

## Caso de estudio

## EMCEL, ¿cómo ejecutar una buena recuperación del servicio? ☆



Juan Manuel González Sánchez\* y Luciana Carla Manfredi

Profesor-Investigador, Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales, Universidad Icesi, Cali, Colombia

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

## Historia del artículo:

Recibido el 17 de agosto de 2016

Aceptado el 26 de septiembre de 2016

On-line el 7 de octubre de 2016

## Códigos JEL:

M30

M31

## Palabras clave:

Servicio

Recuperación del servicio

Satisfacción del cliente

Paradoja de recuperación

Servicio al cliente

## RESUMEN

El presente caso de estudio tiene como objetivo mostrarle al lector una situación problemática de falla de un servicio e inducir al debate acerca de las distintas formas de responder correctamente a la falla de un servicio. A través de un caso de estudio basado en una situación real en la cual una empresa comete un error en la prestación de un servicio y a su vez inicia el proceso de recuperación del mismo, de fidelización del cliente y de reparación de su reputación organizacional, se pretenden mostrar distintas maneras de recuperación del servicio y brindar una orientación y recomendación en torno a cómo construir confianza con el cliente y reparar la reputación de la organización. La principal conclusión es que en un escenario caracterizado por una menor diferenciación entre productos, dados sus niveles de calidad y desempeño tan similares, el servicio se convierte en el elemento que verdaderamente agrega valor, porque es allí donde radica la diferencia que hace más atractiva una oferta frente a las demás.

© 2016 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## EMCEL, how to implement a proper service recovery?

## ABSTRACT

This case study aims at showing the reader a problematic situation of a service failure and at inducing the debate about the different ways of properly responding to a service failure. Through a case study based on a real situation where a company fails to provide a service and, in turn, initiates the process of recovering it, building customer's loyalty and fixing its organizational reputation, we intend to show different ways of service recovery and provide guidance and recommendations about how to build trust in the customer and fix the organization's reputation. Our main conclusion is that in a scenario characterized by less differentiation among products, given their similar levels of quality and performance, the service becomes the element that truly adds value, because there is where lies the difference that makes more attractive an offer against the other.

© 2016 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## EMCEL, como executar uma boa recuperação do serviço?

## RESUMO

Este estudo de caso tem como objetivo mostrar ao leitor uma situação problemática de uma falha no serviço e induzir o debate sobre as diferentes formas de responder adequadamente à falha de um serviço. Através de um estudo de caso baseado em uma situação real em que uma empresa comete um erro na prestação de um serviço e, por sua vez, inicia o processo de recuperá-lo, da lealdade do cliente e reparar sua

## JEL classification:

M30

M31

## Keywords:

Service

Service recovery

Customer satisfaction

Recovery paradox

Customer service

## Classificações JEL:

M30

M31

☆ EMCEL es un nombre ficticio con el fin de proteger la confidencialidad de los datos de la empresa.

\* Autor para correspondencia. Universidad Icesi, Calle 18 #122-135, Cali, Colombia.  
Correo electrónico: [jmgonzalez@icesi.edu.co](mailto:jmgonzalez@icesi.edu.co) (J.M. González Sánchez).

**Palavras-chave:**

Serviços  
Recuperação do serviço  
Satisfação do cliente  
Paradoxo da recuperação  
Atendimento ao cliente

reputação organizacional, pretende-se mostrar diferentes formas de recuperação do serviço e fornecer orientações e recomendações sobre como construir a confiança com o cliente e reparar a reputação da organização. A principal conclusão é que, em um cenário caracterizado por uma menor diferenciação entre os produtos, tendo em conta os seus níveis de qualidade e desempenho tão similares, o serviço torna-se o elemento que realmente agrega valor, porque é nele onde reside a diferença que faz uma oferta mais atraente frente aos outros.

