emociones, sus características socioculturales y conductuales, sus intenciones de recomendación y compra; en definitiva, los efectos de las experiencias vividas por el cliente y la gestión de las reclamaciones sobre la lealtad a la empresa, dando lugar a procesos de retención de clientes como el *service-recovery*, donde el papel de los empleados resulta relevante.
- Con el transcurso de los años, se han ido generando bases de datos que recogen la información relativa al cliente; especialmente la concerniente a las quejas y reclamaciones. Esto ha fomentado el uso de la voz del cliente en pro de una gestión de quejas más eficaz, utilizando la **comunicación** del cliente como base de procedimientos estratégicos organizacionales. Destaca el marketing de relaciones (CRM) como una herramienta efectiva en la excelencia empresarial.
- El área temática **países** pierde su potencia a partir del segundo periodo, si bien permanece presente en numerosos estudios relacionados con los clientes y consumidores. Es en esta discontinuidad donde detectamos una oportunidad para los investigadores de descubrir, desempolvar o replantear cuestiones y estudios incompletos, ocultos u olvidados en el campo de las quejas y reclamaciones, que doten a las empresas de los conocimientos y herramientas necesarios para alcanzar y mantener una relación exitosa con sus clientes. Una oportunidad que aprovechamos en la presente tesis mediante el estudio de las empresas-cliente, analizando, en primer lugar, los diferentes tipos de actividades comerciales, que incitan el interés para abordar estudios relacionados con la **internacionalización** de las empresas y, en segundo lugar, los diferentes condicionantes relativos a los países donde se desarrollan las relaciones comerciales; es decir, el **contexto cultural**.

Como resultado de este primer estudio observamos la constante motivación de la comunidad científica por diferentes temas vinculados entre sí, siendo la *satisfacción* el motor que ha ido impulsando el avance en los conocimientos del tema *complaint*.

Al principio (primer periodo), se desarrolla en gran medida el tema *Comportamiento* de clientes y consumidores, pero de una forma aislada, y los *clientes* se tratan como un tema importante pero transversal, que adquiere mayor relevancia en el segundo periodo convirtiéndose en tema motor. Es entonces cuando emerge el tema *Países*, cuyo interés se mantiene de forma marginal hasta 2009, enlazado al tema *comunicación* que adquiere importancia; si bien encontramos una conexión posterior con el tema *negocios* y con el tema *rendimiento*, siendo esta última más débil.

A partir de este año despunta el interés por el *análisis de datos*, que se mantiene como tema motor durante los periodos tercero y cuarto, junto a la *satisfacción*. y es en el último periodo (2014-2019) cuando permanecen en el candelero, como temas motores, la *satisfacción*, el *análisis de datos* y los *clientes*.

Estos resultados ponen de manifiesto la presencia de relaciones entre estos temas a lo largo de los cuatro periodos estudiados, reflejando un interés permanente en conocer a los

## La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional

### Capítulo II. Estudio 1

*clientes/consumidores*, en predecir su *comportamiento*, en favorecer la *comunicación* entre las empresas y clientes de diferentes *países* en el entorno de los *negocios*, en obtener y procesar esa información tan preciada como es la opinión de los clientes, mediante técnicas y herramientas de *análisis de datos*. todo ello, en aras de *satisfacer* al cliente/consumidor y, así, mejorar el *rendimiento* en los *negocios* (contexto B2B).

En definitiva, el presente trabajo viene impulsado por la necesidad de ahondar en los conocimientos relativos a la *satisfacción* de *empresas-cliente* procedentes de diferentes *países*, teniendo en cuenta el *gap* detectado a este respecto en los últimos periodos.

Adicionalmente, en conexión con la revisión de la literatura realizada al comienzo del presente análisis bibliométrico y expuesta en el apartado 2.2. (Marco conceptual), observamos que los estudios fundamentados en el perfil de los clientes (tales como las variables demográficas, las variables culturales, la comunicación, el entorno social y el lenguaje) están íntimamente relacionados con el tema Países a la hora de establecer relaciones más estrechas con los clientes, predecir su comportamiento ante una queja y aproximarse a sus intereses y necesidades después de una compra. Sin embargo, si bien hemos encontrado referencias bibliográficas que demuestran la influencia de las interacciones internacionales en el proceso de gestión de las quejas, no destaca especialmente el grado de internacionalización de las empresas-cliente como una estrategia de penetración en el mercado que dependa de la gestión de quejas y reclamaciones. He aquí un aspecto que arroja ciertas dudas y que sugiere una mayor profundización.

Como consecuencia, regimos la presente tesis en esta dirección, conformando el núcleo de los siguientes estudios que dan continuidad al trabajo de investigación llevado a cabo.

De este modo, mediante el *análisis de datos* recogidos de las *relaciones b2b* en el ámbito de las quejas y reclamaciones (*complaint*) de una empresa-fabricante, se plantea un doble enfoque para examinar los resultados de la empresa-fabricante en términos de satisfacción y fidelidad, a fin de conocer en qué medida la posibilidad de éxito en un mercado global va a depender del tema *países (cultura del cliente)*. en primer lugar, en función del tipo de presencia de las empresas-cliente en el mercado internacional (grado de internacionalización en el estudio 2) y, en segundo lugar, en función del país de origen de las empresas-cliente (contexto cultural en el estudio 3).

## **CAPÍTULO III.**

### **ESTUDIO 2. LA INFLUENCIA DEL GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

3.1. Introducción.

3.2. Marco conceptual.

3.2.1. La gestión de quejas y reclamaciones.

3.2.2. La estrategia de internacionalización y su efecto en la gestión de quejas y reclamaciones.

3.2.3. Efectos de la gestión de quejas y reclamaciones en las relaciones B2B: Satisfacción, fidelidad y cantidad de quejas presentadas.

3.3. Metodología. Modelos estructurales.

3.3.1. Muestra objeto de estudio y planteamiento de la investigación.

3.3.2. Medición de las variables. Escalas de medida.

3.3.3. Técnicas de análisis de datos. PLS.

3.4. Análisis y discusión de resultados.

3.4.1. Análisis de la validez del instrumento de medida. Fiabilidad y validez convergente.

3.4.2. Validez discriminante.

3.4.3. Análisis del modelo estructural.

3.5. Conclusiones.

### **3.1. INTRODUCCIÓN**

El interés manifiesto que hemos observado en el estudio 1, relativo a las relaciones B2B en el contexto de la gestión de quejas y reclamaciones, nos lleva a profundizar en las interacciones internacionales durante este proceso de gestión como posible fuente de orientación para lograr el éxito en un mercado global.

Los procesos de venta ya no finalizan con el cierre de la venta, sino que incorporan la etapa postventa, etapa clave para conseguir la fidelización de los clientes, junto con la satisfacción y la confianza, tal como explica Askariyazad y Babakhani (2015). Si esto es cierto en mercados nacionales, donde el cliente es más cercano, aún cobra mayor relevancia en el marco internacional y en contextos de venta B2B, ya que los clientes de negocios compran grandes volúmenes de productos y servicios; de manera que gestionar y mantener clientes B2B fieles puede asegurar mayores ingresos al proveedor (Rauyrueen y Miller, 2007). La importancia y las ventajas de atraer y mantener clientes fieles surgen debido a que hay una aceptación general de que la rentabilidad de una empresa es consecuencia de la lealtad de sus clientes (Reichheld y Sasser, 1990). Por lo tanto, la comprensión completa del concepto de lealtad pone de relieve la necesidad de un equilibrio entre los clientes de valor y la empresa y la necesidad de desarrollar la lealtad del cliente como una inversión a largo plazo (Rauyrueen y Miller, 2007).

Así, el creciente fenómeno de la globalización está generando un nuevo y más complejo entorno económico y empresarial. Es éste, por tanto, un fenómeno absolutamente influyente en la gestión de las empresas, que no sólo ha introducido nuevas variables de gestión, sino que está impulsando la necesidad de regenerar algunos términos y conceptos, que parecían estar suficientemente consolidados y que, sin embargo, actualmente no siempre resuelven la delimitación conceptual que parecen requerir ante la compleja gestión de las empresas internacionales (Villareal, 2005). En este marco, la forma de entrada (grado de internacionalización) con que una empresa acometa los mercados exteriores afectará las diferentes situaciones de quejas en cada mercado lo que, en última instancia, repercutirá sobre la satisfacción del cliente internacional y, consecuentemente, sobre el éxito del negocio. En esta línea, Blomstermo, Sharma y Sallis (2006) afirman que un mayor control sobre el mercado de entrada permite a la empresa suministrar un buen servicio a los clientes internacionales, en calidad y en tiempo, lo cual protege su reputación.

El presente estudio propone llenar algunas de esas lagunas, señaladas por Davidow (2003) en este ámbito de investigación B2B. En concreto, y en base a las contribuciones comentadas, se propone analizar la gestión de las quejas en las relaciones empresa-empresa en el panorama internacional atendiendo al qué (tipo de queja), cómo se resuelve (procedimiento de gestión) y cuándo se cierra (duración).

A la vista de lo expuesto en líneas previas, el presente trabajo intenta lograr dos grandes objetivos: (1) medir la relación existente entre la estrategia de internacionalización de una empresa-cliente (forma de entrada) y la estrategia de gestión de quejas y reclamaciones adoptada por la empresa fabricante (relaciones B2B), y (2) analizar los posibles efectos que la gestión de quejas ejerce sobre la satisfacción, fidelidad y cantidad de quejas presentadas por la empresa-cliente.

Para su logro, se propone el estudio de una empresa fabricante española del sector metalmeccánico, que produce y comercializa productos, tanto hechos en España como en un segundo centro productivo localizado en otro país. La muestra objeto de estudio la componen 79 clientes empresas-cliente (distribuidoras de dicho fabricante), sitas en distintos mercados

internacionales, a los que se ha accedido optando por diferentes formatos de internacionalización (desde la simple exportación hasta la fabricación exterior). Por tanto, la compañía pertenece a un grupo multinacional, que cuenta con filiales y representantes en todo el mundo, y que dispone de un abanico de clientes internacionales de distinto perfil.

Así pues, el valor añadido de este estudio radica en dos aportaciones relevantes. En primer lugar, investiga si diferentes tipos de empresas-cliente con diferentes compromisos internacionales (exportación indirecta, exportación directa y subsidiaria comercial) se comportan de manera diferente en términos de quejas y reclamaciones. En segundo lugar, analiza el papel de la gestión de quejas en las relaciones internacionales B2B para mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes; pero considerando el impacto de la unión de tres dimensiones de una estrategia exitosa de gestión de quejas, que la literatura generalmente ha examinado por separado, de la siguiente manera: qué (el tipo de queja), cómo se resuelve (procedimiento de gestión) y cuándo se cierra (duración).

A fin de alcanzar los objetivos descritos en líneas previas, y dotar de justificación teórica a las hipótesis de investigación que se presentan, se ha llevado a cabo una revisión de la literatura. En la misma, se analiza en primer lugar, la gestión de quejas y reclamaciones. A continuación, se plantea la posible relación entre el grado de internacionalización y el proceso de gestión de quejas y reclamaciones. Finalmente, se plantea la revisión conceptual de las posibles relaciones entre dicha gestión y las consecuencias en términos de satisfacción, cantidad de quejas y fidelidad del cliente B2B.

## **3.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **3.2.1. LA GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMACIONES**

Los vendedores no siempre cumplen con las expectativas de los compradores y, hasta la fecha, nadie ha documentado los tipos de expectativas que los vendedores pueden no cumplir (Kaski et al., 2017). Estos autores investigan en el contexto B2B, cómo una respuesta inadecuada a las expectativas anteriores puede desencadenar en reclamaciones y quejas de clientes afectados por estos errores. Para resolver esto, Homburg y Fürst (2005) señalaron la necesidad de desarrollar una estrategia de gestión de quejas basada en tres pilares clave para entender la desconfirmación de estas expectativas; a saber, qué, cómo y cuándo:

Así, siguiendo a Homburg y Fürst (2005), la estrategia de gestión de las quejas se puede vincular a tres elementos clave: (i) Qué; (ii) Cómo; y (iii) Cuándo.

- (i) **Qué:** hace referencia al tipo de quejas atendiendo a su **importancia/gravedad**. Una queja poco importante (simple) no impide el uso del producto y su resolución es fácil, mientras que una queja importante puede dejar al cliente distribuidor en una situación comprometida y enrevesada ante el cliente final. Kelley y Davis hablarían de la gravedad de esta (1994). En efecto, entre los tipos de fallo que resultan motivo de queja se encuentra una gran variedad de problemas: falta de disponibilidad de personal con las habilidades apropiadas, lentitud, errores administrativos, producto no deseado, producto defectuoso, etc. Además, tal como sugiere Kelley y Davis (1994), estos fallos pueden variar en gravedad/importancia (desde algo trivial hasta muy grave).
- (ii) **Cómo:** hace referencia al procedimiento de gestión de la queja; a **la forma de resolución**. Existen procedimientos complejos, que requieren la devolución de la

mercancía defectuosa para un análisis en profundidad del fallo e incluso el desplazamiento hasta la instalación para la sustitución del producto. Kelley, Hoffman y Davis (1993), por ejemplo, tratan de diferentes tipos de compensación, que podrían graduarse atendiendo a la complejidad de resolución en: corrección, sustitución, descuento y abono. En lo relativo al “cómo” gestionar una queja, se ha observado que no todas las empresas están bien informadas sobre cómo lidiar con éxito con los fallos de servicios ni sobre el impacto de las estrategias de gestión de quejas (Homburg y Fürst, 2005). Aproximadamente, la mitad de los clientes que se quejan no están satisfechos con el tratamiento de las reclamaciones (Estelami, 2000). En este sentido, Tax, Brown y Chandrashekar (1998, p. 60) afirman que muchas empresas no están bien informadas sobre cómo tratar con éxito los fracasos, por lo que las empresas en general deben mejorar sus esfuerzos dramáticamente para resolver las quejas (Andreassen's, 2001, p. 47). Una retroalimentación completa y estructurada con el cliente mejora su percepción de cómo de ágil se está resolviendo su reclamación (Gilly, 1987), aumentando la probabilidad de que el empleado ofrezca al cliente la oportunidad de explicar su problema, e incrementado de este modo su percepción de que el proceso está bajo control (Homburg y Fürst, 2005). Así, desde este punto de vista, encontramos estudios empíricos que indican que este estilo de interacción aumenta la justicia percibida respecto a la gestión de la queja (Goodwin y Ross, 1989; Maxham y Netemeyer, 2003) y la satisfacción del cliente (Bitner, Booms y Tetreault, 1990).

- (iii) **Cuándo**: hace referencia a la duración; al **tiempo invertido** en resolver la queja. En consonancia con Katz y Lee (1992), la rapidez de respuesta ante la reclamación de un cliente es una de las particularidades más importantes en la gestión de quejas y reclamaciones. Asimismo, tal como argumentan Homburg y Fürst (2005), la calidad de las directrices del procedimiento de resolución de las quejas está relacionada con el tiempo estándar y, por tanto, está positivamente ligado a la velocidad/rapidez de la gestión de quejas.

Tal como sugiere la literatura, estos tres elementos pueden estar relacionados entre sí. Así, en primer lugar, se aprecia que el tipo de queja no es ajeno al procedimiento de resolución, sino que los esfuerzos por resolver una queja dependerán de la magnitud del fallo (Stone, 2011). En efecto, una queja menos grave requerirá de procedimientos de resolución significativamente más sencillos. Por el contrario, conforme aumenta la importancia de la queja, aumentará la complejidad en su procedimiento de resolución. En industrias donde la tecnología avanza muy deprisa, por ejemplo, puede llevar tiempo identificar si el problema reside en el producto mismo, y en qué componente, o si está en el software o en la información a la que el software quiere acceder (Stone, 2011); y en función del origen del problema, la complejidad de actuación será diferente. Es decir, una queja se puede resolver de manera más sencilla (simplemente abonando dinero) o de manera más compleja (tomando acciones legales, por ejemplo, o analizando el problema de calidad con mayor detalle). Esta manera de resolver la queja (cómo) no es ajena al tipo de queja de la que estamos hablando. Así, tal como indica Stone (2011), durante la resolución de la queja se deberá mejorar el estado de desempeño del servicio de recuperación y asegurar que el asunto es gestionado por los mejores miembros del equipo, para clasificar y analizar aquello que está mal, ver cuándo ocurrió y por qué. Igualmente, siguiendo a este mismo autor, la compañía deberá dar al cliente información actualizada sobre su queja durante todo ese proceso. En suma, cabría enunciar una primera hipótesis que relaciona el qué con el cómo; esto es, la importancia/gravedad de la queda con la complejidad de resolución.

**H1: Si aumenta la gravedad/importancia de una queja presentada por un cliente-distribuidor, crecerá la complejidad de resolución por parte del fabricante.**

En segundo lugar, en lo relativo a cuándo resolver la queja, se observa que las quejas más graves terminan siendo las más duraderas. Esto es, conforme aumenta la importancia/gravedad de la queja, el lapso transcurrido hasta que se resuelve es mayor. Particularmente, algunos estudios revelan que en productos y servicios que implican experiencias complejas para el cliente a lo largo de un periodo de tiempo, la gestión de las quejas es integrada a menudo en un amplio proyecto focalizado en el cliente, en el que se requiere un análisis en tiempo real (Stone, 2011). En el contexto B2B, Henneberg, Gruber, Reppel, Naudé, Ashnai, Huber y Chowdhury (2015) aseveran que la empresa cliente siempre espera una reacción rápida. Por tanto, cabría plantear una segunda hipótesis en la que se establece una relación directa entre el qué y el cuándo; esto es, la gravedad/importancia de la queja y la duración/tiempo transcurrido para su resolución.

**H2: Si aumenta la gravedad/importancia de una queja presentada por un cliente distribuidor, crecerá la duración/tiempo transcurrido hasta que el fabricante la resuelva.**

### **3.2.2. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN Y SU EFECTO EN LA GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMACIONES**

A continuación, se analiza cómo la estrategia de internacionalización puede afectar la gestión de quejas y reclamaciones.

En líneas generales, Prasad (1997) propone que este enfoque gradual de internacionalización proporciona un valioso conocimiento cuando se combina con la perspectiva del ciclo de vida organizativo (Kimberly y Miles, 1980) y concibe el proceso de cambio en las organizaciones en cuatro etapas secuenciales. No obstante, se constató que este argumento tenía algunos puntos débiles y otros estudios pusieron de manifiesto la presencia de nuevas dimensiones omitidas en el modelo inicial (Chetty, 1999). Esto implica que una firma puede incrementar su internacionalización en algunas dimensiones más que en otras, siendo la distancia geográfica todavía un factor muy importante en la elección de mercados (Welch y Luostarinen, 1988). Es por ello por lo que la literatura ha apuntado diversos factores para explicar la internacionalización en diferentes países, tales como diferencias en la lengua, cultura, sistemas políticos, nivel de educación, o nivel de desarrollo industrial (Johanson y Vahlne, 1977, p.24).

De lo que no cabe duda es que las actividades internacionales requieren tanto de un conocimiento general como específico del mercado. Así pues, salvo excepciones, asumiendo que las decisiones son tomadas en respuesta a los problemas y/o oportunidades percibidas en el mercado, las decisiones de compromiso dependerán de la experiencia (Johanson y Vahlne, 1977).

En suma, podemos señalar que la estrategia de internacionalización (forma de entrada en mercados exteriores) puede ser graduada en función de la complejidad y los recursos a emplear por las empresas. De este modo, contemplamos niveles más sencillos, como la simple existencia de actividades de exportación, hasta niveles más complejos, como la producción en el extranjero.

Ahora bien, la estrategia de internacionalización (forma de entrada) y la gestión de quejas no son campos independientes. En las etapas tempranas del proceso de internacionalización, cuando la firma todavía tiene poca experiencia internacional, es más propensa a seguir rutinas

más “domésticas” en términos de recogida de información, distribución de la información en la organización y diseño de una respuesta corporativa al mercado (Armario, Ruiz y Armario, 2008). En estas primeras fases de internacionalización, Zairi (2000) sostiene que la globalización y los imperativos de los negocios que aportan valor hacen que los errores no sean tolerados y que los procesos de gestión frágiles y pobres no sean aceptados. La verdadera ventaja competitiva está en la atención y cuidado prestado a los clientes desde el principio. Así pues, la satisfacción del cliente no es un escenario absoluto, sino que depende de muchas interacciones; comentarios, alabanzas y, también, reclamaciones. Y por tanto requerirá de un proceso de gestión altamente robusto y eficaz, sin importar a priori su complejidad.

En palabras de Blomstermo, Deo Sharma, y Sallis, (2006), la cantidad de fricciones relacionales entre vendedores y compradores disminuirá conforme se avance en el proceso de internacionalización, optando por formas de entrada más arriesgadas que permitan mayor control de la relación (grados altos de internacionalización de la empresa que oferta). Así, a medida que aumente el control de la empresa oferente (formas de entrada más arriesgadas como la creación de filiales propias), disminuirá la cantidad de quejas de la empresa demandante, puesto que esta tiene potestad para gestionar directamente sus relaciones con los clientes, sin que existan terceras partes implicadas; esto es, podrá gestionar las quejas de sus clientes (usuario final) siempre que la levedad del problema (no gravedad) y la simplicidad de la resolución (no complejidad) se lo permita.

En la misma línea, en el contexto de las pequeñas y medianas empresas, Brouthers y Brouthers (2003) sostienen que a medida que crece el nivel de involucración de una empresa en mercados exteriores (formas de entrada bien planificadas y más arriesgadas, que conllevan un aumento de control), mayor llega a ser su proximidad al cliente exterior. Esto se traduce en que su relación con el cliente sufrirá menos fricciones que las que padecen empresas que abordan mercados exteriores optando por pilares menos estables, que dan cabida a una mayor improvisación. De esta forma, disminuye la gravedad de la queja.

En definitiva, la gestión de las reclamaciones vendrá influenciada por el grado de internacionalización de la empresa-cliente, de manera que cabe esperar que el establecimiento de vínculos más sólidos con el cliente internacional (formas de entrada más arriesgadas: distribuidores propios) conllevarán quejas de menor importancia. En esta línea, Child y Hsieh (2014) afirman que las empresas que optan por internacionalizarse distribuyendo mediante formatos que permiten más proximidad al cliente, llegan a conocerle mejor, puesto que disponen de más información, y, consecuentemente, las quejas del cliente final serán inferiores, al resultar más fácilmente solventables por la empresa cliente.

Por tanto, partiendo de que la gestión de quejas puede revestir diferentes niveles de gravedad, se vincularía esto a los grados de internacionalización. En suma, se postularía que aquellas reclamaciones menos graves se presentan mayormente por clientes distribuidores con grados de internacionalización mayores (i.e. filial exterior propia); mientras que quejas más graves relacionadas con el producto se manifiestan conforme el grado de internacionalización del cliente distribuidor disminuye (i.e. exportaciones a través de terceros).

**H3: Si aumenta el grado de internacionalización (clientes-distribuidores propiedad de la empresa fabricante), la gravedad del tipo de queja presentada por sus distribuidores será menor.**

### 3.2.3. EFECTOS DE LA GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMACIONES EN LAS RELACIONES B2B: SATISFACCIÓN, FIDELIDAD Y CANTIDAD DE QUEJAS PRESENTADAS

Queda por analizar los posibles efectos que una correcta gestión de las quejas y reclamaciones poseen en el contexto B2B. En este sentido, y en términos del binomio quejas-satisfacción, el estudio de la relación entre los niveles de satisfacción y la frecuencia de las reclamaciones en el contexto B2B pone de manifiesto que la correlación entre la satisfacción del cliente y las quejas no es lineal (Haverila y Naumann, 2010). A este respecto, se han realizado estudios que trabajan sobre el impacto del *Service Recovery* (Spreng, Harrell y Mackoy, 1995), entendiendo estos procesos como las actividades que una empresa dedica a atender una queja de un cliente respecto a la falta de servicio percibido (Grönroos, 1988).

Ahora bien, resultados de investigaciones anteriores muestran que muchas empresas todavía manejan las quejas de manera ineficaz (Homburg y Fürst 2005). La mayoría de los clientes que se quejan están insatisfechos con la forma en la que han sido gestionadas sus reclamaciones (Lewis y McCann, 2004). Así, las empresas que no manejan las quejas en efecto dejan de percibir esencialmente la posibilidad de un nuevo impulso a una relación (Rothenberger, Grewal y Iyer 2008).

Aunque un reciente estudio de Alvarez, Casielles y Martín (2010) pone de relieve la importancia de la gestión de las quejas de los intercambios entre organizaciones (B2B), la literatura sobre la gestión de las quejas en la comercialización del negocio es más bien escasa si se compara con la literatura B2C (por ejemplo, Johnston y Mehra, 2002; Tronvoll, 2007)

La investigación existente en B2B tiende a comparar las diferentes maneras en que se manejan las quejas, o el efecto que estas actividades tienen en la satisfacción del comprador (Durvasula, Lysonski y Mehta, 2000). Estos estudios, sin embargo, no proporcionan información acerca de las expectativas del cliente sobre los procedimientos de resolución de quejas. Así, la revisión de la literatura de más de 20 años indica que el área de gestión de reclamaciones sigue en investigación (Williams y Plouffe, 2007).

Desde la literatura, se han propuesto diversos modelos a fin de tratar de explicar los antecedentes y consecuencias de la satisfacción y lealtad, donde la gestión de las quejas ocupa diferentes posiciones. En este sentido, destacan dos modelos que se muestran a continuación.

En primer lugar, en el modelo ECSI, Índice Europeo de Satisfacción de Clientes (ECSI Technical Committee, 1998), la gestión de las quejas se incluye como un antecedente de la lealtad. No obstante, algunos investigadores introducen este constructo como antecedente de la confianza y consecuencia de la satisfacción (Askariyazad y Babakhani, 2015). En la misma línea, los modelos de satisfacción de clientes relacionados con éste (*Swedish Customer Satisfaction Barometer SCSB*, *Norwegian Customer Satisfaction Barometer NCSB*, *American Customer Satisfaction Index ACSI*) concluyen que las quejas están relacionadas con la satisfacción del cliente y consecuentemente con el éxito del negocio (Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik y Chaa, 2001).

Desde un segundo enfoque, otra línea de investigación (Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik, Chaa, 2001) sostiene que la gestión de quejas es en realidad el hilo conductor de la satisfacción y la lealtad. Así: (1) se reemplaza el constructo valor con un constructo precio “puro”; (2) se reemplazan las expectativas del cliente con la imagen corporativa como consecuencia de la satisfacción; (3) se incluyen dos aspectos del compromiso de la relación, así

como la imagen corporativa como hilo conductor de la lealtad; (4) se incorpora el potencial para efectos directos del precio sobre la lealtad y, (5) se incluye la gestión de quejas como hilo conductor de la satisfacción y la lealtad.

En suma, de ambos modelos se concluye que la gestión de quejas y la satisfacción no son independientes. No en vano, Pruyin y Smiths (1998) señalan que una experiencia negativa del cliente afecta tanto a la satisfacción como a la lealtad del cliente. Del mismo modo, mientras una mala resolución puede resultar en una evaluación negativa (Bitner, Booms y Tetreault, 1990), una buena puede aumentar la satisfacción del cliente y la lealtad más allá de la situación antes del fallo (Smith y Bolton, 1998). Homburg y Fürst (2005) señalan que la relevancia de la gestión de las quejas se ve enfatizada por estudios que indican que el retorno sobre la inversión puede ser alto e incluso superar el 100% (*Technical Assistance Research Program*, 1986). Esto queda sustentado por la literatura, en el marco de la gestión de las quejas y reclamaciones, que defiende la relación entre satisfacción y lealtad (Spreng, Harrell y Mackoy, 1995).

De manera más específica, se puede concretar que la satisfacción de cliente final tiene que ver con la complejidad de los procedimientos utilizados para resolver las quejas planteadas, así como con la duración (o tiempo transcurrido) hasta que resuelve. Es decir, ambas dimensiones de la gestión de quejas inciden sobre la satisfacción.

Diversos autores (por ejemplo, Lewicki y Sheppard, 1985; Kelley, Hoffman, y Davis, 1993; Johnston y Mehra, 2002; Homburg y Fürst, 2005) muestran que no todas las quejas se resuelven igual. Las hay que se resuelven sencillamente, mediante una restitución económica, y quejas de mayor complejidad, que requieren una reparación o sustitución del producto y un análisis más detallado del problema. Esto termina repercutiendo sobre la satisfacción, en tanto en cuanto la evaluación del cliente respecto a la resolución de la queja puede diferir en función del grado de magnitud del fallo (la gravedad). Los resultados de estudios realizados tanto en campo como en el laboratorio demuestran que una gestión ágil y positiva de una reclamación influye positivamente sobre la satisfacción del cliente y consecuentemente sobre la intención de recompra, mientras que la severidad del fallo y la repetición de este reduce este impacto positivo sobre la satisfacción (Liao, 2007).

La revisión de la literatura revela en algunos estudios (aunque no en todos) que las explicaciones ofrecidas a los clientes sobre los resultados negativos obtenidos pueden llegar productivas. Esta inconsistencia en los resultados obtenidos se atribuye a los diferentes niveles de gravedad del problema, ya que se encuentran estudios que argumentaron que la explicación de un problema más grave se percibe como menos adecuada (Conlon y Murray, 1996). Estos mismos autores señalan que cuando el coste de un producto es muy alto, los clientes estarán menos satisfechos con la disculpa de la compañía ante un producto defectuoso.

Aplicando principios contables, a medida que aumenta la gravedad del problema surgido, mayor es la discrepancia entre la pérdida y la ganancia percibida por el cliente, por lo que la percepción de incumplimiento también aumenta y el valor añadido que podría aportar el esfuerzo de la resolución disminuye (Smith, Bolton y Wagner, 1999). De este modo, la satisfacción del cliente se verá más reducida cuanto mayor sea la severidad del fallo. Ello debido a que se torna más compleja su resolución y dilatándose en el tiempo la restitución del problema. Por tanto, podemos concluir, de una banda, que en lo relativo a la complejidad en la resolución, estudios como el de Smith y Bolton (1998) permiten constatar que para aquellos clientes cuyas quejas se resolvieron empleando procedimientos complejos, el grado de satisfacción disminuyó. En suma, y a la vista de lo expuesto en líneas previas, se plantea la

siguiente hipótesis que defiende que existe una relación entre la complejidad de la resolución de la queja y la satisfacción global del cliente.

**H4: En las relaciones B2B, si aumenta la complejidad de resolución de la queja, disminuirá la satisfacción global del cliente.**

De otra banda, en lo relativo a duración de la queja, trabajos como el de Homburg y Fürst (2005) permiten considerar que cuanto más se dilata en el tiempo la resolución de una queja menor será el nivel de satisfacción alcanzado finalmente por cliente.

Una gestión de quejas rápida se refiere a la agilidad de respuesta ante una queja del cliente. La velocidad de respuesta se ha relacionado con la satisfacción del cliente (Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1988; Bitner, Booms y Tetreault, 1990; Clemmer, 1993; Conlon y Murray, 1996; Smith, Bolton y Wagner, 1999). También el hecho de dar al cliente la oportunidad de tomar decisiones, influye en las percepciones acerca de la decisión tomada (Lewicki y Sheppard, 1985; Conlon y Fasolo, 1990;). En el contexto de la recuperación del servicio, los clientes pueden ver una pronta respuesta como un resultado valioso y merecido y una forma adecuada del empleado para comunicarse e interactuar con los clientes. Las respuestas que llegan tarde, por el contrario, mostrarán a los clientes la culpabilidad de la empresa (Conlon y Murray, 1996), lo que resulta en la percepción de injusticia. De hecho, la velocidad con la que se gestionan las quejas ha sido identificada como un importante determinante de la justicia de procedimiento percibida por el cliente (Clemmer, 1993; Blodgett, Wakefield y Barnes, 1995; Wirtz y Mattila, 2004).

Por extensión, podemos postular una nueva hipótesis que defiende que la agilidad en la gestión de una queja se relaciona positivamente con la satisfacción del cliente, con la recuperación del servicio a través de la mediación de la justicia percibida por el cliente, ya que, las quejas que más tardan en resolverse serán las que más insatisfacción generan.

**H5: Si aumenta la duración de una queja presentada por un cliente distribuidor (mayor tiempo de resolución), disminuirá su satisfacción global con el fabricante**

Adicionalmente, se advierte que la satisfacción lograda por el cliente distribuidor repercute sobre su fidelidad. En efecto, tal y como constatan Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik y Chaa (2001) y otros autores (Reicheld y Sasser, 1990; Rust, Zahorik y Keiningham, 1995; Anderson, Hakansson y Johanson, 1994; Tronvoll, 2007), las quejas están relacionadas con la satisfacción del cliente y consecuentemente con el éxito del negocio, lo cual tiene mucho que ver con la fidelidad de su clientela. A nivel global, la satisfacción afecta en gran medida a la lealtad a través de su habilidad de construir fuertes relaciones entre empresas y clientes (Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik, y Cha, 2001). Así, cabría enunciar que:

**H6: Si aumenta la satisfacción global del cliente distribuidor con el fabricante, aumentará su lealtad.**

Recientemente, la Organización Internacional de Normalización (ISO) 9000 ha cambiado también el alcance de la satisfacción del cliente como foco de la norma y requiere que las compañías certificadas ISO 9000 recojan y analicen datos de la satisfacción del cliente y utilicen esta información para mejorar el desempeño de la organización. (Bond y Fink, 2003). Más aún, de manera más específica, existe literatura que sustenta que la satisfacción del cliente es la llave para la retención del cliente (Kotler, 1994, p. 20). Hay numerosos estudios que revelan la contribución de la satisfacción a la lealtad del cliente (por ejemplo, Aaker, 1991; Dick y Basu, 1994; Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger, 1994; Oliver, 1999). Además, estos dos

últimos sugieren la satisfacción como antecedente de la fidelidad y que la fidelidad conduce a una menor cantidad de quejas presentadas (Spreng, Harrell y Mackoy, 1995). Así, aseguran que el aumento de la satisfacción de los clientes reduce también el número de quejas y los costes de gestión en que se incurre para su resolución. Afirmaciones que nos llevan a la siguiente hipótesis en la que se plantea una relación entre la satisfacción y la cantidad de quejas.

**H7: Si aumenta la satisfacción global del cliente distribuidor, disminuirá la cantidad de quejas que presente al fabricante.**

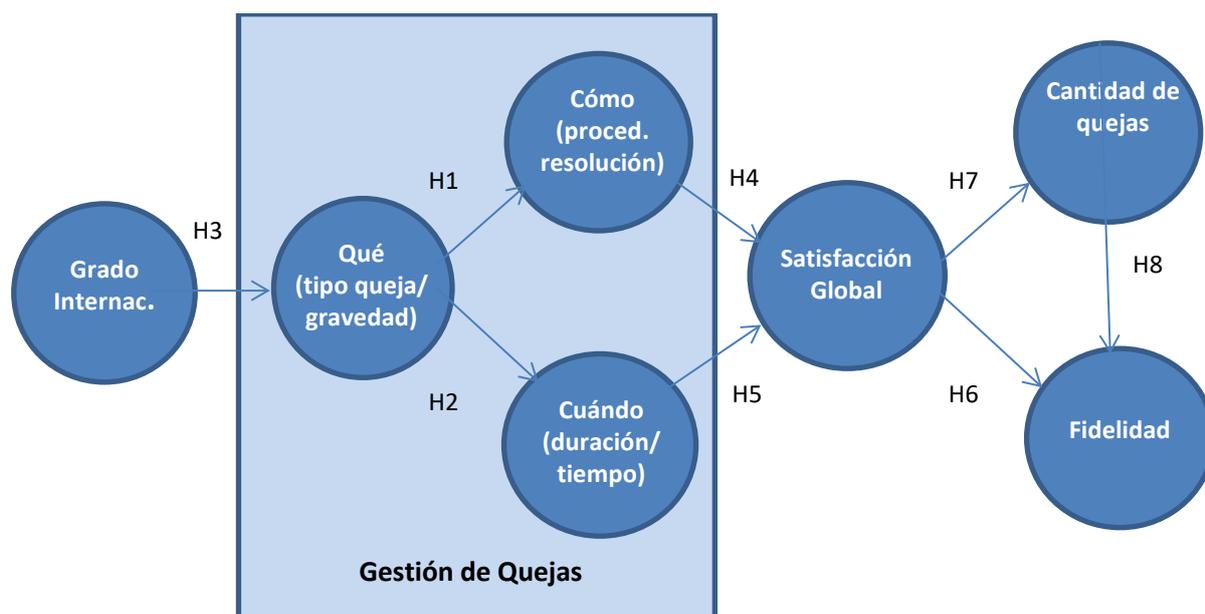
Además, aquellos clientes más satisfechos, que presentan menos quejas, serán también los más fieles a la empresa. Es decir, el número de quejas y fidelidad son términos que están relacionados negativamente.

Si bien la mayoría de los estudios tratan la relación de la empresa con el consumidor, diversos autores muestran que esa relación entre satisfacción y lealtad también existe en el contexto B2B (Eriksson y Vaghult, 2000; Lam, Shankar, Erramilli y Murthy, 2004). En esta línea, Maxham y Netemeyer (2002) argumentan que, si el cliente ha experimentado más fracasos similares con la empresa, incluso un esfuerzo de recuperación alta frente a la demanda actual puede no ser suficiente para generar la satisfacción del cliente. Además, según la teoría de Russell (1982) que indica que los estímulos ambientales están ligados al comportamiento, igual que un ambiente atractivo influye directamente en el humor del cliente, los fracasos repetidos harán pensar a los clientes que los fallos son consecuencia de problemas inherentes a la empresa de servicios. Tal atribución hará que los clientes se sientan descontentos con el patrón de fallos repetidos de la compañía, por lo que será difícil complacer a los clientes a pesar de los esfuerzos de recuperación. De hecho, Maxham y Netemeyer (2002) encontraron en un estudio longitudinal que, tras experimentar un segundo fallo en la misma empresa, la satisfacción del cliente y la intención de recompra resultaron considerablemente más bajas que después de la primera recuperación, aunque ambas recuperaciones fueron evaluadas como aceptables por los clientes.

Por tanto, la satisfacción provoca un efecto directo en la fidelidad como se recogía en H6 (clientes más satisfechos son más leales), pero también un efecto indirecto, en tanto en cuanto clientes satisfechos manifiestan menos quejas (H7), y clientes que exponen menos quejas son más leales (Liao, 2007). La argumentación previa contribuye a enunciar una última hipótesis en la que se relaciona la cantidad de quejas y la lealtad del cliente.

