

# BARRERAS AL CAMBIO POSITIVAS VS. NEGATIVAS: LA INFLUENCIA DE LA NECESIDAD DE VARIEDAD DEL CLIENTE

Rosario Vázquez Carrasco

## ABSTRACT

Este estudio se encuadra en el debate existente en torno al establecimiento de barreras al cambio que retienen al cliente en la relación con un proveedor. En particular, demostramos que las barreras al cambio “positivas” (beneficios relacionales) juegan un papel más importante que las “negativas” (costes de cambio y disponibilidad y atractivo de alternativas) a la hora de determinar la satisfacción del cliente y su permanencia en la relación. Por otra parte, incluimos en el modelo propuesto el constructo “necesidad de variedad del cliente”, para demostrar que un mayor nivel de este rasgo psicológico conducirá a una menor percepción de la existencia de barreras al cambio (mayor percepción en el caso de la barrera “disponibilidad y atractivo de alternativas”). Las hipótesis propuestas fueron testadas en el contexto del servicio prestado por peluquerías, sobre una muestra de 800 individuos y mediante el empleo de la técnica “*Partial Least Squares*” (PLS). Nuestros resultados conducen a interesantes implicaciones para la gestión empresarial.

## PALABRAS CLAVE

Retención del cliente, barreras al cambio, beneficios relacionales, costes de cambio, disponibilidad y atractivo de alternativas, necesidad de variedad, PLS.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las barreras al cambio se han concebido como un factor relevante que influye sobre la retención del cliente, dado que permiten explicar por qué un cliente puede decidir permanecer con su proveedor actual incluso habiendo considerado seriamente el cambio (Colgate y Lang, 2001). Sin embargo, se ha argumentado que ciertas barreras que “encierran” al cliente en la relación pueden hacer más daño que bien en el largo plazo (Jones, Mothersbaugh y Beatty, 2000). De este modo, se ha distinguido entre barreras al cambio “positivas” y “negativas”, aunque no existe investigación empírica hasta la fecha, según nuestro conocimiento, que trate con dicha distinción.

Por otra parte, varios investigadores han llamado la atención sobre la necesidad de considerar características personales del cliente como factores que pueden influir sobre el mantenimiento de su relación con un proveedor (ej.: Homburg y Giering, 2001). En este sentido, en nuestro estudio prestamos atención al rasgo psicológico “necesidad de variedad”, argumentando que puede afectar a la percepción del cliente sobre la existencia de barreras al cambio.

## 2. LAS BARRERAS AL CAMBIO

En la actualidad, una de las principales preocupaciones de la gestión empresarial reside en la construcción y mantenimiento de relaciones a largo plazo con la clientela, en las cuales la satisfacción del cliente y su retención son constructos clave. La retención del cliente es un objetivo básico para cualquier empresa, dado que constituye la base de sus beneficios en el largo plazo. La satisfacción del

cliente ha sido un antecedente de la lealtad ampliamente reconocido por la literatura, aunque se ha argumentado que no todos los clientes satisfechos llegan a convertirse en clientes leales (Oliva, Oliver y McMillan, 1992), ni todos los clientes insatisfechos rompen la relación con su proveedor (Jones y Sasser, 1995). Ante ello, se ha prestado atención a otras causas de la ruptura de la relación con un proveedor que van más allá de la insatisfacción. Por ejemplo, en un estudio exploratorio sobre el comportamiento de cambio de proveedor en el contexto de la prestación de servicios, Keaveney (1995) identificó ocho grandes causas de la ruptura de la relación con un proveedor, algunas de ellas asociadas a sentimientos de insatisfacción con el servicio, pero otras consideradas como factores extrínsecos o situacionales.

En este estudio nos centramos en las barreras al cambio como determinantes de la retención del cliente. Dichas barreras se han conceptualizado como *“cualquier factor que dificulta o hace más costoso para los clientes cambiar de proveedor”* (Jones et al., 2000), y pueden ser agrupadas en tres grandes categorías: beneficios relacionales, costes de cambio y disponibilidad y atractivo de alternativas.

## 2.1. BENEFICIOS RELACIONALES

Los beneficios relacionales son el resultado de haber cultivado una relación a largo plazo con un proveedor de servicios, yendo más allá de los beneficios obtenidos del producto/servicio en cuestión (Gwinner, Gremler y Bitner, 1998; Hennig-Thurau, Gwinner y Gremler, 2002). Gwinner et al. (1998) presentan el estudio más extenso hasta la fecha sobre beneficios relacionales desde la perspectiva del cliente, del cual se desprende una tipología consistente en tres tipos de beneficios relacionales<sup>1</sup>:

1) Beneficios sociales. Se refieren al desarrollo de lazos personales entre proveedor y cliente, incluyendo un sentimiento de pertenencia, empatía, cortesía, comprensión, familiaridad e incluso amistad (Butcher, Sparks y O’Callaghan, 2002; Price y Arnould, 1999). La interacción cliente-proveedor puede ser más importante para la consecución de la lealtad del cliente que otras consideraciones como el valor; de hecho, Hightower, Brady y Baker (2002) afirman que, en el caso del servicio prestado por una peluquería, la conversación con el peluquero/a es tan importante para el cliente como el resultado final de la prestación del servicio.

2) Beneficios de confianza. Son beneficios psicológicos relacionados con factores como la comodidad o el sentimiento de seguridad al haber desarrollado una relación con el proveedor, la reducción de ansiedad o estrés, o un sentimiento de confianza.

3) Beneficios de trato especial. Surgen de la agregación de beneficios de tipo económico (descuentos en precios para clientes que han desarrollado una relación con la empresa, así como la provisión de un servicio más rápido o el ahorro en la búsqueda de otro proveedor) y beneficios de clientización (percepción del cliente de un trato especial, atención extra o reconocimiento personal y la provisión de servicios especiales no disponibles para otros clientes).

## 2.2. COSTES DE CAMBIO

Los costes de cambio se han conceptualizado como la percepción de la magnitud de los costes incrementales requeridos para terminar una relación y asegurar otra relación alternativa (Porter, 1980). Jackson (1985) popularizó estos costes categorizándolos en costes de naturaleza psicológica, física y económica. No obstante, podemos encontrar numerosas tipologías de costes de cambio en la literatura, existiendo una falta de consistencia y claridad en torno a su apropiada conceptualización y medida

<sup>1</sup> Parece existir un consenso en la literatura sobre la tipología de Gwinner et al. (1998). De hecho, ha sido contemplada en los estudios más recientes sobre la materia (ej.: Hennig-Thurau et al., 2002; Patterson y Smith, 2001b; entre otros).

(Jones et al., 2002). En todo caso, se ha afirmado que los costes de cambio son esenciales para impedir que los clientes abandonen la relación establecida con un proveedor y, por lo tanto, conseguir una corriente de beneficios a largo plazo de clientes leales (Chen y Hitt, 2002).

