

# ¿Por qué algunos clientes satisfechos desean cambiar de proveedor?

Why some satisfied customers want to switch service providers?



**Isabel Sánchez-García**  
Departamento de  
Comercialización e  
Investigación de Mercados  
Universitat de València  
✉  
isabel.sanchez@uv.es

## I. INTRODUCCIÓN

Es notoria la creciente preocupación de los proveedores de servicios por la retención de sus clientes, dado que dicha retención conduce a una menor probabilidad de que busquen otras alternativas, una mayor resistencia ante la persuasión de los competidores, una menor sensibilidad al precio o la predisposición a que se impliquen en comunicaciones boca-oído positivas (Ocaña *et al.*, 2006); pero también con el fin de evitar los efectos negativos que acarrea la pérdida de clientes, como la reducción de la cuota de mercado, unos costes mayores y un descenso de la rentabilidad de la empresa. Esta preocupación se pone de manifiesto en la importancia que ha adquirido y está adquiriendo el marketing relacional, tanto a nivel académico como gerencial.

El diseño de estrategias de fidelización efectivas implica conocer cuáles son los principales factores que propician la decisión del cliente de cambiar de proveedor. La identificación de dichos factores puede ayudar a las empresas a implementar programas de recuperación de clientes más efectivos, así como a mejorar diversos aspectos de su oferta para evitar que ocurra en el futuro (Thomas *et al.*, 2004). Además, el análisis de las razones que causan ese comportamiento facilitará la detección precoz de problemas y permitirá prevenir la salida de otros clientes. En este sentido, las empresas han



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

Generalmente, tanto académicos como profesionales asumen que la satisfacción es una condición necesaria para la retención del cliente. Sin embargo, en este trabajo se pone el acento en aquellos casos en los que ésta no es una condición suficiente. Para ilustrar algunos de los motivos que pueden llevar a los consumidores satisfechos a estar dispuestos a cambiar de proveedor se realiza una aplicación empírica en servicios de telefonía móvil y en destinos turísticos vacacionales. Los resultados ponen de manifiesto que, en telefonía móvil, hay una importante diferencia entre clientes satisfechos y altamente satisfechos, dado que los primeros se muestran más proclives a cambiar de compañía. Además, tanto en telefonía móvil como en destinos vacacionales los consumidores más propensos al cambio son aquellos que poseen una percepción más elevada sobre la existencia de otras alternativas atractivas, experimentan un arrepentimiento anticipado más bajo y presentan una tendencia a la búsqueda de variedad más alta que los consumidores reacios a cambiar.

### EXECUTIVE SUMMARY

Generally, both scholars and practitioners agree that satisfaction is a necessary condition for customer retention. However, this work focuses on the cases where it is not a sufficient condition. Two empirical applications to the mobile phone services and vacation destination contexts have been carried out to illustrate some of the reasons that may lead satisfied consumers to switch providers. Findings show an important difference between satisfied and highly satisfied users in mobile phone services because the formers are more prone to exit their company. Furthermore, both in mobile phone services and in vacation destinations the consumers more willing to switch have a higher perception of alternative attractiveness, feel a lower anticipated regret and show a higher variety seeking propensity than the consumers more reluctant to switch service providers.

asumido ampliamente que la satisfacción conduce a la retención del cliente y, por el contrario, que una de las principales causas que precipita la decisión de abandonar al proveedor es la insatisfacción originada por la aparición de un problema (Manrai y Manrai, 2007). En línea con la argumentación anterior, entre los antecedentes del comportamiento de cambio de proveedor más estudiados destacan la satisfacción, la calidad percibida, los fallos en la prestación del servicio y los costes de cambio. De este modo, se ha prestado más atención a los factores que apoyan la tesis de que los clientes que deciden abandonar al proveedor actual están insatisfechos, por la baja calidad percibida o fallos en el servicio prestado, estudiándose

en menor medida las causas que conducen a los clientes insatisfechos a permanecer con la empresa (existencia de costes de cambio). No obstante, *las razones que explican el cambio de proveedor de consumidores satisfechos* no han suscitado tanto interés, cuando es de vital importancia identificarlas dado que, si se obtienen conclusiones acerca de la fidelidad potencial de los clientes únicamente basándose en encuestas de satisfacción, dichas predicciones podrían ser erróneas. Esto implica que los gestores de marketing deberían preguntarse qué otros factores conducen a la pérdida de clientes

además o en vez de la insatisfacción, dadas sus importantes implicaciones tanto en estrategias de marketing defensivas como ofensivas. En efecto, clientes satisfechos pueden decidir cambiar de proveedor con la expectativa de obtener resultados aún mejores con otras alternativas (Ranaweera y Prabhu, 2003). Esto podría explicarse en parte por la diferencia que hay entre clientes satisfechos y completamente satisfechos (Roos, 1999), sobre todo en un entorno tan competitivo como el actual. La tendencia del consumidor a buscar variedad en la adquisición de servicios también puede utilizarse para explicar una parte del comportamiento de cambio de proveedor de los clientes satisfechos, dado que el deseo de estimulación les conduce a buscar un proveedor nuevo o a alternar entre proveedores familiares pese a hallarse satisfechos con el servicio recibido (Barroso *et al.*, 2007). Por último, otra posible explicación estaría basada en la Teoría del Arrepentimiento, que considera que el comportamiento no viene condicionado únicamente por la comparativa entre el desempeño percibido y el esperado (disconfirmación de las expectativas), sino también por la comparación entre el resultado recibido y el que podría haberse obtenido con otra alternativa no escogida; así, si el

***Clientes satisfechos pueden decidir cambiar de proveedor con la expectativa de obtener resultados aún mejores con otras alternativas***

consumidor se arrepiente de la decisión tomada, esto podría conducir al cambio de marca/proveedor aún cuando estuviera satisfecho con el resultado del proveedor actual (Zeelenberg y Pieters, 2004). Por consiguiente, el presente trabajo se centra en analizar los factores que influyen en la intención de cambio de proveedor de los clientes satisfechos. Específicamente, se analiza el papel desempeñado por el nivel de satisfacción, por la existencia de otras alternativas atractivas en el mercado, por la propensión a la búsqueda de variedad, por el arrepentimiento anticipado y por el arrepentimiento pos-compra. El trabajo comienza ofreciendo una breve descripción de los conceptos anteriores para pasar a continuación a plantear una serie de proposiciones. Dichas proposiciones tratan de responderse mediante una aplicación empírica en el ámbito de la telefonía móvil y en el contexto de destinos turísticos vacacionales, con el fin de analizar un servicio utilitario y un servicio hedónico. Así, se realizó un estudio cuantitativo con una muestra de 328 usuarios de telefonía móvil y 384 turistas que se hallaban satisfechos con su compañía/experiencia, llevándose a cabo la recogida de información en ocho ciudades españolas. Finalmente, se presentan las principales conclusiones e implicaciones de gestión.

#### **PALABRAS CLAVE**

Intención de cambio de proveedor, satisfacción, atractivo de las alternativas, búsqueda de variedad, arrepentimiento

#### **KEY WORDS**

Switching intention, satisfaction, alternative attractiveness, variety seeking, regret

## **2. ¿ES LA SATISFACCIÓN UNA CONDICIÓN SUFICIENTE PARA LA RETENCIÓN DEL CLIENTE?**

Tradicionalmente la satisfacción ha sido considerada como un antecedente fundamental de la lealtad del cliente (Bolton y Lemon, 1999; Lam *et al.*, 2004; Zeithaml *et al.*, 1996). Así, el uso generalizado de encuestas de satisfacción por las empresas se basa en la asunción de que un cliente satisfecho volverá a comprar de nuevo y esto repercutirá en una mejora de la rentabilidad, ya que los clientes satisfechos presentan una menor elasticidad hacia el precio, son más resistentes ante los ataques de la competencia y permiten a la empresa reducir los costes de los fallos en el servicio y mejorar su reputación, favoreciendo los resultados financieros de la misma (Anderson *et al.*, 2004).

Sin embargo, la relación entre satisfacción e intenciones de comportamiento es más compleja de lo que se pensaba en un principio (Yi y La, 2004). Mittal y Lassar (1998) señalan que es probable que los factores que evitan que un cliente se sienta insatisfecho no sean necesariamente los mismos que lo convierten en leal a la empresa. Los resultados del estudio realizado por los autores sugieren que,

pese a que las variables satisfacción y lealtad están relacionadas, dicha relación es asimétrica, ya que la insatisfacción lleva en la gran mayoría de los casos a abandonar la empresa mientras que la satisfacción no garantiza la lealtad. Asimismo, el análisis realizado por Szymanski y Henard (2001), aunque evidencia la influencia de la satisfacción sobre la repetición de compra, pone de relieve que esta sólo explica, generalmente, una pequeña parte de las intenciones de comportamiento. Además, Hellier *et al.* (2003) no encontraron que la satisfacción afectara a la intención del cliente de volver a comprar o de continuar con la empresa.

