

SATISFACTION WITH SERVICE RECOVERY AS ANTECEDENT OF CUSTOMER LOYALTY

Leticia Suárez Álvarez, Universidad de Oviedo

Rodolfo Vázquez Casielles, Universidad de Oviedo

Ana Belén del Río Lanza, Universidad de Oviedo

Ana María Díaz Martín, Universidad de Oviedo

ABSTRACT:

The aim of the current work is to analyze loyalty in contexts of service failure. For this purpose, we evaluate the role of customer perceptions of justice in firms' service recovery strategies, as well as the role of customers' satisfaction with the firm's proposed solutions to correct the failure. The conceptual model was developed for the airline industry. Our findings confirm the importance that theory has accorded to perceived justice, and also provide evidence of the key role of satisfaction because of its direct influence over loyalty and its mediating role between perceived justice and that concept. Thus, having a good complaint handling system and trained and motivated staff who are fully committed to the firm's objectives are fundamental requisites for firms to be able to build a stable customer portfolio

KEYWORDS: Satisfaction with service recovery, perceived justice, service recovery, loyalty.

RESUMEN:

El objetivo de este trabajo es analizar la lealtad en contextos de fallos de servicio. Con esta finalidad evaluamos el papel que tienen las percepciones de justicia de los clientes de las estrategias de recuperación del servicio llevadas a cabo por las empresas del sector de líneas aéreas, así como la satisfacción del cliente con la solución que éstas proponen para la recuperación del servicio. Los resultados obtenidos corroboran la importancia otorgada a nivel teórico a la satisfacción ya que influye directamente sobre la lealtad y actúa como variable mediadora de la influencia de las dimensiones de la justicia percibida sobre dicha variable. Finalmente, se establecen recomendaciones para que las empresas puedan disponer de una cartera de clientes estable. Así, un buen sistema de gestión de quejas y disponer de personal comprometido con los objetivos de la empresa que permitan un buen desarrollo del proceso de recuperación del servicio, son aspectos clave.

PALABRAS CLAVE: Satisfacción con la recuperación del servicio, justicia percibida, recuperación del servicio lealtad

1. INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial, y en particular en el entorno de los servicios, la lealtad de los clientes es considerada como una de las mayores fuentes de ventaja competitiva (Bharadwaj *et al.*1993). Además de favorecer una mayor retención de los consumidores ante acciones de la competencia, también contribuye a establecer una comunicación boca-oído favorable y a aumentar satisfacción y productividad de los trabajadores. De hecho, desde el artículo de Reichheld y Sasser (1990), en el que comprueban que un decremento del cinco por ciento en

la pérdida de clientes se puede traducir en un aumento de los beneficios cuantificado entre el veinticinco y el ochenta y cinco por ciento dependiendo de la industria considerada, hasta la reciente investigación de Lin y Wang (2006) en la que profundizan sobre los factores que conducen al logro de una cartera fiel de clientes, el estudio de la lealtad ha constituido un tema de gran interés en la literatura de Marketing.

En este sentido, la variable a la que se ha prestado mayor atención es la satisfacción del cliente, y son muchos los autores que han corroborado empíricamente la relación directa que existe entre dicha variable y la lealtad hacia el proveedor (Parasuraman *et al.*, 1988; Fornell, 1992; Anderson y Sullivan, 1993; Rust y Zahornik, 1993; Selnes, 1993; Taylor y Baker, 1994; Hartline y Jones, 1996; DeLone y McLean (2003); Lin y Wang, 2006). Sin embargo, hoy en día resulta relevante no sólo analizar el impacto de la satisfacción del cliente sobre su comportamiento futuro, sino considerar qué ocurre cuando tiene lugar un problema en la prestación del servicio. Estas situaciones de fracaso del servicio se dan inevitablemente en cualquier empresa, ya sea de servicios o de bienes tangibles, debido principalmente a la naturaleza heterogénea de los servicios y a la dificultad para poder controlar todos los factores que condicionan la relación con el cliente. En consecuencia, evaluar qué factores entran en juego para que las empresas sigan teniendo una cartera de clientes estable cuando tiene lugar un fallo del servicio, es de crucial interés.

Todo ello nos ha llevado a plantear la presente investigación en uno de los sectores en los que es habitual la existencia de fallos o problemas en la prestación del servicio: el sector de líneas aéreas. En dicho sector, nuestro objetivo es evaluar el papel que tiene la satisfacción del cliente con la solución propuesta por la empresa ante el fallo del servicio. Para ello, hemos considerado sus antecedentes y consecuencias, esto es, la justicia percibida por el cliente y su lealtad, dando lugar al modelo conceptual propuesto en este trabajo.

Así pues, en los apartados que siguen revisamos la literatura relevante en torno al tema que nos ocupa y formulamos las hipótesis de la investigación, cuyo contraste nos permitirá establecer qué actuaciones empresariales dan lugar a que un cliente insatisfecho a consecuencia de un fallo del servicio continúe siendo un cliente fiel a la compañía.

2 EL FRACASO DEL SERVICIO Y LAS ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN

El fracaso del servicio y su posterior recuperación puede ser visto como un momento de la verdad, pues constituye una segunda oportunidad de corregir errores. En este sentido, un esfuerzo o estrategia de recuperación del servicio puede tener lugar en tres momentos de tiempo: la empresa lleva a cabo acciones preventivas con prioridad al fracaso en el servicio, se soluciona el problema justo en el instante en que se produce el fracaso en el servicio, se desarrollan estrategias de recuperación del servicio transcurrido un cierto tiempo posterior a la presencia del fracaso (detectado por la empresa y/o por el consumidor). En ocasiones puede observarse una disminución en la satisfacción y lealtad del cliente cuando la respuesta a sus quejas es demasiado lenta (Spreng, Harrell y Mackoy, 1995). Indistintamente de la circunstancia, los esfuerzos o estrategias de recuperación del servicio adoptan dos alternativas:

1.- *Esfuerzos psicológicos*. Intentan minimizar el problema mostrando interés por las necesidades, deseos y preocupaciones de los clientes. Se recomiendan dos técnicas (Miller, Craighead y Karwan, 2000): empatía y disculpas. Ambas son simples y de coste reducido, pero constituyen un remedio interesante y poderoso cuando son utilizadas conjuntamente.

2.- *Esfuerzos tangibles*. Son compensaciones por los problemas ocasionados. Un primer intento puede consistir en una compensación similar a los costes, tiempo perdido e inconveniencias del fracaso del servicio sufridos por el consumidor: devolución de dinero, cambiar el bien/servicio por otro similar, descuentos para una próxima compra.

Las teorías sobre la justicia explican las reacciones de una persona a situaciones en conflicto. Dado que el problema que un consumidor tiene con la empresa (manifestado mediante un sistema de quejas) es un ejemplo típico de situación en conflicto, el concepto de *justicia percibida* constituye un enfoque relevante para explicar las reacciones de los clientes a los episodios de queja (Blodgett, Hill y Tax, 1997). Normalmente se define la justicia percibida como un concepto tridimensional que incluye justicia distributiva, justicia de procedimiento y justicia interactiva (Clemmer y Schneider, 1996; Smith, Bolton y Wagner, 1999).

