



Cuadernos de Economía y Dirección de la
Empresa
ISSN: 1138-5758
cede@unizar.es
Asociación Científica de Economía y Dirección
de Empresas
España

Varela Neira, Concepción; Vázquez Casielles, Rodolfo; Iglesias Argüelles, Víctor
Comportamiento de abandono de la relación de un cliente con la empresa en un contexto de fallo y
recuperación del servicio

Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm. 40, septiembre, 2009, pp. 143-169
Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80711788006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

Comportamiento de abandono de la relación de un cliente con la empresa en un contexto de fallo y recuperación del servicio

Defection Behavior in a Service Failure and Recovery Context

Concepción Varela Neira*
Rodolfo Vázquez Casielles**
Víctor Iglesias Argüelles***

Sumario: 1. Introducción. 2. Marco conceptual e hipótesis de investigación. 2.1. Insatisfacción tras el fallo en el servicio y satisfacción con la respuesta a la queja. 2.2. Barreras al cambio. 2.3. Atractivo de las alternativas. 2.4. Antigüedad de la relación. 3. Metodología de la investigación. 3.1. Obtención de la información y características de la muestra. 3.2. Medición de las variables. 4. Resultados. 5. Conclusión. 5.1. Implicaciones para la dirección. 5.2. Limitaciones del estudio y líneas futuras de investigación. Referencias bibliográficas

Recepción del original: 31/10/2008

Aceptación del original: 12/03/2009

RESUMEN: El objetivo de este trabajo es explorar los factores y circunstancias que llevan a los clientes a abandonar a su proveedor de servicios cambiándolo por un proveedor alternativo. Observaremos si el comportamiento de la empresa tras el fallo puede llegar a reducir la tasa de abandono, así como el efecto de determinadas variables situacionales como la

* Universidad de Santiago de Compostela. Departamento de Organización de Empresas e Commercialización, Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais. Avda. del Burgo, s/n. Campus Norte. 15782 Santiago de Compostela, España. Email: conchi.varela@usc.es.

** Universidad de Oviedo. Departamento de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Avenida del Cristo s/n. 33071 Oviedo, España. Email: rvazquez@uniovi.es

*** Universidad de Oviedo. Departamento de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Avenida del Cristo s/n. 33071 Oviedo, España. Email: viglesia@uniovi.es

presencia de barreras al cambio y de alternativas atractivas. El modelo propuesto se contrasta utilizando una muestra de consumidores de servicios financieros que experimentaron algún tipo de fallo. Los resultados muestran que, si bien la insatisfacción tras el fallo tiene un efecto importante en la probabilidad de abandono de los clientes, existen otros factores relevantes tales como la respuesta de la empresa a la queja, las barreras al cambio negativas, la ausencia de alternativas atractivas y la antigüedad de la relación. Por ultimo, los resultados revelan que las barreras de cambio positivas moderan la relación entre la satisfacción con la respuesta a la queja y el comportamiento de abandono de los clientes.

Palabras clave: fallos y recuperaciones de servicio, abandono, barreras al cambio.

Código JEL: M31

SUMMARY: The aim of this paper is to explore the factors and circumstances which drive customers to leave their service provider and change it for an alternative one. We will observe whether the company's behavior can reduce the defection rate or not, as well as the effect of specific situational variables like the presence of switching barriers or the attractiveness of alternatives. The proposed model is tested on a sample of financial services customers who suffered some type of failure. The results indicate that, although dissatisfaction after the failure has an important effect on the likelihood of customers' defection, there are other relevant factors like the company's response to the complaint, negative switching barriers, lack of alternative attractiveness and relationship age. Finally, the results show that positive switching barriers moderate the relationship between satisfaction with the complaint handling and the customers' defection behavior.

Keywords: service failure and recovery, defection, switching barriers.

JEL classification: M31

1. Introducción

Los clientes de una empresa pueden abandonar la relación que mantenían con la misma tras un fallo en el servicio. Si esto ocurriese, la empresa podría sufrir una disminución de las ventas futuras y un aumento de los costes unitarios derivado de asignar costes fijos entre una menor base de clientes y de la necesidad de atraer nuevos clientes para lograr objetivos de cuota de mercado (Yanamandram y White 2006). De hecho, el abandono de aquellos clientes que sufren un problema en el servicio tiene un impacto en los resultados de la empresa mayor de lo que en principio podría ser previsto (Roos, Edvardsson y Gustafsson 2004). Así pues, es necesario que los directivos comprendan los antecedentes del abandono de los clientes tras un fallo en el servicio para así prevenir que sus clientes se cambien a otras empresas (Chiu, Hsieh, Li y Lee 2005).

La investigación relativa a los antecedentes de la retención del cliente, se puede clasificar en dos grupos. El primero, que examina los antecedentes de la satisfacción en tanto que determinante de la retención, considera variables tales como la atribución, la desconfirmación de expectativas, la justicia y las emociones (Bitner 1990; Maxham y Netemeyer 2002b, Szymanski y Henard 2001; Wirtz y Mattila 2004). Por su parte el segundo grupo analiza el efecto de distintas variables mediadoras y moderadoras en la relación satisfacción — retención (Han, Kwortnik y Wang 2008; Jones, Mothersbaugh y Beatty 2000; Mittal y Kamakura 2001; Patterson y Smith 2003). Es en este último ámbito en el que se desarrolla el presente estudio.

Aunque en la investigación sobre comportamiento del cliente está ampliamente aceptado que la satisfacción es fundamental para lograr su retención (Roos 1999), elevados niveles de satisfacción no aseguran que los clientes no cambien

de empresa, al igual que su insatisfacción no conduce necesariamente al abandono de la relación (Ganesh, Arnold y Reynolds 2000; Hennig-Thurau y Klee 1997; Keaveney 1995). Ello ha originado la difusión de publicaciones donde se duda del papel predominante de la satisfacción como único factor para controlar el abandono (Seiders, Voss, Grewal y Godfrey 2005; Athanassopoulos 2000). A pesar de ello, los trabajos dedicados a comprender el cómo, por qué y cuándo del abandono han sido limitados (Tähtinen y Havila 2004) y, consecuentemente, anticipar el abandono sigue siendo una tarea difícil (Chandrashekaran, Rotte, Tax y Grewal 2007). De ahí la necesidad, expresada por diversos autores, de desarrollar trabajos empíricos para comprender otros factores que influyen en el abandono de los clientes (Roos 1999; Seiders, Voss, Grewal y Godfrey 2005).

Concretamente, una reciente pero ya sustancial línea de investigación ha puesto de manifiesto la relevancia de los procesos de recuperación del servicio como medios de reducir el abandono de los clientes tras un fallo. La teoría de la paradoja de la recuperación del servicio afirma que la satisfacción del cliente tras un proceso de fallo y recuperación podría ser incluso superior a la satisfacción previa al fallo. Si esto es así, la satisfacción con la recuperación debería ser un elemento fundamental en la reducción de tasas de abandono. Comprobaremos si su efecto es realmente significativo.

Por otra parte, existen otras variables como las barreras al cambio, el atractivo de las alternativas o la antigüedad de la relación, que en teoría deberían afectar al comportamiento de abandono de los clientes. Algunas de estas variables (en particular, las barreras al cambio y el atractivo de las alternativas) reflejan circunstancias que podrían no sólo tener un efecto directo sobre el abandono, sino también condicionar el efecto que las variables de (in)satisfacción tienen sobre el mismo. El efecto sobre el abandono de la insatisfacción tras el fallo (e incluso el efecto de la satisfacción tras la respuesta a la queja) estaría así condicionado por la existencia o no de estas barreras y alternativas. Así pues, será asimismo analizado el posible efecto moderador que dichas variables ejercen en la relación entre (in)satisfacción y abandono.

Por otro lado, se ha demostrado que no es lo mismo intención de compra que comportamiento real, que la primera tiene un efecto limitado en el segundo, que este efecto es sensible a la escala y al horizonte temporal empleados para medir las intenciones y que, finalmente, lo que interesa a las empresas es el comportamiento del cliente no sólo sus intenciones (Bansal y Taylor 1999; Mittal y Kamakura 2001). Sin embargo, la mayoría de las investigaciones se centran en las intenciones, cuando podrían desarrollarse modelos del comportamiento real de los clientes (Baumann, Burton y Elliott 2005). Como consecuencia, distintos autores resaltan la necesidad de identificar qué variables provocan que el cliente mantenga o abandone la relación con el proveedor del servicio, independientemente de sus intenciones de cambio (Antón, Camarero y Carrero 2007). Es por ello que la investigación llevada a cabo en el presente artículo se centra en analizar la influencia de distintos antecedentes sobre el comportamiento de abandono de los clientes tras un fallo y, en ocasiones, recuperación en el servicio, no sobre sus intenciones de cambio.

En definitiva, obtener una mejor comprensión de cómo es la relación entre la (in)satisfacción del cliente y el abandono del mismo en un contexto de fallos y re-

cuperaciones en el servicio, y del efecto de otras variables, como la antigüedad de la relación, la presencia de barreras al cambio o la ausencia de alternativas atractivas sobre este comportamiento del cliente puede permitir a los directivos lograr una reducción en el ratio de abandono de sus clientes, algo especialmente crítico tras una situación de peligro para la relación como puede ser un fallo en el servicio, lo que puede generar un incremento en los beneficios de la empresa, más allá del que podría conseguir una disminución de costes o un aumento de la cuota de mercado (Fornell y Wernerfelt 1987; Reichheld y Sasser 1990). En este artículo, por tanto, se pretende avanzar en el conocimiento de en qué medida la insatisfacción tras el fallo explica el abandono del cliente y el papel que diversas circunstancias como la presencia de barreras al cambio o la ausencia de alternativas atractivas pueden desempeñar en esa relación causal. Asimismo analizaremos si una buena respuesta por parte de la empresa a las quejas del cliente (estrategia de recuperación del servicio) puede realmente reducir el comportamiento de abandono.

2. Marco conceptual e hipótesis de investigación

En nuestro estudio, se asume que la existencia ocasional de fallos de servicio es inevitable y que, como consecuencia de los mismos, algunos clientes se quejan y, finalmente, las empresas pueden responder a estas quejas llevando a cabo acciones de recuperación. El análisis teórico y empírico llevado a cabo se apoya en investigaciones previas sobre retención de clientes debido a su utilidad para comprender los factores que pueden predecir el abandono (Antón, Camarero y Carrero 2007; Colgate, Stewart y Kinsella 1996).