Conviene aclarar que la conceptualización de la satisfacción puede abordarse desde una de estas dos aproximaciones: el enfoque basado en una transacción específica y el enfoque de satisfacción acumulada. El primer enfoque define la satisfacción como la respuesta del consumidor a la transacción más reciente con la organización, mientras que el segundo considera que el juicio emitido por el consumidor es el resultado de una acumulación de experiencias, refiriéndose pues a la “satisfacción global con la relación” (Garbarino y Johnson, 1999; Homburg y Giering, 2001). El presente trabajo se centra en este último tipo, siguiendo las recomendaciones de Homburg y Giering (2001) de utilizar la satisfacción acumulada cuando se analiza la relación entre satisfacción y retención del cliente.

Como se ha comentado, aunque los clientes leales suelen estar satisfechos, la satisfacción no se traduce necesariamente en lealtad (Oliver, 1999). Por tanto, creer que la única vía para incrementar la retención de clientes es la satisfacción es peligroso porque esta es una condición necesaria pero a veces no suficiente (Ranaweera y Prabhu, 2003). Así, en el presente trabajo se pretende profundizar en las variables que afectan a la relación entre satisfacción e intención de continuar/cambiar de proveedor de servicio. Además, el interés se centra en consumidores satisfechos, puesto que no se ha estudiado suficientemente qué conduce a que ciertos consumidores satisfechos deseen cambiar de proveedor. Algunos factores que podrían explicar esta situación serían: (i) las importantes diferencias en la propensión a permanecer con la empresa entre los clientes satisfechos y completamente satisfechos (Jones y Sasser, 1995; Mittal y Lassar, 1998; Söderlund, 1998); (ii) la percepción de que existen otras alternativas en el mercado que podrían resultar atractivas para el individuo (Bansal *et al.*, 2005; Roos *et al.*, 2004); (iii) la propensión a la búsqueda de variedad en la adquisición de bienes y servicios



(Bansal *et al.*, 2005, Homburg y Giering, 2001); (iv) el que el individuo se arrepienta de su elección al darse cuenta o imaginar que podría obtener un mejor resultado con otro proveedor (Tsiros y Mittal, 2000; Zeelenberg y Pieters, 2004), o que el consumidor considere que no se arrepentiría si cambiara (Lemon *et al.*, 2002).

Por consiguiente, en este trabajo se defiende que la relación entre la satisfacción del consumidor y su intención de cambiar o continuar con su proveedor de servicio vendrá condicionada por su percepción respecto al grado de satisfacción, el atractivo de las alternativas, la búsqueda de variedad y el arrepentimiento (anticipado y poscompra), como se representa gráficamente en la **figura 1**. En los siguientes apartados se profundiza en el efecto que ejercen estas variables en la relación entre satisfacción e intenciones de comportamiento.

Figura 1. **Satisfacción e intención de cambio de proveedor**



## 2.1. Clientes satisfechos versus muy satisfechos: ¿cuál es la diferencia?

Durante mucho tiempo la satisfacción se ha considerado la clave de la retención del cliente y de la rentabilidad a largo plazo de la empresa pensándose que, si la satisfacción se incrementaba, la retención también aumentaría en la misma proporción. Sin embargo, a partir de mediados de los 90 comienzan a aparecer estudios que ponen

en evidencia que dicha relación no es tan sencilla (Jones y Sasser, 1995; Mittal y Lassar, 1998; Söderlund, 1998). Estos trabajos definen que la influencia de la satisfacción en la lealtad o en las intenciones de comportamiento depende del nivel de satisfacción del consumidor. Por ejemplo, se ha señalado que la insatisfacción ejerce un mayor impacto en la intención de recompra que la satisfacción (Anderson y Mittal, 2000; Mittal y Lassar, 1998), o que el incremento en la retención de clientes es mucho mayor para clientes extremadamente satisfechos que para clientes meramente satisfechos (Jones y Sasser, 1995; Mittal y Lassar, 1998). Cabe añadir que la relación entre satisfacción e intención de recompra varía enormemente entre sectores dependiendo, entre otros factores, de la agresividad de la competencia, las barreras al cambio o la aversión al riesgo (Anderson y Mittal, 2000; Jones y Sasser, 1995).

Uno de los trabajos pioneros en analizar de forma exhaustiva la relación entre diferentes niveles de satisfacción y retención es el de Jones y Sasser (1995). Los autores ofrecen evidencias empíricas basadas en el estudio de más de 30 empresas en 5 sectores diferentes que contradicen muchas de las creencias generales asumidas por el sector empresarial, siendo dichas creencias las siguientes: (i) es suficiente con tener clientes meramente satisfechos; (ii) la inversión necesaria para transformar a los clientes meramente satisfechos en muy satisfechos probablemente no compensa económicamente; (iii) si se posee un nivel relativamente alto de satisfacción (entre 3,5 y 4,5 en una escala de 1 a 5), el esfuerzo debe dirigirse a mejorar la satisfacción de los clientes que se hallen en un nivel de satisfacción de 1 ó 2. Los autores obtuvieron que sólo la completa satisfacción del cliente conducía a la permanencia del mismo y a la rentabilidad a largo plazo, sobre todo en mercados altamente competitivos, pudiendo los clientes meramente satisfechos presentar una intención de recompra sensiblemente menor a los muy satisfechos. Una cifra que ilustra esta situación sería la obtenida por Xerox, ya que los clientes más satisfechos presentaban una probabilidad de recompra 6 veces mayor que los simplemente satisfechos. Mittal y Lassar (1998) alcanzaron resultados similares en servicios de salud y de reparación del automóvil. Así, un incremento del nivel de satisfacción de 4 a 5 en una escala de 5 puntos reducía la intención de cambiar de proveedor del 58% al 19,5% en los servicios de salud y del 78,6% al 32,4% en los servicios de reparación.

Los estudios anteriores permiten plantear la siguiente proposición:

Proposición 1: *los consumidores con un nivel más elevado de satisfacción presentarán una intención de cambio significativamente menor que los meramente satisfechos.*

## 2.2. Atractivo de las alternativas y cambio de proveedor

En sus decisiones de compra, los consumidores se enfrentan con frecuencia a un gran número de alternativas que están en constante cambio, debido a las nuevas tecnologías y a la fuerte presión competitiva. Además, cada vez es más fácil conseguir información sobre las diferentes opciones de compra a través de múltiples fuentes personales e impersonales. Esta situación ha llevado a que la duración de la relación entre cliente y proveedor se esté reduciendo (Buckinx y Van den Poel, 2005).

El atractivo de las alternativas se refiere a la percepción del cliente sobre el grado en que existen alternativas viables disponibles en el mercado (Jones *et al.*, 2000) o la estimación del cliente acerca de lo probable que es que la relación alternativa sea satisfactoria (Ping, 1993). Por su parte, Anderson y Narus (1990) lo definen como la calidad media de los resultados (económicos, sociales y técnicos) de las mejores alternativas de relaciones de intercambio disponibles.

Diversos estudios han probado la existencia de una relación significativa entre el atractivo de las opciones alternativas y la intención de cambiar de proveedor o la de continuar con la empresa, pudiendo el consumidor optar por cambiar de proveedor aún estando satisfecho si percibe que existen otras alternativas mejores (Bansal *et al.*, 2005; Roos *et al.*, 2004). Por ejemplo, aunque un consumidor esté satisfecho con el supermercado al que suele ir, si abren otro supermercado cerca de su domicilio, con ofertas atractivas e incluso una mayor variedad de productos y marcas, probablemente optará por cambiar.

Por otra parte, si el consumidor no percibe la existencia de otros proveedores capaces de satisfacer sus necesidades, podría decidir continuar con su proveedor actual pese a que la satisfacción con el servicio estuviera por debajo de lo esperado, dado que no es probable que se produzca la decisión de cambio sin una consideración previa de la disponibilidad de una o más alternativas que pudieran resultar igual o más satisfactorias que la actual (Anderson y Narus, 1990; Jones *et al.*, 2000). Este podría ser el caso de una persona que no está del todo satisfecha con el restaurante donde suele comer durante la semana pero percibe que el resto de restaurantes cercanos a su lugar de trabajo no son mejores.