© 2016 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Introducción

Los servicios son un tipo de producto particular, porque se caracterizan por su heterogeneidad, intangibilidad, variabilidad y por la inseparabilidad de su producción y consumo (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1985), características que hacen que sea casi imposible evitar fallar durante su producción y entrega. En Colombia, posterior al proceso de apertura económica (1990), las empresas colombianas debieron adaptarse y competir no solo con sus competidores tradicionales locales, sino volverse más competitivas frente a la presencia de competidores externos. En este escenario de alta competencia, caracterizado por una gran oferta y poca diferenciación de los productos que ofrecen, muchas empresas comienzan a competir por la calidad y el desempeño, por el precio y por la presentación del producto. En este sentido, varios factores son determinantes al momento de diferenciarse y obtener ventajas competitivas. Uno de estos factores es el servicio. El servicio se convierte en el elemento que verdaderamente agrega valor, porque es allí donde radica la diferencia que hace más atractiva una oferta frente a las demás. El servicio se convierte de esta forma en un elemento fundamental de diferenciación para el consumidor y en una ventaja competitiva para el productor. Por esta razón, es necesario mejorar la calidad del servicio como puente para crear fidelidad en los clientes, mejorar el capital de marca y la reputación del producto y aumentar la rentabilidad de las empresas.

El presente caso de estudio está basado en una situación real sucedida en el año 2016 en Cali, Colombia. Un cliente que puede definirse como difícil, exigente y bien informado decide presentar una queja a una empresa colombiana manufacturera no por la calidad del producto adquirido sino por el servicio prestado por la empresa. Dicha queja se radica en el Centro de Atención al Cliente, al mismo tiempo se hace viral con comentarios en redes sociales como Facebook y Twitter. Esta situación de falla del servicio generó un daño no solo a la relación de la empresa con el cliente sino también a la reputación de la empresa, que se vio afectada enormemente por los comentarios del cliente en redes sociales. A través de la presentación del caso con lo sucedido, la revisión de la literatura sobre recuperación del servicio y una guía de preguntas y respuestas formuladas a gerentes de servicio y gerentes de posventa de empresas locales, se pretende generar un debate en torno a las causas y consecuencias de una falla en el servicio y las distintas estrategias para la recuperación del mismo.

## 2. Revisión de la literatura

Un servicio es un tipo de producto que se caracteriza ante todo por su intangibilidad. Adicionalmente, como indican Zeithaml et al. (1985), suelen ser heterogéneos, variables y volátiles, características que además hacen que su producción y consumo no pueda separarse. Por todas estas razones, su producción y entrega suele presentar fallas que las empresas se ven en necesidad de reparar. Adicionalmente, en un escenario de este tipo se ha hecho evidente que las expectativas que los clientes tienen del desempeño de los servicios son cada vez mayores (Lateef, 2011), es decir, que

los clientes cada vez esperan más de sus prestadores de servicios. Consecuentemente, los clientes se han vuelto cada vez menos tolerantes a las fallas en la prestación de servicios (Silke y Landisio Eunorphie, 2015), lo cual se debe entre otras cosas a la existencia de múltiples ofertas sustitutas y a la cantidad de información disponible que permite compararlas fácilmente. En respuesta a esta situación, los prestadores de servicio pueden recurrir a un mecanismo conocido como recuperación del servicio, que se enfoca en responder, con una estrategia adecuada, a una manifestación de inconformidad de un cliente con el objetivo de convertirlo en un cliente satisfecho (Gronroos, 1988; Jones, 2007).