**H8: Si disminuye la cantidad de quejas presentadas por un cliente distribuidor, aumentará su lealtad al fabricante.**

Las relaciones propuestas quedan recogidas en la Figura 3.1.



Fuente: Elaboración propia

Figura 3.1. Modelo conceptual propuesto.

Con objeto de facilitar la lectura e interpretación de todas las hipótesis presentadas en este estudio 2, se construye la Tabla 3.1, donde se relacionan los objetivos e hipótesis planteados en la presente investigación.

Tabla 3.1. Objetivos e hipótesis. Estudio 2.

	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
<b>ESTUDIO 2</b>	<b>OBJETIVO 2.1:</b> Análisis y evaluación de la relación entre las variables resolución y duración de la queja y la gravedad de esta (tipo de queja).	<b>H1:</b> La gravedad de la queja afectará a su procedimiento de resolución. <b>H2:</b> La gravedad de la queja tendrá un efecto sobre la duración de esta.
	<b>OBJETIVO 2.2:</b> Análisis y evaluación del vínculo entre el grado de internacionalización de la empresa y la gestión de las quejas de sus clientes distribuidores.	<b>H3:</b> El grado de internacionalización tendrá un efecto sobre el tipo/gravedad de la queja.
	<b>OBJETIVO 2.3:</b> Análisis y evaluación de la relación entre la gestión de la queja y la satisfacción global.	<b>H4:</b> El procedimiento de resolución de la queja afectará a la satisfacción. <b>H5:</b> La duración de la queja tendrá un efecto sobre la satisfacción.
	<b>OBJETIVO 2.4:</b> Análisis y evaluación de la relación entre la satisfacción global y el comportamiento del cliente en cuanto a las quejas y la fidelidad.	<b>H6:</b> La satisfacción global tendrá un efecto sobre la fidelidad. <b>H7:</b> La satisfacción global tendrá un efecto sobre la cantidad de quejas. <b>H8:</b> La cantidad de quejas afectará a la fidelidad del cliente distribuidor.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 METODOLOGÍA. MODELOS ESTRUCTURALES

Una vez especificado el modelo teórico global y formuladas las hipótesis de investigación tras la revisión de la literatura, se expone la metodología empleada para estudiar la aplicación del modelo y contrastar las hipótesis empíricamente.

En primer lugar, se describe la muestra objeto de estudio, y a continuación se procede a explicar el diseño de la investigación. Para ello, se recogen los principales aspectos metodológicos relacionados con la recogida de información y la selección de los elementos muestrales. Finalmente, en la última parte, se resumen las técnicas de análisis de datos empleadas.

#### 3.3.1. MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO Y PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este punto se pretende, por un lado, identificar la población objeto de estudio y determinar la muestra a analizar y, por otro, exponer las etapas del estudio planteadas para la recogida de la información.

Se utilizó un método de muestreo probabilístico estratificado, dividiendo a toda la población en diferentes grupos, en función del grado de internacionalización. La selección de la muestra se realizó de modo aleatorio, a fin de garantizar que cada individuo tuviese las mismas oportunidades de ser seleccionado, para evitar sesgos de muestreo y sistemáticos. Esto nos asegura que la muestra extraída es representativa.

El contraste de las hipótesis establecidas se llevó a cabo mediante una investigación empírica cuantitativa de doble naturaleza que contempla: (i) una parte objetiva y (ii) una parte subjetiva.

La primera fase de esta investigación se ha apoyado en una base de datos que recoge las quejas y reclamaciones presentadas a la empresa fabricante por clientes distribuidores, durante dos años. La Tabla 3.2. recoge la ficha técnica del estudio llevado a cabo. En una segunda fase, como resultado de la revisión de estudios previos, se realizaron encuestas personales a los clientes que se han quejado. En esta parte del estudio se pretendía recoger la percepción de los clientes en cuanto a satisfacción y fidelidad.

Tabla 3.2. Ficha técnica del estudio.

FICHA TÉCNICA	MUESTRA
Tipo de estudio	Investigación cuantitativa experimental
Población para analizar	872 empresas distribuidoras
Ámbito del estudio	Internacional
Método de recogida de información	Cuestionario estructurado cerrado Base de datos de quejas de clientes distribuidores recogidas por una empresa fabricante
Procedimiento de muestreo	Muestreo probabilístico aleatorio estratificado
Error probabilístico	3,5 sobre un tamaño de población de 700 empresas cliente que han presentado reclamación
Tamaño muestral	79
Análisis de datos	Software: PLS Técnica: Modelización estructural mediante Partial Least Squares - PLSPM

Así, de los 700 clientes que presentaron alguna reclamación, se redujo la muestra a 79 registros, correspondientes a los clientes de los que se obtuvo respuesta. Dado que el tamaño de la población era conocido, se obtuvo un error del 3,5% para un nivel de confianza del 95% (estimando el error máximo cometido en la estimación de las proporciones  $p=q=0,5$ ).

De los 79 registros obtenidos, 19 empresas distribuidoras se incluirían en la modalidad de exportación indirecta (24%) (grado 1 de internacionalización), un 68% agentes y distribuidores internacionales a los que se exporta directamente (grado 2 de internacionalización) y un 8% filiales en el extranjero, tanto oficinas comerciales como fábricas (grado 3 de internacionalización); aspecto que equivaldría a los diferentes grados de internacionalización citados en la literatura. La caracterización completa de la muestra y de las quejas presentadas queda recogida en la Tabla 3.3.

*Tabla 3.3. Caracterización de la muestra y perfil de las quejas.*

CARACTERISTICAS			
Internacionalización (niveles)	Nivel	%	Cantidad
Exportación indirecta	1: Relación contractual indirecta con el fabricante	24%	19
Exportación directa	2: Relación contractual directa con el fabricante	68%	54
Filial extranjera	3: Propiedad del fabricante	8%	6
Gravedad de la queja (niveles)	Nivel	%	Cantidad
Baja	1: Problema apenas relevante	14%	11
Media	2: Problema con una gravedad media	47%	37
Alta	3: Problema muy grave para el cliente	39%	31
Duración promedio (niveles)	Nivel	%	Cantidad
Baja	1: Menos de 15 días	24%	19
Media	2: Entre 15 y 30 días	10%	8
Alta	3: Más de 30 días	66%	52

### 3.3.2. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES. ESCALAS DE MEDIDA

A continuación, se exponen las escalas de medición de las variables empleadas en el modelo teórico propuesto.

De acuerdo con las recomendaciones de Churchill (1979), la construcción de una escala de medida debe apoyarse en una definición precisa del concepto objeto de estudio y en la generación de un número suficiente de ítems en torno al mismo. Así, en este estudio, tanto la especificación del fenómeno a estudiar como la generación de los ítems, se sustenta en una extensa revisión de la literatura.

Las Tablas 3.4. y 3.5. muestran las escalas utilizadas para medir cada concepto estudiado en el presente trabajo: (i) tipo de distribuidor internacional; (ii) gestión de quejas; y (iii) efectos percibidos por el cliente (satisfacción, lealtad, número de quejas). El tipo de distribuidor se midió con base en la propuesta de Chetty (1999); la medición de la satisfacción y la de la duración de las quejas se basan en Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988); la fidelidad se mide de acuerdo con Spreng, Harrell y Mackoy (1995); la seriedad de la queja está en línea con Morris y Reeson (1978); los procedimientos para resolver quejas son de acuerdo con Clemmer (1993); y la frecuencia de las quejas sigue a Spreng, Harrell y Mackoy (1995) Dado que se

## La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional

### Capítulo III. Estudio 2

trataba de una investigación internacional, se utilizaron medidas únicas para aproximar algunos conceptos a fin de facilitar la comprensión y la legibilidad en diferentes idiomas y diferentes países (Lee, Kang y Kang, 2019). Es importante señalar que nuestro fabricante también prefirió este tipo de medidas singulares para evitar no cansar a sus distribuidores con encuestas largas utilizadas en el pasado, lo que provocó tasas de respuesta mucho más bajas.

Tabla 3.4. Escalas de medición empleadas en el Estudio 2. Fuentes.

CONCEPTO	ITEMS	FUENTE	OTROS ESTUDIOS
Grado de internacionalización (INTER)	1 ítem: MKINTER Grado de internacionalización de la empresa cliente distribuidora: 1. Exportación indirecta (Bajo) 2. Exportación directa (Medio) 3. Filial extranjera (Alto)	Chetty, 1999	Hunt and Lambe, 2000 Villareal, 2005 Blomstermo, Deo Sharma y Sallis, 2006 Henneberg, Gruber, Reppel, Naudé, Ashnai, Huber y Chowdhury 2015
Satisfacción (SAT)	1 ítem: MKSAT Grado de satisfacción global de la empresa cliente distribuidora con la empresa fabricante (de 1 a 3) 1. Bajo 2. Medio 3. Alto Mean: 2,8987342 Standard Deviation: 0,3432476	Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1988	Bitner et. al, 1990 Clemmer, 1993 Spreng, Harrell y Mackoy, 1995 Conlon y Murray, 1996 Smith y Bolton, 1998; Smith, Bolton y Wagner, 1999; Eriksson y Vaghult, 2000; Lewis y McCann, 2004; Homburg y Fürst, 2005. Liao, 2007
Fidelidad (FID)	<b>2 Ítems:</b> MKFID1 Intención de compra futura de la empresa cliente distribuidora a la empresa fabricante (de 1 a 3) Mean: 2,9358974 Standard Deviation: 0,2465209 MKFID2 Intención de recomendación de la empresa cliente distribuidora respecto de la empresa fabricante (de 1 a 3) 1. Bajo 2. Medio 3. Alto Mean: 2,9615385 Standard Deviation: 0,1935524	Spreng, Harrell y Mackoy, 1995	Eriksson y Vaghult, 2000 Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik, y Cha, 2001 Maxham y Netemeyer, 2002 Lam, Shankar, Erramilli y Murthy, 2004 Liao, 2007
Gravedad de la queja / Tipo (COMP)	Ítem MKTIPO Cómo de grave es la queja que ha presentado la empresa cliente distribuidora (de 1 a 3) 1. 1. Bajo 2. Medio 3. Alto	Morris y Reeson, 1978	Conlon y Murray, 1996 Liao, 2007
Tiempo empleado en la resolución de la queja (TIME)	Ítem MKTIME Días transcurridos hasta la resolución de la queja (reclasificado de 1 a 3) 1. < 15 días 2. desde 15 hasta 30 días 3. >30 días	Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1988	Clemmer, 1993 Conlon y Murray, 1996 Smith, Bolton y Wagner, 1999 Homburg y Fürst, 2005
Dificultad en la resolución de la queja (RESO)	Ítem: MKRESO Cómo de complicada ha resultado la gestión de la queja para su resolución (de 1 a 3) 1. Bajo (sin cargo y sin muestras) 2. Medio (se requieren muestras para analizar) 3. Alto (se requiere intervención técnica)	Clemmer, 1993	Smith y Bolton, 1998 Wirtz y Mattila, 2004 Lewis y McCann, 2004
Frecuencia de las quejas (CANT)	1 ítem: MKCANT Cuántas quejas se han recibido de cada cliente distribuidor? (reclasificado de 1 a 3) 1. < 5 2. desde 5 hasta 10 3. >10	Spreng, Harrell y Mackoy, 1995	Brouthers y Brouthers, 2003 Blomstermo, Deo Sharma, y Sallis, 2006

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.5. Escala utilizada en el Estudio 2.

CONCEPTO	ESCALA	PUNT	CONSTRUCTOS			
			MKTIPO	MKRESOLUCION	MKTIEMPO	MKCANTIDAD
			<b>Qué?</b> (tipo de problema -> gravedad/importancia)	<b>Cómo?</b> (forma de resolución -> requiere análisis y dónde)	<b>Cuándo?</b> (duración entre apertura y cierre)	<b>Cuánto?</b> (cantidad de quejas recibidas del mismo cliente)
<b>Gestión de Quejas</b>	Baja	1	Error entrega (cantidad, dirección, producto)	No se requiere análisis -> Envío sin cargo (SVC)	< 15 días	< 5
	Media	2	Mecánico, Estético	Se requiere envío de muestras para análisis -> Envío con cargo (NOR) y posterior abono (GUM)	Entre 15 y 30 días	Entre 5 y 10
	Alta	3	Eléctrico	Requiere intervención técnica en la instalación	> 30 días	> 10
CONCEPTO	ESCALA	PUNT	MKINTERNACIONALIZACION			
<b>Internacionalización</b>	Sin presencia Exportador	1	De este modo, el comportamiento de la firma en la etapa de exportación se explica con más detalle que otros “stages models”, usando el patrón de no exportador, a exportador vía un agente, a filial de ventas y finalmente a fabricación exterior (Sylvie K. Chetty, 1999). Esta será pues la primera propuesta del presente estudio para medir el grado de internacionalización.			
	vía un agente	2				
	Filial de ventas	3				
CONCEPTO	ESCALA	PUNT	MKSATISFACCION			
<b>Satisfacción</b>	Baja	1	Puntuaciones 1 y 2			
	Media	2	Puntuaciones 3			
	Alta	3	Puntuaciones 4 y 5			
CONCEPTO	ESCALA	PUNT	MKFIDELIDAD			
<b>Fidelidad</b>	Baja	1	Puntuaciones 1 y 2			
	Media	2	Puntuaciones 3			
	Alta	3	Puntuaciones 4 y 5			

*Fuente: Elaboración propia.*

Toda esta labor ha permitido la recopilación de un notable volumen de información que se ha sometido a diversos tratamientos estadísticos durante la fase de análisis, posibilitando la formulación de una serie de conclusiones e implicaciones a posteriori.

### 3.3.3. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS. PLS

Previo al contraste de hipótesis, se ha utilizado la Estadística Descriptiva para la caracterización preliminar de los datos.

A continuación, a fin de estimar las relaciones planteadas en el modelo teórico, se han analizado los datos a través de modelos de ecuaciones estructurales, empleando un enfoque basado en varianzas mediante Partial Least Squares (PLS), ya que el conjunto de datos era pequeño y existían indicadores tanto formativos como reflectivos. De este modo, se han incorporado variables complejas conceptualmente y se han podido examinar relaciones de dependencia interrelacionadas simultáneamente, a fin de predecir las variables dependientes objeto del estudio; tales como satisfacción, cantidad de quejas y fidelidad. La finalidad última de este análisis multivariante reside en el contraste de las hipótesis para poder llegar a establecer

conclusiones que aporten valor.

El algoritmo de estimación en PLS-PM se ha realizado siguiendo los siete pasos recomendados por Aldas-Manzano (2012): (i) en la *Inicialización* se ha realizado la primera aproximación, calculando  $\xi$  como suma de sus indicadores (cargas y pesos = 1); (ii) la *estimación de cargas* ha consistido en una aproximación de los coeficientes estructurales, calculando la covarianza entre variables latentes adyacentes; (iii) la *aproximación de los factores estructurales, inner*, se ha basado en la estimación de las variables latentes a partir de la estimación previa (*outer*) de ellas mismas; (iv) para la *estimación de las cargas reflexivas* hemos calculado los pesos y las cargas de las variables manifiestas sobre sus factores, mediante regresiones con una variable explicativa e igual para los *constructos formativos*, de forma que hemos obtenido indicadores de cargas y pesos a través de un proceso similar al análisis factorial confirmatorio en SEM basado en las covarianzas; (v) se ha realizado una *nueva aproximación outer*, calculando  $\xi$  a partir de la última estimación de cargas y pesos, repitiendo las iteraciones hasta que (vi) hemos aplicado el *criterio de parada*, cuando las diferencias entre dos estimaciones eran menor de  $10^{-5}$ ; (vii) y por último se han *calculado los valores finales*, estimando las puntuaciones de las variables latentes, los pesos (formativos), cargas (reflexivos) y coeficientes de regresión ( $\beta$ ). De este modo, se ha determinado la relación entre los indicadores y el constructo latente y se han obtenido los parámetros que miden la fiabilidad y validez de las variables sobre el mismo.

Con esto, se ha estimado el modelo estructural, evaluándose las relaciones entre los constructos, a través de los coeficientes path, y su significación (Wixom y Watson, 2001; Chin, Marcolin y Newsted, 2003).

### **3.4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Junto a la caracterización de la muestra, previo al contraste de hipótesis, se analizaron las características psicométricas del instrumento de medida.

#### **3.4.1. ANÁLISIS DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA. FIABILIDAD Y VALIDEZ CONVERGENTE**

Con objeto de comprobar la validez del constructo, se verificó la validez convergente y la validez discriminante, que en PLS se estiman a través de la validez factorial. Gefen y Straub (2005) proponen una guía práctica para analizar la validez de los constructos en PLS PM. La validez convergente es el grado en el cual los conceptos que deberían estar relacionados teóricamente lo están (Campbell y Fiske, 1959) y se analiza a través del tamaño de las cargas de cada indicador sobre su variable latente y a través de la varianza extraída promedio.

Así pues, tras analizar las cargas (Tabla 3.6.), no hubo necesidad de eliminar ninguna pues todas eran mayores a los valores mínimos recomendados en la literatura. Esto es desde 0,55 (Falk y Miller, 1992), a 0,6 (Bagozzi y Baumgartner, 1994), y 0,7 (Carmines y Zeller, 1979).

A continuación, se verificó la fiabilidad y validez de los valores obtenidos, según se muestra en esta misma Tabla 3.5. donde se observa que todos los valores de la  $\alpha$  de Cronbach (fiabilidad simple) son superiores al 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994) y los valores del índice de fiabilidad compuesta de cada constructo (CRI) quedan por encima de 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988). Estos resultados confirman que todos los constructos empleados en el estudio son altamente fiables. Asimismo, se comprobó que la validez convergente era adecuada al contemplar que la varianza extraída promedio (AVE) alcanzaba un valor superior al 0,5 (Fornell y Larcker, 1981; Chin,

1998b), confirmándose que la varianza compartida entre el constructo y sus medidas eran mayores que la compartida con el error.

Tabla 3.6. Análisis de las cargas, IFC y alfa de Cronbach.

<b>CARGAS, FIABILIDAD Y VALIDEZ DE CONSTRUCTO</b>										
<i>Indicador/Factor</i>	CANT	COMP	FID	INTER	RESO	SAT	TIME	Alfa de Cronbach >0,7	Fiabilidad compuesta >0,6	Varianza extraída media (AVE) >0,5
<b>CANT.</b> Cantidad de quejas	1,000									
<b>COMP.</b> Gravedad de la queja		1,000								
<b>FID.</b> Fidelidad del cliente			0,966 0,953					0,914	0,959	0,921
<b>INTER.</b> Internacionalización				1,000						
<b>RESO.</b> Resolución de la queja					1,000					
<b>SAT.</b> Satisfacción del cliente						1,000		1,000	1,000	1,000
<b>TIME.</b> Duración de la queja							1,000			

### 3.4.2. VALIDEZ DISCRIMINANTE

A continuación, se ha comprobado, mediante validez discriminante, que los factores que no deberían estar relacionados en realidad no lo están (Campbell y Fiske, 1959), aunque solo un factor tenía una escala de varios elementos.

La validez discriminante se alcanza cuando esas correlaciones entre indicadores y constructos no son altas, y se observa mediante las correlaciones cruzadas (*cross-loading*) en la siguiente tabla (Tabla 3.7.), donde vemos que las cargas de su mismo factor son superiores a las cargas en otros factores.

Tabla 3.7. Validez discriminante.

<b>CARGAS CRUZADAS</b>							
	CANT	COMP	FID	INTER	RESO	SAT	TIME
<b>MKCANT</b>	1,000	0,220	0,143	0,320	0,298	-0,029	0,312
<b>MKFID1</b>	0,151	0,318	0,966	-0,076	0,371	0,381	0,267
<b>MKFID2</b>	0,121	0,267	0,953	-0,061	0,279	0,329	0,253
<b>MKINTER</b>	0,320	0,044	-0,072	1,000	0,011	-0,091	0,123
<b>MKRESO</b>	0,298	0,223	0,342	0,011	1,000	0,276	0,543
<b>MKSAT</b>	-0,029	0,327	0,372	-0,091	0,276	1,000	0,233
<b>MKTIME</b>	0,312	0,319	0,272	0,123	0,543	0,233	1,000
<b>MKTIPO</b>	0,220	1,000	0,307	0,044	0,223	0,327	0,319

De igual modo, se ha verificado la validez discriminante mediante el análisis AVE (criterio de

Fornell y Larcker, 1981), comprobando si el constructo es diferente a otros mediante la comparativa entre correlaciones de los constructos y la varianza extraída promedio de cada variable latente. Este método muestra validez discriminante cuando la varianza compartida entre dos constructos, medida a través del cuadrado de sus correlaciones, es menor que la varianza extraída promedio de los indicadores de medida de cualquiera de los constructos (Ulaga y Eggert, 2006).

En la Tabla 3.8. se muestra cómo la varianza compartida entre el constructo y AVE es superior a la compartida con otros constructos. Si observamos los valores de la diagonal principal (raíz cuadrada del AVE), vemos que estos resultan superiores a los valores que se encuentran debajo de la misma. Con esto se puede concluir que la validez discriminante ofrece valores satisfactorios, de acuerdo con el criterio de Fornell-Larcker.

Tabla 3.8. Validez discriminante: Criterio de Fornell-Larcker.

VALIDEZ DISCRIMINANTE. CRITERIO DE FORNELL-LARCKER							
	CANT	COMP	FID	INTER	RESO	SAT	TIME
<b>CANT.</b> Cantidad de quejas							
<b>COMP.</b> Gravedad de la queja	0,220						
<b>FID.</b> Fidelidad del cliente	0,143	0,307	0,960				
<b>INTER.</b> Internacionalización	0,320	0,044	-0,072				
<b>RESO.</b> Resolución de la queja	0,298	0,223	0,342	0,011			
<b>SAT.</b> Satisfacción del cliente	-0,029	0,327	0,372	-0,091	0,276	1,000	
<b>TIME.</b> Duración de la queja	0,312	0,319	0,272	0,123	0,543	0,233	

Igualmente, se ha verificado la ratio HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) con objeto de conocer si existe riesgo de no validez discriminante; esto es, cuando el ratio MT/HT es mayor que 0.85 o 0,90. No es el caso; tal como se puede observar en la Tabla 3.9.

Tabla 3.9. Validez discriminante: Heterotrait-Monotrait Ratio.

HETEROTRAIT-MONOTRAIT RATIO (HTMT)							
	CANT	COMP	FID	INTER	RESO	SAT	TIME
<b>CANT.</b> Cantidad de quejas							
<b>COMP.</b> Gravedad de la queja	0,220						
<b>FID.</b> Fidelidad del cliente	0,148	0,319					
<b>INTER.</b> Internacionalización	0,320	0,044	0,074				
<b>RESO.</b> Resolución de la queja	0,298	0,223	0,354	0,011			
<b>SAT.</b> Satisfacción del cliente	0,029	0,327	0,387	0,091	0,276		
<b>TIME.</b> Duración de la queja	0,312	0,319	0,284	0,123	0,543	0,233	

### 3.4.3. ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL

Habiendo comprobado las propiedades psicométricas, a continuación, se analiza el modelo estructural, a fin de contrastar las relaciones establecidas previamente en las hipótesis.

Empleando PLS, se analizaron los estadísticos *t de Student*, el nivel de significación de los parámetros *path*, que indican la fortaleza en las relaciones entre variables independientes y dependientes, y el valor R<sup>2</sup> para cada variable dependiente, que se corresponde con la varianza de las variables latentes dependientes.

Así, el valor R2 mide el poder predictivo de un modelo para las variables dependientes (Chin, Marcolin y Newsted, 2003; Ko, Kirsch y King, 2005), de forma que valores de R2 altos indican un mejor ajuste del modelo (Haenlein y Kaplan, 2004), permitiendo evaluar la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas teniendo en cuenta la significación de los coeficientes de regresión estandarizados estimados.

De acuerdo con Falk y Miller (1992), valores inferiores a 0,1, aun siendo estadísticamente significativos, proporcionarían muy poca información, por lo que las relaciones que se formularan en hipótesis relacionadas con ese factor tendrían un nivel predictivo bajo. En nuestro caso, y tal y como se observa en la Tabla 3.9., se obtienen valores inferiores a 0,1 en las variables cantidad de quejas, complejidad de la queja y resolución de la queja. Así, aquellas variables que incluyan estos conceptos tendrán un nivel predictivo bajo. Sin embargo, junto con la R2, es necesario evaluar otros indicadores. En este sentido, se ha analizado la relevancia predictiva con el test de Stone-Geisser (Q2), mediante la técnica de re-muestreo de *blindfolding*, que omite parte de datos para reestimar los parámetros del modelo sobre la base del resto de casos y repitiendo el modelo hasta que cada uno de los datos haya sido omitido y estimado. (Aldás, 2012). Así, validez predictiva es determinada por el estadístico Q2 de cada variable latente. Tal como se refleja en la Tabla 3.10., no en todos los casos los valores son mayores a cero. Concretamente, las hipótesis relacionadas con los factores cantidad de quejas (CANT), gravedad de la queja (COMP), resolución de la queja (RESO) y satisfacción del cliente (SAT) poseen baja capacidad predictiva en la estimación de los valores. Esto puede ser debido al tamaño muestral o a la forma de medición de las variables.

Este análisis nos ha permitido confirmar la existencia de relaciones estables en cinco de las ocho relaciones estructurales planteadas, puesto que el valor del estadístico *t de Student* es significativo en estos cinco casos. Así, a partir de los coeficientes obtenidos y la significación de cada uno de ellos es posible establecer el contraste de las hipótesis, tal como se muestra a continuación (Tabla 3.10.).

Tabla 3.10. Contraste de hipótesis.

CONTRASTE DE HIPÓTESIS		
HIPÓTESIS	Beta estandarizado	Valor t (bootstrap)
H1. COMP. Gravedad de la queja -> RESO. Resolución de la queja	0,223*	1,817
H2. COMP. Gravedad de la queja -> TIME. Duración de la queja	0,319***	2,803
H3. INTER. Internacionalización -> COMP. Gravedad de la queja	0,044ns	0,471
H4. RESO. Resolución de la queja -> SAT. Satisfacción del cliente	0,212*	1,459
H5. TIME. Duración de la queja -> SAT. Satisfacción del cliente	0,118ns	0,084
H6. SAT. Satisfacción del cliente -> FID. Fidelidad del cliente	0,376***	9,208
H7. SAT. Satisfacción del cliente -> CANT. Cantidad de quejas	-0,029ns	0,537
H8. CANT. Cantidad de quejas -> FID. Fidelidad del cliente	0,154**	2,170
R2 CANT (Cantidad de quejas) = 0,001; Q2 CANT = -0,08 R2 COMP (Gravedad de las quejas) = 0,002; Q2 COMP = -0,02 R2 FID (Fidelidad del cliente) = 0,162; Q2 FID = 0,03 R2 INTER (Internacionalización) = n.a. Q2 INTER = n.a. R2 RESO (Resolución de la queja) = 0,05; Q2 RESO = -0,005 R2 SAT (Satisfacción del cliente) = 0,1; Q2 SAT = 0,04 R2 TIME (Duración de la queja) = 0,101; Q2 TIME = 0,038		

Nota: \* p<0,1; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01

Estos resultados coinciden en gran medida con las hipótesis planteadas en tanto que permiten

explicar la presencia de relaciones significativas entre diferentes factores relativos a la gestión de las quejas, la satisfacción y la fidelidad: gravedad y complejidad, gravedad y duración, complejidad y satisfacción, cantidad y fidelidad, satisfacción y fidelidad. No así con el grado de internacionalización de la empresa y la gravedad, y la duración y la cantidad con la satisfacción.

Por lo que respecta al procedimiento de resolución de la queja y su duración, tendrá mucho que ver con la gravedad de ésta (el tipo), confirmándose H1 y H2 respectivamente. A su vez, la resolución de la queja influirá sobre la satisfacción del cliente (H4) y esta última sobre la fidelidad (H6). En cuanto a la cantidad de quejas, se aprecia que aquellos clientes con menor número de quejas permanecen más fieles a la empresa (H8).

No obstante, no es posible afirmar que una mayor internacionalización tenga relación con el tipo de quejas (H3). Por tanto, la internacionalización del cliente-distribuidor no afecta al tipo de quejas que se presenta.

Adicionalmente, tampoco se ha verificado que la duración de la queja influya sobre la satisfacción del cliente (H5), ni que esta última repercuta en el número de quejas presentadas por el cliente (H7). Es decir, clientes cuyas quejas se resuelven de manera más dilatada en el tiempo no están significativamente menos satisfechos; ni clientes poco satisfechos presentarán más quejas que los más satisfechos.

La Figura 3.2. muestra la representación del modelo estructural, con los datos asociados al mismo.

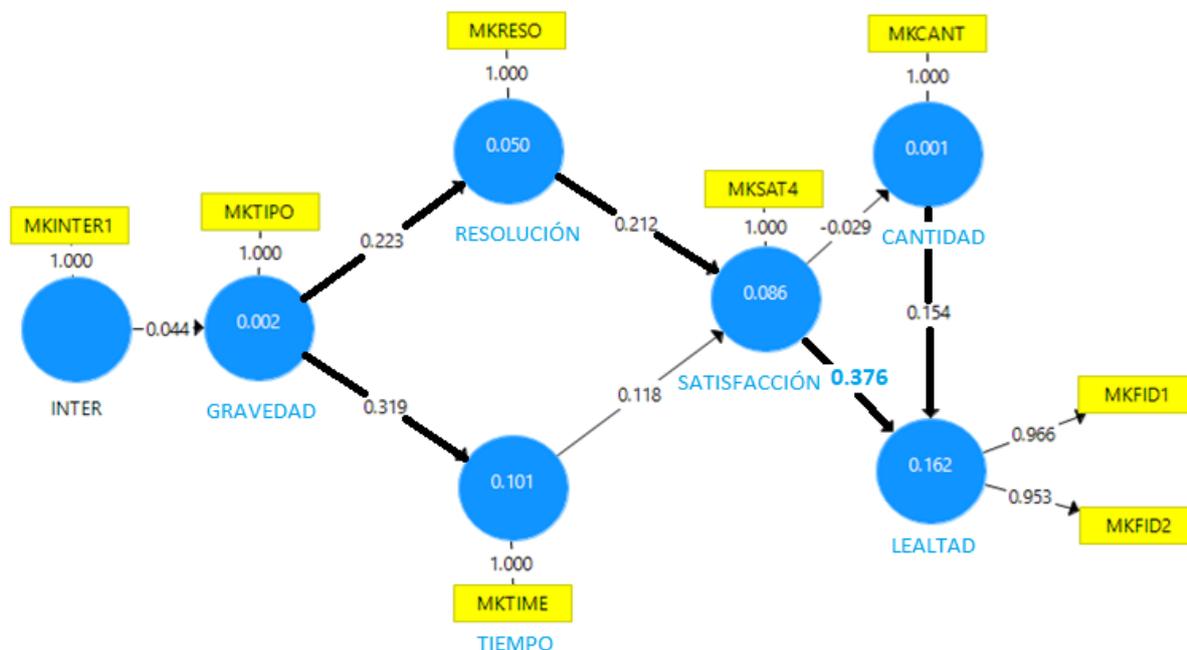


Figura 3.2. Representación del modelo estructural.

Por último, en la Tabla 3.11. se resume el contraste de las hipótesis planteadas.

Tabla 3.11. Contraste de hipótesis en el Estudio 2. Resumen.

HIPÓTESIS	CONTRASTE DE HIPÓTESIS	
<b>H1:</b> La gravedad de la queja afectará a su procedimiento de resolución.	Sí	Resolución y Duración -> Gravedad. El procedimiento de resolución y su duración tendrán mucho que ver con la gravedad de la queja.
<b>H2:</b> La gravedad de la queja tendrá un efecto sobre la duración de esta.	Sí	
<b>H3:</b> El grado de internacionalización tendrá un efecto sobre el tipo/gravedad de la queja.	No	Grado de Internacionalización. No presenta significatividad, probablemente por la escasez de clientes con alto grado de internacionalización que han respondido.
<b>H4:</b> El procedimiento de resolución de la queja afectará a la satisfacción.	Sí	Resolución -> Satisfacción. Una experiencia negativa afectará a la satisfacción y a la lealtad, mientras que una buena puede aumentarlas más allá de la situación antes del fallo.
<b>H5:</b> La duración de la queja tendrá un efecto sobre la satisfacción.	No	Duración -> Satisfacción. No influencia de la duración de la queja en la satisfacción del cliente.
<b>H6:</b> La satisfacción global tendrá un efecto sobre la fidelidad. H6.1: La satisfacción global afectará a la intención de compra. H6.2: La satisfacción global afectará a la intención de recomendación.	Sí	Satisfacción -> Lealtad. Existe una relación directa entre satisfacción e intención de compra y de recomendación.
<b>H7:</b> La satisfacción global tendrá un efecto sobre la cantidad de quejas.	No	Satisfacción -> Cantidad. Ausencia de relación entre la satisfacción global y la frecuencia de las reclamaciones.
<b>H8:</b> La cantidad de quejas afectará a la fidelidad del cliente distribuidor.	Sí	Cantidad -> Lealtad. Aquellos clientes con mayor número de quejas permanecen fieles a la empresa.

### 3.5. CONCLUSIONES

El presente capítulo centra su atención en la gestión de quejas y reclamaciones B2B en un contexto B2B internacional. Así, y con una muestra de 79 empresas distribuidoras de una empresa fabricante multinacional española del sector metalmecánico, se extraen ciertas conclusiones e implicaciones gerenciales que podrían extenderse a empresas multinacionales medianas centradas en la calidad y el diseño, que atienden a diferentes países de diferentes continentes.

Con este fin, se eligen modos de entrada (distribuidores) alternativos al mercado internacional para tener éxito (exportación indirecta, exportación directa y filiales comerciales propia). Con esta premisa, nuestros resultados llevan a la conclusión de que el tipo de distribuidor no juega un papel importante en este modelo, probablemente debido a la escasez de filiales comerciales propias del fabricante analizado (alto grado de compromiso organizacional) que respondieron a nuestro cuestionario. A pesar de esto, debe recordarse que "los tamaños de muestra pequeños son típicos de muchos mercados B2B" (Thomas, 2016, p. 821). Es posible afirmar que, aunque los distribuidores-clientes internos (filiales comerciales) podrían ser, en teoría, bastante diferentes, nuestros resultados no han corroborado este punto. Es decir, en nuestra muestra, los diferentes tipos de distribuidores no difieren en términos de reclamaciones y de quejas; a saber, un distribuidor indirecto, un exportador y una filial comercial se quejan de lo mismo. La cercanía de un distribuidor-cliente al fabricante no parece reducir las quejas y reclamaciones en nuestro estudio. En línea con Homburg y Fürst (2005), nuestros resultados corroboran que no todas las empresas y empleados están bien informados sobre cómo tratar con éxito los fallos del servicio y atienden por igual a todos sus clientes.

Una segunda conclusión relacionada con nuestras hipótesis no probadas es que el tiempo que lleva resolver una queja no influirá en la satisfacción general del distribuidor con el fabricante. Así, en cuanto a la influencia de la duración de la queja en la satisfacción del cliente (H5), se puede afirmar que el tiempo de resolución de una queja presentada por un cliente distribuidor no influirá en la satisfacción global de éste con el fabricante. Una queja larga pero bien resuelta parece tener en nuestro estudio un mejor pronóstico que una queja que se resuelve rápidamente, pero de una manera muy superficial. Según lo explicado por Homburg y Fürst (2005), esto puede deberse al hecho de que la percepción del cliente mejorará cuando la compañía le ofrezca la oportunidad de explicar su problema, ya que este es un procedimiento efectivo para restablecer la relación (Gilly, 1987), incluso si el tiempo transcurrido es muy largo. Por lo tanto, estos resultados nos llevan a concluir que las respuestas de los distribuidores (satisfacción y fidelidad) dependen del tipo de quejas y reclamaciones (gravedad) y la forma en que se abordaron (cómo). Es decir, las expectativas previas se desconfirmarán aún más a medida que aumente la gravedad de la queja y la complejidad de los procedimientos de resolución. Sin embargo, el período de tiempo que transcurre hasta que esto suceda no será tan relevante como para desconfirmar las expectativas anteriores.

En tercer lugar, quedaría por tratar la ausencia de relación entre la satisfacción global del cliente y la frecuencia de las reclamaciones (H7).

A este respecto, nuestros resultados muestran la ausencia de una relación entre la satisfacción del cliente y la cantidad de quejas, en línea con los resultados de Askariazad y Babakhani (2015). Es decir, los clientes más satisfechos no se quejan menos. Esto podría deberse a que, como señalaron Haverila y Naumann (2010), la frecuencia de las quejas puede variar según el grado de satisfacción, pero solo hasta cierto nivel porque la relación entre ambos factores tiende a acercarse asintóticamente a un cierto límite. Específicamente, nuestros resultados muestran que la satisfacción general de los distribuidores no influye en el número de quejas presentadas al fabricante. Esto deja abierta la posibilidad de investigar en el futuro por qué ocurren estas diferencias.

Por otro lado, en cuanto a las conclusiones obtenidas, éstas pueden resultar de utilidad a los ejecutivos con responsabilidad sobre las ventas, en la elaboración e implementación de estrategias comerciales B2B, para establecer acciones e iniciativas, en cuanto a los resultados significativos encontrados.

En primer lugar, por lo que respecta a la cantidad de quejas, los resultados demuestran curiosamente que aquellos clientes con el mayor número de quejas resueltas serán más leales a la empresa, tal como se ha observado en el modelo ECSI (ECSI Technical Committee, 1998), que igualmente respalda que las quejas se incluyen como un antecedente de la lealtad. Así también lo declararon Gilly y Hansen (1985) en su trabajo pionero: las quejas bien resueltas ofrecen oportunidades para retener clientes leales. El estudio de Gruber (2011) da algunas pautas sobre cómo los clientes que se quejan quieren ser tratados por los empleados de primera línea. Por ejemplo, "los empleados de primera línea pueden recibir capacitación para adaptar su comportamiento a las" expectativas subyacentes "de sus clientes. En esta escena, los gerentes que operan en el extranjero y usan modos de entrada alternativos deberían invertir en formar empleados de primera línea para tratar las quejas y reclamos de manera rápida y eficiente en diferentes idiomas y considerando diferentes situaciones. Además, sería útil introducir indicadores de éxito para recompensar a los trabajadores que mejor recuperan a los distribuidores insatisfechos. Así, nuestro estudio confirma que, si disminuye la cantidad de quejas presentadas por un cliente distribuidor, aumentará su lealtad al fabricante (H8). En este

sentido, se recomienda a los fabricantes minimizar las quejas de sus distribuidores para conseguir rebajar la tasa de abandono.