A la luz de las argumentaciones anteriores, se plantea la siguiente proposición:

*Proposición 2: los consumidores que posean una percepción más alta del atractivo de las alternativas presentarán una mayor intención de cambio aún estando satisfechos con su proveedor actual.*

### 2.3. Búsqueda de variedad: cuando el cambio es un fin y no un medio

La búsqueda de variedad puede definirse como la tendencia de un individuo a cambiar el producto consumido en la última ocasión o la propensión a buscar diversidad en la elección de bienes o servicios (Berné *et al.*, 2001, 2005; Kahn, 1995). El concepto de búsqueda de variedad está formado por los siguientes elementos:

- Implica el cambio entre marcas, productos o proveedores que viene motivado intrínsecamente, puesto que se produce por el placer que proporciona el cambio en sí mismo o para evitar el aburrimiento, pero no por el valor funcional de las opciones a las que se cambia. Por ejemplo, hay personas que prefieren probar distintos tipos y marcas de vino cada vez que consumen este producto (aquellas con una elevada tendencia a buscar variedad), mientras que otras preferirán tomar su marca habitual (aquellas con una mayor aversión al riesgo que implica el cambio).
- La mayoría de los autores consideran que la búsqueda de variedad puede satisfacerse tanto mediante la elección de alternativas nuevas, como a través del cambio entre marcas/productos familiares. Siguiendo con el ejemplo del vino, los individuos propensos a buscar variedad pueden satisfacer esta necesidad de cambiar no sólo probando marcas nuevas, sino volviendo a consumir vinos que hacía tiempo que no tomaban.
- Suele entenderse como una tendencia del consumidor y, por tanto, como un rasgo asociado al individuo (Berné *et al.*, 2001, Kahn, 1995), es decir, existirán personas más y menos propensas a buscar variedad en sus compras. No obstante, también se ha señalado que la búsqueda de variedad puede venir condicionada por la categoría de producto. Por ejemplo, es más probable que la búsqueda de variedad sea mayor cuando los productos tienen más características hedónicas (Van Trijp *et al.*, 1996), como en el caso de la elección de un destino turístico. Así, el comportamiento de búsqueda de variedad es idiosincrásico del individuo en su consumo de marcas/ opciones dentro de una categoría de producto (Givon, 1984).



La caracterización de la búsqueda de variedad expuesta pone de relieve que ésta se produce por la utilidad intrínseca que proporciona el cambio en sí mismo y no por el valor instrumental de las alternativas. Sin embargo, el consumidor puede presentar un comportamiento variado (la compra de diferentes marcas/productos a lo largo del tiempo) motivado extrínsecamente, por la expectativa de obtener una mayor satisfacción con la nueva alternativa o debido a la existencia de múltiples usuarios o múltiples usos, entre otros (Berné *et al.*, 2001, 2005). Un ejemplo de comportamiento variado extrínsecamente motivado sería el comprar una marca nueva por el efecto de una promoción de ventas.

Por consiguiente, el comportamiento de cambio de marca/proveedor puede deberse a una verdadera búsqueda de variedad, si se realiza únicamente por el placer que produce cambiar, pero también puede producirse por una motivación instrumental (Van Trijp *et al.*, 1996). Aunque ambos tipos de comportamiento conducen a un cambio de proveedor, las causas subyacentes y, por tanto, las implicaciones de gestión asociadas son distintas (Van Trijp *et al.*, 1996). En este trabajo vamos a centrarnos en la verdadera búsqueda de variedad frente al comportamiento variado motivado por fines instrumentales, puesto que la primera consiste en un rasgo psicológico del individuo y, por tanto, es más estable, mientras que el segundo depende principalmente de aspectos coyunturales. Además, Berné *et al.* (2001) justificaban el interés de analizar la relación entre lealtad y búsqueda de variedad intrínseca basándose los siguientes aspectos: (i) la diferencia en cuanto a lealtad entre diferentes productos o servicios puede deberse a la presencia desigual de buscadores intrínsecos de variedad; (ii) los esfuerzos de marketing, como los programas de retención de clientes, podrían ser ineficaces si no se distingue entre los consumidores que buscan variedad y los que no; (iii) la intensidad de la búsqueda de variedad en un mercado específico podría ser una característica básica del mismo que afectaría a la cuota de mercado potencial de las marcas. En consecuencia, la búsqueda de variedad intrínseca no es sólo un rasgo psicológico sino que, a nivel agregado, se puede convertir en una característica relevante del mercado que afectará al resultado y a las estrategias competitivas de las empresas de servicios. Por una parte, es una restricción inicial que afecta a la tasa potencial de retención de clientes y, por otra, es un indicador de las estrategias que pueden llevarse a cabo para reducir este impacto negativo sobre la lealtad del consumidor.

La búsqueda de variedad ha sido identificada como una importante motivación del comportamiento de cambio, dado que las personas con una mayor necesidad de variedad (motivada intrínsecamente) poseen una mayor propensión a cambiar de proveedor (Bansal *et al.*, 2005; Barroso *et al.*, 2007). Generalmente, en los trabajos sobre búsqueda de variedad se asume que el consumidor cambia de producto/proveedor porque obtiene un mayor placer cambiando que repitiendo (Berné *et al.*, 2001, 2005). No obstante, algunos autores han señalado que durante la elección, los consumidores no necesariamente han de buscar maximizar la satisfacción que experimentarán durante el consumo del producto. Siguiendo esta línea argumental, Ratner *et al.* (1999) demostraron que, en ocasiones, los individuos escogen cambiar a alternativas menos preferidas aunque hubieran podido obtener una satisfacción mayor repitiendo la compra, movidos por el placer que proporciona el cambio en sí (Ratner y Kahn, 2002). Este razonamiento permite plantear la siguiente proposición (Barroso *et al.*, 2007):

*Proposición 3: los individuos que presenten una mayor propensión a buscar variedad tendrán una intención de cambio más elevada aún estando satisfechos con su proveedor actual.*

#### **2.4. Arrepentimiento anticipado y poscompra: lo que podría ser o pudiera haber sido**

El ser humano se enfrenta cada día a numerosas decisiones, algunas de bajo riesgo percibido (¿qué camino escoger para ir al trabajo?, ¿en qué cola situarse en el supermercado?, ¿qué película elegir al ir al cine?) y otras con importantes implicaciones para el individuo (¿qué coche comprar?, ¿dónde ir de vacaciones?, ¿qué carrera escoger?). Es frecuente que el consumidor se pregunte si “debería de haberse puesto en la otra cola”, “tendría que haber escogido la otra película” o “el hotel B habría sido mejor”. Este tipo de pensamientos sobre *lo que podría haber sido counterfactual thinking* (en terminología anglosajona) son el detonante que pone en marcha el sentimiento de arrepentimiento, que se considera una emoción con base cognitiva, ya que es necesario pensar en lo que se ha dejado de ganar u obtener para experimentarlo. El arrepentimiento puede definirse como “la emoción que experimentamos cuando nos damos cuenta o imaginamos que nuestra situación actual podría haber sido mejor si hubiéramos tomado otra decisión. Es una emoción retrospectiva que implica una evaluación desfavorable de una decisión. Un sentimiento

desagradable relacionado con una clara sensación de auto-culparse por las consecuencias y un fuerte deseo de deshacer la situación actual” (Zeelenberg y Pieters, 2007).

Generalmente, se acepta que se puede hablar de arrepentimiento tanto en la etapa previa a una elección como después de haber elegido. En este sentido, se ha señalado que los individuos anticipan sentimientos subjetivos de arrepentimiento a la hora de llevar a cabo una elección entre varias alternativas, es decir, tratan de anticipar cuánto arrepentimiento sentirían con cada opción si se equivocaran en la elección buscando minimizar dicho arrepentimiento futuro (Zeelenberg y Pieters, 2007). Asimismo, tras la decisión, el resultado obtenido se comparará con el que podría haberse conseguido si se hubieran escogido otras alternativas, experimentando el individuo arrepentimiento si este último resultado es superior o reafirmando en su elección si es inferior (van Dijk y Zeelenberg, 2005). En la **tabla 1** se recogen los principales aspectos que caracterizan al arrepentimiento con el fin de delimitar el concepto.

En el ámbito del comportamiento de cambio de proveedor, si el individuo se arrepiente de la alternativa escogida, podría optar por cambiar de proveedor aún estando satisfecho (Tsiros y Mittal, 2000). Zeelenberg y Pieters (1999, 2004) también corroboraron la exis-

**Tabla 1. Características del arrepentimiento**

CARACTERÍSTICAS
1. Es una emoción negativa con base cognitiva con un fuerte potencial de hacer que el individuo trate de enfrentarse a ella
2. Es una emoción de auto-culpa basada en la comparación, que se experimenta cuando los individuos se dan cuenta o imaginan que su situación actual habría sido mejor si hubieran tomado otra decisión
3. Va unido al sentimiento de responsabilidad por lo ocurrido
4. El arrepentimiento es distinto de otros conceptos relacionados como la insatisfacción, el enfado o la decepción respecto a su valoración, experiencia y consecuencias comportamentales
5. El arrepentimiento puede experimentarse respecto a decisiones pasadas (“arrepentimiento retrospectivo”) o futuras (“arrepentimiento anticipado”)
6. El arrepentimiento anticipado se experimenta cuando las decisiones son difíciles e importantes y cuando el decisor espera conocer pronto los resultados de la opción escogida y de la rechazada
7. El arrepentimiento puede derivarse de decisiones de actuar o de no actuar. Cuanto más justificable es la decisión menor será el arrepentimiento
8. El arrepentimiento puede experimentarse respecto al proceso de decisión o respecto al resultado
9. La intensidad del arrepentimiento depende de lo fácil que sea comparar el proceso de decisión o el resultado actual con el alternativo y con la importancia, notabilidad y reversibilidad de la discrepancia

Fuente: Adaptado de Pieters y Zeelenberg (2007) y Zeelenberg y Pieters (2007).

tencia de un efecto directo del arrepentimiento en la intención de abandonar al proveedor actual. Por ejemplo, en el caso de los servicios bancarios, un consumidor podría estar satisfecho con su banco pero, si hablando con personas de su entorno se da cuenta de que en otros bancos estaría pagando una hipoteca menor, esto podría hacer que se arrepintiera de su elección y decidiera cambiar de entidad financiera.