La *justicia distributiva* describe las percepciones del cliente del resultado de la queja. Incluye las facetas de (Tax, Brown y Chandrashekar, 1998; Smith, Bolton y Wagner, 1999): (1) *equidad*, es decir, si la empresa y el

consumidor que manifiesta la queja obtienen el mismo ratio resultado-input¹; (2) *igualdad*, es decir, si el consumidor que manifiesta la queja recibe el mismo resultado en comparación con otras experiencias de queja hacia la actuación de la empresa (de la persona implicada y de otros consumidores); y (3) *consistencia*, es decir, si el resultado atiende a los requerimientos del consumidor que manifiesta la queja.

La *justicia de procedimiento* guarda relación con el proceso de manejo de las quejas por parte de la empresa. Hace referencia a los procesos utilizados por la empresa para recibir quejas y para que el consumidor pueda obtener los resultados deseados en la solución de quejas. En principio, incluye las facetas de *oportunidad* y *control del proceso*. Es decir, la oportunidad que tienen los clientes de expresar sus preocupaciones ante un problema de la empresa, de consultar el estado en que se encuentra la solución de su problema y de recibir una reacción o solución rápida por parte de la empresa para atender el problema en cuestión (Goodwin y Ross, 1992; Tax, Brown y Chandrashekar, 1998; Smith, Bolton y Wagner, 1999).

La *justicia interactiva* se corresponde con el comportamiento recibido de los empleados de la empresa que atienden las quejas manifestadas por el consumidor. Este tipo de justicia posee una naturaleza interpersonal relacionada con el contacto entre empleado y usuario. Incluye percepciones de los clientes sobre *empatía* de los empleados, su *cortesía*, *sensibilidad*, *trato* y *esfuerzo* o energía empleada para solucionar el problema (Goodwin y Ross, 1989 y 1990; Tax, Brown y Chandrashekar, 1998; Smith, Bolton y Wagner, 1999).

3.SATISFACCIÓN CON LA RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

Inicialmente, la satisfacción del consumidor con las estrategias de recuperación del servicio está relacionada positivamente con las *facilidades* para manifestar el problema y la *rapidez* en su solución (justicia de procedimiento). El ideal es ofrecer una solución antes de que el cliente detecte el problema (Hart, Heskett y Sasser, 1990). Una estrategia de recuperación del servicio *iniciada* por la empresa tiene un efecto positivo sobre las percepciones del consumidor de justicia interactiva y en definitiva sobre su satisfacción. Es una estrategia proactiva de la empresa y no reactiva del consumidor: el personal de servicio detecta el problema y procede a su solución sin necesidad de esperar la iniciativa del consumidor.

Además, si el *empleado de contacto tiene habilidad y experiencia para detectar problemas y dispone de autoridad para solucionarlos*, ello puede repercutir favorablemente en la justicia percibida por los clientes y en la satisfacción con las estrategias o esfuerzos de recuperación del servicio.

Como indican Miller, Craighead y Karwan (2000), una vez que se produce una queja por el consumidor y la empresa ha adoptado diferentes estrategias (rapidez en la respuesta, compensación, disculpas) es necesaria una *fase de seguimiento para determinar la eficacia y eficiencia de las estrategias o esfuerzos de recuperación del servicio* y su influencia sobre la satisfacción del consumidor. El objetivo es conocer: la justicia percibida por los clientes (distributiva, de procedimiento e interactiva) de dichas estrategias; si ha mejorado la opinión que el cliente tiene de la empresa; si el consumidor considera o no que el proceso para solucionar el problema le ha supuesto pérdidas de dinero, de tiempo u otros inconvenientes relevantes; la satisfacción del cliente con los esfuerzos de recuperación del servicio centrados en el *resultado* (compensación económica o restauración del servicio básico recogida en la justicia interactiva) o en el *proceso* (experiencia satisfactoria derivada de la justicia de procedimiento e interactiva); y la opinión de cómo la empresa podría haber actuado para evitar el fracaso en el servicio o mejorar los esfuerzos de recuperación del mismo.

Desde esta perspectiva, varios autores han propuesto que las dimensiones de la justicia percibida influyen sobre la satisfacción de los consumidores. Destacar el trabajo de Smith, Bolton y Wagner (1999) quienes desarrollan un modelo de satisfacción del consumidor con el fracaso del servicio y su posterior recuperación (solución del problema ocasionado al consumidor). Smith, Bolton y Wagner (1999) analizan el modelo de satisfacción del consumidor recogiendo información sobre clientes de dos servicios: hoteles y restaurantes. Una de sus principales conclusiones es que en encuentros de fracaso del servicio y su posterior recuperación, la satisfacción del consumidor está relacionada positivamente con sus percepciones de *justicia distributiva*, *justicia de procedimiento* y *justicia interactiva*. Además estos autores reconocen que los consumidores reaccionan

¹ El input representa pérdidas financieras y no financieras originadas por el problema y la manifestación de la queja. Los resultados de una queja incluyen desarrollar estrategias por parte de la empresa (percibidas por el consumidor) vinculadas con diversas alternativas (Wirtz y Mattila, 2004): (a) *compensación* (corrección del error reemplazando el bien o servicio por otro similar, devolución del dinero, descuentos para una futura compra, entrega de bonos por el bien o servicio no deseado para que se pueda materializar en una futura compra); (b) *rapidez en la respuesta* (integra características de oportunidad, capacidad de respuesta y reducción del tiempo de espera); (c) *disculpas* (engloba aspectos de cortesía, interés, esfuerzo y empatía). Las estrategias de *compensación* tienen un efecto positivo sobre las percepciones del consumidor de justicia distributiva, la *rapidez en la respuesta* influye sobre las percepciones de justicia de procedimiento y las *disculpas* inciden sobre las percepciones de justicia interactiva.

intensamente a fracasos del servicio. Por tanto, es crucial para una empresa adoptar estrategias de recuperación del servicio con un esfuerzo igualmente intenso y efectivo para mejorar la satisfacción del consumidor.

En el contexto seleccionado, el sector de líneas aéreas, hemos sometido a análisis las relaciones existentes entre dos de las dimensiones de justicia percibida (justicia distributiva y justicia de procedimiento) y la satisfacción experimentada por el cliente. La elección de dichas dimensiones se fundamenta en la información obtenida del desarrollo de un estudio cualitativo previo, consistente en reuniones de grupo con usuarios de diversas compañías aéreas. Concretamente, se han realizado dos reuniones de grupo, considerando la diversidad tipológica, socioeconómica y de edad de la población. A la hora de evaluar las actuaciones estratégicas de las empresas encaminadas a solventar los problemas, la mayoría de los participantes otorgaba mayor relevancia a las compensaciones tangibles y al procedimiento con el que se recuperaba el servicio, más que al trato proporcionado por los empleados. Quizás, una de las razones sea que muchas veces, cuando el cliente manifiesta su descontento con el servicio, no existe un contacto directo con los empleados, ya que la queja se emite a través de un formulario cubierto en el propio aeropuerto y depositado en la oficina de atención al cliente o incluso a través de la propia web de la compañía.

