

"INFLUENCIA DE LOS COSTES DE CAMBIO EN LA ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO DE LAS RELACIONES PROVEEDOR-CLIENTE."

Yolanda Polo Redondo, ypolo@unizar.es
Fco. Javier Sesé Oliván, javisese@unizar.es
Universidad de Zaragoza

ABSTRACT

La orientación a largo plazo de las relaciones entre proveedor y cliente ha cobrado una gran importancia en la literatura en las últimas décadas como consecuencia de los beneficios que reporta a ambas partes de la asociación. Este énfasis ha propiciado que empresas e investigadores dediquen buena parte de sus esfuerzos al estudio de las variables que determinan la creación y mantenimiento de relaciones duraderas entre las partes. Los costes de cambio han sido reconocidos por la literatura como un mecanismo muy eficaz en la retención de los clientes, proporcionando una gran estabilidad a las relaciones, y convirtiéndose en un elemento capaz de conceder poder de mercado a las empresas. Dada la relevancia que dichos costes han cobrado en las dos últimas décadas, y su potencial para consolidar la base de clientes, nuestro trabajo pretende estudiar el impacto que las distintas categorías de costes de cambio (financieros, relacionales, y de procedimiento) poseen en la actitud de los consumidores hacia el mantenimiento de relaciones a largo plazo. De este modo, a través de una revisión de la literatura, ofrecemos una serie de proposiciones teóricas que establecen el sentido de las asociaciones existentes entre los costes de cambio y un conjunto de variables que recogen dicha actitud, proporcionando las bases para mejorar la comprensión de dichos costes y su influencia en la orientación a largo plazo de las relaciones.

Keywords: Orientación a largo plazo, Costes de cambio, Retención, Lealtad.

1. INTRODUCCIÓN.

En las últimas décadas los investigadores han reconocido la existencia de un cambio en la naturaleza de las relaciones mostrando un creciente interés en el mantenimiento de una orientación a largo plazo (Ganesan, 1994). La literatura ha reconocido su relevancia y ha mostrado los beneficios que reporta a ambas partes de la relación en forma de mayor rentabilidad (Anderson y Weitz, 1992), de un mayor nivel de información (Shapiro y Varian, 1999), o de un mayor compromiso en la relación (Morgan y Hunt, 1994). La base de clientes se ha convertido, por tanto, en un activo de gran valor para las empresas (Bolton, Lemon y Verhorf, 2004), y garantizar su estabilidad a lo largo del tiempo constituye un aspecto determinante para su rentabilidad y viabilidad futura. El marketing cada vez más muestra una tendencia hacia la construcción de relaciones estables y duraderas que busquen el beneficio conjunto de las partes en el largo plazo, generando una nueva corriente en la literatura conocida como Marketing de relaciones (Berry, 1983, Grönroos, año).

Fidelizar y retener a los clientes constituye, por tanto, un objetivo de gran importancia para las empresas, puesto que un cliente leal resulta menos costoso de servir (Ganesh et al, 2000), presenta una sensibilidad inferior al precio (Keaveney, 1995), adquiere más cantidad de producto (Ganesh et al, 2000), está dispuesto a pagar precios superiores (Reichheld, 1996a), se muestra receptivo a los nuevos productos de la empresa o a las ampliaciones de la línea existente (Hawkins, Best, Coney, 2004), genera una comunicación positiva de la compañía (Reichheld y Kenny, 1990), y muestra una mayor resistencia a las tentativas de la competencia (Dick y Basu, 1994).

Construir relaciones orientadas al largo plazo proporciona grandes beneficios a las empresas, y les capacita para obtener ventajas competitivas que las posicionen en un lugar privilegiado de la industria. Pero las relaciones a largo plazo también suponen beneficios para la otra parte de la asociación, los consumidores, puesto que reciben los productos en un corto espacio de tiempo, disponen de mayor información sobre los nuevos productos, obtienen precios más atractivos, y reciben un trato especial por parte de su proveedor (Ganesan, 1994).

La orientación a largo plazo en las relaciones y los beneficios que reporta han generado un creciente interés en la literatura de marketing que se ha materializado en la aparición de numerosos trabajos que tratan de mejorar su comprensión y de conocer los antecedentes y consecuencias del proceso. En este sentido, Ganesan (1994) establece un modelo conceptual de la orientación a largo plazo de las relaciones entre proveedor y cliente, mostrando la influencia de diversos aspectos, destacando entre ellos la confianza y la dependencia, en la generación de relaciones a largo plazo. Morgan y Hunt (1994) muestran, igualmente, la importancia del compromiso y la confianza para alcanzar el éxito en la implementación del marketing de relaciones, que definen como "todas las actividades de Marketing dirigidas hacia el establecimiento, desarrollo y mantenimiento exitoso de los intercambios que se producen a lo largo de la relación" (p. 22). Bendapudi y Berry (1997), por su parte, centran su análisis en las motivaciones de los clientes para mantener las relaciones con su proveedor, identificando un conjunto de variables (del entorno, del consumidor, de las interacciones) que influyen en la orientación a largo plazo de las asociaciones. Otros trabajos centran su estudio en la lealtad o las intenciones de los consumidores, los cuales predisponen a los clientes hacia el mantenimiento de relaciones a largo plazo, mostrando la importancia de variables como la satisfacción, el *word of mouth*, la resistencia a las tentativas de la competencia, la búsqueda de alternativas o la cooperación en la fidelidad de los clientes (Dick y Basu, 1994; Ping, 1993; Oliver, 1997; Rust y Zahoric, 1993; Morgan y Hunt, 1994).

Junto con estas variables, los costes de cambio (que dificultan el abandono de la relación) han sido reconocidos por la literatura en las últimas dos décadas como un elemento de gran importancia en la lealtad de los clientes (Dick y Basu, 1994, Ping, 1993; Lam et al, 2004), en sus intenciones de recompra (Jones et al, 2000; Burnham et al, 2003), en su comportamiento de cambio (Keaveney, 1995; Ganesh et al, 2000), en el poder de mercado y rentabilidad de las empresas

(Klemperer, 1987; Farrell y Klemperer, 2004) y en la obtención de ventajas competitivas (Porter, 1980; Hess y Ricart, 2002). La presencia de estos costes fomenta la creación de relaciones estables y duraderas entre las partes, puesto que su ruptura supondría incurrir en un conjunto de desutilidades que pueden dificultar que el cambio se materialice.

Dada la relevancia de dichos costes en la formación de relaciones a largo plazo, y el interés que han despertado en las últimas décadas en la literatura, nuestro trabajo pretende profundizar en la comprensión de este proceso mediante el análisis de las relaciones existentes entre las diversas categorías de costes de cambio y las variables que en gran medida determinan las intenciones de los clientes de mantener una orientación a largo plazo con su proveedor. La satisfacción, las intenciones de recompra, la confianza, la cooperación, la resistencia a las tentativas de la competencia, la búsqueda activa de alternativas, el número de interacciones entre las partes, el planteamiento de quejas y el *word of mouth* constituyen aspectos que determinan las intenciones de prolongar en el tiempo la relación y de mantener una orientación hacia el largo plazo (Morgan y Hunt, 1994; Oliver, 1999; Sirdeshmukh, Singh y Sabol, 2002; Dick y Basu, 1994).

