



Juan Pablo Maicas López
Departamento de
Economía y Dirección
de Empresa
Universidad de Zaragoza

jpmaicas@unizar.es

El papel de los costes de cambio en las relaciones con los clientes a largo plazo

The impact of switching costs on long-term relationships

I. INTRODUCCIÓN

A lo largo de las últimas décadas hemos asistido a un cambio profundo en la naturaleza de las relaciones. El marketing transaccional, donde los intereses individuales de las partes priman sobre los beneficios conjuntos, ha dado paso al marketing de relaciones, cuyo objetivo consiste en maximizar el valor que ambas partes obtienen de la relación en la que están inmersos (Morgan y Hunt, 1994). En buena medida, este cambio tiene su origen en los numerosos beneficios que la literatura de marketing otorga a los clientes leales, los cuales contribuyen a incrementar los ingresos y a reducir los costes de las empresas, a la vez que favorecen la consecución de ventajas competitivas.

Como resultado, hoy en día existe un gran consenso entre gestores e investigadores a la hora de considerar la base de clientes de la empresa como su activo más valioso (Bolton, et al., 2004). De su correcta gestión depende la rentabilidad y viabilidad de las organizaciones y esto ha motivado que las empresas estén otorgando a sus clientes el papel central que les corresponde y hayan optado por pasar de una gestión de productos a una gestión de clientes.

Como consecuencia de todos los beneficios que el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones exitosas proporciona, la literatura ha mostrado un



Yolanda Polo Redondo'
Departamento de
Economía y Dirección
de Empresa
Universidad de Zaragoza

ypolo@unizar.es



Francisco Javier Sesé Oliván
Departamento de
Economía y Dirección
de Empresa
Universidad de Zaragoza

javises@unizar.es

CODIGOS JEL:
M310; M390

Fecha de recepción y acuse de recibo: 27 de julio de 2006. Fecha de inicio proceso de evaluación: 28 de julio de 2006. Fecha primera evaluación: 11 de octubre de 2006. Fecha de aceptación: 21 de noviembre de 2006.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones orientadas al largo plazo representa un paso decisivo para alcanzar una ventaja competitiva. Los clientes leales constituyen una de las principales fuentes de rentabilidad de las empresas y se convierten en su activo más valioso. Para gestionar eficientemente las relaciones resulta fundamental identificar los antecedentes del proceso. Nuestro trabajo estudia de manera teórica el papel que juegan los costes de cambio en la formación de relaciones orientadas al largo plazo analizando sus efectos directos e indirectos (a través de la satisfacción y la confianza) sobre dicho proceso.

EXECUTIVE SUMMARY

Creating, developing and maintaining successful long-term relationships is considered a key step in the process of achieving a competitive advantage. Loyal customers constitute the key source of profitability and they are the most valuable asset of firms. In order to optimally manage customer assets it is necessary to identify the antecedents of the process. To fulfil this purpose our paper theoretically explores both the direct and indirect (through its effect on satisfaction and trust) impact of switching costs on the development of long-term relationships.

creciente interés por comprender los antecedentes y consecuencias del proceso. En este sentido, existe un importante cuerpo teórico y empírico en la literatura de Marketing que ha puesto de manifiesto la importancia de la satisfacción y la confianza en la construcción de relaciones orientadas hacia el largo plazo, convirtiéndose en dos de los pilares básicos de las estrategias empresariales (Lam et al., 2004).

Pese a recibir una menor atención en la literatura, los costes de cambio han cobrado un gran protagonismo en estos procesos a lo largo de las últimas dos décadas al constituir barreras que dificultan al cliente la posibilidad de salir de la relación (Burnham et al., 2003). De este modo, los trabajos existentes han constatado su importancia en la construcción de relaciones duraderas al mostrar su efecto positivo sobre las intenciones de recompra de los clientes, o la duración de las relaciones (Jones et al., 2002).

No obstante, la mayor parte de estos trabajos consideran los costes de cambio como un único constructo cuando, como la literatura establece, aglutinan un conjunto heterogéneo de categorías susceptibles cada una de ellas de tener un efecto diferencial sobre las variables de interés (Aydin y Özer, 2005). De igual modo, muchos trabajos abordan los costes de cambio desde una perspectiva de corto plazo, analizando su capacidad para conceder poder de mercado a las empresas y para obtener beneficios extraordinarios (Farrell y Klemperer, 2006). Sin embargo, resulta de gran interés conocer si la ventaja que los costes de cambio son capaces de generar puede ser sostenida a lo largo del tiempo, puesto que no existe un consenso unánime en la literatura sobre este particular (Mata et al., 1995).