En este sentido, la respuesta del prestador de servicios, con el fin de lograr la recuperación posterior al fallo, consta de dos elementos primordiales, uno tangible y otro intangible (Chua, Othman, Boo, Abkarim y Ramachandran, 2010; Fay, 1995; Miller, Craighead y Karwan, 2000). El elemento tangible hace referencia a la compensación que se le da al cliente (p. ej., reembolso) y el intangible a la forma en la que el prestador del servicio maneja la situación de fallo (p. ej., disculparse) (Levesque y McDougall, 2000). En lo que respecta a la teoría organizacional, existe una corriente que estudia el manejo de las percepciones organizacionales (Elsbach, 1994). Estos teóricos han focalizado su atención en las acciones que realizan las organizaciones con el fin de influenciar las percepciones de las audiencias sobre la organización. El manejo de las percepciones organizacionales es definido como la manipulación de los discursos para influenciar las percepciones de las audiencias de lo que puede considerarse una reputación positiva o negativa. Siguiendo esta lógica, las percepciones de reputación de una organización descansan en la comunicación entre la organización y sus varias audiencias (Elsbach, 1994). En la misma línea, Elsbach, Sutton y Principe (1998) reportaron que la investigación en el manejo de las percepciones organizacionales se ha focalizado en la forma utilizada por las organizaciones para remediar situaciones negativas donde la imagen de la organización se ve amenazada, para mantener o mejorar la reputación de la misma.

Diferentes estudios han encontrado evidencia importante del impacto positivo que el tipo de estrategia seleccionada puede tener en la recuperación del servicio y su posterior efecto en la satisfacción del cliente (Conlon y Murray, 1996; Miller et al., 2000; Roschky y Gelbrich, 2014), pero hay evidencia de que la combinación entre respuesta tangible y respuesta intangible genera una percepción más positiva en el cliente (Goodwin y Ross, 1992; Mattila, 2006; Miller et al., 2000; Wirtz y Mattila, 2004).

En lo referente a la percepción positiva que el cliente desarrolla frente a la estrategia de compensación empleada, existe la posibilidad de que el resultado final sea un cliente más satisfecho que si el servicio se hubiera prestado bien desde un principio, lo que ha sido denominado como la paradoja de la recuperación del servicio (McCullough y Bharadwaj, 1992). En otras palabras, podría decirse, de acuerdo a Etzel y Silverman (1981), que una vez un cliente percibe que sus quejas y reclamos están siendo atendidos eficientemente, este puede convertirse en el mejor cliente. Las principales implicaciones de este resultado final están directamente ligadas a un incremento de la lealtad y la comunicación boca a boca positiva por parte del cliente recuperado (Lovelock y Patterson, 2015).

### 3. Caso de estudio

El presente apartado se separa en dos subsecciones. En la primera de ellas se procederá a contarle al lector algunos antecedentes de la empresa EMCEL: sus orígenes, sus objetivos, los logros alcanzados y su relación y manejo de clientes. En la segunda subsección, denominada «El problema», se introducirá al lector en una situación problemática en la cual se vio involucrada la empresa EMCEL y un cliente, describiendo los acontecimientos sucedidos y las medidas tomadas por parte de la organización y las acciones correctivas implementadas.

#### 3.1. Caracterización de la empresa

A inicios del siglo xx tres miembros de la familia García Castro fundaron un taller de mantenimiento y reparación de equipos eléctricos en la ciudad de Cali, Colombia<sup>1</sup>. Las dificultades propias de la época, dadas las precarias condiciones de comunicación, hacían que las importaciones de productos nuevos fueran escasas, abriendo oportunidades a los pequeños empresarios locales para iniciar la fabricación de aquellos productos que para ese entonces eran difícilmente comprables dada su falta de oferta. Fue así como de manos de la familia García Castro nació la Empresa Colombiana de Electrodomésticos (EMCEL), fabricando de manera muy artesanal los electrodomésticos que en sus albores reparaba. Una vez dada la transición de pequeño taller a fabricante, EMCEL ya no prestaba el servicio de reparación, salvo en lo relacionado con las garantías asociadas a los productos que fabricaba y vendía.

En sus primeras dos décadas la empresa ya había iniciado la fabricación de coccinetas y estufas eléctricas con gran éxito, lo que impulsó a los hermanos García Castro a incursionar en la fabricación y venta de neveras porcelanizadas, primero, y de calentadores, después.

