
LOS MOMENTOS DE LA VERDAD

EN UN SERVICIO DEPORTIVO

Mundina Gómez, José Javier
Luna Arocas, Roberto
FCAFE - Valencia
Quintanilla Pardo, Ismael
Psicología Valencia
González Magaz, Ana María

RESUMEN

Hemos pretendido en esta comunicación, estudiar las dificultades que entraña el desarrollo de la calidad en los servicios deportivos. Los momentos de la verdad es algo que concierne a todos los empleados, trabajadores, mandos intermedios, vendedores y directivos. Se suelen definir como los procesos en los que el usuario entra en contacto con los diferentes elementos que componen un servicio. Su puesta en práctica supone una transformación enorme de los procesos, los procedimientos y las políticas de actuación. Cuando se pretende implantar un modelo de calidad y se estudian los momentos de la verdad, si el modelo resultante no se asume por todos los miembros de la organización el resultado será otra vez más el desequilibrio entre las expectativas generadas y los logros alcanzados; es decir la decepción de todos los miembros de la organización, especialmente los empleados en contacto directo con el usuario. El estudio de los momentos de la verdad pretende ayudar a establecer cambios en las relaciones laborales así como en la relación usuario – organización. Las consecuencias más relevantes serán un cambio en las relaciones laborales, basadas en la perspectiva unidireccional (de arriba-abajo) en una estructura jerárquica, se pasará a una estructura compleja y pluridireccional.

PALABRAS CLAVE

Servicio Deportivo, Calidad, Interacción usuario-técnico, Marketing, Conductas, Dimensiones, formación, técnicos, público, privado, gimnasio, escuela náutica, actividades.

1 INTRODUCCIÓN

Hablar de centros deportivos es comprender la cualidad básica que los compone, es decir, los servicios deportivos. En un centro deportivo, el consumo del usuario se basa en servicios prestados por el personal y acompañados o ubicados en unas instalaciones determinadas. Por ello, en la gestión y marketing del deporte, la referencia básica es la noción de los servicios, qué compone un servicio y cómo se desarrolla y bajo qué circunstancias se presta en el tiempo. Por ello,

Un servicio deportivo (gimnasio o escuela náutica) se puede dividir en dos aspectos fundamentales:

- Aspectos materiales: fiabilidad del producto y exactitud en la entrega. (en el caso del producto deportivo pueden existir dificultades por su intangibilidad).
- Elemento personal: interacción con el usuario del personal en contacto directo con él.

De hecho, en toda estrategia de dirección de entidades deportivas, la cualidad propia del servicio conlleva que sea difícil encontrarse dos centros con las mismas cualidades o prestaciones. La variabilidad en la dirección estratégica así como la variabilidad en el elemento humano, componen una gran variedad de oferta hacia el consumidor. Por ello, en estos casos,

Es esencial mejorar los niveles de los servicios deportivos como medio de satisfacción de los usuarios para alcanzar su fidelidad y como medio para diferenciarlos de otros servicios de ocio que son parte de la competencia.

Es decir, estratégicamente es una herramienta clave de diferenciación y posicionamiento, siendo esto hoy en día clave para el éxito empresarial y organizacional. Sin embargo, en muchos casos la falta de profesionales especializados la que imposibilita que hablemos de estrategias diferenciales, y sí que sin embargo nos centremos en ejemplos de la no calidad.

Algunos ejemplos de mal servicio que ocurren frecuentemente son:

- Una llamada telefónica que pasa de un empleado a otro sin que nadie le preste atención, y sepa como se puede dar una respuesta a la misma.
- Un técnico que se ve presionado, esto le hace sentirse inferior por su falta de conocimientos sobre algunos aspectos del aprendizaje de la vela.
- Un conserje (repcionista) de una instalación deportiva que siempre tiene que preguntar a alguien cuál es la respuesta a sus preguntas.
- Una reclamación mal canalizada o incluso no atendida
- Una respuesta lenta en las demandas de los usuarios

2 A DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA SATISFACCIÓN DE UN SERVICIO DEPORTIVO

Desde un punto de vista estratégico, cabe destacar tres tipos de acciones específicas puntuales, como son el análisis de la demanda, la competencia y la estrategia a medio y largo plazo fundamentada en el proyecto o misión de empresa.