### 2.3. DISPONIBILIDAD Y ATRACTIVO DE ALTERNATIVAS

Esta barrera al cambio se refiere a las percepciones del cliente relativas al grado en el cual existen alternativas competidoras disponibles en el mercado. Cuando no existen alternativas viables, o no son atractivas, la probabilidad de terminar una relación existente disminuye (Bendapudi y Berry, 1997; Dubé y Maute, 1998).

### 2.4. BARRERAS AL CAMBIO "POSITIVAS" VERSUS "NEGATIVAS"

Ciertas barreras al cambio pueden hacer que el cliente se sienta "encerrado" en la relación, al estar relacionadas con la existencia de consecuencias negativas de cambiar a un proveedor alternativo. De esta forma, emerge un debate cuestionando la idoneidad de erigir este tipo de barreras, habiendo distinguido varios autores entre barreras al cambio "positivas" y "negativas". Por ejemplo, Egan (2001) argumenta que ciertas barreras al cambio se perciben como aceptables por el cliente, ya que son "creadas de forma natural" en cualquier relación (ej.: costes de búsqueda) o basadas en la propia iniciativa del cliente (ej.: beneficios relacionales). Sin embargo, otras barreras se perciben como coercitivas (ej.: costes de cambio financieros).

La creación de barreras al cambio en vez de satisfacción parece estar destinada al fracaso a largo plazo (Jones et al., 2002). Cuando la insatisfacción del cliente es un fenómeno continuado, éste puede permanecer en la relación a causa de las altas barreras al cambio, pero puede incurrir en el "sabotaje" a la empresa, como la realización de comunicaciones boca-oreja negativas, menor aceptación de nuevos productos o menor habilidad para la venta cruzada<sup>2</sup>. Barnes (1994) afirma que las relaciones basadas en barreras al cambio que hacen que el cliente se sienta atrapado son "pseudo-relaciones", ya que se mantiene al cliente en contra de su voluntad simplemente porque el coste de romper la relación es demasiado alto.

## 3. LA NECESIDAD DE VARIEDAD

Un consumidor puede elegir marcas o productos particulares no solo porque le proporcione beneficios funcionales o de resultados, sino también porque pueden emplearse para expresar su personalidad, su estatus social o afiliación, o para satisfacer necesidades psicológicas como la necesidad inherente de cambiar (Kim, Forthsyde, Gu y Moon, 2002). Por lo tanto, el análisis de rasgos psicológicos como factores determinantes del comportamiento del consumidor comenzó a cobrar una creciente importancia desde finales de los años 80 (ej.: Albanese, 1990; Foxall y Goldsmith, 1989). De hecho, en el ámbito de las barreras al cambio, se ha demostrado que las características del cliente pueden ser efectivas a la hora de predecir su comportamiento de cambio, convirtiéndose en prioritaria la identificación de aquéllos clientes propensos al cambio de proveedor (Keaveney y Parthasarathy, 2001). Incluso se ha afirmado que el modelo de Keaveney (1995) ofrece una mejora en la comprensión de la ruptura de la relación con un proveedor en el contexto de los servicios, pero ignora las posibles diferencias entre varios tipos de consumidores (Grace y O'Cass, 2001).

La "necesidad de variedad" es uno de los rasgos psicológicos a los que más atención se ha prestado en la literatura de marketing. Cada organismo tiene una preferencia por un cierto nivel de

<sup>2</sup> Similar a lo que Jones y Sasser (1995) denominan clientes "terroristas" o "saboteadores".

estímulo (“nivel óptimo de estímulo”) con el que se encuentra cómodo. Si el nivel de estímulo en un momento dado cae por debajo del óptimo (el entorno es deficiente en la provisión de estímulo al nivel requerido), la persona buscará variedad adicional del entorno para incrementar la estimulación. Por el contrario, cuando el nivel de estímulo está por encima de este óptimo, la persona se esforzará por reducirlo.

La necesidad de variedad tiene una obvia significatividad en el contexto del comportamiento del consumidor, ya que puede ayudar a explicar diferencias entre consumidores en relación a una amplia gama de comportamientos incluyendo, por ejemplo, el cambio de marca (Wahlers y Etzel, 1990). En términos de consecuencias comportamentales, todas las actuaciones llevadas a cabo por un individuo para recuperar su nivel óptimo de estímulo se han englobado en el denominado “comportamiento exploratorio del consumidor”, que incluye la tendencia del individuo a buscar información, a evaluar y adoptar innovaciones, al cambio de marca, a la visita a nuevas tiendas e instalaciones comerciales, etc. (Steenkamp y Baumgartner, 1992). Todas estas tendencias pueden resumirse, en definitiva, en la búsqueda de cambio y novedad.

#### 4. MODELO CAUSAL E HIPÓTESIS

Nuestra primera hipótesis es la relativa al lazo de unión existente entre la satisfacción y la retención del cliente, constructos sobre los cuales analizamos la influencia de las barreras al cambio. Numerosos estudios han encontrado la existencia de una relación positiva significativa entre la satisfacción del cliente y su lealtad/retención (ej.: Colgate y Stewart, 1998; Cronin, Brady y Hult, 2000; Hocutt, 1998; Patterson y Spreng, 1997; Shemwell, Yaba y Bilgin, 1998; entre otros). A pesar de que existen estudios que sugieren que la satisfacción es una condición necesaria pero no suficiente para la consecución de la lealtad (Mittal y Lassar, 1998), existe un consenso generalizado sobre la existencia de una relación positiva entre ambos constructos. Es más, Grace y O’Cass (2001), en su estudio relativo al cambio de proveedor en el contexto de los servicios, demuestran que la insatisfacción con el núcleo del servicio es un factor significativo que influye sobre el comportamiento de cambio de proveedor. Así, proponemos que:

*H<sub>1</sub>: La satisfacción está directa y positivamente relacionada con la retención del cliente.*

Las barreras al cambio se han considerado un factor relevante que influye sobre la intención del cliente de permanecer en la relación establecida con un proveedor. Por lo tanto, las tres categorías de barreras al cambio que hemos distinguido contribuirán a la retención del cliente. Gwinner et al. (1998) afirman que los beneficios sociales, de confianza y de trato especial muestran una fuerte relación positiva con la satisfacción y la lealtad. Por ello, proponemos que:

*H<sub>2</sub>: Los beneficios relacionales están directa y positivamente relacionados con la satisfacción del cliente.*

*H<sub>3</sub>: Los beneficios relacionales están directa y positivamente relacionados con la retención del cliente.*