En segundo lugar, se aprecia que el procedimiento de resolución de la queja y su duración tendrán mucho que ver con la gravedad de ésta (el tipo). Así, coincidiendo con Stone (2011), se constata que, si aumenta la gravedad/importancia de una queja presentada por un cliente distribuidor, crecerá la complejidad de resolución por parte del fabricante (H1). Al tiempo que, si aumenta la gravedad/importancia de una queja presentada por un cliente distribuidor, crecerá la duración/tiempo hasta que el fabricante la resuelva (H2). Este resultado lleva a recomendar un servicio técnico posventa eficiente en entornos B2B, donde se deben introducir servicios innovadores de mantenimiento, reparación y operación para obtener una ventaja competitiva internacional, particularmente cuando se opera en mercados industriales que buscan calidad y diseño.

En tercer lugar, y en línea con Pruyin y Smiths (1998) por un lado y con Smith y Bolton (1998) por otro, se corrobora la relación entre la resolución de las quejas y la satisfacción del cliente (H4), en tanto que una experiencia negativa del cliente afectará tanto a la satisfacción como a la lealtad del cliente, mientras que una buena puede aumentar la satisfacción del cliente y la lealtad más allá de la situación antes del fallo. Tal y como señalaron Maxham y Netemeyer (2002), un segundo fracaso con la misma compañía provoca una disminución en la intención de recompra. Si la experiencia en la resolución de la queja fue positiva, esto conduciría a un aumento de la confianza, reforzando la relación entre el cliente y el fabricante cuando ocurran nuevos incidentes. Sin embargo, siempre es mejor evitar problemas. Por lo tanto, los fabricantes deben tratar de minimizar las quejas de los distribuidores para reducir la tasa de abandono. Por lo tanto, especialmente cuando se opera en el extranjero y se ofrecen productos de calidad, se recomienda encarecidamente el uso de mecanismos de escucha virtual para las respuestas de los distribuidores más conocidos. Deben actualizarse y revisarse para garantizar su velocidad y personalización. Los mapas de pensamiento estratégico pueden ser una herramienta interesante para este fin.

En último término, los resultados muestran que la satisfacción afecta en gran medida la lealtad; lo que confirma el trabajo de Johnson et al. (2001). Tal y como defienden Spreng, Harrell y Mackoy (1995), existe una relación directa entre satisfacción y lealtad (H6), entendida esta última como la intención de compra y de recomendación, confirmándose la sexta hipótesis, postulada de acuerdo con Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik, y Cha (2001), quienes argumentaban cómo la satisfacción afecta en gran medida a la lealtad a través de su habilidad de construir fuertes relaciones entre empresas y clientes. Asimismo, Liao (2007) afirma que una gestión ágil y positiva de una reclamación influye positivamente sobre la satisfacción del cliente y consecuentemente sobre la intención de recompra, mientras que la severidad del fallo y la repetición de este reduce este impacto positivo sobre la satisfacción.

Por último, cabe citar que este segundo estudio ha sido publicado en el *Journal of Business & Industrial Marketing*, según se recoge en el Anexo 2, obteniendo los siguientes indicadores:

- Social Science Citation Index. JCR Impact factor: **2.497**. Business Category (**78/152: Q3**)
- Scimago Journal Rank.SJR Impact factor: **0.685**. Business and International Management (**92/434: Q1**) and Marketing Category (**65/195: Q2**)
- H index: **62**

## **CAPÍTULO IV.**

### **ESTUDIO 3. LA INFLUENCIA DEL CONTEXTO CULTURAL**

#### 4.1. Introducción.

#### 4.2. Marco conceptual.

4.2.1. La cultura y la gestión de las quejas.

4.2.2. Diferentes perfiles de quejas y resultados: clientes domésticos, de culturas *high-context* y de culturas *low-context*.

4.2.3. Estabilidad de las asociaciones: tipo de cliente-perfil de quejas-resultados obtenidos a lo largo del tiempo.

#### 4.3. Metodología. Clustering.

4.3.1. Muestra objeto de estudio y planteamiento de la investigación.

4.3.2. Técnicas de análisis de datos. Anafaco y mapas perceptuales.

#### 4.4. Análisis y discusión de resultados.

4.4.1. Resultados para el año 2012.

4.4.2. Resultados para el año 2014.

4.4.3. Comparación de resultados: 2012 y 2014.

#### 4.5. Conclusiones.

## 4.1. INTRODUCCIÓN

Junto al procedimiento de gestión de quejas (analizado en el estudio 2), y tal y como se desprende del análisis bibliométrico realizado (estudio 1), el tema cultural se revela como otra de las áreas principales de estudio en el ámbito de las *complaints*. Así, diferentes estudios de investigación han demostrado que la cultura impacta en muchos resultados diferentes a nivel individual (Hall, 1959-1989; Harrison y Huntington, 2000; Hofstede, 1984 y 2001; Kirkman, Lowe y Gibson, 2006), permitiéndonos clasificar a los clientes en tres grandes tipos: clientes domésticos/locales, clientes *high-context* (HC) y clientes *low-context* (LC). Es decir, el factor cultural es un aspecto clave de las relaciones B2B, ya que, primero, las empresas no pueden negociar internacionalmente sin ser conscientes de cómo las características básicas de las diferentes culturas pueden influir en todo el proceso y, segundo, el éxito de esta negociación comercial internacional exitosa se lleva a cabo en un clima de cooperación en el que se satisfacen las necesidades de ambas partes y en la que ambas partes pueden salir ganadoras (Ferraro y Briody, 2013). En definitiva, el éxito de la relación vendrá determinado, en buena medida, por la conexión que un fabricante sea capaz de establecer con clientes/distribuidores culturalmente afines y distantes.

En este escenario, un primer objetivo de este trabajo radica en analizar si existen asociaciones entre diferentes tipos de cliente culturalmente distintos (domésticos, *high-context* y *low-context*) y el perfil de quejas y reclamaciones presentados por cada tipo de cliente, así como los resultados obtenidos (fidelidad, satisfacción y cantidad de quejas).

A lo dicho, cabe añadir que la mayoría de los modelos existentes que abordan la relevancia de la cultura en las relaciones laborales, asumen la estabilidad cultural, enfatizando el ajuste entre una cultura dada y ciertas prácticas de gestión y motivación (Erez y Earley, 1993). Por ello, el segundo objetivo de este trabajo plantea analizar si se mantendrán inalterables en el tiempo las asociaciones entre tipos de cliente culturalmente dispares, perfil de quejas presentadas y resultados obtenidos.

Para lograr ambos objetivos, se ha contado con una muestra integrada por distribuidores de un fabricante: 51 entrevistados en el año 2012 y 91 en el año 2014. Los mismos han informado sobre el perfil de quejas presentado a lo largo del tiempo considerando tres dimensiones - importancia/gravedad de la queja, duración y procedimiento de resolución- y sobre el resultado de su relación con el fabricante -satisfacción, lealtad y cantidad de quejas-.

El valor añadido del trabajo radica, por tanto, en dos grandes aportaciones. Primero, hasta la fecha, se ha estudiado la gestión de las quejas, quedando limitado el factor cultural al ámbito general de la negociación (Ferraro y Briody, 2013). De ahí el interés por abordar la existencia de perfiles de quejas diferentes, así como de resultados dispares, comparando clientes/distribuidores culturalmente diferentes. Segundo, las investigaciones se han referido mayoritariamente a un solo periodo de tiempo (por ejemplo, Chakraborty, Srivastava y Marshall, 2007; Tronvoll, 2007; Askariyazad, y Babakhani, 2015; Homburg, y Fürst, 2005). De ahí la relevancia de la estabilidad (o no) en el tiempo de las asociaciones identificadas.

Con estas premisas, el estudio se divide en cuatro partes. En primer lugar, se describe el marco teórico donde se recogen las aportaciones de la literatura relativas a (1) variables clave para definir el perfil de reclamaciones B2B, (2) existencia de diferencias culturales entre clientes a lo largo del tiempo en lo que a perfil de quejas y resultados obtenidos respecta. En la segunda parte, se describe la metodología utilizada, que incluye un primer análisis factorial de correspondencias y la agrupación por clústeres para los dos periodos de tiempo citados (años

2012 y 2014), y un segundo análisis de correlaciones entre los resultados de ambos años. A continuación, se exponen los resultados del estudio. Por último, terminamos con un apartado de conclusiones del presente trabajo.

## **4.2. MARCO CONCEPTUAL**

De acuerdo con la literatura consultada, personas procedentes de diferentes países tienden a comunicarse de formas ligeramente distintas por sus diferencias culturales, y esto en ocasiones conduce a malentendidos (Nishimura, Nevgi y Tella, 2008). En efecto, entre los tipos de fallo que resultan motivo de queja encontramos una gran variedad de problemas de comunicación que originan lentitud, errores administrativos, producto no deseado, etc. Así, tales malentendidos se pueden traducir en perfiles de quejas y reclamaciones dispares dependiendo de la cultura en la que se han producido. Por tanto, la comunicación fabricante-cliente es un factor clave para entender el perfil de la queja. Es aquí donde las diferencias culturales juegan un papel importante, ya que, esta comunicación fabricante-cliente (y por extensión las potenciales quejas) tendrá mucho que ver con la identidad cultural del cliente. Por ello, en el próximo apartado, se realiza una revisión de la literatura a fin de tipificar a los clientes en función de su cultura para intentar entender mejor los diferentes perfiles de quejas.

### **4.2.1. LA CULTURA Y LA GESTIÓN DE LAS QUEJAS**

Al igual que con muchos otros aspectos de nuestro comportamiento, la forma en que se gestionan las quejas y la reacción del cliente están condicionadas por supuestos culturales. Al negociar dentro de nuestra propia cultura, es posible operar efectivamente en el nivel intuitivo o inconsciente. Sin embargo, cuando entramos en negociaciones internacionales, la escena cambia drásticamente (Ferraro y Briody, 2013).

Así, la comprensión en los negocios internacionales puede complicarse aún más por el hecho de que las personas con frecuencia hablan idiomas diferentes o distintas formas del mismo idioma, según la situación social (Ferraro y Briody, 2013). Es decir, cuando los clientes se encuentran culturalmente distantes. A continuación, se muestra cómo, aún hoy, existen aspectos que propician la convergencia o divergencia de las culturas, y que nos permitirán clasificar a los clientes de toda empresa atendiendo a su cultura de procedencia: clientes domésticos/locales, clientes *high-context* y clientes *low-context*. En efecto, veamos cómo las diferentes culturas exhiben distintos valores, actitudes, morales, comportamientos y estilos lingüísticos, todo lo cual puede afectar en gran medida el proceso y el resultado de nuestras negociaciones y, por extensión, de las quejas que se deriven.

Tal como sugiere Triandis (1993), un síndrome cultural puede identificarse cuando actitudes compartidas, creencias, normas, roles, valores y otros elementos similares de la cultura subjetiva, identificados entre quienes comparten un idioma, período histórico y ubicación geográfica, (a) se organizan en torno a un tema, (b) hay evidencia de que la varianza dentro de la cultura de estas construcciones es pequeña en relación con la varianza entre culturas, y (c) hay un vínculo entre estos patrones de cultura subjetiva y geografía. Este autor revisa la evidencia que sugiere que las construcciones de colectivismo e individualismo son síndromes culturales.

En líneas generales, cabe diferenciar entre dos grandes escenarios culturales que diferirían del entorno doméstico en el que opera una empresa: culturas *high-context* (HC) y culturas *low-*

*context* (LC). Según Kittler, Rygl y Mackinnon (2011), el concepto de comunicación HC y LC se introdujo originalmente en 1959 y fue descrito ampliamente por el antropólogo Edward Hall en su libro 'Beyond Culture' (Hall, 1976). Hall (1976) creó estos dos términos para entender las diferencias básicas de los estilos de comunicación y asuntos culturales. De acuerdo con este autor, los mensajes intercambiados en una cultura HC llevan significados implícitos con más información que las palabras utilizadas, mientras que en cultura LC, los mensajes tienen un significado claro, sin ninguna implicación más allá de las palabras usadas, por lo que en una cultura LC es muy importante ser explícito a fin de ser entendido completamente.

Tras Hall, el trabajo de Hofstede (1980-1986) amplía estas dimensiones culturales y revoluciona la investigación en el campo de la cultura y el negocio internacional. Hofstede (2008) complementa años más tarde esta teoría introduciendo la dimensión cultural individualismo/colectivismo, ampliamente usada en las investigaciones transculturales. En efecto, esta dimensión es soportada con los estudios de Lewis (1999, 2005) quien compara orientales (más colectivas y con orientación HC) y países occidentales (más individualistas y con orientación LC).

El individualismo prevalece en los países desarrollados y occidentales, mientras que el colectivismo prevalece en los países menos desarrollados y orientales; Japón toma una posición intermedia en esta dimensión. (Hofstede y McCrae, 2004).

En efecto, parece que hay una correlación positiva entre colectivismo y cultura HC, donde las personas desde su nacimiento se integran en grupos fuertes y cohesivos (Hofstede, 1984, 2001 y 2011). Ejemplos típicos serían Guatemala, Ecuador, Panamá, Venezuela con alto colectivismo (Arrindell, Hatzichristou, Wensink, Rosenberg, van Twillert, Stedema y Meijer, 1997), donde la relación entre las personas del grupo cobra gran importancia. En estos entornos, la gente tiene conexiones cercanas durante un período largo de tiempo. Muchos aspectos de comportamiento cultural no son hechos explícitos porque la mayoría de los miembros (clientes en nuestro estudio) saben qué hacer y qué pensar después de años de interacción con cada uno de los otros miembros; equivalente a las relaciones de la familia a lo largo del tiempo (Halverson, 1993 y 2008).

Por otro lado, de acuerdo con Hofstede (1984, 2001 y 2011), la cultura LC se vincula a comportamientos individualistas, donde la sociedad promueve el desarrollo de valores individuales y grupos sociales independientes, que asumen una pobre representación de los valores de otros; los lazos entre los individuos están sueltos: se espera que todos cuiden de sí mismos y de su familia inmediata. Así pues, es requerida una vía de comunicación más explícita y elaborada para evitar malentendidos; lo cual significa que un mensaje LC serviría a una conversación más suave. Ejemplos representativos incluyen EE. UU., o los países del norte y el oeste de Europa entre otros, donde los individuos se esfuerzan por lograr sus propios objetivos en un marco social poco estructurado (Arrindell, Hatzichristou, Wensink, Rosenberg, van Twillert, Stedema y Meijer, 1997). Según Halverson (1993 y 2008), para clientes LC sería necesaria una comunicación explícita. Las relaciones empiezan y terminan rápidamente y la productividad depende de los procedimientos, poniendo atención a los objetivos. Los elementos no verbales no son significativos y los mensajes verbales son explícitos. La comunicación es vista como una forma de intercambiar información, ideas y opiniones. Los desacuerdos no son personales, ya que el foco está en lo racional (soluciones racionales) y no personales. La privacidad es importante. Los eventos y las tareas son planificadas y han de realizarse en un tiempo dado. El cambio es rápido y normalmente se tiende a ahorrar tiempo, puesto que el tiempo es de uno mismo. Existen muchas conexiones, pero de corta duración o por alguna razón

específica. (Halverson, 1993 y 2008).

De lo dicho, se desprende que las empresas no pueden comunicarse igual con clientes/distribuidores que operan en distintas culturas, ya que, sus necesidades de información y el modo de interpretar los mensajes emitidos será bien diferente. Es por ello por lo que el perfil de quejas y reclamaciones (complejidad, duración y procedimiento de resolución) será diferente en distintos escenarios culturales. El epígrafe siguiente aborda con más detalle tales divergencias.

#### **4.2.2. DIFERENTES PERFILES DE QUEJAS Y RESULTADOS: CLIENTES DOMÉSTICOS, DE CULTURAS *HIGH-CONTEXT* Y DE CULTURAS *LOW CONTEXT***

Según Ferraro y Briody (2013), existen ciertos principios generales de negociación intercultural que pueden aplicarse a la mayoría de las situaciones internacionales, si no a todas. Estos autores argumentan que la negociación comercial internacional exitosa se lleva a cabo en un clima de cooperación en el que se satisfacen las necesidades de oferta y demanda para que ambas partes pueden salir ganadoras. Indican también que la construcción de relaciones requiere que los negociadores se tomen el tiempo para conocerse unos a otros; por ejemplo, mientras para los japoneses (HC por excelencia), la firma de un contrato se considera como una apertura de una relación, para muchos estadounidenses (LC por excelencia), un contrato firmado representa cerrar un trato. Todo ello nos lleva a anticipar que la gestión de quejas y relaciones deberá de adaptarse al contexto cultural del cliente, no pudiendo extenderse los procedimientos domésticos a culturas en las que la relevancia contextual es diferente.

En lo relativo a resultados de cliente (satisfacción, fidelidad, cantidad de quejas presentadas) se observa que los niveles más altos de satisfacción pueden tener su origen en la mejor percepción de la calidad de la gestión de las quejas, lo cual suele suceder en clientes domésticos. En esta línea, Hansen, Swan y Powers (1996) señalan la importancia de gestionar el comportamiento ante la queja y aseveran que la respuesta ineficaz a la reclamación del comprador perjudica la reputación del vendedor, resultando en el cambio de proveedor, traduciéndose en una pérdida de fidelidad.

De este modo, observamos que el perfil de quejas y reclamaciones no es homogéneo entre clientes, sino que se asocia con su contexto cultural.

En suma, las reclamaciones y los procesos para gestionar las quejas son de gran importancia porque poseen el potencial de generar un efecto adverso sobre la satisfacción y la lealtad del cliente. (Anderson, Hakansson y Johanson, 1994; Reicheld y Sasser, 1990; Rust, Zahorik y Keiningham, 1995; Tronvoll, 2007). Así pues, una experiencia negativa con una queja puede ser un elemento decisivo, no sólo en cuanto al nivel de satisfacción del cliente, sino también respecto a su lealtad hacia la compañía. (Pruyn y Smidts, 1998). Esta circunstancia es frecuente en contextos HC y LC, ya que, la distancia entre fabricante y cliente provoca situaciones tergiversadas entre ambos. En efecto, Usunier, Lee y Lee (2005) analizan en su libro *'Marketing Across Cultures'* las culturas dentro del marketing global, basándose en el reconocimiento de la diversidad en los mercados mundiales y en el conocimiento del consumidor local y las prácticas de marketing. Comparan los sistemas nacionales de comercialización y las costumbres comerciales locales en varios países y estudian la interacción entre personas de negocios de diferentes culturas. Los autores concluyen que clientes menos afines culturalmente presentarán más quejas, llegando a resultados menos elevados.

En la misma línea, Copeland y Griggs (1988) insisten pioneramente en que no todas las personas tienen los ingredientes esenciales necesarios para triunfar en el mundo de los negocios internacionales.

Todo ello justifica que los equipos multiculturales se hayan convertido en una estrategia importante y un elemento estructural del trabajo organizacional en nuestro mundo globalizado. Esta parece la única vía para adecuar la gestión de quejas y reclamaciones a cada contexto cultural. Estos equipos están demostrando su importancia desde la fábrica hasta las salas de junta de las organizaciones contemporáneas (Halverson, 1993 y 2008). El aprovechamiento de la sinergia o potencial para el alto rendimiento que está presente en un equipo multicultural puede conducir a enfoques más creativos para la resolución de problemas y toma de decisiones. (Marquardt y Horvath, 2001).

En suma, de lo dicho se desprende que clientes de diferentes culturas se asociaran a diferentes perfiles de quejas y diferentes percepciones de satisfacción y fidelidad (variables resultados), pudiendo concluir que:

**H1<sub>cultura</sub>: Clientes culturalmente distintos (domésticos, *high-context* y *low-context*) se asocian a diferentes perfiles de quejas (gravedad, duración, gestión) y distintos resultados (satisfacción, fidelidad, cantidad de quejas)**

#### **4.2.3. ESTABILIDAD DE LAS ASOCIACIONES: TIPO DE CLIENTE-PERFIL DE QUEJAS-RESULTADOS OBTENIDOS A LO LARGO DEL TIEMPO**

La revisión de la literatura teórica y empírica de Triandis (1993) sugiere que existe una tendencia estadística a utilizar uno o más tipos de elementos de cultura subjetiva organizados en torno a un tema (es decir, la centralidad del individuo autónomo o la centralidad del colectivo) en situaciones más sociales. Igualmente, asevera que estos elementos están correlacionados, de forma que se encuentran más temas individualistas en las culturas occidentales y más temas colectivistas en las culturas orientales y tradicionales.

En cuanto a los clientes domésticos/locales, del propio país, las empresas tienen más posibilidades de implementar acciones de recuperación más apropiadas ante las quejas, ya que, los empleados son sensibles a las orientaciones culturales de los clientes individuales. (Patterson, Cowley y Prasongsukarn, 2006). Igualmente, de acuerdo con Usunier, Lee y Lee (2005), al tratarse de clientes más afines culturalmente presentarán menos quejas, llegando a resultados más elevados.

Erez y Early (1993) señalan que la cultura cambia muy despacio por lo que puede considerarse como una característica relativamente estable. Según Hall (1976), las culturas HC tienden a ser más estables, su comunicación es más rápida, eficiente y satisfactoria. Por el contrario, para este autor, las culturas LC tienden a cambiar rápida y drásticamente, lo cual permite una extensión a una velocidad increíble. Pero esto también significa que la comunicación LC puede fallar debido a la sobreinformación, lo cual hace que la cultura pierda su función de detección.

No obstante, según Nishimura, Nevgi y Tella (2008), el contexto cultural también puede cambiar y evolucionar en el tiempo. Por ejemplo, según detallan estos autores, un sociólogo de Japón y dos de Finlandia argumentaron que Japón y Finlandia son culturas HC, aunque ambas, especialmente Finlandia, se están convirtiendo en LC con el aumento de la influencia cultural de las naciones occidentales.

Pese ello, la existencia de diversidad cultural de manera estable en el tiempo provoca, como se

ha recogido en el epígrafe anterior, que el perfil de quejas y reclamaciones sea heterogéneo en función de la procedencia del cliente (doméstico, HC o LC) y, consecuentemente, que se mantenga estable a lo largo del tiempo tanto el tipo, como la cantidad y la duración de las quejas que presenta cada cliente en función su identidad cultural.

Así, clientes HC, ante el deseo de ser diplomáticos y evitar la vergüenza (tal como señalan Ferraro y Briody, 2013) tienden, a lo largo del tiempo, a asociarse con una cantidad menor de quejas. De hecho, consumidores con una alta orientación colectivista no pueden quejarse debido a las normas culturales que inhiben el comportamiento de queja (Patterson, Cowley y Prasongsukarn, 2006). Ahora bien, para estos clientes HC (alto colectivismo) una respuesta no relacionada con una queja no significa necesariamente que los clientes estén contentos; pueden sentirse descontentos, difundir el boca a boca y contratar a un proveedor diferente la próxima vez. (Patterson, Cowley y Prasongsukarn, 2006).

Por su parte, los clientes de LC se suelen vincular a quejas de menor duración; hay muchas conexiones, pero de corta duración (Halverson, 1993 y 2008).

Asimismo, en lo relativo a resultados arrojados por cada cliente se constata también su estabilidad a lo largo del tiempo en función del factor cultural. Así, los clientes LC suelen ser, generalmente, los más satisfechos. Ello es debido a que, tal como muestra Schoefer (2010), los individuos de culturas que tienen una alta regulación emocional (es decir, culturas como las LC que aceptan la incertidumbre) tenderían a sentirse menos amenazados por situaciones desconocidas o ambiguas y serían capaces de lidiar con estas situaciones de manera más constructiva que aquellos con baja regulación emocional; por lo que resultarían más satisfechos (Patterson, Cowley y Prasongsukarn, 2006).

En este sentido, el hallazgo más significativo de Alas y Vadi (2006) reside en que, en una economía en transición, una cultura organizacional fuerte influye en las actitudes hacia el cambio de una manera positiva (LC) y que esto es diferente en los países con economías más estables, donde una cultura organizacional fuerte promueve la estabilidad (HC).

En cualquier caso, tal como recogen en su trabajo Darwish y Huber (2003), los constructos individualismo-colectivismo (Lukes, 1973) se han discutido en muchos contextos dentro del discurso de las ciencias sociales, encontrando diferencias significativas entre ambos constructos, que se mantienen en todos los estudios. Por ejemplo, en las áreas de valores (Hofstede, 1981; Kluckhohn y Strodtbeck, 1961), sistemas sociales (por ejemplo, Parsons y Shils, 1951), moralidad (Shweder, 1982), religión (Bakan, 1966), diferenciación cognitiva (Witkin y Berry, 1975), desarrollo económico (Adelman y Morris, 1967), modernidad (Inkeles y Smith, 1974), la estructura de las constituciones (Massimini y Calegari, 1979), los patrones culturales (Hsu, 1983), o la teoría de las culturas individualista-colectivista de Greenwald y Pratkanis (1984) y Triandis (1988).

En suma, a partir de estas consideraciones, podemos concluir que existen condiciones culturales bajo las cuales se mantendrá estable en el tiempo la relación entre el tipo de cliente y otras variables, como las quejas que presenta y los resultados que reporta a la empresa-proveedora. Una de estas condiciones se define por la dimensión del individualismo-colectivismo (Hofstede, 1980; Triandis, 1988).

Con todos estos argumentos, se podría enunciar que:

**H2<sub>cultura</sub>: La asociación entre clientes culturalmente distintos (domésticos, *high-context* y *low-context*) con diferentes perfiles de quejas y distintos resultados permanece estable a lo largo del tiempo.**

Así, en la Tabla 4.1., se relacionan los objetivos e hipótesis planteados en la presente investigación.

Tabla 4.1. Objetivos e hipótesis. Estudio 3

	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
<b>ESTUDIO 3</b>	<b>OBJETIVO 3.1:</b> Examinar nuevas asociaciones entre factores de la gestión de quejas y reclamaciones, sus resultados (medidos en términos de satisfacción y fidelidad y cantidad de quejas), y diferentes tipos de clientes atendiendo a su cultura	<b>H1<sub>cultura</sub>:</b> Diferentes tipos de clientes, atendiendo a su identidad cultural, se asocian a diferentes perfiles de quejas (gravedad, duración, proceso de gestión) y distintos resultados (satisfacción, fidelidad, cantidad de quejas).
	<b>OBJETIVO 3.2:</b> Estabilidad en el tiempo las asociaciones halladas anteriormente	<b>H2<sub>cultura</sub>:</b> La asociación entre tipos de clientes, con perfiles de quejas y de resultados permanecen estables en el tiempo.

Fuente: Elaboración propia

### 4.3. METODOLOGÍA. CLUSTERING

#### 4.3.1. MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO Y PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La compañía fabricante objeto de estudio se estableció en 1989 en España en la industria metalmecánica; cuando el Muro de Berlín cayó y el mundo comenzó a cambiar de una manera dramática. Se trata de la misma compañía del estudio anterior (estudio 2).

Con el transcurso de los años, fue ampliando su red de distribución mediante *partners* en los cinco continentes, asociándose años más tarde con una red de empresas distribuidoras independientes en el ámbito internacional, que ahora operan como filiales de ventas. En la actualidad, cuenta con equipos comerciales que cubren la práctica totalidad de países en todo el mundo (61 países en el presente estudio).

Para encontrar los encuestados adecuados, contactamos con los departamentos de ventas de las diferentes empresas clientes, cubriendo los distintos niveles de facturación.

En un primer paso, se clasificaron los clientes en tres bloques atendiendo a su cultura: *high-context*, *low-context* y doméstico, de acuerdo con la literatura revisada. Esta clasificación se recoge en la Tabla 4.2.

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo IV. Estudio 3**

Tabla 4.2. Agrupación de países en niveles HC y LC.

High-context (más común en Asia que en Europa)		Low-context (más común en países con menor diversidad racial)
Afganos	India	Alemania
Africanos	Indonesia	Australia
América latina	Italia	Austria
Árabes	Irlanda	Bélgica
Argentina	Israel	Canadá inglesa
Brasil	Japón	Dinamarca
Bulgaria	Lituania	Escandinavia
Canadá francesa	Malasia	Finlandia
China	Malta	Inglaterra
Colombia	México	Noruega
Corea	Nepal	Nueva Zelanda
Croacia	Pakistán	Suiza
Ecuador	Persia	US
Eslovaquia	Polonia	
Eslovenia	Portugal	
España	República Checa	
Este Slavo	Rumanía	
Estonia	Rusia	
Filipinas	Sur de EEUU	
Francia	Sur Slavo	
Grecia	Taiwán	
Hawái	Tailandia	
Hungría	Thai	
Hong Kong	Turquía	
India	Vietnam	

Fuente: a partir de Hall (1976), Copeland, y Griggs (1985), Kittler, Rygl y Mackinnon (2011).

A continuación, a estos tres tipos de clientes se les preguntó sobre dos grupos de variables: (1) relativas a las reclamaciones presentadas a la empresa fabricante durante dos años, (2) y relativas a sus resultados (satisfacción, fidelidad a la empresa fabricante y cantidad de quejas).

Para lograr el segundo objetivo, estos clientes-distribuidores fueron encuestados de manera longitudinal en el tiempo: durante los años 2012 y 2014.

Mediante un procedimiento de muestreo probabilístico, la selección de los clientes entrevistados se realizó de forma aleatoria, sin tener en cuenta la presencia o ausencia de quejas o reclamaciones, pudiendo existir casos de clientes con muchas, pocas o ninguna queja. Siguiendo este procedimiento, se pudo contar con una muestra de 142 clientes, 51 en el año 2012 y 91 en el año 2014. La tabla 4.3. muestra el perfil de los clientes entrevistados.

Tabla 4.3. Perfil de la muestra.

	Empresas cliente Domésticas		Empresas cliente de países High-context		Empresas cliente de países Low-context	
	2012 N= 3	2014 N=32	2012 N= 36	2014 N=42	2012 N= 12	2014 N=17
Entrevistas	6%	35%	71%	46%	24%	19%
Facturación media	32.586 €	71.897 €	61.293 €	264.688 €	64.190 €	640.413 €
Facturación mínima	13.825 €	3.881 €	249 €	6.679 €	1.138 €	21.475 €
Facturación máxima	50.572 €	364.839 €	228.137 €	4.413.552 €	596.403 €	3.339.385 €
Tipo de producto	Domésticos y Técnico		Técnico		Técnico	
Tipo de cliente	Pequeño Distribuidor		Gran Distribuidor		Gran Distribuidor	
Context	High		High		low	

#### 4.3.2. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS. ANAFACO Y MAPAS PERCEPTUALES

En primer lugar, se ha aplicado un análisis factorial de correspondencias (ANAFACO) para generar mapas perceptuales para cada período de tiempo analizado (años 2012 y 2014), donde se representan simultáneamente los tres tipos de cliente-distribuidor analizados (doméstico, LC y HC) y los 13 atributos considerados para su comparación, relativos tanto a la gestión de reclamaciones (presencia de quejas, gravedad, duración, cantidad, quejas de servicio y quejas de producto) como a resultados (satisfacción, lealtad del cliente y cantidad de quejas). La distancia en el mapa entre estos atributos y los tres tipos de clientes permitirá caracterizar mejor cada tipo de cliente en función de los atributos con los que se sitúa próximo en el mapa. Esta clasificación permitirá simplificar la interpretación de los datos, analizando las similitudes y diferencias entre los distintos tipos de clientes, en función de los porcentajes de aparición de cada atributo para cada tipo de cliente (matriz de frecuencias).

En segundo lugar, sobre cada mapa perceptual, se ha aplicado un análisis de conglomerados (denominados “clústeres”) a fin de diseñar una estrategia que permita definir grupos de clientes homogéneos.

Finalmente, para comparar la estabilidad de las relaciones en dos años diferentes se han analizado las correlaciones Spearman entre distancias en cada uno de los mapas, así como las ratios de movilidad entre los clústeres identificados en el periodo 1 y los identificados en el periodo 2.

#### 4.4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Siguiendo la metodología propuesta en líneas previas y con el objetivo de dar respuesta a las dos hipótesis planteadas, se muestran a continuación los resultados del estudio (Tabla 4.4.).

Tabla 4.4. Contraste de hipótesis en el Estudio 3. Resumen.

HIPÓTESIS	CONTRASTE DE HIPÓTESIS	
<b>H1cultura:</b> Diferentes tipos de clientes, en función de su afinidad cultural, se asocian a diferentes perfiles de quejas (gravedad, duración, proceso de gestión) y distintos resultados (satisfacción, fidelidad, cantidad de quejas).	Sí	<p><b>Cientes <i>high-context</i>: Afin/fiel a la empresa.</b> Satisfacción global, intención de recompra e intención de recomendación elevadas.</p> <p><b>Cientes domésticos: Afin Servicio.</b> Satisfacción con el servicio elevada.</p> <p><b>Cientes <i>low-context</i>: No afin.</b> Reclamaciones de servicio, graves y de larga duración.</p>
<b>H2cultura:</b> La asociación entre tipos de clientes, con perfiles de quejas y de resultados permanecen estables en el tiempo.	Sí	<b>Grupo ambiguo.</b> Satisfacción con el producto, satisfacción con el servicio postventa, presencia de quejas, facturación, gran cantidad de quejas y quejas de producto.

#### 4.4.1. RESULTADOS PARA EL AÑO 2012

Reteniendo tan sólo dos factores (solución bidimensional mostrada en el Mapa 1), se puede explicar hasta el 100% de la variabilidad total de los datos (varianza acumulada). Resultan igualmente explicativos el factor 1 y el 2, primera y segunda dimensión respectivamente, que explican respectivamente el 56,1% y el 43,9% de la variabilidad de los datos (varianza explicada).

Para interpretar los ejes, resulta de gran importancia lo que se conoce como contribuciones de las dimensiones a la inercia de los puntos (OTR). En este sentido, se trata de ver qué puntos (clientes y propiedades) vienen mejor explicados en cada una de las dimensiones. Para tal fin, basta con seleccionar los valores extremos izquierda-derecha para la dimensión 1 o eje horizontal, y los valores extremos arriba-abajo para la dimensión 2 o eje vertical. Estos valores figuran en la Tabla 4.5. y representan la cantidad de variabilidad de un punto explicada por cada dimensión. En el mejor de los casos, la dimensión explica el cien por cien de la variabilidad del punto.

Tabla 4.5. Contribuciones de las dimensiones a la inercia de las propiedades (OTR).

Atributo	CARACTERÍSTICA/ATRIBUTO	Marginal Profile	Dim 1 (x)	Dim 2 (y)	Total
<b>Atributos relativos a resultados del cliente-distribuidor</b>					
1	SATISFACCION PRODUCTO ALTA 2012	,089	,997	,003	1,000
2	SASTISFACCION SERVICIO ALTA 2012	,106	,985	,015	1,000
3	SATISFACCION SERVICIO POSVENTA ALTA 2012	,089	-0,839	,161	1,000
4	SASTISFACCION GLOBAL ALTA 2012	,107	,315	,685	1,000
5	RECOMPRA ALTA 2012	,074	,178	,822	1,000
6	RECOMENDACIÓN ALTA 2012	,109	-0,744	,256	1,000
7	FACTURACION ALTA 2012	,038	,758	,242	1,000
<b>Atributos relativos a perfil de quejas y reclamaciones presentados por el cliente-distribuidor</b>					
8	PRESENCIA DE QUEJAS 2012	,079	,312	-0,688	1,000
9	GRAVEDAD ALTA 2012	,068	,061	-0,939	1,000
10	DURACIÓN ALTA 2012	,068	,061	-0,939	1,000
11	CANTIDAD ALTA 2012	,040	,703	,297	1,000
12	QUEJAS DE SERVICIO 2012	,048	-0,998	,002	1,000
13	QUEJAS DE PRODUCTO 2012	,085	,218	,782	1,000
<b>Tipo de cliente-distribuidor</b>					
DOMÉSTICO		,356	<b>,516</b>	,484	1,000
HIGH		,330	,097	<b>,903</b>	1,000
LOW		,314	<b>-0,964</b>	,036	1,000

La dimensión primera, o eje X:

- En su parte positiva explica clientes *domésticos/locales* (OTR=51,6%) próximos a atributos muy deseados tales como satisfacción alta con el producto y con el servicio “1” (OTR=99,7%) y “2” (OTR=98,5%) respectivamente, y facturación elevada “7” (OTR=75,8%), y también a atributos poco deseados relacionados con las quejas y reclamaciones como la cantidad de quejas alta “11” (OTR=70,3%).
- En su parte negativa, explica clientes *low-context* (OTR=96,4%), que se encuentran próximos a la propiedad quejas de servicio “12” (OTR=99,8%), y otras propiedades muy deseadas como intención de recomendación alta “6” (OTR=74,4%) y alta satisfacción con el servicio posventa “3” (OTR=83,9%).

La dimensión segunda, o eje Y:

- En su parte positiva muestra clientes *high-context* (OTR=90,3%) próximos a propiedades deseadas como satisfacción global “4” (OTR=68,5%) e intención de recompra “5” (OTR=82,2%) y otras no deseadas como la presencia de quejas de producto “13” (OTR=78,2%).
- En su parte negativa, han quedado propiedades negativas relativas a la presencia de quejas, de gravedad y de alta duración; “8” (OTR=68,8%), “9” (OTR=93,9%) y “10” (OTR=93,9%) respectivamente.

Todo lo anterior queda resumido en la tabla 4.6.

Tabla 4.6. Contribuciones de las dimensiones a la inercia de los puntos clientes y de las propiedades.

	ATRIBUTOS	CLIENTES
	<b>Eje X</b>	
(EXPLICADOS POR LA DIMENSION NEGATIVA EJE X)	3 SASTISFACCION SERVICIO POSVENTA ALTA 2012 6 RECOMENDACIÓN ALTA 2012 12 QUEJAS DE SERVICIO 2012	LOW CONTEXT
EXPLICADOS POR LA DIMENSION POSITIVA EJE X	1 SASTISFACCION PRODUCTO ALTA 2 SASTISFACCION SERVICIO ALTA 2012 7 FACTURACION ALTA 2012 11 CANTIDAD DE QUEJAS ALTA 2012	DOMÉSTICO
	<b>Eje Y</b>	
(EXPLICADOS POR LA DIMENSION NEGATIVA EJE Y)	8 PRESENCIA DE QUEJAS 2012 9 GRAVEDAD ALTA 2012 10 DURACIÓN ALTA 2012	
EXPLICADOS POR LA DIMENSION POSITIVA EJE y	4 SASTISFACCION GLOBAL ALTA 2012 5 RECOMPRA ALTA 2012 13 QUEJAS DE PRODUCTO 2012	HIGH CONTEXT

Sobre estos datos, que dan lugar al mapa perceptual 1, se ha aplicado un análisis *clúster*, utilizando como variables de agrupamiento las coordenadas X e Y de los puntos en el mapa para obtener elementos con propiedades afines (homogéneas en coordenadas X y homogéneas en coordenadas Y).