La destrezas o estrategia de servicio debe incluirse como una parte más de las habilidades comerciales de cualquier servicio u organización deportiva. Debe incluir:

- Necesidades y expectativas de los usuarios (actuales y potenciales).
- Actitudes de los competidores. Por qué los usuarios de (deporte en genérico) utilizan los productos y servicios de la competencia (otras actividades de ocio) en vez de los propios.
- Visión de futuro. Elaborar un cuadro (mediante investigaciones de mercado) que indiquen donde se quiere estar y como llegar a ocupar esa posición, en el mercado de productos deportivos.

Uno de los problemas de los servicios deportivos es la necesidad que los mismos no sólo sean de calidad, sino que esta calidad se mantenga de modo constante durante el tiempo, es decir, que sea uniforme. Por eso, el imperativo en los servicios deportivos es el personal humano que presta los servicios y que de alguna manera tenga su propio proyecto personal y profesional vinculado con su trabajo. Y en muchos de los casos, el problema proviene de la inestabilidad de la

propia prestación de los servicios, profesionales que se ven afectados por el día a día o por elementos personales y que por lo tanto ofrecen diferentes servicios en el tiempo. Ello conlleva que muchas veces el consumidor no tenga una imagen global y clara del servicio que se presta, y por lo tanto que ante cualquier evaluación de la satisfacción que se haga prevalezca la información diferencial negativa antes que la positiva.

En esta evaluación, hay que tener en cuenta que el usuario recibe un servicio material:

- El producto aun siendo intangible en la mayoría de las ocasiones tiene que ser fiable y prestar el servicio para el que está destinado (una clase de aeróbic que no forma a los usuarios o una clase de vela que no informa de nada a los componentes de la misma).
- El entorno debe reflejar la calidad de la organización (imagen de la instalación etc...).
- Los sistemas de prestación del servicio deben funcionar a la perfección: distribución, información y organización.

Un servicio deportivo cada vez mas tiene que tender a la personalización. La satisfacción del usuario suele depender del personal de la organización (gimnasio o escuelas de vela) por lo que se tendrá en cuenta:

- Las capacidades (niveles de formación específicos según los puestos dentro de la organización) y habilidades fundamentales para satisfacer las expectativas en la estrategia de servicios.
- La actitud hacia el usuario puede apoyar o poner en peligro la estrategia del servicio deportivo.
- Los sistemas personales (cultura de empresa orientada al usuario interno y externo) deben diseñarse para motivar al personal a que apoye la estrategia de servicio. Esto se consigue a través de:
 - Criterios de selección del personal. Cursos de capacitación técnica: formación. Evaluación de resultados. Forma organizacional del personal. Estilo de dirección.

Se necesitará examinar el rendimiento de la organización en cada una de las áreas citadas:

Investigación o auditorias interna y externa (investigación de mercados), que tiene que responder a las siguientes cuestiones, estas se le plantean al gerente o director de un servicio deportivo bien publico o privado.

Tabla nº 1. Las preguntas de un gerente sobre la calidad.

¿Conoce Vd. a sus usuarios y está seguro de sus necesidades, apetencias, gustos etc...?

¿Ha comunicado a su personal (recepción y técnicos de las salas o barcos esas necesidades?

¿Se han establecido y comunicado unas normas claras de servicio?

¿Está seguro de cómo el servicio puede proporcionarle una ventaja sobre sus competidores?

¿Ha definido con claridad la habilidad y los conocimientos que debe poseer su personal para prestar su servicio con calidad?

¿Se han identificado las técnicas de dirección para su organización y se han creado programas para darlas a conocer a todos los ejecutivos y empleados de la misma?

¿Sabe Vd. cuánto le cuesta la mala calidad de su servicio y cuáles son sus causas?

¿Dispone de un sistema de reclamaciones (quejas y sugerencias) del usuario?

¿Tiene su servicio deportivo una misión?

¿Se ha comunicado dicha misión al personal y se ha insertado en el contexto de su trabajo?

¿Existen sistemas que garanticen que su empresa producirá productos o servicios de calidad?

¿Reflejan sus procedimientos de selección que la suya es una empresa de calidad?.

Fuente. Elaboración propia.

3 LA EVALUACIÓN DE LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR

La investigación de mercados tiene como misión reducir la incertidumbre en la toma de decisiones empresarial. Así, mediante la investigación de mercados podemos analizar consumidores o segmentos potenciales de uso de nuestros servicios y que no son los actuales,. También podemos investigar los procesos de toma de decisiones, de compra y consumo o el grado de satisfacción y la calidad de servicio prestada por la organización, entre muchos otros posibles objetivos como la imagen de marca, la evaluación de servicios y nuevas tendencias o el análisis de la eficacia de la comunicación.