La literatura ha demostrado que la percepción del cliente de la existencia de costes de cambio conduce al mantenimiento de la relación proveedor-cliente (ej.: Hurley, 1998; Wathne, Biang y Heide, 2001). Sin embargo, no existen estudios empíricos, según nuestro conocimiento, que relacionen directamente los costes de cambio con la satisfacción. Coincidimos con aquellos autores que afirman que la percepción del cliente de sentirse “encerrado” en la relación probablemente conducirá a la insatisfacción (ej.: Jones et al., 2000). Por lo tanto, proponemos que:

*H<sub>4</sub>: Los costes de cambio están directa y negativamente relacionados con la satisfacción del cliente.*

*H<sub>5</sub>: Los costes de cambio están directa y positivamente relacionados con la retención del cliente.*

El atractivo y disponibilidad de alternativas se ha concebido como un factor poderoso a la hora de predecir la lealtad del cliente (Dubé y Maute, 1998). De hecho, existe evidencia empírica que demuestra que la probabilidad de abandonar una relación disminuye al percibir los clientes una falta de alternativas en el mercado (Bendapudi y Berry, 1997). Al igual que en el caso de los costes de cambio, la disponibilidad y atractivo de alternativas no se ha relacionado directamente con la satisfacción del cliente. De acuerdo con la línea argumental expuesta, consideramos que la percepción del cliente de la disponibilidad y atractivo de alternativas puede tener un efecto negativo sobre su satisfacción con el servicio/proveedor. Por lo tanto, proponemos que:

*H<sub>6</sub>: La disponibilidad y atractivo de alternativas está directa y negativamente relacionada con la satisfacción del cliente.*

*H<sub>7</sub>: La disponibilidad y atractivo de alternativas está directa y negativamente relacionada con la retención del cliente.*

Por otra parte, consideramos que existe una relación entre las barreras al cambio contempladas. Es decir, la percepción del cliente de la existencia de beneficios sociales, de confianza y de trato especial puede contribuir a una mayor percepción de costes de cambio (tales beneficios desaparecerían si el cliente abandonara la relación con su actual proveedor) y puede reducir la percepción de alternativas atractivas en el mercado. Por ello, proponemos que:

*H<sub>8</sub>: Los beneficios relacionales están directa y positivamente relacionados con los costes de cambio.*

*H<sub>9</sub>: Los beneficios relacionales están directa y negativamente relacionados con la disponibilidad y atractivo de alternativas.*

Finalmente consideramos, aunque no hemos encontrado evidencia empírica en la que apoyarnos, que la necesidad de variedad influye directamente sobre las barreras al cambio. En particular, los individuos con una alta necesidad de variedad tendrán una menor percepción de la existencia de beneficios relacionales (su inherente necesidad al cambio les conducirá a no valorar los beneficios sociales, de confianza y de trato especial, dado que el cambio a un proveedor alternativo les permitirá alcanzar su nivel óptimo de estímulo) y una menor percepción de la existencia de costes de cambio (la búsqueda de “novedad” para incrementar el nivel de estímulo reducirá la percepción de la existencia de cualquier factor que “encierre” al individuo en la relación). Por otra parte, un alto nivel de necesidad de variedad conducirá a una mayor percepción de disponibilidad y atractivo de alternativas en el mercado (el deseo inherente de cambiar puede hacer al individuo pensar sobre la existencia de mejores ofertas a las que dirigirse). De acuerdo con la argumentación expuesta proponemos, de manera exploratoria, que:

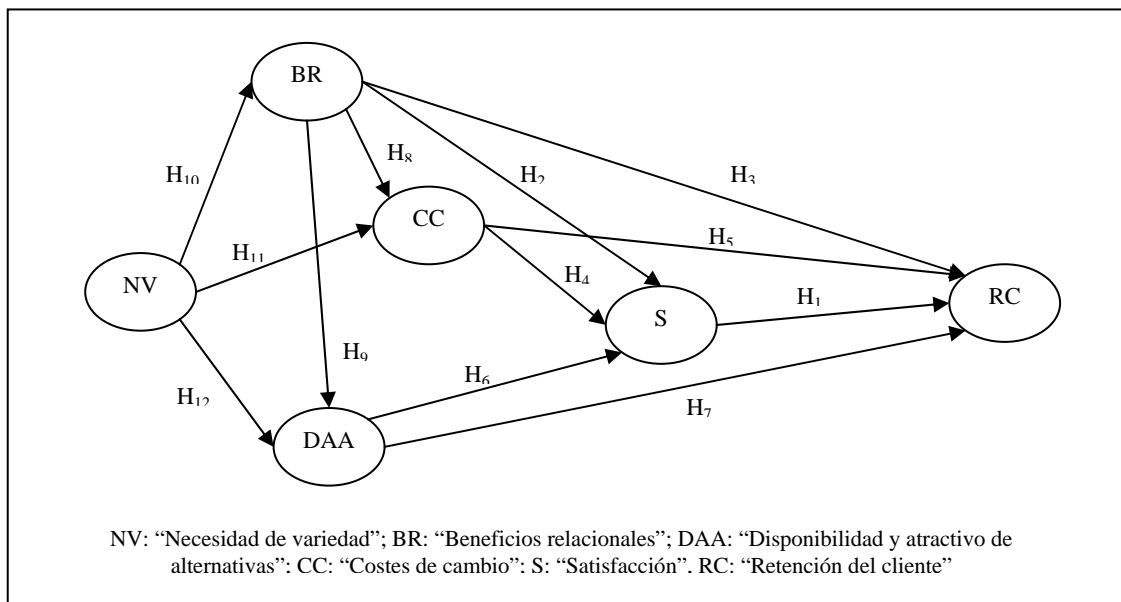
*H<sub>10</sub>: La necesidad de variedad está directa y negativamente relacionada con la percepción de la existencia de beneficios relacionales.*

*H<sub>11</sub>: La necesidad de variedad está directa y negativamente relacionada con la percepción de la existencia de costes de cambio.*

H<sub>12</sub>: La necesidad de variedad está directa y positivamente relacionada con la percepción de disponibilidad y atractivo de alternativas.

Las hipótesis formuladas nos llevan a proponer el siguiente modelo exploratorio sobre el efecto de las barreras al cambio en la satisfacción y retención del cliente, y la influencia de la necesidad de variedad del cliente sobre dichas barreras:

**Gráfico 1: Modelo causal propuesto**



## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. MUESTRA Y MEDICIÓN DE LOS CONSTRUCTOS

La población objeto de estudio de esta investigación está constituida por los usuarios finales del servicio prestado por peluquerías. Son dos las razones principales que nos han llevado a seleccionar este sector. En primer lugar, este tipo de servicio ha sido objeto de análisis recientemente por diversos investigadores en el terreno del marketing (ej.: Bloemer, Odekerken-Schröder y Kestens, 2003; Butcher et al., 2002; East, Harris, Wilson, Lomax y Perkins, 2001; Jones et al., 2000, 2002; McDougall y Levesque, 2000; Patterson y Smith, 2001a, 2001b; entre otros). En segundo lugar, la enorme y reciente atención por parte de los investigadores a este tipo de servicio se debe a las peculiaridades que presenta. De hecho, podemos pensar que en él cobran una especial relevancia los constructos propuestos en nuestro modelo; por ejemplo, la percepción del cliente de la existencia de beneficios relacionales o de costes de cambio.