Nuestro trabajo pretende clarificar estas cuestiones y analizar -desde un prisma teórico- el efecto de los costes de cambio en los procesos de establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones orientadas al largo plazo mediante la desagregación de dichos costes en dos categorías diferentes: costes de cambio positivos ("querer permanecer en la relación") y negativos ("tener que permanecer en la relación"). La categorización propuesta por Julander y Söderlund (2003) nos permitirá, de un lado, evitar la compensación de efectos que podría derivarse de considerar los costes de cambio de forma global y, de otro, identificar aquellos costes que favorecen la consecución de ventajas sostenibles, y distinguirlos de aquellos otros que solamente proporcionan beneficios en el corto plazo.

2. DEL MARKETING DE TRANSACCIONES AL MARKETING DE RELACIONES. BENEFICIOS DE LA ORIENTACIÓN AL LARGO PLAZO

En el entorno actual en el que las empresas desarrollan sus actividades, la consecución de ventajas competitivas depende en buena medida de la capacidad para gestionar de forma eficiente la base de clientes. El Marketing de Relaciones propugna el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones exitosas entre las partes sobre la base de los beneficios que a ambas les

reportará la orientación a largo plazo de la relación. Para las empresas la existencia de una base estable de clientes representa su principal fuente de ingresos, de modo que retener y fidelizar a los clientes se convierte en un elemento central de la estrategia empresarial. En este sentido, Reichheld y Sasser (1990) ya mostraban para una muestra de diferentes industrias cómo una reducción de un 5% en la tasa de abandono de los clientes incrementaba los beneficios de las empresas entre un 25% y un 85 % (Figura 1).

Esto es debido a que los clientes leales proporcionan un gran número de beneficios a la empresa (Reichheld, 1996), puesto que usan más los productos y servicios de la compañía adquiriendo mayores volúmenes de los mismos, a la vez que están dispuestos a pagar un mayor precio por ellos. Adicionalmente, se muestran más receptivos ante los nuevos productos de la empresa o ante las ampliaciones de la línea existente, debido a que el conocimiento de los procesos, la experiencia adquirida y la familiaridad con el personal de la compañía reducen notablemente la incertidumbre en los intercambios. Igualmente, los consumidores leales constituyen una fuente importante de generación de nuevos clientes para la empresa puesto que recomiendan y difunden una comunicación positiva de la compañía. Además, demuestran una resistencia superior ante las tentativas ofrecidas por la competencia al tiempo que su motivación para buscar información sobre otras alternativas disminuye.

Otra cuestión a destacar es que los clientes fieles también contribuyen a reducir los costes de la compañía puesto que resultan menos costosos de servir, en la medida en que la empresa posee un mayor conocimiento tanto del cliente como de los procesos que más eficientemente contribuyen a satisfacer sus necesidades, y ello le lleva a reducir de forma importante la incertidumbre en los intercambios.

PALABRAS CLAVE

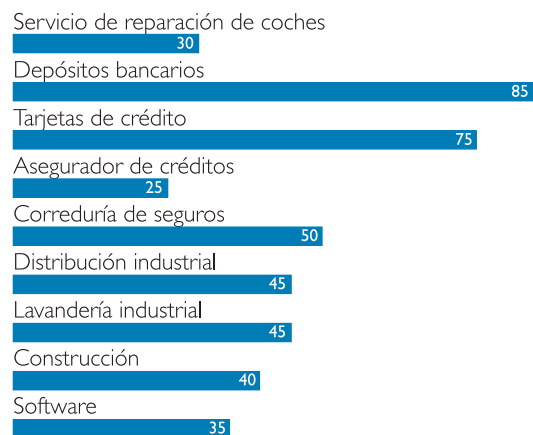
Orientación a largo plazo, Lealtad, Costes de Cambio, Satisfacción, Confianza.

KEY WORDS

Long-term Orientation, Loyalty, Switching Costs, Satisfaction, Trust.