De acuerdo con estos comentarios, planteamos una relación positiva entre las dos dimensiones de justicia percibida relevantes y la satisfacción del consumidor con la solución propuesta por la empresa, sometiendo a investigación las siguientes hipótesis:

H1: La justicia distributiva percibida por el consumidor en la recuperación del servicio está relacionada positivamente con la satisfacción con la respuesta de la empresa ante el fracaso del servicio.

H2: La justicia de procedimiento percibida por el consumidor en la recuperación del servicio está relacionada positivamente con la satisfacción con la respuesta de la empresa ante el fracaso del servicio.

4. LA LEALTAD EN EL CONTEXTO DE FRACASO DEL SERVICIO

A la hora de analizar la lealtad, es preciso tener en cuenta que los encuentros entre empresa y consumidores se caracterizan por tener una duración temporal, un contenido afectivo o emocional y una proximidad espacial entre el cliente y el proveedor del servicio (Price *et al.*, 1995). Por tanto, la consecución de valor y las actitudes positivas que muestre el cliente hacia el proveedor del servicio determinan en gran medida la lealtad de los compradores, entendida ésta como “*el grado en que un cliente manifiesta una repetición del comportamiento de compra a un mismo proveedor, hacia el que puede manifestar una disposición actitudinal positiva y que al mismo tiempo es el único que tiene en consideración cuando necesita el servicio que éste presta*” (Gremier y Brown, 1996: citado en Caruana, 2002, 813).

Cualquier conducta que el cliente satisfecho pueda desarrollar a favor de la empresa con un efecto positivo sobre ésta puede ser un comportamiento leal, principalmente porque implica economías vinculadas con la lealtad y, por tanto, beneficios para la empresa. A efectos ilustrativos, entre los comportamientos leales más habitualmente investigados podemos mencionar los siguientes (Beckett *et al.*, 2000; Yoon y Kim, 2000; Ganesh *et al.*, 2000; Lee y Cunningham, 2001; Lee *et al.*, 2001; Mattila, 2001; Sirdeshmukh *et al.*, 2002 y Huete y Pérez, 2003): incremento de la intención de recompra, aumento de la vida del cliente, aumento de las ventas medias (ventas de repetición), aumento de las ventas cruzadas, menor sensibilidad al precio, aumento de las recomendaciones favorables. Reflexionando sobre las conclusiones de dichas investigaciones consideramos la existencia de tres dimensiones que integran el concepto de lealtad:

1.- *Intenciones de recompra*. Es factible obtener efectos directos e indirectos de la satisfacción sobre la intención de compra y el comportamiento de compra (aumento de la vida del cliente, aumento de las ventas medias, aumento de las ventas cruzadas). La satisfacción puede influir sobre la intención de compra pero no necesariamente sobre el comportamiento de compra. En general, el consumidor reflexiona sobre una amplia variedad de contingencias cuando tiene que adoptar decisiones de compra (justicia percibida, dinero disponible, motivación, oportunidad, habilidad cognitiva). El impacto de estas contingencias o recursos en la mayoría de las ocasiones no es considerado por el consumidor cuando se le pregunta por sus intenciones de recompra (por ejemplo, el consumidor no se para a pensar como diferentes niveles de ingresos pueden facilitar o restringir la actividad futura de recompra). De ahí que las intenciones de recompra proporcionen previsiones inseguras del comportamiento futuro de recompra. A mayor satisfacción mayor intención de recompra, pero estas intenciones no siempre se trasladan a comportamientos de recompra (Seiders, Voss, Grewal y Godfrey, 2005). No obstante, dada la dificultad de obtener información sobre comportamientos de compra puede resultar interesante utilizar las intenciones de compra como criterio subjetivo para estudiar la lealtad².

² Diversos estudios como el de Chandon, Morwitz y Reinartz (2004 y 2005) sugieren que las intenciones de recompra manifestadas por los consumidores predicen en mayor medida los comportamientos de recompra para productos que suponen decisiones rutinarias y frecuentes (por ejemplo, alimentación) que para productos que implican decisiones complejas y poco frecuentes (por ejemplo, ordenadores y

2.- *Tolerancia al precio.* El cliente leal valora cada vez menos los aspectos económicos de la relación y más lo que es una aportación de valor que se ajusta a lo que espera y demanda. Un cliente que se siente respaldado por la empresa, estará dispuesto a pagar un poco más, o al menos renunciar a discutir el precio, que aquel otro cuya vinculación con la empresa es menor y no le importa buscar otras ofertas. A medida que aumenta la satisfacción el efecto negativo de un incremento en el precio sobre los comportamientos leales es menor. Para ello, el cliente satisfecho debe inferir que la empresa tiene algún motivo aceptable o justo para justificar el incremento en el precio. Entre los motivos considerados justos por el cliente cabe citar (Homburg, Hoyer y Koschate, 2005): incremento en los costes de la empresa y mantener o aumentar la calidad del bien o servicio. Si el cliente percibe que el motivo utilizado es justo, los comportamientos leales serán más intensos, principalmente entre los clientes más satisfechos. Pero en este punto hay que hacer una matización. La menor sensibilidad al precio no significa que la empresa deba rentabilizarla por la vía del aumento de dicha variable. De hecho, algunas empresas consideran razonable mantener unas condiciones de precio estable y uniforme, pues consideran que ello contribuye a que el cliente perciba una mejor relación calidad-precio que, en definitiva, venga a retroalimentar su satisfacción (Homburg, Koschate y Hoyer, 2005).

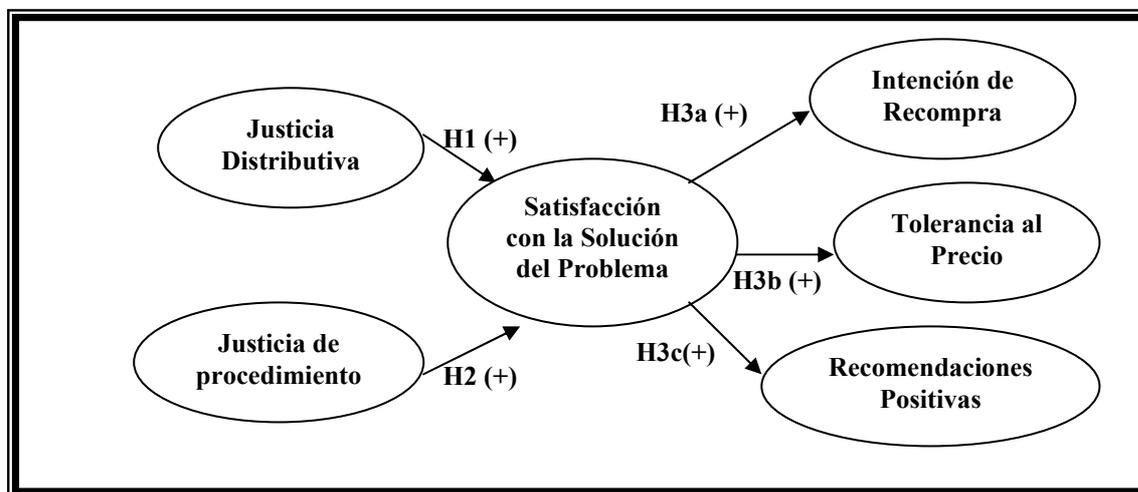
3.- *Referencias o recomendaciones positivas.* Por lo general, se trata de uno de los comportamientos más interesantes. Piénsese que un cliente que recomienda los bienes y/o servicios de la empresa a un familiar o amigo, de forma que éste pase a convertirse también en cliente, está automáticamente aumentando su valor y, por tanto, la rentabilidad de la empresa (Harrison-Walker, 2001).