La dimensión espacial de nuestro estudio se circunscribe a la ciudad de Sevilla (España), con una población de 706.484 individuos. A través de una entrevista personal realizada por un equipo de entrevistadores, se consiguieron 800 cuestionarios correctamente cumplimentados, los cuales se emplearon para testar las hipótesis propuestas. La recolección de datos se llevó a cabo durante los meses de febrero a mayo de 2003.

Para operacionalizar la retención del cliente, empleamos el constructo “lealtad pasiva” de Ganesh, Arnold y Reynolds (2000)<sup>3</sup>. La satisfacción se midió mediante la escala propuesta por Maloles (1997). Para medir los beneficios relacionales, usamos la escala propuesta por Gwinner et al. (1998). Los costes de cambio y la disponibilidad y atractivo de alternativas se midieron con las escalas de Jones et al. (2000). Finalmente, la necesidad de variedad se midió con la versión reducida del “Índice del Buscador de Cambio” propuesto por Steenkamp y Baumgartner (1995). La fiabilidad y validez de estas escalas han sido testadas en investigaciones previas, habiéndose realizado las oportunas modificaciones para adecuarlas al área objeto de estudio.

## 5.2. MÉTODO DE ANÁLISIS

La técnica empleada para testar las hipótesis propuestas es el análisis de ecuaciones estructurales, el cual implica dos fases (Anderson y Gerbin, 1988): evaluación del modelo de medida y evaluación del modelo estructural. Existen varias técnicas que permiten la aplicación de la metodología de ecuaciones estructurales. En este estudio hemos empleado la denominada *Partial Least Squares* (PLS), dado que en nuestra investigación se dan ciertas condiciones que hacen aconsejable su uso<sup>4</sup> como, por ejemplo, el hecho de que nuestras hipótesis se derivan de un modelo que incluye constructos a los que la literatura de marketing ha prestado insuficiente atención, y que nuestro objetivo va dirigido a un análisis causal predictivo.

## 6. RESULTADOS

### 6.1. MODELO DE MEDIDA

Hemos empleado el Análisis de Componentes Jerárquicos de Lohmöller (1989) en el caso de los beneficios relacionales, considerando que dichos beneficios constituyen un constructo de segundo orden medido por tres factores de primer orden: beneficios sociales, de confianza y de trato especial.

- La fiabilidad individual del ítem se evalúa mediante el examen de las cargas factoriales o correlaciones simples de los indicadores con sus respectivos constructos. Tras haber eliminado uno de los ítems que medía la retención del cliente, nuestros resultados muestran que todos los indicadores exceden el mínimo de 0,55 propuesto por Falk y Miller (1992) para el desarrollo inicial de escalas, incluso estando por encima del nivel más estricto de 0,707 propuesto por Carmines y Zeller (1979), a excepción de los beneficios de trato especial.

- Para evaluar la fiabilidad de los constructos, empleamos la Fiabilidad Compuesta ( $\rho_c$ ), al haber sido considerada un mejor indicador que el  $\alpha$  de Cronbach (Fornell y Larcker, 1981). De la observación de la tabla 1, podemos afirmar que todos los constructos son fiables, al superar los valores de la fiabilidad compuesta el umbral de 0,7 e incluso el más estricto de 0,8 (Nunnally, 1978).

- La evaluación de la validez convergente se ha realizado con la medida desarrollada por Fornell y Larcker (1981) conocida como Varianza Extraída Media (AVE). Este indicador debe exceder el valor de 0,5, lo cual demuestra que más del 50% de la varianza de cada constructo es debida a sus

<sup>3</sup> Estos autores proponen dos constructos para operacionalizar la lealtad: “lealtad activa” (predisposición del cliente a difundir comunicaciones boca-oreja positivas y su intención de usar más de los servicios ofrecidos por el proveedor) y “lealtad pasiva” (intención del cliente de permanecer en la relación, incluso aunque éste incremente sus precios o aparezca una oferta superior de la competencia). Otros estudios han distinguido estos dos elementos como indicadores de la lealtad (ej.: Lam, Shankar, Erramilli y Murthy, 2004). La razón por la cual no hemos incluido la lealtad activa en este estudio reside en que consideramos cómo afectan las barreras al cambio a la intención del cliente de permanecer en la relación; es decir, la lealtad pasiva.

<sup>4</sup> Ver Falk y Miller (1992, p. 5).

indicadores. La tabla 1 ofrece el valor del AVE para cada constructo, mostrando que todos ellos superan el valor de 0,50 establecido como referencia.

**Tabla 1: Fiabilidad Compuesta y Varianza Extraída Media (AVE)**

Constructo	Fiabilidad Compuesta ( $\rho_c$ )	AVE
Retención del cliente (RC)	0,866	0,764
Satisfacción (S)	0,953	0,695
Beneficios relacionales (BR)	0,829	0,624
Costes de cambio (CC)	0,935	0,827
Disponibilidad y atractivo de alternativas (DAA)	0,907	0,765
Necesidad de variedad (NV)	0,917	0,612

- Para valorar la validez discriminante, Fornell y Larcker (1981) proponen comparar la varianza extraída media de cada constructo (la varianza media compartida entre el constructo y sus indicadores) con la varianza compartida entre cada constructo y el resto de constructos del modelo (correlación al cuadrado entre dos constructos), de manera que el valor de la primera supere a la segunda. En nuestro caso (tabla 2), comparamos la raíz cuadrada de los valores del AVE con las correlaciones entre los constructos. Para que exista validez discriminante en un constructo, la raíz cuadrada del AVE (diagonal principal) debe superar las correlaciones de dicho constructo con los otros constructos.

**Tabla 2: Validez discriminante**

	RC	S	BR	CC	DAA	NV
RC	0,740709					
S	0,429	0,833727				
BR	0,499	0,694	0,899367			
CC	0,379	0,331	0,488	0,90945		
DAA	-0,305	-0,131	-0,220	-0,284	0,746428	
NV	-0,169	-0,115	-0,150	-0,335	0,200	0,782304

Nota: Los elementos de la diagonal principal corresponden a la raíz cuadrada de la varianza extraída media (AVE) de cada constructo; el resto de cifras corresponden a las correlaciones entre constructos.

Podemos observar que la raíz cuadrada del AVE es en todos los casos superior a las correlaciones entre constructos, lo cual nos permite confirmar la existencia de validez discriminante.