2.1. INSATISFACCIÓN TRAS EL FALLO EN EL SERVICIO Y SATISFACCIÓN CON LA RESPUESTA A LA QUEJA

Está generalmente aceptado que la satisfacción del cliente tiene un gran impacto en su comportamiento (Cronin, Brady y Hult 2000; Oliver 1997; Yi 1990). Por otro lado, la investigación previa en fallos y recuperaciones del servicio defiende que una recuperación del servicio adecuada reduce la insatisfacción provocada por los problemas en la prestación del servicio (Bitner, Booms y Tetreault 1990; Maxham 2001). Así pues, la insatisfacción inicial con el fallo en la prestación del servicio y la satisfacción con la recuperación del servicio después de una queja pueden explicar diversas variables vinculadas con una relación a largo plazo, particularmente la retención o no del cliente (de Ruyter y Wetzels 2000). Como afirman Colgate y Norris (2001), después de un fallo en la prestación del servicio, el cliente puede o no quejarse. En el caso de que no se queje, puede decidir abandonar la relación; mientras que en el caso de que se queje y ofrezca a la empresa la posibilidad de solucionar el problema, también puede abandonar la relación, pero en esta ocasión la decisión también dependerá de la recuperación del servicio que le ofrezcan. En definitiva, para aquellos casos en que existe queja será preciso considerar a la satisfacción con la respuesta como antecedente del abandono.

Los fallos en la prestación del servicio sensibilizan a los clientes sobre los efectos negativos de trabajar con el proveedor del servicio y aumentan las incertidumbres y temores que amenazan la relación (Chandrashekaran, Rotte, Tax y Grewal 2007). Por tanto, los fallos en la prestación del servicio aumentan el riesgo de pérdida del cliente. No obstante, una restitución del servicio adecuada puede fomentar la retención del cliente y, por tanto, evitar su pérdida (de Matos, Henrique y Vargas Rossi 2007). En definitiva, si se considera que la recuperación del servicio es satisfactoria y el problema se puede solucionar, el cliente que antes estaba insatisfecho puede volver a utilizar el servicio; mientras que, si el cliente recibe una recuperación insatisfactoria, probablemente abandone la relación y adquiera el servicio de otro proveedor (White y Yanamandram 2007).

Esta reflexión también es realizada en estudios previos (Ping 1993; Schultz, Bigoness y Gagnon 1987; Casado, Nicolau y Mas 2008), donde se observa que la satisfacción reduce la probabilidad de abandono de la relación por parte del cliente, ya que al aumentar la satisfacción disminuye el deseo del cliente de llevar a cabo comportamientos destructivos para la relación. En virtud de todo ello se someten a estudio las siguientes hipótesis:

H1: La intensidad de la insatisfacción experimentada por el cliente tras el fallo en la prestación del servicio tiene un impacto positivo en su abandono de la relación con la empresa.

H2: La intensidad de la satisfacción del cliente con la respuesta a su queja tiene un impacto negativo en su abandono de la relación con la empresa tras un fallo en la prestación del servicio.

2.2. BARRERAS AL CAMBIO

Patterson y Smith (2003, pág. 108) definen los costes de cambio como «la percepción del cliente de la magnitud de los costes adicionales necesarios para terminar la relación actual y asegurar una alternativa», mientras que Valenzuela, Pearson y Epworth (2005, pág. 243) los consideran «cualquier factor que dificulte o encarezca al cliente el cambio de proveedor». Así pues, los costes de cambio se refieren a aquellos costes que el cliente asocia al proceso de cambiar de un proveedor del servicio a otro (Burnham, Frels y Mahajan 2003; Heide y Weiss 1995; Roos, Edvardsson y Gustafsson 2004; Wathne, Biong y Heide 2001) y son específicos para cada cliente (Shy 2002).

En la literatura de relaciones interpersonales se sugiere, con respecto a los determinantes de la retención, que los clientes están motivados a mantener su relación con un proveedor específico en base a restricciones o a dedicación, es decir, porque no tienen otra opción o porque quieren o desean mantener la relación (Bendapudi y Berry 1997). Desde esta perspectiva, consideramos necesario para comprender los comportamientos del cliente investigar tanto factores vinculados con el deseo de mantener la relación como las restricciones que dificultan su abandono. Por ello, proponemos el concepto más amplio de barreras al cambio, que integra tanto las negativas (el cliente tiene que estar en la relación aunque no lo deseé) como las positivas (el cliente desea permanecer en la relación debido

fundamentalmente al desarrollo por la empresa de una estrategia de marketing de relaciones). Así, las barreras al cambio pueden surgir tanto de ofrecer beneficios y valor al cliente, es decir, de fuentes positivas, como de otras restricciones que no aportan valor, es decir, de fuentes negativas (Jones, Reynolds, Mothersbaugh y Beatty 2007). En concreto, las barreras al cambio positivas se refieren a la fortaleza de una relación interpersonal entre el cliente y el proveedor que ofrece beneficios sociales, psicológicos, económicos y de empatía y personalización (Valenzuela, Pearson y Epworth 2005). Por su parte las barreras de cambio negativas suponen penalizaciones impuestas por la empresa para evitar que el cliente abandone una relación no deseada, principalmente costes financieros, de tiempo y esfuerzo.

En la literatura de marketing está ampliamente aceptado que las barreras al cambio predominan en múltiples contextos tanto industriales como de consumo (Burnham, Frels y Mahajan 2003) y que ésta es un área de estudio importante por su impacto en la retención del cliente (Patterson y Smith 2003). Esta reflexión está en línea con las investigaciones donde se argumentan que, si bien la satisfacción tiene un impacto fundamental en el comportamiento de los clientes, la confianza o las barreras al cambio también pueden influir en el mismo (Ranaweera y Prabhu 2003). No obstante, las investigaciones que analizan el efecto de las barreras al cambio, tanto en un entorno de consumo como de servicios, son relativamente recientes (Jones, Mothersbaugh y Beatty 2002; Patterson y Smith 2003).

Hay autores que sugieren que las barreras al cambio integran varias dimensiones (por ejemplo: Patterson y Smith 2003; White y Yanamandram 2007). De hecho, Fornell (1992, pág. 11) afirma que «es difícil obtener una medida directa de las barreras al cambio» ya que «todos los costes asociados con abandonar un proveedor a favor de otro pueden constituir barreras al cambio». En esta línea de investigación, los trabajos de Jones, Mothersbaugh y Beatty (2002) y de Burnham, Frels y Mahajan (2003), que se presentan en la Tabla 1, proponen tipologías diferentes de las barreras al cambio. En la Figura 1 se relacionan estas propuestas y se presenta una clasificación en barreras positivas y negativas que las unifica.

TABLA 1.—Tipologías de costes de cambio

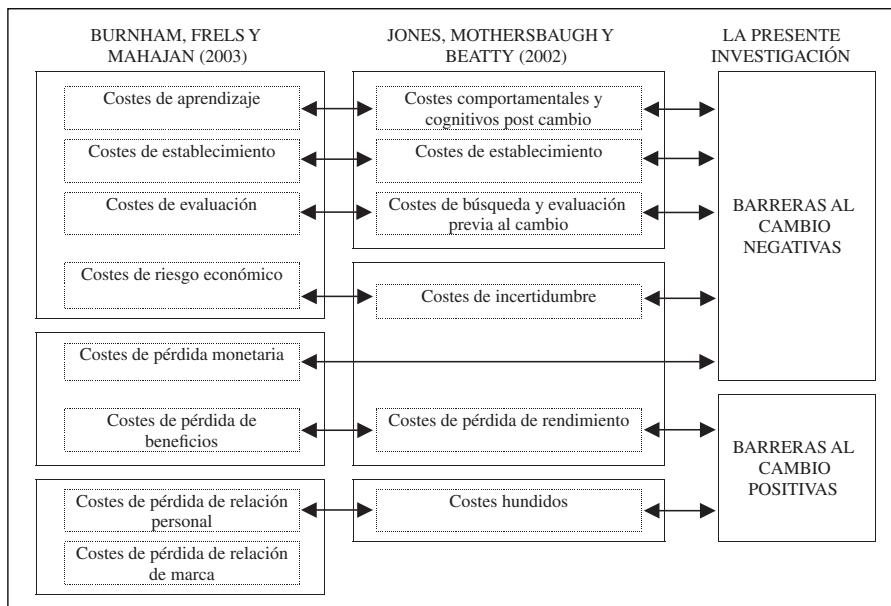
Burnham, Frels y Mahajan (2003)	
Costes financieros	Pérdida de recursos cuantificables financieramente
Pérdida monetaria (BC -)	Desembolsos financieros por cambiar de proveedor, distintos de la adquisición del nuevo producto (pérdidas por romper el contrato antes del vencimiento).
Pérdida de beneficios (BC +)	Costes asociados a vínculos contractuales que crean beneficios económicos por continuar con un proveedor específico. Pérdida de puntos acumulados o descuentos o beneficios asociados a la compra continuada.
Costes de procedimiento	Costes de tiempo y esfuerzo
Aprendizaje (BC -)	Costes de tiempo y esfuerzo de adquirir nuevas habilidades o conocimientos para usar eficientemente un servicio nuevo, ya que las inversiones de aprendizaje son habitualmente específicas de un proveedor.