Así pues, una vez establecidas las dimensiones de la lealtad y siguiendo las investigaciones desarrolladas por Chebat y Slusarczyk (2005) y Karatepe (2006) que plantean que en la medida en que el cliente esté más satisfecho con las estrategias adoptadas por una empresa para subsanar deficiencias del servicio, mayor será la lealtad del cliente hacia la empresa, planteamos las hipótesis que siguen:

H3: La satisfacción del cliente con la solución del problema propuesta por la empresa influye positivamente sobre la lealtad del consumidor a través de sus tres dimensiones: (a) intención de recompra; (b) tolerancia al precio; (c) recomendaciones positivas a terceros.

Como resumen a todos los razonamientos llevados a cabo, la *Figura 1* recoge el modelo conceptual propuesto para su posterior contraste.

Figura 1. Modelo Conceptual Propuesto



5. METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para contrastar las hipótesis previamente formuladas, se ha recogido información de usuarios de diferentes compañías aéreas, a través de un cuestionario estructurado, aunando los resultados de la bibliografía relevante sobre el tema analizado y los resultados derivados del estudio cualitativo ya mencionado. El trabajo de campo se

automóviles). En este último caso, la reducida seguridad de las previsiones es debida a la dificultad de considerar los efectos contingencia que surgen en el lapso de tiempo transcurrido entre las medidas de intenciones de recompra y el posterior comportamiento de recompra.

ha desarrollado en un aeropuerto español y en total se han obtenido 382 encuestas válidas. Los entrevistados seleccionan una compañía aérea con la que viajan habitualmente, con la condición de haber experimentado algún problema importante en relación con la prestación del servicio. Los problemas registrados son tanto de resultado (59.4%) como de proceso (40.6%)³. Las compañías aéreas mencionadas por los entrevistados son Iberia (63.9%), Spanair (17.5%), Air Europa (5.5%), Easyjet (3.4%) y otros (9.7%). La edad más frecuente de los viajeros se sitúa en el intervalo 25 -44 años (58.9%). Asimismo, la distribución de la muestra por sexo del encuestado, es equitativa: 44.8% hombres y 55.2% mujeres.

La *Figura 2* recoge la ficha técnica del estudio.

Figura 2. Ficha Técnica

Universo	Usuarios habituales de los servicios proporcionados por las principales compañías aéreas que operan en un aeropuerto español y que hayan tenido algún problema en su relación con ellas, y al mismo tiempo hayan recibido alguna respuesta ante el problema surgido
Procedimiento de Muestreo	Discrecional, teniendo en cuenta las diferentes compañías aéreas que operan en dicho aeropuerto
Tamaño Muestral	382 encuestas válidas
Error Muestral	+/- 5,014% , nivel de confianza 95%; p=q=0,5
Periodo de realización del Trabajo de Campo	Abril-Junio 2005

5.1. ESCALAS DE MEDIDA

En la elaboración de las escalas de medida de las variables o factores presentes en este estudio, se han tomado como referencia algunas ya utilizadas en trabajos del ámbito relacional. Posteriormente, se ha tratado de adaptar su contenido al contexto específico que rodea a las actividades desempeñadas por las compañías aéreas, considerando para ello los resultados obtenidos del estudio exploratorio (entrevistas en profundidad). En el *Anexo* se recogen los ítems que configuran las escalas de medida de cada factor considerado en esta investigación, así como las fuentes consultadas para su elaboración. En todos los casos se han utilizado escalas Likert de 7 puntos para la medición de los conceptos señalados (1=totalmente en desacuerdo, 7=totalmente de acuerdo).

5.2. ESTUDIO DEL MODELO DE MEDIDA

La evaluación de la adecuación de las estructuras planteadas se realiza siguiendo el planteamiento metodológico de Bagozzi (1980; 1982a; 1982b; 1984) para la validación de constructos multidimensionales. Así, se presentarán evidencias de dos tipos. Las primeras hacen referencia a la estructura interna del constructo, es decir, dimensionalidad, fiabilidad, validez convergente y validez discriminante. La segunda está relacionada con la posterior utilidad del instrumento, validez predictiva o nomológica del modelo de medida.

Para comprobar la dimensionalidad se ha realizado inicialmente un análisis factorial exploratorio de componentes principales. En todos los casos las cargas factoriales son superiores a 0,5 y el porcentaje acumulado de varianza explicada superior al 50%, obteniéndose, por tanto, los resultados postulados a nivel teórico. No obstante, dado el carácter exploratorio de dicho análisis y con la finalidad de comprobar al mismo tiempo la fiabilidad y validez de las escalas empleadas, hemos realizado un análisis factorial confirmatorio, cuyo resultado se muestra en la *Figura 3*.

³ Los fallos en el servicio más habituales son similares a los obtenidos en otros estudios (Weber and Sparks, 2004; Bamford and Xystoury, 2005): retraso de un vuelo (51.9%), pérdida y/o retraso de la entrega de equipaje en tránsito (16.3%), daños importantes en el equipaje (7.6%), cancelación de vuelos (6.8%), overbooking (3.4%), incomodidad de los asientos (2.9%), dificultades de los empleados para solucionar problemas y atender a los clientes (2.1%), reducida calidad del servicio de catering (1.8%), larga espera entre facturación y embarque (1.3%), información errónea sobre el vuelo (1.0%), otras causas (4.9%).

Por lo que se refiere a la validez de las escalas empleadas, en la *Figura 3* se recogen dos índices para medir la fiabilidad de cada factor: Índice de Fiabilidad Compuesta y Análisis de la Varianza Extraída (A.V.E.). En todos los casos resultaron ser superiores al nivel mínimo de 0,6 y 0,5 respectivamente, recomendados por Bagozzi y Yi (1988).

En cuanto a la evaluación de validez de las escalas empleadas, nos hemos detenido en diferentes facetas de la misma: validez de contenido, validez convergente y validez discriminante.

La validez de contenido queda probada por el hecho de que a la hora de elaborar las escalas de medida se emplearon herramientas validadas en estudios previos y de notoria importancia en el entorno relacional. Posteriormente, los ítems seleccionados fueron sometidos a un proceso de depuración. Además, la adaptación de las escalas empleadas al entorno seleccionado se ha realizado teniendo en cuenta la información obtenida de las reuniones de grupo.