Por otra parte, Lemon *et al.* (2002) ponen de relieve que, además del pasado y del presente, los consumidores toman en consideración sus expectativas futuras a la hora de decidir si continuar con su proveedor actual o cambiar. De este modo, si el individuo anticipa que no se arrepentiría si finalizara su relación con su proveedor, esto incrementaría la probabilidad de cambio y a la inversa. Un ejemplo de lo anterior podría ser el de una persona que se está planteando cambiar de peluquería porque han abierto otra con precios mucho más atractivos pero piensa que podría arrepentirse si cambiara por no gustarle el peinado y, finalmente, decide permanecer con su proveedor habitual.

Los efectos del arrepentimiento anticipado y poscompra en la intención de cambiar de proveedor se reflejan en las siguientes proposiciones:

*Proposición 4: los consumidores que perciban un menor arrepentimiento anticipado asociado al cambio presentarán una mayor intención de cambio aún estando satisfechos con su proveedor actual.*

*Proposición 5: los individuos que experimenten un mayor arrepentimiento poscompra presentarán una intención de cambio más elevada aún estando satisfechos con su proveedor actual.*

## **2.5. ¿Qué lleva a algunos clientes satisfechos a querer cambiar de proveedor?**

Las reflexiones realizadas en el marco conceptual han dado lugar al planteamiento de una serie de proposiciones a las que se pretende responder con el estudio empírico posterior y que se resumen en la **figura 2**.

Dicho estudio se centrará en consumidores satisfechos comparando aquellos con una baja intención de cambio con los que muestran una mayor predisposición a cambiar de proveedor de servicio. La primera diferencia que cabe esperar hace referencia al nivel de satisfacción; así, aunque el trabajo se centra en consumidores satisfe-



Figura 2. **Proposiciones**

chos, es razonable esperar que el nivel de satisfacción de aquellos menos predispuestos a abandonar a su proveedor sea significativamente superior al de los que cambiarían con mayor probabilidad, dada la distinción señalada en la literatura entre clientes satisfechos y completamente satisfechos. Por el contrario, la percepción de la existencia de otras alternativas atractivas sería mayor en el segundo grupo, lo que les lleva a anticipar un menor grado de arrepentimiento si cambiaran. El arrepentimiento poscompra, en cambio, sería más bajo en los individuos menos dispuestos a cambiar, así como su propensión a la búsqueda de variedad.

### 3. UN ESTUDIO EMPÍRICO EN SERVICIOS DE TELEFONÍA MÓVIL Y EN DESTINOS VACACIONALES

Con el fin de abordar las proposiciones de la investigación se ha realizado un estudio empírico en el contexto de servicios de telefonía móvil y en destinos turísticos vacacionales, en aras de analizar tanto un servicio de carácter utilitario como uno de carácter hedónico. Los servicios hedónicos proporcionan un consumo más experiencial, diversión, placer y excitación, mientras que los utilitarios son principalmente instrumentales y funcionales, asociándose al cumplimiento de una tarea (Babin *et al.*, 2005; Dhar y Wertebroch, 2000). Según esta definición, los servicios de telefonía móvil pueden caracterizarse como utilitarios y relacionales ya que, aunque es cierto que el teléfo-

no móvil se usa cada vez más por motivaciones hedónicas, la elección de la compañía de telefonía suele estar condicionada por criterios utilitaristas, como las tarifas o el terminal ofrecido. Por su parte, los destinos vacacionales se ubican dentro de los servicios de ocio y turismo y existe consenso sobre el predominio de las motivaciones hedónicas en la compra de este tipo de servicios.

El estudio es principalmente cuantitativo, aunque se llevaron a cabo dos dinámicas de grupo para adaptar el cuestionario a los ámbitos de la investigación. La información fue recogida mediante un cuestionario estructurado, mostrándose en el anexo las escalas de medida empleadas<sup>2</sup>, siendo todas ellas escalas de intervalo de siete puntos utilizadas en estudios previos.

De forma general, la población objeto de estudio está formada por personas en edad activa (entre 18 y 65 años) que residan en el territorio nacional y que sean usuarios de los servicios analizados. En el caso de telefonía móvil, se requiere que posean teléfono móvil particular, ya que no se considerará el uso profesional, mientras que en destinos turísticos han de haber realizado, como mínimo, un viaje en sus vacaciones principales en los últimos dos años, excluyendo los viajes a segundas residencias y la visita a familiares.

En cuanto al ámbito de muestreo, se seleccionaron ocho ciudades españolas: Madrid, Valencia, Sevilla, Alicante, Zaragoza, Valladolid, A Coruña y Bilbao, con el fin de incluir ciudades con diferente tamaño poblacional y ubicadas en distintos puntos de la geografía española. El procedimiento de muestreo adoptado es el muestreo por ruta aleatoria, estableciendo cuotas de edad y género para que la muestra refleje la estructura demográfica de la población española. Por tanto, las entrevistas se han realizado en el hogar de los encuestados y son personales.

El trabajo de campo fue llevado a cabo por una empresa especializada, que contaba con entrevistadores debidamente formados, durante el mes de febrero de 2007. Tras recoger los cuestionarios y antes de proceder a su grabación informática, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de los mismos para detectar omisiones, inconsistencias en las respuestas, o el incumplimiento de las cuotas establecidas. Asimismo, se efectuó un control de la calidad de las entrevistas mediante llamadas telefónicas a los entrevistados. Tras este control, 25 cuestionarios tuvieron que ser desechados y sustituidos por nuevas entrevistas, mientras que 29 pudieron ser completados a través de llamadas telefónicas. Finalmente se obtuvo una muestra de 400 en-

entrevistados para cada uno de los servicios analizados. Los datos se han analizado mediante el programa estadístico SPSS versión 17.

Dado que el presente trabajo se enmarca en un estudio más amplio, centrado en analizar los factores determinantes del comportamiento de cambio de proveedor de servicios, como paso previo a la realización del análisis de resultados se procedió a seleccionar únicamente a aquellos individuos que estaban satisfechos. Para ello, en primer lugar se calculó la media aritmética de los ítems que miden la satisfacción, escogiéndose aquellos individuos con un valor igual o superior a 4,5. La elección de este punto de corte se fundamenta en el trabajo de Jones y Sasser (1995), que es uno de los trabajos pioneros y más citados sobre la relación entre diferentes niveles de satisfacción e intención de recompra/continuidad. Los autores aconsejan interpretar los distintos niveles de satisfacción en una escala de 5 puntos de la siguiente manera (pág. 98): 5, completamente satisfecho; 3-4, satisfecho; 1-2, insatisfecho. No obstante, en el mismo trabajo (pág. 89) Jones y Sasser apuntan que, entre las creencias generales del sector, estaría la siguiente: *“cada división con una puntuación media relativamente alta (entre 3,5 y 4,5) debería centrarse en los clientes de las categorías más bajas de satisfacción (1 to 2)”*. Es por ello que en este trabajo se ha escogido 4,5 en lugar de 4 como punto de corte para considerar que un individuo está satisfecho.

Dado que 328 usuarios de telefonía móvil y 384 usuarios de destinos vacacionales cumplían esta condición, el error muestral cometido es del 5,5% y el 5,1 respectivamente para un nivel de confianza del 95,5% ( $p=q=0,5$ ).

El siguiente paso consistió en dividir la muestra de consumidores satisfechos entre aquellos con una baja intención de cambio (los que habían respondido que era nada, muy poco o poco probable que cambiaran) y aquellos más predispuestos a cambiar (los que declaraban que era algo o bastante probable o seguro que cambiaran). En el sector de telefonía móvil existen ciertas barreras al cambio que pueden llevar a que los clientes que manifiestan una posición neutral se decanten por permanecer con la empresa. Por el contrario, en el caso de los destinos vacacionales, es probable que las personas con una postura intermedia acaben cambiando de destino turístico. Por ello, con el fin de adoptar una solución común para ambos servicios, finalmente se ha optado por no considerar a aquellas personas con opinión intermedia (4) respecto a su intención de cambio en ninguno de los dos grupos.