Hacia los años ochenta, e impulsada por los cambios en el estilo de vida de los colombianos y gracias al apoyo de los grandes desarrolladores de proyectos habitacionales, EMCEL inició la producción de una línea compuesta por cubiertas para empotrar, hornos y campanas para cocinas integrales. Este negocio probó ser altamente rentable y permitió que los productos de la compañía llegaran a mercados regionales que anteriormente no había logrado conquistar.

A medida que la empresa iba ampliando su portafolio de productos también iba construyendo o ampliando sus plantas de producción, lo que representó la necesidad de reorganizar sus procesos y certificarlos, al igual que sus productos. Por lo tanto, en 1999 se inicia un proceso de reingeniería que lleva a la empresa a separar algunos procesos productivos, lo que en el futuro llevaría a la construcción de nuevas facilidades de producción, y a redefinir algunos procesos administrativos que posteriormente darían lugar a la creación de una de sus mayores fortalezas: el servicio al cliente.

En los años noventa la empresa incursionó en el negocio de los gasodomésticos (estufas, hornos, calentadores) aprovechando el creciente negocio del gas domiciliario en Colombia, cuyo éxito se soportaba en los altos costos de la energía eléctrica para el consumidor y usuario final; esto garantizó el éxito inmediato de EMCEL en esta ampliación de su portafolio de productos.

En 1994 se crearon las sedes regionales Caribe (Barranquilla), Centro (Bogotá) y Noroccidente (Medellín) para incrementar la presencia de la empresa en estas zonas de Colombia, la cual ya había venido dándose especialmente a través del negocio con los grandes desarrolladores de proyectos habitacionales, así que ahora se

pretendía aumentar la penetración en el negocio de recambio en el hogar.

En 1997, EMCEL incursionó en el mercado institucional de refrigeración comercial, ofreciendo neveras, congeladores y vitrinas refrigeradas, entre otros, completando así su ya amplio portafolio de productos, ganándose el reconocimiento por su capacidad de responder prácticamente a cualquier necesidad y a cualquier tipo de cliente dentro de su industria, lo que, entre otras cosas, fue fundamental para que en el año 2000 EMCEL obtuviera el premio nacional al Mejor Portafolio y al Mejor Servicio Posventa otorgado por la Asociación Nacional de Consumidores Colombianos, reconocimiento que la empresa aprovechó para potenciar sus campañas publicitarias y todo esfuerzo de comunicación que desde la organización se dirigiera hacia los medios o cualquier público externo.

A principios de este siglo, y buscando continuar con su tradición de servicio ya reconocida en el mercado, EMCEL implementó un nuevo canal de comunicación denominado *EMCall Center* (Call Center de EMCEL), canal que desde su nacimiento ha buscado atender las necesidades de los clientes y usuarios de los productos de la compañía en Colombia con el fin de brindar una respuesta ágil, rápida y oportuna.

En 2004 se consolidó el traslado de algunas áreas ubicadas en diferentes instalaciones hacia la moderna planta del Norte, ubicada en la ciudad de Barranquilla, en la costa Caribe Colombiana, lo que además motivó a la empresa a hacer nuevas inversiones en tecnología que permitiera mejorar los procesos de sus plantas de la ciudad de Cali. Estas nuevas inversiones le permitieron desarrollar nuevos productos de dispensación de agua, nuevos modelos de coccinetas y una nueva línea de neveras.

En 2005, consciente de la necesidad de fortalecerse frente al creciente interés colombiano por internacionalizar su economía y de abrirse a nuevos acuerdos económicos, EMCEL lanzó la marca *MiHogar*, puso en funcionamiento el Sistema Integrado de Información (SIIN) y adquirió un nuevo software de diseño en tres dimensiones haciendo así más eficientes los procesos productivos. Ese año EMCEL logró un 32% de *brand awareness* en la categoría de bienes durables, según un estudio de una importante firma de investigación de mercados y una reconocida revista de economía y negocios.