Establecimiento (BC -)	Costes de tiempo y esfuerzo asociados al proceso de iniciar una relación con un nuevo proveedor. En el contexto de los servicios, están vinculados al intercambio de información necesario para que el nuevo proveedor comprenda las necesidades específicas del cliente.
Evaluación (BC -)	Costes de tiempo y esfuerzo asociados a la búsqueda y análisis necesarios para evaluar potenciales proveedores alternativos y tomar una decisión de cambio de proveedor.
Riesgo económico (BC -)	Costes de aceptar incertidumbre al adoptar un proveedor nuevo del que se tiene insuficiente información y con potencial para un resultado negativo. Las alternativas son arriesgadas y generan incertidumbre, ya que los proveedores a los que no se ha acudido previamente pueden no cumplir las expectativas del cliente.
Costes relationales	Molestia emocional o psicológica debida a la pérdida de identidad y a la ruptura de vínculos
Pérdida de relación de marca (BC +)	Pérdidas afectivas asociadas a romper los vínculos de identificación que se han formado entre la marca o empresa y el cliente.
Pérdida de relación personal (BC +)	Pérdidas afectivas asociadas a romper los vínculos de identificación que se han formado con las personas con las que interactúa el cliente.
Jones, Mothersbaugh y Beatty (2002)	
Costes de continuidad	Alcance y probabilidad de la pérdida de beneficios de rendimiento asegurados a través de una compra continuada a un proveedor
Pérdida de rendimiento (BC +)	Percepciones de los beneficios y privilegios perdidos con el cambio. La compra continuada a menudo genera unos beneficios que suponen una mejora del servicio principal.
Incertidumbre (BC -)	Percepciones de la probabilidad de un rendimiento menor al cambiar. La incertidumbre psicológica o las percepciones de riesgo asociadas al rendimiento de un proveedor desconocido.
Costes de aprendizaje	Tiempo y esfuerzo dedicado a la adquisición, intercambio y evaluación de información
Búsqueda y evaluación previa al cambio (BC -)	Percepciones del tiempo y esfuerzo dedicado a buscar información sobre las alternativas disponibles y evaluar su viabilidad antes del cambio.
Comportamental y cognitivo post cambio (BC -)	Percepciones del tiempo y esfuerzo de aprender y adaptarse, tras el cambio, a unos procesos y rutinas de servicio nuevos. En el contexto de los servicios, donde los clientes juegan un papel integral en las rutinas y procesos, esto es especialmente importante.
Establecimiento (BC -)	Percepciones del tiempo, esfuerzo y gasto de confiar necesidades e información al proveedor nuevo tras el cambio. Cuando el grado de adaptación es elevado, como ocurre generalmente en los servicios, hay un aprendizaje extra para lograr la satisfacción del cliente.
Costes hundidos (BC +)	Inversiones y costes previos, en los que ya se ha incurrido, para establecer y mantener la relación de intercambio, más relevantes psicológicamente que económicamente

Nota: Para cada concepto de costes de cambio se expone nuestra clasificación como barreras al cambio positivas (BC +) y barreras al cambio negativas (BC -).

Así, tanto la dimensión «costes de pérdida de beneficios» o «costes de pérdida de rendimiento» como la dimensión «costes de pérdida de relación personal y con la marca» o «costes hundidos» se pueden considerar barreras al cambio positivas. Estos dos tipos de barreras al cambio positivas reflejan las pérdidas de beneficios especiales y de amistad, es decir, las pérdidas de valor y beneficios positivos adicionales al servicio principal que tendría que soportar el cliente si abandonase la relación (Jones, Reynolds, Mothersbaugh y Beatty 2007). Por el contrario, las demás dimensiones de barreras al cambio surgen de aspectos negativos que el cliente tendría que sufrir si decide cambiar de proveedor y que, consecuentemente, provocan que los clientes se sientan atrapados en la relación.

FIGURA 1.—Relación entre tipologías de costes de cambio



Cabe esperar que las barreras al cambio reduzcan la probabilidad de que el cliente acuda a otro proveedor. Diferentes investigaciones obtienen un efecto directo de las barreras al cambio en la retención del cliente (Ranaweera y Prahu 2003), la lealtad (Apaolaza, Hartmann y Zorrilla 2006; García, Rodríguez y Herrero 2007; Ping 1993), las intenciones de recompra (Jones, Mothersbaugh y Beatty 2002; Yin Lam, Shankar, Erramilli y Murthy 2004) y la intención de continuar con un proveedor (Burnham, Frels y Mahajan 2003; Patterson y Smith 2003; Sánchez 2007).

Ante unas barreras al cambio negativas (tengo que estar) los clientes pueden continuar con la empresa debido a la penalización (dinero, tiempo, esfuerzo) que supone abandonar la relación y, por tanto, existe retención (Jones, Mothersbaugh y Beatty 2002; Yin Lam, Shankar, Erramilli y Murthy 2004). No obstante, la presencia de barreras al cambio positivas (deseo estar) implica que los clientes continúan en la relación ya que reciben beneficios de la empresa derivados del desarrollo de una estrategia de marketing de relaciones. De acuerdo con estas reflexiones, presentamos la siguiente hipótesis:

H3: Las barreras al cambio (a) positivas y (b) negativas percibidas por el cliente tienen un impacto negativo en su abandono de la relación con la empresa tras un fallo en la prestación del servicio.

Si bien hasta el momento la mayoría de los estudios existentes analizan el efecto directo de las barreras al cambio en la retención, algunas investigaciones recientes sugieren que las barreras al cambio pueden ejercer un efecto moderador en la relación entre satisfacción y lealtad (Bell, Auh y Smalley 2005).

Las barreras al cambio suponen un impedimento para abandonar la relación ante situaciones de insatisfacción o satisfacción reducida. Así, ante unas barreras al cambio (positivas o negativas) elevadas, los clientes mantienen su relación con el proveedor independientemente del nivel de satisfacción. Además, ante barreras al cambio elevadas (por ejemplo barreras al cambio negativas), los clientes pueden mostrar una «falsa lealtad», en otras palabras, las barreras al cambio pueden llevar a las empresas a suponer que todas las recompras se deben a la lealtad actitudinal del cliente, cuando en realidad pueden ser consecuencia de unas elevadas barreras al cambio (Bell, Auh y Smalley 2005). Por tanto, en esta situación, la previsible relación positiva entre satisfacción y retención del cliente será menor (aunque la satisfacción es reducida el cliente continúa con la empresa). Por el contrario, ante la ausencia de barreras al cambio, los clientes abandonan o mantienen la relación con el proveedor en función de su satisfacción; en otras palabras, cuando no existen barreras al cambio, los clientes insatisfechos pueden abandonar fácilmente al proveedor. Como consecuencia, en este tipo de situaciones se obtiene una mayor relación positiva entre satisfacción y retención del cliente (cuanto menor es la satisfacción menor será la retención). En resumen, si las barreras al cambio son elevadas es probable que existan clientes que muestran una falsa lealtad (rehenes), mientras que si no hay barreras al cambio habrá pocos clientes que recomprén por una falsa lealtad (Lee, Lee y Feick 2001). Se trata de conclusiones similares a las obtenidas en otros estudios que sugieren que las barreras al cambio moderan la relación entre (in)satisfacción y fidelidad del cliente (Burnham, Frels y Mahajan 2003; Jones, Mothersbaugh y Beatty 2000; Lee, Lee y Feick 2001). Así pues, las barreras al cambio tienen tanto un efecto directo en la retención como un efecto moderador en la relación entre (in)satisfacción y retención (Ranaweera y Prabhu 2003). Por ello se han formulado las siguientes hipótesis:

H4: Las barreras al cambio (a) positivas y (b) negativas reducen el esperado efecto positivo de la intensidad de la insatisfacción experimentada por el cliente tras el fallo en la prestación del servicio sobre su abandono de la relación con la empresa.

H5: Las barreras al cambio (a) positivas y (b) negativas reducen el esperado efecto negativo de la intensidad de la satisfacción del cliente con la respuesta a su queja sobre su abandono de la relación con la empresa.

2.3. ATRACTIVO DE LAS ALTERNATIVAS

El atractivo de las alternativas se refiere a la percepción del cliente de la probabilidad de satisfacción en una relación alternativa (Patterson y Smith 2003; Sharma y Patterson 2000); en otras palabras, la calidad del servicio anticipada por el cliente de las alternativas disponibles (White y Yanamandram 2007).

La ausencia de alternativas atractivas en el mercado, es decir, cuando el rendimiento del proveedor actual se percibe como mejor que el de las alternativas disponibles, puede aumentar la dependencia del cliente hacia su proveedor actual (Anderson y Narus 1990; Patterson y Smith 2003; Ping 1993) y, por tanto, explicar la estabilidad de las relaciones (Bendapudi y Berry 1997; Skinner, Gassen-

heimer y Kelley 1992). Cuando el cliente desconoce la existencia de alternativas atractivas, o las conocidas no son consideradas más atractivas que la relación actual, es probable que se mantenga en la relación. En cambio, cuando el cliente percibe que hay alternativas atractivas es probable que abandone la relación y busque un proveedor nuevo (Jones, Mothersbaugh y Beatty 2000; Patterson y Smith 2003; Ping 1993). Esta reflexión permite proponer la siguiente hipótesis para su posterior análisis:

H6: *La percepción del cliente de ausencia de alternativas atractivas tiene un impacto negativo en su abandono de la relación con la empresa tras un fallo en la prestación del servicio.*

Algunos investigadores plantean la existencia de un efecto moderador del atractivo de las alternativas en la relación entre (in)satisfacción y retención del cliente (Jones, Mothersbaugh y Beatty 2000; Sharma y Patterson 2000). Incluso autores como Seiders, Voss, Grewal y Godfrey (2005) recomiendan desarrollar futuras líneas de investigación para profundizar en el estudio de dicho efecto moderador.

Cuando los clientes se encuentran en una situación en la que existen alternativas atractivas, es menos probable que sean pasivos al enfrentarse a un problema (Ping 1993), ya que se arrepentirán de pasar por alto una alternativa atractiva (Seiders, Voss, Grewal y Godfrey 2005). Así, en este contexto, si los clientes experimentan insatisfacción, o una satisfacción moderada con la relación, rápidamente abandonan al proveedor y buscan una alternativa más atractiva (Sharma y Patterson 2000). Por tanto, ante alternativas atractivas, el impacto de la satisfacción en la recompra aumenta (Seiders, Voss, Grewal y Godfrey 2005). Por el contrario, cuando los clientes perciben que no existen alternativas atractivas, aun encontrándose insatisfechos con el proveedor actual, mantienen su relación con el mismo, ya que ésta sigue siendo mejor que otras alternativas disponibles (Colgate y Lang 2001). En otras palabras, el efecto de la satisfacción en la retención del cliente disminuye. Por tanto, es factible proponer la siguiente hipótesis:

H7: La ausencia de alternativas atractivas reduce (a) el esperado efecto positivo de la intensidad de la insatisfacción experimentada por el cliente tras el fallo en la prestación del servicio y (b) el efecto negativo de la intensidad de la satisfacción con la respuesta, sobre el abandono de la relación con la empresa.