Se ha optado por retener 3 grupos en la solución final atendiendo a los siguientes criterios:

- Garantizando que la estructura de grupos retenidos (Tabla 4.7.) explica al menos el 65% de la variabilidad total de los datos ( $\delta \leq 65\%$ ) y que la incorporación de un grupo adicional permitiría explicar menos de un 5%-10% adicional de la variabilidad total ( $\Delta\delta \leq 5\%-10\%$ ) (Flavián y Polo, 1998; Bigné, Aldás-Manzano, Küster y Vila, 2002). Se observa que para la solución de 3 *clústeres* verifica este criterio, ya que, la incorporación de un cuatro a grupo a la Solución apenas explica un 8,5% de la variabilidad total.
- Verificando que los grupos retenidos en la solución final efectivamente difieren significativamente entre sí respecto a las variables de agrupamiento utilizadas (ejes de coordenadas). Para ello, se ha aplicado de nuevo el análisis *clúster*, pero en este caso no jerárquico (modalidad K-medias) (Punj y Stewart 1983; Bigné, Aldás-Manzano, Küster y Vila, 2002). Para la solución de 3 grupos, efectivamente, las variables de agrupamiento (ejes x e y) difieren significativamente (Tabla 4.8.), mientras que para 4 grupos no resulta significativa (Tabla 4.9.).
- Observando dónde el dendograma se rompe bruscamente, tras aplicar el análisis *clúster* jerárquico en su modalidad de Ward (Reger y Huff 1993; Bigné, Aldás-Manzano, Küster, y Vila, 2002) (Figura 4.1.). De nuevo la solución de 3 grupos es aquella para la que se quiebra bruscamente el dendograma.

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo IV. Estudio 3**

Tabla 4.7. Varianza explicada por la Solución de 3 y 4 grupos y variabilidad total.

Solución	Incremento Varianza explicada al añadir otro grupo ( $\Delta\delta \leq 6\%$ )	Variabilidad total ( $\delta \leq 65\%$ )
Pasando de 4 a 5 grupos	6,2	47,2
Pasando de 3 a 4 grupos	8,5	53,3
Pasando de 2 a 3 grupos	14,1	61,9
Pasando de 1 a 2 grupos	24,1	75,9

Tabla 4.8. Diferencias significativas en las variables de agrupamiento para la solución de *tres grupos* (Análisis de conglomerados modalidad K medias).

ANOVA						
	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	Gl	Media cuadrática	gl		
V1	1,016	2	0,059	13	17,353	0,000
V2	0,788	2	0,086	13	9,139	0,003

Tabla 4.9. Diferencias significativas en las variables de agrupamiento para la solución de *cuatro grupos* (Análisis de conglomerados modalidad K medias)

ANOVA						
	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	Gl	Media cuadrática	gl		
V1	0,811	3	0,030	12	27,012	0,000
V2	0,490	3	0,102	12	4,798	0,020

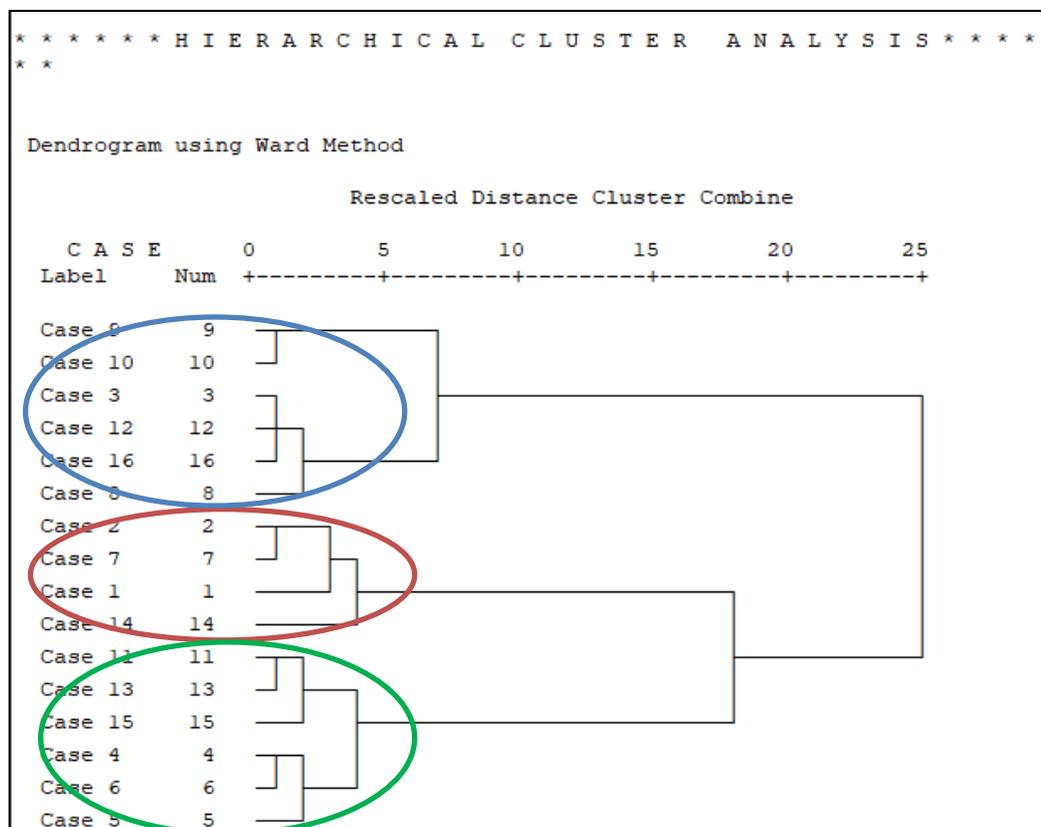
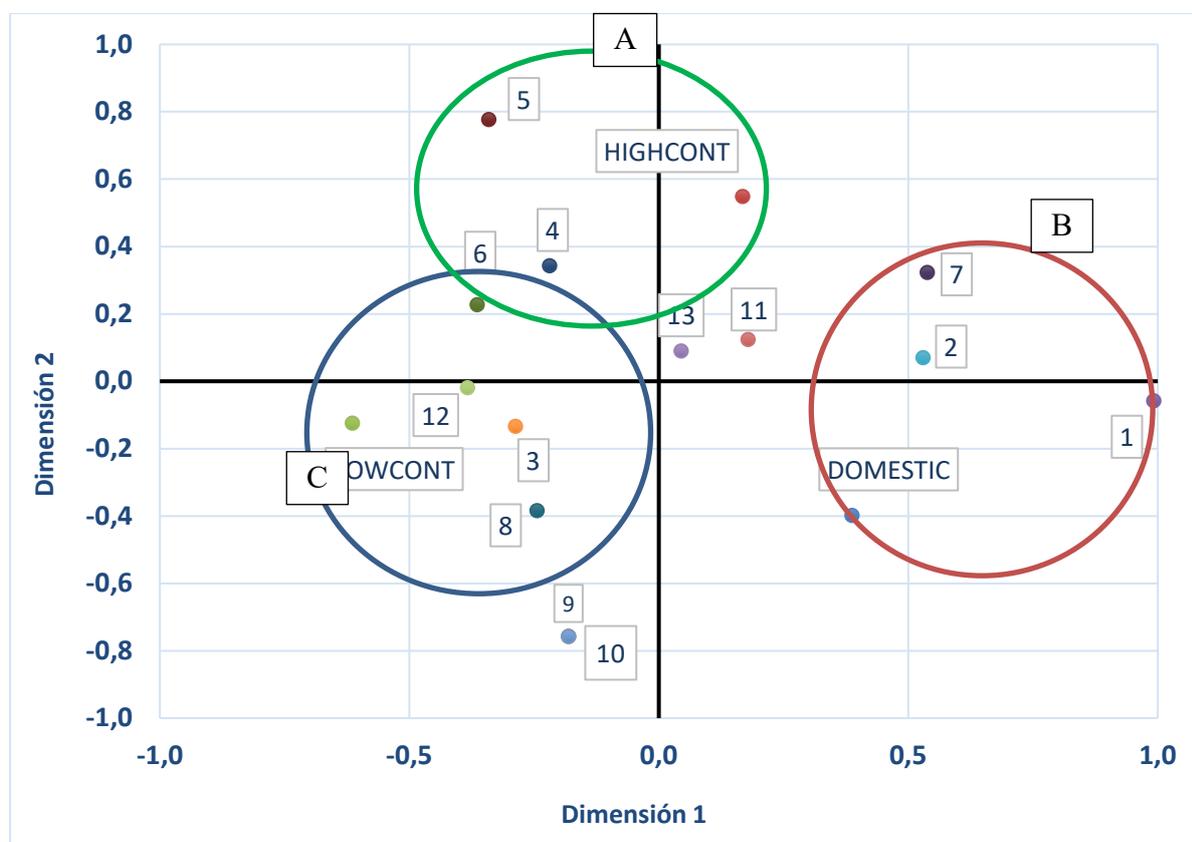


Figura 4.1. Dendrograma año 2012.

Todo esto queda representado en el Mapa 1 de la Figura 4.2.



LEYENDA		X	Y
DOMÉSTICO	DOMÉSTICO	0,387	-0,398
HIGH	HIGH	0,168	0,548
LOW	LOW	-0,614	-0,125
VARIABLES DE RESULTADOS			
1	SASTISFACCION PRODUCTO ALTA 2012	0,992	-0,058
2	SASTISFACCION SERVICIO ALTA 2012	0,530	0,070
3	SASTISFACCION SERVICIO POSVENTA ALTA 2012	-0,287	-0,134
4	SASTISFACCION GLOBAL ALTA 2012	-0,219	0,343
5	RECOMPRA ALTA 2012	-0,341	0,777
6	RECOMENDACIÓN ALTA 2012	-0,364	0,227
7	FACTURACION ALTA 2012	0,538	0,323
VARIABLES RELATIVAS A PERFIL DE QUEJAS Y RECLAMACIONES			
8	PRESENCIA DE QUEJAS 2012	-0,244	-0,384
9	GRAVEDAD ALTA 2012	-0,181	-0,758
10	DURACIÓN ALTA 2012	-0,181	-0,758
11	CANTIDAD DE QUEJAS ALTA 2012	0,179	0,124
12	QUEJAS DE SERVICIO 2012	-0,383	-0,019
13	QUEJAS DE PRODUCTO 2012	0,045	0,090

Figura 4.2. Mapa 1: Representación conjunta de los tres tipos de clientes y los 13 atributos en 2012.

#### 4.4.1.1. EXPLICACIÓN DE LOS GRUPOS. AÑO 2012

En suma, en base a los resultados del mapa perceptual y del posterior análisis *clúster*, puede concluirse que:

- **Grupo A:** El cliente *high-context* se asocia con los resultados más positivos, ya que, se percibe como el más satisfecho en términos globales (4), y el más fiel, ya que presenta una elevada intención de recompra (5) y de recomendación (6). Todo ello, a pesar de haber presentado gran cantidad de quejas (11), sobre todo de producto (13). Es decir, sería un **cliente FIEL/AFIN a la empresa, aunque se QUEJA DE PRODUCTO**.
- **Grupo B:** El cliente *doméstico* se caracteriza por sus resultados positivos también, ya que, se asocia a una elevada facturación (7) y presenta una gran satisfacción tanto con el producto (1) como con el servicio (2). Es decir, sería un cliente **SATISFECHO EN PRODUCTO Y SERVICIO que FACTURA mucho**.
- **Grupo C:** El cliente *low-context* se asocia con propiedades negativas, ya que, es el más vinculado a perfiles de quejas (8), además graves (9) y de larga duración (10), reclamando también gran cantidad de problemas de servicio (12). A pesar de ello, su satisfacción con el servicio posventa elevada (3). Es decir, sería un cliente con **ALTO PERFIL DE QUEJAS, por tanto, POCO AFÍN a la empresa**.

#### 4.4.2. RESULTADOS PARA EL AÑO 2014

Reteniendo tan sólo dos factores (solución bidimensional mostrada en la Figura 4.3.), se puede explicar hasta el 100% de la variabilidad total de los datos (varianza acumulada). Resulta especialmente explicativo el factor 1 respecto el 2, primera y segunda dimensión, que explican el 91,1% y 8,9% respectivamente de la variabilidad de los datos (varianza explicada).

Veamos ahora las contribuciones de las dimensiones a la inercia de los puntos (OTR) con los datos de 2014 (Tabla 4.10.).

Tabla 4.10. Contribuciones de las dimensiones a la inercia de las propiedades (OTR).

Atributo	CARACTERÍSTICA/ATRIBUTO	Marginal Profile	Dim 1 (x)	Dim 2 (y)	Total
<b>Atributos relativos a resultados del cliente-distribuidor</b>					
1	SATISFACCION PRODUCTO ALTA 2014	,084	-0,983	,017	1,000
2	SASTISFACCION SERVICIO ALTA 2014	,047	-0,929	,071	1,000
3	SATISFACCION SERVICIO POSVENTA ALTA 2014	,066	-0,993	,007	1,000
4	SASTISFACCION GLOBAL ALTA 2014	,101	-0,937	,063	1,000
5	RECOMPRA ALTA 2014	,104	-0,975	,025	1,000
6	RECOMENDACIÓN ALTA 2014	,103	-0,999	,001	1,000
7	FACTURACION ALTA 2014	,066	,657	,343	1,000
<b>Atributos relativos a perfil de quejas y reclamaciones presentados por el cliente-distribuidor</b>					
8	PRESENCIA DE QUEJAS 2014	,086	,484	,516	1,000
9	GRAVEDAD ALTA 2014	,072	,965	,035	1,000
10	DURACIÓN ALTA 2014	,069	,997	,003	1,000
11	CANTIDAD ALTA 2014	,055	,912	,088	1,000
12	QUEJAS DE SERVICIO 2014	,071	,997	,003	1,000
13	QUEJAS DE PRODUCTO 2014	,076	,566	,434	1,000
<b>Tipo de cliente-distribuidor</b>					
DOMÉSTICO		,295	-0,940	,060	1,000
HIGH		,308	,370	,630	1,000
LOW		,397	,988	,012	1,000

La dimensión primera, o eje X:

- En su parte negativa, explica los clientes *domésticos* (OTR=94%), que se ubican próximos a propiedades como satisfacción global (OTR=93,7%), satisfacción con el producto, con el servicio y servicio posventa altas; “1” (OTR=98,3%), “2” (OTR=92,9%) y “3” (OTR=99,3%) respectivamente, intención de recompra “5” y de recomendación “6”, (OTR=97,5%) y (OTR=99,9%) respectivamente.
- En su parte positiva, el eje X explica clientes *low-context* (OTR=98,8%), relacionados con una facturación alta “7” (OTR=65,7%), que presentan gran cantidad de quejas “11” (OTR=91,2%), graves “9” (OTR=96,5%) y de larga duración “10” (OTR=99,7%), tanto de servicio “12” (OTR=99,7%) como de producto “13” (OTR=56,6%).

Por otro lado, la dimensión segunda, o eje Y:

- En su parte positiva, explica los clientes *high-context* (OTR=63,0%), situados próximos a propiedades no deseadas como la presencia de quejas “8” (OTR=51,6%).

Todo lo anterior queda resumido en la Tabla 4.11.

Tabla 4.11. Contribuciones de las dimensiones a la inercia de los puntos clientes y de las propiedades.

	ATRIBUTOS	CLIENTES
	Eje X	
(EXPLICADOS POR LA DIMENSION NEGATIVA EJE X)	1 SATISFACCION PRODUCTO ALTA 2014 2 SA STISFACCION SERVICIO ALTA2014 3 SATISFACCION SERVICIO POSVENTA ALTA 2014 4 SASTISFACCION GLOBAL ALTA 2014 5 RECOMPRA ALTA 2014 6 RECOMENDACIÓN ALTA 2014	DOMÉSTICO
EXPLICADOS POR LA DIMENSION POSITIVA EJE X	7 FACTURACION ALTA 2014 9 GRAVEDAD ALTA 2014 10 DURACIÓN ALTA 2014 11 CANTIDAD ALTA 2014 12 QUEJAS DE SERVICIO 2014 13 QUEJAS DE PRODUCTO 2014	LOW CONTEXT
	Eje Y	
(EXPLICADOS POR LA DIMENSION NEGATIVA EJE Y)		
EXPLICADOS POR LA DIMENSION POSITIVA EJE y	8 PRESENCIA DE QUEJAS 2014	HIGH CONTEXT

Sobre los datos anteriores, se ha aplicado un análisis clúster, al igual que con los datos de 2012, optando por retener 4 grupos en la solución final atendiendo a los mismos criterios explicados anteriormente.

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo IV. Estudio 3**

\*\*\*\*\* H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S \*\*\*\*\*

Dendrogram using Ward Method

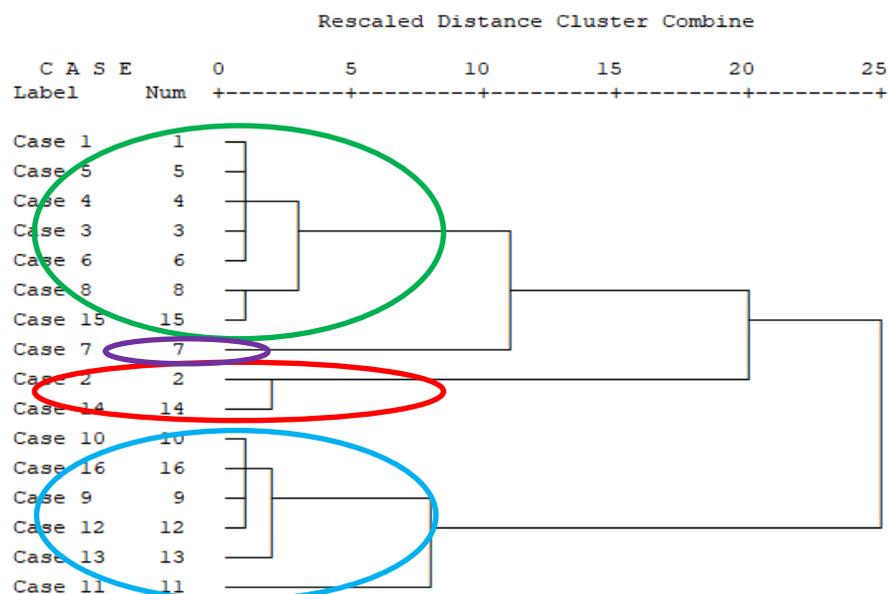


Figura 4.3. Dendrograma año 2014.

Esta agrupación resulta del análisis de correlaciones entre las distancias euclídeas que se muestra a continuación (Tablas 4.12., 4.13. y 4.14.).

Tabla 4.12. Varianza explicada por la solución de 3 y 4 grupos y variabilidad total.

Solución	Incremento Varianza explicada al añadir otro grupo ( $\Delta\delta \leq 5\%$ )	Variabilidad total
Pasando de 4 a 5 grupos	5,3	45,7
Pasando de 3 a 4 grupos	9,1	50,9
Pasando de 2 a 3 grupos	15,3	60,0
Pasando de 1 a 2 grupos	24,7	75,3

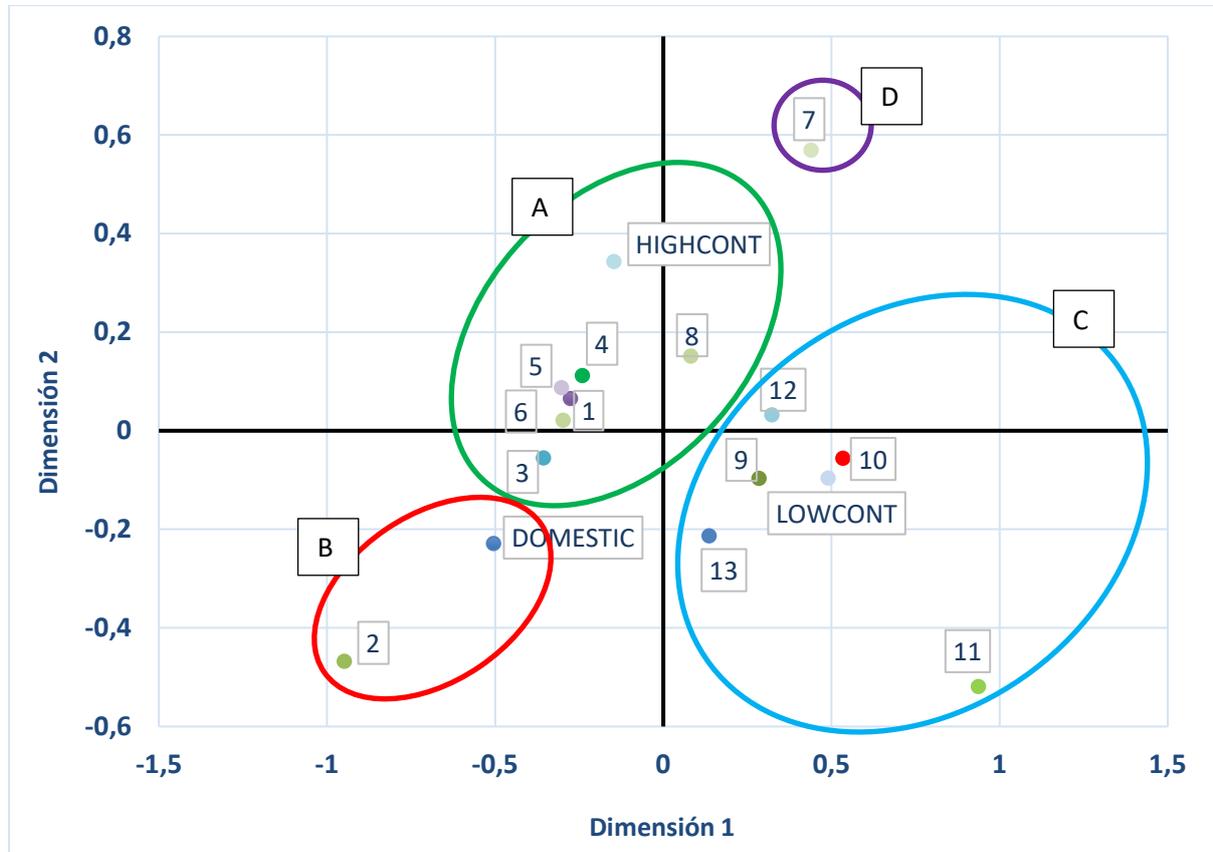
Tabla 4.13. Diferencias significativas en las variables de agrupamiento para la Solución de cuatro grupos (Análisis de conglomerados modalidad K medias)

ANOVA						
	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
V1	0,711	3	0,108	12	6,592	0,007
V2	0,278	3	0,021	12	12,964	0,000

Tabla 4.14. Diferencias significativas en las variables de agrupamiento para la Solución de tres grupos (Análisis de conglomerados modalidad K medias)

ANOVA						
	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
V1	1,357	2	0,055	13	24,804	0,000
V2	0,138	2	0,063	13	2,197	0,151

Todo lo anterior queda representado gráficamente en el Mapa 2 de la Figura 4.4.



LEYENDA		X	Y
DOMÉSTICO	DOMÉSTICO	-0,505	-0,229
HIGH	HIGH	-0,147	0,343
LOW	LOW	0,49	-0,096
VARIABLES DE RESULTADOS			
1	SASTISFACCION PRODUCTO ALTA 2012	-0,276	0,065
2	SASTISFACCION SERVICIO ALTA 2012	-0,949	-0,468
3	SASTISFACCION SERVICIO POSVENTA ALTA 2012	-0,356	-0,055
4	SASTISFACCION GLOBAL ALTA 2012	-0,241	0,112
5	RECOMPRA ALTA 2012	-0,303	0,087
6	RECOMENDACIÓN ALTA 2012	-0,298	0,021
7	FACTURACION ALTA 2012	0,44	0,569
VARIABLES RELATIVAS A PERFIL DE QUEJAS Y RECLAMACIONES			
8	PRESENCIA DE QUEJAS 2012	0,082	0,151
9	GRAVEDAD ALTA 2012	0,285	-0,097
10	DURACIÓN ALTA 2012	0,534	-0,056
11	CANTIDAD DE QUEJAS ALTA 2012	0,937	-0,519
12	QUEJAS DE SERVICIO 2012	0,323	0,032
13	QUEJAS DE PRODUCTO 2012	0,136	-0,213

Figura 4.4. Mapa 2: Representación conjunta de los tres tipos de clientes y los 13 atributos en 2014.

#### 4.4.2.1. EXPLICACIÓN DE LOS GRUPOS. AÑO 2014

Así, en base a los resultados del mapa perceptual y del posterior análisis *clúster* puede concluirse que, en 2014:

- **Grupo A:** Los clientes *high-context*, a pesar de presentar quejas (8), muestran una elevada satisfacción global (4), tanto con el producto (1) como con el servicio postventa (3), con una elevada intención de recompra (5) y de recomendación (6). Es decir, de nuevo un cliente **FIEL/AFÍN a la empresa, aunque PRESENTA QUEJAS.**
- **Grupo B:** Los clientes *domésticos* presentan una gran satisfacción con el servicio (2). De nuevo, un cliente **SATISFECHO CON EL SERVICIO.**
- **Grupo C:** Los clientes *low-context* se caracterizan por reclamar gran cantidad de quejas (11), tanto problemas de servicio (12) como de producto (13), graves (9) y de alta duración (10). De nuevo, un cliente con un **ALTO PERFIL DE QUEJAS, por tanto, POCO AFÍN** a la empresa.
- **Grupo D:** Quedan aislados los **clientes de gran facturación** (7). Variable conocida en términos estadísticos como *outlier*. En 2012 la alta facturación se asociaba a clientes domésticos.

Los resultados obtenidos hasta ahora nos llevarían a **aceptar H1<sub>cultura</sub>, ya que, se puede constatar que en ambos años existe una asociación significativa entre los atributos de las quejas y los resultados (relativos a satisfacción/lealtad y facturación) con diferentes tipos de cliente (clientes domésticos, HC y LC).**

#### 4.4.3. COMPARACIÓN DE RESULTADOS: 2012 Y 2014

Una vez identificados los tipos de clientes en el contexto de la internalización se trata de contrastar la hipótesis H2<sub>cultura</sub>, relativa a la comparación de la convergencia/divergencia entre los resultados obtenidos para los diferentes tipos de clientes en 2012 y 2014.

Para tal fin, se ha realizado un análisis en dos fases. Primero, se ha medido la correlación entre las distancias euclídeas entre pares de puntos del mapa 1 y las distancias euclídeas entre pares de puntos en el mapa 2. Segundo, se ha medido la movilidad entre los grupos de clientes identificados (análisis de la ratio de movilidad entre *clústeres* del mapa 1 y *clústeres* del mapa 2).

En el presente estudio, la correlación entre los mapas obtenidos para 2012 y 2014 es negativa y muy baja (-0,041), y además no significativa ( $p=0,510 > 0,05$ ).

No obstante, puesto que la correlación paramétrica se aplica para casos en donde la distribución de los datos sigue una curva gaussiana o normal y dado que los datos conseguidos en las ciencias naturales y ciencias sociales raramente se ajustan a la curva normal, vamos a utilizar técnicas de correlación no-paramétrica, las cuales son de libre de distribución; es decir, no existe la necesidad de que los datos tengan una distribución normal (Spearman, 1904, Kendall, 1938, Zar, 1973).

Tabla 4.15. Comparación de los mapas perceptuales obtenidos en distintos años.

	Mapa 2012	Mapa 2014
Mapa 2012	1.000	0.218**
Mapa 2014	0.218**	1.000
Coeficiente de Correlación Rho de Spearman: (** la correlación es significativa al nivel 0.01)		

\*\*  $P < 0,01$

Como se muestra en la Tabla 4.15, el mapa obtenido en 2012 y el obtenido en 2014 presentan una correlación baja del 0,218, pero significativa  $p < 0,01$ . Así, las distancias (asociaciones) entre los tipos de clientes con los atributos relativos a perfil de quejas y reclamaciones y relativos a resultados (satisfacción y fidelidad), permanece relativamente estable en el tiempo, en tanto en cuanto ambos mapas están correlacionados significativamente.

En consecuencia, se puede concluir que los dos mapas poseen mucho en común. Por tanto, al margen del paso del tiempo, sí se diferencian tipos de clientes asociados con determinados atributos de quejas y reclamaciones, y ciertos niveles estables de fidelidad y satisfacción. Esto obedece a que, cada cliente se desenvuelve en un contexto cultural, que está asociado a unas determinadas habilidades, interpretaciones y formación intercultural que influye tanto en su comportamiento e interacción ante las incidencias como en su interpretación de los resultados que le llegan a través de su relación con la empresa fabricante. Por ejemplo, tal como citan Berg, y Holtbrügge (2010), existen estudios empíricos que han constatado que los estadounidenses ponen más énfasis en los resultados rápidos, mientras que los chinos suelen tener una perspectiva de tiempo mucho más larga. Igualmente, la cooperación en equipos globales también puede verse desafiada por las diferencias en la distancia de poder, la masculinidad, la evitación de incertidumbres y el individualismo (Hofstede, 1984 y 2001). Además, diferentes idiomas nativos pueden llevar a problemas de comunicación y malentendidos (Chen y Popovich, 2003). Asimismo, los miembros del equipo con una preferencia por la comunicación LC pueden encontrar miembros del equipo con un estilo de comunicación HC reservado y ambiguo, mientras que este último puede percibir a los demás como ofensivos y groseros (Hall, 1976).

Adicionalmente, y para corroborar esta afirmación, una vez analizada la correlación entre los distintos mapas, se trata de ver si la composición de los clústeres identificados sobre tales mapas es constante. Para tal fin, se recoge en la Tabla 4.16. el clúster al que ha sido asignado cada tipo de cliente y cada uno de los 13 atributos para cada uno de los años estudiados.

Tabla 4.16. Grupo de cliente al que pertenece cada atributo cada año.

		Clúster al que pertenecen en 2012	Clúster al que pertenecen en 2014	% de veces que ha sido asignado al mismo grupo
1	Satisfacción producto elevada	B	A	50%
2	Satisfacción servicio elevada	B	B	100%
3	Satisfacción posventa elevada	C	A	50%
4	Satisfacción global elevada	A	A	100%
5	Intención recompra elevada	A	A	100%
6	Intención recomendación elevada	A	A	100%
7	Facturación elevada	B	D	50%
8	Presencia de quejas elevada	C	A	50%
9	Presencia de quejas graves elevada	C	C	100%
10	Duración de las quejas elevada	C	C	100%
11	Cantidad de quejas elevada	A	C	50%
12	Presencia de quejas de producto elevada	C	C	100%
13	Presencia de quejas de servicio elevada	A	C	50%
14	Cliente <i>doméstico</i>	B	B	100%
15	Cliente <i>high-context</i>	A	A	100%
16	Cliente <i>low-context</i>	C	C	100%

#### 4.5. CONCLUSIONES

La exploración y análisis de las conexiones entre factores relativos a la gestión de las reclamaciones y la tipología cultural de las empresas-cliente en dos periodos de tiempo nos lleva a aceptar las hipótesis planteadas, derivándose dos conclusiones principales de este estudio. Primero, diferentes tipos de empresas-cliente, atendiendo a su cultura, se asocian a diferentes perfiles de quejas y de resultados ( $H1_{cultura}$ ). Segundo, estas asociaciones permanecen estables en el tiempo ( $H2_{cultura}$ ).

Respecto a la primera conclusión, en primer lugar, existe un conjunto de atributos que figuran agrupados, sea cual sea el año en el que se ha recogido la información. Se trata de Satisfacción Global, Intención de Recompra e Intención de Recomendación elevadas. Estos tres atributos relativos a resultados altamente positivos se asocian en ambos años a los clientes *high-context*. Éstos dan sentido a un primer grupo que llamaríamos “**grupo destacado en resultados: afín/fiel a la empresa**”, ligado a clientes *high-context* (**grupo A**);

En segundo lugar, la Satisfacción con el Servicio en los clientes domésticos/locales es siempre elevada, tanto en 2012 como en 2014, dando entidad al grupo (B), que llamaríamos “**grupo destacado en servicios: afín Servicio**”, ligado a clientes *domésticos*.

En tercer lugar, según se muestra en esta misma tabla, las quejas de servicio se mantienen asociadas a reclamaciones graves y de larga duración en clientes *low-context*, independientemente del factor tiempo (año 2012 y año 2014). Son precisamente éstas las que confieren identidad al grupo C, que denominaríamos “**grupo no afín muy quejoso**”, relacionado con clientes *low-context*.

Hay que añadir que existiría un cuarto grupo (grupo D), compuesto por atributos que no pertenecen claramente a ninguno de los grupos anteriores, configurando un “**grupo ambiguo**”. Aquí cabe citar: Satisfacción con el Producto, Satisfacción con el Servicio Postventa, Presencia de Quejas, Gran Cantidad de Quejas y Quejas de Producto; no asociados a ningún tipo de cliente atendiendo al factor cultural, pero si atendiendo al volumen de facturación: **alta facturación**

En conclusión, han sido identificados cuatro grupos, de forma que se acepta la hipótesis  $H1_{cultura}$ : “grupo afin/fiel a la empresa”, “grupo afin Servicio”, “grupo no afin” y “grupo ambiguo con alta facturación”.

Respecto a la segunda conclusión, una vez definidos los grupos, se trata de ver cuántos de los 16 atributos estudiados, han sido asignados al mismo grupo para los distintos años. Por ello, en la Tabla 4.17. se recogen las ratios de movilidad entre grupos.

Tabla 4.17. Comparación de la composición de los grupos: ratios de movilidad entre grupos.

		2014				Ratio 1 2
		Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D	
2012	Grupo A	4	0	2	0	RM= $\sum G_{ii} = 10/16=0.625$ 62,5%
	Grupo B	1	2	0	1	
	Grupo C	2	0	4	0	
RM=Ratio de Movilidad=número de atributos asignadas al mismo grupo/número total de atributos. · Si toma el valor de 1 significa que el cien por cien de los atributos es asignado al mismo grupo, · Si toma el valor de 0 significa que ningún atributo es asignado al mismo grupo.						

Se advierte en la Tabla 4.17. que la ratio de movilidad es del 62,5% ( $RM=62,5\%=10/16$ ), lo que equivale a afirmar que sólo 37,5% ( $100\%-62,5\%$ ) de los clientes y atributos son asignados a distinto grupo un año y otro.

A tenor de las cifras contenidas en la Tabla 4.15., relativas a la correlación existente entre pares de mapas y en la Tabla 4.17., relativas a movilidad entre grupos, se puede afirmar que las distancias entre pares de puntos en 2012 se correlacionan con las de 2014 significativamente ( $0,218, p=0.01$ ) y, aunque la intensidad de la relación no sea muy alta, la ratio de movilidad entre los grupos de un año y otro no queda lejos de la unidad ( $RM=0,625 > 0,55$ ). Esto nos lleva a concluir que los resultados obtenidos a partir de ambos años son convergentes para 7 variables, de forma que se acepta la hipótesis  $H2_{cultura}$  para los grupos que se muestran en la tabla 4.18.

Tabla 4.18. Tipología de atributos en los grupos.

GRUPO A	GRUPO B	GRUPO C	GRUPO D
Afin Empresa	Afin Servicio	No Afin	Ambiguo
Satisfacción Global	Satisfacción con Servicio	Quejas Graves	Satisfacción con Producto
Intención de Recompra		Quejas de Larga Duración	Satisfacción con Posventa
Intención de Recomendación		Quejas de Servicio	Presencia de Quejas
Cliente HC	Cliente Doméstico	Cliente LC	Cantidad de Quejas
			Quejas de producto
			Facturación

## **CAPÍTULO V.**

### **CONCLUSIONES DE LA TESIS DOCTORAL. CONTRIBUCIONES, IMPLICACIONES GERENCIALES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN**

5.1. Contribuciones.

5.2. Implicaciones gerenciales.

5.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación.

5.4. Decálogo para la gestión eficaz de reclamaciones B2B en el contexto internacional.

Este último capítulo sintetiza las contribuciones más relevantes obtenidas de la presente tesis doctoral, derivadas tanto de la investigación teórico-conceptual como del desarrollo empírico. Se recogen también las principales implicaciones que los resultados de la investigación tienen para la gestión de las quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional, apuntando ciertas recomendaciones estratégicas para las empresas. Finalizamos con una exposición de las limitaciones del presente trabajo, que abren futuras líneas de investigación.

En primer lugar, se pone de manifiesto la relevancia de un **sistema de gestión de quejas y reclamaciones accesible**, que facilite la comunicación con el cliente, de una forma sistemática y organizada, y que le permita, a su vez, mejorar tanto las relaciones bilaterales como el producto/servicio ofrecido, a fin de no repetir aquellos errores que al cliente tanto enoja; incluido el propio proceso de gestión de quejas y reclamaciones. Este manifiesto es independiente de la forma de entrada en el mercado de la empresa-cliente (grado de internacionalización) y del tipo de cliente (doméstico, *high-context* o *low-context*).

En segundo lugar, observamos la necesidad de un evidente **enfoque al cliente**, cuya retroalimentación fomentará opiniones y comentarios útiles a la empresa-proveedora para satisfacer sus expectativas. Ahora bien, esta interacción debe ser continua, transparente y eficaz entre ambas partes, ya que, primero, el cliente quiere estar informado puntualmente de la situación (progreso) en la que se encuentra su incidencia, segundo, el cliente con quejas graves quiere y debe ser atendido con prioridad, sin por ello ocasionar desventaja ante incidencias menos graves, y, tercero, el cliente siempre quiere ser comprendido y tratado con cortesía.

En tercer lugar, observamos que, igualmente, la empresa-proveedora tiene una serie de **requisitos legales y financieros** que no puede obviar. Por ello se hace necesario el seguimiento del impacto económico de las incidencias sobre la organización y la mejora de los procesos con objeto de corregir los errores, evitar futuras repeticiones y facilitar la comunicación con sus clientes.

En cuarto lugar, en esta tesis doctoral se revela la importancia de **capacitar al personal** responsable de la tramitación de las quejas y reclamaciones para una correcta comunicación objetiva con los clientes, teniendo en cuenta las diferencias particulares y necesidades individuales de cada uno de ellos.