## 6.2. MODELO ESTRUCTURAL

La evaluación del modelo estructural se realiza empleando una medida del poder predictivo de las variables latentes dependientes, que es la cantidad de varianza en el constructo explicada por el modelo ( $R^2$ )<sup>5</sup>. Además, la contribución de las variables predictoras a la varianza explicada de las variables endógenas se evalúa con la ayuda de los coeficientes *path* o pesos de regresión estandarizados ( $\beta$ )<sup>6</sup>. Finalmente, la significación de los coeficientes *path* se examina analizando los valores *t* de los parámetros obtenidos usando la técnica no paramétrica de remuestreo *Bootstrap*. Así, fueron generadas

<sup>5</sup> Falk y Miller (1992) señalan que la varianza explicada de las variables endógenas ( $R^2$ ) debe ser mayor o igual que 0,1.

<sup>6</sup> Falk y Miller (1992) establecen que para ser considerados significativos, estos coeficientes deben explicar al menos el 1,5% de la varianza de una determinada variable.



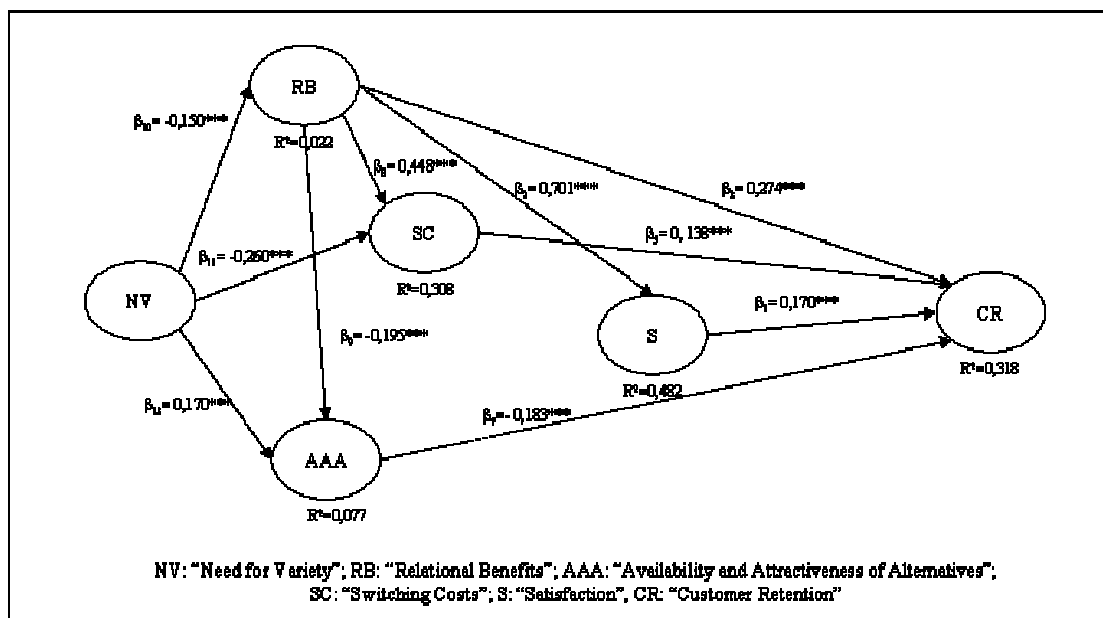
500 submuestras empleando una distribución *t*-Student de dos colas y 499 grados de libertad ( $n - 1$ , donde  $n$  representa el número de submuestras) para calcular la significación de los coeficientes *path* ( $\beta$ ), obteniendo los valores:  $t_{(0,05; 499)} = 1,964726835$ ;  $t_{(0,01; 499)} = 2,585711627$ ;  $t_{(0,001; 499)} = 3,310124157$ . De estos niveles se obtiene la significación de los caminos estructurales, determinando la aceptación o rechazo de las hipótesis propuestas (tabla 3, gráfico 2).

**Tabla 3: Resultados del modelo estructural**

Hipótesis	Coefficientes path estandarizados ( $\beta$ )	Valor t ( <i>Bootstrap</i> )	Resultado del contraste
H <sub>1</sub>	0,170	4,1960***	SE ACEPTA
H <sub>2</sub>	0,701	26,8653***	SE ACEPTA
H <sub>3</sub>	0,274	6,4370***	SE ACEPTA
H <sub>4</sub>	-0,005	-0,1430	SE RECHAZA
H <sub>5</sub>	0,138	3,7223***	SE ACEPTA
H <sub>6</sub>	0,022	0,7167	SE RECHAZA
H <sub>7</sub>	-0,183	-6,0324***	SE ACEPTA
H <sub>8</sub>	0,448	15,9581***	SE ACEPTA
H <sub>9</sub>	-0,195	-4,9571***	SE ACEPTA
H <sub>10</sub>	-0,150	-4,840***	SE ACEPTA
H <sub>11</sub>	-0,260	-8,259***	SE ACEPTA
H <sub>12</sub>	0,700	4,468***	SE ACEPTA

Cuando el valor t obtenido empleando la técnica *Bootstrap* supera el valor de la t-Student  $t_{(0,001;499)} = 3,310124157$ , la hipótesis se acepta con una significación del 99,9% (\*\*\*)

**Gráfico 2: Hipótesis aceptadas en el modelo estructural**



Observamos que 10 de las 12 hipótesis propuestas han sido aceptadas. Respecto a la varianza explicada de las variables endógenas ( $R^2$ ) (gráfico 2), el modelo muestra un adecuado poder predictivo<sup>7</sup>.

## 7. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS E IMPLICACIONES

El cuerpo central de nuestra investigación ha consistido en aproximarnos, desde un punto de vista empírico, al debate sobre la idoneidad de establecer barreras al cambio. En particular, hemos distinguido entre “barreras positivas” (aquellas “creadas de manera natural” en cualquier relación o basadas en la propia iniciativa del cliente) y “barreras negativas” (aquellas percibidas como coercitivas y que “encierran” en la relación). Además, sobre la base de nuestra convicción en la relevancia de la personalidad en el estudio de la lealtad del cliente, hemos incorporado el rasgo “necesidad de variedad” como determinante de la percepción de la existencia de barreras al cambio.

En primer lugar, a pesar de que se ha afirmado que la satisfacción es una condición necesaria pero no suficiente para la consecución de lealtad, nuestros resultados demuestran que un cliente satisfecho tendrá una mayor probabilidad de permanecer en la relación establecida con su actual peluquería. Por lo tanto, sería recomendable para los proveedores de servicios ofrecer satisfacción a sus clientes, es decir, alcanzar o incluso superar sus expectativas mediante la entrega de un servicio “excelente”. Como sugieren Grace y O’Cass (2001), las empresas deben tratar de tangibilizar el servicio mostrando, por ejemplo, el equipo empleado para la prestación del servicio o realzando la calidad del servicio ofrecido por medio de la publicidad.