2.4. ANTIGÜEDAD DE LA RELACIÓN

La antigüedad de la relación expresa la duración de la relación, la longevidad relacional, la continuidad de la relación o la edad de la relación. Este concepto se refiere a la duración de la vinculación con el proveedor del servicio (Deligonul, Kim, Roath y Cavusgil 2006) o, en otras palabras, durante cuánto tiempo ha existido la relación entre las partes del intercambio (Palmatier, Dant, Grewal y Evans 2006).

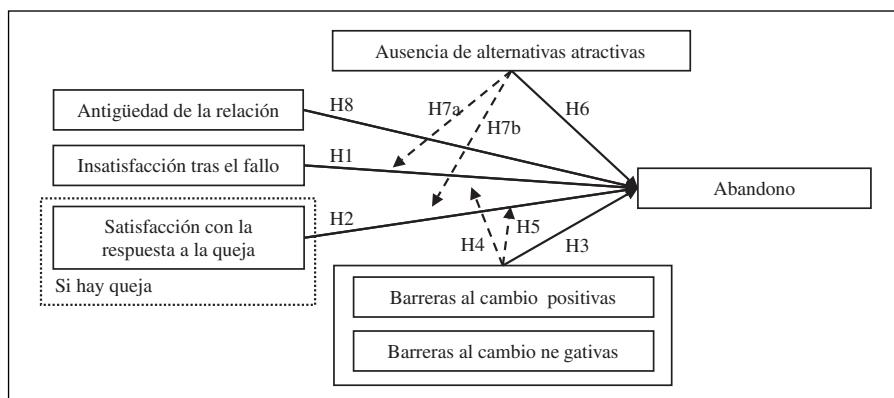
Al aumentar la edad de la relación aumenta la complejidad y el tamaño de las transacciones entre las partes del intercambio (Reinartz y Kumar 2003). Asimismo, en las relaciones a largo plazo es más probable que surjan valores compartidos e identificación entre las partes o que los clientes reciban beneficios adicionales de la asociación (Deligonul, Kim, Roath y Cavusgil 2006; Gwinner, Grempler y Bitner 1998). Además, al aumentar la antigüedad de la relación, también mejora el conocimiento que el cliente tiene de las características específicas e idiosincrásicas de la oferta del proveedor de servicios, lo que facilita las transacciones entre las partes y las hace más eficientes (Bell, Auh y Smalley 2005). Consecuentemente, al incrementarse la duración de la relación, la ansiedad sobre el futuro comportamiento de la otra parte se reduce, ya que las partes del intercambio cuentan con más información sobre el otro y pueden realizar mejores predicciones (Bell, Auh y Smalley 2005; Palmatier, Dant, Grewal y Evans 2006).

De acuerdo con estos argumentos, múltiples investigaciones han encontrado un efecto positivo de la antigüedad de la relación en la lealtad y retención del cliente (Chandrashekaran, Rotte, Tax y Grewal 2007; Liang y Wang 2007). Asimismo, Panther y Farquhar (2004), en el contexto de los servicios financieros, defienden que, ante situaciones de insatisfacción, uno de los factores que influye en la respuesta de lealtad del cliente es si éste tiene una relación a largo plazo con el proveedor de servicios. Por tanto, se puede someter a estudio la siguiente hipótesis:

H8: La antigüedad de la relación tiene un impacto negativo en el abandono de la misma por parte del cliente.

La Figura 2 muestra el modelo planteado en esta investigación y que será objeto de análisis para una muestra de clientes de servicios bancarios.

FIGURA 2.—*Modelo propuesto*



3. Metodología de la investigación

3.1. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

El análisis de las hipótesis planteadas se realiza a través de una muestra de usuarios habituales de servicios bancarios que han experimentado durante el último año algún problema en la prestación del servicio. Los datos se recogieron a través de entrevistas personales utilizando un cuestionario estructurado, ya que en los experimentos de laboratorio fundamentados sobre escenarios hipotéticos los clientes pueden expresar percepciones que no se corresponden con las que mostrarían en una situación real de fracaso y recuperación del servicio, dado que a menudo las experiencias reales generan respuestas espontáneas e irrationales (Mikolic, Parker y Pruitt 1997). De hecho, diversos estudios recientes recomiendan el uso de situaciones reales de fallo en la prestación del servicio (Harris, Grewal, Mohr y Bernhardt 2006).

El sector bancario fue seleccionado como un contexto de servicio adecuado para la investigación ya que presenta una serie de características que facilitan estudiar las relaciones propuestas. En primer lugar, Casado-Díaz, Más-Ruiz y Kasper (2007) afirman que los fallos en la prestación del servicio son bastante frecuentes en el sector bancario. En segundo lugar, los servicios bancarios se prestan de manera continuada (Antón, Camarero y Carrero 2007) a clientes que mantienen relaciones contractuales a largo plazo con el proveedor del servicio (Ranaweera y Prabhu 2003) y, consecuentemente, el abandono es especialmente dañino en este sector (Keaveney y Parthasarathy 2001). Por último, el abandono de la relación con las empresas que prestan estos servicios puede depender de la presencia de barreras al cambio tanto positivas como negativas (Johnston 2001; Keaveney y Parthasarathy 2001).

El ámbito geográfico del estudio se circunscribe a una Comunidad Autónoma de España. El total de encuestas válidas obtenidas es de 1.023, de las cuales 344 se corresponden con clientes que no se habían quejado después de un fallo en la prestación del servicio y 679 con clientes que sí se habían quejado, mientras que, por otra parte, 251 son de clientes que han abandonado la relación con el proveedor del servicio y 772 con clientes que han permanecido en la relación. Diversos entrevistadores fueron reclutados y entrenados para recoger la información. Cada uno de ellos debía entrevistar a personas que podían seleccionar libremente con cuatro restricciones: (1) no podía haber varios individuos de la misma unidad familiar (2) no podían trabajar en ninguna entidad bancaria (3) se debían respetar unas cuotas por edades (33,33% de las encuestas a personas entre 18 y 35 años; 33,33% a personas entre 36-55 años; y 33,33% a personas mayores de 56 años), y (4) había que repartir la muestra de acuerdo con unos mínimos por segmentos de clientes (clientes con fallos en la prestación del servicio que no se quejaron, clientes con fallos en la prestación del servicio que se quejaron pero no obtuvieron respuesta de la empresa y clientes con fallos en la prestación del servicio que se quejaron y obtuvieron una respuesta de la empresa). Este procedimiento ayuda a garantizar una suficiente heterogeneidad de los segmentos de clientes en la muestra.

3.2. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

Para recoger información sobre los principales conceptos de esta investigación se emplearon preguntas dicotómicas (abandono) y escalas de medición de actitudes tipo Likert (barreras al cambio positivas y negativas, atractivo de las alternativas, (in)satisfacción y gravedad del fallo). Las diferentes escalas multi-item empleadas en la investigación y la bibliografía tomada como referencia en cada caso, pueden ser consultadas en el Anexo 1. Asimismo, sus estadísticos descriptivos se encuentran recogidos en el Anexo 2. Por otro lado, la pregunta realizada para obtener el abandono fue «En la actualidad ¿sigue siendo cliente de este Banco/Caja?» y para la antigüedad de la relación «¿Durante cuantos años ha sido/fue cliente de este Banco/Caja?».

A fin de comprobar la fiabilidad, la validez convergente y la validez discriminante de las escalas utilizadas se realizaron análisis factoriales confirmatorios. Tal y como se observa en el Anexo 1, los modelos de medida ofrecieron resultados satisfactorios. Así, respecto a la fiabilidad, tanto el índice de fiabilidad compuesta como el AVE superan en todos los casos los niveles mínimos recomendados de 0,6 y 0,5, respectivamente (Bagozzi y Yi 1988). Además, todas las variables cuentan con un Coeficiente α de Cronbach superior a 0,7 (Nunnally 1978). En cuanto a la validez, la validez convergente se confirma, ya que los parámetros lambda son significativos y superiores a 0,5, y la validez discriminante también puede corroborarse ya que las correlaciones entre las dimensiones consideradas muestran intervalos de confianza que no incluyen el valor unitario ni el valor de las mismas al cuadrado supera el AVE (ver Anexo 3). Asimismo, los índices CFI e IFI superan el valor recomendado de 0,90, y el SRMR es inferior a 0,08, por lo que la calidad del ajuste se considera satisfactoria. Todas estas pruebas permiten evaluar la fiabilidad y validez de las escalas empleadas (Anderson y Gerbing 1988). En el Anexo 1 se resumen las propiedades psicométricas de las escalas. Los conceptos latentes serán sustituidos en el análisis posterior por el valor medio de los ítems que los integran.

4. Resultados

Para comprobar las hipótesis relativas a los antecedentes del abandono de la relación, dada la naturaleza categórica de esta variable, se llevan a cabo regresiones logísticas (*logit*) utilizando el programa STATA/SE 8.0, siguiendo a autores como Rust y Zahorik (1993) y Athanassopoulos (2000). Todas las dimensiones latentes involucradas en interacciones son centradas en la media para evitar problemas de multicolinealidad. Por otro lado, se incluye una variable ficticia en los análisis, denominada «queja», ya que sólo se cuenta con datos de satisfacción con la respuesta a la queja en aquellos casos en los que el cliente se quejó al proveedor del servicio. Al introducir esta variable se pretende corregir el efecto de la satisfacción con la respuesta, ya que es necesario diferenciar el valor 0, que en la muestra representa la no aplicabilidad del concepto, del 0, valor inferior al 1. Así pues, creamos la variable ficticia para desagregar el efecto de una mala

respuesta a la queja del efecto de inexistencia de quejas y, por tanto, de respuesta a la misma. Con respecto a los efectos moderadores, éstos se calculan a partir de la interacción de los valores centrados de las variables implicadas. Por último, se incluye el concepto «magnitud del fallo» como variable de control.