Hacia el año 2006 EMCEL había obtenido la certificación de su sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001-2000 para todos sus procesos de producción, la certificación de Gestión Ambiental ISO 14001, y un 98% de sus productos contaban con sello de calidad otorgado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Ese mismo año se constituyó EMCEL de Venezuela, EMCEL del Perú y EMCEL Centroamericana con el objetivo de fortalecer la posición de la empresa en el exterior.

Hacia el año 2009 se abrieron nuevas salas de exhibición en todo el territorio colombiano, donde es posible encontrar todo el portafolio de productos y se presta una completa asesoría al cliente. Aprovechando dichas salas, en las 7 capitales más importantes del país se comenzó la comercialización de productos importados con la marca y el respaldo EMCEL.

En el año 2011 la compañía inauguró su nueva planta de calefacción y refrigeración, considerada la más moderna del continente, cumpliendo con los protocolos ambientales vigentes al momento de su construcción. Dicha planta permitió ofrecer productos mucho más avanzados y respetuosos con el medio ambiente, con alta tecnología y bajo consumo de energía. El desarrollo de dicha planta significó la construcción de un espacio de 45.000 metros cuadrados y una inversión de USD 98.000.000.

En 2016 EMCEL llegó a ser la empresa de electrodomésticos más importantes de la región andina (Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela y Bolivia) y tiene una importante presencia en Latinoamérica. Con una experiencia en el mercado que ya se acerca al siglo, cuenta con complejos industriales que suman más de 321.000 metros cuadrados donde se encuentran sus plantas de refrigeración

<sup>1</sup> La información contenida en este apartado es ficticia con el fin de proteger la confidencialidad de los datos de la empresa.

y calefacción, cuenta con certificaciones internacionales a través de las normas de la *International Organization for Standardization* (ISO) 14001 de Gestión Ambiental y 9001 de Calidad, la norma de *Occupational Health and Safety Assessment Series* (OHSAS) 18001 de Salud y Seguridad, y su sistema de servicio y gestión de clientes, soportado en *EMCall Center*, es reconocido como uno de los más robustos y eficientes del país.

### 3.2. El problema

Era una mañana de enero cuando ella solicitó la cotización y la instalación de un producto. Hasta ese momento todo había funcionado de maravillas: había llamado al *EMCall Center*, había pedido un servicio, habían ido a su casa a cotizar el producto y, basándose en las condiciones de distribución del espacio, ella había accedido y había decidido comprarlo e instalarlo a finales de esa semana.

Ella era una cliente difícil, de esas a las que no se logra complacer fácilmente. Era una persona con un alto nivel de educación, con conocimiento sobre productos y servicios, regulación, servicio al cliente y normativa en esa materia. La empresa había identificado que era una cliente fiel, que siempre se había mantenido fiel a la marca en un plazo de una década, que abonaba en efectivo y que no presentaba mayores problemas siempre y cuando se le diera un trato de cliente especial. Este tipo de personas tiene un comportamiento bien interesante de analizar; son fieles y leales a las empresas y a sus marcas, las consumen y las recomiendan. Es más, tienen una característica de líder de opinión capaz de influir en las decisiones de compra de otros, acceso a mucha gente y capaces de llevar a la marca a lo más alto o de dañarle la reputación en un abrir y cerrar de ojos.

La empresa tenía una reputación intachable, tanto por los productos como por la calidad de su servicio al cliente. Como se indicó anteriormente, en el 2000 había sido premiada por la Asociación Nacional de Consumidores Colombianos por tener el Mejor Portafolio y el Mejor Servicio Postventa. Los procedimientos eran claros, fáciles y bastante intuitivos, todo se reducía a una llamada telefónica, a recibir a un técnico y agendar el servicio. Luego el producto y la instalación llegaban a la puerta de casa. El problema esta vez fue que falló uno de los eslabones de la cadena, y fue precisamente el que concierne al servicio al cliente.