La desagregación de los costes de cambio en financieros, relacionales y de procedimiento, (Burnham et al, 2003) puede proporcionarnos el detalle adecuado para analizar de forma precisa las relaciones entre las variables de interés que evite la posible compensación de efectos que pudiera darse si se incluyen todos los costes bajo un mismo constructo. En base a esta clasificación de los costes de cambio y a partir de una revisión de la literatura de Marketing y social planteamos un conjunto de proposiciones teóricas que muestran el sentido de las asociaciones existentes entre los distintos tipos de costes y la orientación a largo plazo de las relaciones. Este análisis puede proporcionar las bases para identificar aquellos aspectos que mayor influencia poseen en la construcción de relaciones estables y duraderas, de modo que ayude a investigadores y gestores de empresas a mejorar la comprensión de los mecanismos y procesos que determinan la orientación a largo plazo de las relaciones.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: el punto dos define y clasifica los costes de cambio, y muestra su relevancia desde el punto de vista académico y empresarial. El tercer apartado discute el sentido de las asociaciones existentes entre cada categoría de costes de cambio y las variables que, en gran medida, determinan la orientación a largo plazo de las relaciones. Por último, el punto cuatro recoge las principales conclusiones y las líneas futuras de investigación.

2. COSTES DE CAMBIO

Los costes de cambio pueden definirse como todos aquellos costes en los que se incurre al cambiar un proveedor por otro (Klemperer, 1987). La búsqueda y evaluación de alternativas, el pago de tasas cánones o comisiones, la incertidumbre percibida ante el cambio, el aprendizaje de un nuevo bien o servicio, o los costes emocionales derivados de la ruptura de una relación constituyen, todos ellos, manifestaciones de los costes de cambio (Klemperer, 1995; Burnham et al, 2003; Gultinan, 1989).

La relevancia de este concepto ha sido puesta de manifiesto en las diferentes disciplinas académicas, en las que ha cobrado un creciente protagonismo en las últimas dos décadas. La literatura económica ha resaltado la capacidad de los costes de cambio para conceder poder de mercado a las empresas, permitiéndoles fijar precios superiores al coste marginal y obtener beneficios extraordinarios (Von Weizsäcker, 1984; Farrell y Klemperer, 2004; Farrell y Shapiro, 1988; Padilla, 1995).

La literatura estratégica ha manifestado la importancia de los costes de cambio en el proceso de creación de ventajas competitivas (Mata, Fuerst y Barney, 1995), resaltando su relevancia en los procesos de creación de valor en la economía de la información (Amit y Zott, 2001), su capacidad para conceder ventajas a las empresas innovadoras (Lieberman y Montgomery, 1988), su potencial como complemento de las estrategias genéricas de costes y diferenciación para alcanzar ventaja competitiva (Hess y Ricart, 2002), o su importancia como fuente de las cinco fuerzas competitivas, que deben ser comprendidas para alcanzar ventaja competitiva (Porter, 1980). Los costes de cambio, por tanto, se convierten en un elemento estratégico de gran importancia para las empresas, que no debe ser pasado por alto por sus gestores en el proceso de elaboración de las estrategias.

La literatura de marketing ha puesto de manifiesto la importancia de los costes de cambio en la retención de los consumidores y en la formación de relaciones estables y duraderas entre las partes (Ganesan, 1994; Dick y Basu, 1994). Su presencia modifica el comportamiento de los clientes dando lugar a un aumento de su lealtad (Ping, 1993; Lam et al, 2004), de sus intenciones de recompra (Jones et al, 2000), de sus intenciones de permanecer en la compañía (Burnham et al, 2003; Patterson y Smith, 2003); o a una disminución de la búsqueda de alternativas (Bendapudi y Berry, 1997) y de sus intenciones de cambiar de proveedor (Bansal y Taylor, 1999; Bansal, Taylor y James, 2005; Roos, 1999). Los costes de cambio, por tanto, constituyen un elemento determinante en la retención de los clientes y se convierten en un aspecto de gran importancia en la orientación a largo plazo de las relaciones.

Sin embargo, pese a la relevancia que los costes de cambio han cobrado en las dos últimas décadas, existen todavía muchas cuestiones sin resolver a las que es preciso dar respuesta para alcanzar una comprensión adecuada del fenómeno objeto de estudio. En este sentido, nuestro trabajo pretende contribuir a mejorar su comprensión mediante el análisis del efecto que dichos costes poseen sobre la actitud de los clientes hacia el mantenimiento de relaciones orientadas al largo plazo. A diferencia de los trabajos existentes, la mayoría de los cuales toman los costes de cambio como un único constructo (Patterson y Smith, 2003; Ping, 1993; Lam et al, 2004), nuestro análisis tiene en consideración la naturaleza heterogénea de

los costes de cambio y estudia el efecto de sus distintas categorías sobre las variables de interés. Para ello, nuestro artículo parte de la clasificación propuesta por Burnham et al (2003), los cuales distinguen entre tres tipos de costes (Tabla 1): financieros, relacionales, y de procedimiento.

TABLA 1: TIPOLOGÍA DE COSTES DE CAMBIO.

TIPOLOGÍA	CONCEPTO	EJEMPLOS
De procedimiento	Tiempo y esfuerzo invertidos en la búsqueda, evaluación y aprendizaje de alternativas.	- Aprender el funcionamiento de un nuevo software informático. - Comparar los atributos de las diferentes alternativas.
Financieros	Desembolsos monetarios y pérdida de descuentos o beneficios por el cambio de entidad.	- Renuncia a los programas de fidelización (ej. <i>frequent flyer programs</i>). - Tasas y cánones por abandonar una entidad y entablar una nueva relación.
Relacionales	Ruptura de las relaciones de confianza y afectuosas entre el cliente y la entidad o sus empleados. Pérdida de identificación con la marca. Y riesgo percibido en el cambio de proveedor.	- Incertidumbre percibida ante la calidad de los productos de la nueva entidad. - Ausencia de confianza con los empleados de la nueva entidad. - Pérdida de identificación con la marca.

Fuente: Adaptado de Burnham, Frels y Mahajan (2003).

Esta heterogeneidad de los costes de cambio implica que un análisis de su efecto global sobre las variables de interés pueda esconder los efectos individuales de las diferentes categorías por separado. Así, muchos trabajos muestran una asociación negativa entre costes de cambio y satisfacción en su efecto sobre las intenciones de los consumidores (Jones et al, 2000; Oliver, 1999). Sin embargo, un análisis del efecto de dos categorías de costes de cambio por separado (costes positivos y negativos, Julander y Söderlund, 2003) muestra la existencia de un efecto positivo (entre costes positivos y satisfacción), por un lado, y de un efecto negativo (costes negativos y satisfacción) por otro.