Para el desarrollo del trabajo empírico, en primer lugar se estima un modelo *logit* en el que se incluyen todos los efectos directos presentados en las hipótesis y, a continuación, se estima un modelo *logit* en el que se incluyen, además de los efectos directos, todos los efectos moderadores planteados. Aunque existe algún antecedente de uso de ecuaciones estructurales con variables no métricas (p.ej. Chebat y Slusarczyk, 2005), desestimamos la posibilidad de utilizar esta técnica dado que en nuestro modelo debíamos incluir efectos moderadores.

El *likelihood ratio test* (Greene 1997) muestra que el modelo no mejora significativamente al incluir todos los efectos moderadores, probablemente debido a la colinealidad provocada por incorporar varios efectos de interacción. Por último, realizamos varios modelos *probit* en los que los efectos de interacción se van incluyendo sucesivamente siguiendo un enfoque *stepwise*. Uno de los efectos moderadores (la interacción entre las barreras al cambio positivas y la satisfacción con la queja) mejora significativamente la estimación y, por tanto, se incluye en el modelo final. Sin embargo, el resto de los efectos moderadores no suponen una mejora significativa de la estimación y, consecuentemente, no se incorporan al modelo. El modelo final está expuesto en la Tabla 2.

TABLA 2.—Logit del modelo final

	Coef.	Error típ.	z	P > z
(Constante)	-0,555	0,185	-3,01	0,003
Insatisfacción tras el fallo	0,411	0,070	5,88	0,000
Satisfacción con la respuesta	-0,354	0,087	-4,07	0,000
Barreras al cambio positivas	-0,137	0,094	-1,45	0,148
Barreras al cambio negativas	-0,201	0,102	-1,96	0,050
Ausencia de atractivo de alternativas	-0,275	0,077	-3,55	0,000
Antigüedad	-0,058	0,010	-6,11	0,000
Queja	-0,483	0,195	-2,48	0,013
Magnitud del fallo	0,155	0,065	2,38	0,017
Barreras positivas x Satisfacción con respuesta	-0,138	0,056	-2,47	0,013

Nota: Variable dependiente: Abandono (1 = abandono; 0 = permanencia); Probabilidad Log = -410,69541; LR χ^2 (9) = 315,22 (Prob > χ^2 = 0,0000) Pseudo R² = 0,2773

Los resultados del análisis (ver Tabla 2) revelan que la insatisfacción tras el fallo, la satisfacción con la respuesta, las barreras al cambio negativas, la ausencia de alternativas atractivas, y la antigüedad de la relación tienen un efecto significativo y en la dirección prevista sobre la probabilidad de abandono de la relación por parte del cliente. Por tanto, se encuentra apoyo para las hipótesis H1, H2, H3b, H6 y H8. Por el contrario, las barreras al cambio positivas no influyen

significativamente en este comportamiento; así pues, no se corrobora la hipótesis H3a. No obstante, uno de los efectos moderadores de las barreras al cambio es significativo, aunque con efecto contrario al previsto: las barreras al cambio positivas aumentan el efecto de la satisfacción con la queja en la retención del cliente. Así pues, se rechaza la hipótesis H5a. El resto de los efectos moderadores, tanto de las barreras al cambio como de la ausencia de alternativas atractivas, en la relación entre la (in)satisfacción del cliente y su abandono no son significativos. Por tanto, no se aceptan las hipótesis H4, H5b y H7. Finalmente, la variable ficticia «queja» tiene un efecto significativo y positivo en la permanencia del cliente, mientras que la variable de control «magnitud del fallo» tiene un efecto significativo y negativo en dicho comportamiento.

5. Conclusión

Como se ha señalado en la literatura de marketing, la satisfacción del cliente es el resultado fundamental de la orientación al mercado de la empresa y el antecedente principal de la lealtad actitudinal y comportamental de los clientes. De acuerdo con el marketing relacional, la satisfacción es la base para el mantenimiento y fortalecimiento de relaciones duraderas con los clientes. Nuestros resultados apoyan esta idea, ya que tanto la insatisfacción tras el fallo inicial como la satisfacción con la respuesta del proveedor a la queja explican el comportamiento de abandono de la relación. La insatisfacción inicial tras el fallo provoca que el cliente sea más consciente de los problemas de trabajar con el proveedor del servicio, por lo que aumenta la probabilidad de que abandone la relación; mientras que la satisfacción con la recuperación del servicio reduce el riesgo percibido por el cliente tras el fallo con lo que la empresa puede evitar su pérdida.

Ahora bien, el objetivo principal de este trabajo consiste en analizar si otras variables aportan información adicional respecto a la aportada por la (in)satisfacción a la hora de explicar el abandono; así se investigan tanto factores vinculados con el deseo de mantener la relación (barreras al cambio positivas que resumen la idea «deseo estar») como las restricciones que dificultan su abandono (barreras al cambio negativas que resumen la idea «tengo que estar»), y aspectos tales como el atractivo de alternativas o la antigüedad de la relación.

Las barreras al cambio positivas suponen el desarrollo por la empresa de una estrategia de marketing de relaciones. Es decir, hacen referencia a beneficios monetarios, descuentos y otros privilegios ofrecidos al cliente, así como a vínculos profesionales y afectivos que el cliente mantiene con el personal de la empresa. No obstante, la presencia de barreras al cambio positivas, aunque es muy importante, no se ha mostrado suficiente para evitar el abandono de la relación en determinadas circunstancias como aquellas relativas a un fallo en la prestación del servicio.

Por otro lado, las barreras al cambio negativas están asociadas con penalizaciones monetarias impuestas por la empresa para evitar el abandono de la relación, así como con el tiempo y esfuerzo necesario para evaluar, adaptarse y establecer una relación con otro proveedor de servicios. En definitiva, el cliente tiene que estar en

la relación aunque no lo deseé. Si el cliente percibe que hay barreras al cambio negativas adoptará la decisión de no abandonar la relación con el proveedor de servicios. En otras palabras, ante un coste de cambio alto el cliente mantiene su relación con la empresa, pero en la medida en que pueda reducir estos costes de cambio (evitar penalizaciones monetarias y excesivos trámites burocráticos para cancelar la relación o reducir el tiempo y esfuerzo necesarios para encontrar otro proveedor alternativo) estará menos dispuesto a continuar con el proveedor actual tras sufrir un fallo en la prestación del servicio. En cualquier caso, una empresa cuyo objetivo sea la lealtad actitudinal de los clientes (como complemento a una lealtad comportamental) no debe sustentar su ventaja competitiva en el desarrollo de barreras al cambio negativas donde el cliente tenga que permanecer en la relación aunque no lo deseé. Además, el efecto de estas barreras se ha mostrado en nuestro estudio como poco significativo a la hora de retener clientes. Probablemente la liberalización del sector y la proliferación de ofertas hacen que las barreras negativas sean en muchos casos demasiado poco elevadas como para impedir el abandono tras un fallo en la prestación del servicio.

Algunas investigaciones recientes sugieren que las barreras al cambio pueden ejercer, además de un efecto directo, un efecto moderador en la relación entre satisfacción y lealtad. Siguiendo esta sugerencia, este estudio ha analizado el papel moderador de las barreras al cambio. La principal conclusión obtenida es que en la mayoría de las situaciones analizadas no se observan efectos moderadores de las barreras al cambio en el efecto de las distintas dimensiones de satisfacción (insatisfacción con el fallo en el servicio y satisfacción con las estrategias de recuperación del servicio) sobre el abandono de la relación. En otras palabras, no existen efectos de interacción significativos (excepto en un caso concreto que a continuación comentaremos) entre las dimensiones de (in)satisfacción y las barreras al cambio que permitan una explicación del abandono y la retención más detallada. Otras investigaciones concuerdan con estos resultados y no encuentran un efecto moderador de las barreras al cambio en la intención de abandono de la relación (Burnham, Frels y Mahajan 2003; Yin Lam, Shankar, Erramilli y Murthy 2004; Patterson y Smith 2003).

Profundizando en el efecto moderador encontrado podemos afirmar que las barreras al cambio positivas incrementan el efecto positivo de la satisfacción con la respuesta en la permanencia del cliente, al contrario de lo previsto. Este resultado sugiere que hay que interpretar el término producto como una interacción, esto es, que las barreras positivas y la satisfacción con la respuesta interactúan dando lugar a una mayor probabilidad de retención del cliente. Cuando el cliente percibe barreras de cambio positivas es porque recibe beneficios del proveedor del servicio derivados de una estrategia de marketing relacional y porque tiene una buena vinculación con los empleados de la empresa. Ante esta situación, el cliente espera que, tras quejarse, el proveedor hará todo lo posible por solucionar el problema, es decir, espera una respuesta excelente al problema dada su buena relación con el proveedor. Como consecuencia, el impacto de la satisfacción con la respuesta a la queja en la decisión de continuar o no la relación aumenta. La buena respuesta de la empresa interactúa positivamente con las barreras de cambio positivas (las reafirma) potenciando así el efecto de fidelización planteado por el paradigma del marketing relacional.

En relación a la ausencia de alternativas atractivas, podemos concluir que el efecto de esta dimensión es directo y, en ningún caso, modera la relación entre la (in)satisfacción del cliente y su abandono de la relación con la empresa. Esto último corrobora los resultados presentados por Patterson y Smith (2003). Así pues, cuando el cliente considera que su proveedor actual es la mejor de las alternativas disponibles, aumenta su dependencia del mismo y, como consecuencia, mantiene la relación. En otras palabras, la ausencia de alternativas atractivas reduce la probabilidad de abandono de la relación por el cliente.

Asimismo es interesante observar que la variable ficticia queja tiene un efecto negativo en el abandono del cliente. Esto significa que (para un mismo nivel de magnitud de fallo —aspecto recogido en otra variable del modelo—) la probabilidad de permanencia es mayor en los casos en que hay queja que en aquellos en los que no la hay. Se puede inferir que los clientes que se quejan son los que tienen una mayor voluntad de permanencia, es decir, quieren continuar la relación con el proveedor del servicio. Si no existe esa voluntad de permanencia proceden sin más al abandono sin llegar a quejarse ante la empresa. A niveles análogos de magnitud de fallo, cuando el cliente no se queja del fallo la probabilidad de abandono es más alta que cuando se queja, incluso en comparación con los casos en que hay queja y la respuesta de la empresa no es muy satisfactoria. El mero hecho de quejarse ya indica una cierta vocación significativa de permanencia. Asimismo, la queja supone una oportunidad de ofrecer una buena respuesta que, como hemos visto, también tiene efectos positivos sobre esa retención. La queja y posterior recuperación no sólo pueden incrementar la satisfacción final del cliente (tal como predice la paradoja de la recuperación), sino que, con el tratamiento adecuado, también muestran efectos sobre comportamientos reales de permanencia.