Figura 1

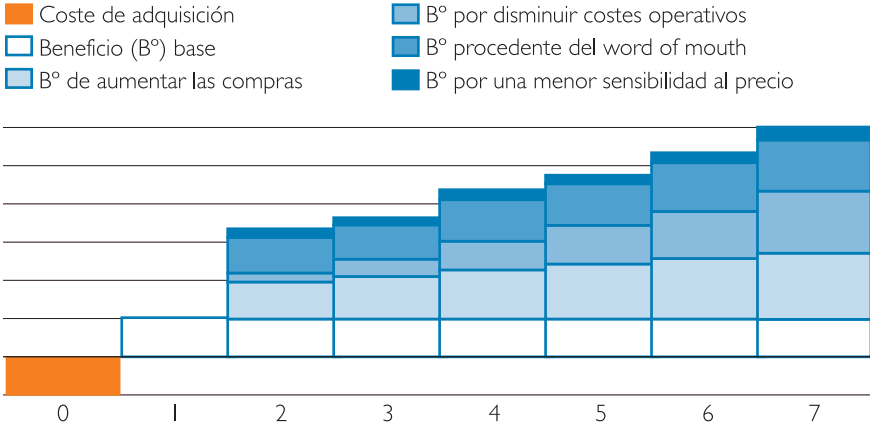
Incremento en los beneficios al reducir la tasa de abandono en un 5%. **Porcentaje.**



Fuente: Reichheld y Sasser (1990).

Figura 2

Beneficio procedente del cliente en función de los años de relación.



Fuente: Reichheld y Sasser (1990).

La Figura 2 ilustra la evolución de los diferentes beneficios que los clientes leales proporcionan a la empresa a lo largo de la relación.

De este modo, mantener un enfoque transaccional y fomentar la creación de relaciones a corto plazo -marketing de transacciones-, supone un serio perjuicio en términos de rentabilidad presente y futura. De un lado, a la pérdida de los beneficios citados anteriormente se suma la necesidad de incurrir en unos mayores costes para atraer nuevos clientes (publicidad, gastos en promociones, descuentos iniciales). En este sentido, Peters (1987) indica que el coste de adquirir un cliente puede suponer hasta cinco veces el coste de retenerlo. De otro lado, la empresa puede ver mermadas sus oportunidades futuras, puesto que un cliente que cambia de empresa puede manifestar una comunicación negativa de su antiguo proveedor (por ejemplo si el cambio está generado por una situación insatisfactoria, o por un comportamiento oportunista de la compañía) que reduzca la posibilidad de adquirir nuevos clientes en periodos futuros, o le genere un mayor nivel de costes hacerse con ellos (para contrarrestar esas opiniones adversas).

Como consecuencia de ello, las relaciones se convierten en un factor clave para mejorar la rentabilidad y para garantizar la viabilidad de las empresas, dando origen a un creciente interés en la literatura por conocer los factores que determinan el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones exitosas.

3. ANTECEDENTES DE LA FORMACIÓN DE RELACIONES ORIENTADAS HACIA EL LARGO PLAZO: SATISFACCIÓN Y CONFIANZA

Para lograr todos los beneficios citados anteriormente resulta imprescindible conocer cuáles son los factores inducen a los clientes a mantener una orientación a largo plazo en las relaciones. En este sentido existe un importante cuerpo teórico y empírico en la literatura que trata de identificar estos antecedentes, otorgando a la satisfacción y a la confianza un papel clave en este proceso.

La satisfacción, entendida como un estado cognitivo y afectivo que procede de evaluar la discrepancia entre el rendimiento esperado y el percibido (Keaveney y Parthasarathy, 2001), es considerada por la literatura como un determinante clave de la orientación a largo plazo en las relaciones. Los trabajos muestran que los clientes que perciben un mayor nivel de satisfacción presentan una predisposición mayor a continuar la relación en el tiempo y una mayor resistencia al cambio de proveedor (Fornell, 1992; Burnham et al., 2003) frente a los clientes menos satisfechos.

Como consecuencia de la atención que la satisfacción ha recibido en la literatura las empresas han otorgado, igualmente, una gran relevancia a este tema. Tanto es así que muchas de ellas realizan estudios periódicos para medir dicha satisfacción con objeto de llevar a cabo un seguimiento del nivel alcanzado y comprobar si la empresa es capaz de cubrir las expectativas que sus clientes se habían formado previamente. De este modo, las estrategias empresariales se centran en aspectos como la calidad, el servicio, la comunicación o el trato personalizado, que pueden llevar a las empresas a conseguir el objetivo de satisfacer a sus clientes (rendimiento percibido superior al esperado).

Sin embargo, muchos clientes, pese a estar satisfechos, no son leales a su empresa y cambian con cierta frecuencia de proveedor (Jones y Sasser, 1995), de modo que es necesario comprender el resto de mecanismos que operan en el proceso de retención.