Figura 3. Validación de las Escalas de Medida

Dimensión Variables	Parámetros Lambda Estandarizados	Valores t	Índices de Fiabilidad Compuesta	Análisis de la Varianza Extraída (A.V.E.)
Justicia Distributiva (F1)			0,969	0,863
Jdistri1	0,857	16,507		
Jdistri2	0,922	20,525		
Jdistri3	0,944	22,471		
Jdistri4	0,963	23,562		
Jdistri5	0,954	22,218		
Justicia de Procedimiento (F2)			0,923	0,706
Jproc1	0,799	18,915		
Jproc2	0,772	18,171		
Jproc3	0,912	28,140		
Jproc4	0,862	23,549		
Jproc5	0,848	21,992		
Satisfacción con la Solución del Problema (F3)			0,957	0,816
Satsol1	0,902	21,500		
Satsol2	0,921	22,412		
Satsol4	0,888	22,690		
Satsol5	0,944	24,920		
Satsol6	0,858	17,778		
Intención de Recompra (F4)			0,934	0,824
Inten1	0,914	26,398		
Inten2	0,906	24,003		
Inten3	0,904	25,875		
Tolerancia al Precio (F5)			0,866	0,685
Tolpre1	0,720	9,690		
Tolpre2	0,935	19,401		
Tolpre3	0,813	15,887		
Referencias (F6)			0,881	0,712
Refer1	0,849	21,132		
Refer2	0,818	17,490		
Refer3	0,863	22,281		
	Correlación	95% Intervalo de Confianza	Correlación	95% Intervalo de Confianza
F1-F2	0,769	(0,711, 0,827)	F2-F6	0,472 (0,370, 0,574)
F1-F3	0,864	(0,826, 0,902)	F3-F4	0,386 (0,276, 0,496)
F1-F4	0,274	(0,160, 0,388)	F3-F5	0,409 (0,293, 0,525)
F1-F5	0,342	(0,218, 0,466)	F3-F6	0,484 (0,382, 0,586)
F1-F6	0,391	(0,283, 0,499)	F4-F5	0,572 (0,490, 0,654)
F2-F3	0,859	(0,819, 0,899)	F4-F6	0,850 (0,796, 0,904)
F2-F4	0,350	(0,238, 0,462)	F5-F6	0,651 (0,561, 0,741)
F2-F5	0,369	(0,259, 0,479)		
Resultados del Ajuste del Modelo:	$\chi^2 (237)=772,952$		BBNNFI=0,965	CFI= 0,970
	p<0,000			

En cuanto a la validez convergente, se han examinado los parámetros lambda estandarizados que relacionan cada variable observada con la latente y se ha verificado que todos son superiores a 0,5 y significativos para un nivel de confianza del 95% (Anderson y Gerbing, 1998).

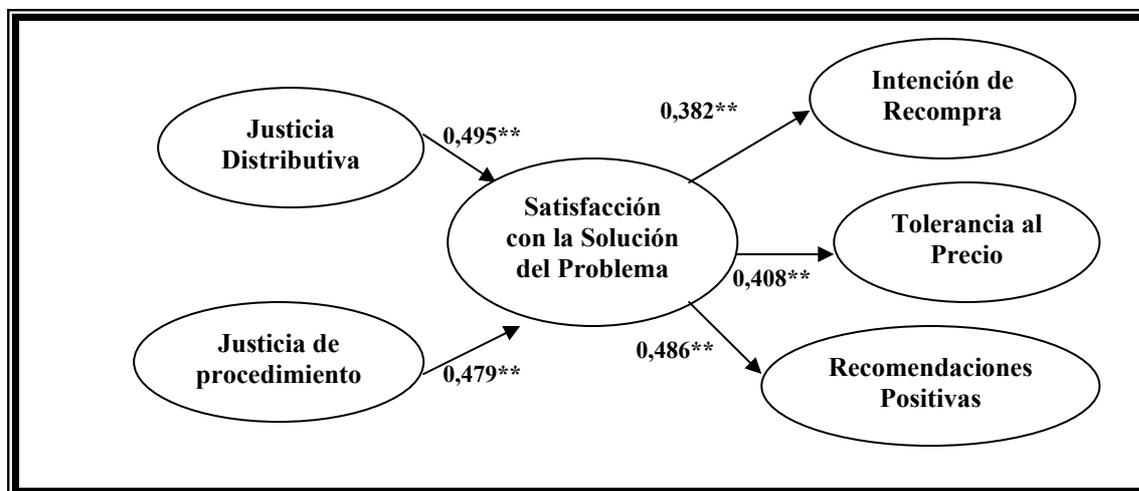
Finalmente, la validez discriminante se ha comprobado a través del cálculo de intervalos de confianza para cada correlación de factores. En ninguno de los casos el intervalo incluye el valor 1, con lo que puede afirmarse la validez discriminante de las escalas (Anderson y Gerbing, 1998).

5.3. ESTUDIO DEL MODELO CAUSAL Y RESULTADOS OBTENIDOS

Tras comprobar la idoneidad del modelo de medida hemos contrastado el modelo propuesto en la *Figura 1*, a través de un sistema de ecuaciones estructurales, utilizando el paquete estadístico EQS versión 6.1 para Windows. Los resultados obtenidos del contraste de las hipótesis formuladas y los índices de ajuste obtenidos se reflejan en las *Figuras 4 y 5*.

En esta investigación el método de estimación seleccionado es el máxima verosimilitud (ML), tomando como base la matriz de covarianzas “robusta” (Satorra y Bentler 1994; Bentler y Dudgeon 1996; Rivera y Satorra 2002). A efectos de evaluar la adecuación global de los modelos planteados se procede al análisis de diferentes estadísticos e índices. Concretamente, la Satorra-Bentler Chi-square (S-B), el Robust Root Mean Square Error of Approximation (R-RMSEA), el Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), el Goodness-of-Fit Index (GFI), el Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI), el Robust Normed Fit Index (R-NFI) y el Robust Comparative Fit Index (R-CFI) (Bollen 1989; Bentler 1995; Jöreskog and Sörbom 1996; Browne and Cudeck 1993). La evaluación conjunta del R-RMSEA y SRMR está especialmente recomendada cuando el tamaño muestral es superior a 250 elementos (N>250) (Hu and Bentler, 1999)

Figura 4. Contraste del Modelo Causal



** Relación significativa al 99% de confianza.

Figura 5. Índices de Bondad del ajuste

Índice	Modelo
χ^2 (g.l.)	782,835 (243)
(P)	p<0,000
S-B χ^2	445,2439
(P)	p=0,00000
R-NFI	0,966
R- CFI	0,970
GFI	0,829
AGFI	0,799
RMSR	0,043
RMSEA	0,049

Así pues, observamos que las percepciones de justicia distributiva y de procedimiento tienen un impacto directo y positivo sobre la satisfacción del cliente con la solución del problema desarrollada por la compañía aérea (**H1** y **H2**). Asimismo, en la medida en que dicha satisfacción incrementa, mayores serán las intenciones de recompra, tolerancia al precio y recomendaciones positivas (**H3a**, **H3b** y **H3c**).

Los índices de ajuste del modelo recogidos en la *Figura 5*, superan el umbral de aceptabilidad, considerando que autores como Jöreskog y Sörbom (1993), Mueller (1996) y Dawes *et al.* (1998) consideran adecuados valores superiores a 0.8 para los índices GFI y AGFI.

7. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES EMPRESARIALES

El presente trabajo pretende aportar una visión conjunta de la Teoría de la Equidad y el Marketing Relacional, evaluando el impacto que tienen dos de las dimensiones de justicia percibida por los clientes sobre la lealtad. La elección concreta de la justicia distributiva y de procedimiento se ha realizado en base a la información proporcionada por los usuarios de los servicios de las compañías aéreas participantes en dos reuniones de grupo. El contexto de análisis elegido se justifica teniendo en cuenta que el sector de líneas aéreas es uno de los sectores de la economía que presenta un elevado número de quejas de los usuarios debido a la existencia de fallos en la prestación del servicio y, en consecuencia, resulta adecuado para evaluar el papel que tiene la justicia percibida por los usuarios en el mantenimiento de la relación. Asimismo, es preciso destacar que, desde un punto de vista metodológico, este trabajo sigue las directrices de la reciente línea de investigación que aboga por analizar las estrategias de recuperación en un contexto real antes que con diseños experimentales.

De forma genérica, el contraste del modelo planteado proporciona información suficiente para reafirmar la importancia otorgada a nivel teórico a la justicia percibida por el cliente en contextos de relaciones comerciales caracterizados por la existencia de problemas o fallos del servicio.

De hecho, a la luz de los resultados obtenidos, podemos afirmar que, en la medida en que el cliente perciba que la empresa proveedora del servicio recompensa adecuadamente el fallo o error cometido (*justicia distributiva*) y sigue un procedimiento acorde con lo que él espera al tratar el fallo (*justicia de procedimiento*) su satisfacción con la solución del problema será más elevada, reflejándose en última instancia en la lealtad que manifiesta hacia la compañía aérea, en términos de intenciones de recompra, tolerancia al precio y recomendaciones a terceros. De esta forma, se corrobora el papel mediador que tiene la satisfacción del cliente con la solución propuesta para el problema por parte de la empresa, en la relación justicia percibida – lealtad.

Profundizando en la relación entre satisfacción con la solución del problema y las dimensiones de la lealtad, vemos como dicha satisfacción tiene una menor influencia sobre las intenciones de recompra, mientras que el impacto de mayor cuantía tiene lugar sobre las recomendaciones positivas. Este resultado no es de extrañar dado que bajo la denominación genérica de lealtad subyacen dos conceptos: lealtad comportamental y lealtad actitudinal. La lealtad comportamental se considera como el componente de la lealtad vinculado únicamente a la acción de compra, o lo que es lo mismo, se identifica con el acto de repetición de compra. En este sentido, Dick y Basu (1994) sostienen que esta medida de la lealtad sólo tiene en cuenta frecuencias de compra, sin examinar cuáles son las razones por las que el cliente adquiere el servicio a un determinado proveedor o cuáles son los factores que pueden influenciar tal decisión.

Por el contrario, para superar los límites que supone considerar la lealtad desde una perspectiva únicamente comportamental, la lealtad actitudinal aglutina, junto a la repetición de compra, las preferencias de los clientes y su disposición frente a un determinado proveedor de servicios, generando una comunicación boca-oído positiva y dando muestra de la confianza que depositan en dicho proveedor (Jacoby y Chestnut, 1978; Oliva, Oliver y MacMillan, 1992; Dick y Basu, 1994).

Consecuentemente, la satisfacción del cliente con la solución al problema propuesta por la compañía aérea está más vinculada a la dimensión actitudinal de la lealtad que a la comportamental, haciendo factible que la manifestación de lealtad sea mantenida en el tiempo.

Todo lo expuesto permite establecer diversas recomendaciones para las compañías aéreas en aras a desarrollar una ventaja competitiva sostenible y facilitar su permanencia en el mercado sobre la base de una cartera de clientes estable.

En primer lugar, resulta imprescindible que las compañías dispongan de un buen sistema de gestión de quejas para conocer la existencia de problemas o fallos del servicio que ocasionan malestar en la clientela. En este sentido, el establecimiento de un sistema de escucha al cliente correctamente definido sería el punto de partida idóneo para facilitar el intercambio de información entre las partes, lo que ayudaría a la empresa a definir de forma más sencilla una estrategia de cara al futuro para, o bien subsanar el fallo o problema que pueda acontecer, o bien para detectarlo y solucionarlo antes de que el cliente emita la queja (estrategia proactiva).

En segundo lugar, disponer de personal perfectamente entrenado y motivado es imprescindible para que el cliente perciba las diferentes dimensiones de justicia (justicia distributiva y justicia de procedimiento). No en vano, el personal de la compañía es, muchas veces, quien realiza, dirige o supervisa el proceso de recuperación del servicio, y una mala actuación podría dar lugar a consecuencias irreversibles, invalidando los efectos de las decisiones en materia de justicia distributiva y de procedimiento.

Así pues, en la medida en que la estructura organizativa del proveedor de servicios, compañía aérea en este trabajo, tenga pocos niveles jerárquicos, y la comunicación tanto ascendente como descendente sea una práctica habitual, se obtendría una mayor implicación de los empleados en la estrategia empresarial, repercutiendo, en última instancia, en sus relaciones con los clientes (Homburg y Fürst, 2005).

En tercer lugar, la satisfacción de los clientes debe ser el objetivo prioritario del conjunto de la organización. Investigaciones previas han dejado patente la relevancia de la satisfacción acumulada como determinante de la lealtad. Pues bien, bajo contextos de fallo de servicio, la satisfacción del cliente con la solución propuesta, puntual en este caso, tiene la capacidad de influir sobre las tres dimensiones de la lealtad, evitando las consecuencias negativas que la insatisfacción puede originar. Por tanto, el núcleo central sobre el que debe girar el desempeño del negocio de cualquier organización, es la satisfacción del cliente en todo momento.

En cuarto lugar, no debe olvidarse que la experiencia previa del cliente con la empresa puede jugar un papel clave en la evaluación de sus comportamientos frente a fallos en el servicio. Concretamente, las creencias o actitud previa del cliente con la empresa, pueden actuar como una especie de efecto halo que influye en el nivel de justicia percibida por el cliente. Por ello, la prestación de servicios de calidad valorados por el cliente debe ser una máxima que impere en su quehacer diario, consiguiendo que la repercusión de la experiencia acumulada juegue a su favor en momentos críticos.

7.1. Limitaciones y futuras investigaciones

Finalmente, antes de terminar este trabajo debemos mencionar sus limitaciones y las líneas futuras de investigación a que dará lugar.

En primer lugar comentar el carácter transversal que tiene esta investigación así como las características propias del sector analizado, entre las que destaca el hecho de ser un mercado en el que es elevada la competencia en precios. Quizás en otros contextos del sector servicios los resultados podrían variar frente a los aquí obtenidos. Para subsanar esta limitación, una de las líneas de investigación que se pretende llevar a cabo es el contraste del modelo planteado en diferentes entornos de servicio, lo que permitiría realizar comparaciones de resultados y generalizar las conclusiones obtenidas.