El análisis por separado de las distintas categorías de costes de cambio, como hemos comentado, puede proporcionarnos una visión más adecuada de su influencia sobre las variables de interés y, en última instancia, sobre la orientación a largo plazo de las relaciones que evite la compensación de efectos que podría producirse en caso de estudiar dichos costes de forma global. Este nivel de detalle permitirá a gestores e investigadores, igualmente, identificar con mayor nitidez las variables determinantes de la formación de relaciones sólidas y estables proporcionando las bases para diseñar las estrategias adecuadas que mejoren la posición competitiva de la empresa

Este análisis de los costes de cambio desde una perspectiva de largo plazo, igualmente, resulta de especial relevancia para la teoría y práctica del Marketing, puesto que muchas empresas utilizan dichos costes con un horizonte de corto plazo. Así, las entidades elevan los costes de cambio que sus clientes soportan para ejercer el poder de mercado que dichos costes conceden (Chen y Forman, 2004; Farrell y Klemperer, 2004), y aumentan los precios o reducen el nivel de calidad de los bienes para extraer todo su excedente (Shapiro y Varian, 1999). Estas estrategias conceden importantes beneficios a las entidades en el corto plazo, pues permiten explotar a la base actual de clientes, pero dificulta la sostenibilidad de la ventaja en el largo plazo (Mata, Fuerst y Barney, 1995). Una empresa que utilice este tipo de políticas puede estar renunciando a un gran número de oportunidades futuras debido a la reputación de "empresa explotadora" que dicha compañía puede adquirir en el mercado (Mata, Fuerst y Barney, 1995), y al incremento de las barreras a la entrada para los potenciales consumidores (Bansal y Taylor, 1999). Los nuevos clientes que entren a la industria, a la vista de las políticas que lleva a cabo la entidad, decidirán adquirir los bienes o servicios de otros proveedores debido a las prácticas oportunistas que la empresa lleva a cabo una vez creadas las barreras al cambio.

En este sentido, nuestro trabajo pretende extender el análisis de los costes de cambio desde un horizonte de corto plazo y analizar su influencia en las variables que determinan la orientación a largo plazo de las relaciones para discernir, de esta manera, los costes que ofrecen beneficios en el corto plazo, de aquellos que fomentan la obtención de ventajas sostenibles. A partir de los resultados seremos capaces de orientar a las empresas hacia el diseño e implementación de las estrategias adecuadas que le garanticen el éxito y la supervivencia en el largo plazo.

3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Costes de cambio y recompra (patronage).

La reiteración de la compra representa un claro indicador de la orientación a largo plazo de las relaciones (Lam et al, 2004; Jones et al, 2000; Burnham et al, 2003), puesto que un cliente que repite la compra con su proveedor manifiesta su predisposición a continuar en el tiempo la relación, facilitando la formación de una asociación estable y duradera. La presencia de costes de cambio en los mercados influye en las decisiones de los clientes de reiterar la compra, puesto que la

necesidad de superar una serie de barreras (financieras, transaccionales y relacionales) dificulta la sustitución de proveedor (Porter, 1980; Klemperer, 1995; Farrell y Shapiro, 1999).

El desembolso monetario que suponen los costes financieros representan un serio impedimento para efectuar el cambio de proveedor, puesto que llevar a cabo esta sustitución puede suponer el pago de tasas, cánones, comisiones, por la apertura o cancelación de las relaciones (p. ej. cambio de entidad bancaria -Klemperer, 1987-). La generalización de los programas de fidelización entre las compañías (p. ej. los *frequent flyer programs*, Carlsson y Löfgren, 2004), por su parte, supone una traba más al cambio, puesto que llevarlo a cabo implica renunciar a los descuentos o beneficios concedidos por la antigua entidad (Guiltinan, 1989).

De igual modo, la sustitución de proveedor comporta otra serie de costes de difícil cuantificación pero no de menor importancia, como el esfuerzo y tiempo dedicados a la búsqueda, evaluación y aprendizaje de alternativas (Guiltinan, 1989; Fornell, 1992). Los clientes que deseen cambiar deberán llevar a cabo un conjunto de inversiones específicas para encontrar a su nuevo proveedor (tiempo, esfuerzo) y obtener un dominio del bien o servicio similar al anterior (Williamson, 1975; Mata et al, 1995). Todos estos costes desincentivan a los clientes de efectuar el cambio, y les predisponen a continuar la relación con su actual proveedor (Burnham et al, 2003).

Los lazos de unión desarrollados entre las partes de una relación, la identificación con la marca, el riesgo percibido ante el cambio de proveedor, o la familiaridad adquirida con los empleados de la firma, constituyen serias barreras para efectuar la sustitución de proveedor (Jones et al, 2000; Guiltinan, 1989; Klemperer, 1987), y están ligadas a los aspectos emocionales y psicológicos de los consumidores. Pese a su difícil cuantificación, dichos costes poseen un papel preponderante en las decisiones de permanencia de los clientes, como ha mostrado la literatura (Burnham et al, 2003).

H1: El nivel de costes de cambio financieros, relacionales y de procedimiento está positivamente asociado con la reiteración de la compra por parte de los clientes.

Costes de cambio y satisfacción.

La satisfacción puede definirse como un estado cognitivo y afectivo de felicidad (Keaveney y Parthasarathy, 2001; Oliver, 1997), y es considerada por la literatura como un determinante clave de la orientación a largo plazo de las relaciones entre proveedor y cliente (Fornell, 1992; Anderson y Sullivan, 1993; Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1999; Ganesan, 1994; Mittal y Kamakura, 2001). De este modo, los trabajos establecen una relación positiva entre el nivel de satisfacción y la lealtad, la retención, la rentabilidad y la duración de las relaciones (Fornell, 1992; Rust y Zahoric, 1993; Bolton, 1998). Igualmente, un mayor nivel de satisfacción es indicativo de una mayor utilidad del servicio (Bolton et al, 2004), lo cual determina en gran medida las decisiones de los clientes de permanecer en la compañía. Por tanto, lograr la satisfacción de los consumidores con los productos o servicios de la entidad constituye un paso esencial para construir una base de clientes estable y duradera.

La literatura ofrece un escaso número de trabajos que abordan explícitamente la relación entre costes de cambio y satisfacción, mostrando la posible existencia de una interacción negativa entre ambos mecanismos en la explicación de las intenciones de los clientes (Oliva et al, 1992; Jones y Sasser, 1995; Jones et al, 2000; Burnham et al, 2003). Un análisis por separado de los costes de cambio en función de su tipología nos permitirá mejorar el conocimiento acerca de las asociaciones existentes entre ambas variables.

Los programas de fidelización premian a los consumidores leales por reiterar la compra en la compañía (Shapiro y Varian, 1999), convirtiéndose en un elemento de mucho valor para los clientes (Morrison y Winston, 1989; Prousaloglou y Koppelman, 1999). Estos programas, incrementan la utilidad de los clientes (Bolton et al, 2004) y generan un aumento de su nivel de satisfacción. Por el contrario, las trabas monetarias en forma de tasas y cánones suponen desutilidades para los clientes que deseen cambiar de entidad (Klemperer, 1987), creando barreras a la salida, reduciendo su libertad de elección entre las alternativas (Ringold, 1988) y, por tanto, disminuyendo el nivel de satisfacción. El efecto conjunto de los costes financieros sobre la satisfacción se presenta indeterminado.

El tiempo y esfuerzo necesarios para buscar y evaluar la información sobre las alternativas existentes al actual proveedor, así como aprender el funcionamiento de sus productos o servicios, suponen importantes trabas al cambio (Klemperer, 1995) y se convierten, según Julander y Söderlund (2003), en "costes negativos" que obligan a los clientes a permanecer en la relación. Estos autores plantean una asociación negativa entre estos costes y el nivel de satisfacción experimentado por los clientes, puesto que reducen su libertad de elección entre alternativas (Ringold, 1988).