Junto a la satisfacción, la confianza entre las partes, es decir, la fe que una parte de la relación deposita en la fiabilidad y formalidad de la otra parte, representa un elemento determinante de la orientación a largo plazo en las relaciones. Trabajos como el de Dwyer et al., (1987) indican que las relaciones atraviesan por una serie de etapas a través de las cuales la naturaleza de la relación cambia desde un enfoque unilateral hacia otro bilateral, donde las partes desarrollan un gran compromiso y confianza. La inversión en activos específicos, la comunicación entre las partes o la colaboración hacia la búsqueda del beneficio conjunto permiten avanzar a lo largo de las distintas etapas hacia la consecución de una relación mutua donde ambas partes se muestren altamente comprometidas.

Atravesar todas estas etapas resulta de gran importancia para la relación, debido a que una mayor confianza entre las partes reduce la incertidumbre en las transacciones, incrementa la colaboración, disminuye la complejidad de la relación e incentiva la consecución de beneficios y metas comunes (Venkatesan y Kumar, 2004). Todo ello favorece, indudablemente, la continuidad de la relación a lo largo del tiempo.

En la actualidad, los gestores e investigadores otorgan una gran importancia a este mecanismo y tratan de incorporarlo a sus estrategias mediante el aumento de la comunicación con los clientes, de la credibilidad de sus actuaciones, de la competencia y experiencia en sus cometidos o de la cooperación y colaboración entre las partes.

No obstante, pese a la importancia y a la atención recibida por la satisfacción y la confianza en la literatura, para comprender el proceso de consecución de relaciones orientadas a largo plazo en su conjunto es necesario considerar todos los factores que influyen en las decisiones de los clientes a la hora de continuar con la relación. Los costes de cambio, en este sentido, pueden representar un mecanismo de gran eficacia para alcanzar este objetivo.

4. EL PAPEL DE LOS COSTES DE CAMBIO

Los dos factores considerados en la sección anterior, satisfacción y confianza, constituyen sin duda dos aspectos de gran relevancia en la consecución de relaciones orientadas a largo plazo. Sin embargo, otros factores pueden jugar un papel igualmente importante en su obtención. La Figura 3 ilustra las interrelaciones existentes entre tres antecedentes de las relaciones a largo plazo: la satisfacción, la confianza y los costes de cambio. En dicha figura pueden observarse los efectos directos y moderadores entre dichos factores, así como su efecto final sobre la orientación a largo plazo de las relaciones, y de ésta sobre la lealtad de los clientes (comportamental -recompra- y actitudinal -recomendación-). A continuación se describe en profundidad el papel que juegan los costes de cambio en este proceso, tanto de manera directa, como a través de los dos mecanismos mencionados: satisfacción y confianza.

Efecto directo sobre la orientación a largo plazo

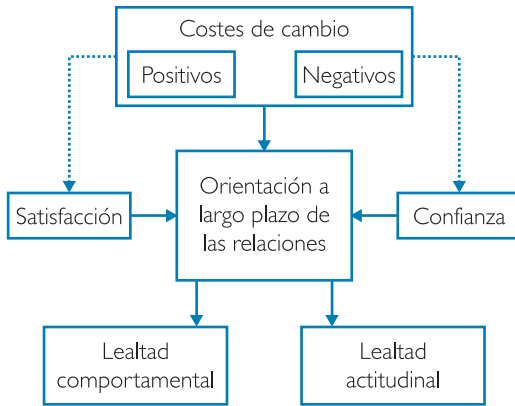
Los costes de cambio engloban todos aquellos costes que deben ser satisfechos para cambiar un proveedor por otro. La relevancia de este concepto ha sido puesta de manifiesto en diferentes disciplinas académicas, en las que ha cobrado un creciente protagonismo en las últimas dos décadas. Así, la literatura económica ha resaltado la capacidad de los costes de cambio para conceder poder de mercado a las empresas, permitiéndoles fijar precios superiores al coste marginal y obtener beneficios extraordinarios (Farrell y Klempner, 2006).

La literatura estratégica ha subrayado la importancia de los costes de cambio en el proceso de creación de ventajas competitivas, resaltando su relevancia en los procesos de creación de valor (Amit y Zott, 2001), destacando su capacidad para conceder ventajas a las empresas innovadoras (Lieberman y Montgomery, 1988), y su potencial como complemento de las estrategias genéricas de costes y diferenciación (Hess y Ricart, 2002).

