

¿Enfadado o arrepentido?: Por qué aprender de las emociones del consumidor

Quién no ha acudido alguna vez a un hotel o restaurante y se ha sentido defraudado con el servicio ofrecido, bien porque la calidad del mismo no cumplía con las expectativas que se había creado o porque la empresa prometía cosas que no se correspondían con la realidad. Por uno u otro motivo, al final todos como consumidores, nos hemos sentido insatisfechos alguna vez y hemos tenido diferentes reacciones ante esta situación.

Las consecuencias derivadas de esa insatisfacción son muy negativas, ya que es muy probable que **el consumidor insatisfecho abandone la relación con el proveedor de servicios**, experimente desconfianza hacia él o hable negativamente del mismo, con el perjuicio que esto conlleva para la empresa.

Por eso, la actuación del proveedor del servicio en el momento que se produce el fallo y la respuesta a dicha situación es de suma importancia porque determinará los comportamientos del consumidor en el futuro.

Es más, muchas veces, **el cliente decide abandonar al proveedor no por el fallo en sí mismo sino por una respuesta inadecuada de la empresa ante el mismo**. Pero no todos los clientes insatisfechos comunican sus emociones o sentimientos a la empresa.

Algunos optan por el silencio haciendo imposible que ésta ponga en marcha estrategias de restitución del servicio, mediante el ofrecimiento de descuentos, disculpas, etc. con el objetivo de recuperar, de alguna manera, la confianza del consumidor.

Hay diversos factores que hacen que el consumidor manifieste o no esa queja y, entre ellos, destacan las emociones negativas experimentadas en el encuentro del servicio y que son objeto de estudio en un reciente trabajo de investigación del Departamento de Investigación de Mercados de la [Universidad de Valencia](#), en España, titulado "[Consecuencias de la insatisfacción del consumidor: Un estudio de servicios hoteleros y de restauración](#)". El estudio fue publicado en *Universia-Business Review*.

Los tres autores del mismo, el catedrático **Enrique Bigné** y los profesores **Rafael Currás Pérez** e **Isabel Sánchez García**, parten del supuesto de que estas emociones negativas poseen características específicas que hacen que el consumidor reaccione de formas distintas.

Elos creen que conocer esos patrones de comportamiento en función de la emoción predominante- en este caso, enfado vs arrepentimiento- durante una experiencia insatisfactoria sería muy valioso para los gerentes y la puesta en marcha de estrategias de restitución del servicio por parte de la empresa.

Enfado vs arrepentimiento

Los autores escogieron para su estudio estas dos emociones –el enfado y el arrepentimiento- "porque son las que habitualmente emergen en el consumidor cuando éste vive una experiencia insatisfactoria". Según explican, la naturaleza de ambas emociones es muy diferente.

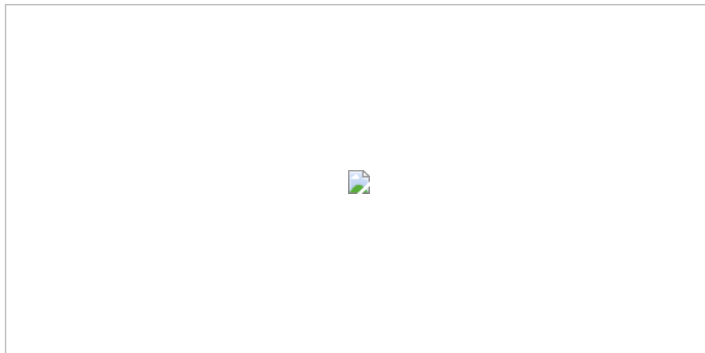
El enfado hace referencia a la sensación que experimentan los sujetos cuando perciben una alta responsabilidad de los demás ante eventos negativos, además de un elevado control de otras personas sobre los mismos. "**Estos consumidores sienten como si explotaran, pueden experimentar sentimientos de violencia y piensan en lo injusto de la situación**", señala el trabajo de investigación.

El arrepentimiento, por su parte, es la emoción que se experimenta cuando alguien se da cuenta o imagina que la situación que vive podría haber sido mejor si hubiera tomado otra decisión. Por ejemplo, un turista podría sentirse decepcionado con la elección de un hotel si le habían prometido vistas al mar y, cuando llega al establecimiento, la habitación finalmente asignada no ofrece dichas vistas.