5.1. IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN

Este estudio se ha centrado en entornos de fallos en la prestación de servicios financieros dirigidos al cliente final, ya que los fallos son inevitables, especialmente en las organizaciones de servicio. Así, se ha procedido a analizar la posibilidad de que el cliente abandone la relación con el proveedor debido al fracaso en la prestación del servicio y/o a la inadecuada estrategia de recuperación del mismo adoptada por la empresa. Por tanto, las organizaciones deben aprender a tratar y solucionar los problemas en la prestación del servicio para lograr que el daño causado por el fallo sea el menor posible. Para ello se pueden plantear: (1) lograr que el cliente prefiera quejarse a abandonar sin más (2) ofrecer una recuperación satisfactoria al cliente y, finalmente (3) fomentar la percepción de barreras al cambio y ausencia de alternativas atractivas.

Dado que los clientes que exponen quejas muestran una mayor retención, es importante que las empresas fomenten este comportamiento. Así, las organizaciones de servicio deben facilitar el acceso al proceso de queja e iniciar con rapidez dicho proceso, ya que uno de los motivos que señalan los clientes para no quejarse es el tiempo y esfuerzo que esto supone (Voorhees, Brady y Horowitz 2006). Asimismo, las empresas deben incrementar las expectativas de los clien-

tes de que recibirán una recuperación satisfactoria, ya que los clientes se quejan si consideran que van a obtener una respuesta a dicha queja. Una forma de hacerlo es contar con empleados que den a conocer a sus clientes los beneficios de quejarse y que les animen a hacerlo.

También es importante que los proveedores de servicio desarrollen una gestión eficiente de las quejas y estrategias de recuperación del servicio, ya que resulta fundamental para recobrar la satisfacción del cliente. Por tanto, una empresa de servicios tiene que realizar un esfuerzo en formación y diseño de rutinas de respuesta ante la insatisfacción para que los empleados, cuando sean ellos los encargados de dar respuesta a los problemas, sepan cuáles son las soluciones más adecuadas. Asimismo, las empresas de servicios deben tratar de superar, en todas las ocasiones, las expectativas de los clientes respecto al proceso de recuperación. Todo ello, requiere el diseño de una unidad organizativa encargada del análisis, control y seguimiento de las estrategias de recuperación del servicio.

Por otro lado, gestionar adecuadamente las percepciones de los clientes de las barreras al cambio dentro de una estrategia general de atracción y retención de clientes puede ser eficaz y eficiente. Las estrategias relacionadas con las barreras al cambio deben variar en función de si el interés se centra en retener a los clientes actuales y/o en atraer a clientes potenciales.

Cuando el objetivo es retener a los clientes actuales, los gestores pueden tratar de aumentar las percepciones de barreras al cambio negativas. Para ello se puede incidir en el riesgo de cambiar de proveedor (probabilidad de obtener un rendimiento menor), en el tiempo y esfuerzo o molestias asociadas a este cambio (buscar información sobre otras alternativas, evaluar su viabilidad, aprender unos procesos y rutinas de servicio nuevos, inversión inicial y gastos necesarios exigidos por un nuevo competidor para comenzar la relación) y en penalizaciones de diversa índole (excesivos trámites burocráticos para abandonar la relación, pérdidas financieras por romper el contrato antes del vencimiento). El problema fundamental es que muchas de estas actuaciones implican que los clientes se sientan atrapados en la relación por culpa de estas barreras al cambio negativas. El cliente tiene que continuar en la relación aunque no lo deseé y esté insatisfecho. Así pues, la existencia de barreras al cambio negativas puede provocar resentimiento en los clientes, quienes consideran que a corto plazo no tienen posibilidad de abandonar la relación. La percepción de que la empresa crea restricciones al cambio para retener a los clientes puede dañar su imagen de orientación a la clientela, con el consiguiente perjuicio para su imagen corporativa. Por otra parte, los efectos de estas barreras sobre la retención de clientes son bastante limitados, probablemente debido a la liberalización del sector y la alta competencia que lo caracteriza.

En este sentido, para retener a los clientes tiene menor coste sobre la imagen empresarial fomentar el desarrollo de barreras al cambio positivas. En concreto, las barreras al cambio positivas implican fortalecer la relación interpersonal entre el cliente y el proveedor de servicios ofreciendo beneficios económicos, sociales, psicológicos, de empatía y de personalización que premian la lealtad e incrementan la satisfacción. Además, una buena respuesta de la empresa a la queja del cliente insatisfecho interactúa positivamente con las barreras al cambio positivas potenciando el efecto fidelizador del marketing relacional. De hecho,

las barreras de cambio positivas parecen ineficaces por sí mismas para retener clientes si la empresa no es capaz de acompañarlas de una correcta política de respuesta a las quejas. Sin embargo, no se debe olvidar que estas barreras pueden incrementar las expectativas del cliente.

Si el objetivo es atraer a nuevos clientes se pueden reducir los costes de cambio (barreras al cambio negativas) que tienen por abandonar a su proveedor actual de servicios (con el cual puede que no se encuentren muy satisfechos). Las actuaciones aconsejables pasan por reducir las formalidades necesarias para iniciar la relación, facilitar la accesibilidad a la información de los beneficios de la nueva oferta, hacerse cargo de los trámites burocráticos necesarios para cambiar de proveedor de servicios, orientar a los nuevos clientes sobre lo sencillo que resulta aprender como funciona la nueva empresa y garantizar que el inicio de la nueva relación no supone ningún tipo de inversión o gasto, ni siquiera conlleva riesgo económico o social. Por supuesto, todo ello tiene que ir acompañado con una oferta más diferenciada que ofrezca un mayor valor al cliente y que trate de premiar su lealtad mediante barreras al cambio positivas. En definitiva, asegurarse de que una vez que el cliente ha cambiado de proveedor de servicio desee continuar con la relación, ya que recibirá beneficios derivados del desarrollo de una estrategia de marketing de relaciones.

Sin embargo, según los resultados obtenidos la medida más eficaz para reducir el abandono consiste en conseguir una elevada diferenciación respecto a la competencia (reduciendo así el atractivo relativo de las alternativas) y no tanto en establecer barreras al cambio. Dados los problemas sobre la imagen de las barreras al cambio negativas y la menor eficacia de las barreras al cambio positivas, los directivos deben esforzarse para que se reduzca la percepción de los clientes del atractivo de las otras alternativas disponibles. Cuando el cliente considera que existen otras alternativas mejores, aumenta su propensión a abandonar la relación. En otras palabras, cuando otros proveedores ofrecen un servicio de mayor calidad, con unas comisiones menores y unos intereses mayores, con oficinas más próximas (o una oferta mediante Internet más eficiente), con más servicios y con mejores regalos, los clientes pueden abandonar su relación actual y cambiar a otra entidad financiera que les reporte un mayor valor percibido (consideran que lo que reciben es superior a lo que entregan). En resumen, las empresas deben prestar especial atención a aquellos clientes que perciben la existencia de alternativas atractivas y ofrecerles un servicio con valor añadido que permita su satisfacción y su lealtad comportamental y actitudinal. Asimismo, en presencia de un fallo en el servicio, sería conveniente hacerles ver que los errores cometidos son propios del servicio bancario y no específicos de la empresa, de forma que los competidores podrían cometerlos con igual facilidad.

En cualquier caso, aunque no existan otras alternativas atractivas conocidas por el cliente, ello no asegura su lealtad a medio y largo plazo. En la medida en que otros competidores faciliten el cambio del cliente, aumentará su predisposición a abandonar la relación si los niveles de satisfacción no son muy elevados. La empresa debe, por tanto, realizar continuos estudios de mercado para comprender qué aspectos de la oferta originan satisfacción en el cliente, desarrollando productos y servicios complementarios que incrementen la lealtad comportamental y actitudinal.

5.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Como colofón a este trabajo de investigación, parece necesario presentar tanto los distintos aspectos que limitan el alcance de los resultados empíricos obtenidos, como las líneas de investigación futuras que nos permitirán continuar con la investigación en esta temática.

Por un lado, este estudio tiene carácter transversal, es decir, se realiza en un momento concreto en el tiempo y, por tanto, algunas relaciones causales pueden cuestionarse. Como consecuencia, haría falta un estudio longitudinal para reafirmar la causalidad entre las variables. Por otro lado, este estudio examina un sector de servicios específico, con lo que se busca mantener la similitud de los fallos y estrategias de recuperación. Sin embargo, como consecuencia los resultados no se pueden generalizar sin ciertos matices a otros servicios. Además, el ámbito geográfico del estudio empírico, restringido a una Comunidad Autónoma, también supone una limitación a la generalización de los resultados obtenidos. Por último, el proceso de recogida de datos, a través de una entrevista de naturaleza retrospectiva no está exento de limitaciones. Los encuestados tuvieron que recordar un encuentro de fallo de servicio que habían experimentado recientemente (durante el último año) y responder a preguntas relativas a sus percepciones. Esto ha permitido obtener una amplia muestra de experiencias en encuentros de servicios con fallos, así como datos de la subsiguiente conducta del cliente. Sin embargo, también sería recomendable emplear técnicas en las que la información se recogiese en el momento en el que ocurre el evento a analizar. No obstante, el estudio examina experiencias reales de los clientes y no conductas simuladas en escenarios generados artificialmente. Esta es una aportación relevante de nuestra investigación, si bien genera un problema de heterogeneidad en las circunstancias concretas de cada encuentro del servicio que hemos tratado de solventar introduciendo variables de control como la magnitud del fallo. Consideramos que cada metodología tiene sus ventajas e inconvenientes y que es interesante la realización de estudios con metodologías distintas que permitan analizar el tema desde enfoques complementarios.