Los estudiosos del marketing, por su parte, han destacado la importancia de los costes de cambio en la retención de los consumidores y la influencia que poseen sobre sus decisiones de cambio o permanencia (Lam et al., 2004; Bansal, Taylor y James, 2005), favoreciendo la continuidad de las

Figura 3

Modelo conceptual sobre los antecedentes de las relaciones a largo plazo.



relaciones, puesto que fomentan su continuidad en el tiempo y dificultan que el cambio de proveedor se materialice (Fornell, 1992, Burnham et al., 2003). Sin embargo, su análisis no termina aquí puesto que para disponer de una comprensión completa del proceso resulta necesario estudiar el efecto de los costes de cambio sobre la orientación a largo plazo de las relaciones a través de su influencia sobre la satisfacción y la confianza (efectos moderadores).

Efecto indirecto sobre la orientación a largo plazo

Los costes de cambio pueden influir sobre las decisiones de los clientes de permanecer en la relación no sólo de forma directa, sino también actuando sobre dos de las variables que mayor peso poseen en estos procesos: la satisfacción y la confianza (Bansal y Taylor, 1999; Ranaweera y Prabhu, 2003). A diferencia de la mayoría de los trabajos existentes en la literatura, los cuales consideran los costes de cambio como un único constructo, nuestro análisis estudia estas posibles interacciones desagregando dichos costes en distintas categorías con objeto de identificar su efecto diferencial sobre las variables de interés. En este sentido, la literatura ha puesto de manifiesto la naturaleza heterogénea de los costes de cambio, que engloban un gran número de categorías capaces de influir de forma diferencial sobre las decisiones de los clientes (Guiltinan, 1989; Patterson y Smith, 2003). En esta investigación se establece una distinción entre dos tipos de costes de cambio en función de la actitud que generan hacia la continuidad de la relación: costes de cambio positivos y negativos (Julander y Soderlund, 2003). La Tabla 1 muestra de manera detallada esta clasificación, así como diferentes ejemplos sobre cada categoría.

relaciones y la formación de una base de clientes estable y duradera (Burnham, et al., 2003). La presencia de este tipo de barreras condiciona el comportamiento de los clientes puesto que, pese a la existencia de situaciones insatisfactorias, de comportamientos oportunistas o de cualquier otro motivo que genere el deseo de cambiar de proveedor, dichos costes dificultan llevar a cabo el proceso de sustitución.

De todo lo comentado se deduce, por tanto, que los costes de cambio poseen un efecto directo sobre la orientación a largo plazo de las

Los **costes positivos** son todos aquellos que retienen a los clientes en la empresa por su propia voluntad ("querer permanecer") mostrando una actitud positiva hacia la continuidad de la relación. Dentro de esta categoría se incluyen los beneficios que conceden las empresas a sus clientes y que se perderían en caso de cambiar de proveedor, los lazos afectivos desarrollados entre las partes a lo largo de las diferentes interacciones, los aspectos emocionales que se forjan durante el tiempo que transcurre la relación, y la incertidumbre que los clientes perciben ante el desconocimiento del nivel de calidad que proporcionan los bienes o servicios de un nuevo proveedor. Por el contrario, los **costes negativos** recogen todas aquellas barreras que retienen a los clientes

Tabla1. **Tipología de costes de cambio: costes positivos y costes negativos**

| TIPOS DE COSTES | DEFINICIÓN | EJEMPLOS |
|--|---|---|
| Pérdida de beneficios | Beneficios o descuentos que se pierden al efectuar el cambio de proveedor. | Los programas de fidelización de puntos en la telefonía móvil no tienen validez en otras compañías. |
| Pérdida de las relaciones personales | Pérdida afectiva al romper los lazos de unión con el proveedor habitual. | El trato personalizado proporcionado por los empleados de una entidad financiera se pierde al cambiar de proveedor. |
| Pérdida de identificación con la marca | Pérdida afectiva que supone romper los lazos de identificación con la marca habitual. | Cambiar de marca de vehículo puede suponer cierta nostalgia derivada de la identificación que se produce a lo largo de la relación. |
| Riesgo económico | Incertidumbre ante el nuevo proveedor y el nivel de calidad que proporcionan sus productos o servicios. | Desconocimiento del nivel de calidad que proporciona un nuevo servicio de peluquería. |
| Costes de Evaluación | Tiempo y esfuerzo invertido en la búsqueda y análisis de alternativas para efectuar el cambio. | Identificar las alternativas existentes para sustituir a nuestro taller de reparación de vehículos. |
| Costes de aprendizaje | Tiempo y esfuerzo invertidos para aprender a usar el nuevo bien o servicio correctamente. | Aprender el manejo de un nuevo software para realizar estimaciones estadísticas. |
| Costes de establecimiento | Tiempo y esfuerzo asociado al proceso de iniciar una relación con un nuevo proveedor. | Trámites burocráticos necesarios para entablar una relación con una nueva entidad financiera. |
| Costes monetarios | Desembolsos monetarios necesarios para efectuar el cambio de proveedor. | Tasas o comisiones necesarias para darse de alta en los servicios energéticos o telefónicos. |