Por otra parte, las barreras al cambio han resultado ser importantes determinantes de la retención del cliente, habiéndose aceptado las respectivas hipótesis con el mayor grado de significación y un alto valor de los coeficientes *path*<sup>8</sup>. Es más, dichas barreras contribuyen a la varianza explicada<sup>9</sup> de la retención con un valor mayor al 1,5%; mínimo establecido por Falk y Miller (1992). Por lo tanto, sería recomendable que el proveedor hiciera un esfuerzo para incrementar la percepción del cliente de la existencia de barreras al cambio.

De esta forma, una peluquería debería proporcionar beneficios sociales, de confianza y de trato especial. Para ello, siguiendo a Gwinner et al. (1998), proponemos las siguientes sugerencias estratégicas:

- *Construir estrategias para facilitar y acelerar la entrega de beneficios relacionales.* Por ejemplo, los empleados deberían mantener una relación con los clientes por largos periodos de tiempo y deberían ser animados e incluso recompensados por ser rápidos y eficientes en el trato con los clientes. Grace y O’Cass (2001) afirman que debería ayudarse a la plantilla a construir relaciones duraderas con los clientes ofreciendo, por ejemplo, empleo a tiempo completo, condiciones seguras de trabajo e incentivos que aseguren su continuidad en la prestación del servicio. Ahora bien, debe prestarse una atención especial a las políticas relativas a la rotación de empleados, porque si un empleado que siempre atiende al mismo cliente cambia de puesto (o lo abandona), podría hacer que se redujera la lealtad y retención de dicho cliente. Así, debería animarse a los clientes valiosos a construir

<sup>7</sup> Los constructos endógenos alcanzan una varianza explicada superior a 0,1. Los dos constructos cuyas varianzas explicadas no exceden este valor son los beneficios relacionales y la disponibilidad y atractivo de alternativas (siendo en este caso la varianza explicada cercana a 0,1). Esto indica que otros factores no incluidos en el modelo contribuirían a explicarlos. No obstante, el objetivo de nuestra investigación no es predecir el comportamiento de estas variables, sino analizar el papel que juegan en el modelo propuesto. Por lo tanto, y a la luz de las otras variables endógenas, que presentan una varianza explicada relativamente alta, podemos afirmar que nuestro modelo posee un adecuado poder predictivo.

<sup>8</sup> Se ha establecido que el coeficiente *path* entre dos constructos es significativo para valores iguales o superiores a 0,2 e idealmente superiores a 0,3 (Chin, 1998, p. xiii).

<sup>9</sup> La varianza explicada de un constructo endógeno por otra variable latente viene dada por el valor absoluto de multiplicar el coeficiente *path* por el coeficiente de correlación entre ambas variables (Falk y Miller, 1992, p. 74).

relaciones fuertes con varios empleados, siendo cada uno responsable de una parte de la entrega del servicio. Por ejemplo, en el caso de las peluquerías, un empleado podría ser responsable de cortar el pelo, otro de aplicar un tinte, etc. (Bove y Johnson, 2000).

- *Diferenciación a través de los beneficios relacionales.* Los beneficios sociales pueden ser especialmente útiles como estrategia de diferenciación porque pueden ser difíciles de imitar por otra empresa, al menos en el corto plazo. Así, hay varias estrategias dirigidas a desarrollar una “amistad comercial”, como saludar al cliente por su nombre, conocer y emplear los nombres y preferencias de los miembros de su familia, preguntar por un viaje que haya realizado recientemente, etc. (Beatty, Mayer, Coleman, Reynolds y Lee, 1996). El desarrollo de lazos interpersonales puede facilitarse mediante el diseño adecuado del entorno en el que tiene lugar el servicio, de manera que se den oportunidades para interacciones (formales e informales) entre empleados y clientes (Gremler, Gwinner y Brown, 2001). Por ejemplo, podrían establecerse lugares para que jueguen los niños, facilitando que los padres pasen más tiempo en las instalaciones del proveedor.

Esta estrategia de construcción de lazos sociales con los clientes puede ser más difícil para empresas grandes, siendo una táctica para crear un encuentro de servicio más personal la inversión en tecnologías de bases de datos de clientes (Pine, 1993). En la línea de Gremler et al. (2001), sugerimos que la empresa debe adoptar tecnologías que permitan a los empleados tener más tiempo para interactuar con los clientes. El despliegue de software por los empleados puede ayudarles a recordar características de los clientes y usar tal información en la construcción de una relación. Esto puede permitir que el cliente incremente sus percepciones de cuidado y atención por parte del proveedor, familiaridad y conexión personal, ayudando a construir lazos interpersonales en el intercambio.

De manera similar, el proveedor debería tratar de hacer que el cliente vea que los costes de cambiar de proveedor serían altos, además de intentar reducir el atractivo de otras alternativas. Aunque el proveedor no puede controlar las alternativas existentes, sería posible tratar de reducir su atractivo para los clientes. Para ello, podría ser útil el despliegue de instrumentos promocionales que compensen aquéllos ofrecidos por los competidores, junto con la provisión de argumentos relativos al “*trastorno causado por cambiar a otra peluquería*” o “*la no existencia de peluquerías con una oferta mejor que la actual*”. Estas acciones no serían válidas en el caso de un tipo de servicio despersonalizado, pero son viables para el servicio prestado por una peluquería, ya que se da la oportunidad de establecer una relación amistosa con los clientes que crea la atmósfera necesaria para realizar recomendaciones de esta naturaleza.

No obstante, a pesar de que estas barreras al cambio contribuyen a la retención del cliente, no afectan a su satisfacción, al contrario que los beneficios relacionales. Así, la percepción de beneficios que derivan de la relación no sólo influye directamente sobre la retención del cliente, sino que también la afecta indirectamente a través de un incremento de la satisfacción<sup>10</sup>. Además, nuestros hallazgos han corroborado la influencia de los beneficios relacionales en la percepción de costes de cambio y disponibilidad y atractivo de alternativas, habiendo sido aceptadas las respectivas hipótesis con el mayor nivel de significación<sup>11</sup>. Es decir, si los clientes perciben la existencia de beneficios sociales, de confianza y de trato especial, también percibirán mayores costes de cambio y tendrán una menor percepción de alternativas atractivas en el mercado. Por lo tanto, nuestra primera aportación relevante a la literatura relativa a la lealtad y las barreras al cambio, es haber testado empíricamente que las barreras al cambio “positivas” juegan un papel más importante en la satisfacción y retención del cliente que las “negativas”, en la línea sugerida por autores como Barnes (1994), Gummesson (1994) o Hurley (1998).