En servicios de telefonía móvil se han obtenido 259 individuos con escasa intención de cambiar de compañía y 41 con una intención de cambio más elevada. Es lógico que predomine el primer grupo dado que nos estamos centrando en individuos satisfechos y, además, se trata de un servicio relacional con costes de cambio moderados. Sin embargo, cabe destacar que un 12,5% de los consumidores satisfechos muestran predisposición a abandonar a su compañía actual y esa posible tasa de abandono podría tener consecuencias muy negativas para la empresa, principalmente por resultar inesperada para la organización al haber obtenido buenos resultados en las encuestas de satisfacción. En destinos vacacionales se alcanzan resultados muy diferentes, predominando los individuos con intención de cambio (201) frente a los reacios a cambiar (144), lo cual podría explicarse por la ausencia de barreras al cambio y el mayor deseo de variedad que suele asociarse a servicios hedónicos.

En las **tablas 2 y 3** se recoge el perfil sociodemográfico de la muestra total, así como el de cada uno de los grupos, tanto para telefonía móvil como para destinos vacacionales. En general no existen diferencias significativas entre ambos grupos en ninguno de los servicios, salvo en el caso de los ingresos en destinos vacacionales, ya que los turistas más predispuestos al cambio poseen un nivel de ingresos superior.

**Tabla 2. Perfil de la muestra de consumidores satisfechos con alta y baja intención de cambio: telefonía móvil**

	TOTAL MUESTRA		GRUPO 1: BAJA INTENCIÓN DE CAMBIO		GRUPO 2: ALTA INTENCIÓN DE CAMBIO		DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ENTRE GRUPOS
<b>N</b>	328		259		41		
<b>Edad</b>	40,2 años		40,9 años		37,2 años		No
<b>Género</b> (H)ombre, (M)ujer	H	M	H	M	H	M	No
	51,0%	49,0%	51,4%	48,6%	61,0%	39,0%	
<b>Ingresos mensuales hogar</b> (<) Por debajo media española, (=) en la media española, (>) por encima de la media española	(<) 41,7%		(<) 42,6%		(<) 35,0%		No
	(=) 37,5%		(=) 35,7%		(=) 45,0%		
	(>) 20,8%		(>) 21,7%		(>) 20,0%		
<b>Estudios</b> (S)in (e)studios, (P)rimarios, (S)ecundarios, (U)niversitarios	Se	P	Se	P	Se	P	No
	1,2%	37,1%	1,6%	36,2%	0,0%	36,6%	
	S	U	S	U	S	U	
	40,2%	21,5%	42,0%	20,2%	34,1%	29,3%	

Nota: El tamaño total de la muestra es mayor que la suma de ambos grupos porque en la formación de dichos grupos no se ha considerado a los individuos con posición neutral (4 en una escala de 1 a 7)

**Tabla 3. Perfil de la muestra de consumidores satisfechos con alta y baja intención de cambio: destinos vacacionales**

	TOTAL MUESTRA		GRUPO 1: BAJA INTENCIÓN DE CAMBIO		GRUPO 2: ALTA INTENCIÓN DE CAMBIO		DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ENTRE GRUPOS
<b>N</b>	384		144		201		
<b>Edad</b>	39,7 años		39,7 años		39,6 años		No
<b>Género</b> (H)ombre, (M)ujer	H	M	H	M	H	M	No
	51,3%	48,7%	49,3%	50,7%	53,2%	46,8%	
<b>Ingresos mensuales hogar</b> (<) Por debajo media española, (=) en la media española, (>) por encima de la media española	<) 27,2%		<) 36,1%		<) 20,6%		Sí
	=) 40,9%		=) 35,3%		=) 43,7%		
	>) 31,9%		>) 28,6%		>) 35,7%		
<b>Estudios</b> (S)in (e)studios, (P)rimarios, (S)ecundarios, (U)niversitarios	Se	P	Se	P	Se	P	No
	0,0%	27,4%	0,0%	31,5%	0,0%	24,4%	
	S	U	S	U	S	U	
	47,3%	25,3%	44,0%	24,5%	51,2%	24,4%	

Nota: El tamaño total de la muestra es mayor que la suma de ambos grupos porque en la formación de dichos grupos no se ha considerado a los individuos con posición neutral (4 en una escala de 1 a 7)

#### 4. RESULTADOS: SATISFACCIÓN E INTENCIÓN DE CAMBIO EN SERVICIOS UTILITARIOS Y HEDÓNICOS

Para contrastar las proposiciones de la investigación, en primer lugar se procedió a calcular la media de los indicadores para cada factor tras comprobar que las escalas de medida empleadas cumplieran con las propiedades exigidas de fiabilidad y validez<sup>3</sup>.

En segundo lugar se aplicó el test t de diferencia de medias para muestras independientes para determinar si había diferencias significativas entre consumidores con baja y alta intención de cambio, mostrándose los resultados en las **tablas 4 y 5**.

Una lectura rápida de la **tabla 4** muestra que, en general, los encuestados no se arrepienten de haber escogido a su compañía de telefonía móvil actual, lo cual es razonable puesto que nos hemos centrado en consumidores satisfechos. No obstante, ambos consideran que existen otras alternativas atractivas en el mercado y que no se arrepentirían si cambiaran. En el caso de los destinos vacacionales (**tabla 5**) los individuos presentan un nivel de satisfacción muy elevado y tampoco se arrepienten de la elección del destino, aunque reconocen que existen muchas otras opciones atractivas y que no se arrepentirían de cambiar.

Sin embargo, si comparamos los resultados alcanzados para el grupo de individuos con menor y mayor propensión a cambiar de proveedor, se aprecian diferencias significativas en todas las variables analizadas para telefonía móvil y en algunas de ellas para destinos vacacionales que conviene comentar con mayor grado de detalle. En primer lugar, en el servicio utilitario se corrobora que no basta con tener clientes satisfechos, sino que es necesario un nivel muy elevado de satisfacción para que dichos clientes muestren una re-

**Tabla 4. Diferencia de medias de las variables de los consumidores con alta y baja intención de cambio: telefonía móvil**

	GRUPO 1: BAJA INTENCIÓN DE CAMBIO	GRUPO 2: MAYOR INTENCIÓN DE CAMBIO	DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS
Satisfacción	6,0	5,3	**
Atractivo de las alternativas	4,4	4,9	*
Búsqueda de variedad	3,3	3,9	*
Arrepentimiento anticipado	3,9	3,0	**
Arrepentimiento poscompra	2,0	2,8	**

NOTA: \*\* Diferencia significativa (99% nivel de confianza)  
 \* Diferencia significativa (95% nivel de confianza)

**Tabla 5. Diferencia de medias de las variables de los consumidores con alta y baja intención de cambio: destinos vacacionales**

	GRUPO 1: BAJA INTENCIÓN DE CAMBIO	GRUPO 2: MAYOR INTENCIÓN DE CAMBIO	DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS
Satisfacción	6,4	6,3	n.s.
Atractivo de las alternativas	5,7	6,1	**
Búsqueda de variedad	3,6	4,2	**
Arrepentimiento anticipado	2,1	1,8	**
Arrepentimiento poscompra	1,8	1,8	n.s.

NOTA: \*\* Diferencia significativa (99% nivel de confianza); n.s., Diferencia no significativa

sistencia a cambiar de proveedor de servicios y, por tanto, tiendan a continuar con la empresa. Estos resultados están en consonancia con los obtenidos por Jones y Sasser (1995) o Roos (1999), que siguen estando vigentes incluso más si cabe en un entorno como el actual. En el servicio hedónico, por el contrario, no existen diferencias en el nivel de satisfacción entre consumidores con alta y baja intención de cambio, estando los individuos en ambos casos altamente satisfechos. Esto significa que, en este tipo de servicios, hay que buscar otras causas que expliquen la distinta tendencia al cambio de los consumidores satisfechos.

El mismo razonamiento puede aplicarse para el arrepentimiento poscompra. En telefonía móvil, aunque ambos grupos de consumidores muestran un arrepentimiento bajo, es decir, consideran que han acertado en su decisión, dicho arrepentimiento es significativamente menor para los individuos más proclives a permanecer con su compañía, lo que implica que el arrepentimiento poscompra debería alcanzar valores muy bajos para contribuir a la retención del cliente. En destinos vacacionales, en cambio, no se aprecia una diferencia significativa en el arrepentimiento poscompra de ambos grupos, alcanzando éste valores muy bajos. Este resultado es coherente con el obtenido para el nivel de satisfacción y con la naturaleza de los servicios hedónicos y, en concreto, los turísticos. Así, el arrepentimiento poscompra se deriva de la comparación de la experiencia vivida en el destino escogido con la que podría haberse disfrutado en otro de los lugares que se consideraron en el proceso de decisión pero no se eligieron. Es difícil que el individuo pueda saber cómo habría sido la experiencia alternativa por lo que, si su satisfacción es elevada, esto le llevará a reafirmarse en su elección. De nuevo la predisposición a cambiar estará explicada por otros factores, como se ve a continuación.