Fuente: Elaboración propia

en contra de su voluntad ("tener que permanecer"), reflejando una actitud negativa hacia la continuidad de la relación. Dichos costes engloban aspectos como las trabas burocráticas, los costes de búsqueda y evaluación, o la inversión en formación y aprendizaje necesaria para alcanzar el dominio correcto de un bien o servicio. A raíz de esta clasificación es posible establecer con mayor claridad las interacciones existentes entre los costes de cambio y la satisfacción por un lado, y entre los costes de cambio y la confianza por otro, en su efecto sobre las decisiones de los clientes de mantener una orientación a largo plazo en sus relaciones.

De este modo, la identificación con los empleados y con la marca que se genera a lo largo de la

relación contribuye a aumentar el bienestar del cliente a la vez que reduce la incertidumbre percibida en los diferentes intercambios que tienen lugar. Los beneficios y descuentos concedidos por las empresas representan un incentivo muy valorado por los clientes que influye en su comportamiento de compra y que incrementa su bienestar en la relación (Vázquez-Carrasco y Foxall, 2006); y la experiencia y el conocimiento del proveedor contribuyen a reducir el riesgo percibido por los clientes. Todos estos aspectos incrementan la satisfacción, de modo que los costes positivos favorecen la consecución de relaciones orientadas hacia el largo plazo a través de su influencia sobre la satisfacción.

Los costes de cambio negativos, por el contrario, generan desconfianza entre los clientes, puesto que en muchas ocasiones son interpretados como un comportamiento oportunista por parte de la empresa. De igual modo, dichos costes reducen la libertad de elección entre alternativas, puesto que dificultan el acceso a otros proveedores. En este sentido, las trabas económicas y la necesidad de invertir tiempo y esfuerzo en los procesos de búsqueda, evaluación y aprendizaje de las alternativas disminuyen la satisfacción de los clientes y dificultan la consecución de relaciones orientadas hacia el largo plazo porque, pese a entorpecer el abandono de la relación, generan una actitud negativa en el cliente que puede materializarse en el cambio de empresa en cuanto una alternativa atractiva aparezca en el mercado. Todos estos aspectos reducen el bienestar de los usuarios dando como resultado una disminución de su nivel de satisfacción.

| COSTES POSITIVOS Y NEGATIVOS | |
|------------------------------|--|
| Costes positivos | |
| Costes negativos | |

El mismo razonamiento que el esbozado para la satisfacción cabría aplicarlo en el análisis de la relación entre los costes de cambio y la confianza. Los costes positivos contribuyen a reducir la incertidumbre en los intercambios, favorecen la cooperación entre las partes, y fomentan la búsqueda del beneficio conjunto, todo lo cual redundaría en una mayor confianza entre ellas que se traduce en una mayor predisposición hacia el mantenimiento de relaciones orientadas hacia el largo plazo. Los costes negativos, por el contrario, son interpretados como un comportamiento oportunista por parte de la empresa con objeto de retener a sus clientes, desincentivando la cooperación y la búsqueda del beneficio conjunto entre las partes. Dichos costes, por tanto, reducen la confianza y desincentivan la formación de relaciones orientadas hacia el largo plazo.

5. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN Y CONCLUSIONES

La desagregación de los costes de cambio en diferentes categorías (positivos y negativos) y el análisis de su efecto sobre la orientación a largo plazo de las relaciones nos ha permitido comprobar varias cuestiones de interés de cara a mejorar la gestión de la base de clientes de una empresa. Así, hemos puesto de manifiesto que la satisfacción y la confianza son dos de los antecedentes de mayor importancia en la formación de relaciones exitosas. Las empresas deben cuidar especialmente estos aspectos proporcionando a sus clientes productos o servicios cuyo rendimiento supere las expectativas que se han formado, y fomentando al mismo tiempo la colaboración entre las partes y la búsqueda del beneficio conjunto. Sin embargo, existen clientes satisfechos o con un nivel de confianza elevado que cambian de empresa, de modo que es necesario profundizar en el proceso para garantizar la fidelidad de los consumidores.