Pero experimentaría arrepentimiento si le hubieran dado la opción de pagar un suplemento para tener mejores vistas y hubiera decidido no hacerlo. Cuando llega al hotel, se arrepiente porque piensa que haber pagado el sobrepago hubiera valido la pena.

La típica reacción de alguien arrepentido es autoculparse por las consecuencias y un fuerte deseo de deshacer la situación en la que se encuentra. En definitiva, "**los sujetos enfadados culpan a otro –la empresa o empleado- por el hecho ocurrido**, mientras que los arrepentidos se culpan a sí mismos de la experiencia insatisfactoria", señalan.

Según los autores esta diferente naturaleza de las emociones se pone de manifiesto en el grado y en el modo en que se comportan los consumidores en el momento de la queja, posteriormente a que haya ocurrido la experiencia negativa y en cómo reciben las estrategias de recuperación de la confianza que pudiera aplicar la empresa.



Para evaluarlo hicieron un estudio empírico en el sector de los servicios hoteleros y de restauración "porque tienen un elevado componente hedónico, por lo que se espera que se refuerce el papel que cumplen las emociones en las reacciones del consumidor ante una experiencia negativa".

En el mismo, se pidió a consumidores españoles mayores de 18 años que afirmaban haber vivido una experiencia insatisfactoria con un servicio turístico, como un hotel o un restaurante, en el año anterior a la recogida de información, en 2008, que contestaran a un cuestionario utilizando para ello la experiencia retrospectiva. Al final, se obtuvieron 660 cuestionarios válidos y se dividió a los participantes según la predominancia de una emoción u otra.

Las apariencias engañan...

Las conclusiones a las que llegaron pusieron de manifiesto que los llamados "consumidores enfadados" tienden a quejarse más a la empresa, verbal o formalmente, solicitando la hoja de reclamaciones, pidiendo la devolución del dinero, acudiendo a asociaciones de consumidores o emprendiendo acciones legales.

"**Este resultado es razonable, por cuanto los sujetos enfadados creen que es la empresa la causante de la circunstancia indeseada**, piensan en lo injusto de la situación, y sienten como si explotaran sobrepasados por las emociones, lo que se traduciría en una mayor tendencia hacia la queja, utilizada como válvula de escape para aliviar la tensión acumulada durante la experiencia".

Es decir, probablemente este consumidor genere situaciones más delicadas y de mayor tensión para la empresa y sus empleados en el momento del fallo del servicio que el consumidor arrepentido, pero también, le está proporcionando información muy valiosa que, bien gestionada, le da la oportunidad de subsanar el problema y evitar que ocurra en el futuro.

Por su parte, el "consumidor arrepentido", al considerarse él mismo parte culpable del fallo en el servicio, sentirá más comprensión y empatía con los empleados. Por lo que, previsiblemente, estos consumidores se mostrarán más calmados y conciliadores en el momento en que se produzca la situación de insatisfacción.

Sin embargo, los autores advierten que esta actitud aparentemente positiva es una auténtica amenaza para la empresa, ya que estos consumidores, "no se quejan, no comunican su insatisfacción, pero no regresan y hablan mal de la misma". Así, el sujeto arrepentido, al contrario que el enfadado, "puede pasar inadvertido para la empresa, siendo igualmente peligrosos en términos de comportamiento negativo, con lo que se complica la aplicación de estrategias de restitución de la confianza del servicio".

En este sentido, escriben, "**los sujetos enfadados son más transparentes y fácilmente detectables que los arrepentidos** y la empresa podrá poner en marcha de forma más rápida estrategias de compensación".

... pero los gestos, no.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, los autores del trabajo de investigación recomiendan a los gestores poner el parche antes de la herida y **proponen que la empresa se esfuerce en reducir la probabilidad de que el cliente acabe enfado o arrepentido**.

Para ello sugieren que no sólo se implementen acciones de mejora de la calidad del servicio o el diseño de mapas detallados de la prestación del mismo (blueprinting), "también es

fundamental desarrollar estrategias de segmentación y posicionamiento acordes a las ventajas competitivas de la organización y comunicar dicho posicionamiento de forma clara y prometiendo únicamente lo que realmente se puede cumplir".

Si los consumidores pueden comparar los servicios de la empresa con los de los competidores, "se lograría reducir la presencia de sujetos arrepentidos puesto que les ayudaría a realizar una elección más satisfactoria".