A este respecto detectamos, en quinto lugar, que factores como la **lengua y el contexto cultural** del cliente van a proporcionar una mejor comprensión de las necesidades de éste, dándole la oportunidad de expresar cómo ha surgido y desarrollado la situación que ha motivado la queja.

Por último, tal como argumentaba Halverson (1993 y 2008), no todas las dimensiones contribuyen por igual a entender las diferencias en el comportamiento del consumidor. La motivación también puede ser una causa de diferenciación y ésta puede verse influenciada por cómo ha venido desarrollándose una reclamación, la eficacia del servicio postventa o la cantidad y gravedad de las quejas.

## 5.1. CONTRIBUCIONES

### A) PRIMER ESTUDIO

La literatura revela que los artículos altamente citados son un punto de referencia importante en un campo de investigación (Martínez, Herrera, López-Gijón y Herrera-Viedma, 2014). Según estos autores, para identificar un artículo como una cita clásica, tenemos que fijar un valor de umbral de cita y, por lo general, este valor umbral no debe ser el mismo para todos los campos de investigación, porque cada campo presenta su patrón de citas respectivo. Los estudios de citas clásicas definen criterios y métodos particulares para establecer umbrales de citas, que a menudo se establecen arbitrariamente y se diseñan ad-hoc, y no permiten que la comunidad científica valide y compare sus resultados. Así, para la identificación de trabajos altamente citados, se utiliza el *h-index*, que es sensible a las características propias de cualquier disciplina de investigación y también a su evolución, permitiendo sistematizar el procedimiento de búsqueda de citas clásicas para cualquier campo de investigación.

Por esto, para analizar las tendencias de las diferentes áreas temáticas, hemos utilizado el *h-index* (Hirsch, 2005) como una medida del interés de la comunidad científica en la investigación realizada sobre un tema, y también como medida de la calidad de la investigación realizada en esa área.

Contemplamos también la distribución de documentos por periodo (la producción) y observamos cómo la velocidad de producción puede influir en el *h-index*. En este sentido, tal como se mostraba en la Figura 2.1. (Distribución de documentos por período), la cantidad de documentos aumenta durante todo el período analizado (1900-2019) y, en consecuencia, puede aumentar dentro de los subperíodos.

Igualmente, teniendo en cuenta que Sci-MAT calcula el *h-index* mediante el número de publicaciones y citas por publicación, trabajando con publicaciones asociadas a cada tema y área temática, podemos afirmar que un tema con un *h-index* alto refleja que la investigación realizada sobre el tema de investigación es de calidad y resulta de interés para la comunidad científica.

Por consiguiente, observando los valores de densidad y centralidad para cada uno de los periodos, se determina que el tema *Satisfacción* ha sido el **tema motor predominante** dentro del campo *complaint*, por ostentar los valores más altos en cada uno de los periodos estudiados (Tabla 5.1), constituyendo así el eje principal para la estructuración del campo de investigación *complaint*, con un elevado *h-index* durante todos los periodos (desde 1900 hasta 2019)

En definitiva, se identifican tres **temas motores** (temas impulsores por su alta densidad y centralidad) con un *h-index* por encima de 20: *Satisfacción* durante el primer y segundo periodo (desde 1900 hasta 2009), *Clientes* en el segundo período analizado (desde 2000 hasta 2009) y *Análisis de datos* en el tercer periodo (desde 2010 hasta 2015).

No obstante, un valor bajo del *h-index* no siempre significa que la investigación realizada haya sido de baja calidad, sino que, tal como se ha comentado anteriormente, también dependerá del tamaño de la comunidad científica. Es decir, un valor pequeño puede indicar que existe interés entre una comunidad de investigadores reducida y será su análisis a través de los diferentes periodos lo que nos ayudará a detectar si ese interés ha aumentado, tratándose de un **tema emergente**, o si ha disminuido, tendiendo a su **desaparición** (Martínez, Herrera, López-Gijón y Herrera-Viedma, 2014).

A este respecto, en cuanto a **temas que tienden a su desaparición**, observamos cierto interés de la comunidad científica, en el segundo periodo (desde 2000 hasta 2009), por la *Comunicación* y los *Países*, con unos *h-index* intermedios (entorno a 10) y unos elevados números de citas, si bien quedan poco desarrollados (densidad baja) y desaparecen a partir de 2009 a pesar de su centralidad media-alta; es decir, se consideran importantes entre la comunidad científica pero no existen vínculos internos fuertes con el tema de investigación. Del mismo modo, en el periodo posterior (desde 2010 hasta 2014) aparece el tema *Negocios* con un *h-index* superior a 10, con una cantidad de citas intermedia y bastante desarrollado según refleja su densidad, pero es declinado, en este caso por su importancia relativa en el campo de investigación analizado (baja centralidad).

Igualmente, se han identificado 3 posibles **temas emergentes** en el último periodo (desde 2015 hasta 2019) con un *h-index* por debajo de 10, que podrían seguir desarrollándose en años sucesivos por su importancia relativamente media-alta: *Ley*, *Teorías* (ambos con una centralidad media y densidad muy baja), y *Consumidor* (con una centralidad alta, densidad baja y gran cantidad de citas). (Tabla 5.2)

Por otro lado, siguiendo a Banks (2006), utilizamos los resultados de nuestra investigación para diferenciar **temas candentes** en una disciplina científica respecto a otros más antiguos, permitiéndonos hablar de un **tema candente** que surge en el tercer periodo. Se trata del *Análisis de datos* con el *h-index* más alto del tercer periodo (desde 2010 hasta 2014), y que se iguala con el *h-index* del tema *Satisfacción* en el cuarto periodo (desde 2015 hasta 2019).

En suma, y fruto del análisis bibliográfico realizado, es posible plantear tres conclusiones, tal y como se comentan a continuación.

En primer lugar, el intenso y continuado vínculo encontrado entre el tema *Satisfacción* y el resto de las redes temáticas en el campo *complaint*, corrobora la premisa inicial de estudiar la repercusión que pueden tener las quejas y reclamaciones sobre la satisfacción de los clientes. La Satisfacción se revela pues como el **tema motor de nuestra investigación**, al igual que lo ha sido durante todos los períodos analizados.

En segundo lugar, observamos cómo despunta el interés por el *Análisis de datos*, siendo un **tema en el candelero** durante los últimos años de cara a la obtención de resultados objetivos en el campo que nos ocupa. Así pues, este será el medio para alcanzar el fin propuesto en la presente tesis, con una recopilación previa de datos para su tratamiento posterior.

En tercer lugar, detectamos **temas que han sido declinados con un *h-index* entorno a 10**. Se trata de dos temas importantes que han sido poco desarrollados, la *Comunicación* y los *Países*, y un tercero más desarrollado, pero con un grado de interacción menor, los *Negocios*. Estos son temas que pueden haber sido desarrollados en una comunidad científica más pequeña en relación con el campo *complaint* y no por ello de menor calidad ni menor impacto en esta comunidad, tal como nos revela la literatura consultada.

Estas conclusiones revelan la notabilidad del estudio de las quejas y reclamaciones sobre la satisfacción del cliente, la escasez de vínculos directos con el ámbito de los Negocios (B2B) y ciertas carencias en el desarrollo de temas importantes como la Comunicación y los Países.

Así, el eje principal que guiará los próximos estudios que aquí se presentan gira en torno a la influencia que pueda tener la variable *Países* sobre los resultados de una empresa, en términos de *Satisfacción* de su empresa-cliente, después de un proceso de quejas y reclamaciones, *complaint*. Para ello, conformaremos esta variable *Países* atendiendo a la distinta naturaleza de

las empresas-cliente (tipología de empresas-cliente) en su doble vertiente, tal y como sugiere la literatura consultada. Primero (estudio 2), desde la perspectiva de los negocios, analizando la repercusión que tiene el grado de penetración en un mercado ajeno al del país de procedencia sobre el procedimiento de gestión de quejas y reclamaciones; *grado de internacionalización*. Segundo (estudio 3), desde la perspectiva “personal” de la empresa-cliente, atendiendo al país de origen de éste; *contexto cultural*.

## **B) SEGUNDO ESTUDIO**

Teniendo en cuenta las conclusiones alcanzadas en el Estudio 1, el segundo estudio centra su atención en la gestión de quejas y reclamaciones B2B en un contexto internacional clasificando a las empresas-cliente desde el punto de vista de los negocios; es decir, observando y analizando la influencia del grado de internacionalización de las empresas-cliente sobre la forma de gestionar esas reclamaciones y su posible repercusión sobre la satisfacción final y, por ende, sobre la fidelización de la empresa-cliente.

Así, con una muestra de 79 empresas distribuidoras de una empresa fabricante multinacional española del sector metalmeccánico, se extraen ciertas conclusiones.

Respecto a las hipótesis iniciales, se corroboran las siguientes contribuciones a la literatura científica:

- El procedimiento de resolución y su duración tendrán mucho que ver con la gravedad de la queja.
- El grado de internacionalización no presenta significatividad, probablemente por la escasez de clientes con alto grado de internacionalización que han respondido.
- Una experiencia negativa afectará a la satisfacción y a la lealtad, mientras que una buena puede aumentarlas más allá de la situación antes del fallo.
- No existe influencia de la duración de la queja en la satisfacción del cliente.
- Existe una relación directa entre satisfacción e intención de compra y de recomendación.
- Observamos una ausencia de relación entre la satisfacción global y la frecuencia de las reclamaciones.
- Aquellos clientes con mayor número de quejas permanecen fieles a la empresa.

En suma, y fruto del Estudio 2 llevado a cabo, es posible plantear tres conclusiones, que se comentan a continuación.

En primer lugar, nuestros resultados llevan a concluir que el tipo de cliente-distribuidor no juega un papel significativo en este modelo, probablemente debido a la escasez de filiales comerciales extranjeras (alto grado de compromiso organizativo) que respondieron a nuestro cuestionario. A pesar de esto, hay que recordar que “los tamaños de muestra pequeños son típicos de muchos mercados B2B” (Thomas, 2016, p. 821). Por lo tanto, es posible afirmar que, aunque los clientes internos (filiales comerciales) podrían ser muy diferentes, nuestros resultados no han corroborado este punto. Es decir, en nuestra muestra, los diferentes tipos de distribuidores no difieren en términos de reclamaciones y de quejas, a saber, un distribuidor indirecto, un exportador y una filial comercial que se quejan de la misma. La cercanía de un distribuidor-cliente (filial comercial) no parece reducir las quejas y reclamaciones en nuestro estudio. En línea con Homburg y Fürst (2005), nuestros resultados corroboran que no todas las empresas y empleados están bien informados sobre cómo lidiar con éxito con los fallos de servicio y asisten por igual a todos sus clientes y todas las incidencias.

Una segunda conclusión relacionada con nuestras hipótesis no probadas es que el tiempo que se tarda en resolver una queja, no incumple la satisfacción general del cliente-distribuidor con el fabricante. Una queja larga pero bien resuelta parece tener en nuestro estudio un mejor pronóstico que una queja que se resuelve rápidamente, pero de una manera muy superficial. Como explican Homburg y Fürst (2005), esto puede deberse al hecho de que la percepción del cliente mejorará cuando la empresa ofrezca al cliente la oportunidad de explicar su problema, ya que, se trata de un procedimiento eficaz para restablecer la relación (Gilly, 1987), incluso si el tiempo transcurrido es muy largo.

Por lo tanto, sobre la base de la Teoría de la desconfirmación, estos resultados nos llevan a concluir que las respuestas de los clientes-distribuidores (satisfacción y fidelidad) dependen del tipo de quejas (gravedad) y la forma en que se abordaron (cómo); pero no de su duración. Es decir, las expectativas previas se desconfirmarán aún más a medida que aumente la gravedad de la queja y la complejidad de los procedimientos de resolución. Sin embargo, el período de tiempo que transcurre hasta que esto suceda no sería tan relevante para desconfirmar las expectativas previas.

En tercer lugar, nuestros resultados muestran una ausencia de relación entre la satisfacción del cliente y la cantidad de quejas, en línea con los resultados de Askariazad y Babakhani's (2015). Es decir, los clientes más satisfechos no se quejan menos. Esto podría deberse, como han señalado Haverila y Naumann (2010), a que la frecuencia de las quejas podría variar en función del grado de satisfacción, pero sólo hasta cierto nivel, porque la relación entre ambos factores tendía a acercarse a un cierto límite asintóticamente. Específicamente, nuestros resultados muestran que la satisfacción general de los clientes-distribuidores no tiene ninguna influencia sobre el número de quejas presentadas al fabricante. Esto deja abierta la posibilidad de investigar en el futuro por qué se producen estas diferencias.

### **C) TERCER ESTUDIO**

Por último, siguiendo el eje que vertebra la presente investigación, tal y como se ha concluido en el Estudio 1 y dando continuidad al Estudio 2, este tercer estudio también contempla la gestión de las quejas y reclamaciones B2B en el ámbito internacional, pero desde la vertiente sociocultural; es decir, estableciendo tipologías de empresas-cliente en función de su país de origen y clasificándolas en función de los resultados obtenidos tras un proceso de quejas y reclamaciones.

Así, con una muestra de 142 empresas-cliente de la misma empresa fabricante española del Estudio 2 (51 en el año 2012 y 91 en el año 2014) con presencia en 62 países, se extraen ciertas conclusiones.

La primera contribución de este estudio es que, efectivamente, el tipo de cultura del cliente-distribuidor se asocia con su comportamiento de quejas y reclamaciones y con sus respuestas en términos de satisfacción y fidelidad con la empresa fabricante.

Una segunda contribución principal del estudio es el hallazgo de una estabilidad en la relación entre el contexto cultural de la empresa-cliente, algunas características de las quejas y ciertos resultados en términos de satisfacción, cantidad de quejas y fidelidad; si bien la relación encontrada es más compleja de lo que se sugirió inicialmente.

En definitiva, y fruto del Estudio 3 llevado a cabo, es posible plantear tres conclusiones para cada tipo de cliente-distribuidor, que se comentan a continuación.

En primer lugar, el hecho de que el cliente **Doméstico** (distribuidores del propio país) se asocie, de un modo estable, únicamente a una elevada **satisfacción con el servicio** de la empresa fabricante resulta relevante. Al eliminarse el hándicap de la distancia física y cultural, cabría esperar gran número de asociaciones positivas entre estos clientes y el fabricante; en línea con la afirmación de Black y Mendenhall (1990): “La literatura empírica brinda un apoyo cauteloso a la proposición de que la capacitación intercultural tiene un impacto positivo en la efectividad intercultural”. Desde este punto de vista, de acuerdo con los resultados obtenidos, podemos constatar que el servicio que ofrece la empresa fabricante a los clientes del mismo país de procedencia intensificará los efectos positivos. Por lo que debemos centrarnos en la búsqueda de otros factores que aporten un valor añadido, que facilite las buenas relaciones y propicie la convergencia con los clientes domésticos; como la personalidad, fenómenos a nivel grupal, elementos situacionales, o las características de los componentes del servicio postventa, que podrían estudiarse también en el ámbito internacional. En este sentido, cabría analizar la composición del equipo postventa, su relación con el cliente/quejas del cliente y su impacto en los resultados.

En segundo lugar, ciertos tipos de empresas-cliente van a ser más afines a la empresa fabricante, independientemente de su situación en el ámbito de las quejas. Estos son las empresas-cliente procedentes de culturas **High-Context** (HC) que presentan una **satisfacción** global alta, así como una intención de **recomendación y compra** elevadas. Sobre la base de la revisión realizada de la literatura, tiene sentido pensar que los clientes HC van a ser más diplomáticos en sus contestaciones con la empresa fabricante, también HC, y tenderán a quejarse menos, buscando a su vez la cortesía y el deseo de evitar la vergüenza antes que la verdad, tal como argumentaban Ferraro y Briody (2013). Siguiendo con estos autores, pongamos el ejemplo de Japón (HC), donde el objetivo de la comunicación es lograr el consenso y promover la armonía. Según estos mismos autores, las sociedades con alto grado de evitación de incertidumbres, como Grecia, Portugal y Japón (HC), intentan minimizar estas situaciones no estructuradas en la medida de lo posible; manteniendo leyes y regulaciones estrictas, brindando medidas de seguridad y protección, cumpliendo con verdades absolutas, y rechazando ideas poco ortodoxas. Esto nos lleva a la conclusión de la poca efectividad de utilizar un cuestionario escrito con los clientes HC. Si queremos obtener respuestas concluyentes de estos clientes, debemos entablar una comunicación más cercana, no sólo verbal. La empresa en estudio cuenta con clientes-distribuidores HC en Japón, India, Singapur, México, Nueva Zelanda, Australia, Malasia, Arabia Saudí, Taiwán, Tailandia, Israel, Chile Marruecos, Filipinas y Qatar.

En tercer lugar, en el otro extremo, empresas-cliente **Low-Context** (LC) como Singapur, Dinamarca, Hong Kong y los Estados Unidos, se sienten cómodos con menos reglas y estructuras organizativas más simples. Así mismo, se ha corroborado que los clientes Low-context se asocian a numerosas **quejas** de servicio, quejas graves y de larga duración. Esto puede deberse a los potenciales malentendidos y sus graves consecuencias en una situación intercultural como señalaban Mendenhall y Oddou (1985). “El tiempo, el esfuerzo, la reputación e incluso los contratos pueden perderse debido a la ignorancia cultural” (Ferraro y Briody, 2013). A este respecto, la literatura nos ha mostrado también que existen culturas que ven el **tiempo** como un producto tangible que debe usarse de manera eficiente; como Suiza y los Estados Unidos. También hemos visto que una **retroalimentación** completa y estructurada con el cliente mejora su percepción de cómo de ágil se está resolviendo su reclamación (Gilly, 1987), aumentando la probabilidad de que el empleado ofrezca al cliente la oportunidad de explicar su problema, e incrementar de este modo su percepción de que el proceso está bajo control (Homburg y Fürst, 2005). Sin embargo, no se observa ninguna asociación entre este

tipo de clientes LC y sus niveles de satisfacción o fidelidad. Por tanto, los clientes LC representan una nueva población objeto de estudio para la que urge conocer qué factores determinantes resultarían relevantes para mejorar sus niveles de satisfacción y fidelidad de una forma estable, rebajando su perfil de quejas y reclamaciones. Los países de procedencia de los clientes-distribuidores LC estudiados son Eslovenia, Suiza, Polonia, Reino Unido, República Checa, Bélgica, Portugal, Malta, Holanda, Alemania, Noruega, Italia, Dinamarca, Croacia, Lituania, Rumanía, Rusia, Grecia, Hungría, Estonia y Eslovaquia.

Tal como argumentaba Halverson (1993 y 2008), no todas las dimensiones contribuyen por igual a entender las diferencias en el comportamiento del consumidor. La motivación también puede ser una causa de diferenciación y ésta puede verse influenciada por cómo ha venido desarrollándose una reclamación, la eficacia del servicio postventa o la cantidad y gravedad de las quejas.

Así, dejamos algunas de estas disertaciones abiertas para futuras investigaciones.

## **5.2. IMPLICACIONES GERENCIALES**

### **A) PRIMER ESTUDIO**

Fruto del análisis bibliométrico analizado y derivadas de las conclusiones enunciadas en el punto anterior, es factible plantear cinco implicaciones gerenciales.

En primer lugar, las investigaciones recomiendan **potenciar la satisfacción** de las empresas-cliente. Esto es mandatorio desde el punto de vista de los gerentes y directivos de organizaciones comerciales.

Así, en segundo lugar, la empresa proveedora debe mirar por los beneficios económicos propios de la organización, pero sin olvidar los beneficios de sus empresas-cliente, velando por la satisfacción de éstas para fortalecer su lealtad en un entorno global cada vez más competitivo. Por consiguiente, en relación con el tema que nos ocupa (*complaint*), desde el punto de vista de la empresa-proveedor, ésta deberá proporcionar a la empresa-cliente un **sistema de gestión de quejas y reclamaciones accesible y bien estructurado**, facilitando el acercamiento de la empresa-cliente.

A este respecto, en tercer lugar, el cliente quiere ser escuchado y no quiere repetir una mala experiencia. Por lo que no solo resulta necesario atender las quejas. La empresa debe entenderlas y atenderlas bien. En suma, la empresa-proveedor debe **facilitar la comunicación con el cliente** para saber qué necesita y qué espera. En este punto resulta clave fomentar la confianza entre la empresa-cliente y la empresa proveedora.

Así, en cuarto lugar, se recomienda profundizar en el conocimiento del **tipo de empresa-cliente** para facilitar esa comunicación fluida, favoreciendo la posibilidad de predecir el comportamiento de la empresa-cliente en función de las acciones que pueda adoptar la empresa proveedora. En este sentido, de acuerdo con los resultados obtenidos, resultan relevantes aquellos factores relacionados con el grado de internacionalización de las empresas-cliente y con su contexto cultural.

En quinto lugar, como resultado destacable de este primer estudio y a colación de las recomendaciones anteriores, cabe resaltar la importancia del *Análisis de datos* en el campo *complaint*. Entre la comunidad científica hemos detectado la necesidad de recoger y analizar información relativa a la gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional,

con objeto de detectar nuevos vínculos con el tema *Negocios* en este ámbito. E igualmente sucede en las empresas, donde se ha mostrado gran interés por el CRM como fuente de información sobre los clientes. Así, actuando en consecuencia dentro del marco de la presente investigación, se recomienda a las empresas **recopilar y analizar los datos procedentes del proceso de gestión de quejas y reclamaciones** de las empresas-cliente.

Estas cinco implicaciones gerenciales se pueden ver materializadas en un **sistema informático de gestión de quejas y reclamaciones** que reúna todas las características recomendadas anteriormente, quedando como sigue:

1. Accesible y bien estructurado.
2. Que facilite la comunicación con el cliente.
3. Que recoja información relativa al tipo de empresa-cliente.
4. Que recoja la información generada durante el proceso de reclamaciones de cada cliente.
5. Que su estructura permita la extracción de resultados de análisis de una forma sencilla, fácil de interpretar.

Esto permitirá a gerentes y directivos ampliar su conocimiento sobre las empresas-cliente, pudiendo llegar a tipificar las acciones de respuesta de la empresa proveedora ante el fallo, en función de lo que las empresas-cliente esperan (tanto como empresa como cliente), profundizar en el conocimiento de las necesidades y expectativas de las empresas-cliente, y mejorar en el desempeño.

## **B) SEGUNDO ESTUDIO**

Con relación a las implicaciones derivadas del segundo estudio, éstas se basan en los resultados y conclusiones analizadas anteriormente. Así, es posible plantear siete implicaciones gerenciales dirigidas a los responsables de la gestión de quejas y reclamaciones en contextos B2B internacionales.

Primero, dado que el estudio no muestra una relación directa entre el **grado de internacionalización** de las empresas-cliente y la gestión de las quejas y reclamaciones, se recomienda tratar con el mismo interés todas las quejas; tanto las procedentes de las filiales en otros países como las de clientes-distribuidores con un bajo grado de internacionalización, que importan el producto para venderlo en su país.

En segundo lugar, en cuanto a la **cantidad de reclamaciones**, los resultados demuestran curiosamente que aquellos clientes con mayor número de reclamaciones resueltas serán más leales a la empresa. Al igual que en el modelo ECSI (Comité Técnico de la ECSI, 1998), las quejas se consideran precursores interesantes de la lealtad. Ya como lo afirma Gilly y Hansen (1985) en su trabajo pionero, las quejas bien resueltas ofrecen oportunidades para retener clientes leales. El estudio de Gruber (2011) da algunas orientaciones sobre cómo los clientes que se quejan quieren ser tratados por los empleados de primera línea. Por ejemplo, los empleados de primera línea pueden ser entrenados para adaptar su comportamiento a las expectativas de sus clientes. En este escenario, los gerentes que operan en el extranjero y utilizan modos de entrada alternativos deben invertir en la formación de empleados de primera línea para tratar las quejas y reclamaciones de forma rápida y eficiente de diferentes modos y considerando diferentes situaciones. Además, sería útil introducir indicadores de éxito para recompensar a los trabajadores que mejor recuperan distribuidores insatisfechos.

Para ello, se podrían desarrollar estrategias de gestión de la mano del Lean Manufacturing, cuyo

fin persigue eliminar los desperdicios, aquello por lo que el cliente no está dispuesto a pagar, progresando cada día más en satisfacer las necesidades de los clientes. Un beneficio clave en este sistema de gestión consiste en la pronta detección y notificación de los defectos de calidad, lo que permite acotar sus repercusiones y minimizar tanto los rechazos como los retrabajos. Asimismo, se crean estándares que permiten mantener la mejora y prevenir la recurrencia de los problemas. Hay una regla general, llamada la *regla del 80/20*, que dice que solucionando el 20% de las causas se resolverán el 80% de los problemas. Su base está en la voz del cliente.

En tercer lugar, como han señalado Maxham y Netemeyer (2002), **un segundo fallo** con la misma empresa provoca una disminución de la intención de recompra. Si la experiencia en la resolución de la queja fuera positiva, esto llevaría a un aumento de la fidelidad, reforzando la relación entre el cliente y el fabricante cuando se producen nuevos incidentes. Sin embargo, siempre es mejor evitar problemas. Por lo tanto, los fabricantes deben tratar de minimizar las quejas de los distribuidores para reducir la tasa de abandono. Por lo tanto, especialmente cuando se ofrecen productos de calidad en el extranjero, es muy recomendable el uso de mecanismos de escucha virtuales para las respuestas de los distribuidores más conocidos. Deben actualizarse y revisarse para garantizar su rapidez y personalización. Los mapas de pensamiento estratégico (*Strategic Thinking Maps*) pueden ser una herramienta interesante para este fin.

Así, desde el punto de vista de la empresa-cliente, ésta requiere un procedimiento sencillo para gestionar sus quejas de una forma eficaz; es decir, necesita ser entendida y bien atendida. Tal como hemos comentado anteriormente, el cliente quiere ser escuchado y no quiere repetir una mala experiencia.

En cuarto lugar, ha sido corroborada la relación entre la resolución de quejas y la **satisfacción** del cliente. En línea con Pruyin y Smiths (1998) y Smith y Bolton (1998), una experiencia negativa del cliente afectará tanto la satisfacción del cliente como la lealtad, mientras que una experiencia positiva del cliente puede aumentar la satisfacción y la lealtad incluso más allá del nivel inicial. Este resultado lleva a recomendar un servicio técnico postventa en entornos B2B, donde se deben introducir servicios innovadores de mantenimiento, reparación y operación para obtener una ventaja competitiva internacional, especialmente cuando se opera en mercados industriales que buscan calidad y diseño.

En quinto lugar, comprobamos que el **procedimiento** de resolución de la queja y su **duración** tendrán mucho que ver con su **gravedad**. Estos resultados implican que los gerentes deben poner los medios necesarios para eliminar, en la medida de lo posible, las quejas graves, que al final son las que más recursos y tiempo consumen, utilizándolas como fuente de información fidedigna que sirva para alimentar un sistema de gestión de mejora del producto, a fin de reducir al máximo las causas que han originado la queja. Con esto, se ve potenciada la necesidad de recomendar la apuesta por la creación de un equipo técnico de postventa metódico, disciplinado y profesional, que lleve a cabo una buena gestión de las quejas, informando al cliente en todo momento del estado en el que ésta se encuentra. De este modo, el cliente percibirá que su queja está siendo correctamente procesada, restándole importancia al asunto desde el inicio y no resintiéndose de forma negativa por su prolongación en el tiempo.

A este respecto, debe tenerse en cuenta que un proceso eficaz de gestión de quejas y reclamaciones puede repercutir en el aumento de quejas, ya que los clientes disponen de un medio del que antes carecían.

En sexto lugar, se confirma que un buen **procedimiento de gestión de quejas y reclamaciones** repercute favorablemente en la satisfacción de la empresa-cliente. De ahí la conveniencia

señalada anteriormente de apostar por un servicio técnico postventa eficiente, ante la mayor complejidad del entorno B2B, donde cabe plantearse otros servicios de mantenimiento, reparación y operación como una ventaja competitiva en el mercado y así reconducirlos en el marketing industrial.

En último término, los resultados muestran que la satisfacción afecta en gran medida a la lealtad, confirmando el trabajo de Johnson et al. (2001). Esta relación directa entre **satisfacción** y **lealtad** reafirma la postura de todas las empresas y todos los sectores que compiten por conservar clientes fieles. Es ahí donde la alta dirección debe impulsar estrategias innovadoras para resolver problemas complejos de forma ágil, transformando las experiencias en lecciones aprendidas, en conocimientos al servicio de las personas que integran la empresa, que aseguren la mejora del producto y, por ende, la perdurabilidad del cliente. Esto sugiere aplicar programas de fidelización de clientes, mediante bonos de descuento, facilidades de pago y garantías especiales que podrán destinar a aquellos proyectos que les ofrezcan mayores beneficios en el panorama internacional.

Así, las conclusiones a las que se llega pueden ser útiles para los ejecutivos de ventas, los responsables de la gestión de incidencias con clientes o los responsables del desarrollo e implementación de estrategias de negocio B2B.

### **C) TERCER ESTUDIO**

Igualmente, la ejecución del tercer estudio permite plantear cuatro implicaciones gerenciales dirigidas a los responsables de la gestión de quejas y reclamaciones en contextos B2B internacionales.

En primer lugar, independientemente de la pertenencia a una u otra agrupación cultural de la empresa-cliente, observamos que los clientes que más compran (los clientes de **alta facturación**) presentan gran cantidad de quejas, de producto principalmente, y, sin embargo, se caracterizan por un elevado grado de satisfacción con el producto y con el servicio postventa. Esto pone de manifiesto la importancia de una buena gestión de las quejas y reclamaciones para que el cliente permanezca fiel a la empresa y continúe comprando, coincidiendo con los resultados del estudio anterior.

En segundo lugar, la proximidad física de la empresa-cliente a la empresa fabricante (clientes **domésticos**, del mismo país) proporciona una ventaja competitiva respecto al servicio prestado al favorecer la satisfacción con esta prestación. No hay que obviar pues la oportunidad de mejorar la prestación de servicios, como punto fuerte frente a la competencia, y, sobre todo, potenciar otros aspectos relacionados con el producto que están pasando desapercibidos en este sector del mercado.

Igualmente se constata, en tercer lugar, que los clientes pertenecientes a culturas de alto contexto (agrupación **high-context**) se encuentran altamente satisfechos con su proveedor, mostrando así mismo un elevado nivel de fidelidad, tanto en términos de intención de recompra como de intención de recomendación a otros clientes. Por ello, a la hora de iniciar las relaciones comerciales **en el ámbito internacional**, se recomienda visitar, en primera instancia, a aquellos clientes con presencia en países afines y potenciar esta empatía propicia para los negocios.

En cuarto lugar, se detecta una oportunidad de mejora en las relaciones comerciales con los clientes **low-context**. Así, se recomienda trabajar en la reducción del tiempo en la resolución de las quejas, prestar más atención a las quejas de servicio y promover acciones preventivas para

minimizar las quejas graves en la medida de lo posible. Ello porque los clientes *low context* son más exigentes y racionales, y les gusta que el trabajo se realice en un tiempo estipulado. Además, tal y como señala Hall (1976), en este contexto LC, es muy importante ser explícito a fin de ser entendido completamente.

Por último, en la medida que el estudio longitudinal realizado demuestra una estabilidad en el tiempo respecto a las implicaciones gerenciales aludidas anteriormente, y en sintonía con los resultados obtenidos por Fuentelsaz, Gomez y Polo (2002), que indican que la diversificación se lleva a cabo de una forma secuencial (primero en lugares más cercanos y luego en los más alejados), antes de iniciar cualquier actividad comercial internacional, se recomienda estudiar en profundidad la proximidad física y cultural de la potencial empresa-cliente. Del mismo modo, y dado que es difícil modificar las relaciones establecidas en el largo plazo, se recomienda revisar y reinterpretar los mensajes transmitidos por los clientes, con objeto de adaptarnos a cada caso, fomentando así un entorno de cooperación empresarial ventajoso para ambas partes. A este respecto, los equipos postventa multiculturales favorecen la empatía con los clientes y mejoran los resultados.

### **5.3. LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN**

Como cualquier investigación, la realización de la presente tesis doctoral no está exenta de ciertas limitaciones que se convierten en líneas de investigación futuras en la mayoría de los casos. Así, se exponen a continuación cada una de ellas para cada uno de los estudios realizados.

#### **A) PRIMER ESTUDIO**

Junto a las conclusiones e implicaciones gerenciales, deben señalarse las limitaciones del primer estudio, en aras de mejorar posteriores estudios bibliométricos.

La primera limitación observada es la utilización de una única base de datos. Si bien la selección de ISIWoS como fuente de datos, queda justificada por su reconocido prestigio entre la comunidad científica internacional para el análisis de diferentes disciplinas, presentando la mejor cobertura retrospectiva desde 1900, existen otras bases de datos alternativas que probablemente producirían resultados diferentes. Así, de acuerdo con Harzing y Van der Wal (2008), tradicionalmente, la fuente de datos bibliométricos más utilizada es Thomson ISI Web of Knowledge, en particular la Web of Science y los Journal Citation Reports (JCR), que proporcionan los Factores de Impacto (JIF) anuales. No obstante, estos autores presentan una fuente alternativa de datos (Google Scholar, GS), así como 3 alternativas al JIF para evaluar el impacto de la revista (índice h, índice g y el número de citas por artículo). Afirman que, debido a su amplia gama de fuentes de datos, el uso de GS generalmente da como resultado una cobertura de citas más completa en el área de administración y negocios internacionales, beneficiando particularmente a los académicos que publican en fuentes que no están bien cubiertas en ISI. Según argumentan estos autores, estas métricas brindan ventajas adicionales sobre el JIF y la disponibilidad gratuita de GS permite una democratización del análisis de citas. Así, en el presente trabajo faltarían aquellas publicaciones no indexadas en ISIWoS.

Analizando, por ejemplo, el comportamiento del consumidor ante las quejas, encontramos citas a Day y Landon (1977), y, sin embargo, no aparece en la búsqueda realizada sobre *complaint* en la base de datos WoS.

Esto nos lleva a plantear una futura línea de investigación que consistiría en utilizar diferentes

bases de datos, tales como ISIWoS y GS, en el análisis bibliométrico del área de investigación que interese al estudioso en la materia, comparando los resultados obtenidos y complementando de esta forma las carencias de una y otra base de datos.

Una segunda limitación queda reflejada en el análisis manual de co-palabras. Al igual que en investigaciones anteriores (Cobo, López -Herrera, Herrera-Viedma y Herrera, 2011a; Cobo, Chiclana, Collop, de Ona y Herrera-Viedma, 2013; Murgado-Armenteros, Gutiérrez-Salcedo, Torres-Ruiz y Cobo, 2015), nos encontramos con muchos artículos que carecen de palabras clave relacionadas con el área temática *Complaint*, probablemente porque los autores tuvieron que limitar el número de *Keywords* y se centraron en otras áreas, tanto más generales como más particulares.

De esta limitación surge una futura línea de investigación encaminada a proporcionar a los eruditos un protocolo de clasificación de las palabras clave, a fin de armonizar la creación de grupos de palabras entre la comunidad científica.

Una tercera limitación metodológica aparece por el uso de SciMAT, ya que diferentes configuraciones del análisis de los datos en el programa proporcionarían diferentes diagramas. En el presente estudio hemos primado la simplificación de los diagramas estratégicos a favor de la facilidad de interpretación y en contra de un estudio más detallado, que se puede llevar a cabo en investigaciones posteriores

Así pues, se presenta la oportunidad de ampliar esta línea de investigación, profundizando más en otras configuraciones de SciMAT, e incluso indagar sobre el uso de otras herramientas de software, como pueden ser Bibexcel, CiteSpace, CoPalRed, Science of Science Tool o VOSviewe, y comparar los resultados obtenidos, a fin de extraer ventajas e inconvenientes de unas y otras.

Una cuarta limitación se presenta en la superposición de los documentos. Esto sucede porque los documentos se asignan a cada tema mediante una función de unión de documentos (Cobo, López-Herrera, Herrera y Herrera-Viedma, 2012b), que devuelve la unión algebraica del conjunto de documentos asociados a las palabras clave del tema. Por lo tanto, dado que las palabras clave asociadas a un documento podrían pertenecer a temas diferentes, un documento podría asociarse a varios temas. Además, dado que las áreas temáticas podían compartir algunos temas, también podían compartir algunos documentos.

A este respecto, cabría abrir una quinta línea de investigación, para analizar en qué medida esta superposición de documentos influye en los parámetros bibliométricos obtenidos.

## **B) SEGUNDO ESTUDIO**

En relación con las limitaciones del segundo estudio, la primera y principal hace referencia a la muestra, ya que, este análisis se ha realizado para un contexto particular, teniendo en cuenta una sola empresa manufacturera que opera en un determinado sector.

A raíz de esto, se plantea una futura línea de investigación con una ampliación del número de empresas cliente-distribuidoras, en primera instancia, analizando otras empresas manufactureras del mismo sector, a fin de incrementar las implicaciones gerenciales. Y, en segunda instancia, dado que son escasos los estudios que han abordado el impacto de la gestión de quejas sobre la lealtad y la confianza en el mercadeo industrial, sería interesante ampliar esta investigación a otros sectores B2B para validar sus conclusiones en diferentes industrias.

Una segunda limitación viene condicionada por las variables contempladas en el estudio y las conexiones hipotizadas sobre ellas. Es decir, recordando que una variable moderadora es aquella que puede aumentar o disminuir la intensidad de la relación entre variables o constructos (Slater y Narver, 1994), por qué no hacer uso de una variable de este tipo.

Así, como propuesta a una futura línea de investigación, se deberían revisar los instrumentos de medida empleados e incorporar nuevas variables susceptibles de mejorar o empeorar la gestión de las quejas y reclamaciones. Igualmente, se recomienda a futuro el análisis del impacto del uso del grado de internacionalización como variable moderadora en la relación entre los constructos gestión de quejas y satisfacción. Y, posteriormente, se plantea, en relación con el tercer estudio, el análisis del papel moderador de la cultura como una variable exógena, a fin de contrastar todas las relaciones del modelo en dos escenarios diferentes de la siguiente manera: clientes/vendedores de países de alto contexto y clientes/vendedores de bajo contexto.

### **C) TERCER ESTUDIO**

Finalmente, la realización del tercer estudio se ha visto sujeta de ciertas limitaciones que dan lugar a futuras líneas de investigación, destacando las cuatro siguientes.