Con relación a las variables a considerar en trabajos futuros, las posibilidades son diversas. En primer lugar, analizar si fallos en el servicio provocados por una política determinada del Banco/Caja, por la conducta del personal de contacto o por la tecnología empleada generan respuestas diferentes en los clientes. En segundo lugar, estudiar el impacto de otras variables, por ejemplo: el riesgo percibido o la experiencia del cliente, en la relación entre la satisfacción y la retención del cliente. En tercer lugar, analizar el papel de las barreras al cambio y la ausencia de alternativas atractivas en la relación entre el abandono del cliente y variables que describen el encuentro de fallo y recuperación de una manera menos global que la satisfacción, como las atribuciones, la justicia percibida y las emociones. Por último, comprobar el efecto del fallo y la recuperación del servicio en otras variables, como la comunicación positiva y negativa del cliente a través de foros en Internet o páginas web de su experiencia con el servicio.

Referencias bibliográficas

- ANDERSON, J. C. y GERBING, D. W. (1988), «Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-stage approach», *Psychological Bulletin*, 103 (3), pág. 411-423.
- ANDERSON, J. C. y NARUS, J. A. (1990), «A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships», *Journal of Marketing*, 54 (January), pág. 42-58.
- ANTÓN, C.; CAMARERO, C. y CARRERO, M. (2007), «Analysing firms' failures as determinants of consumer switching intentions. The effect of moderating factors», *European Journal of Marketing*, 41 (1/2), pág. 135-158.
- APAOLAZA IBÁÑEZ, V.; HARTMANN, P. y ZORRILLA CALVO, P. (2006), «Antecedents of customer loyalty in residential energy markets: Service quality, satisfaction, trust and switching costs», *The Service Industries Journal*, 26 (6), pág. 633-650.
- ATHANASSOPOULOS, A.D. (2000), «Customer satisfaction cues to support market segmentation and explain switching behavior», *Journal of Business Research*, 47, pág. 191-207.
- BAGOZZI, R. P. y YI, Y. (1988), «On the evaluation of structural equation models», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), pág. 74-94.
- BANSAL, H. S. y TAYLOR, S. F. (1999), «The service provider switching model (SPSM): a model of consumer switching behavior in the services industries», *Journal of Service Research*, 2 (2), pág. 200-218.
- BAUMANN, C.; BURTON, S. y ELLIOTT, G. (2005), «Determinants of customer loyalty and share of wallet in retail banking», *Journal of Financial Services Marketing*, 9 (3), pág. 231-248.
- BELL, S. J.; AUH, S. y SMALLEY, K. (2005), «Customer relationship dynamics: Service quality and customer loyalty in the context of varying levels of customer expertise and switching costs», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (2), pág. 169-183.
- BENDAPUDI, N. y BERRY, L. L. (1997), «Customers' motivations for maintaining relationships with service providers», *Journal of Retailing*, 73 (1), pág. 15-37.
- BITNER, M. J. (1990), «Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses», *Journal of Marketing*, 54 (April), pág. 69-82.
- BITNER, M. J.; BOOMS, B. M. y TETREAULT, M. S. (1990), «The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents», *Journal of Marketing*, 54 (January), pág. 71-85.
- 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*, 31 (2), pág. 109-126.
- CASADO-DÍAZ, A. B.; MÁS-RUIZ, F. J. y KASPER, H. (2007), «Explaining satisfaction in double deviation scenarios: the effects of anger and distributive justice», *International Journal of Bank Marketing*, 25 (5), pág. 292-314.
- CASADO DÍAZ, A. B.; NICOLAU GONZÁLBEZ, J. L. y MAS RUIZ, F.J. (2008), «Comportamiento de queja de los clientes bancarios en contextos de desviación doble», *XX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Maspalomas, Gran Canaria.
- CHANDRASHEKARAN, M.; ROTTE, K.; TAX, S. S. y GREWAL, R. (2007), «Satisfaction strength and customer loyalty», *Journal of Marketing Research*, 44 (February), pág. 153-163.
- CHIU, H.; HSIEH, Y.; LI, Y. y LEE, M. (2005), «Relationship marketing and consumer switching behavior», *Journal of Business Research*, 58, pág. 1681-1689.
- COLGATE, M.; STEWART, K. y KINSELLA, R. (1996), «Customer defection: a study of the student market in Ireland», *International Journal of Bank Marketing*, 14 (3), pág. 23-29.

- COLGATE, M. y LANG, B. (2001), «Switching barriers in consumer markets: an investigation of the financial services industry», *Journal of Consumer Marketing*, 18 (4), pág. 332-347.
- COLGATE, M. y NORRIS, M. (2001), «Developing a comprehensive picture of service failure», *International Journal of Service Industry Management*, 12 (3), pág. 215-233.
- CRONIN JR.; J. J.; BRADY, M. K. y HULT, G. T. M. (2000), «Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments», *Journal of Retailing*, 76 (2), pág. 193-218.
- DE MATOS, C. A.; HENRIQUE, J. L. y VARGAS ROSSI, C. A. (2007), «Service recovery paradox: A meta-analysis», *Journal of Service Research*, 10 (1), pág. 60-77.
- DE RUYTER, K. y WETZELS, M. (2000), «Customer equity considerations in service recovery: A cross-industry perspective», *International Journal of Service Industry Management*, 11 (1), pág. 91-108.
- DELIGONUL, S.; KIM, D.; ROATH, A. S. y CAVUSGIL, E. (2006), «The Achilles' heel of an enduring relationship: Appropriation of rents between a manufacturer and its foreign distributor», *Journal of Business Research*, 59, pág. 802-810.
- FORNELL, C. (1992), «A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience», *Journal of Marketing*, 56, pág. 6-21.
- FORNELL, C. y WERNERFELT, B. (1987), «Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis», *Journal of Marketing Research*, 24 (November), pág. 337-347.
- GANESH, J.; ARNOLD, M. J. y REYNOLDS, K. E. (2000), «Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers», *Journal of Marketing*, 64 (July), pág. 65-87.
- GARCÍA DE LOS SALMONES, M.; RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. y HERRERO CRESPO, A. (2007), «Percepción de comportamiento responsable y costes de cambio como determinantes de la lealtad hacia un servicio», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 11 (1), pág. 97-118.
- GREENE, W. H. (1997), *Econometric Analysis*, 3d ed. New York: MacMillan.
- GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D. y BITNER, M. J. (1998), «Relational benefits in services industries: The customer's perspective», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), pág. 101-114.
- HAN, X.; KWORTNIK, R. J. JR. y WANG, C. (2008), «Service loyalty: an integrative model and examination across service contexts», *Journal of Service Research*, 11 (1), pág. 22-42.
- HARRIS, K. E.; GREWAL, D.; MOHR, L. A. y BERNHARDT, K. L. (2006), «Consumer responses to service recovery strategies: The moderating role of online versus offline environment», *Journal of Business Research*, 59, pág. 425-431.
- HEIDE, J. y WEISS, A. (1995), «Vendor considerations and switching behaviour for buyers in high technology markets», *Journal of Marketing*, 59 (July), pág. 30-43.
- HENNIG-THURAU, T. y KLEE, A. (1997), «The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development», *Psychology and Marketing*, 14 (8), pág. 737-764.
- HOMBURG, C. y FÜRST, A. (2005), «How organizational complaint handling drives customer loyalty: An analysis of the mechanistic and the organic approach», *Journal of Marketing*, 69, pág. 95-114.
- JOHNSTON, R. (2001), «Linking complaint management to profit», *International Journal of Service Industry Management*, 12 (1), pág. 60-69.
- JONES, M. A.; MOTHERSBAUGH, D. L. y BEATTY, S. E. (2000), «Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services», *Journal of Retailing*, 76 (2), pág. 259-274.
- (2002), «Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes», *Journal of Business Research*, 55, pág. 441-450.

- JONES, M. A.; REYNOLDS, K. E.; MOTHERSBAUGH, D. L. y BEATTY, S. E. (2007), «The positive and negative effects of switching costs on relational outcomes», *Journal of Service Research*, 9 (4), pág. 335-355.
- KEAVENEY, S. M. (1995), «Customer switching behavior in service industries: An exploratory study», *Journal of Marketing*, 59 (2), pág. 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*, 29 (4), pág. 374-390.
- LEE, J.; LEE, J. y FEICK, L. (2001), «The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France», *Journal of Services Marketing*, 15 (1), pág. 35-48.
- LIANG, C. y WANG, W. (2007), «Customer relationship management of the information education services industry in Taiwan: Attributes, benefits and relationship», *The Service Industries Journal*, 27 (1), pág. 29-46.
- MAXHAM III, J. G. (2001), «Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions», *Journal of Business Research*, 54, pág. 11-24.
- MAXHAM III, J. G. y NETEMEYER, R. G. (2002a), «A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts», *Journal of Marketing*, 66 (October), pág. 57-71.
- MAXHAM III, J. G. y NETEMEYER, R. G. (2002b), «Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent», *Journal of Retailing*, 78, pág. 239-252.
- MIKOLIC, J. M.; PARKER, J. C. y PRUITT, D. C. (1997), «Escalation in response to persistent annoyance: Groups versus individuals and gender effects», *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, pág. 151-163.
- MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001), «Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics», *Journal of Marketing Research*, 38 (February), pág. 131-42.
- NUNNALLY, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd Ed.; New York: McGraw-Hill.
- OLIVER, R. L. (1997), *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*, Boston, Irwin/McGraw-Hill.
- PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D. y EVANS, K. R. (2006), «Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis», *Journal of Marketing*, 70 (October), pág. 136-153.
- PANTHER, T. y FARQUHAR, J. D. (2004), «Consumer responses to dissatisfaction with financial service providers: an exploration of why some stay while others switch», *Journal of Financial Services Marketing*, 8 (4), pág. 343-353.
- PATTERSON, P. G. y SMITH, T. (2003), «A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers», *Journal of Retailing*, 79, pág. 107-120,
- PING JR., R. A. (1993), «The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect», *Journal of Retailing*, 69 (3), pág. 320-352.
- RANAWERA, C. y PRABHU, J. (2003), «The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting», *International Journal of Service Industry Management*, 14 (4), pág. 374-395.
- REICHHELD, F. F. y SASSER JR.; W. E. (1990), «Zero defections: quality comes to services», *Harvard Business Review*, 68 (5), pág. 105-111.
- REINARTZ, W. J. y KUMAR, V. (2003), «The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration», *Journal of Marketing*, 67 (January), pág. 77-99.
- ROOS, I. (1999), «Switching processes in customer relationships», *Journal of Service Research*, 2 (1), pág. 68-85.