En segundo lugar, sería oportuno estudiar si el contexto en el que se produce el fallo o problema en el servicio modera las relaciones entre justicia percibida, satisfacción con la solución propuesta por la empresa y lealtad. Desde esta perspectiva, atendiendo a la naturaleza del fallo (de resultado o de proceso), es posible observar diferencias significativas en los resultados de la estimación del modelo causal representado en la Figura 1. Otras variables que también podrían actuar de moderadoras son las relativas a las atribuciones de los clientes acerca de quién es el responsable del problema (la empresa, el usuario o factores ambientales), el grado de permanencia en el tiempo de las causas que lo originan (estable o transitorio) y el nivel de control por parte de la empresa (total o nulo)

Finalmente, sería asimismo interesante desarrollar futuras investigaciones centradas en cuatro principales aspectos: (1) incorporar diferencias psicológicas entre segmentos de clientes susceptibles de afectar a las relaciones planteadas en el modelo causal estimado (por ejemplo, diferenciar los individuos agresivos o enérgicos frente a los pasivos en relación a la manifestación de la queja); (2) detallar si es el cliente quien inicia la queja o si la empresa descubre y soluciona el fracaso antes de que el cliente se queje; (3) determinar los antecedentes de los tipos de justicia percibida (estrategias de recuperación del servicio fundamentadas en esfuerzos psicológicos y/o esfuerzos tangibles).

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, E. y Sullivan, M. (1993), "The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms". *Marketing Science*, 12, primavera, 125-143.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. (1988), "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two- step approach". *Psychological Bulletin*, 103, 3, 411-423.
- Bagozzi, R.P. (1980), "The nature and causes of self-esteem, performance, and satisfaction in the sales force: a structural equation approach.". *Journal of Business*, 53, 315-331.
- Bagozzi, R.P. (1982a), "A field investigation of causal relations among cognitions, affect, intentions, and behavior". *Journal of Marketing Research*, 19, 562-584.

- Bagozzi, R.P. (1982b), "Attitudes toward work and technological change within an organization: revisited, revised, and extended". In Proceedings, Ninth International Research Seminar in Marketing. Aix-en-Provence, France Institut d'Administration des Entreprises, 211-248.
- Bagozzi, R.P. (1984), "Expectancy-value attitude models: an analysis of critical measurement issues". *International Journal of Research in Marketing*, 1, 295-310.
- Bagozzi, R.P. y Yi, Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 1, 74-94.
- Bamford, D. y Xystouri, R. (2005), "A case study of service failure and recovery within an international airline". *Management Service Quality*, 15, 3, 306-322.
- Beckett, A., Hewer, P. y Howcroft, B. (2000), "An exposition of consumer behaviour in the financial services industry". *International Journal of Bank Marketing*, 18, 1, 15-26.
- Bentler, P. M. (1995), EQS Structural Equations Program Manual. Multivariate Software Inc.
- Bentler, P.M. y Dudgeon, P. (1996), "Covariance structure analysis: statistical practice theory, and directions". *Annual Review Psychology*, 47, 563-592.
- Bharadwaj, S.G., Vanradarajan, P.R. y Fahy, J. (1993), "Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions". *Journal of Marketing*, 57, 83-99.
- Bitner, M.J.; Booms, B.H. y Tetreault, M.S. (1990), "The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents". *Journal of Marketing*, 54, 1 (Enero), 71-84.
- Blodgett, J.G.; Hill, D. y Tax, S. (1997), "The effects of distributive, procedural and interactional justice on postcomplaint behavior". *Journal of Retailing*, 73, 2, 185-210.
- Bollen, K. A. (1989), *Structural Equations with Latent Variables*. John Wiley & Sons.
- Brown, S.P. y Leigh, T.W. (1996), "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance". *Journal of Applied Psychology*, 81, 4, 358-368.
- Browne, M.W. y Cudeck, R. (1993), "Alternative ways of assessing model fit". In A. Bollen & J. S. Long (Ed.): *Testing Structural Equations Models*: 136-162. Kenneth: Sage Publications.
- Caruana, A. (2002), "Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction". *European Journal of Marketing*, 36, 7/8, 811-828.
- Chandon, P., Morwitz, V. y Reinartz, W.J. (2004), "The short- and long-term effects of measuring intent to repurchase". *Journal of Consumer Research*, 31, 3, 566-572.
- Chandon, P., Morwitz, V. y Reinartz, W.J. (2005), "Do intentions really predict behaviour?. Self-generated validity effects in survey research". *Journal of Marketing*, 69 (Abri), 1-14.
- Chebat, J.C. y Slusarczyk, W. (2005), "How emotions mediate the effect of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study". *Journal of Business Research*, 58, 664-673.
- Clemmer, E.C. y Schneider, B. (1996), "Fair service", *Advances in Services Marketing and Management*, Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc., 5, 109-126.
- Davidow, M. (2000), "The bottom line impact of organizational responses to customer complaints". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24, 4, 473-490.
- Dawes, J.; Faulkner, M. y Sharp, B. (1998), "Business orientation scales: development and psychometric assesment". 27th EMAC Conference, 5: 461-478, Stockholm.
- DeLone, W.H y McLean, E.R. (2003), "The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update". *Journal of Management Information Systems*, 19, 4, 9-30.
- Dick, A.S. y Basu, K. (1994), "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework". *Journal of Academy of Marketing Science*, 22, 99-109.
- Folger, R. y Konovsky, M.A. (1989), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions". *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Fornell, C. (1992): "A national customer satisfaction barometer: the swedish experience". *Journal of Marketing*, Enero, 6-21.

- Ganesh, J., Arnold, M.J. y Reynolds, K.E. (2000): "Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers". *Journal of Marketing*, 64, 65-87.
- Ganesh, J., Arnold, M.J. y Reynolds, K.E. (2000): "Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers". *Journal of Marketing*, 64, 65-87.
- 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.
- Gremler, D.D. y Brown, S.W. (1996), "Service loyalty: its nature, importance and implications". In Edvardsson, B., Brown, S.W., Johnston, R. y Scheuing, E.P., *Proceedings American Marketing Association*, 36-44.
- Harrison-Walker, L.J. (2001), "The measurement of word-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents". *Journal of Service Research*, 4 (Agosto), 60-75.
- Hart, C.W.L., Heskett, J.L. y Sasser, W.E. (1990), "The profitable art of service recovery", *Harvard Business Review*, 68 (Julio/Agosto), 148-156.
- Hartline, M.D. y Jones K.C. (1996), "Employee performance cues in a hotel service environment: influence on perceived service quality, value and worth-of-mouth intentions". *Journal of Business Research*, 35, 205-217.
- Homburg, C., Koschate, N. y Hoyer, W.D. (2005), "Do satisfied customers really pay more?. A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay". *Journal of Marketing*, 69 (Abril), 84-96.
- Hu, L. y Bentler, P.M. (1999), "Cut-off Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives". *Structural Equation Modelling*, 6, 1-55.
- Huete, L.M. y Pérez, A. (2003), *Clienting. Marketing y servicios para rentabilizar la lealtad*. Ediciones Deusto.
- Jacoby, J. y Chestnut, R.W. (1978), *Brand loyalty: measurement and management*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Jöreskog, K.G. (1993), "Testing Structural Equation Models". In K.A. Bollen & J. Scott-Long (Ed.). *Testing Structural Equations Models*: 294-316. Sage Publications.
- Jöreskog, K.G. y D. Sörbom (1996), *LISREL 8: User's Reference Guide*. USA: SSI Scientific Software International.
- Karatepe, O.M. (2006), "Consumer complaints and organizational responses: the effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty". *International Journal of Hospitality and Management*, 25, 69-90.
- Lee, J., Lee, J. y Feick, L. (2001), "The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France". *Journal of Services Marketing*, 15, 1, 35-48.
- Lee, M. y Cunningham, L.F. (2001), "A cost/benefit approach to understand service loyalty". *Journal of Services Marketing*, 15, 2, 113-130.
- Lin, H-H y Wang, Y-S (2006), "An examination of the determinants of customer loyalty in mobile commerce contexts". *Information & Management*, 43, 4, 271-282.
- Mattila, A.S. (2001), "The effectiveness of service recovery in a multy-industry setting". *Journal of Services Marketing*, 15, 7, 583-596.
- Maxham III, J.G. y Netemeyer, R.G. (2002), "Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent". *Journal of Retailing*, 78, 4, 239-252.
- Miller, J.L.; Craighead, C.W. y Karwan, K.R. (2000), "Service recovery: a framework and empirical investigation". *Journal of Operation Management*, 18, 4, 387-400.
- Oliva, T.A.; Oliver, R.L. y MacMillan, I.C. (1992), "A catastrophe model for developing service satisfaction strategies". *Journal of Marketing*, 56 (Julio), 83-95.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1988), "Servqual: a multiple- item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*, 64, 1, 12-40.
- Price, L.L., Arnould, E.J. y Deibler, S.L. (1995), "Consumers' emotional responses to service encounters: the influence of service provider". *International Journal of Service Industry Management*, 6, 3, 34-63.
- Reicheld, F.F y Sasser, W.E. (1990), "Zero defections: quality comes to services". *Harvard Business Review*, 68, Septiembre-Octubre, 105-111.