Determinar a través de estas quiénes son los verdaderos usuarios que pueden no ser sólo los actuales. Indagar quién toma las decisiones de acudir a un servicio deportivo que no tiene porque ser el que realiza el acto de inscripción en el mismo.

Alternativas de investigaciones:

- Investigaciones centradas en su centro deportivo su imagen, su rendimiento, su sector (gimnasios o escuelas de vela).
- Cuando no está seguro de lo que dicen sus usuarios habrá que realizar estudios cualitativos y cuantitativos.
- Incluir aspectos personales y materiales del servicio.
- Elegir el método de investigación más adecuado: grupos representativos, entrevista, telefónica, correo, etc...

Las investigaciones de mercados nos indicarán dónde centrar los esfuerzos para mejorar el rendimiento y satisfacer las necesidades de los usuarios. Siempre y cuando tengamos en cuenta que la investigación es una ayuda a la toma de decisiones, y no por lo tanto un elemento decisivo único. Por lo tanto, no sólo es importante la investigación de mercados como un elemento puntual o concreto en el tiempo, sino como una constante evaluación de los servicios ofertados y de las percepciones del consumidor.

Los gerentes o directores de los servicios deportivos, deben comunicar los datos a las personas de la organización que puedan hacer algo con los datos, para que se puedan tomar medidas correctoras.

4 INVESTIGACIÓN SOBRE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

En la literatura científica actual sobre el marketing de los servicios (genéricos) se está observando lo complejos que son la mayoría de los servicios, nosotros creemos que en el caso de los deportivos aun lo es mas por el carácter intangible que posee el producto deporte y que los define. Consecuentemente, la calidad de éstos tiene que ser, también, muy compleja. La calidad de los bienes está, tradicionalmente, relacionada con las especificaciones técnicas de estos, aunque, incluso en el contexto de los bienes, una empresa que utiliza una estrategia de imagen, por

ejemplo, intenta añadir un componente a la calidad de los bienes su posicionamiento claro y estratégico por elementos como la moda, el prestigio o cierto estilo de vida.

Los servicios deportivos, son una serie de procesos experimentados de forma intangible, en los que la producción y el consumo no pueden separarse totalmente, y en los que los usuarios participan activamente en el proceso productivo, por lo que tienden a ser percibidos como extremadamente complejos. Sin embargo, para poder desarrollar una planificación de marketing y de gestión de servicios, es importante entender qué demandan en realidad los usuarios (actuales y los potenciales) y qué evalúan, es decir, sus actitudes, percepciones, creencias y conductas.

Si pretendemos crear un modelo de la calidad de los servicios deportivos, deberemos intentar que éste refleje la manera en que los usuarios perciben la calidad de los mismos. Cuando el agente que gestiona los servicios comprende cómo los usuarios lo evaluarán, puede identificar cómo gestionar esas evaluaciones y cómo influir en ellas en una dirección deseada. Para conseguirlo, en primer lugar se debe aclarar, con todo detalle, la relación que existe entre el concepto del servicio, el servicio ofrecido a los usuarios y los beneficios de este.

El enfoque sobre la calidad percibida en los servicios aún parece ser la base de la mayor parte de las investigaciones que se siguen realizando sobre la calidad de los servicios y del desarrollo de la teoría del marketing de servicios ver Grönroos (1990).

5 LOS MOMENTOS DE LA VERDAD Y LA CALIDAD DE UN SERVICIO DEPORTIVO

La calidad de un servicio es un constructo de naturaleza compleja, elusiva difusa y abstracta Grönroos (1982), Zeithaml (1988) en razón a múltiples características únicas muy nombradas, que se aplican a los servicios. En base a ello, su conceptualización ha sufrido una evolución considerable. Inicialmente se centra sobre la calidad de la realización del servicio, y sobre su adaptación a las especificaciones fijadas por los prestatarios, abordándose el tema de la calidad en el servicio como si se tratara de la calidad de un producto. Después el concepto se desplaza hasta el consumidor, introduciendo el concepto de percepción, siendo entonces la definición, desde la óptica del usuario. De esta forma, dos aproximaciones distintas de calidad percibida se desarrollan. Como: “los juicios del consumidor acerca de la experiencia o superioridad global del producto” Zeithaml, (1988), o bien como: “conveniencia para el uso cubriendo las necesidades del usuario” Steenkamp, (1990). De las dos definiciones de calidad percibida señaladas, solamente la primera permite su adaptación a los servicios deportivos en base a sus descripciones.