En primer lugar, al igual que en el estudio 2, la principal restricción de este estudio va ligada a la muestra seleccionada. Así, se empleó el estudio de los clientes de una empresa fabricante *high-context*. Esto supone una relación entre satisfacción de cliente HC y fabricante HC, pero ¿obtendríamos el mismo resultado si el fabricante fuese *low-context*? O, ¿se daría esta misma relación entre fabricante LC y cliente LC? ¿Y qué sucede con los clientes donde la proximidad es total? ¿Por qué los clientes domésticos no presentan ese nivel de satisfacción HC?

Así, una futura línea de investigación es determinar si el estudio debe discriminar a los clientes distribuidores que son filiales de la misma empresa fabricante o utilizar su procedencia como variable moderadora. También resulta interesante analizar por separado a pequeños distribuidores (domésticos) y grandes (HC y LC), atender al tipo de producto que compran (doméstico y/o técnico) y, en cualquier caso, balancear el tamaño de las muestras para cada uno de los grupos de empresas-cliente (Tabla 4.3).

En segundo lugar, otro desafío clave para cualquier investigador en este ámbito es la elaboración de una escala desde LC hasta HC, validada para la designación de cada país; probablemente mediante una matriz de factores, puntuados en la misma escala.

Un tercer asunto de considerable importancia teórica, que no se ha analizado en este trabajo, es el cambio cultural; es decir, los cambios culturales y las transformaciones que tienen lugar en diferentes partes del mundo. De hecho, los investigadores siguen buscando similitudes en las creencias y actitudes específicas de la cultura en diversos aspectos de las actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo, los patrones de consumo y similares. Si las culturas de los distintos lugares del mundo convergen (por ejemplo, Heuer et al., 1999), las prácticas relacionadas con los negocios internacionales se harían cada vez más similares. Eventualmente, tal como sugieren Leung, Bhagat, Buchan, Erez, y Gibson (2005), surgirán prácticas comerciales estándar y libres de cultura, y las ineficiencias y complejidades asociadas con las creencias y prácticas divergentes en la era pasada desaparecerán. Siendo así, el presente estudio tendría una limitación a largo plazo, una fecha de caducidad, al no considerar la convergencia y divergencia entre países en una era de globalización parcial.

Al hilo de esta limitación, una futura línea sería analizar, primeramente, la relación entre la

empresa fabricante y cada grupo de empresas-clientes del mismo país, y posteriormente, crear clústeres de países afines con resultados iguales en el ámbito de las quejas y reclamaciones. Así, creando un algoritmo que contemple las variables que influyen significativamente en los resultados, se podría determinar la tipificación de ciertas respuestas durante el proceso de gestión de las reclamaciones.

Debemos tener en cuenta, además, que, en muchos estudios, la cultura demuestra una relación estadísticamente significativa con los resultados individuales, pero la fortaleza de la relación (es decir, el tamaño del coeficiente) es relativamente débil en términos prácticos, lo que indica que la cultura no explica una gran cantidad de varianza en esas salidas, y que, de hecho, deben considerarse otras variables como predictores importantes, junto a la cultura. (Brett y Okumura, 1998; Clugston, Howell y Dorfman, 2000; Gibson, 1999; Mitchell, Smith, Seawright y Morse, 2000; Kirkman y Shapiro, 2001; Peterson et al., 1995). Tal como aseveran Ferraro y Briody (2013), el comportamiento de las personas durante la negociación está influenciado por su cultura, pero también puede haber otros factores en el trabajo. Así, una cuarta limitación es que no se han considerado factores personales del individuo, más allá de su procedencia cultural, ni las condiciones sociales, económicas y políticas en las que se ha desarrollado todo el proceso de venta y postventa.

Por tanto, una futura línea de investigación sería contemplar aquellas variables del equipo postventa que se han obviado, como la motivación, la carga de trabajo, el salario, la actitud hacia el trabajo o la afinidad con su interlocutor de la empresa-cliente.

#### **5.4. DECÁLOGO PARA LA GESTIÓN EFICAZ DE RECLAMACIONES B2B EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL**

Para concluir la presente tesis doctoral, en base a los resultados anteriores, se presenta una guía práctica que ofrece, en líneas generales, un decálogo a seguir para llevar a cabo una gestión eficiente de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional.

- 1.- Hay que tener en cuenta aquellos factores más importantes para el cliente (de gestión, organizativos y culturales, que puedan influir en el éxito de las relaciones) y asignar prioridades de actuación en consecuencia.
- 2.- La percepción sobre la calidad del producto/servicio varía según la cultura y el propio individuo, por lo que será más fácil conocer las expectativas de aquellos clientes procedentes del mismo país o de un contexto cultural similar y atinar en la percepción de justicia en la solución de quejas.
- 3.- El equipo de gestión de quejas y reclamaciones debe estar preparado para afrontar barreras culturales y adaptarse a ambientes interculturales. Siguiendo a Fanjul (2010), la primera ley básica, que se aplica en todos los aspectos de las negociaciones, del tipo que sea, es que el comprador es el «rey». Por tanto, el vendedor será normalmente el más interesado en superar las barreras que se presenten para que la negociación tenga éxito, y entre ellas lógicamente están las barreras culturales.
- 4.- Un sistema de gestión de reclamaciones enfocado al cliente fomentará la comunicación, favoreciendo la retroalimentación de la empresa-cliente y potenciando su fidelidad.
- 5.- Un sistema de gestión de reclamaciones accesible al cliente le brindará la oportunidad de expresarse, ofreciéndole la percepción de que el proceso está bajo control; procedimiento eficaz

para restablecer la relación (Gilly, 1987), incluso si el tiempo transcurrido es muy largo.

6.- La creación de protocolos de actuación en un sistema de gestión de incidencias bien estructurado, en función de la tipología de reclamación, agilizará el proceso de resolución del problema. En línea con Homburg y Fürst (2005), no se debe asistir por igual todas las incidencias.

7.- La simplificación del proceso de gestión de reclamaciones impulsará al cliente en el uso del sistema con un incremento de quejas, pero favoreciendo su lealtad al propiciar una relación donde reinará la confianza y una comunicación fluida, empática y honesta. En sintonía con Phabmixay, Rodríguez-Escudero y Rodríguez-Pinto (2019), la estandarización del proceso de gestión de quejas proporciona grandes beneficios al lograr soluciones más justas para los clientes y, en consecuencia, una mayor satisfacción con el sistema.

8.- Una actitud constructiva ante las reclamaciones repercutirá positivamente en la mejora del producto, reduciendo la posibilidad de repetir el mismo fallo y aumentando el valor del producto o servicio.

9.- La generación de una base de datos con la información recogida de las reclamaciones de los clientes facilitará la extracción de resultados útiles para recopilar lo aprendido y ampliar el *know-how* de la compañía, tanto en cuanto a necesidades y expectativas de los clientes como a requerimientos de los productos/servicios y del personal que configura el equipo postventa, creando de este modo un proceso circular que nunca dejará de fluir hacia las áreas de mejora prioritarias o que más beneficios puedan aportar a la empresa.

10.- Si la gente reúne sus recursos y trabaja con éxito, los miembros de un grupo tienen que desempeñar sus funciones y actividades coordinadas con un alto sentido de eficacia. (Bandura, 1986).

**CAPÍTULO VI.**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York, NY.
- Aguilar-Rojas, O., Fandos-Herrera, C. y Flavián-Blanco, C. (2015). What may lead you to recommend and revisit a hotel after a service failure instead of complaining? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(2), 214-235.
- Aharoni, Y. *The Foreign Investment Decision Process*. Cambridge: Harvard University, 1966
- Alam, I. (2005). Fieldwork and data collection in qualitative marketing research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(1), 97-112.
- Alas, R. y Vadi, M. (2006). The employees' attitudes and their connections with the organisational culture in the process of change in the Estonian organisations. *Baltic Journal of Management*.
- Aldas-Manzano, J. (2012). Partial least squares path modelling in marketing and management research: An annotated application. In L. Moutinho & K. Huarng (Eds.), *Qualitative Modelling in Marketing and Management* (pp. 43-78). London: World Scientific.
- Alvarez, L. S., Casielles, R. V., y Martín, A. M. D. (2010). Analysis of the role of complaint management in the context of relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, 27(1-2), 143-164.
- Anderson, J. C., Hakansson, H. y Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *The Journal of Marketing*, 1-15.
- Andreassen, T. W. (2001). From disgust to delight: do customers hold a grudge? *Journal of service research*, 4(1), 39-49.
- Angelova, B. y Zekiri, J. (2011). Measuring customer satisfaction with service quality using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model). *International journal of academic research in business and social sciences*, 1(3), 232.
- Armario, J. M., Ruiz, D. M. y Armario, E. M. (2008). Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485-511.
- Arrindell, W. A., Hatzichristou, C., Wensink, J., Rosenberg, E., van Twillert, B., Stedema, J. y Meijer, D. (1997). Dimensions of national culture as predictors of cross-national differences in subjective well-being. *Personality and Individual differences*, 23(1), 37-54.
- Askariazad, M. H. y Babakhani, N. (2015). An application of European Customer Satisfaction Index (ECSI) in business to business (B2B) context. *Journal of Business y Industrial Marketing*.
- Bandura, A., y Walters, R. H. (1974). *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad* (Vol. 74). Anaya-Spain.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ, 1986.

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo VI. Referencias bibliográficas**

Banks, M. G. (2006). An extension of the Hirsch index: Indexing scientific topics and compounds. *Scientometrics*, 69(1), 161-168.

Barlow, J. y Møller, C. (1996). *A Complaint is a gift: Using customer feedback as a strategic tool*. Berrett-koebler publishers.

Bayol, M. P., de la Foye, A., Tellier, C. Y Tenenhaus, M. (2000). Use of PLS path modeling to estimate the European consumer satisfaction index (ECSI) model. *Statistica Applicata*, 12(3), 361-375.

Bearden, W. O. y Teel, J. E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and *Complaint* reports. *Journal of marketing Research*, 20(1), 21-28.

Belk, R. W. (Ed.). (2006). *Handbook of qualitative research methods in marketing*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Bennett, J. R. D. (2019). *Equal Employment Opportunity Commission v. Park School of Baltimore, Inc.*

Berg, N. y Holtbrügge, D. (2010). Global teams: a network analysis. *Team Performance Management: An International Journal*, 16(3/4), 187-211.

Bigné, J. E., Aldás-Manzano, J., Küster, I. y Vila, N. (2002). The concept mapping approach in marketing: an application in the travel agencies sector. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 5(2), 87-95.

Bitner, M. J., Booms, B. H. y Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *The Journal of Marketing*, 71-84.

Black, I. S. y Mendenhall, M. 1990. Cross-cultural training effectiveness: A review & theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15: 113-136.

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

Blomstermo, A., Deo Sharma, D. y Sallis, J. (2006). Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review*, 23(2), 211-229.

Bond, E.U. y Fink, R.L. (2003). Customer satisfaction and the marketing-quality interface. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18 No. 3, pp. 204-18.

Börner, K., Chen, C. y Boyack, K. W. (2003). Visualizing knowledge domains. *Annual review of information science and technology*, 37(1), 179-255.

Boxer, D. (1991). A descriptive analysis of indirect *Complaint* sequences among speakers of American English.

Brett, J.M. y Okumura, T. (1998) Inter and intracultural negotiation: US & Japanese negotiators, *Academy of Management Journal* 41: 495-510.

- Brewer, B. (2007). Citizen or customer? *Complaints* handling in the public sector. *International review of administrative sciences*, 73(4), 549-556.
- Broadbridge, A. y Marshall, J. (1995). Consumer *Complaint* behaviour: the case of electrical goods. *International Journal of Retail y Distribution Management*, 23(9), 8-18.
- Brock, C., Blut, M., Evanschitzky, H. y 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(3), 319-322.
- Brockhoff, K. (2003). Customers' perspectives of involvement in new product development. *International Journal of Technology Management*, 26(5-6), 464-481.
- Brouthers, K. D. y Brouthers, L. E. (2003). Why service and manufacturing entry mode choices differ: The influence of transaction cost factors, risk and trust. *Journal of management studies*, 40(5), 1179-1204.
- Cahlik, T. (2000). Comparison of the maps of science. *Scientometrics*, 49(3), 373-387.
- Callon, M., Courtial, J. P., Turner, W. A. y Bauin, S. (1983). From translations to problematic networks: An introduction to co-word analysis. *Social Science Information*, 22(2), 191-235.
- Callon, M., Courtial, J. y Laville, F. (1991). Co-word analysis as a tool for describing the network of interactions between basic and technological research. The case of polymer chemistry. *Scientometrics*, 22(1), 155-205.
- Cambridge Dictionary © Cambridge University Press
- Carmel, S. (1990). Patient *Complaint* strategies in a general hospital. *Hospital y health services administration*, 35(2), 277-289.
- Carlson, S. How Foreign is Foreign Trade? Uppsala, Sweden: Acta Universitatis Upsaliansis, 1975.
- Cartes-Velásquez, R. y Delgado, C. M. (2014). Bibliometric analysis of articles published in ISI dental journals, 2007-2011. *Scientometrics*, 98(3), 2223-2233.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalisation process of firms. *European research*, 8(6), 273-281.
- Chakraborty, G., Srivastava, P. y Marshall, F. (2007). Are drivers of customer satisfaction different for buyers/users from different functional areas? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20, 28.
- Chen, I. J. y Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business process management journal*.
- Chetty, S. K. (1999). Dimensions of internationalisation of manufacturing firms in the apparel industry. *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 121-142.

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo VI. Referencias bibliográficas**

Child, J. y Hsieh, L. H. (2014). Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of world Business*, 49(4), 598-610.

Cho, Y., Im, I., Hiltz, R., y Fjermestad, J. (2002, January). An analysis of online customer *complaints*: implications for web complaint management. In *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 2308-2317). IEEE.

Christiansen, T. y Tax, S. S. (2000). Measuring word of mouth: the questions of who and when? *Journal of marketing communications*, 6(3), 185-199.

Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*. Vol. 16, N. 1, pp. 64-73.

Clemmer, E. C. (1993). An investigation into the relationship of fairness and customer satisfaction with services. *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, 193-207.

Clugston, M., Howell, J.P. y Dorfman, P.W. (2000) Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management* 26: 5-30.

Cobo, M. J., Chiclana, F., Collop, A., de Ona, J. y Herrera-Viedma, E. (2013). A bibliometric analysis of the intelligent transportation systems research based on science mapping. *IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems*, 15(2), 901-908.

Cobo, M. J., López -Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E. y Herrera, F. (2011a). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the fuzzy sets theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146–166.

Cobo, M. J., López -Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E. y Herrera, F. (2011b). Science mapping software tools: Review, analysis and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(7), 1382–1402.

Cobo, M. J., López -Herrera, A. G., Herrera, F. y Herrera-Viedma, E. (2012a). A note on the ITS topic evolution in the period 2000–2009 at T-ITS. *IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems*, 13(1), 413–420.

Cobo, M. J., López -Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E. y Herrera, F. (2012b). SciMAT: A new science mapping analysis software tool. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 63(8), 1609–1630.

Conlon, D. E. y Fasolo, P. M. (1990). Influence of speed of third-party intervention and outcome on negotiator and constituent fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 33(4), 833-846.

Conlon, D. E. y Murray, N. M. (1996). Customer perceptions of corporate responses to product *Complaints*: The role of explanations. *Academy of management journal*, 39(4), 1040-1056.

- Copeland, L. y Griggs, L. (1985). *Going international*. New York: Random House.
- Copeland, L. y Griggs, L. (1988). The internationable employee. *Management Review*, 77(4), 52.
- Coussement, K. y Van den Poel, D. (2008). Improving customer *Complaint* management by automatic email classification using linguistic style features as predictors. *Decision Support Systems*, 44(4), 870-882.
- Cromby, A. (2007). Warranty Claims-Managing Common Risks on the Sale or Purchase of a Business. *Business Law Review*, 28(11), 299-301.
- Crosby, L. A., Evans, K. R. y Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of marketing*, 54(3), 68-81.
- Dagher, M., Kelbert, P. y Lloyd, R. J. (1995). Effective ED *Complaint* management. *Nursing management*, 26(12), 48B.
- Darcy, S., Taylor, T. y Green, J. (2016). 'But I can do the job': examining disability employment practice through human rights *Complaint* cases. *Disability y Society*, 31(9), 1242-1274.
- Darwish, A. F. E., y Huber, G. N. L. (2003). Individualism vs Collectivism in Different Cultures: a cross-cultural study. *Intercultural Education*, 14(1).
- Davidow, M. y Dacin, P. A. (1997). Understanding and influencing consumer *Complaint* behavior: improving organizational *Complaint* management. *ACR North American Advances*.
- Davidow, M., y Leigh, J. (1998). The effects of organizational complaint responses on consumer satisfaction, word of mouth activity and repurchase intentions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 11.
- Davidow, M. (2003). Organizational responses to customer *Complaints*: What works and what doesn't. *Journal of service research*, 5(3), 225-250.
- Day, R. L. y Landon, E. L. (1977). Toward a theory of consumer complaining behavior. *Consumer and industrial buying behavior*, 95(1), 425-437
- De Mooij, M., y Hofstede, G. (2010). The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of advertising*, 29(1), 85-110.
- Delclaux, C., Laveneziana, P., Garcia, G., Ninot, G., Roche, N. y Morelot-Panzini, C. (2019). Pulmonary function testing of dyspnea *Complaint* by the pulmonologist. *Revue des maladies respiratoires*, 36(4), 484-494.
- Desatnick, R.L. (1988), *Managing to Keep the Customer*, Houghton Mifflin, Boston, MA.

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo VI. Referencias bibliográficas**

Dick, A. S., y Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22(2), 99-113.

Doerpinghaus, H. I. (1991). An analysis of *Complaint* data in the automobile insurance industry. *Journal of Risk and Insurance*, 120-127.

Durvasula, S., Lysonski, S., y Mehta, S. C. (2000). Business-to-business marketing service recovery and customer satisfaction issues with ocean shipping lines. *European Journal of Marketing*.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H. y Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 51(2), 11-27.

Edelman, L. B., Erlanger, H. S. y Lande, J. (1993). Internal dispute resolution: The transformation of civil rights in the workplace. *Law and Society Review*, 497-534.

Erez, M. y Earley, P.C. (1993) *Culture, Self-Identity, and Work*, Oxford University Press: Oxford.

Eriksson, K. y Vaghult, a. (2000). Customer retention, purchasing behaviour and relationship substance in professional services. *Industrial Marketing Management*, 29, 363-72.

Estelami, H. (2000). Competitive and procedural determinants of delight and disappointment in consumer *Complaint* outcomes. *Journal of service research*, 2(3), 285-300.

Faed, A. y Forbes, D. (2010). Impact of customer management system in improving customer retention: Optimization of negative customer feedback. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 72(1), 171-175.

Fanjul, E. (2010). Factores culturales e internacionalización de la empresa. *Información comercial española*, (856), 7.

Ferraro, G. P. y Briody, E. K. (2013). *The cultural dimension of global business*. Upper Saddle River: Pearson.

Fetscherin, M. y Usunier, J. C. (2012). Corporate branding: An interdisciplinary literature review. *Euro- pean Journal of Marketing*, 46(5), 733–753.

Flavián, C. y Polo y. (1998). Alternative strategies in the Spanish large-scale retail food sector. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 8(2), 183-204.

Flavián, C. y Polo y. (1998). Competitive strategies in Southern Europe: the case of Spanish retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 26(1), 13-28.

Fordyce, W., McMahon, R., Rainwater, G., Jackins, S., Questad, K., Murphy, T. y De Lateur, B. (1981). Pain *Complaint*-exercise performance relationship in chronic pain. *Pain*, 10(3), 311-321.

Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of marketing*, 56(1), 6-21.

Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. y Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of marketing*, 60(4), 7-18.

Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 3, pp. 328-388.

Fornell, C. y Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer *Complaint* management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing research*, 24(4), 337-346.

Fornell, C. y Wernerfelt, B. (1988). A model for customer *complaint* management. *Marketing Science*, 7(3), 287-298.

Franceschini, F. y Maisano, D. (2012). Quality y quantity journal: A bibliometric snapshot. *Quality y Quantity*, 46(2), 573–580.

Fuentelsaz, L., Gomez, J. y Polo, Y. (2002). Followers' entry timing: evidence from the Spanish banking sector after deregulation. *Strategic Management Journal*, 23(3), 245-264.

Galvagno, M. (2011). The intellectual structure of the anti-consumption and consumer resistance field: An author co-citation analysis. *European Journal of Marketing*, 45(11/12), 1688–1701.

Gao-Yong, L., Ji-Ming, H. y Hui-Ling, W. (2012). A co-word analysis of digital library field in China. *Scientometrics*, 91(1), 203–217.

Garfield, E. (1994). Scientography: Mapping the tracks of science. *Current Contents: Social y Behavioural Sciences*, 7(45), 5–10.

Gelbrich, K. y Roschk, H. (2011). A meta-analysis of organizational *Complaint* handling and customer responses. *Journal of Service research*, 14(1), 24-43.

Gibson, C.B. (1999) Do they do what they believe they can? Group-efficacy beliefs & group performance across tasks & cultures, *Academy of Management Journal* 42(2): 138-152.

Gilly, M. C. (1987). Post *Complaint* processes: from organizational response to repurchase behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 21(2), 293-213.

Gilly, M. C., y Gelb, B. D. (1982). Post-purchase consumer processes and the complaining consumer. *Journal of consumer research*, 9(3), 323-328.

Gilly, M. C., y Hansen, R. W. (1985). Consumer complaint handling as a strategic marketing tool. *Journal of Consumer Marketing*.

Glanz, K., Rimer, B. y Lewis, F. (2002), *Health Behavior and Health Education. Theory, Research and Practice*, Wiley & Sons, San Francisco, CA.

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo VI. Referencias bibliográficas**

González, J. I. (2013). La Voz Y La Lealtad Mejoran La Eficiencia De Los Mercados (Voice and Loyalty Improve Market Efficiency). *Revista Economía Institucional*, 15(28).

Goodman, J. (1999). Basic facts on customer *Complaint* behavior and the impact of service on the bottom line. *Competitive Advantage*, 9(1), 1-5.

Goodwin, C. y Ross, I. (1989). Salient Dimensions of Perceived Fairness in Resolution of Service *Complaints*. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 87-98.

Goodwin, C. y Ross, I. (1992). Consumer responses to service failures: influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business research*, 25(2), 149-163.

Gummesson, E. (2002). Relationship marketing and a new economy: It's time for de-programming. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 585-589.

Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing. Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39(3), 309-327.

Hake, P., Rehse, J. R. y Fettke, P. (2019, September). Supporting *Complaint* Management in the Medical Technology Industry by Means of Deep Learning. In *International Conference on Business Process Management* (pp. 56-67). Springer, Cham.

Hall, E. T. (1959). *The silent language* (Vol. 3, p. 1959). New York: Doubleday.

Hall, E. T. (1969). *The hidden dimension: Man's use of space in public and private*. Bodley Head.

Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor.

Hall, E. T. (1983)., *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. New York: Anchor Press/Doubleday, 43, 50.

Halverson, C. B. (1993). *Cultural context inventory. The 1993 annual: Developing human resources*. San Francisco, CA: Pfeiffer.

Halverson, C. B. y Tirmizi, S. A. (Eds.). (2008). *Effective multicultural teams: Theory and practice* (Vol. 3). Springer Science & Business Media.

Hansen, S. W., Swan, J. E. y Powers, T. L. (1996). The perceived effectiveness of marketer responses to industrial buyer *Complaints*: suggestions for improved vendor performance and customer loyalty. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(1), 77-89.

Harrison, L.E. y Huntington, S.P. (2000) *Culture Matters: How Values Shaped Human Progress*, Basic Books: New York.

Harrison, R., Walton, M., Healy, J., Smith-Merry, J. y Hobbs, C. (2016). Patient *Complaints* about hospital services: applying a *Complaint* taxonomy to analyse and respond to *Complaints*. *International Journal for Quality in Health Care*, 28(2), 240-245.

Hart, C. W., Heskett, J. L. y Sasser, J. W. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard business review*, 68(4), 148-156.

Harzing, A. W. K. y Van der Wal, R. (2008). Google Scholar as a new source for citation analysis. *Ethics in science and environmental politics*, 8(1), 61-73.

Haverila, M. y Naumann, E. (2010). Customer *Complaint* behavior and satisfaction in a B2B context: a longitudinal analysis. *Journal of Services Research*, 10(2), 45.

He, Q. (1999). Knowledge discovery through co-word analysis. *Library Trends*, 48(1), 133–159.

Henneberg, S. C., Gruber, T., Reppel, A., Naudé, P., Ashnai, B., Huber, F. y Chowdhury, I. N. (2015). A Cross-Cultural Comparison of Business *Complaint* Management Expectations. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(3), 254-271.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., y Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.

Hirsch, J. (2005). An index to quantify an individual's scientific research out-put. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 102, 16,569–16,572.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty - responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hoffman, D. L. y Holbrook, M. B. (1993). The intellectual structure of consumer research: A bibliometric study of author cocitations in the first 15 years of the journal of consumer research. *Journal of Consumer Research*, 19(4), 505–517.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.

Hofstede, G. (1986). Cultural differences in teaching and learning. *International Journal of intercultural relations*, 10(3), 301-320.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences* 2nd edn Sage. Thousand Oaks, CA.

Hofstede, G. (2008). A summary of my ideas about national culture differences. Retrieved May, 20, 2008.

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo VI. Referencias bibliográficas**

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, 2(1), 8.

Hofstede, G. y McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. Cross-cultural research, 38(1), 52-88.

Homburg, C. y Fürst, A. (2005). How organizational *Complaint* handling drives customer loyalty: an analysis of the mechanistic and the organic approach. Journal of Marketing, 69(3), 95-114.

Huang, M. H. y Chang, C. P. (2014). Detecting research fronts in oled field using bibliographic coupling with sliding window. Scientometrics, 98(3), 1721-1744.

Hunt, S. y J. Lambe (2000). "Marketing's Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resourced-Advantage Theory," International Journal of Management Review 2(1), 17-43.

Jakes, S. C., Hallam, R. S., Chambers, C. y Hinchcliffe, R. (1985). A factor analytical study of tinnitus *Complaint* behaviour. Audiology, 24(3), 195-206.

Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of international business studies, 8(1), 23-32.

Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1978). A Model for the Decision-Making Process of the Firm." In European Research in International Business, edited by M. Ghertman and S. Leontiadis. New York: Elsevier North-Holland, pp. 12-27.

Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975): The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases, Journal of Management Studies, vol. 12, n.º 3, October, pp. 305-322.

Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L. y Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. Journal of economic Psychology, 22(2), 217-245.

Johnston, R. (2001). Linking *Complaint* management to profit. International Journal of Service Industry Management, 12(1), 60-69.

Johnston, R., y Mehra, S. (2002). Best-practice complaint management. Academy of Management Perspectives, 16(4), 145-154.

Karande, K., Magnini, V. P., y 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.

Katz, H., y Lee, W. N. (1992). Oceans apart: an initial exploration of social communication differences in US and UK prime-time television advertising. International Journal of Advertising, 11(1), 69-82.

Kelley, S. W. y Davis, M. A. (1994). Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 52-61.

Kelley, S. W., Hoffman, K. D. y Davis, M. A. (1993). A typology of retail failures and recoveries. *Journal of retailing*, 69(4), 429-452.

Kendall, M.G. 1938. A new measure of rank correlation. *Biometrika*, 30: 81-93.

Kirkman, B. L., Lowe, K. B. y Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of international business studies*, 37(3), 285-320.

Kirkman, B.L. y Shapiro, D.L. (2001) The impact of team members cultural values on productivity, cooperation, and empowerment in self-managing work teams, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32: 597-617.

Knight, J. (2003). Updated definition of internationalization. *International higher education*, (33).

Knight, G. A., Cavusgil, S. T., Cavusgil, S. y Madsen, K. (1996). Export internationalizing research—Enrichment and challenges. The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory, 8, 11-26.

Knight, G., Cavusgil, S. T., Cavusgil, S. T. y Madsen, T. (1996). Advances in international marketing. *Advances in international marketing*.

Kolde, E. J. (1968). *International Business Enterprise*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kotler, P. (1994). *Marketing Management*. NJ: Prentice Hall.

Kuemmerle, W. (2002). Home base and knowledge management in international ventures. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 99-122.

Kunz, W. H. y Hogueve, J. (2011). Toward a deeper understanding of service marketing: The past, the present, and the future. *International Journal of Research in Marketing*, 28(3), 231–247.

Kuster-Boluda, A., Vila, N. V., y Kuster, I. (2020). Managing international distributors' complaints: an exploratory study. *Journal of Business & Industrial Marketing*

La Fontaine, O. F. (1700). *Employment Law*. Title VII. Tenth Circuit Clarifies Causation Standard for Subordinate Bias Claims. *EEOC v. BCI Coca-Cola Bottling Co. of Los Angeles*, 450 F.3d 476 (10th Cir. 2006), cert. granted, 127 S. Ct. 852 (2007). (2007). *Harvard Law Review*, 120(6), 1699-1706. Retrieved January 11, 2020, from [www.jstor.org/stable/40042630](http://www.jstor.org/stable/40042630)

Lam, S.Y., Shankar, V., Erramilli, K.M. y Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *The Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 32 No. 3, pp. 293-311.

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo VI. Referencias bibliográficas**

Lamb, S., Kwok, K. C. y Walton, D. (2013). Occupant comfort in wind-excited tall buildings: Motion sickness, compensatory behaviours and *Complaint*. *Journal of Wind Engineering and Industrial Aerodynamics*, 119, 1-12.

Lau, G. T. y Ng, S. (2001). Individual and situational factors influencing negative word-of-mouth behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(3), 163-178.

Lees-Haley, P. R. y Brown, R. S. (1993). Neuropsychological *Complaint* base rates of 170 personal injury claimants. *Archives of Clinical Neuropsychology*, 8(3), 203-209.

Leonidou, C. N. y Leonidou, L. C. (2011). Research into environmental marketing/management: A bibliographic analysis. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 68-103.

Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M. y Gibson, C. B. (2005). Culture & international business: Recent advances and their implications for future research. *Journal of international business studies*, 36(4), 357-378.

Lewicki, R. J. y Sheppard, B. H. (1985). Choosing how to intervene: Factors affecting the use of process and outcome control in third party dispute resolution. *Journal of Organizational Behavior*, 6(1), 49-64.

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

Lewis, R.D. (1999). *When cultures collide: Managing successfully across cultures*. (Revised edition). London: Nicolas Brealey.

Lewis, R.D. (2005). *Finland, cultural lone Wolf*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Liao, H. (2007). Do it right this time: the role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of applied psychology*, 92(2), 475.

Liu, R. R. y McClure, P. (2001). Recognizing cross-cultural differences in consumer *Complaint* behavior and intentions: an empirical examination. *Journal of consumer marketing*, 18(1), 54-75.

López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., Cobo, M. J., Martínez, M. A., Kou, G. y Shi y. (2012). A conceptual snapshot of the first decade (2002-2011) of the international journal of information technology y decision making. *International Journal of Information Technology y Decision Making*, 11(02), 247-270.

Luostarinen, R. (1979): *The internationalization of the firm*. Helsinki School of Economics, Helsinki.

Madsen, T. K. y Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International business review*, 6(6), 561-583.

Manickas, P. A. y Shea, L. J. (1997). Hotel *Complaint* behavior and resolution: a content analysis. *Journal of Travel Research*, 36(2), 68-73.

March, J. G., y Simon, H. A. (1993). Organizations revisited. *Industrial and Corporate Change*, 2(3), 299-316.

March, J. G. (1994). *Primer on decision making: How decisions happen*. Simon and Schuster.

Martínez, M. A., Cobo, M. J., Herrera, M. y Herrera-Viedma, E. (2015). Analyzing the scientific evolution of social work using science mapping. *Research on Social Work Practice*, 25(2), 257-277.

Martínez, M. A., Herrera, M., López-Gijón, J. y Herrera-Viedma, E. (2014). H-Classics: Characterizing the concept of citation classics through *H-index*. *Scientometrics*, 98(3), 1971-1983.

Mattila, A. S. (2001). The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *Journal of Services Marketing*, 15(7), 583-596.

Mattila, A. S. y Mount, D. J. (2006). The impact of timeliness on *Complaint* satisfaction in the context of call-centers. *Journal of Hospitality y Leisure Marketing*, 14(3), 5-16.

Mattsson, J., Lemmink, J. y McColl, R. (2004). The effect of verbalized emotions on loyalty in written *Complaints*. *Total Quality Management y Business Excellence*, 15(7), 941-958.

Maxham III, J. G., y Netemeyer, R. G. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *Journal of marketing*, 66(4), 57-71.

Maxham III, J. G., y Netemeyer, R. G. (2003). Firms reap what they sow: the effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling. *Journal of Marketing*, 67(1), 46-62.

Mayer, C., y Flynn, J. (1973). Canadian small business abroad: Opportunities, aids and experiences. *The Business Quarterly*, 38, 33-47.

McCole, P. (2004). Dealing with *Complaints* in services. *International journal of contemporary hospitality management*, 16(6), 345-354.

McColl-Kennedy, J. R. y Sparks, B. A. (2003). Application of fairness theory to service failures and service recovery. *Journal of service research*, 5(3), 251-266.

McDougall, P. P. y Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management Journal*, 43(5), 902-906.

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo VI. Referencias bibliográficas**

McDougall, P. P., Oviatt, B. M. y Shrader, R. C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of international entrepreneurship*, 1(1), 59-82.

McDougall, P. P., Shane, S. y Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of business venturing*, 9(6), 469-487.

Mendenhall, M. y Oddou, G. 1985. The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10: 39-48.

Miller, J. L., Craighead, C. W. y Karwan, K. R. (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of operations Management*, 18(4), 387-400.

Mitchell, R.K., Smith, B., Seawright, K.W. & Morse, E.A. (2000) Cross-cultural cognitions and the venture creation decision', *Academy of Management Journal* 43: 974-993.

Moed, H., De Bruin, R. y Van Leeuwen, T. (1995). New bibliometric tools for the assessment of national research performance: Database description, overview of indicators and first applications. *Scientometrics*, 33(3), 381-422.

Montero-Díaz, J., Cobo, M. J., Gutiérrez-Salcedo, M., Segado-Boj, F. y Herrera-Viedma, E. (2018). Mapeo científico del tema «Comunicación» en WoS (1980-2013). *Comunicar*, 26(55), 81-91.

Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.

Morganosky, M. A. y Buckley, H. M. (1987). *Complaint* behavior: Analysis by demographics, lifestyle, and consumer values. *ACR North American Advances*.

Morris, D. y Reeson, D. (1978). The economic determinants of consumer *Complaints*. *European Journal of Marketing*, 12(4), 275-282.

Moss, K. y Johnsen, M. C. (1997). Employment discrimination and the ADA: A study of the administrative *Complaint* process. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 21(2), 111.

Muñoz-Leiva, F. (2019). Seminario. Análisis co-word con SciMAT.

Muñoz-Leiva, F. Viedma-Del-Jesus, M. I., Sánchez-Fernández, J. y López-Herrera, A. G. (2012). An application of co-word analysis and bibliometric maps for detecting the most highlighting themes in the consumer behaviour research from a longitudinal perspective. *Quality y Quantity*, 46(4), 1077-1095.

Murgado-Armenteros, E. M., Gutiérrez-Salcedo, M., Torres-Ruiz, F. J. y Cobo, M. J. (2015). Analysing the conceptual evolution of qualitative marketing research through science mapping analysis. *Scientometrics*, 102(1), 519-557

Newnam, R. (1700). The *Complaint* of English Subjects Delivered in Two Parts. First Part, Is the *Complaint* of the Poor, Middle, and Meanest Sorts of Subjects, Concerning Their Bodily Assistance. Second Part, Is the True Christians *Complaint*, Against Vice, and Wickedness, for the Good of Their Soul's Health, Etc.

Nishimura, S., Nevgi, A. y Tella, S. (2008). Communication style and cultural features in high/low-context communication cultures: A case study of Finland, Japan and India. Teoksessa A. Kallioniemi (toim.), Uudistuva jakehittyvä ainedidaktiikka. Ainedidaktinen symposiumi, 8(2008), 783-796.

Noyons, E. C. M. (1999). Bibliometric mapping as a science policy and research management tool (Doctoral dissertation, Centrum voor Wetenschaps-en, Faculty of Science, Leiden University).

Noyons, E. C. M., Moed, H. F. y Luwel, M. (1999a). Combining mapping and citation analysis for evaluative bibliometric purposes: A bibliometric study. *Journal of the American Society for Information Science*, 50(2), 115–131.

Noyons, E. C. M., Moed, H. F. y van Raan, A. F. J. (1999b). Integrating research performance analysis and science mapping. *Scientometrics*, 46(3), 591–604.

Okazaki, S. y Mueller, B. (2007). Cross-cultural advertising research: Where we have been and where we need to go. *International Marketing Review*, 24(5), 499–518.

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

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of marketing*, 63(4\_suppl1), 33-44.

O'Loughlin, C. y Coenders, G. (2002). Application of the European customer satisfaction index to postal services. *Structural equation models versus partial least squares*.

Orsingher, C., Valentini, S. y de Angelis, M. (2010). A meta-analysis of satisfaction with *Complaint* handling in services. *Journal of the academy of marketing science*, 38(2), 169-186.

Ozel, B. (2012). Individual cognitive structures and collaboration patterns in academia. *Scientometrics*, 91(2), 539–555.

Palmaz, J. C. y Boyle, C. T. (2005). U.S. Patent No. 6,936,066. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12.

Patterson, P. G., Cowley, E. y Prasongsukarn, K. (2006). Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 263-277

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo VI. Referencias bibliográficas**

Peppers, D. y Rogers, M. (1999), *The One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*, Doubleday, New York, NY.

Peters, H. P. F. y van Raan, A. F. J. (1993). Co-word-based science maps of chemical engineering. Part I: Representations by direct multidimensional scaling. *Research Policy*, 22(1), 23–45.

Peterson, M.F., Smith, P.B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V., Cho, N.G., Jesuino, J.C., D'Amorim, M., Francois, P.H., Hofmann, K., Koopman, P.L., Leung, K., Lim, T.K., Mortazavi, S., Munene, J., Radford, M., Ropo, A., Savage, G., Setiadi, B., Sinha, T.N., Sorenson, R. y Viedge, C. (1995) Role conflict, ambiguity, and overload: a 21-nation study, *Academy of Management Journal* 38(2): 429-452.

Phillips, T. y Smith, P. (2000). Police violence occasioning citizen *Complaint*. *British journal of criminology*, 40(3), 480-496.

Porter, A. L. y Youtie, J. (2009). How interdisciplinary is nanotechnology? *Journal of Nanoparticle Research*, 11(5), 1023–1041.