- Rivera, P. y Satorra, A. (2002), "Country effects in issp-1993 environmental data: comparison of sem approaches". In G.A. Marcoulides & I. Moustaki (Ed.): Latent
- Rust, R.T. y Zahorik, A. (1993), "Customer satisfaction, customer retention and market share". *Journal of Retailing*, 69, 2, 145-156.
- Satorra, A. y Bentler, P. (1994), *Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis*. In A. von Eye & C.C. Clogg (Ed.): Latent Variables Analysis: Applications for Developmental Research: 399-419. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seiders, K., Voss, G.B., Grewal, D. y Godfrey, A.L. (2005), "Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context". *Journal of Marketing*, 69 (Octubre), 26-43.
- Selnes, F. (1998), "Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships". *European Journal of Marketing*, vol. 32, núm 3/4., 305-322.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. y Sabol, B. (2002), "Customer trust, value and loyalty". *Journal of Marketing*, 66, Enero, 15-37.
- Smith, A.K.; Bolton, R.N. y Wagner, J. (1999), "A model of customer satisfaction with services encounters involving failure and recovery". *Journal of Marketing Research*, 36 (Agosto), 356-372.
- 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.
- Tax, S.S.; Brown, S.W. y Chandrashekar, M. (1998), "Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing". *Journal of Marketing*, 62 (Abril), 60-76.
- Taylor, S. y Baker, T. (1994), "An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumer purchase intentions". *Journal of Retailing*, 70, 2, 163-178.
- Weber, K. y Sparks, B. (2004), "Consumer attributions and behavioural responses to service failures in strategic airline alliance setting". *Journal of Air Travel Management*, 10, 361-367.
- 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.
- Yoon, S.J. y Kim, J.H. (2000), "An empirical validation of a loyalty model based on expectation disconfirmation". *Journal of Consumer Marketing*, 19, 2, 120-136.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1996), "The behavioral consequences of service quality". *Journal of Marketing*, 60, 31-46.

ANEXO: ESCALAS DE MEDIDA EMPLEADAS

JUSTICIA DISTRIBUTIVA (LIKERT 1-7)	
Adaptada de: Folger y Konovsky (1989), Smith y Bolton (1999) y Maxham y Netemeyer (2002)	
Considerando los inconvenientes ocasionados y el tiempo perdido, la compensación que he recibido de (XX) ha sido correcta	Jdistri1
Como respuesta al problema, (XX) ha adoptado buenas medidas de compensación	Jdistri2
Los esfuerzos realizados por (XX) han sido suficientes para ofrecer una compensación satisfactoria	Jdistri3
Pienso que (XX) ha sido bastante justa cuando me ha compensado por el problema que ha tenido lugar	Jdistri4
En general, (XX) me ha sabido compensar adecuadamente ante el problema que he tenido en la prestación del servicio	Jdistri5
JUSTICIA DE PROCEDIMIENTO (LIKERT 1-7)	
Adaptada de: Folger y Konovsky (1989), Blodgett <i>et al.</i> (1997), Smith y Bolton (1999) y Maxham y Netemeyer (2002)	
Considero que se ha tratado de dar solución a mi problema de forma adecuada	Jproc1
Pienso que tiene políticas y prácticas acertadas para manejar este tipo de problema	Jproc2
A pesar de los inconvenientes ocasionados por el problema, (XX) ha sabido responder de forma oportuna	Jproc3
(XX) ha mostrado flexibilidad para dar respuesta al problema	Jproc4
(XX) ha procurado ser lo más rápida posible para dar respuesta al problema	Jproc5
SATISFACCIÓN CON LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMAh (LIKERT 1-7)	
Adaptada de: Bitner (1990), Brown y Leigh (1996) y Davidow (2000)	
Estoy satisfecho con la forma de manejar y dar respuesta al problema	Satsolu1
Estoy agradecido con las medidas adoptadas para dar respuesta al problema	Satsolu2
Estoy satisfecho con el procedimiento (forma de operar) y los medios utilizados por (XX) para responder ante el problema	Satsolu4
En mi opinión (XX) proporcionó una respuesta satisfactoria a este problema específico	Satsolu5
Estoy satisfecho con la compensación ofrecida por (XX) (económica o de otro tipo) para dar respuesta al problema	Satsolu6
INTENCIÓN DE RECOMPRA (LIKERT 1-7)	
Adaptada de: Zeithaml <i>et al.</i> (1996) y Maxham y Netemeyer (2002)	
Mi intención es seguir viajando con esta compañía en un futuro	Inten1
Espero que mi relación con esta compañía sea duradera	Inten2
Si tuviera que elegir de nuevo, seleccionaría esta compañía	Inten3
RECOMENDACIONES FAVORABLES A TERCEROS (LIKERT 1-7)	
Adaptada de: Zeithaml <i>et al.</i> (1996) y Maxham y Netemeyer (2002)	
Recomendaría esta compañía a cualquier persona que me pida consejo	Refer1
Siempre que tengo oportunidad comento con mis amigos y familiares lo satisfecho que he quedado con los servicios que me ha prestado XX	Refer2
Digo cosas positivas sobre XX	Refer3
TOLERANCIA AL PRECIO (LIKERT 1-7: 1=NADA, 7=MUCHO)	
Adaptada de: Zeithaml <i>et al.</i> (1996) y Maxham y Netemeyer (2002)	
Estaría dispuesto a pagar un precio mayor para poder seguir disfrutando de los servicios de (XX)	Tol1
Continuaría siendo cliente de (XX) aunque elevaran el precio de sus servicios, siempre y cuando el incremento fuera razonable	Tol2
Asumiría un incremento razonable en el precio, pues los servicios que me presta (XX) cubren mis expectativas	Tol3