Desde nuestro conocimiento la primera aportación relevante en el campo de la medida de calidad de servicio percibida es la desarrollada por los autores mencionados con anterioridad. Estableciéndose como punto de partida que la calidad de servicio tal y como es percibida por el consumidor, proviene de “la comparación entre lo que considera debe ser el servicio ofrecido por la empresa (expectativas) y su percepción del resultado de los prestatarios del servicio” Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1988).

Ahora bien, nosotros diferimos en la descripción del tipo de atributos que deben ser retenidos como integrantes del constructo calidad de servicio y pensamos que no es suficiente con definir ítems que describan características de la calidad de servicio ofrecida por una organización deportiva, sino que el objetivo último debe ser identificar los atributos de calidad de servicio determinantes de la selección. Solo ellos son interesantes de identificar como constitutivos de la

calidad de servicio percibida, “porque son el origen de la decisión o evaluación del consumidor” Pinson y Jolibert (1989)

La identificación de estos atributos necesita de dos etapas; generar una lista anterior, haciendo sobresalir solo estos últimos. La batería de ítems que constituye la escala “Neptuno” (escala diseñada para medir la calidad y la satisfacción de los usuarios de la escuela del mar de Burriana), se deriva de la aplicación de dinámicas de grupo y fuentes de información secundarias, dos de los métodos señalados como válidos para evaluar la calidad desde una perspectiva de mercado.

Por tanto la calidad podría quedar definida como las situaciones en las que el usuario entra en contacto con los recursos y las formas de funcionar de la empresa u organización. Por ello, los servicios son fundamentales para la experiencia de la calidad. Estas interacciones usuario-técnico, o encuentros con los demás elementos del servicio, determinan el nivel de la dimensión funcional de la calidad. Además, en estas interacciones, la mayor parte o la totalidad de la calidad técnica del resultado es transferida al usuario. En la gestión de servicios tales situaciones se denominan *momentos de la verdad*. Este concepto fue introducido en la literatura de la gestión de servicios por Normann (1984).

Este momento mágico, que se produce en un instante muy concreto, es cuando el técnico o gestor tiene la oportunidad de demostrar al usuario las excelencias de sus servicios. Es un verdadero *momento de la conveniencia*. Posiblemente en el instante siguiente la situación ha finalizado, el usuario se ha ido y no hay ninguna forma fácil de aumentar el valor de la calidad percibida en los servicios. Ha desaparecido el momento de la oportunidad. Si ha surgido algún problema de calidad, es demasiado tarde para adoptar medidas correctoras. Para poder hacerlo, hay que crear un nuevo momento de la verdad. El técnico o gestor de los servicios deportivos puede, por ejemplo, contactar de forma activa con el usuario para corregir un error o, al menos, explicar por qué salieron mal las cosas. Por supuesto, esto es mucho más problemático y, probablemente, menos eficaz en comparación con un momento de la verdad bien gestionado.

El usuario experimentará una serie completa de momentos de la verdad al utilizar una organización deportiva o servicios deportivo. Cuando se utilizan los servicios deportivos el usuario experimenta varios de estos momentos, empezando con la llegada al local, la realización de una actividad o la participación en una clase y finalizando con la ducha y la salida del establecimiento.

El proceso de producción y distribución de servicios debe siempre planificarse y realizarse de modo tal que no se produzcan momentos de la verdad que se gestionen deficientemente. Si se pierde el control de dichas situaciones existe un riesgo evidente de que puedan surgir problemas inesperados de calidad. Si un gestor deportivo o técnico pierde el control de los momentos de la verdad, la calidad de los servicios se vuelven mediocres y son percibidos por los usuarios como malos. Particularmente, se dañará la calidad funcional del proceso y se producirá un deterioro de la calidad.

5.1 ¿Cómo se percibe la calidad total de los servicios?