En este sentido, la presencia de costes de cambio favorece la continuidad de la relación al representar barreras que dificultan el cambio de proveedor. En principio, esto permite a las empresas extraer importantes beneficios de su base instalada de clientes, puesto que dichos costes conceden poder de mercado (Farell y Klemperer, 2006). De este modo, muchas empresas tratan de elevar los costes de cambio que sus clientes perciben para poder fijar precios superiores o para disminuir el nivel de calidad de los bienes ofrecidos (y reducir los costes de esta manera), sobre la base del poder de mercado que dichos costes conceden. Estas estrategias permiten obtener importantes beneficios, de modo que los costes de cambio se convierten en una herramienta muy importante para retener a los clientes y para mejorar la rentabilidad obteniendo, de esta manera, una ventaja competitiva.

No obstante, la sostenibilidad de esta ventaja ha sido puesta en entredicho por la literatura (Mata et al., 1995), puesto que la racionalidad de los agentes y la reputación que adquiere la empresa que implementa estas prácticas (estrategias oportunistas), le pueden privar de oportunidades futuras que anulen la ventaja obtenida a través de estas estrategias. En este sentido, hemos comprobado a través de la desagregación de los costes de cambio en positivos y negativos que existe un

efecto diferencial de estas categorías sobre la orientación a largo plazo de las relaciones y, por tanto, sobre la consecución de ventajas competitivas sostenibles.

Los costes de cambio positivos, que recogen aquellos costes que retienen al cliente por su propia voluntad, incrementan la satisfacción del cliente en la relación a la vez que aumentan la confianza entre las partes, todo lo cual favorece el establecimiento de relaciones orientadas hacia el largo plazo. Los gestores, en su intento de extraer los beneficios que el marketing de relaciones proporciona, deben diseñar las estrategias adecuadas que incrementen estos costes, actuando sobre los aspectos que los originan (programas de fidelización, trato personalizado del cliente, crear lazos afectivos entre las partes).

Tabla 2. **Cuestionario para la medición de los costes de cambio**

| TIPOS DE COSTES | CUESTIONARIO | COSTES POSITIVOS Y NEGATIVOS |
|--|--|------------------------------|
| Pérdida de beneficios | Mi proveedor me proporciona determinados privilegios que no recibiría si cambiara a otra compañía. | Costes positivos |
| Pérdida de las relaciones personales | Echaría de menos el trato con el personal que habitualmente me atiende en mi compañía si cambiara a un competidor. | |
| Pérdida de identificación con la marca | Me gusta la imagen pública que mi proveedor posee y difunde al mercado. | |
| Riesgo económico | El servicio proporcionado por otro proveedor podría ser peor que el servicio que recibo en mi actual compañía. | |
| Costes de Evaluación | Supone mucho tiempo y esfuerzo conseguir toda la información necesaria para evaluar con precisión otros proveedores. | Costes negativos |
| Costes de aprendizaje | Incluso después de haber cambiado a un competidor, me supondría esfuerzo alcanzar la misma destreza en el uso o manejo del bien o servicio que tengo en mi actual proveedor. | |
| Costes de establecimiento | El proceso de comenzar una relación con otro proveedor es complicado. | |
| Costes monetarios | Cambiar de proveedor supone algunos costes monetarios (establecimiento de la relación, tasas de membresía, depósitos...). | |

Fuente: Elaboración propia

Por el contrario, actuar sobre los aspectos que originan los costes negativos para incrementar su magnitud puede mejorar, como hemos comentado, la rentabilidad de la empresa en el corto plazo gracias al aumento en el poder de mercado del que la empresa dispone. No obstante, desde un punto de vista de largo plazo, la implementación de estas prácticas influye negativamente sobre el nivel de satisfacción de los clientes y sobre la confianza depositada en la contraparte y, por tanto, sobre la consecución de relaciones orientadas al largo plazo.