Por ejemplo, "un alojamiento hotelero que va a dirigido principalmente a familias no debería tratar de venderse también a parejas, dado que estas últimas suelen buscar tranquilidad y ésta puede ser más difícil de conseguir con la presencia de niños. Si se enfatiza que el hotel es para familias con niños sin tratar de destacar también su idoneidad para parejas, se conseguirá una reducción de clientes arrepentidos y, por tanto, también de las consecuencias comportamentales negativas mencionadas".

Esto, dicen, es muy importante porque aunque el hotel ofrezca una calidad de servicio impecable "es posible que no pueda satisfacer simultáneamente a cualquier segmento".

Durante el encuentro del servicio cobra un gran protagonismo la adecuada planificación del servicio y todos los aspectos relacionados con la calidad del mismo.

Un aspecto que los autores recomiendan tener en cuenta es "la escucha activa del cliente" y el intento por ofrecerle asesoramiento, así como considerar sus necesidades y no únicamente tratar de "vender" el producto.

Para ilustrarlo, los autores citan la necesaria intervención del camarero en un restaurante para averiguar los gustos del cliente y evitar que, por ejemplo, pida demasiada cantidad de comida o un plato con demasiadas especias, lo que podría provocar su arrepentimiento en la selección de la comida ese día.

Y como los consumidores muchas veces no expresan su insatisfacción sería recomendable que los empleados preguntasen a los clientes acerca de su satisfacción, pero sin ser demasiado agresivos a la hora de hacer las averiguaciones.

En este sentido, los autores consideran incluso interesante formar a los empleados en métodos de observación de signos externos (actitudes, frases o expresiones corporales) "que muestren si un determinado sujeto está experimentando una sensación de arrepentimiento o de enfado u otras emociones".

Elos comentan que existe toda una línea de investigación en el área de la psicología que analiza el lenguaje anatómico-fisiológico de las emociones que permiten identificar expresiones faciales con emociones específicas. "Expresiones faciales como arquear las cejas o apretar los labios se han asociado a sentimientos de enfado".

Por otro lado, si un empleado se encontrara con un cliente enfadado o arrepentido debería llevar a cabo diferentes acciones de restitución del servicio.

En el caso de encontrarse con un sujeto experimentando arrepentimiento, escriben, "debería encaminar sus esfuerzos en reducir la sensación de culpabilidad y responsabilidad de lo sucedido que conlleva el arrepentimiento; por ejemplo, pedir disculpas y asumir la plena responsabilidad por el suceso insatisfactorio, recordar sus ventajas diferenciales frente a otras alternativas del mercado (minimizando el atractivo de la competencia), presentar el hecho como algo aislado e infrecuente u ofrecer compensaciones en forma de tickets descuento".

Esto, dicen, debería ayudar a suavizar el principal efecto negativo que tiene el arrepentimiento: la mayor intención de abandonar a dicho proveedor de servicios por parte de los sujetos que experimentan ese estado anímico.

Este sentimiento también invade al consumidor enfadado, pero al arrepentido más porque, según creen, éste conoce mejor la existencia de otras alternativas superiores en el mercado, y precisamente se siente arrepentido por haber elegido mal. "Este consumidor tomó una decisión más informada que el sujeto enfadado que, en muchos casos, no tiene en mente dichas alternativas o simplemente no sabe que éstas son más atractivas que la elegida en primer lugar".

Además, los autores sugieren que los gerentes lleven a cabo acciones similares de restitución del servicio si la emoción predominante es el enfado, ya que la investigación no encontró diferencias en la valoración de las distintas estrategias de recuperación del servicio entre los dos tipos de sujetos.

En ambos casos, dicen, "el ofrecer una disculpa o explicar las causas de la insatisfacción y decir qué es lo que la empresa va a hacer para solucionar el problema pueden ser más efectivos para suavizar emociones negativas que el ofrecer un descuento u otro tipo de compensación económica".

Nunca, escriben, las empresas proveedoras del servicio deberían ofrecer el silencio como explicación a una experiencia insatisfactoria porque la respuesta que den al cliente determinará la pérdida de ese cliente o su comunicación boca-oido negativa.

Por último, **después de ofrecer el servicio, los gerentes deberían tratar de sacar el máximo provecho a la experiencia**, aunque no se haya cumplido con las expectativas del cliente.

Éstos deben retroalimentar un proceso de aprendizaje continuo que permita prevenir situaciones en futuros encuentros y para ello los autores sugieren que se establezca un sistema de comunicación bidireccional fluido -desde el personal de contacto con el cliente hacia la gerencia y viceversa- que permita maximizar dicho efecto aprendizaje.