- ROOS, I.; EDWARDSSON, B. y GUSTAFSSON, A. (2004), «Customer switching patterns in competitive and noncompetitive service industries», *Journal of Service Research*, 6 (3), pág. 256-271.
- RUST, R. T. y ZAHORIK, A. J. (1993), «Customer satisfaction, customer retention, and market share», *Journal of Retailing*, 69 (2), pág. 193-215.
- SCHULTZ, R. M.; BIGONESS, W. J. y GAGNON, J. P. (1987), «Determinants of turnover intentions among retail pharmacists», *Journal of Retailing*, 63 (Spring), pág. 89-98.
- SEIDERS, K.; VOSS, G. B.; GREWAL, D. y GODFREY, A. L. (2005), «Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context», *Journal of Marketing*, 69 (October), pág. 26-43.
- SÁNCHEZ GARCÍA, I. (2007), *El cambio de proveedor en servicios utilitarios y hedónicos: El papel de la búsqueda de variedad y del arrepentimiento*, Tesis doctoral. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Valencia.
- SHARMA, N. y PATTERSON, P. G. (2000), «Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services», *International Journal of Service Industry Management*, 11 (5), pág. 470-490.
- SHY, O. (2002), «A quick and easy method for estimating switching costs», *International Journal of Industrial Organization*, 20, pág. 71-87.
- SKINNER, S. J.; GASSENHEIMER, J. B. y KELLEY, S. W. (1992), «Cooperation in supplier-dealer relations», *Journal of Retailing*, 68 (Summer), pág. 174-193.
- SYZMANSKI, D. M. y HENARD, D. H. (2001), «Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (1), pág. 16-35.
- TÄHTINEN, J. y HAVILA, V. (2004), «Editorial: enhancing research in exchange relationship dissolution», *Journal of Marketing Management*, 20 (9/10), pág. 919-926.
- VALENZUELA, F.; PEARSON, D. y EPWORTH, R. (2005), «Influence of switching barriers on service recovery evaluation», *Journal of Service Research*, Special Issue (December), págs. 239-257.
- VOORHEES, C. L.; BRADY, M. K. y HOROWITZ, D. M. (2006), «A voice from the silent masses: an exploratory and comparative analysis of noncomplainers», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (4), pág. 514-527.
- WATHNE, K. H.; BIONG, H. y HEIDE, J. B. (2001), «Choice of supplier in embedded markets: relationship and marketing program effects», *Journal of Marketing*, 65 (April), pág. 54-66.
- WHITE, L. y YANAMANDRAM, V. (2007), «A model of customer retention of dissatisfied business services customers», *Managing Service Quality*, 17 (3), pág. 298-316.
- WIRTZ, J. y MATTILA, A. S. (2004), «Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure», *International Journal of Service Industry Management*, 15 (2), pág. 150-166.
- YANAMANDRAM, V. y WHITE, L. (2006), «Switching barriers in business-to-business services: a qualitative study», *International Journal of Service Industry Management*, 17 (2), pág. 158-192.
- YI, Y. (1990), «A critical review of consumer satisfaction». En V. Zeithaml (Ed.), *Review of Marketing*, Chicago: American Marketing Association, pág. 68-123.
- YIN LAM, S.; SHANKAR, V.; ERRAMILLI, M. K. y MURTHY, B. (2004), «Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3), pág. 293-311.

ANEXO 1.—Escalas de medida empleadas y propiedades psicométricas

CONCEPTOS	Lambda estandarizado (λ)*
Piense en el momento en que ocurrió el fallo y la recuperación del servicio. Señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (Likert: 1 = total desacuerdo, 7 = total acuerdo)	
1. Barreras al Cambio. Escalas de medida elaboradas a partir de: Burnham, Frels y Mahajan (2003) y Jones, Mothersbaugh y Beatty (2002)	
1a. Barreras al Cambio Positivas (AVE = 0,600; CR = 0,814; α = 0,783).	
Cambiar a un Banco/Caja nuevo significaba perder privilegios personales (servicios o comisiones gratuitos, ahorro de dinero por mi fidelidad y otros beneficios similares) que consideraba importantes	0,855
Cambiar de Banco/Caja suponía perder beneficios derivados de mi fidelidad o antigüedad como cliente	0,861
Tenía buenas relaciones con los empleados de (XXX) y me costaba cambiar a otro Banco/Caja	0,573
1b. Barreras al Cambio Negativas (AVE = 0,553; CR = 0,925; α = 0,923).	
Cambiar de Banco/Caja me suponía costes monetarios importantes al tener que iniciar otra relación	0,666
Cambiar de Banco/Caja significaba desperdiciar todo el tiempo y esfuerzo que había dedicado a crear y mantener la relación con (XXX) y que no deseaba perder	0,697
Cambiar de Banco/Caja me suponía el riesgo de pasar a tener un acuerdo financiero peor que el mantenía con (XXX)	0,706
Cambiar de Banco/Caja me suponía cierto grado de preocupación porque no sabía si los servicios ofrecidos por los demás Bancos/Cajas se adaptarían a lo esperado	0,741
Comparar los servicios de (XXX) con los ofertados por otros Bancos/Cajas suponía mucho tiempo/esfuerzo (aun cuando disponía de la información)	0,777
No podía dedicar tiempo a buscar información para evaluar la oferta de otros Bancos/Cajas	0,645
Cambiar de Banco/Caja significaba tener que aprender demasiadas cosas sobre como funciona el Banco/Caja nuevo	0,817
Acostumbrarme a como trabaja otro Banco/Caja me resultaría muy difícil	0,814
Me llevaría mucho tiempo realizar todas las acciones necesarias para contactar y trabajar con otro Banco/Caja	0,809
Existían muchas formalidades/requisitos para comenzar la relación con otro Banco/Caja	0,743
2. Ausencia de Atractivo de Alternativas (AVE = 0,776; CR = 0,874; α = 0,874). Escala de medida elaborada a partir de: Jones, Mothersbaugh y Beatty (2000)	
No existían otros Bancos/Cajas que ofrecieran más calidad de servicio que (XXX)	0,862
En general, las políticas de (XXX) eran más beneficiosas que las de los otros Bancos/Cajas	0,899
3. Insatisfacción tras el fallo en la prestación del servicio (AVE = 0,755; CR = 0,902; α = 0,901). Escala de medida elaborada a partir de: Keaveney y Parthasarathy (2001)	
En general, tras el fallo estaba insatisfecho con este servicio de mi Banco/Caja	0,831
Globalmente, tras el fallo los aspectos negativos de este encuentro de servicio pesaban más que los positivos	0,859
En general, tras el fallo no me sentía contento con este servicio de mi Banco/Caja	0,914
4. Satisfacción con la respuesta de la empresa a la queja (AVE = 0,878; CR = 0,967; α = 0,969)**. Escala de medida elaborada a partir de: Homburg y Furst (2005) y Maxham y Netemeyer (2002)	
Estoy satisfecho con la forma en que el Banco/Caja trató mi queja	0,919
Tuve una experiencia positiva al quejarme a este Banco/Caja	0,911

CONCEPTOS	Lambda estandarizado (λ)*
Estoy muy satisfecho con el tratamiento de la queja por parte del Banco/Caja	0,967
En mi opinión el Banco/Caja proporcionó una solución satisfactoria a este problema específico	0,951
5. Magnitud del fallo (AVE = 0,790; CR = 0,919; α = 0,918). Escala de medida elaborada a partir de: Maxham y Netemeyer (2002a).	
En su opinión la deficiencia en el servicio del Banco/Caja fue (Likert: 1 — 7)	
Un problema menor — importante	0,831
Un pequeño inconveniente — gran inconveniente	0,859
Un fallo leve — grave	0,914
MODELO DE MEDIDA (ÍNDICES DE AJUSTE): SATORRA-BENTLER SCALED CHI-SQUARE (179) = 1157,1226 (p < .001) BBNFI = 0,915 BBNNFI = 0,915 CFI = 0,927 IFI = 0,927 RMSEA = 0,073 SRMR = 0,060	

Nota: CR = Fiabilidad compuesta; AVE = Average variance extracted

(*) Todos los parámetros lambda resultaron significativos ($p < 0,01$)

(**) Los datos de la variable satisfacción con la queja y las correlaciones con esta variables se han obtenido sólo con la submuestra de clientes que se han quejado (S-B χ^2 (260) = 906,9952 ($p < .001$); BBNFI = 0,928; BBNNFI = 0,939; CFI = 0,947; IFI = 0,947; RMSEA = 0,061; SRMR = 0,059)

ANEXO 2.—Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. Típica	Mín.	Máx.
Barreras al cambio positivas	1023	3,23	1,51	1	7
Barreras al cambio negativas	1023	3,12	1,32	1	7
Ausencia de atractivo de alternativas	1023	2,94	1,53	1	7
Insatisfacción tras el fallo	1023	4,46	1,64	1	7
Satisfacción con la respuesta	679	3,11	1,86	1	7
Magnitud del fallo	1023	4,44	1,61	1	7

ANEXO 3.—Validez discriminante: AVE y correlación al cuadrado de las variables

	Barreras al cambio positivas	Barreras al cambio negativas	Ausencia de atractivo de alternativas	Insatisfacción tras el fallo	Satisfacción con la respuesta	Magnitud del fallo
Barreras al cambio positivas	AVE = 0,600					
Barreras al cambio negativas	0,533	AVE = 0,553				
Ausencia de atractivo de alternativas	0,420	0,438	AVE = 0,776			
Insatisfacción tras el fallo	0,090	0,048	0,120	AVE = 0,755		
Satisfacción con la respuesta	0,103	0,044	0,132	0,230	AVE = 0,878	
Magnitud del fallo	0,020	0,014	0,031	0,271	0,084	AVE = 0,790

Nota: Los datos de la variable satisfacción con la queja y las correlaciones con esta variables se han obtenido sólo con la submuestra de clientes que se han quejado.