El desarrollo de lazos de unión y la experiencia acumulada a lo largo de los encuentros entre las partes refuerzan la asociación entre ellos y reduce la incertidumbre en las interacciones. Los aspectos afectivos han sido considerados en la literatura como factores determinantes del nivel de satisfacción (Szymanski y Henard, 2001; Westbrook y Oliver, 1991; Oliver, 1993), mostrando una relación positiva entre ambas variables. Julander y Söderlund, (2003), califican este tipo de aspectos como "costes positivos" que generan el deseo de los clientes de permanecer en la relación por propia voluntad, y encuentran una relación positiva entre el nivel de estas barreras y la satisfacción.

H2: El nivel de costes relacionales posee una influencia positiva, el de procedimiento negativa, y el de financieros indeterminada, en el nivel de satisfacción de los clientes.

Costes de cambio y word of mouth.

El *word of mouth* puede definirse como las comunicaciones efectuadas por los consumidores tras el consumo del producto o servicio (Dick y Basu, 1994), y representa un elemento de gran importancia de cara a las oportunidades futuras de la compañía (Hawkins, Best y Coney, 2004; Harrison-Walker, 2001; Brown y Reingen, 1987). La literatura ha puesto de manifiesto su relevancia en la formación de relaciones sólidas entre proveedor y cliente (Dick y Basu, 1994; Lam et al, 2004; Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Sirdeshmukh et al, 2002; Reichheld, 1996b), puesto que difundir una comunicación positiva sobre la entidad es sinónimo de una mayor identificación del cliente con su proveedor, mostrando sus intenciones de prolongar la relación en el tiempo.

Los programas de fidelización implementados por las compañías inducen a los clientes a difundir una comunicación positiva de la entidad (Lam et al, 2004; Blackwell et al, 1999), puesto que los beneficios y descuentos concedidos generan bienestar entre los consumidores. En cambio, las trabas monetarias en forma de tasas y cánones por efectuar el cambio son interpretadas como un comportamiento oportunista de la entidad, generando una comunicación negativa sobre estas prácticas.

Las situaciones emocionales en las que un cliente se ve envuelto a consecuencia de la relación con su proveedor pueden afectar de manera notable a la comunicación que realiza sobre la entidad (Dick y Basu, 1994; Westbrook, 1987; Ganesh et al, 2000). Los consumidores que se sienten confortables con su proveedor, gracias a los lazos de unión desarrollados, al compromiso entre las partes, o a la experiencia acumulada, muestran una propensión mayor a recomendar dicha empresa en su círculo social (Fullerton, 2003; Gremler y Gwinner, 2000; Price y Amould, 1999). Así, Gremler, Gwinner y Brown (2001), manifiestan la importancia de las relaciones entre los clientes y los empleados en la difusión de una comunicación positiva sobre la entidad.

Los costes de procedimiento, por su parte, pueden tener un efecto negativo para la empresa en la comunicación realizada por sus clientes (Lam, Shankar y Murthy; 2004), puesto que si desean efectuar el cambio de proveedor van a tener que incurrir en un conjunto de inversiones (tiempo, esfuerzo, aprendizaje) que les dificultan llevar a cabo su pretensión. Esta percepción de una menor libertad de elección entre las alternativas, y de un comportamiento oportunista por parte de la empresa, genera cierto malestar entre los consumidores, que puede traducirse en una comunicación negativa sobre la entidad.

H3: El nivel de costes relacionales posee una influencia positiva, el de procedimiento negativa, y el de financieros indeterminada, en la comunicación positiva que los clientes realizan de la entidad.

Costes de cambio y confianza en el proveedor.

La confianza puede definirse como la fe que una parte de la relación deposita en la fiabilidad y formalidad de su contraparte (Morgan y Hunt, 1994). Los trabajos precedentes han mostrado la relevancia de esta variable en la orientación a largo plazo (Ganesan, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Sirdeshmukh, Singh y Sabol, 2002), puesto que reduce la incertidumbre en las transacciones, incrementa la colaboración entre las partes, disminuye la complejidad de las relaciones y busca la consecución de beneficios y metas comunes (Morgan y Hunt, 1994; Venkatesan y Kumar, 2004), siendo considerado un factor determinante de este proceso.

Un factor esencial en la formación de confianza en una relación es la experiencia (Ganesan, 1994), puesto que las continuas interacciones generan un mayor conocimiento entre las partes, reduciendo la incertidumbre e incrementando su nivel de confianza (Scanzoni, 1979; Dwyer et al, 1987). De igual modo, conforme aumenta la identificación entre el cliente y el proveedor (lazos de unión, afecto), la confianza entre ellos se incrementa, predisponiendo a las partes a colaborar activamente y a buscar el beneficio mutuo (Morgan y Hunt, 1994).

La percepción por parte de los consumidores de las inversiones específicas que el proveedor realiza en la relación, posee gran importancia en la confianza que el cliente deposita en dicho proveedor (Ganesan, 1994). De este modo, los recursos destinados a la formación y aprendizaje de los clientes, o a la implementación de programas de fidelización que proporcionan beneficios a los consumidores leales, representan inversiones específicas del proveedor que suponen costes de cambio para ambas partes (Shapiro y Varian, 1999). Estas inversiones son percibidas por los clientes como un signo evidente de la credibilidad del proveedor y de su capacidad para hacer sacrificios por la relación, incrementando la confianza depositada en la entidad.

Los presencia de costes de procedimiento permite a las empresas obtener beneficios de esta situación fijando precios superiores o reduciendo el nivel de calidad de sus productos (Klemperer, 1987) ejerciendo, de esta manera, un comportamiento oportunista. La búsqueda del interés particular, en lugar del beneficio conjunto reduce la confianza que el cliente deposita en su proveedor.

H4: El nivel de costes relacionales y financieros posee una influencia positiva, y el de procedimiento negativa, en la confianza que los clientes depositan en su proveedor.

Costes de cambio y resistencia a las tentativas de la competencia.

Esta variable representa la firmeza en el comportamiento actual de los clientes y la disminución de la atención prestada a los mensajes que las empresas competidoras efectúan con intención de atraerlos a su entidad. La literatura ha mostrado su importancia en la lealtad de los consumidores y en la orientación a largo plazo de las relaciones (Dick y Basu, 1994, Belch, 1981; Colgate et al, 1996), puesto que una menor atención a los mensajes de la competencia es indicativo de una actitud positiva hacia la entidad, y de un interés por prolongar la relación en el tiempo. Los costes de cambio pueden afectar a este proceso, puesto que como indican Hawkins, Best, Coney (2004), los clientes que perciben dichos costes se muestran más vulnerables a las acciones de las empresas competidoras. Su desglose en tres categorías (financieros, relacionales y de procedimiento) puede ayudarnos a discernir de forma más nítida su efecto sobre esta variable.

El compromiso entre las partes de una relación, los lazos de unión desarrollados, o la experiencia acumulada, poseen una gran influencia en el comportamiento de los consumidores hacia las tentativas recibidas por parte de la competencia (Dick y Basu, 1994, Ahluwalia, 2000; Fullerton, 2003; Pritchard, Havitz y Howard, 1999). Así, Narayandas (1998) y Reichheld, (1996a) indican que la existencia de fuertes lazos de unión con el proveedor hace al cliente más resistente a los incentivos de la competencia y a las opiniones adversas; y Weiss y Heide (1993) muestran que la presencia de una unión fuerte entre las partes de la relación reduce la probabilidad de prestar atención a la información sobre los productos alternativos. La literatura social, por su parte, indica que las relaciones en las que existe una gran implicación entre las partes son más propensas a valorar negativamente las comunicaciones de la competencia y, por tanto, a rechazar sus ofertas (Sherif et al, 1965).