Respecto al arrepentimiento anticipado, en el caso concreto de las compañías de telefonía móvil muchos consumidores piensan que no se arrepentirían si cambiaran porque hay otras alternativas atractivas para escoger. Dicho arrepentimiento anticipado es menor en el caso de los individuos más predispuestos a cambiar de proveedor, que a su vez perciben en mayor medida que existen otras compañías en el mercado que podrían satisfacerlos. En esta ocasión, los resultados obtenidos para destinos vacacionales son coincidentes con los anteriores pero todavía más acusados. Es decir, los consumidores turísticos tienen una percepción muy elevada acerca de la

existencia de otros destinos atractivos y esto conduce a que experimenten un arrepentimiento anticipado muy bajo, presentando los individuos más propensos al cambio un arrepentimiento anticipado significativamente menor y una percepción del atractivo de las alternativas significativamente mayor.

Por último, respecto a la búsqueda de variedad, en general los individuos presentan una propensión a la búsqueda de variedad ligeramente por debajo o cercana al punto medio de la escala, aunque dicha propensión es algo superior para los consumidores con mayor intención de cambio en ambos servicios. Por consiguiente, las personas que poseen una mayor necesidad de buscar variedad en la adquisición de bienes y servicios serán más proclives a cambiar de proveedor pese a hallarse satisfechas.

Además de la búsqueda de variedad asociada al individuo, que es la que se ha considerado en este trabajo, también se ha señalado que la propensión a buscar variedad podría depender de la categoría de producto: utilitario o hedónico (Van Trijp *et al.*, 1996). Los servicios hedónicos se consumen por el placer que proporcionan en sí mismos, por ejemplo un masaje, pero los utilitarios se consumen porque ayudan a conseguir un fin, como en el caso de los servicios financieros. En consecuencia, en servicios hedónicos el consumidor busca más variedad en sus compras y, por tanto, pese a sentirse satisfecho con su proveedor, puede decidir cambiar por el placer que le proporciona el cambio en sí y no por el valor instrumental de las alternativas (Van Trijp *et al.*, 1996). En servicios de carácter utilitario, en cambio, es lógico esperar una menor tendencia a cambiar. Probablemente esta búsqueda de variedad asociada al tipo de producto (búsqueda de variedad específica) explica, entre otros factores como los que se han comentado en párrafos anteriores, que la proporción de individuos satisfechos con elevada predisposición a cambiar de proveedor sea de un 12,5% para telefonía móvil y de un 52% para destinos vacacionales.

## 5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DE GESTIÓN

En este trabajo se pone de relieve que no basta con tratar de ofrecer servicios satisfactorios y libres de errores para evitar que el consumidor abandone al proveedor, porque ésta es una condición necesaria pero no siempre suficiente. Si bien es cierto que la mayoría de los consumidores satisfechos con su compañía de telefonía móvil presentan una baja intención de cambiar de proveedor, no hay que olvidar que 1 de cada 8 clientes podría decidir cambiar de compañía pese

a estar satisfecho. Esta proporción podría variar en función del tipo de servicio, como se ha evidenciado en el trabajo, ya que para destinos vacacionales 1 de cada 2 turistas satisfechos no tiene intención de volver al mismo destino. Es posible que en servicios de energía, tales como los de electricidad, la tendencia a cambiar fuera más baja que la obtenida para telefonía móvil, mientras que en otros servicios hedónicos como restauración podría ser elevada pero algo inferior a la alcanzada para destinos turísticos. En cualquier caso, las empresas de servicios deberían prestar una especial atención a este grupo de consumidores con el fin de ser capaces de detectarlos a tiempo. Para ello, además de medir su satisfacción, habría que valorar otros aspectos tales como su percepción del atractivo del resto de alternativas, su arrepentimiento poscompra o anticipado y su propensión a la búsqueda de variedad.

Teniendo en cuenta lo anterior, con el fin de ser capaces de identificar a los clientes que podrían clasificarse erróneamente como potencialmente fieles en una encuesta tradicional de satisfacción, cabría replantearse cómo se está midiendo la satisfacción y recoger información acerca de otros conceptos que también pueden afectar, como los analizados en esta investigación. Éstos podrían medirse a través de estudios de mercado, ampliando la tradicional encuesta de satisfacción que muchas empresas realizan. Asimismo, las organizaciones deberían preguntarse ¿cuál es el nivel óptimo de satisfacción que, si bien no garantiza la retención de los clientes, al menos la convierten en un resultado altamente probable? Para dar respuesta a esta pregunta sería necesario realizar estudios longitudinales en los que la empresa coteje las percepciones declaradas por los consumidores en diferentes estudios de mercado con su comportamiento real. Este tipo de investigaciones no debería entenderse como algo que únicamente pueden llevar a cabo las grandes compañías, que son las que pueden contratar a empresas de investigación de mercados, sino más bien como una cuestión de iniciativa y de mantener una base de datos completa y actualizada de los clientes porque, incluso organizaciones más pequeñas, podrían formar a alguno de sus empleados en técnicas de investigación comercial o contratar a personas con dicha formación.

Las empresas también deben tener en cuenta que el consumidor no comparará el resultado que está obteniendo únicamente con las expectativas previas que se había formado (concepción clásica de la satisfacción), sino que también lo comparará con el que podrían ha-



ber obtenido con otras alternativas (arrepentimiento poscompra). Así, la publicidad de los competidores podría hacer “saltar la alarma” del consumidor imaginando que podría obtener más beneficios con ellos, o las conversaciones online u offline con otros usuarios o conocidos podrían poner en marcha ese proceso de imaginarse lo que podría haber sido. Para reducir el arrepentimiento poscompra, es importante ofrecer al cliente razones para que se reafirme en su decisión. Además de proporcionar un buen servicio y de preocuparse por introducir mejoras constantes en el mismo, las empresas no pueden descuidar la comunicación posventa con sus clientes, informándoles de dichas mejoras, preocupándose por su satisfacción e implicándolos activamente en el proceso de marketing y no tratarlos como meros receptores pasivos. También la publicidad podría desempeñar aquí un papel importante. El famoso eslogan publicitario “busque, compare y, si encuentra algo mejor, cómprelo” constituye un buen ejemplo de cómo utilizar la publicidad para que los clientes actuales sientan que han elegido la mejor opción, la de mayor calidad, pero también para tratar de captar clientes nuevos que podrían ver reducido su arrepentimiento anticipado. Por otra parte, la proporción de clientes satisfechos más propensos a dejar a su proveedor puede variar mucho de un tipo de servicio a otro. En servicios utilitarios y de carácter relacional como el propio servicio de telefonía móvil o los servicios financieros o de energía, entre otros, debido a los costes de cambio asociados resulta menos probable que un cliente satisfecho decida cambiar e, incluso, algunos clientes que no están del todo satisfechos permanecen con la empresa debido a barreras al cambio como las de tipo económico, de tiempo o incluso contractuales. En el caso específico que se ha estudiado aquí, cada vez dichos costes son menores por aspectos como la portabilidad o la menor duración de la permanencia obligatoria en los contratos, mientras que en servicios como los bancarios los consumidores son más reacios a cambiar. En otros servicios los costes de cambio podrían ser más de tipo emocional o psicológico, como los asociados a servicios de peluquería, por lo que es menos probable que se decida cambiar si se está satisfecho salvo que el consumidor sea una persona más propensa a buscar variedad y menos conservador en sus compras. Incluso en estos servicios de carácter más relacional se ha visto que un porcentaje de clientes digno de tener en cuenta presentará intención de cambiar pese a estar satisfechos. En estos casos, en estrate-

***Para reducir el arrepentimiento poscompra, es importante ofrecer al cliente razones para que se reafirme en su decisión. Las empresas no pueden descuidar la comunicación posventa***

gias de marketing defensivas los gestores deberían centrarse en tratar de reducir el arrepentimiento poscompra propiciando que el consumidor, tras comparar lo que recibe de su proveedor con otras alternativas disponibles, se reafirme en su elección, como se ha comentado anteriormente. Paralelamente tendría que tratar de incrementarse el arrepentimiento anticipado, es decir, el temor a no acertar si se decide cambiar. Para lograrlo pueden utilizar diferentes herramientas como la concesión de una serie de ventajas y privilegios asociados a la continuidad que se perderían o los mensajes de reafirmación que se comentaban anteriormente que transmitan la mayor calidad del servicio u otras ventajas competitivas que posea la empresa, entre otras acciones. En estrategias ofensivas, en cambio, se buscará incrementar el arrepentimiento poscompra de los clientes de la competencia, poniendo en marcha el proceso de pensamiento de lo que se está dejando de ganar con motivadores extrínsecos como la publicidad o las promociones y también reduciendo el arrepentimiento anticipado con garantías, períodos de prueba o prueba gratuita, entre otros, aunque a veces en servicios es más complicado aplicar algunas de estas acciones. En el sector de telefonía móvil estas estrategias se basan principalmente en las tarifas y en el terminal ofrecido. De hecho, en el estudio realizado también se les solicitaba a los encuestados que valoraran la influencia de distintos factores en su hipotética intención de cambio, obteniendo que los consumidores más propensos al cambio valoraban significativamente más que los reacios a cambiar aspectos como el teléfono móvil y las tarifas.