Prasad, S.B. (1997), Globalisation of medium-sized firms, *Proceedings, Eastern Academy of Management Conference*, Dublin, June, pp. 503-6.

Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal of documentation*, 25(4), 348-349.

Pritchard, B. (2005). How the rule of the market rules the law: the political economy of WTO dispute settlement as evidenced in the US–Lamb Meat decision. *Review of International Political Economy*, 12(5), 776-803.

Pruyn, A. y Smidts, A. (1998). Effects of waiting on the satisfaction with the service: Beyond objective time measures. *International journal of research in marketing*, 15(4), 321-334.

Punj, G. y Stewart, D. W. (1983). Clúster analysis in marketing research: Review and suggestions for application. *Journal of marketing research*, 134-148.

Pyon, C. U., Woo, J. Y. y Park, S. C. (2011). Service improvement by business process management using customer *Complaints* in financial service industry. *Expert Systems with Applications*, 38(4), 3267-3279.

Rauyruen, P. y Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of business research*, 60(1), 21-31.

Reger, R. K. y Huff, A. S. (1993). Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic management journal*, 14(2), 103-123.

Reicheld, F. y Sasser, W. (1990). Zero defections: Quality comes to service. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.

Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of international business studies*, 12(2), 101-112.

Rialp, A., Rialp, J. y Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International business review*, 14(2), 147-166.

Román, S. y Küster, I. (2014). *Gestión de la venta personal y de equipos comerciales*. Madrid: SA Ediciones Paraninfo.

Rothenberger, S., Grewal, D., y Iyer, G. R. (2008). Understanding the role of complaint handling on consumer loyalty in service relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 359-376.

Rust, R., Zahorik, A. J., Keiningham, T. L., (1995). Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. *Journal of Marketing* 59, 58-70.

Phabmixay, C. S., Isabel Rodriguez-Escudero, A., y Rodriguez-Pinto, J. (2019). Benefits from the standardisation of the complaint management system. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-21.

Samiee, S. y Chabowski, B. R. (2012). Knowledge structure in international marketing: A multi-method bibliometric analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 364–386.

Sanes, C. (1993). *Complaints* are hidden treasure. *The Journal for Quality and Participation*, 16(5), 78.

Schoefer, K. (2010). Cultural moderation in the formation of recovery satisfaction judgments: A cognitive-affective perspective. *Journal of Service Research*, 13(1), 52-66

Shi, L. H., Tax, S. S. y Huang, L. (2015). The Effect of *Complaint* Handling on Consumer Word-Of-Mouth: Assessing Difference Between Wom Givers and Receivers. In *Proceedings of the 2009 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 26-26). Springer, Cham.

Singh, J. (1988). Consumer *Complaint* intentions and behavior: definitional and taxonomical issues. *Journal of marketing*, 52(1), 93-107.

Small, H. (1999). Visualizing science by citation mapping. *Journal of the American Society for Information Science*, 50(9), 799–813.

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

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo VI. Referencias bibliográficas**

- Smith, A. K., Bolton, R. N. y Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of marketing research*, 36(3), 356-372.
- Spearman, C. 1904. The proof and measurement of association between two things. *Am. J. Psychol.* 15: 72-101.
- Spreng, R. A., Harrell, G. D. Y Mackoy, R. D. (1995). Service recovery: impact on satisfaction and intentions. *Journal of Services 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: An International Journal*, 12(3), 173-183.
- Stauss, B. y Schoeler, A. (2004). *Complaint* management profitability: what do *Complaint* managers know? *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 147-156.
- Stauss, B. y Seidel, W. (2004). *Complaint* management: the heart of CRM. Thomson/South-Western.
- Stephens, N. y Gwinner, K. P. (1998). Why don't some people complain? A cognitive-emotive process model of consumer *Complaint* behavior. *Journal of the Academy of Marketing science*, 26(3), 172-189.
- Stimson, C. J., Pichert, J. W., Moore, I. N., Dmochowski, R. R., Cornett, M. B., An, A. Q. y Hickson, G. B. (2010). Medical malpractice claims risk in urology: an empirical analysis of patient *Complaint* data. *The Journal of urology*, 183(5), 1971-1976.
- Stone, M. (2011). Literature review on *Complaints* management. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(2), 108-122.
- Streukens, S., van Hoesel, S. y de Ruyter, K. (2011). Return on marketing investments in B2B customer relationships: A decision-making and optimization approach. *Industrial marketing management*, 40(1), 149-161.
- Sujithamrak, S. y Lam, T. (2005). Relationship between customer *Complaint* behavior and demographic characteristics: A study of hotel restaurants' patrons. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(3), 289-307.
- Svari, S., y Olsen, L. E. (2012). The role of emotions in customer complaint behaviors. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 4(3), 270-282.
- Swanson, S. R., Frankel, R., Sagan, M. y Johansen, D. L. (2011). Private and public voice: exploring cultural influence. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Szymanski, D. M. y Henard, D. H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the academy of marketing science*, 29(1), 16.

Tang, L. y Shapira, P. (2011). China–US scientific collaboration in nanotechnology: Patterns and dynamics. *Scientometrics*, 88(1), 1–16.

Tarp (1981), *Measuring the Grapevine—Consumer Response and Word of Mouth*. Atlanta, GA: Coca Cola.

Tax, S. S. y Brown, S. W. (1998). Recovering and learning from service failure. *MIT Sloan Management Review*, 40(1), 75.

Tax, S. S., Brown, S. W. y Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service *Complaint* experiences: implications for relationship marketing. *The journal of marketing*, 60-76.

Tayeb, M. (1994). Organizations and national culture: Methodology considered. *Organization studies*, 15(3), 429-445.

Triandis, H. (1988). Collectivism v. individualism: A reconceptualisation of a basic concept in cross-cultural social psychology. In *Cross-cultural studies of personality, attitudes and cognition* (pp. 60-95). Palgrave Macmillan, London.

Triandis, H. C. (1993). Collectivism and individualism as cultural syndromes. *Cross-Cultural Research: The Journal of Comparative Social Science*.

Tronvoll, B (2007). Customer *Complaint* behaviour from the perspective of the service-dominant logic of marketing. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 17 Iss 6 pp. 601 - 620

Tronvoll, B. (2007). Complainer Characteristics When Exit Is Closed. *International Journal of Service Industry Management*, 18 (1), 25–51.

Trosborg, A. (2011). *Interlanguage pragmatics: Requests, Complaints, and apologies* (Vol. 7). Walter de Gruyter.

Uлага, W. y Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of marketing*, 70(1), 119-136.

Urueña, A. y Hidalgo, A. (2016). Successful loyalty in e-*Complaints*: FsQCA and structural equation modeling analyses. *Journal of Business Research*, 69(4), 1384-1389.

Usunier, J. C., Lee, J. A. y Lee, J. (2005). *Marketing across cultures*. Pearson Education.

Van Eck, N. J. y Waltman, L. (2007). Bibliometric mapping of the computational intelligence field. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems*, 15(5), 625–645.

Van Eck, N. J. y Waltman, L. (2009). How to normalize cooccurrence data? An analysis of some well-known similarity measures. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(8), 1635–1651.

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo VI. Referencias bibliográficas**

Van Raan, A. F. J. (2005). Measuring science. In H. F. Moed, W. Gla"nznel y U. Schmoch (Eds.), *Handbook of quantitative science and technology research* (pp. 19–50). Netherlands: Springer.

Vaughan, H. (1702). V. Part of two letters from Mr Henry Vaughan to the publisher, containing some uncommon observations made upon the dissection of some morbid bodies. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*, 23(281), 1244-1246.

Vickers, B. (2007). Shakespeare, 'A Lover's *Complaint*', and John Davies of Hereford. Cambridge University Press.

Welch y Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, vol. 14, n° 2, pp. 36-64.

Weun, S., Beatty, S. E. y Jones, M. A. (2004). The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 133-146.

Williams, B. C., y Plouffe, C. R. (2007). Assessing the evolution of sales knowledge: A 20-year content analysis. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 408-419.

Wirtz, J. y Mattila, A. S. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of service industry management*, 15(2), 150-166.

Worrall, J. L. (2002). If you build it, they will come: Consequences of improved citizen *Complaint* review procedures. *Crime y Delinquency*, 48(3), 355-379.

Wu, L. (2013). The antecedents of customer satisfaction and its link to *Complaint* intentions in online shopping: An integration of justice, technology, and trust. *International Journal of Information Management*, 33(1), 166-176.

Zairi, M. (2000). Managing customer dissatisfaction through effective *Complaints* management systems. *The TQM magazine*, 12(5), 331-337.

Zar, J.H. (1973). Significance testing of the Spearman Rank Correlation Coefficient. *J. Amer. Statist. Assoc.* 67: 578-580.

Zhang, X., Schmitt, F. A., Caban-Holt, A. M., Ding, X., Kryscio, R. J. y Abner, E. (2017). Diabetes mitigates the role of memory *Complaint* in predicting dementia risk: Results from the Prevention of Alzheimer's Disease with Vitamin E and Selenium Study. *The journal of prevention of Alzheimer's disease*, 4(3), 143.

Zong, Q. J., Shen, H. Z. yuan, Q. J., Hu, X. W., Hou, Z. P. y Deng, S. G. (2013). Doctoral dissertations of library and information science in China: A co-word analysis. *Scientometrics*, 94(2), 781–799.

## CAPÍTULO VII.

### ANEXOS

**Anexo 1.** Tablas complementarias del Estudio 1.

**Anexo 2.** Kuster-Boluda, A., Vila, N. V., & Kuster, I. (2020). Managing international distributors' complaints: an exploratory study. *Journal of Business & Industrial Marketing*

**ANEXO 1.**

**TABLAS COMPLEMENTARIAS DEL ESTUDIO 1**

Tabla 5.1. Evolución de las Áreas Temáticas en el campo de investigación complaint: 1º Satisfacción, 2º Análisis de datos, 3º Clientes, 4º Comportamiento.

Periodo	Centralidad				Densidad				Número de documentos				h-index				Número de citas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
SATISFACTION	32.28	53.22	53.37	71.48	21.98	37.9	41.74	51.05	39	63	54	197	26	33	14	10	7,195	5,282	622	557
BEHAVIOR	15.77				7.23				15				11				500			
CUSTOMERS	23.54	51.15			6.83	19.22			6	46			6	26			1,487	3,337		
COUNTRIES	7.83	13.47			5.34	4.78			8	15			6	13			305	750		
COMMUNICATION		28.68				6.58				11				9				971		
DATA ANALYSIS			52.01	53.47			19.89	13.62			100	209			20	10			1,533	568
BUSINESS			31.13				7.07				32				11				414	
PERFORMANCE			17.97				4.55				11				5				115	
CONSUMER				41.34				8.04				61				6				171
LAW				16.94				2.73				39				4				79
THEORIES				13.4				0.39				11				4				25

Periodo 1 (1900-1999) Periodo 2 (2000-2009) Periodo 3 (2010-2014) Periodo 4 (2015-2019)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.2. Áreas Temáticas menos desarrolladas en el campo de investigación complaint: Menor densidad.

Periodo	Centralidad				Densidad				Número de documentos				h-index				Número de citas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
SATISFACTION	32.28	53.22	53.37	71.48	21.98	37.9	41.74	51.05	39	63	54	197	26	33	14	10	7,195	5,282	622	557
BEHAVIOR	15.77				7.23				15				11				500			
CUSTOMERS	23.54	51.15			6.83	19.22			6	46			6	26			1,487	3,337		
COUNTRIES	7.83	13.47			5.34	4.78			8	15			6	13			305	750		
COMMUNICATION		28.68				6.58				11				9				971		
DATA ANALYSIS			52.01	53.47			19.89	13.62			100	209			20	10			1,533	568
BUSINESS			31.13				7.07				32				11				414	
PERFORMANCE			17.97				4.55				11				5				115	
CONSUMER				41.34				8.04				61				6				171
LAW				16.94				2.73				39				4				79
THEORIES				13.4				0.39				11				4				25

*Periodo 1 (1900-1999) Periodo 2 (2000-2009) Periodo 3 (2010-2014) Periodo 4 (2015-2019).*

*Fuente: Elaboración propia.*

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo VII. Anexos**

Tabla 5.3. Artículos con más de 10 citas promedio.

Título	Autores	Título de la fuente	Año de publicación	Total de citas	Promedio por año
Selected determinants of consumer satisfaction and <i>complaint</i> reports	Bearden y Teel	JOURNAL OF MARKETING RESEARCH	1983	508	13,37
Defensive marketing strategy by customer <i>complaint</i> management – A theoretical analysis	Fornell y Wernerfelt	JOURNAL OF MARKETING RESEARCH	1987	474	13,94
Consumer <i>complaint</i> intentions and behavior – Definitional and taxonomical issues	Singh	JOURNAL OF MARKETING	1988	399	12,09
A frame work for comparing customer satisfaction across individuals and product categories	Johnson y Fornell	JOURNAL OF ECONOMIC PSYCHOLOGY	1991	303	10,1
Consumer responses to service failures – Influence of procedural and interactional fairness perceptions	Goodwin y Ross	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	1992	293	10,1
The behavioral consequences of service quality	Parasuraman, Zeithaml y Berry	JOURNAL OF MARKETING	1996	3899	155,96
Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services	Anderson, Fornell y Rust	MARKETING SCIENCE	1997	516	21,5
Customer evaluations of service <i>complaint</i> experiences: Implications for relationship marketing	Tax, Brown y Chandrashekar	JOURNAL OF MARKETING	1998	1042	45,3
Recovering and learning from service failure	Tax y Brown	SLOAN MANAGEMENT REVIEW	1998	330	14,35
Regret: A model of its antecedents and consequences in consumer decision making	Tsiros y Mittal	JOURNAL OF CONSUMER RESEARCH	2000	274	13,05
Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence	Szymanski y Henard	JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE	2001	840	42
Modeling customer perceptions of <i>complaint</i> handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent	Maxham y Netemeyer	JOURNAL OF RETAILING	2002	384	20,21
Insomnia: Conceptual issues in the development, persistence, and treatment of sleep disorder in adults	Espie	ANNUAL REVIEW OF PSYCHOLOGY	2002	288	15,16
Angry customers don't come back, they get back: The experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services	Bougie, Pieters y Zeelenberg	JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE	2003	347	19,28

Fuente: Elaboración propia (continúa).

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo VII. Anexos**

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Título de la fuente</b>	<b>Año de publicación</b>	<b>Total de citas</b>	<b>Promedio por año</b>
Firms reap what they sow: The effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of <i>complaint</i> handling	Maxham y Netemeyer	JOURNAL OF MARKETING	2003	273	15,17
Examination of postconcussion-like symptoms in a healthy sample	Iverson y Lange	APPLIED NEUROPSYCHOLOGY	2003	245	13,61
Retrospectives - Whatever happened to the Cambridge capital theory controversies?	Cohen y Harcourt	JOURNAL OF ECONOMIC PERSPECTIVES	2003	194	10,78
Beyond valence in customer dissatisfaction: A review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services	Zeelenberg y Pieters	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	2004	328	19,29
How organizational <i>complaint</i> handling drives customer loyalty: an analysis of the mechanistic and the organic approach	Homburg y Furst	JOURNAL OF MARKETING	2005	333	20,81
Marketing models of service and relationships	Rust, Chung y Siong	MARKETING SCIENCE	2006	204	13,6
Complaining to the masses: The role of protest framing in customer-created <i>complaint</i> web sites	Ward y Ostrom	JOURNAL OF CONSUMER RESEARCH	2006	184	12,27
Internet users' information privacy-protective responses: A taxonomy and a nomological model	Son y Kim	MIS QUARTERLY	2008	171	13,15
When Customer Love Turns into Lasting Hate: The Effects of Relationship Strength and Time on Customer Revenge and Avoidance	Gregoire, Tripp y Legoux	JOURNAL OF MARKETING	2009	258	21,5
The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels	Kim, Kim y Kim	TOURISM MANAGEMENT	2009	242	20,17
Sociology of diagnosis: a preliminary review	Jutel	SOCIOLOGY OF HEALTH y ILLNESS	2009	226	18,83
Quantifying the Long-Term Impact of Negative Word of Mouth on Cash Flows and Stock Prices	Luo	MARKETING SCIENCE	2009	124	10,33
Rates of symptom reporting following traumatic brain injury	Dikmen, Machamer, Fann y Temkin	JOURNAL OF THE INTERNATIONAL NEUROPSYCHOLOGICAL SOCIETY	2010	160	14,55
A meta-analysis of satisfaction with <i>complaint</i> handling in services	Orsingher, Valentini y de Angelis	JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE	2010	113	10,27

*Fuente: Elaboración propia (continúa).*

**La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional**  
**Capítulo VII. Anexos**

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Título de la fuente</b>	<b>Año de publicación</b>	<b>Total de citas</b>	<b>Promedio por año</b>
Good Old Days Bias Following Mild Traumatic Brain Injury	Iverson, Lange, Brooks y Rennison	CLINICAL NEUROPSYCHOLOGIST	2010	111	10,09
A Meta-Analysis of Organizational <i>Complaint</i> Handling and Customer Responses	Gelbrich y Roschk	JOURNAL OF SERVICE RESEARCH	2011	125	12,5
(Mis)perception of Sleep in Insomnia: A Puzzle and a Resolution	Harvey y Tang	PSYCHOLOGICAL BULLETIN	2012	156	17,33
Online Damage Control: The Effects of Proactive Versus Reactive Webcare Interventions in Consumer-generated and Brand-generated Platforms	Van Noort y Willemsen	JOURNAL OF INTERACTIVE MARKETING	2012	120	13,33
Initial evaluation of an Internet intervention to improve the sleep of cancer survivors with insomnia	Ritterband, Bailey, Thorndike, Lord, Farrell-Carnahan y Baum	PSYCHO-ONCOLOGY	2012	117	13
Using virtual reality to characterize episodic memory profiles in amnesic mild cognitive impairment and Alzheimer's disease: Influence of active and passive encoding	Plancher, Tirard, Gyselinck, Nicolas y Piolino	NEUROPSYCHOLOGIA	2012	103	11,44
Crowdsourcing a word-emotion association lexicon	Mohammad, y Turney.	COMPUTATIONAL INTELLIGENCE	2013	295	36,88
An Analysis of One-Star Online Reviews and Responses in the Washington, DC, Lodging Market	Levy, Duan y Boo	CORNELL HOSPITALITY QUARTERLY	2013	125	15,63
What is a flag for? Social media reporting tools and the vocabulary of <i>complaint</i>	Crawford y Gillespie	NEW MEDIA y SOCIETY	2016	63	12,6
IL-33/ST2 signaling excites sensory neurons and mediates itch response in a mouse model of poison ivy contact allergy	Liu, Tai, Achanta, Kaelberer, Caceres, Shao, Fang y Jordt	PROCEEDINGS OF THE NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES OF THE UNITED STATES OF AMERICA	2016	57	11,4

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 2.

KUSTER-BOLUDA, A., VILA, N. V., Y KUSTER, I. (2020).

MANAGING INTERNATIONAL DISTRIBUTORS' COMPLAINTS: AN  
EXPLORATORY STUDY. JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING

# Managing international distributors' complaints: an exploratory study

*Amparo Kuster-Boluda*

University of Valencia, Valencia, Spain, and

*Natalia Vila Vila and Ines Kuster*

Faculty of Economics, University of Valencia, Valencia, Spain

### Abstract

**Purpose** – Complaint management is at the heart of customer relationship management. While many studies have analyzed a client's complaint behavior in business-to-business (B2B) relationships, there is a lack of research in the study of complaints by distributors from different countries. The purpose of this paper is to explain the following two main objectives: to analyze if the complaint management strategy of a manufacturer varies depending on the type of international distributor used (indirect exporters, direct exporters and commercial subsidiaries); and to analyze the potential effects of complaint management on the satisfaction and fidelity of distributors and the quantity of complaints that they put.

**Design/methodology/approach** – A stratified probabilistic sampling method was used, dividing the entire population of distributors of a leading Spanish manufacturer into three different groups. In total, 79 valid responses were obtained as follows: 24 per cent from indirect exporters (organizational commitment Grade 1), 68 per cent from direct exporters (organizational commitment Grade 2) and 8 per cent from commercial subsidiaries (organizational commitment Grade 3). Partial least squares were used to analyze the proposed relationships.

**Findings** – The results have confirmed that the procedure for resolving the complaint and its length (resolution time) depends on the seriousness of the complaint (the type of complaint). In turn, the resolution of the complaint influences the satisfaction of the vendor and the latter will influence its fidelity. Regarding the number of complaints, those distributors with the highest number of complaints satisfactorily resolved are those who remain loyal to the company. On the contrary, it is not possible to affirm that the type of distribution channel affects the types of complaints that are presented. Different kinds of distributors of the same manufacturer (indirect exporters, direct exporters and commercial subsidiaries) complain equally. In addition, those whose complaints take longer to resolve are not significantly less satisfied. Even more, low-satisfied distributors will present more complaints than the most satisfied ones.

**Originality/value** – First, this study investigates if different kinds of distributors with different international commitments (indirect exporting, direct exporting and commercial subsidiary) behave differently in terms of claims and complaints. Second, this paper analyzes the role of complaint management in international B2B relations to improve distributors' satisfaction and loyalty; but considering the joint impact of three dimensions of a successful complaint management strategy that literature usually has examined separately as follows: what (the type of complaint), how it is resolved (management procedure) and when it is closed (duration).

**Keywords** Business-to-business marketing, Customer satisfaction, Customer loyalty, Market entry, Distributors, Degree of internationalization, Complaint management

**Paper type** Research paper

### 1. Introduction

Complaint management is at the heart of customer relationship management; it is the most complete resource available to convert customer complaints into voices of change. The sales process no longer ends with the closing of the sale but incorporates the post-sale stage, a key step to achieving customer loyalty, satisfaction and trust, as explained by Askariyad and Babakhani (2015). If this is true in national markets where the customer is closer to the supplier, it becomes more relevant in the international context and in business-to-business (B2B) sales contexts, as business customers buy large

volumes of products and services. Managing and maintaining loyal B2B clients can ensure greater revenues for the supplier (Rauyruen and Miller, 2007). Hence, the growing phenomenon of globalization is generating new and more complex economic and business environments.

Companies do not always resolve the conceptual delimitations that they seem to require in the complex management of international companies (Villareal, 2005).

While many studies have analyzed a client's complaint behavior from the point of view of B2B relationships (for example, Smith and Bolton, 1998; Homburg and Fürst, 2005), there is a lack of research in some specific fields (Davidow, 2003), such as the study of complaints by clients from different

The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: <https://www.emerald.com/insight/0885-8624.htm>



Journal of Business & Industrial Marketing  
© Emerald Publishing Limited [ISSN 0885-8624]  
[DOI 10.1108/JBIM-11-2018-0336]

**JEL classification** – M, M0, M1, F0, F1, F2

Received 9 November 2018

Revised 29 July 2019

15 October 2019

15 January 2020

17 February 2020

Accepted 21 February 2020

countries. So, the first contribution of the present study is to investigate if different kinds of distributors (indirect exporting, direct exporting and commercial subsidiary) behave differently in terms of claims and complaints in the international sphere. Therefore, if a manufacturer complaint management strategy works similar for all its international distributors. In terms of the seminal work of [Fornell and Wernerfelt \(1988\)](#), complaint management "is a defensive tool: how to manage grievances from current customers in such a way that the dissatisfied customer does not desert the firm." According to [Homburg and Fürst \(2005\)](#), a complaint management strategy is based on the following three pillars:

- 1 type/seriousness of the complaints (what);
- 2 complexity of the resolution procedures (how); and
- 3 time of resolution (when).

The relationship among these key dimensions in complaint management remains under-investigated in B2B relationships. As [Homburg and Fürst \(2005, p. 1\)](#) have underlined, "whereas many complaint studies have analyzed customer behavior, there is a lack of research from a company perspective." So, a second contribution is to analyze if complaint management in international B2B relationships could help to improve distributors' satisfaction and loyalty; but considering the joint impact of these three dimensions that literature usually has examined separately as follows: what (the type of complaint), how it is resolved (management procedure) and when it is closed (duration).

In this scene, the current study aims to achieve two major objectives as follows:

- 1 to analyze if the complaint management strategy of a manufacturer varies depending on the type of international distributor used (indirect exporters, direct exporters and commercial subsidiaries); and
- 2 to analyze the potential effects of complaint management on the satisfaction and fidelity of distributors, as well as the quantity of complaints that they put.

To achieve this goal, this study examines a Spanish manufacturer in the metal-mechanical sector that produces and markets products made in both Spain and a second production center in another country. The sample is composed of 79 distribution customers of this manufacturer, located in different international markets, that have different formats of internationalization (from simple export to foreign manufacturing). The manufacturing company, thus, belongs to a multinational group and has commercial subsidiaries and representatives throughout the world, resulting in a range of international clients of different profiles.

## 2. Conceptual framework

### 2.1 The management of claims and complaints

Despite the precautions adopted by organizations in the company-distributor relationship, problems often appear. The management of complaints is identified with the way the company handles complaints ([O'Loughlin and Coenders, 2002](#)). Companies must measure the management of complaints as the quality perceived by the client with regard to complaint-handling. The literature has verified the existence of a causal relationship between complaints and client satisfaction

with the resolution of the complaint because most clients who are very dissatisfied leave the relationship without complaining ([Chakraborty et al., 2007](#)). Thus, the highest levels of satisfaction may be because of a better perception of the quality of complaint management. There are fewer studies that address the impact of complaint management on loyalty in industrial marketing. However, [Hansen et al. \(1996\)](#) point out the importance of managing behavior toward the complainant and assert that an ineffective response to a buyer's claim harms the seller's reputation, which results in a change of supplier and a loss of fidelity.

Claims and processes to handle complaints are highly important because poor handling of complaints has the potential to generate adverse effects on customer satisfaction and loyalty ([Reicheld and Sasser, 1990](#); [Rust et al., 1995](#); [Anderson et al., 1994](#); [Tronvoll, 2007](#)). A negative experience with a complaint can be a decisive element, not only in terms of the level of customer satisfaction but also in relation to their loyalty to the company ([Pruyn and Smidts, 1998](#)).

Disconfirmation theory proposes that salespeople do not always meet the buyer expectations and, to date, no one has documented the types of expectations salespeople may fail to meet ([Kaski et al., 2017](#)). As these authors investigate in the B2B context, an inadequate response to prior expectations can trigger claims and complaints by clients affected by these faults. To solve this, [Homburg and Fürst \(2005\)](#) pointed out the necessity to develop a complaint management strategy built on three key pillars to understand the disconfirmation of expectation, namely, what, how and when:

- 1 *What*: this refers to the types of complaints according to their importance/seriousness. A minor (simple) complaint does not reduce the use of the product and its resolution is easy, while a major complaint can leave the distributor in a compromised and convoluted situation. [Kelley and Davis \(1994\)](#) talked about the seriousness of a complaint and identified several types of failures that lead to a complaint, namely, lack of availability of personnel with the appropriate skills, slowness, administrative errors, unwanted product, defective product, etc. For this reason, they suggested that failures can vary in severity/importance (from trivial to very serious).
- 2 *How*: this refers to the complaint management procedure; that is, the form of resolution. There are complex procedures, which require the return of the defective goods for an in-depth analysis of the failure and even the replacement of the product. [Kelley et al. \(1993\)](#), for example, dealt with different types of compensation, which could be ranked according to the complexity of the resolution as follows: correction, substitution, discount and credit note. Not all companies are well informed about how to deal successfully with service failures or about the impact of complaint management strategies ([Homburg and Fürst, 2005](#)). Approximately half of the clients who complain are not satisfied with the processing of the complaints ([Estelami, 2000](#)). [Tax et al. \(1998, p. 60\)](#) affirmed that many companies are not well informed about how to successfully deal with failures. So companies, in general, must improve their efforts dramatically to resolve complaints ([Andreassen, 2001, p. 47](#)). Complete and structured feedback from the client improves their

perception of how quickly their claim is resolving (Gilly, 1987), increasing the probability that the employee handling the complaint will offer the client the opportunity to explain their problem, and thus increase their perception that the process is under control (Homburg and Fürst, 2005).

- 3 *When*: this refers to the duration; it is the time spent resolving the complaint. Katz and Wei-Na Lee (1992) introduced the temporal factor of complaints. In an increasingly complex society, where most people have less time, the speed of response to a claim is one of the most important attributes (Katz and Wei-Na Lee, 1992). Homburg and Fürst (2005) argued that the quality of the guidelines of the complaint resolution procedure is related to the standard of time and, therefore, is positively linked to the speed of handling complaints.

As the literature suggests, these three pillars may be related to each other. In the first place, the type of complaint seems to be related to the resolution procedure, but the efforts to resolve a complaint will depend on the magnitude of the failure (Stone, 2011). A less serious complaint will require significantly simpler resolution procedures; an increase in the importance of the complaint will result in increased complexity of its resolution procedure. In industries where technology advances very quickly, for example, it can take time to identify whether the problem lies in the product itself and in which component or if it is in the software or information that the software wants to access (Stone, 2011). Depending on the origin of the problem, the complexity of the action will be different. In other words, a complaint can be resolved more easily (simply by paying money) or in a more complex manner (taking legal action or analyzing the quality of the problem in greater detail). This way of resolving the complaint (how) is not alien to the type of complaint. As indicated by Stone (2011), the company should improve the performance quality of the recovery service during the resolution of the complaint and ensure that the matter is managed by the best members of the team, who should classify and analyze what is wrong, see when it happened and why. Stone also noted that the company must give the client updated information about his or her complaint during this process. Therefore, it can be stated that:

- H1*. If the seriousness of a complaint by a distributor-client increase, the complexity of the resolution by the manufacturer will increase.

Secondly, with regard to when to resolve the complaint, it is evident that the complaints that take longer to resolve are those that are more serious. That is, as the importance/severity of the complaint increases, the lapse of time until it is resolved is greater. In particular, some studies reveal that in products and services that involve complex experiences for the client over a period of time, complaint management is often integrated into a broad project focused on the client in which a real-time analysis is required (Stone, 2011). In the B2B context, Henneberg *et al.* (2015) asserted that the client always expects a quick reaction. Therefore, we propose a second hypothesis in which a direct relationship is established between "what" and "when;" that is, the severity/importance of the complaint and the duration/time elapsed for its resolution.

- H2*. If the seriousness of a complaint of a distributor-client increase, the resolution duration/time will increase.

## 2.2 The type of international distributor and its effect on complaint management

The type of international distributor will determine the way claims and complaints are attended abroad. With low commitment entry modes (indirect and direct exporting) more "domestic" routines are likely to be followed in terms of collecting information, distributing information in the organization and designing a corporate response to the market (Armario *et al.*, 2008). In this scene, a severe complaint management strategy needs to be adopted to avoid the end of the relationship because complaints tend to be more serious and have more difficult and long resolution procedures. As Zairi (2000) argued, international clients do not tolerate mistakes, and fragile and poor management processes are not accepted when this type of distribution channels are used.

When companies adopt committed entry modes to attend international markets (such as commercial subsidiaries), the relationship between the supplier and the demand becomes closer. Therefore, the complaint management strategies could be simpler because complaints are simpler, resolution procedures will be easier and resolution times shorter. In the words of Blomstermo *et al.* (2006), the amount of relational friction between sellers and buyers will decrease when manufacturers use entry forms that allow greater control of the relationship (commercial subsidiaries).

All of this occurs regardless of the country in which the company operates. As Bary *et al.* (2008, p. 121) have remarked "although considerable progress has been made in advancing cross-cultural research into the domain of relationship strength, studies to date have produced inconclusive and conflicting results." In their study, no support was given for the impact that national culture has on B2B relationships. The same conclusions were obtained in the works of Schultz (2000) and Schultz *et al.* (2005), supporting that the context might not influence individual attitudes. As these groups of authors have found "the similarity of the patterns among values across cultures is truly impressive" (p. 458). This helps to explain why distributors from high context cultures such as Japan could not differ from distributors of low-context cultures such as the USA. In this scene, the type of distributor will determine its responses, not the context from which it comes. As Thakur and AlSaleh (2018) corroborate, in B2B relationships, different country samples lead to similar findings because the context is not so relevant.

In sum, as the level of involvement of a company in foreign markets grows, with well-planned forms of entry, which entail an increase in control, the greater will be the company's proximity to the external client (Brouthers and Brouthers, 2003). This means that a company's relationship with the client will suffer less friction than that suffered by companies that approach foreign markets by opting for less stable support, which allows for greater improvisation. Child and Hsieh (2014) affirmed that companies that follow formats to enter foreign markets that allow more proximity to the client will know the client better, as they have more information. Consequently, the complaints of the final client (those that arrive at the factory)

will be lower as they are easier to resolve by the client company. Thus, less serious claims are presented when committed distributors are used (foreign subsidiaries), while more serious complaints related to the product are manifested by less committed distributors (exports through third parties). Hence,

- H3. If a foreign distributor-client has a close relationship with the manufacturer (foreign subsidiary), the seriousness of its complaints will decrease.

### 2.3 Effects of complaint management on business-to-business relations: satisfaction, fidelity and quantity of complaints submitted

The results of previous research show that many companies still handle complaints ineffectively (Homburg and Fürst, 2005). Most customers who complain are dissatisfied with the way their claims have been handled (Lewis and McCann, 2004). Companies that do not handle complaints effectively essentially stop perceiving the possibility of a new direction in the relationship with their clients (Rothenberger *et al.*, 2008).

Although a recent study by Alvarez *et al.* (2010) highlighted the importance of the management of complaints between organizations B2B, the literature on the management of complaints in the commercialization of the business is rather scarce when compared with the business to consumers (B2C) literature (for example, Johnston and Mehra, 2002; Tronvoll, 2007).

The existing research in B2B tends to compare the different ways in which complaints are handled or the effect that these activities have on the satisfaction of the buyer (Durvasula *et al.*, 2000). These studies, however, do not provide information about the client's expectations regarding complaint resolution procedures. Thus, a review of the literature over a 20-year span indicates that the area of claims management is still under investigation (Williams and Plouffe, 2007). The recent study of Hübner *et al.* (2018) highlighted the relevance of studying claims and complaints in B2B relationships, as aspects such as the service recovery paradox have not been documented in this context.

From the literature, various models have been proposed to try to explain the antecedents and consequences of satisfaction and loyalty, with complaint management occupying different positions. In the European customer satisfaction index model (ECSI Technical Committee, 1998), the management of complaints is included as an antecedent of loyalty. However, some researchers introduce this construct as an antecedent of trust and the consequence of satisfaction (Askariyad and Babakhani, 2015). Customer satisfaction models related to this (Swedish customer satisfaction barometer, Norwegian Customer Satisfaction Barometer, American customer satisfaction index) conclude that complaints are related to customer satisfaction and, consequently, to the success of the business (Johnson *et al.*, 2001). Another line of research (Johnson *et al.*, 2001) argues that the management of complaints is, in fact, the common thread leading to satisfaction and loyalty.

In sum, previous literature concludes that the management of complaints and customer satisfaction are not independent. Pruyin and Smiths (1998) pointed out that negative customer experience affects both satisfaction and customer loyalty.

Similarly, while a poor resolution can result in a negative evaluation (Bitner *et al.*, 1990), a good one can increase customer satisfaction and loyalty beyond the level before the failure (Smith and Bolton, 1998). Homburg and Fürst (2005) stated that the relevance of the management of complaints is emphasized by studies that indicate a return on investment can be high and even exceed 100 per cent (Technical Assistance Research Program, 1986). This is supported by the literature within the framework of the management of complaints and claims, which defends the relationship between satisfaction and loyalty (Spreng *et al.*, 1995).

Several authors (Kelley *et al.*, 1993; Johnston and Mehra, 2002; Homburg and Fürst, 2005) show that not all complaints are resolved in the same way. There are some that are solved simply by means of economic restitution; more complex complaints require repair or replacement of the product and a more detailed analysis of the problem. This ends up affecting satisfaction, insofar as client assessments of the resolution of the complaint may differ, depending on the degree of magnitude (severity) of the failure. The results of studies carried out both in the field and in the laboratory show that agile and positive management of a claim has a positive effect on customer satisfaction and consequently on the intention to repurchase, while the severity of the failure and the repetition thereof reduce this positive impact on satisfaction (Liao, 2007).

In sum, and based on previous research lines, it can be affirmed that:

- H4. If the complexity of resolving a complaint of a distributor client increases, overall satisfaction with the manufacturer will decrease.

Regarding the duration of the complaint, works such as that of Homburg and Fürst (2005) consider that the longer the resolution of a complaint lasts, the lower will be the level of satisfaction finally reached by the client.

Fast complaint management refers to the speed of response to a customer's complaint. The speed of response has been related to customer satisfaction (Parasuraman *et al.*, 1988; Clemmer and Schneider, 1993; Conlon and Murray, 1996; Smith, 1999). In addition, giving the client the opportunity to make decisions influences perceptions about the decision made (Conlon and Fasolo, 1990). In the context of service recovery, customers can see a prompt response as a valuable and deserved result responses that arrive late, on the other hand, will make clients see the guilt of the company (Conlon and Murray, 1996), which results in the perception of injustice. In fact, the speed with which complaints are handled has been identified as an important determinant of procedural fairness perceived by the client (Clemmer and Schneider, 1993; Wirtz and Mattila, 2004).

From this point of view, the following hypothesis is formulated:

- H5. If the duration of a complaint of a distributor-client increase (longer resolution time), overall satisfaction with the manufacturer will decrease.

Additionally, it is noted that the satisfaction achieved by the distributor has an impact on its loyalty to the manufacturer. Indeed, as noted by Johnson *et al.* (2001) and other authors

(Reicheld and Sasser, 1990; Rust *et al.*, 1995; Anderson *et al.*, 1994; Tronvoll, 2007), the complaints are related to customer satisfaction and, consequently, to the success of the business, which has a lot to do with the loyalty of its clientele. Globally, satisfaction greatly affects loyalty through its ability to build strong relationships between companies and customers (Johnson *et al.*, 2001). Thus, it could be stated as follows:

*H6.* If the overall satisfaction of the distributor-client increases, loyalty to the manufacturer will increase.