Ser miembro de un programa de fidelización inmuniza a los clientes ante las ofertas o tentativas que los competidores pudieran realizar, puesto que el cambio de entidad supone la renuncia a los beneficios o descuentos que dichos programas conceden. En muchas ocasiones (p. ej. *frequent flyer programs*), los clientes continúan su relación, o incrementan su consumo, con el objetivo de alcanzar el nivel de puntos que les conceda el descuento o beneficio, de modo que las tentativas del resto de empresas quedan relegadas a un segundo plano.

Los costes de procedimiento representan serios impedimentos para efectuar el cambio de proveedor, y suponen importantes barreras a la salida. Las relaciones que se sostienen en el tiempo a causa de estas barreras, motivan a los consumidores a mostrarse más receptivos a las ofertas del resto de suministradores (Bendapudi y Berry, 1997), de modo que la presencia de estos costes predispone a los clientes a escuchar los mensajes de la competencia.

H5: El nivel de costes relacionales y financieros posee una influencia positiva, y el de procedimiento negativa, en la resistencia que los clientes muestran ante las tentativas de la competencia.

Costes de cambio y búsqueda (activa) de alternativas.

La búsqueda activa de alternativas muestra el interés de los consumidores por analizar el mercado para examinar posibles ofertas o sustitutos al actual proveedor. La literatura ha puesto de manifiesto la importancia de esta variable en la formación de relaciones sólidas y estables entre las partes (Dick y Basu, 1994; Moore y Lehmann, 1980; Furrjse, Punj y Stewart, 1984), puesto que representa la fortaleza de la asociación entre ambas. Una menor búsqueda de alternativas es indicativa de una mayor conformidad con la relación y de unas mayores intenciones de prolongarla en el tiempo. Los costes de cambio pueden ejercer cierta influencia sobre este proceso. Heide y Weiss (1995), y Jackson (1985), indican que su efecto se traduce en una reducción de la búsqueda de alternativas, mientras que Bendapudi y Berry (1997), muestran que en las relaciones donde existe una gran dependencia del cliente en el proveedor debido a las barreras a la salida o costes de cambio, los consumidores se muestran más dispuestos a buscar alternativas. La desagregación de dichos costes en distintas categorías puede ayudarnos, nuevamente, a comprender su influencia sobre esta variable.

La presencia de costes de procedimiento en la decisión de cambio reduce los incentivos de los consumidores a valorar el mercado en busca de alternativas (Heide y Weiss, 1995, Dick y Basu, 1994), puesto que supone incurrir en una serie de inversiones específicas que pueden llegar a ser muy cuantiosas (Williamson, 1985).

Los aspectos relacionales y psicológicos poseen gran relevancia en la búsqueda activa de alternativas al proveedor actual. Newman y Staelin (1972) indican que las experiencias positivas con el proveedor reducen la búsqueda de información sobre las alternativas; y Weiss y Heide (1993) muestran que la existencia de una fuerte unión entre proveedor y cliente reduce la percepción sobre las alternativas y, por tanto, las intenciones de buscar información sobre ellas. De igual modo, la experiencia adquirida a través de las interacciones con la entidad y sus empleados posee gran influencia en la búsqueda de información, reduciéndose ésta conforme dicha experiencia aumenta (Furse, Punj y Stewart, 1984). El riesgo percibido en el cambio, y los lazos de unión establecidos con el actual proveedor influyen, igualmente, en la reducción de la búsqueda de alternativas, puesto que refuerzan la relación entre las partes e incrementan las inversiones necesarias para efectuar la evaluación de la información (Bendapudi y Berry, 1997; Burnham et al, 2003; Dowling y Staelin, 1994; Dick y Basu, 1994).

La existencia de costes monetarios (tasas, cánones) en el cambio de proveedor dificulta notablemente el proceso (Burnham *et al*, 2003), desincentivando la búsqueda de información sobre posibles alternativas (Punj y Staelin, 1983). Igualmente, los programas de fidelización reducen los incentivos a evaluar el mercado, puesto que el cambio de proveedor supone renunciar a los beneficios derivados de dichos programas (Shapiro y Varian; 1999).

H6: El nivel de costes relacionales, financieros y de procedimiento posee una influencia negativa en la búsqueda de alternativas al actual proveedor.

Costes de cambio y número de interacciones con el proveedor.

Los encuentros entre proveedor y cliente representan otro buen indicador de la predisposición de los consumidores a prolongar la relación en el tiempo. Cuanto mayor es el número de interacciones, mayor es la unión y los lazos establecidos, predisponiendo a las partes a mantener relaciones sólidas y duraderas. Una orientación a largo plazo implica la existencia de interdependencias entre las partes y de una relación cercana entre ambas (Ganesan, 1994) que las predisponen a incrementar el número de encuentros.

La presencia de costes de cambio posee cierta influencia en el número de interacciones entre las partes puesto que, como indican Farrell y Klemperer (2002), existen economías de alcance en el consumo, de modo que las inversiones específicas (Williamson, 1975; Mata, Fuerst y Barney, 1995) se reparten entre los diferentes encuentros. Los trabajos de Dick y Basu (1994), Arkes y Blumer (1985), y Dick (1991), indican que la necesidad de incurrir en costes hundidos incrementa el número de compras o encuentros entre el cliente y su proveedor, y Venkatesan y Kumar, (2004) muestran la existencia de una asociación positiva entre los costes de cambio y la frecuencia de compra, traduciéndose en un mayor número de encuentros entre proveedor y cliente.

Los costes de procedimiento asociados al cambio se repartirán entre las distintas interacciones que se produzcan entre las partes, de manera que el coste unitario disminuirá con el número de encuentros (Farrell y Klemperer, 2004). Los costes de aprendizaje desempeñan el mismo papel, y una vez que se ha incurrido en ellos, las interacciones posteriores son más fluidas y fáciles de implementar, puesto que se dominan los procesos necesarios para que el encuentro se lleve a cabo con éxito, favoreciendo las interacciones entre las partes.

Los programas de fidelización conceden beneficios y descuentos a los clientes por repetir la compra, de manera que cuantas más unidades adquieran, mayores serán los beneficios derivados de dichos programas. Su implementación por las empresas, por tanto, predisponen a los consumidores a incrementar el nivel de consumo y los encuentros con su proveedor. De igual modo, las tasas o comisiones que deben ser satisfechas para cancelar la relación anterior e iniciar una nueva representan inversiones específicas que se repartirán entre los diferentes encuentros que se produzcan entre las partes.

La creación de lazos de unión y de relaciones afectivas entre el proveedor y el cliente, la experiencia adquirida a lo largo del tiempo, o la identificación con la marca y con el personal de la compañía, predisponen al consumidor a incrementar el número de encuentros, pues el compromiso entre las partes invita a cooperar y a desarrollar una relación orientada al largo plazo en busca del beneficio mutuo (Ganesan, 1994). La estrecha relación entre las partes y la mayor comunicación existente entre ellos genera, igualmente, un incremento en la frecuencia de compra de los clientes (Venkatesan y Kumar, 2004) que aumenta el número de encuentros que tienen lugar.