Esa mañana de enero ella esperaba la llamada de un funcionario de la empresa para agendar una cita. En esa oportunidad se entregaría y se instalaría un producto solicitado por ella. Todo funcionaba bien, habían arreglado una fecha y hora, hasta que llegado el día algo inesperado sucedió.

El funcionario encargado de entregar el producto y realizar la instalación se comunicó con el celular de la señora, y como ella no respondió dejó un mensaje intimidatorio en el contestador del celular. Al escuchar el mensaje que el empleado había dejado ella se comunicó con él para cerciorarse de lo que había escuchado, no pudiendo creer lo que el empleado había dicho. Cuando él la atendió, cometió el error de reprender a la señora, responderle de forma hostil y discutir con ella acerca de un tema que poco tenía que ver con el producto o el servicio de instalación. La señora rápidamente elevó su queja al *EMCall Center*, no recibiendo respuesta alguna. Entonces decidió utilizar redes sociales, sabiendo que al poner en evidencia un problema de la calidad del servicio ante los ojos de miles de clientes o potenciales clientes la empresa haría algo para resarcir esta penosa situación.

En cuestión de minutos le respondieron el mensaje a la señora y le pidieron su teléfono para comunicarse con ella. No había pasado siquiera media hora y ya se habían puesto en contacto con ella los gerentes de las áreas comerciales, servicios y posventa.

Un día más tarde, llegaron dichos gerentes a la puerta de la casa de la señora a hablar con ella, tomando nota de su versión de los hechos. Luego, al momento de irse, prometieron compensarla por

tan penosa situación. Luego de varias llamadas telefónicas, visitas al domicilio y correos electrónicos, la empresa entregó el producto de forma gratuita, lo mismo que la instalación, siendo esto una atención de la empresa para la cliente. Adicionalmente, se le envió una carta firmada por el presidente de la organización pidiendo disculpas por la situación generada por un empleado y poniendo a su disposición todos los recursos que ella considerara necesarios a efectos de solucionar el problema. En las semanas siguientes a lo sucedido, un representante de la empresa se comunicó con ella en tres oportunidades para hacerle seguimiento.

Toda esta situación fue consecuencia de un malentendido entre un empleado de la empresa que utilizó un lenguaje inapropiado y la cliente. La empresa, sin embargo, haciendo eco del reclamo de la cliente se apersonó y se puso a disposición de ella. La cliente finalmente quedó satisfecha con el servicio prestado y con la amabilidad y la eficacia con la que se solucionó el malentendido. La cliente volvió a utilizar redes sociales, pero esta vez para hacer público el agradecimiento a la empresa EMCEL por el buen trato recibido y el buen manejo de la situación por parte de la empresa.

En la empresa, al mismo tiempo, quedaron contentos con la respuesta dada, evitaron un daño en su reputación y lograron afianzar la fidelidad de la cliente. Sin embargo, tuvieron que llamar al orden a sus empleados y reparar el daño generado por los comentarios de la cliente en redes sociales (ya que el daño a la reputación por los comentarios iniciales ya estaba hecho), los cuales rápidamente se habían hecho virales, y entregar un producto y su respectiva instalación de forma gratuita; algo que si bien no dañaba las ventas mensuales, en caso de repetirse en otras oportunidades podría generar costos para la organización.