Por el contrario, en servicios de naturaleza hedónica, como los destinos turísticos vacacionales estudiados en este trabajo o servicios hoteleros o de restauración, entre otros, es más probable que se busque variedad y, con ello, el cambio de proveedor pese a haber tenido una experiencia que supere las expectativas. En estos casos, la intención futura de volver a consumir el servicio se explica en mayor medida por la propensión a la búsqueda de variedad que por la satisfacción en sí misma, de modo que los individuos más rutinarios y con mayor aversión a cambiar mostrarán una alta probabilidad de repetición de compra frente a los consumidores que prefieren mayor variedad en su adquisición de bienes y servicios. Por tanto, para incrementar la retención de clientes, estas empresas no deben preocuparse únicamente por incrementar la satisfacción de los mismos, sino también por tratar de reducir el impacto negativo de la búsqueda de variedad. Así, en estrategias defensivas, los proveedores de este tipo de servicios debe-

rían cambiar el contenido de sus servicios incorporando nuevos estímulos con relativa frecuencia con el fin de inducir emociones positivas y sorpresa que puedan llevar a repetir la compra. También es cierto que, dado que la necesidad de variedad puede satisfacerse tanto con proveedores nuevos como alternando entre proveedores familiares, a la hora de analizar la retención del cliente tendría que estudiarse el patrón de repetición en un marco temporal más amplio y prestar especial atención a su predisposición a recomendar el proveedor a otras personas como un indicador de su lealtad. Respecto a las estrategias ofensivas, la estrategia de marketing más adecuada para atraer nuevos clientes podría ser la que potenciara el probar algo distinto o salir de la rutina.

Por último, las organizaciones no deben olvidar que aunque la satisfacción no siempre es una condición suficiente para alcanzar la retención del cliente sí es un requisito necesario. En el ámbito de los servicios, una gran parte de los empleados están en contacto directo con los clientes y no hay segundas oportunidades, por lo que hay que hacerlo bien a la primera. Pueden llevarse a cabo diferentes acciones de mejora de la satisfacción, como una elaboración detallada del *blue-printing* o mapa del servicio. Si se diseña adecuadamente, permite identificar las actividades clave en la prestación del servicio; clarificar la interacción entre clientes y empleados y el soporte del backstage; identificar puntos potenciales de fallos para ayudar a implementar medidas preventivas y desarrollar estándares para la ejecución de cada actividad, tales como tiempos de finalización, tiempos máximos de espera o guiones para facilitar las interacciones entre empleados y clientes, entre otros. También ejerce un gran impacto en la satisfacción del cliente el desarrollo de una adecuada política de marketing interno, que no únicamente ha de basarse en los salarios ofrecidos a los empleados, sino también en reconocer el trabajo bien hecho y en la creación de un ambiente laboral agradable, con un horario satisfactorio.

El presente estudio posee ciertas limitaciones que no aconsejan generalizar sus resultados, principalmente el haberse centrado únicamente en un servicio utilitario y un servicio hedónico y el reducido tamaño muestral del grupo de consumidores satisfechos con propensión al cambio para el caso de telefonía móvil. No obstante, pese a ello, el trabajo sirve para poner de relieve que existe un grupo de consumidores no despreciable que, aún hallándose satisfechos, son propensos a abandonar al proveedor y que es necesario profundizar más en la comprensión de los factores que explican esta situación. Los

que se han apuntado aquí son sólo algunos de ellos, de carácter más intrínseco (percepciones y emociones subjetivas del consumidor). No obstante, sería de gran interés analizar cómo afectan otras variables extrínsecas como la publicidad, el precio o las promociones de venta, así como su relación con las variables analizadas en el presente trabajo. Por ejemplo, ¿qué nivel de satisfacción podría llegar a conseguir reducir el impacto de un precio más atractivo de la competencia en la intención de cambio? o ¿qué afecta a la sensibilidad del cliente frente a las promociones?

Una tercera limitación que conviene señalar es el haber medido intenciones de comportamiento en lugar de comportamiento real, cuando no siempre las intenciones son un predictor exacto del comportamiento (Mittal y Kamakura, 2001), por lo que si la empresa basa sus estrategias y acciones de marketing únicamente en intenciones esto podría conducirle a tomar decisiones inadecuadas. Por ello, y aunque resulta complicado realizar una investigación de estas características, se aconseja llevar a cabo en futuros trabajos un estudio longitudinal que permita comprobar si las intenciones de continuar con la empresa o cambiar se materializan en comportamiento real, dado que esto no puede detectarse con una encuesta habitual de satisfacción.

Otro aspecto sobre el que interesa reflexionar es si una mayor tasa de retención de clientes conduce a una mayor rentabilidad para la empresa. Así, pese a que se acepta de forma general que el coste de adquirir un nuevo cliente es mayor que el de mantener a un cliente actual y que los clientes fieles suelen ser más rentables (Anderson *et al.*, 2004), diversos estudios ponen en tela de juicio esta asunción (Reinartz y Kumar, 2000, 2003; Venkatesan y Kumar, 2004). Jones y Sasser (1995) ya señalaban que hay dos tipos de clientes, los “correctos o adecuados”, que son los que la empresa puede satisfacer de forma rentable y los “incorrectos o inadecuados”, que no son rentables para la organización. Por su parte, Anderson y Mittal (2000) obtuvieron que destinar recursos a la retención de clientes de forma indiscriminada podía llevar a un “exceso de gasto” que no se viera compensado por el incremento de los ingresos, puesto que podía acarrear una tasa de retorno de la inversión decreciente. Por consiguiente, el esfuerzo de retención debe dirigirse únicamente hacia aquellos clientes que son rentables para el proveedor de servicios y no a toda la base de clientes. Sería de gran utilidad que en futuros estudios se analizara la relación entre satisfacción, retención y rentabilidad en diferentes tipos de servicio. Por ejemplo, a partir de las aportaciones de Reinartz y



Kumar (2000, 2003) cabe esperar que el patrón de la relación entre las variables anteriores sea muy diferente para servicios contractuales (como los servicios financieros) y para servicios no contractuales (como los servicios de reparación).

Por último, puesto que tanto la proporción de clientes satisfechos con intención de cambiar como las variables que explican dicha intención pueden variar en función del sector considerado, sería recomendable realizar el estudio en diferentes tipos de servicio, tanto de carácter utilitario como hedónico.

**ANEXO**

**Tabla 6. Escalas de medición utilizadas (telefonía móvil)**

FACTORES	INDICADORES
Satisfacción (Burnham et al., 2003)	Estoy satisfecho con mi compañía de telefonía móvil Mi compañía cubre perfectamente mis necesidades La relación con mi compañía es muy buena Mi compañía me da lo que espero de un servicio de telefonía móvil De forma global, estoy muy satisfecho con el servicio que me da mi compañía
Atractivo de las alternativas (Jones et al., 2000)	Probablemente estaría contento con el servicio de otra compañía Si necesitara cambiar, hay otras compañías buenas donde elegir Comparadas con la mía, hay otras compañías con las que estaría igual de satisfecho
Búsqueda de variedad (Van Trijp et al., 1996)	Prefiero continuar con la marca que suelo comprar que probar otra de la que no estoy seguro* Cuando voy a un restaurante, siento que es más seguro pedir platos con los que estoy familiarizado* Si me gusta una marca, raramente cambio a otra sólo por probar algo diferente* A la hora de comprar productos nuevos, prefiero esperarme a que otros los hayan probado antes* Incluso aunque ciertos productos alimenticios estén disponibles en diferentes sabores, tiendo a comprar el mismo sabor* Disfruto probando marcas que nunca he comprado sólo por tener variedad en mis compras
Arrepentimiento anticipado (Brehaut et al., 2003)	Sentiría que la decisión no ha sido acertada Me arrepentiría de dejar a mi compañía Sentiría que he hecho mal cambiando Pensaría que la elección me perjudica La consideraría una mala decisión
Arrepentimiento poscompra (Brehaut et al., 2003)	La decisión no fue acertada Me arrepiento de la elección que hice Si tuviera que hacerlo de nuevo, no elegiría lo mismo La elección me ha perjudicado La considero una mala decisión
Intención de cambio (Jones et al., 2003; Mittal y Kamakura, 2001)	Por favor, Indique la probabilidad de que cambie a otra compañía de telefonía móvil.