En las dos décadas anteriores se han realizado estudios sobre los factores que influyen en la calidad total percibida. Este es un terreno de investigación que ahora se está explorando considerablemente, con lo que habrá más información disponible en su momento. En la tabla nº2 se resumen los resultados de un amplio estudio de cómo perciben los clientes una serie de servicios. Este estudio fue dirigido por Berry y sus compañeros de la Universidad de Texas (Parasuraman et al., 1985), al cual nosotros hemos añadido lo específico extraído de nuestras investigaciones sobre centros deportivos (la escuela del Mar de Burriana y el Centro Deportivo Atalanta). Uno de los diez determinantes, la profesionalidad (muy relacionado con la formación de los técnicos deportivos), está principalmente relacionado con la calidad técnica del resultado, y

otro, la credibilidad, está estrechamente relacionado con la imagen de la calidad percibida. Sin embargo, es interesante observar que el resto de los diez determinantes están más o menos relacionados con la dimensión funcional de la calidad percibida. Estos descubrimientos acentúan mucho más la importancia de la dimensión funcional de la calidad Grönroos C. (1990).

En la tabla siguiente aparecen junto a las dimensiones de la calidad algunos de los momentos de la verdad que aparecen en los centros deportivos.

Tabla nº 2 Los determinantes de la calidad percibida en los servicios deportivos.

1. La fiabilidad implica la coherencia y fiabilidad en la actuación en un servicio deportivo:

- La realización del servicio en el tiempo designado (apertura del centro deportivo y puntualidad en las clases).

2. La capacidad de respuesta hace referencia a la voluntad o destreza de los empleados para proporcionar un servicio dentro del centro:

- Rapidez en el servicio (reparación de una ducha o de la sauna o un barco).

3. La profesionalidad significa poseer las destrezas y el conocimiento necesarios para desarrollar un puesto de trabajo, en contacto con los usuarios:

- Conocimiento y destrezas de los técnicos que establecen contacto con el público.

4. La accesibilidad implica el acercamiento y la facilidad del contacto:

- El servicio es fácilmente accesible por teléfono (varias líneas y rapidez en la contestación).

- Localización céntrica de las instalaciones (las instalaciones náuticas ocultas al usuario).

5. La cortesía abarca la educación, el respeto, la consideración y la amabilidad del personal en contacto con el usuario:

- Aspecto limpio y pulcro del personal en contacto con el público.

6. La comunicación significa mantener a los usuarios informados en un lenguaje que puedan comprender y, además, escucharlos:

- Asegurar a los consumidores que cualquier problema se solucionará (repetición de una semana si el tiempo no permite el navegar o recuperar una sesión de aeróbic).

7. La credibilidad implica confianza, verosimilitud, honestidad y tener presente el interés de los usuarios:

- Características humanas del personal en contacto con el público.

- El grado de dificultad existente en las interacciones, no todos los usuarios son iguales y afrontan igual el miedo a lo desconocido en una clase de vela.

8. La seguridad es estar a salvo de peligros, riesgos o dudas:

- Seguridad física (el barco es seguro). Seguridad financiera (no me cobran mas por el servicio deportivo). Confidencialidad.

9. La comprensión/conocimiento del usuario, implica un esfuerzo por entender sus necesidades del usuario:

- Proporcionar una atención individualizada, según las capacidades de navegación de trabajo físico.

10. Los elementos tangibles incluyen las pruebas físicas del servicio:

- Instalaciones físicas, herramientas o equipos utilizados para proporcionar el servicio.

Fuente adaptada de; Parasuraman, A.; Zeithmal, VA., y Berry, L.L. (1985); "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing* (American Marketing Association, Otoño); pag 47.

Pensemos en el consumo del servicio que hace un usuario, y analicemos todos los momentos de la verdad, es decir, todo el antes (publicidad, experiencia de otros, visión del establecimiento, expectativas, la solicitud de información, la venta, la imagen generada, etc) el durante (la entrada, el personal de entrada, el vestuario antes de, el servicio deportivo, las instalaciones del servicio, el vestuario después de, la salida, otros servicios accesorios, otras instalaciones accesorias) y el después (emociones y sensaciones, satisfacción generada, etc).

También tendremos que fijarnos en otras contingencias como son:

- **Atención y preocupación** de los usuarios pues estos creen que la organización, sus empleados y sus sistemas operativos están dedicados a resolver sus problemas.

- **Naturalidad** los empleados muestran inclinación y presteza para acercarse de forma activa a los usuarios y ocuparse de sus problemas. Demuestran que pueden pensar por sí mismos y no sólo proceder según las normas.

- **Solución de problemas** a los empleados que tienen contacto con el público se les forma para que se ocupen de sus responsabilidades y actúen según los modelos establecidos de antemano.

- **Devolución** si algo sale mal, o bien ocurre algo inesperado, hay alguien preparado con el fin de resolver la situación.