H7: El nivel de costes relacionales, financieros y de procedimiento posee una influencia positiva en el número de interacciones entre el proveedor y el cliente.

Costes de cambio y (planteamiento de) quejas de los clientes.

Las quejas o desavenencias sobre los productos o servicios que los consumidores plantean representan una buena oportunidad para identificar y resolver de forma adecuada los problemas que se producen en la empresa (Fornell y Wernerfelt 1987, Bolting 1989; Hawkins et al, 2004). El planteamiento de quejas al proveedor representa un buen indicador de la orientación a largo plazo de la relación, puesto que muestra la capacidad de la entidad para proporcionar los productos que el cliente demanda (Edvardsson y Roos, 2003; Keaveney, 1995). Cuanto mayor es el número de quejas, menor es la identificación con el proveedor, y menores las intenciones de prolongar la relación en el tiempo (Fornell, 1992). El comportamiento oportunista que las empresas están en disposición de ejercer en presencia de costes de cambio, o las estrategias que implementan para incrementar su magnitud (costes artificiales -Klemperer, 1995-) pueden ser motivo suficiente para que los clientes planteen sus quejas.

El trabajo de Stephens y Gwinner (1998), identifica la experiencia acumulada como un factor decisivo en el planteamiento de quejas por parte de los clientes, mostrando una asociación negativa entre ambas variables. De igual modo, los lazos de identificación desarrollados entre las partes de una relación, o el compromiso y el afecto adquiridos a lo largo de las interacciones, desembocarán en una colaboración más estrecha entre ellos buscando el beneficio mutuo (Ganesan, 1994) y reduciendo, por tanto, los incentivos al planteamiento de quejas.

Los programas de fidelización pueden disminuir las quejas de los clientes, pues la posible insatisfacción derivada de una menor libertad de elección que la presencia de costes de cambio genera (Ringold, 1988), puede ser compensada por dichos beneficios, derivando en una reducción de las quejas planteadas. Sin embargo, las trabas monetarias del cambio (tasas, cánones), pueden convertirse en motivos para que los clientes hagan llegar a la empresa su insatisfacción. Estos costes (incluidos los programas de fidelización), en parte generados por las estrategias empresariales (Chen y Hitt, 2002; Chen y Forman, 2004; Klemperer, 1995), capacitan a las empresas para comportarse de forma oportunista, de modo que los clientes pueden verse incentivados a mostrar su desacuerdo con estas prácticas.

Los costes de procedimiento que surgen del cambio de proveedor están, en muchas ocasiones, originados por las estrategias empresariales que pretenden retener a los clientes mediante el incremento de las barreras a la salida (Chen y Hitt, 2002; Chen y Forman, 2004). Como indica Roos (1999), si los clientes perciben que la entidad podía haber previsto el problema, la propensión a manifestar quejas se incrementa considerablemente puesto que este hecho es interpretado, no como un incidente accidental, sino como un comportamiento oportunista.

H8: El nivel de costes relacionales posee una influencia negativa, el de procedimiento positiva, y el de financieros indeterminada, en el planteamiento de quejas de los clientes.

Costes de cambio y cooperación con el proveedor (entre las partes de la relación).

Cooperar significa trabajar de forma conjunta entre las partes para alcanzar metas comunes (Anderson y Narus, 1990). La predisposición a cooperar entre las partes de una relación representa un buen indicador de la orientación a largo plazo de las relaciones (Venkatesan y Kumar, 2004), puesto que la búsqueda conjunta de metas reduce el riesgo soportado, supone la realización de inversiones específicas para la prosperidad de la asociación, y proporciona un mejor conocimiento de la contraparte. Los costes de cambio, al conceder poder de mercado y favorecer un comportamiento oportunista (Farell y Klemperer, 2004), influyen en el deseo de los clientes de cooperar con la empresa.

Los costes de procedimiento representan un claro desincentivo a la cooperación, puesto que están beneficiando a una de las partes (la entidad), la cual está en disposición de ejercer un comportamiento oportunista en lugar de buscar unos objetivos o metas comunes, que es lo que fomentaría la cooperación.

Los costes financieros, al materializarse en desembolsos monetarios, representan igualmente aspectos que desincentivan a los clientes a cooperar con su proveedor, puesto que estos costes de nuevo benefician a la entidad mediante la concesión de poder de mercado (Farell y Klemperer, 2004). Sin embargo, la presencia de programas de fidelización supone la realización de inversiones por parte del proveedor con objeto de premiar a los clientes leales, de modo que los consumidores pueden interpretar dichos programas como acciones destinadas hacia la consecución del beneficio conjunto, y no tanto como un comportamiento oportunista.

Los lazos de unión entre proveedor y cliente refuerzan su asociación y generan un mejor conocimiento entre ellos, lo cual desemboca en un mayor compromiso y, en última instancia, en una mayor cooperación de cara a la consecución de objetivos comunes (Morgan y Hunt, 1994).

H9: El nivel de costes de procedimiento posee una influencia negativa, el de relacionales positiva, y el de financieros indeterminada, en la cooperación de los clientes con su proveedor.

TABLA 2: SENTIDO DE LAS ASOCIACIONES ENTRE LOS COSTES DE CAMBIO Y LA ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO

ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO	COSTES DE CAMBIO		
	<i>Financieros</i>	<i>De procedimiento</i>	<i>Relacionales</i>
Recompra (patronage)	Positiva	Positiva	Positiva
Búsqueda de alternativas	Negativa	Negativa	Negativa
Grado de satisfacción	Indeterminada	Negativa	Positiva
Word of mouth positivo	Indeterminada	Negativa	Positiva
Confianza en el proveedor	Positiva	Negativa	Positiva
Resistencia a las tentativas de la competencia	Positiva	Negativa	Positiva
Número de interacciones con el proveedor	Positiva	Positiva	Positiva
Planteamiento de quejas	Indeterminada	Positiva	Negativa
Cooperación con el proveedor.	Indeterminada	Negativa	Positiva

Fuente: elaboración propia.

Todas las hipótesis planteadas muestran la influencia de las diversas categorías de los costes de cambio sobre la orientación a largo plazo de las relaciones entre cliente y proveedor. Puesto que el estado del trabajo es todavía bastante incipiente, el siguiente paso consiste en contrastar empíricamente las proposiciones planteadas para comprobar su adecuación a las relaciones que se producen en los mercados. Nuestra intención es realizar encuestas que recojan datos sobre clientes de telefonía móvil donde manifiesten la percepción que poseen sobre el nivel de costes de cambio financieros, relacionales, y de procedimiento. Junto con la información de dichos costes, la encuesta pretende recoger información sobre las variables que determinan la predisposición de los clientes hacia el mantenimiento de una orientación a largo plazo: recompra, satisfacción, *word of mouth*, confianza, resistencia a las tentativas de la competencia, búsqueda activa de alternativas, número de interacciones, planteamiento de quejas, y cooperación.