Nota: Los ítems se han medido mediante una escala de 7 puntos  
\* Ítems cuya escala se ha invertido

## BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, E.W.; Fornell, C.; Mazvancheryl, S.K. (2004) "Customer satisfaction and shareholder value", *Journal of Marketing*, Vol. 68, p. 172-185.
- Anderson, E.W.; Mittal, V. (2000) "Strengthening the satisfaction-profit chain", *Journal of Service Research*, Vol. 3, núm. 2, p. 107-120.
- Anderson, J.C.; Narus, J.A. (1990) "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership", *Journal of Marketing*, Vol. 54, núm. 1, p. 42-58.
- Babin, B.J.; Lee, Y.; Kim, E.; Griffin, M. (2005) "Modeling consumer satisfaction and word-of-mouth: restaurant patronage in Korea", *Journal of Service Research*, Vol. 19, núm. 3, p. 133-139.
- Bansal, H.S.; Taylor, S.F.; James, Y.S. (2005) "Migrating to new service providers: toward a unifying framework of consumers' switching behaviours", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, núm. 1, p. 96-115.
- Barroso, C.; Martín, E.; Martín, D. (2007) "The influence of market heterogeneity on the relationship between a destination's image and tourists' future behaviour", *Tourism Management*, Vol. 28, núm. 1, p. 175-187.
- Berné, C.; Múgica, J.M.; Rivera, P. (2005) "The managerial ability to control the varied behaviour of regular customers in retailing: interformat differences", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12, p. 151-164.
- Berné, C.; Múgica, J.M.; Yagüe, M.J. (2001) "The effect of variety-seeking on customer retention in services", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 8, p. 335-345.
- Bolton, R.N.; Lemon, K.N. (1999) "A dynamic model of customers' usage of services: usage as an antecedent and consequence of satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, p. 171-186.
- Brehaut, J.C.; O'Connor, A.M.; Wood, T.J.; Hack, T.F.; Siminoff, L.; Gordon, E.; Feldman-Stewart, D. (2003) "Validation of a decision regret scale", *Medical Decision Making*, núm. julio-agosto, p. 281-292.
- Buckinx, W.; Van den Poel, D. (2005) "Customer base analysis: partial defection of behaviourally loyal clients in a non-contractual FMCG retail setting", *European Journal of Operational Research*, núm. 164, p. 252-268.
- Burnham, T.A.; Frels, J.K.; Mahajan, V. (2003) "Consumer switching costs: a typology, antecedents, and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, núm. 2, p. 109-126.
- Dhar, R.; Wertenbroch, K. (2000) "Consumer choice between hedonic and utilitarian goods", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, núm. 1, p. 60-71.
- Garbarino, E.; Johnson, M.S. (1999) "The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 63, núm. 2, p. 70-87.
- Givon, M. (1984) "Variety seeking through brand switching", *Marketing Science*, Vol. 3, p. 1-22.
- Hellier, P.; Geursen, G.; Carr, R.; Rickard, J. (2003) "Customer repurchase intention: a general structural equation model", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, núm. 11/12, p. 1762-1800.
- Homburg, C.; Giering, A. (2001) "Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty- An empirical analysis", *Psychology and Marketing*, Vol. 18, núm. 1, p. 43-66.
- Jones, M.A.; Mothersbaugh, D.L.; Beatty, S.E. (2000) "Switching barriers and repurchase intentions in services", *Journal of Retailing*, Vol. 76, núm. 2, p. 259-274.
- Jones, M.A.; Taylor, V.A.; Becherer, R.C.; Halstead, D. (2003) "The impact of instruction understanding on satisfaction and switching intentions", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, Vol. 16, p. 10-18.
- Jones, T.O.; Sasser, W.E. (1995) "Why satisfied customers defect", *Harvard Business Review*, Vol. 73, p. 88-99.
- Kahn, B.E. (1995) "Consumer variety-seeking among goods and services", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 2, núm. 3, p. 139-148.
- Lam, S.Y.; Shankar, V.; Erramilli, M.K.; Murthy, B. (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, núm. 3, p. 293-311.
- Lemon, K.N.; White, T.B.; Winer, R.S. (2002) "Dynamic customer relationship management: incorporating future consideration into the service retention decision", *Journal of Marketing*, Vol. 66, núm. 1, p. 1-14.

- Manrai, L.A.; Manrai, A.K. (2007) "A field study of customers' switching behavior for bank services", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 14, p. 208-215.
- Mittal, B.; Lassar, W.M. (1998) "Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty", *Journal of Service Marketing*, Vol. 12, núm. 3, p. 177-194.
- Mittal, V.; Kamakura, W.A. (2001) "Satisfaction, repurchase intent and repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, p. 131-142.
- Ocaña, C.; Polo, Y.; Sesé, F.J. (2006) "¿Cómo retener a los clientes? Influencia de los costes de cambio y del nivel de satisfacción", *Revista de Empresa: la Fuente de Ideas del Ejecutivo*, Vol. 15, p. 52-65.
- Oliver, R.L. (1999) "Whence consumer loyalty?", *Journal of Marketing*, Vol. 63, p. 33-44.
- Pieters, R.; Zeelenberg, M. (2007) "A theory of regret regulation 1.1", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 17, núm. 1, p. 29-35.
- Ping, R.A. (1993) "The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism and neglect", *Journal of Retailing*, Vol. 69, núm. 3, p. 320-352.
- Ranaweera, C.; 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*, Vol. 14, núm. 5, p. 374-395.
- Ratner, R.K.; Kahn, B.E. (2002) "The impact of private versus public consumption on variety-seeking behavior", *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, p. 246-257.
- Ratner, R.K.; Kahn, B.E.; Kahneman, D. (1999) "Choosing less-preferred experiences for the sake of variety", *Journal of Consumer Research*, Vol. 26, núm. 1, p. 1-15.
- Reinartz, W.J.; Kumar, V. (2000) "On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: an empirical investigation and implications for marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 64, núm. 4, p. 17-35.
- Reinartz, W.J.; Kumar, V. (2003) "The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration", *Journal of Marketing*, Vol. 67, núm. 1, p. 77-99.
- Roos, I. (1999) "Switching processes in customer relationships", *Journal of Service Research*, Vol. 2, núm. 1, p. 68-85.
- Roos, I.; Edvardsson, B.; Gustafsson, A. (2004) "Customer switching patterns in competitive and noncompetitive service industries", *Journal of Service Research*, Vol. 6, núm. 3, p. 256-271.
- Söderlund, M. (1998) "Customer satisfaction and its consequences on customer behaviour revisits", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, núm. 2, p. 169-188.
- Szymanski, D.M.; Henard, D.H. (2001) "Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, núm. 1, p. 16-35.
- Thomas, J.S.; Blattberg, R.C.; Fox, E.J. (2004) "Recapturing lost customers", *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, p. 31-45.
- Tsiros, M.; Mittal, V. (2000) "Regret: a model of its antecedents and consequences in consumer decision making", *Journal of Consumer Research*, Vol. 26, núm. 4, p. 401-417.
- van Dijk, E.; Zeelenberg, M. (2005) "On the psychology of "if only": regret and the comparison between factual and counterfactual outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, núm. 97, p. 152-160.
- Van Trijp, H.C.M.; Hoyer, W.D.; Inman, J.J. (1996) "Why Switch? Product-category level explanations for true variety-seeking behavior", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, p. 281-292.
- Venkatesan, R.; Kumar, V. (2004) "A customer lifetime value based framework for customer selection and resource allocation strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 68, núm. 4, p. 106-125.
- Yi, Y.; La, S. (2004) "What influences the relationship between customer satisfaction and repurchase intention? Investigating the effects of adjusted expectations and customer loyalty", *Psychology and Marketing*, Vol. 21, núm. 5, p. 351-373.
- Zeelenberg, M.; Pieters, R. (1999) "Comparing service delivery to what might have been. Behavioral responses to regret and disappointment", *Journal of Service Research*, Vol. 2, núm. 1, p. 86-97.
- Zeelenberg, M.; Pieters, R. (2004b) "Beyond valence in customer dissatisfaction: a review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services", *Journal of Business Research*, Vol. 57, p. 445-455.
- Zeelenberg, M.; Pieters, R. (2007) "A theory of regret regulation 1.0", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 17, núm. 1, p. 3-18.
- Zeithaml, V.A.; Berry, L.; Parasuraman, A. (1996) "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60, p. 31-46.

---

## NOTAS

1. Autora de contacto: Universitat de València; Dpto. Comercialización e Investigación de Mercados; Avda. Tarongers s/n Facultad de Economía; 46022 Valencia; España.
2. En el anexo se muestran los ítems utilizados en el caso de los servicios de telefonía móvil. En el cuestionario empleado para destinos vacacionales se utilizan los mismos ítems con una mínima adaptación de la redacción al contexto turístico.
3. El lector interesado por los resultados de fiabilidad y validez obtenidos mediante análisis factorial confirmatorio realizado con el programa EQS 6.1 puede solicitarlos a los autores del artículo.