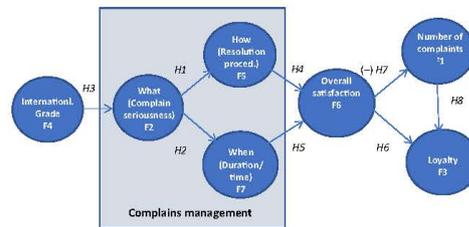
Recently, the International Organization for Standardization (IOS) 9000 made the scope of customer satisfaction the focus of the standard. The standard requires IOS 9000 certified companies to collect and analyze customer satisfaction data and use this information to improve organizational performance (Bond and Fink, 2003). More specifically, the literature maintains that customer satisfaction is the key to customer retention (Koder, 1994, p. 20). Numerous studies have revealed the contribution of satisfaction to customer loyalty (Heskett *et al.*, 1994; Oliver, 1999). Spreng *et al.* (1995) claimed that the increase in customer satisfaction reduced the number of complaints and management costs incurred in resolving them. These affirmations lead us to state the following hypothesis:

*H7.* If the overall satisfaction of the distributor-client increases, the number of complaints presented to the manufacturer will decrease.

Although most studies analyze the relationship between satisfaction and loyalty in B2C contexts, several authors have shown that this relationship also exists in the B2B context (Briksson and Vaghult, 2000; Lam *et al.*, 2004). Maxham and Netemeyer (2002) argued that if the client had experienced other similar failures with the company, even a high recovery effort in the face of current demand might not be enough to generate customer satisfaction. Russell (1982) indicated that environmental stimuli are linked to behavior; just as an attractive environment directly influences the client's mood, repeated failures will make customers think that failures are a consequence of inherent problems in the service company. Such attribution will make customers unhappy with the company's pattern of repeated failures, making it difficult to please them despite recovery efforts and they will end up leaving the relationship without further complaints. Maxham and Netemeyer (2002) found in a longitudinal study that customers who experienced a second failure in the same company had considerably lower satisfaction and intention to repurchase than after the first recovery, although both recoveries were evaluated as acceptable by the customers.

Therefore, satisfaction has a direct effect on loyalty as reflected in *H6* (more satisfied customers are more loyal), but there is also an indirect effect as long as satisfied customers have fewer complaints (*H7*). In this way, customers satisfied with the way in which their complaints have been resolved will remain loyal to the company, entrusting it with the resolution of new incidents in difficult situations. The previous argument helps us to state a final hypothesis in which the number of complaints and the loyalty of the client is related (Figure 1):

Figure 1 Theoretical model



*H8.* If the number of complaints satisfactorily resolved by a distributor-client increase, client loyalty to the manufacturer will increase.

### 3. Methodology

#### 3.1 Sample and research approach

To get our objectives, an empirical research was performed with the help of a Spanish manufacturer in the metal-mechanical industry that represents one of the top firms in Spain in terms of quality and design. It has a well-known and reputed brand. Its products are used as decorative elements to furnish well-known clothing stores and luxury hotels, etc. The retailers buy the products of our company frequently because it sells high design complementary products. So, the manufacturing business unit served as the unit of analysis. This firm founded in 1,961 counts on presence in Spain and more than 11 countries in Europa (60 per cent), America (15 per cent) and Asia (25 per cent).

To carry out the research, a stratified probabilistic sampling method was used, dividing the entire population of distributors of this firm into three different groups (indirect exporters, direct exporters and commercial subsidiaries). The selection of the sample was carried out in a random way to guarantee that each client had the same opportunities to be selected and to avoid sampling and systematic biases. This assures us that the extracted sample is representative. Table I shows the study datasheet.

Of the 700 distributor-clients who filed a claim, the sample was reduced to 79 records corresponding to the distributor-clients from whom a questionnaire response was obtained. Given that the size of the population was known, an error of 3.5 per cent was obtained for a confidence level of 95 per cent (estimating the maximum error committed in the estimation of proportions  $p = q = 0.5$ ). When the manufacturing company used different distributors to attend the same market (sometimes adopting different forms of entry such as indirect exporting, direct exporting, commercial subsidiary), each distributor was considered as a different unit of analysis, reporting its own assessment to evaluate the management of complaints and claims of the manufacturer.

We replicated Bidee *et al.*'s (2013, p. 523) procedure to avoid potential non-response bias by conducting wave analysis, which compares early and late respondents according to diverse

# La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional

## Capítulo VII. Anexos

Table I Study datasheet

Study datasheet	Sample
Study type	Experimental quantitative research
Population	700 distribution companies that have filed a claim
Scope	International
Data collect procedure	Structured questionnaire Database of customer complaints distributors collected by a manufacturing company
Sampling procedure	Stratified random probabilistic sampling
Probabilistic error	3.5 (population size = 700)
Sample size	79 companies that answer the questionnaire
Data analysis	Software: PLS Technique: SEM through partial least squares - PLS-PM

variables. The *t*-tests showed no significant differences between both groups, alleviating concerns about a non-response bias.

### 3.2 Variables measurement

Table II shows the scales used to measure each concept studied in the present work:

- type of international distributor;
- management of complaints; and
- effects perceived by the client (satisfaction, loyalty and number of complaints).

The type of distributor was measured based on the proposal of Chetty (1999); satisfaction and duration of the complaints are based on Parasuraman *et al.* (1988); fidelity is measured according to Spreng *et al.* (1995); the seriousness of the complaint is in line with Morris and Reeson (1978); the procedures for resolving complaints are according to Clemmer and Schneider (1993); and the frequency of complaints follows Spreng *et al.* (1995). Given that this was international market research, single measures were used to approximate some concepts to facilitate understanding and readability in different languages and different countries (Lee *et al.*, 2019). It is important to point out that our manufacturer also preferred this type of singular measures to avoid burning its distributors with long surveys used in the past, which provoked much lower response rates.

### 3.3 Data analysis techniques

Prior to the contrast of hypotheses, descriptive statistics were used for the preliminary characterization of the data. Of the 79 registrations obtained, 19 distribution companies were included in the indirect export modality (24 per cent) (organizational commitment Grade 1), 68 per cent were international agents and distributors to whom the product is directly exported (organizational commitment Grade 2) and 8 per cent were commercial subsidiaries (organizational commitment Grade 3). Table III shows the complete characterization of the sample and the complaints.

To estimate the relationships established in the theoretical model, the data was processed through structural equation models, using a variance-based approach through partial least squares (PLS) because the data set was small. In this way, complex variables were incorporated and it was possible to examine relationships of dependence simultaneously to predict

the dependent variables of the study such as satisfaction, number of complaints and fidelity. The ultimate purpose of this multivariate analysis lies in the contrast of the hypotheses to reach interesting conclusions.

Following the steps recommended by Aldas-Manzano (2012) for the use of the estimation algorithm in PLS, the structural model was estimated, evaluating the relationships between the constructs, through the path coefficients and their significance (Wixom and Watson, 2001; Chin *et al.*, 2003).

## 4. Results and discussion

Prior to the hypothesis test, the psychometric characteristics of the measuring instrument were analyzed together with the characterization of the sample.

### 4.1 Reliability, convergent validity and discriminant validity

To check the validity of the construct, convergent validity and discriminant validity were verified, which in PLS are estimated through factorial validity. Following Askariyad and Babakhani (2015) PLS is easy to use and is able to estimate very complex models that include single items to measure some constructs (in their study "perceived value" and "complaints handling").

After analyzing the loads there was no need to eliminate any item, as all were greater than the minimum values recommended in the literature. This is from 0.55 (Falk and Miller, 1992) to 0.6 (Bagozzi and Baumgartner, 1994) and 0.7 (Carmines and Zeller, 1979). Next, the reliability and validity of the obtained values were verified being all values of Cronbach's  $\alpha$  (simple reliability) are higher than 0.7 (Nunnally and Bernstein, 1994) and the values of the composite reliability index of each construct above 0.6 (Bagozzi and Yi, 1988). These results confirm that all the constructs used in the study are highly reliable. Likewise, it was found that the convergent validity was adequate when contemplating that the average extracted variance (AVE) reached a value higher than 0.5 (Fornell and Larcker, 1981; Chin, 1998b), confirming that the shared variances between the construct and its measurements were greater than that shared with the error.

A discriminant validity analysis was then done to make sure that the factors were not related (Campbell and Fiske, 1959) (although only one factor was multi-item scale). Discriminant validity is achieved when correlations between indicators and

# La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional

## Capítulo VII. Anexos

Managing international distributors' complaints <i>Amparo Kuster-Boluda, Natalia Vila Vila and Ines Kuster</i>		Journal of Business & Industrial Marketing	
<b>Table II</b> Measurement variables focused to the client-distributor			
Concept	Items	Source	Other studies
<b>Complains frequency Number</b> F1	<i>Item: how many complaints have been received from each distributor? (reclassified from 1 to 3)</i> 1. <5 2. between 5 to 10 3. >10	Spreng <i>et al.</i> (1995)	Brouthers and Brouthers (2003) Blomstermo <i>et al.</i> (2006)
<b>Difficulty in resolving the complaint Seriousness</b> F2	<i>1 item: how complicated was the management of the complaint (from 1 to 3)</i> 1. Low (no charge and no samples) 2. Medium (requires samples to be analyzed) 3. High (requires technical intervention)	Clemmer and Schneider (1993)	Smith and Bolton (1998) Wirtz and Mattila (2004) Lewis and McCann (2004)
<b>Loyalty</b> F3	<i>2 items: future buyer intention of the distributor (from 1 to 3)</i> Mean: 2.9358974 Standard deviation: 0.2465209 1. Low 2. Medium 3. High <i>Intention to recommend the manufacturing company (from 1 to 3)</i> Mean: 2.9615385 Standard deviation: 0.1935524 1. Low 2. Medium 3. High	Spreng <i>et al.</i> (1995)	Eriksson and Vaghult (2000) Johnson <i>et al.</i> (2001) Maxham and Netemeyer (2002) Lam <i>et al.</i> (2004) Liao, 2007
<b>Type of distributor Type</b> F4	<i>1 item: degree of organizational commitment of the distributor:</i> 1. Indirect exporting (low) 2. Direct exporting (medium) 3. Commercial subsidiary (high)	Chetty (1999)	Hunt and Lambe (2000) Villareal (2005) Blomstermo <i>et al.</i> (2006) Henneberg <i>et al.</i> (2015))
<b>Complain complexity/ resolution</b> F5	<i>1 item: how serious was distributor complaint (from 1 to 3)</i> 1. Low 2. Medium 3. High	Morris and Reeson (1978)	Conlon and Murray (1996) Liao (2007)
<b>Satisfaction</b> F6	<i>1 item: global satisfaction of the distributor with the manufacturer company (from 1 to 3)</i> 1. Low 2. Medium 3. High Mean: 2.8987342 Standard deviation: 0.3432476	Parasuraman <i>et al.</i> (1988)	Bitner <i>et al.</i> (1990) Clemmer and Schneider (1993) Spreng <i>et al.</i> (1995) Conlon and Murray (1996) Smith and Bolton (1998) Smith (1999) Eriksson and Vaghult (2000) Lewis and McCann (2004) Homburg and Fürst (2005) Liao (2007)
<b>Time spent in the resolution of the complaint Time</b> F7	<i>1 item: days elapsed until the complaint was solved (reclassified from 1 to 3)</i> 1. <15 days 2. between 15 to 30 days 3. >30 days	Parasuraman <i>et al.</i> (1988)	Clemmer and Schneider (1993) Conlon and Murray (1996) Smith (1999) Homburg and Fürst (2005)
<b>Source:</b> Own elaboration			

constructs are not high. The cross-loadings in **Table IV** show that loads of the same factor are higher (principal diagonal) than the loads in other factors. Likewise, the discriminant validity was verified by the AVE analysis (Fornell and Larcker, 1981), checking whether each construct was different from others. To this end, the correlations between the constructs and

the average variance extracted from each latent variable was obtained. This method shows discriminant validity when the variance shared between two constructs (measured through the square of their correlations) is less than the average variance extracted from the measure indicators of any of the constructs (Uлага and Eggert, 2006).

# La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional

## Capítulo VII. Anexos

### Managing international distributors' complaints

Amparo Kuster-Boluda, Natalia Vila Vila and Ines Kuster

### Journal of Business & Industrial Marketing

Table III Sample profile

Type of distributor	(%)	Frequency (categorical variables)
Indirect export	24	19
Direct export	68	54
Foreign commercial subsidiary	8	6
<i>Complain severity</i>		
Low	14	11
Medium	47	37
High	39	31
<i>Average duration (days)</i>		
Low	24	19
Medium	10	8
High	66	52

Table IV also shows how the shared variance between the construct and the AVE is higher than that shared with other constructs. The values of the main diagonal (square root of the AVE) are over the values that are below. Hence, it can be

Table IV Discriminant validity

	Values below the main diagonal <vales of the AVE (Table IV)						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
<i>Fornell-Larcker criterion</i>							
<b>F1 number</b>							
Number of complaints	1.000	0.220	0.143	0.320	0.298	-0.029	0.312
<b>F2 seriousness</b>							
Complaint seriousness	0.220	1.000	0.307	0.044	0.223	0.327	0.319
<b>F3 loyalty</b>							
Customer loyalty (1)	0.151	0.318	0.966	-0.076	0.371	0.381	0.267
<b>F3 loyalty</b>							
Customer loyalty (2)	0.121	0.267	0.953	-0.061	0.279	0.329	0.253
<b>F4 type of distributor</b>							
Internationalization	0.320	0.044	-0.072	1.000	0.011	-0.091	0.123
<b>F5 resolution</b>							
Complaint resolution	0.298	0.223	0.342	0.011	1.000	0.276	0.543
<b>F6 satisfaction</b>							
Customer satisfaction	-0.029	0.327	0.372	-0.091	0.276	1.000	0.233
<b>F7 time</b>							
Complaint length	0.312	0.319	0.272	0.123	0.543	0.233	1.000
<b>Heterotrait-monotrait ratio</b>							
<i>(HTMT &lt; 0.85 or 0.90)</i>							
<b>F1 number</b>							
Number of complaints							
<b>F2 seriousness</b>							
Complaint seriousness	0.220						
<b>F3 loyalty</b>							
Customer loyalty	0.148	0.319					
<b>F4 type of distributor</b>							
Internationalization	0.320	0.044	0.074				
<b>F5 resolution</b>							
Complaint resolution	0.298	0.223	0.354	0.011			
<b>F6 satisfaction</b>							
Customer satisfaction	0.029	0.327	0.387	0.091	0.276		
<b>F7 time</b>							
Complaint length	0.312	0.319	0.284	0.123	0.543	0.233	

concluded that the discriminant validity offers satisfactory values, according to the Fornell-Larcker criterion.

In addition, the Heterotrait-monotrait (HTMT) ratio was obtained to know whether there is a risk of discriminant non-validity. This occurs when the MT/HT ratio is greater than 0.85 or 0.90, but this is not the case in this study.

#### 4.2 Structural model analysis

Once the psychometric properties were checked, the structural model was analyzed to contrast the established relationships in our hypotheses. PLS allows checking the validity through the analysis of student's *t*-statistics. Also, this statistical tool works when single measures are used to measure some concepts (Lee et al., 2019).

The level of significance of the path parameters indicates the strength in the relationships between independent and dependent variables. In addition, the  $R^2$  value for each dependent variable is equivalent to the variance of the latent dependent variables. Thus, the  $R^2$  value measures the predictive power of a model for each dependent variable (Chin

et al., 2003; Ko et al., 2005). High  $R^2$  values indicate a better fit of the model (Haenlein and Kaplan, 2004). According to Falk and Miller (1992), values lower than 0.1, even though statistically significant, would provide very little information; that is, the hypotheses related to this factor would have a low predictive level.

As shown in Table V (last row) values lower than 0.1 were obtained for the following variables: number of complaints, the complexity of the complaint and resolution of the complaint. Thus, variables that include these concepts have low predictive power. However, other indicators must be evaluated together with the  $R^2$ . The predictive relevance was analyzed with the Stone–Geisser test (Q2), using the blindfolding technique, which omits part of the data to re-estimate the parameters of the model based on the rest of the cases, repeating the model until each unit of the data has been omitted and estimated (Aldas-Manzano, 2012). Predictive validity was also determined by the Q2 statistic of each latent variable. As shown in Table V, the values are not greater than zero in all cases, thus showing that the hypotheses related to the number of complaints (number), severity of the complaint (seriousness), resolution of the complaint (resolution) and customer satisfaction (satisfaction) have low predictive capacities in estimating values. This may be because of the sample size or the items used to measure each factor.

This analysis has allowed us to confirm the existence of stable relationships in five of the eight structural relationships proposed, as the value of the student *t*-statistic is significant in these five cases. Table V shows the results for the hypotheses based on the coefficients obtained and the significance of each of them.

These results coincide to a large extent with the hypotheses proposed in that they make it possible to explain the presence of significant relationships between the management of

complaints, satisfaction and loyalty, but not with the type of distributor used.

With regard to the procedure for resolving the complaint and its length (resolution time), both depend on the seriousness of the complaint (the type of complaint). This confirms *H1* and *H2*, respectively. In turn, the resolution of the complaint influences the satisfaction of the client (*H4*) and the latter will influence fidelity (*H6*). As for the number of complaints, those customers with the highest number of complaints satisfactorily resolved are those who remain loyal to the company (*H8*).

It is not possible to affirm that a greater organizational commitment (a type of international distributor) is related to the type of complaint (*H3*). It has neither been verified that the length of time it takes to resolve the complaint influences the customer's satisfaction (*H5*) nor that the latter has an impact on the number of complaints filed by the client (*H7*). This means that customers whose complaints take longer to resolve are not significantly less satisfied; even more significantly, low-satisfied customers will present more complaints than the most satisfied ones. Figure 2 shows the representation of the structural model.

## 5. Conclusions, implications, limitations and future lines

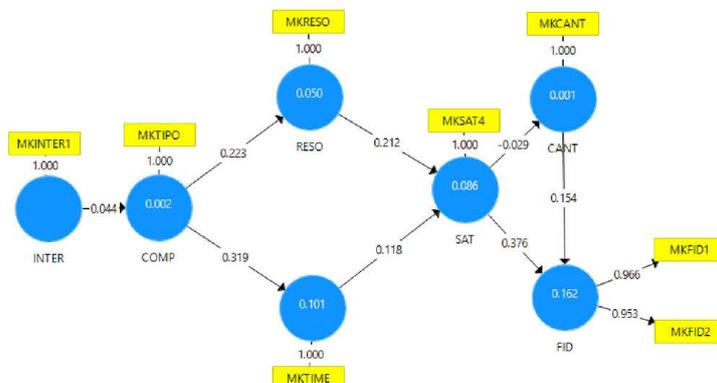
### 5.1 Conclusions

The present study focuses on the management of complaints and claims in the B2B context in an international sphere. With a sample of 79 distributors of a Spanish multinational manufacturing company in the metal-mechanical sector, certain conclusions and managerial implications have been extracted that could be extended to medium-size multinational firms focused on quality and design, that attend different countries from different continents. To this end, they choose

Table V Hypotheses testing

	$\beta$ standardized	t-value (bootstrap)
<i>Complaints characteristics relationships</i>		
<i>H1: seriousness of the complaint → complaint resolution</i>	0.223*	1.817
<i>H2: seriousness of the complaint → time resolution</i>	0.319***	2.803
Relevance of internationalization to explain complains		
<i>H3: internationalization → seriousness of the complaint</i>	0.044 ns	0.471
<i>Antecedents of satisfaction</i>		
<i>H4: complaint resolution → customer satisfaction</i>	0.212*	1.459
<i>H5: time resolution → customer satisfaction</i>	0.118 ns	0.084
<i>Effects of satisfaction</i>		
<i>H6: customer satisfaction → customer loyalty</i>	0.376***	9.208
<i>H7: customer satisfaction → number of complaints</i>	−0.029 ns	0.537
<i>H8: number of complaints → customer loyalty</i>	0.154**	2.170
$R^2$ number of complaints = 0.001; Q2 = −0.08		
$R^2$ seriousness of the complaint = 0.002; Q2 = −0.02		
$R^2$ customer loyalty = 0.162; Q2 = 0.03		
$R^2$ internationalization = n.a. Q2 = n.a.		
$R^2$ complaint resolution = 0.05; Q2 = −0.005		
$R^2$ customer satisfaction = 0.1; Q2 = 0.04		
$R^2$ time resolution (length) = 0.101; Q2 = 0.038		
Notes: * $p < 0.1$ ; ** $p < 0.05$ ; *** $p < 0.01$		

Figure 2 Measuring model



alternative entry modes to succeed (indirect exporting, distributors/direct exporting and commercial subsidiaries).

With this premise, our results lead to conclude that the type of distributor does not play a significant role in this model, probably due to the scarcity of foreign commercial subsidiaries (high degree of organizational commitment) who answered our questionnaire. In spite of this, it should be remembered that “small sample sizes are typical of many B2B markets” (Thomas, 2016, p. 821). So, it is possible to affirm that, although internal clients (commercial subsidiaries) might be, in theory quite different, our results have not corroborated this point. That is, in our sample, the different kinds of distributors do not differ in terms of claims and complains, namely, an indirect distributor, an exporter and a commercial subsidiary complain the same. The closeness of a distributor-client (commercial subsidiary) does not seem to reduce complaints and claims in our study. In line with Homburg and Fürst (2005), our results corroborate that not all companies and employees are well informed about how to deal successfully with service failures and they attend equally all of their clients.

A second conclusion related to our untested hypotheses is that the time it takes to resolve a complaint will not influence the overall satisfaction of the distributor with the manufacturer. A long but well-resolved complaint seems to have in our study a better prognosis than a complaint, that is quickly resolved but in a very superficial way. As explained by Homburg and Fürst (2005), this may be because of the fact that the client's perception will improve when the company offers the client the opportunity to quietly explain their problem, as this is an effective procedure for re-establishing the relationship (Gilly, 1987), even if the time elapsed is very long.

Therefore, based on disconfirmation Theory, these results lead us to conclude that distributors' responses (satisfaction and fidelity) do depend on the type of complaints and claims (seriousness) and the way in which they were addressed (how). That is, prior expectations will be further disconfirmed as the seriousness of the complaint and the complexity of the resolution procedures increase. However, the period of time

that elapses until this happens would not be as relevant to disconfirm previous expectations.

Third, our results show an absence of a relationship between client satisfaction and the amount of complaints, in line with Askariyazad and Babakhani's (2015) results. That is, more satisfied clients do not complain less. This could be due to, as Haverila and Naumann (2010) pointed out, the frequency of complaints could vary depending on the degree of satisfaction but just up to a certain level because the relationship between both factors tended to approach a certain limit asymptotically. Specifically, our results show that the overall satisfaction of the distributors has no influence on the number of complaints presented to the manufacturer. This leaves open the possibility of investigating in the future why these differences occur.

### 5.2 Implications

The conclusions reached can be useful to sales executives or those in charge of the development and implementation of B2B business strategies. Four main implications have been identified.

First, with regard to the number of complaints, the results curiously demonstrate that those customers with the highest number of resolved complaints will be more loyal to the company. Just as in the ECSI model (ECSI Technical Committee, 1998), complaints are considered interesting precursors of loyalty. As early as stated by Gilly and Hansen (1985) in their pioneer work, well-resolved complaints offer opportunities to retain loyal customers. The study of Gruber (2011) gives some guidance as to how complaining customers want to be treated by frontline employees. For example, “frontline employees may be trained to adapt their behavior to their customer's” underlying expectation’ (p. 1). In this scene, managers operating abroad and using alternative entry modes should invest on forming frontline employees to deal with complaints and claims quickly and efficiently in different idioms and considering different situations. In addition, it would be helpful to introduce indicators of success to reward those workers who best recover dissatisfied distributors.

Second, as pointed out by Maxham and Netemeyer (2002), a second failure with the same company causes a decrease in the intention to repurchase. If the experience in the resolution of the complaint was positive, this would lead to an increase in confidence, reinforcing the relationship between the client and the manufacturer when new incidents occur. However, it is always better to avoid problems. Therefore, manufacturers should try to minimize distributor complaints to reduce the abandonment rate. So, particularly when operating abroad and quality products are offered, its highly recommended the use of virtual listening mechanisms to better-known distributors' responses. They should be updated and revised to ensure its speed and customization. Strategic thinking maps can be an interesting tool to this end.

Third, the relationship between the resolution of complaints and customer satisfaction has been corroborated. In line with Pruyin and Smiths (1998) and Smith and Bolton (1998), a negative experience of the customer will affect both customer satisfaction and loyalty, while a positive customer experience can augment satisfaction and loyalty even beyond the starting level. This result leads to recommend an efficient post-sale technical service in B2B environments, where innovative maintenance, repair and operation services should be introduced to get an international competitive advantage, particularly when operating in industrial markets that search for quality and design.

Finally, the results show that satisfaction greatly affects loyalty, confirming the work of Johnson *et al.* (2001). Therefore, customer loyalty programs such as discount vouchers and special guarantees, are recommended for this kind of companies to get greater benefits in the international scene.

### 5.3 Limitations and future research lines

As mentioned previously, this research has certain limitations that give rise to future research lines. This analyzes was done for a particular context, considering a single manufacturing company operating in a certain sector. The sample could be expanded to a larger number of client-distributor companies, analyzing other manufacturing companies and other sectors. In line with previous works (Laurell *et al.*, 2017), the present paper is limited to one longitudinal, in-depth case. Future studies could be done with a bigger sample (including more internal clients-distributors) to improve managerial implications.

The measurement instruments used should be revised to add other potential variables that could improve or worsen the management of complaints and claims. In addition, given that a moderating variable permits the analysis of whether the intensity of the relationship between variables or constructs varies between sub-samples (Slater and Narver, 1994), the use of the model for future analysis of the moderating power of internationalization is recommended. More specifically, the moderating role of culture as an exogenous variable could be considered to contrast all the relationships of the model in two different scenarios as follows: customers/sellers from high context countries and customers/sellers from low-context. Related to the sample size, PLS was used, in spite of the critiques that this tool has received in the literature (Lee and Cadogan, 2013); for example, that it only accounts for measurement errors for each indicator but not for model correlated errors.

### References

- Aldas-Manzano, J. (2012), "Partial least squares path modelling in marketing and management research: an annotated application", in Moutinho, L. and Huang, K. (Eds), *Quantitative Modelling in Marketing and Management*, World Scientific, London, pp.43-78.
- Alvarez, L.S., Casielles, R.V. and Martin, A.M. (2010), "Analysis of the role of complaint management in the context of relationship marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol. 27 Nos 1/2, pp. 143-164.
- Anderson, J.C., Håkansson, H. and Johanson, J. (1994), "Dyadic business relationships within a business network context", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 4, pp. 1-15.
- Andreassen, T.W. (2001), "From disgust to delight: do customers hold a grudge?", *Journal of Service Research*, Vol. 4 No. 1, pp. 39-49.
- Armario, J.M., Ruiz, D.M. and Armario, E.M. (2008), "Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46 No. 4, pp. 485-511.
- Askariadz, M.H. and Babakhani, N. (2015), "An application of European customer satisfaction index (ECISI) in business to business (B2B) context", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30 No. 1, pp. 17-31.
- Barry, J.M., Dion, P. and Johnson, W. (2008), "A cross-cultural examination of relationship strength in B2B services", *Journal of Services Marketing*, Vol. 22 No. 2, pp. 114-135.
- Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., Willems, J., Jegers, M. and Hofmans, J. (2013), "Autonomous motivation stimulates volunteers' work effort: a self-determination theory approach to volunteerism", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 24 No. 1, pp. 32-47.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. and Tetreault, M.S. (1990), "The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents", *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 1, pp. 71-84.
- Blomstermo, A., Deo Sharma, D. and Sallis, J. (2006), "Choice of foreign market entry mode in service firms", *International Marketing Review*, Vol. 23 No. 2, pp. 211-229.
- Bond, E.U. and Fink, R.L. (2003), "Customer satisfaction and the marketing-quality interface", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 No. 3, pp. 204-218.
- Brouthers, K.D. and Brouthers, L.E. (2003), "Why service and manufacturing entry mode choices differ: the influence of transaction cost factors, risk and trust", *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 5, pp. 1179-1204.
- Chakraborty, G., Srivastava, P. and Marshall, F. (2007), "Are drivers of customer satisfaction different for buyers/users from different functional areas?", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20, p. 28.
- Chetty, S.K. (1999), "Dimensions of internationalization of manufacturing firms in the apparel industry", *European Journal of Marketing*, Vol. 33 Nos 1/2, pp. 121-142.
- Child, J. and Hsieh, L.H. (2014), "Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: a configurational and contingency analysis", *Journal of World Business*, Vol. 49 No. 4, pp. 598-610.

# La gestión de quejas y reclamaciones B2B en el contexto internacional

## Capítulo VII. Anexos

### Managing international distributors' complaints

Amparo Kuster-Boluda, Natalia Vila Vila and Ines Kuster

- Conlon, D.E. and Fasolo, P.M. (1990), "Influence of speed of third-party intervention and outcome on negotiator and constituent fairness judgments", *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 833-846.
- Conlon, D.E. and Murray, N.M. (1996), "Customer perceptions of corporate responses to product complaints: the role of explanations", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 1040-1056.
- Davidow, M. (2003), "Organizational responses to customer complaints: what works and what doesn't", *Journal of Service Research*, Vol. 5 No. 3, pp. 225-250.
- Durvasula, S., Lysonski, S. and Mehta, S.C. (2000), "Business-to-business marketing service recovery and customer satisfaction issues with ocean shipping lines", *European Journal of Marketing*, Vol. 34 Nos 3/4, pp. 433-452.
- Eriksson, K. and Vaghult, A. (2000), "Customer retention, purchasing behaviour and relationship substance in professional services", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 No. 4, pp. 363-372.
- Estelami, H. (2000), "Competitive and procedural determinants of delight and disappointment in consumer complaint outcomes", *Journal of Service Research*, Vol. 2 No. 3, pp. 285-300.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981), "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 3, pp. 328-388.
- Fornell, C. and Wernerfelt, B. (1988), "A model for customer complaint management", *Marketing Science*, Vol. 7 No. 3, pp. 287-298.
- Gilly, M.C. (1987), "Postcomplaint processes: from organizational response to repurchase behaviour", *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 21 No. 2, pp. 293-313.
- Gilly, M.C. and Hansen, R.W. (1985), "Consumer complaint handling as a strategic marketing tool", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 2 No. 4, pp. 5-16.
- Gruber, T. (2011), "I want to believe they really care: how complaining customers want to be treated by frontline employees", *Journal of Service Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 85-110.
- Hansen, S.W., Swan, J.E. and Powers, T.L. (1996), "The perceived effectiveness of marketer responses to industrial buyer complaints: suggestions for improved vendor performance and customer loyalty", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 11 No. 1, pp. 77-89.
- Haverila, M. and Naumann, E. (2010), "Customer complaint behaviour and satisfaction in a B2B context: a longitudinal analysis", *Journal of Services Research*, Vol. 10 No. 3, p. 45.
- Henneberg, S.C., Gruber, T., Reppel, A., Naudé, P., Ashnai, B., Huber, F. and Chowdhury, I.N. (2015), "A cross-cultural comparison of business complaint management expectations", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 23 No. 3, pp. 254-271.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Earl Sasser, W. and Leonard, A.S. (1994), "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Business Review*, Vol. 72 No. 2, pp. 164-174.
- Homburg, C. and Fürst, A. (2005), "How organizational complaint handling drives customer loyalty: an analysis of the mechanistic and the organic approach", *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 3, pp. 95-114.

### Journal of Business & Industrial Marketing

- Hübner, D., Wagner, S.M. and Kurpjuweit, S. (2018), "The service recovery paradox in B2B relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 No. 3, pp. 291-302.
- Hunt, S. and Lambe, J. (2000), "Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resourced-advantage theory", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2 No. 1, pp. 17-43.
- Johnson, M.D., Gustafsson, A., Andreassen, T.W., Lervik, L. and Cha, J. (2001), "The evolution and future of national customer satisfaction index models", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22 No. 2, pp. 217-245.
- Johnston, R. and Mehra, S. (2002), "Best-practice complaint management", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 16 No. 4, pp. 145-154.
- Kaski, T.A., Hautamaki, P., Pullins, E.B. and Kock, H. (2017), "Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 32 No. 1, pp. 46-56.
- Katz, H. and Wei-Na Lee, W. (1992), "Oceans apart: an initial exploration of social communication differences in US and UK prime-time television advertising", *International Journal of Advertising*, Vol. 2 No. 1, pp. 69-82.
- Kelley, S.W. and Davis, M.A. (1994), "Antecedents to customer expectations for service recovery", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 No. 1, pp. 52-61.
- Kelley, S.W., Hoffman, K.D. and Davis, M.A. (1993), "A typology of retail failures and recoveries", *Journal of Retailing*, Vol. 69 No. 4, pp. 429-452.
- Kotler, P. (1994), *Marketing Management*, Prentice-Hall, NJ.
- Lam, S.Y., Shankar, V., Erramilli, K.M. and Murthy, B. (2004), "Customer value, satisfaction, loyalty and switching costs: an illustration from a business-to-business service context", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 No. 3, pp. 293-311.
- Laurell, H., Achtenhagen, L. and Andersson, S. (2017), "The changing role of network ties and critical capabilities in an international new venture's early development", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 13 No. 1, pp. 113-140.
- Lee, N. and Cadogan, J.W. (2013), "Problems with formative and higher-order reflective variables", *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 2, pp. 242-247.
- Lee, M., Kang, M. and Kang, J. (2019), "Cultural influences on B2B service quality-satisfaction-loyalty", *The Service Industries Journal*, Vol. 39 Nos 3/4, pp. 229-249.
- Lewis, B.R. and McCann, P. (2004), "Service failure and recovery: evidence from the hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 6-17.
- Liao, H. (2007), "Do it right this time: the role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 2, p. 475.
- Maxham, J.G. and Netemeyer, R.G. (2002), "A longitudinal study of complaining customers' evaluation of multiple service failures and recovery efforts", *Journal of Marketing*, Vol. 66 No. 4, pp. 57-71.
- Morris, D. and Reeson, D. (1978), "The economic determinants of consumer complaints", *European Journal of Marketing*, Vol. 12 No. 4, pp. 275-282.

**Managing international distributors' complaints**

*Amparo Kuster-Boluda, Natalia Vila Vila and Ines Kuster*

- O'Loughlin, C. and Coenders, G. (2002), "Application of the European customer satisfaction index to postal services". structural equation models versus partial least squares", available at: <https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/278/m4.pdf>
- Oliver, R.L. (1999), "Whence consumer loyalty?", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. special, pp. 33-44.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perc", *Journal of Retailing*, Vol. 64 No. 1, p. 12.
- Pruyn, A. and Smidts, A. (1998), "Effects of waiting on the satisfaction with the service: beyond objective time measures", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15 No. 4, pp. 321-334.
- Rauyruen, P. and Miller, K.E. (2007), "Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty", *Journal of Business Research*, Vol. 60 No. 1, pp. 21-31.
- Reicheld, F. and Sasser, W. (1990), "Zero defections: quality comes to service", *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 5, pp. 105-111.
- Rothenberger, S., Dhruv, G. and Gopalkrishnan, R.I. (2008), "Understanding the role of complaint handling on consumer loyalty in service relationship", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 7 No. 4, pp. 359-375.
- Rust, R., Zahorik, A.J. and Keiningham, T.L. (1995), "Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable", *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 2, pp. 58-70.
- Schultz, P.W. (2000), "New environmental theories: empathizing with nature: the effects of perspective-taking on concern for environmental issues", *Journal of Social Issues*, Vol. 46 No. 3, pp. 391-406.
- Schultz, P.W., Gouveia, V.V., Cameron, L.D., Tankha, G., Schmuck, P. and Franek, M. (2005), "Values and their relationship to environmental concern and conservation behavior", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 36 No. 4, pp. 457-475.
- Spreng, R.A., Harrell, G.D. and Mackoy, R.D. (1995), "Service recovery: impact on satisfaction and intentions", *Journal of Services Marketing*, Vol. 9 No. 1, pp. 15-23.
- Stone, M. (2011), "Literature review on complaints management", *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 108-122.
- Tax, S.S., Brown, S.W. and Chandrashekar, M. (1998), "Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 2, pp. 60-76.
- Thakur, R. and AlSaleh, D. (2018), "A comparative study of corporate user-generated media behavior: cross-cultural B2B context", *Industrial Marketing Management*, Vol. 73, pp. 125-136.
- Thomas, R.J. (2016), "Multistage market segmentation: an exploration of B2B segment alignment", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31 No. 7, pp. 821-834.
- Tronvoll, B. (2007), "Complainer characteristics when exit is closed", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 25-51.

**Journal of Business & Industrial Marketing**

- Tronvoll, B. (2007), "Customer complaint behaviour from the perspective of the service-dominant logic of marketing", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 17 No. 6, pp. 601-620.
- Ulaga, W. and Eggert, A. (2006), "Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status", *Journal of Marketing*, Vol. 70 No. 1, pp. 119-136.
- Williams, B.C. and Plouffe, R.C. (2007), "Assessing the evolution of sales knowledge: a 20-Year content analysis", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 No. 4, pp. 408-419.
- Wirtz, J. and Mattila, A.S. (2004), "Consumer responses to compensation speed of recovery and apology after a service failure", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 150-166.
- Zairi, M. (2000), "Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems", *The TQM Magazine*, Vol. 12 No. 5, pp. 331-337.

**Further reading**

- Andersen, O. (1993), "On the internationalization process of firms: a critical analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24 No. 2, pp. 209-231.
- Churchill, G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16 No. 1, pp. 64-73.
- Clemmer, E.C. (1993), "An Investigation into the relationship of fairness and customer satisfaction with services". in Russell, C. (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 193-207.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The internationalization of the firm: four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12 No. 3, pp. 305-322.
- Kuemmerle, W. (2002), "Home base and knowledge management in international ventures", *Journal of Business Venturing*, Vol. 17 No. 2, pp. 99-122.
- Rialp, A., Rialp, J. and Knight, G.A. (2005), "The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?", *International Business Review*, Vol. 14 No. 2, pp. 147-166.
- Ringle, C.M., Wende, S. and Becker, J.M. (2015), "Smarts 3." boeningstedt: smartPLS GmbH", available at: [www.smartpls.com](http://www.smartpls.com).
- Samiee, S. and Walters, P.G. (2002), "Export education: perceptions of sporadic and regular exporting firms", *International Marketing Review*, Vol. 19 No. 1, pp. 80-97.
- Tax, S.S. and Brown, S.W. (1998), "Recovering and learning from service failure", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 40 No. 1, p. 75.

**Corresponding author**

**Amparo Kuster-Boluda** can be contacted at: [akusterboluda@gmail.com](mailto:akusterboluda@gmail.com)

For instructions on how to order reprints of this article, please visit our website:

[www.emeraldgroupublishing.com/licensing/reprints.htm](http://www.emeraldgroupublishing.com/licensing/reprints.htm)

Or contact us for further details: [permissions@emeraldinsight.com](mailto:permissions@emeraldinsight.com)