Una vez en disposición de los datos, un análisis de ecuaciones estructurales puede aportarnos el nivel de detalle adecuado para evaluar las interrelaciones existentes entre estas variables, y determinar la influencia de los costes de cambio, y sus diversas categorías, en la construcción de relaciones duraderas. Puesto que la recolección de los datos y el análisis de la información son etapas que están pendientes de elaboración, este trabajo plantea de forma teórica, a partir de la revisión de la literatura de marketing y social, unas proposiciones que muestran el previsible sentido de las asociaciones.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los costes de cambio representan un mecanismo muy eficaz, no sólo para obtener beneficios y rentas extraordinarias en el corto plazo, sino también para consolidar las relaciones y fomentar una orientación a largo plazo que garantice la sostenibilidad de la ventaja competitiva. Como se ha puesto de manifiesto a lo largo del trabajo, es posible distinguir entre tres tipos de costes de cambio (financieros, relacionales y de procedimiento), los cuales poseen efectos completamente distintos sobre las variables objeto de estudio. A partir de estas proposiciones es posible identificar aquellos costes de cambio que fomentan la formación de relaciones estables y duraderas, y distinguirlos de aquellos que no contribuyen a una orientación a largo plazo.

En este sentido, los costes relacionales son los que mayor influencia poseen en la formación de relaciones a largo plazo entre las partes de la asociación, puesto que los lazos afectivos, la identificación con la compañía y sus integrantes, así como la menor incertidumbre que estas situaciones generan, predisponen a los clientes a continuar la relación en el tiempo y a colaborar con la entidad para la consecución de beneficios mutuos. Por el contrario, los costes de procedimiento, al representar trabas la abandono en forma de tiempo y esfuerzo, retienen a los clientes en la empresa sin la sensación de obtener beneficios de este hecho y percibiendo un comportamiento oportunista por parte del proveedor. Los programas de fidelización, destinados a premiar la lealtad de los consumidores, contribuyen a la formación de relaciones duraderas, puesto que generan beneficios a los clientes y despiertan su interés por continuar la relación y beneficiarse de los descuentos y promociones.

Este análisis por separado de los costes de cambio evita la posible compensación de los efectos individuales que un análisis global podría generar, y permite a gestores e investigadores identificar con mayor nitidez los determinantes de la formación de relaciones orientadas al largo plazo. El siguiente paso consiste en contrastar empíricamente las proposiciones planteadas y analizar la influencia de cada categoría de costes de cambio sobre la formación de relaciones duraderas.

Este análisis, por tanto, pretende ser un primer paso para mejorar la comprensión de los procesos que determinan la formación de relaciones orientadas al largo plazo, de modo que permita a gestores e investigadores facilitar la identificación de los factores que mayor relevancia poseen en la consecución de una base de clientes estable que garantice la rentabilidad y viabilidad futuras de la empresa.

REFERENCIAS

- Ahluwalia, R., (2000), "Examination of Psychological Approaches Underlying Resistance to Persuasion", *Journal of Consumer Research*, 27 (September), 217-32.
- Amit, R. y Zott, C. (2001), "Value Creation in E-Business", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 493-520.
- Anderson, J. C. y Narus, J. A., (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- Anderson, E., y Sullivan, M. W., (1993), "The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms", *Marketing Science*, Vol. 12 (Spring), 125-143.
- Anderson, E. y Weitz, B. A., (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, 29 (February), 18-34.
- Arkes H. R. y Blumer C., (1985), "The psychology of sunk cost", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35 (February), 124-140.
- Bansal, H. S. y Taylor, S. F., (1999), "The service provider switching model (SPSM)", *Journal of Service Research*, Vol. 2, Nº2, 200-218.
- Bansal, H. S., Taylor, S. F. y James, S. T., (2005), "Migrating to new service providers: toward a unifying framework of consumers' switching behaviors", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, Nº1, 96-115.
- Belch, G. E., (1981), "An Examination of Comparative and Noncomparative Television Commercials: The Effects of Claim Variation and Repetition on Cognitive Response and Message Acceptance", *Journal of Marketing Research*, 18 (August), 333-349.
- Bendapudi N., and Berry L. L., (1997), "Customers' motivations for maintaining relationships with service providers", *Journal of Retailing*, 73, Nº1, 15-37.
- Berry, L., (1983), "Relationship Marketing", in *Emerging Perspectives of Services Marketing*, L. Berry, G. L. Shostack, and G. D. Upah, eds. Chicago: American Marketing Association, pp. 25-28.
- Blackwell, S. A., Szeinbach, S. L., Barnes, J. H., Garner, D. W. y Bush, V., (1999), "The Antecedents of Customer Loyalty: An Empirical Investigation of the Role of Personal and Situational Aspects on Repurchase Decisions", *Journal of Service Research*, Vol. 1, Nº 4, 362-375.
- Bolfing, C. E., (1989), "How do customers express dissatisfaction and what can service marketers do about it?" *Journal of Services Marketing*, vol. 3, Nº 2, Spring 1989.
- Bolton R. N., (1998), "A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction", *Marketing Science*, 17, Nº1, 45-65.
- Bolton, R. N., Lemon, K. N. y Verhorf, P. C., (2004), "The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 3, 271-292
- Brown, J. J. y Reingen, P. H., (1987), "Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior," *Journal of Consumer Research*, 14 (December), 350-362.
- Burnham, T. A., Frels, J. K. y Mahajan, V., (2003), "Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, Nº2, 109-126.

Carlsson, F. y Löfgren, A., (2004) "Airline Choice, Switching Costs and Frequent Flyer Programs", Working Paper.

Chen, P. Y. y Forman, C. (2004), "Can Vendors Influence Switching Costs and Compatibility in an Environment with Open Standards?", Working Paper.

Chen P. Y. y Hitt, L. M. (2002), "Measuring Switching Costs and the Determinants of Customer Retention in Internet Enabled-Businesses: A Study of the Online Brokerage Industry", *Information Systems Research*, Vol. 13, Nº3, 255-274.

Colgate, M., Stewart, K., Kinsella, R., (1996). "Customer defection: A study of the student market in Ireland", *International Journal of Bank Marketing*, 14 (3), 23–29.

Dick A. S., (1991), "The impact of sunk costs on customer loyalty", Working Paper. State University of New York at Buffalo.

Dick, A. S. y Basu, K. (1994), "Customer Royalty: Toward an Integrated Conceptual Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, Nº2, 99-113.

Dowling, G. R. y Staelin, R., (1994), "A Model of Perceived Risk And Intended Risk-Handling Activity", *Journal of Consumer Research*, Nº 21, 119-134.

Dwyer F. R., Schurr P. H. and Oh S., (1987), "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, 51 (April), 11-27.

Edvardsson, B. y Roos, I., (2003), "Customer Complaints and Switching Behavior: A study of relationship dynamics in a telecommunication company", *Journal of Relationship Marketing*, 2, (1/2), 43-68.

Farrell, J. y Klemperer, P., (2004), "Coordination and Lock-In: Competition with Switching Costs and Network Effects", *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 3.

Farrell, J. y Shapiro, C. (1988), "Dynamic Competition with Switching Costs", *RAND Journal of Economics*, Vol. 19, Nº1, 123-137.

Fornell C., (1992), "A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience", *Journal of Marketing*, 56 (January), 6-21.

Fornell, C. y Wernerfelt, B., (1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis", *Journal of Marketing Research*, 24 (November), 337-346.

Fullerton, G., (2003), "When does commitment lead to loyalty?", *Journal of Service Research*, Vol. 5, Nº 4 (May), 333-344.