En los servicios deportivos, si es así, habría que destacar la importancia de la dimensión de la calidad funcional. Podemos ver como el solucionar problemas, es un factor de calidad técnica; los tres factores restantes están relacionados con el proceso. Otros factores a estudiar y destacar son la influencia del precio y lo referente a la publicidad (*dimensión de precios y una dimensión publicitaria (o de comunicación de marketing)*). Ver que influencia tienen estos dos factores con la calidad son determinantes directos o indirectos.

6 SUGERENCIAS DESPUES DE DETERMINAR LA CALIDAD Y LOS MOMENTOS DE LA VERDAD PARA UN CENTRO DEPORTIVO.

Diseñar una estrategia para la prestación de un servicio deportivos de calidad exigiendo:

- Conocer a los usuarios, sus necesidades y nivel de satisfacción.
- Entender la forma en que el servicio deportivo se puede utilizar para establecer una ventaja competitiva.
- Saber por qué los usuarios prefieren acudir a la competencia.
- Tener imaginación para ver la forma en que la estrategia de servicio puede marcar una diferencia.
- Expresar el objetivo central de la organización en una definición de misión y comunicarlo al personal.
- Crear una organización diseñada para responder a los deseos del usuario.
- Crear unos sistemas (herramientas de medida de la calidad) que garanticen la calidad del producto, del entorno en que se presta el servicio y de la propia prestación del mismo.
- Crear un clima en el que el personal desee responder a las necesidades del usuario y dotarle de las técnicas y conocimientos necesarios para conseguirlo.
- Implantar sistemas, políticas y procedimientos personales que faciliten la prestación de un buen servicio deportivo.

7 BIBLIOGRAFIA

- Campbell, C. (1987). *The romantic ethic and the spirit of modern consumerism*. New York: Basis Blackwell.
- Day, R.L. (1984). Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction. *Advances in Consumer Research*, nº 11, 496-499.
- Folkes, V.S. (1984). Consumer reactions to product failure: an attributional approach. *Journal of Consumer Research*, nº 10, 389-409.
- Gainer, B. (1993). An empirical investigation of the role of involvement with a gendered product. *Psychology y Marketing*, nº 10, 265-283.
- Grönroos C. (1990) *Marketing y gestión de servicios*. Madrid. Ed. Díaz de Santos
- Howard, J. (1993). *El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Kim, D. y Kim, S. (1995). QUESC: Instrument for assessing the service quality of sports centers in Korea. *Journal of Sport Management*, nº 9, 208-220.
- Luna, R. y Quintanilla, I. (1998). El modelo de compra ACB: una nueva conceptualización de la compra por impulso. *Esic-Market*, nº 101.
- Luna, R. Mundina, J.J. y Quintanilla, I. (1997). "Marketing social aplicado al deporte: una nueva conceptualización". En S. Camarero, V. Tella y J.J. Mundina (comp.) *Análisis de la práctica deportiva. Una visión multidisciplinar*. Valencia: Promolibro.
- Mundina, JJ. y Moreno F. (1999) El marketing social al servicio de la gestión del calidad. El caso de los servicios Públicos Náuticos de la Generalitat. *Revista Apunts* nº 57, 77-85
- Nicosia, F.M. (1966). *Consumer decision processes*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Oliver, R.L. y Desarbo, W.S. (1988). Response determinants in satisfaction judgements. *Journal of Consumer Research*, nº 14, 495-507.
- Oliver, R.L. y Swan, J.E. (1989). Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *Journal of Consumer Research*, nº 16, 372-383.
- Oliver, R.L. (1989). Processing of the satisfaction response in consumptions: a suggested framework and research propositions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, nº 2, 1-6.
- Oliver, R.L. (1992). An investigation of the attribute basis of the emotion and related affects in consumption: suggestions for a stage-specific satisfaction framework. *Advances in Consumer Research*, nº 19, 237-244.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. Y Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, nº 64,12-37.
- Ptaff, M. (1979). Negative word of motuh by dissatisfied consumers: a pilot study. *Journal of Marketing*, nº 47, 68-78.
- Quintanilla, I. (1994). *Marketing y Psicología. Conceptos y aplicaciones*. Valencia: Promolibro.
- Tse, D.K., Nicosia, F.M. y Wilton, P.C. (1990). Consumer satisfaction as a process. *Psychology y Marketing*, nº 4, 12-18.
- Westbrook, R.A. (1987). Product/consumption-based affective response and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, nº 24, 258-270.
- Westbrook, R.A. y Oliver, R.L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, nº 18, 84-91.