<sup>10</sup> Los beneficios relacionales tienen un efecto indirecto sobre la retención del cliente con un valor de 0,11917. (El efecto indirecto de un constructo A sobre otro constructo C, mediado por un constructo B, viene de multiplicar el coeficiente *path* de la relación entre A y B por el de la relación entre B y C). Así, el efecto total de este constructo sobre la retención del cliente tiene un elevado valor de 0,39317.

<sup>11</sup> Debemos resaltar el lazo de unión entre los beneficios relacionales y los costes de cambio, con un valor muy elevado para el coeficiente *path* (0,448) y contribuyendo los beneficios relacionales en un 22% a la varianza explicada de los costes de cambio.

Nuestra segunda contribución relevante es que la necesidad de variedad ha mostrado estar directamente relacionada con las barreras al cambio (con el mayor nivel de significación). En este sentido, sería recomendable identificar a los clientes que tienen un alto grado de necesidad de variedad, dado que ellos serán los individuos con la menor percepción de barreras al cambio<sup>12</sup>. Para ellos sería apropiado articular mecanismos que les proporcionen “algo diferente”. Por ejemplo, en el caso del servicio prestado por una peluquería, podría animarse al cliente a recibir un tipo de servicio distinto al que tradicionalmente solicita (ej.: cambio de imagen en cuanto al peinado, realización de manicura, maquillaje, etc.). Así, la propuesta de un cambio en el servicio recibido o de un servicio adicional que redujera la necesidad de variedad, podría incrementar la percepción de beneficios relacionales y costes de cambio, además de reducir la percepción de alternativas más atractivas; lo cual conllevaría un incremento de las intenciones de permanencia en la relación.

## 8. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En primer lugar, los resultados obtenidos están ligados al sector seleccionado para llevar a cabo el estudio empírico. Sería interesante aplicar este mismo modelo a otros servicios para determinar el papel que jugaría cada uno de los constructos contemplados.

En segundo lugar, hemos llevado a cabo un análisis transversal, siendo deseable acometer una investigación de carácter longitudinal empleando al mismo cliente como unidad de análisis.

En tercer lugar, el ámbito geográfico en el que se ha llevado a cabo el estudio empírico puede parecer “estrecho”, ya que está confinado a la población de una ciudad. La razón de elegir esta limitada área reside en el exhaustivo cuestionario empleado en el estudio original (del cual éste constituye una parte), el cual requería llevar a cabo una intensa entrevista personal a cada encuestado.

Una cuarta limitación reside en la noción de causalidad. Aunque se proporciona evidencia sobre la causalidad del modelo, la causalidad en sí misma no ha sido probada, ya que la modelización flexible se apoya en la idea de predecibilidad, no de causalidad (Falk y Miller, 1992).

En quinto lugar, nos hemos centrado exclusivamente en los efectos directos entre los constructos. Una posible línea de investigación podría estar centrada en los efectos moderadores que pueden ejercer ciertos constructos en las relaciones establecidas entre diversas variables del modelo. Por ejemplo, varios autores han señalado que el papel jugado por los costes de cambio en un modelo de lealtad consiste en moderar la relación existente entre satisfacción y lealtad (ej.: Fornell, 1992; Jones et al., 2000; Yan y Peterson, 2004; entre otros). Igualmente, podríamos indagar si la necesidad de variedad podría moderar la relación entre las barreras al cambio y la lealtad del cliente.

Finalmente, encontramos otra limitación en la naturaleza exploratoria de este estudio, dada la incorporación de constructos y relaciones entre ellos que han recibido escasa atención (o incluso nula) en el terreno del marketing. Esta limitación se transforma en una gran oportunidad de cara a futuras investigaciones, para indagar con mayor profundidad el papel jugado por las barreras al cambio y la personalidad del cliente en la determinación de su intención de permanencia en una relación. Así, sería deseable profundizar en el estudio de los constructos propuestos en este estudio, dado que han sido recientemente incorporados en el contexto del Marketing Relacional y pocos estudios empíricos los han contemplado hasta la fecha.

---

<sup>12</sup> Salvo en el caso de la percepción de disponibilidad y atractivo de alternativas, que incrementaría.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albanese, P.J. (1990), "Personality, Consumer Behavior and Marketing Research: A New Theoretical and Empirical Approach", En E.C. Hirschman (ed.), *Research in Consumer Behavior*, 4, JAI Press, Greenwich, CT, 1-49.
- Anderson, J.C. y Gerbin, D.W. (1988), "Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Barnes, J.G. (1994), "Close to the Customer: But Is It Really a Relationship?", *Journal of Marketing Management*, 10 (7), 561-570.
- Beatty, S.D., Mayer, M.L., Coleman, J.E., Reynolds, K.E. Y Lee, J. (1996), "Customer-Sales Associate Retail Relationships", *Journal of Retailing*, 72 (otoño), 223-247.
- Bendapudi, N. y Berry, L.L. (1997), "Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers", *Journal of Retailing*, 73 (1), 15-37.
- Bloemer, J., Odekerken-Schröder, G. y Kestens, L. (2003), "The Impact of Need for Social Affiliation and Consumer Relationship Proneness on Behavioral Intentions: An Empirical Study in a Hairdresser's Context", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10 (4), 231-240.
- Bove, L.L. y Johnson, L.W. (2000), "A Customer-Service Worker Relationship Model", *International Journal of Service Industry Management*, 11 (5), 491-511.
- Butcher, K., Sparks, B. y O'Callaghan, F. (2002), "Effect of Social Influence on Repurchase Intentions", *Journal of Services Marketing*, 16 (2), 503-514.
- Carmines, E.G. y Zeller, R.A. (1979), "Reliability and Validity Assessment", *Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences*. N. 07-017. Beverly Hills, Ca: Sage.
- Chen, P. y Hitt, L.M. (2002), "Measuring Switching Costs and the Determinants of Customer Retention in Internet-Enabled Business: A Study of the Online Brokerage Industry", *Information Systems Research*, 13 (3), 255-274.
- Chin, W.W. (1998), "Issues and Opinion on Structural Equation Modelling", *MIS Quarterly*, 22 (1), marzo, p. Vii-Xv.
- Colgate, M. y Lang, B. (2001), "Switching Barriers in Consumer Markets: An Investigation of the Financial Services Industry", *Journal of Consumer Marketing*, 18 (4), 332-347.
- Colgate, M. y Stewart, K. (1998), "The Challenge of Relationships in Services: A New Zealand Study", *International Journal of Service Industry Management*, 9 (5), 454-468.
- Cronin J.J. Jr., Brady, M.K. y Hult, G.T.M. (2000), "Assessing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments", *Journal of Retailing*, 76 (2), 193-218.
- Dubé, L. y Maute, M.F. (1998), "Defensive Strategies for Managing Satisfaction and Loyalty in the Service Industry", *Psychology & Marketing*, 15 (8), 775-791.
- East, R., Harris, P., Wilson, G., Lomax, W. y Perkins, D. (1997), "Firststore Loyalty to US and British Supermarkets", in *Proceedings of the 26th European Marketing Academy Conference*, Warwick, 1, 401-415.
- Egan, J. (2001), *Relationship Marketing. Exploring Relational Strategies in Marketing*. Prentice Hall.
- Falk, R.F. y Miller, N.B. (1992), *A Primer for Soft Modelling*. Akron, Ohio: The University of Akron.
- Fornell, C. (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, 56 (enero), 6-21.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18 (febrero), 39-50.
- Foxall, G.R. y Goldsmith, R.E. (1989), "Personality and Consumer Research: Another Look", *Journal of the Market Research Society*, 30, 111-125.
- Ganesh, J., Arnold, M.J. y Reynolds, K.E. (2000), "Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences between Switchers and Stayers", *Journal of Marketing*, 64 (julio), 65-87.
- Grace, D. y O'Cass, A. (2001), "Attributions of Service Switching: A Study of Consumers' and Providers' Perceptions of Child-Care Service Delivery", *Journal of Services Marketing*, 15 (4), 300-321.
- Gremler, D.D., Gwinner, K.P. y Brown, S.W. (2001), "Generating Positive Word-of-Mouth Communication through Customer-Employee Relationships", *International Journal of Service Industry Management*, 12 (1), 44-59.
- Gummesson, E. (1994), "Making Relationship Marketing Operational", *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), 5-20.
- Gwinner, K.P., Gremler, D.D. y Bitner, M.J. (1998), "Relational Benefits in Services Industries: the Customer's Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science* 26 (2), 101-114.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P. y Gremler, D.D. (2002), "Understanding Relationship Marketing Outcomes. An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality", *Journal of Service Research*, 4 (3), 230-247.
- Hightower, R., Brady, M.K. y Baker, T.L. (2002), "Investigating the Role of the Physical Environment in Hedonic Service Consumption: An Exploratory Study of Sporting Events", *Journal of Business Research*, 55 (9), 697-707.
- Hocutt, M.A. (1998), "Relationship Dissolution Model: Antecedents of Relationship Commitment and the Likelihood of Dissolving a Relationship", *International Journal of Service Industry Management*, 9 (2), 189-200.