En la actualidad, muchas compañías realizan un seguimiento periódico de la satisfacción de sus usuarios (y quizás también de la confianza que depositan en la compañía) con objeto de evaluar el desempeño de la entidad. En base a la discusión efectuada en esta investigación, podría igualmente resultar de gran relevancia para las empresas hacer un seguimiento de las barreras al cambio positivas y negativas que sus clientes perciben con el objetivo de constatar el grado de éxito en el camino hacia la consecución de relaciones orientadas hacia el largo plazo. A modo de conclusión, proponemos el siguiente cuestionario que podría servir como guía para los gestores con el propósito de monitorizar las barreras al cambio percibidas por sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Amit, R. y Zott, C. (2001), "Value Creation in E-Business", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 493-520.
- Aydin S. y Özer, G. (2005), "Customer Loyalty and the Effect of Switching Costs as a Moderator Variable: A Case in the Turkish Mobile Phone Market", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 23, N° 1, 89-103.
- Bansal, Harvir S. and Shirley F. Taylor 1999. "The Service Provider Switching Model (SPSM): A Model of Consumer Switching Behavior in the Services Industry." *Journal of Service Research*, 2 (November): 200-218.
- Bansal, H. S., Taylor, S. F. y James, S. T., (2005), "Migrating to new service providers: toward a unifying framework of consumers' switching behaviors", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, N°1, 96-115.
- Bolton, R. N., Lemon, K. N. y Verhorf, P. C., (2004), "The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 3, 271-292
- Burnham, T. A., Frels, J. K. y Mahajan, V., (2003), "Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, N°2, 109-126.
- Dwyer F. R., Schurr P. H. y Oh S., (1987), "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, 51 (April), 11-27.
- Farrell, J. y Klemperer, P., (2006), "Coordination and Lock-In: Competition with Switching Costs and Network Effects", versión preliminar para el *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 3.
- Fornell, C. (1992). "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 56: 1-18.
- Gultinan, Joseph P. (1989). A classification of switching costs with implications for relationship marketing. In T. L. Childers, R. P. Bagozzi, & J. P. Peter (Eds.), 1989 AMA Winter Educators' Conference: Marketing theory and practice (pp. 216-220). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Hess, M. y Ricart, J. E. (2002), "Managing Customer Switching Costs: A Framework for Competing in the

Networked Environment", *Management Research*, Vol. 1, Nº1, 93-110.

Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L. y Beatty, S. E. (2002), "Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes", *Journal of Business Research*, 55, 441-450.

Jones, T. O., y Sasser, W. E., (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, Vol. 73, 88-100.

Julander C. R. y Söderlund M., (2003), "Effects of switching barriers on satisfaction, repurchase intentions and attitudinal loyalty", *Working Paper Series in Business Administration*, Nº 2003:1.

Keaveney S. M. y Parthasarathy, M., (2001), "Customer switching behavior in online services: an exploratory study of the role of selected attitudinal, behavioral, and demographic factors", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, Nº4, 374-390.

Lam, S. Y., Shankar, V. y Murthy, M. K. (2004), "Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration from a Business-to-Business Service Context", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, Nº3, 293-311.

Lieberman, M. B. y Montgomery, D. B. (1988), "First-Mover Advantages", *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.

Mata, F. J., Fuerst, W. L. y Barney, J. (1995), "Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis", *Management Information Systems*, Vol. 19, Nº4, 487-505.

Morgan R. M., y Hunt S. D., (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.

Peters, T.J. (1987), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper & Row, New York, NY.

Patterson, Paul G. y Tasman Smith. 2003. "A Cross-Cultural Study of Switching Barriers and Propensity to Stay With Service Providers." *Journal of Retailing*, 79 (Summer): 107-120.

Ranaweera, C. y Prabhu, J. (2003), "The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting", *International Journal of Service Industry Management*, 14, 374-395.

Reichheld, F. F., (1996), *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Reichheld, F. y Sasser, W. (1990) "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Review*, Sept-Oct, pp 105-111.

Vázquez-Carrasco, R. y Foxall, G. R. (2006), "Influence of personality traits on satisfaction, perception of relational benefits, and loyalty in a personal service context", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 205-219.

Venkatesan, R. y Kumar, V., (2004), "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 68 (October), 106-125.

Notas

1. Los autores desean mostrar su agradecimiento por el soporte financiero recibido al Ministerio de Ciencia y Tecnología y FEDER (proyecto SEC2005-05968), y al Gobierno de Aragón a través del reconocimiento de los autores del trabajo como miembros del grupo de investigación de excelencia "Generés".

2. Autora de contacto: Universidad de Zaragoza; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; C/ Gran Vía, 2; 50005 Zaragoza; España