### 4. Reflexiones finales

En un mundo cada vez más conectado, donde los clientes tienen fácil acceso a la información y a la posibilidad de comprar productos tanto nacionales como importados, se está presente en un escenario donde los clientes se sienten empoderados. En este contexto, las empresas prestadoras de servicios y productoras de bienes necesitan adaptar parte de sus procesos a efectos de poder satisfacer las demandas de sus clientes. Es por esto que para poder competir y mantener sus ventajas competitivas de forma sostenida deben esforzarse por mejorar los canales de comunicación con sus clientes y por construir relaciones de mayor fidelidad con estos, lo cual implica invertir en tecnología, desarrollar nuevos procesos y protocolos de atención y garantizar que todo se lleve a la práctica de la manera adecuada, a través de personas con las competencias necesarias para que así sea; de lo contrario, el riesgo de pagar los errores con dinero y afectando la reputación de la marca es muy alto. De acuerdo a lo expuesto, y dada la situación presentada entre la cliente y la empresa EMCEL, ¿qué podría haber hecho diferente la empresa para subsanar la situación y recuperar la confianza y la relación con la cliente? ¿Considera usted apropiado el manejo que hizo la empresa para recuperar a la cliente y mantener su buena reputación? ¿Hubiera hecho algo diferente para subsanar la situación?

### 5. Preguntas de discusión

- A pesar de ser EMCEL una empresa manufacturera, ¿por qué es tan importante para esta el componente de servicio?
- Desde la perspectiva de la recuperación de servicios, ¿cómo la respuesta en un caso como este ayuda a fidelizar y reestablecer una relación?
- ¿Es esta una cliente difícil? ¿Cuál es el trato que deben recibir los clientes difíciles?
- ¿Es importante identificar perfiles de clientes difíciles? ¿Por qué?

- ¿Cuál es la mejor estrategia que se puede tener en manejo de clientes? ¿Cómo la segmentación puede ayudar a una empresa como EMCEL a mejorar sus relaciones con los clientes?
- ¿Cómo se desarrolla la estrategia de *community management* en relación con el servicio al cliente y la recuperación del servicio? ¿Qué tan importantes son las redes sociales para construir y mantener la reputación de la empresa?

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Bibliografía

- Chua, B. L., Othman, M., Boo, H. C., Abkarim, M. S. y Ramachandran, S. (2010). Service failure and recovery strategy in the food service industry: The effect on customer repatronization. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 11(3), 179–198.
- 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.
- Elsbach, K. D. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 57–88.
- Elsbach, K. D., Sutton, R. I. y Principe, K. E. (1998). Averting expected challenges through anticipatory impression management: A study of hospital billing. *Organization Science*, 9(1), 68–86.
- Etzel, M. J. y Silverman, B. I. (1981). A managerial perspective on directions for retail customer dissatisfaction research. *Journal of Retailing*, 57(3), 124–136.
- Fay, J. E. (1995). Service recovery: Doing it right the second time. *Training*, 27, 42–48.
- 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.
- Gronroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service. *Review of Business*, 9(3), 10–13.
- Jones, C. (2007). Understanding service recovery satisfaction from a service encounter perspective: A pilot study. *South African Journal of Business Management*, 38(2), 41–51.
- Lateef, F. (2011). Patient expectations and the paradigm shift of care in emergency medicine. *Journal of Emergencies, Trauma, and Shock*, 4(2), 163–167.
- Levesque, T. J. y McDougall, G. H. G. (2000). Service problems and recovery strategies: An experiment. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(1), 20–37.
- Lovelock, C., Patterson, P. y Wirtz, J. (2015). *Services Marketing*. Pearson Education Australia.
- Mattila, A. S. (2006). The power of explanations in mitigating the ill-effects of service failures. *Journal of Services Marketing*, 20(7), 422–428.
- McCullough, M. A. y Bharadwaj, S. G. (1992). The Recovery Paradox: An examination of consumer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality, and attribution based theories. En C. T. Allen y T. J. Madden (Eds.), *Marketing Theory and Applications* (p. 119). Chicago: American Marketing Association.
- 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.
- Roschk, H. y Gelbrich, K. (2014). Identifying appropriate compensation types for service failures. A meta-analytic and experimental analysis. *Journal of Service Research*, 17(2), 195–211.
- Silke, B. S. y Landisio Eunorphie, R. (2015). Service recovery for moderate and high involvement services. *Journal of Services Marketing*, 29(5), 331–343.
- 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.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. y Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *The Journal of Marketing*, 49(2), 33–46.