Furse, D. H., Punj, G. N. y Stewart, D. W., (1984), "A Typology of Individual Search Strategies Among Purchasers of New Automobiles", *Journal of Consumer Research*, 10 (March), 417-431.

Ganesan S., (1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, 58 (April), 1-19.

Ganesh J., Arnold M. J., and Reynolds K.E., (2000), "Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers", *Journal of Marketing*, 64 (July), 65-87.

Geyskens, I., Steenkamp, J. B. y Kumar, N., (1999), "A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships", *Journal of Marketing Research*, 36 (2) May, 223-238.

Gremler, D. y Gwinner, K., (2000), "Customer-Employee Rapport in Service Relationships," *Journal of Service Research*, 3 (1), 82-104.

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*, Vol. 12, Nº 1, 44-59.

Grönroos, C., (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, 32 (2), 4-20.

Guiltinan J. P., (1989), "A classification of switching costs with implications for relationship marketing", In 1989 AMA Winter Educators' Conference: Marketing Theory and Practice. Eds. Terry L. Childers, Richard P. Bagozzi, and J. Paul Peter. Chicago: American Marketing Association, 216-220.

Hawkins, I., Best, J. B. y Coney, K. A., (2004), *Consumer Behavior, Building Marketing Strategy*, Novena Edición, New York, NY: McGraw-Hill.

Harrison-Walker, L. J., (2001), "The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents", *Journal of Service Research*, Vol. 4, Nº 1 (August), 60-75.

Heide, J. B. y Weiss, A. M., (1995), "Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets", *Journal of Marketing*, 59 (July), 30-43.

Hess, M. y Ricart, J. E. (2002), "Managing Customer Switching Costs: A Framework for Competing in the Networked Environment", *Management Research*, Vol. 1, Nº1, 93-110.

Jackson, B. B., (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington, MA: Lexington Books.

Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L. y Beatty, S. E. (2000), "Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services", *Journal of Retailing*, Vol. 76, Nº2, 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., (1995), "Why satisfied customers defect", *Harvard Business Review*, 73, Nº1, 88-99.

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

Keaveney S. M., (1995), "Customer switching behavior in service industries: an exploratory study", *Journal of Marketing*, 59 (April), 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 demographic factors", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, Nº4, 374-390.

Klemperer, P. (1987), "The Competitiveness of Markets with Switching Costs", *RAND Journal of Economics*, Vol. 18, Nº 1, 138-150.

Klemperer, P. (1995), "Competition when Consumers have Switching Costs: An Overview with Applications to Industrial Organization, Macroeconomics, and International Trade", *Review of Economic Studies*, 62, 515-539.

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

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

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

Mittal, V. y Kamakura, W. A., (2001), "Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: investigating the moderating effect of consumer characteristics", *Journal of Marketing Research*, 38 (1), 131-142.

Moore, W. L. y Lehmann, D. R., (1980), "Individual Differences in Search Behavior for a Nondurable", *Journal of Consumer Research*, Nº 7 (December), 296-307.

- Morgan R. M., y Hunt S. D., (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- Morrison, Steven A., and Clifford Winston. 1989. "Enhancing the Performance of the Deregulated Air Transportation System." In *Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics*. Washington, D.C.: Brookings Institution.
- Narayandas, D., (1998), "Measuring and managing the benefits of customer retention. An empirical investigation", *Journal of Service Research*, Vol. 1, Nº2 (November), 108-128.
- Newman J. W. y Staeling R., (1972), "Prepurchase information seeking for new cars and major household appliances", *Journal of Marketing Research*, 9 (August), 249-257.
- Oliva T., Oliver R. L., y MacMillan I. C., (1992), "A catastrophe model for developing service satisfaction strategies", *Journal of Marketing*, 56 (July), 83-95.
- Oliver, R. L., (1993). "Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response", *Journal of Consumer Research*, 20, 418-430.
- Oliver, R. L., (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Boston: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L., (1999), "Whence consumer loyalty", *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Special Issue), 33-44.
- Padilla, A. J. (1995), "Revisiting Dynamic Duopoly with Consumer Switching Costs", *Journal of Economic Theory*, Vol. 67, 520-530.
- Patterson, P. G. y Smith, T., (2003), "A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers", *Journal of Retailing*, Vol. 79, 107-120.
- Ping, R. A. (1993), "The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect", *Journal of Retailing*, 69, Nº3, 320-352.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Price, Linda y Eric Arnould (1999), "Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context" *Journal of Marketing*, 63 (4), 38-56.
- Pritchard, M., Havitz, M. y Howard, D., (1999), "Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (3), 333-48.
- Proussaloglou, K. y Koppelman, F. S. (1999), "The choice of air carrier, flight, and fare class", *Journal of Air Transport Management*, Vol. 5, Nº 4, 193-201.
- Punj G. N. y Staelin R., (1983), "A model of consumer information search for new automobiles", *Journal of Consumer Research*, 9, Nº4, 366-380.
- Reichheld, F. F., (1996a), *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. F., (1996b), "Learning from customers defections", *Harvard Business Review*, (March-April), 56-69.
- Reichheld F. y Kenny D. W., (1990), "The hidden advantages of customer retention", *Journal of Retail Banking*, 12 (4), 19-23.
- Ringold, D. J., (1988), "Consumer response to product withdrawal: the reformulation of Coca-Cola", *Psychology and Marketing*, Vol. 5, Nº3, 189-210
- Roos, I., (1999), "Switching Processes in Customer Relationships", *Journal of Service Research*, Vol. 2, Nº 1 (August), 68-85.
- Rust, R. T. y Zahoric, A. J., (1993), "Customer satisfaction, customer retention, and market share", *Journal of Retailing*, Vol. 69, Nº2, 193-215.
- Scanzoni, J., (1979), "Social Exchange and Behavioral Interdependence", in *Social Exchange in Developing Relationships*, Robert L. Burgess y Ted L. Huston, eds. New York: Academic Press.
- Shapiro, C. y Varian, H. (1999), *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston, M. A.: Harvard Business School Press.
- Sherif, C. W., Sherif, M. y Nebergall, R. E., (1965), *Attitude and Attitude Change*. Philadelphia: Saunders.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. y Sabol, B., (2002), "Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges", *Journal of Marketing*, 66 (January), 15-37.
- Stephens N. and Gwinner K. P., (1998), "Why don't some people complain? A cognitive emotive process model of consumer complaint behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, Nº3, 172-189.
- Szymanski, D. M., y Henard, D. H., (2001), "Customer satisfaction: a meta-analysis of empirical evidence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, Nº1, 16-35.
- Venkatesan, R. y Kumar, V., (2004), "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 68 (October), 106-125.
- Von Weizsäcker, C. (1984), "The Costs of Substitution", *Econometrica*, Vol. 52, 1085-1116.
- Weiss, A. M., y Heide, J. B., (1993), "The nature of organizational search in high technology market", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30 (May), 220-233.
- Westbrook R. A., (1987), "Product/Consumption-based affective responses and post-purchase processes", *Journal of Marketing Research*, 24 (August), 258-270.
- Westbrook, R. A. y Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18, 84-91.
- Williamson O. E., (1975), *Markets and Hierarchies, Analysis and Anti-trust Implications*. New York: The Free Press.
- Williamson O. E., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press, New Cork.