- Homburg, C. y Giering, A. (2001), "Personal Characteristics as Moderators of the Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty. An Empirical Analysis", *Psychology and Marketing*, 18 (1), 43-63.
- Hurley, R.F. (1998), "Customer Service Behavior in Retail Settings: A Study of the Effect of Service Provider Personality", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), 115-127.
- Jackson, B.B. (1985), "Build Customer Relationships that Last", *Harvard Business Review*, (noviembre-diciembre).
- Jones, M.A., Mothersbaugh, D.L. y Beatty, S.E. (2000), "Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services", *Journal of Retailing*, 76 (2), 259-274.
- 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. Jr., (1995), "Why Satisfied Customers Defect?", *Harvard Business Review*, 73 (6), 89-99.
- Keaveney, S.M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing* 59, 71-82.
- Keaveney, S.M. y Parthasarathy, M. (2001), "Customer Switching Behavior in Online Services: An Exploratory Study of the Role of Selected Attitudinal, Behavioral and Demographical Factors", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (4), 374-390.
- Kim, J., Forsythe, S., Gu, Q. y Moon, S.J. (2002), "Cross-Cultural Consumer Values, Needs and Purchase Behavior", *Journal of Consumer Marketing*, 19 (6), 481-502.
- Lam, S.Y., Shankar, V., Erramilli, M.K. y Murthy, B. (2004), "Customer Value, Satisfaction, Loyalty and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context", *Journal of Academy of Marketing Science*, 32 (3), 293-311.
- Lohmöller, J.B. (1989), *Latent Variables Path Modeling with Partial Least Squares*, Pysica-Verlag, Heideberg.
- Maloles, C.M. (1997), "The Determinants of Customer Retention", Tesis Doctoral, Universidad de New York.
- McDougall, G. y Levesque, T., (2000), "Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into the Equation", *Journal of Services Marketing*, 14 (5), 392-410.
- Mittal, B. y Lassar, W.M., (1998), "Why Do Customers Switch? The Dynamics of Satisfaction versus Loyalty", *The Journal of Services Marketing*, 12 (3), 177-194.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory*, 2ª Ed. New York: McGraw-Hill.
- Oliva, T.A., Oliver, R.L. y MacMillan, I.C. (1992), "A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies", *Journal of Marketing*, 56 (julio), 83-95.
- Patterson, P.G. y Smith, T. (2001a), "Relationship Benefits in Service Industries: A Replication in a Southeast Asian Context", *The Journal of Services Marketing*, 15 (6/7), 425-443.
- Patterson, P.G. y Smith, T. (2001b), "Modelling Relationship Strength across Service Types in an Eastern Culture", *International Journal of Service Industry Management*, 12 (2), 90-113.
- Patterson, P.G. y Spreng, R.A. (1997), "Modelling the Relationship between Perceived Value, Satisfaction and Repurchase Intentions in a Business-to-Business, Service Context: An Empirical Examination", *International Journal of Service Industry Management*, 8 (5), 414-434.
- Pine, J. (1993), *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, NY.
- Price, L.L. y Arnould, E.J. (1999), "Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context", *Journal of Marketing*, 63 (octubre), 38-56.
- Shemwell, D.J., Yava, U. y Bilgin, Z. (1998), "Customer-Service Provider Relationships: An Empirical Test of a Model of Service Quality, Satisfaction and Relationship-Oriented Outcomes", *International Journal of Service Industry Management*, 9 (2), 155-168.
- Steenkamp, J-B.E.M. y Baumgartner, H. (1992), "The Role of Optimum Stimulation Level in Exploratory Consumer Behavior", *Journal of Consumer Research*, 19 (diciembre), 434-448.
- Steenkamp, J-B.E.M. y Baumgartner, H. (1995), "Development and Cross-Cultural Validation of a Short Form CSI as a Measure of Optimum Stimulation Level", *International Journal of Research in Marketing*, 12 (2), 97-104.
- Wahlers, R.G. y Etzel, M.J. (1990), "A Structural Examination of Two Optimal Stimulation Level Measurement Models", *Advances in Consumer Research*, 17, 415-425.
- Wathne, K.H., Biong, H. y Heide, J.B. (2001), "Choice of Supplier in Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effects", *Journal of Marketing* 54 (abril), 54-66.
- Yang, Z. y Peterson, R.T. (2004), "Customer Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: The Role of Switching Costs", *Psychology and Marketing*, 21 (10), 799-822.