

CAMBIO DE PROVEEDOR TRAS UN FALLO EN EL SERVICIO

Concepción Varela Neira, conchi.varela@usc.es, Universidad de Santiago de Compostela

Rodolfo Vázquez Casielles, rvazquez@uniovi.es, Universidad de Oviedo

Víctor Iglesias Argüelles, viglesia@uniovi.es, Universidad de Oviedo

RESUMEN

Este trabajo examina distintos factores que disuaden a los clientes de que cambien de proveedor tras un fallo en el servicio. Analiza el efecto de la (in)satisfacción del cliente, las barreras al cambio, el atractivo de alternativas y la antigüedad de la relación en dicho comportamiento del cliente. La metodología empleada se apoya en regresiones probabilísticas y en la reciente línea de investigación que aboga por analizar situaciones reales de fracaso del servicio. Los resultados obtenidos, en el sector de los servicios financieros, ponen de manifiesto que la satisfacción del cliente con la respuesta a su queja puede reducir el efecto negativo del fallo en el servicio en el mantenimiento de la relación con el proveedor. Además, la antigüedad de la relación y la ausencia de alternativas atractivas tienen también un papel importante a la hora evitar que el cliente cambie de proveedor.

PALABRAS CLAVE

Fallos y recuperaciones de servicio, abandono, barreras de cambio.

SWITCHING PROVIDERS AFTER A SERVICE FAILURE

ABSTRACT

This paper examines several constructs which deter customers from switching providers after a service failure. It analyzes the effect of customer (dis)satisfaction, switching barriers, attractiveness of alternatives and relationship age on the aforementioned behavior. The methodology employed is based on probit analysis and on a recent line of investigation which defends the study of real service failure situations. The results, obtained in the financial services industry, show that customer satisfaction with complaint handling can reduce the negative effect of a service failure on maintaining relationships with providers. Moreover, relationship age and lack of alternative attractiveness also have an important role when preventing that the customer switches providers.

KEY WORDS

Service failure and recovery, defection, switching barriers.

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). Así pues, el abandono de los clientes tiene importantes consecuencias en los resultados de las empresas y, consecuentemente, es necesario que los directivos comprendan sus antecedentes para así prevenir que sus clientes se cambien a otras empresas (Chiu et al. 2005).

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 et al. 2000; 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 et al. 2005). 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 (Chandrashekar et al. 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 et al. 2005).

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 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 et al. 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 et al. 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.

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 los 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 et al. 2007; Colgate et al. 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 et al. 2000; Oliver 1997; Yi 1990). 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 (Chandrashekar et al. 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 et al. 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 et al. 1987; Casado et al. 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. Por lo tanto, proponemos la siguiente 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

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 et al. 2003; Heide y Weiss 1995; Wathne et al. 2001) y son específicos para cada cliente (Shy 2002). En la literatura de marketing está ampliamente aceptado que las barreras al cambio predominan en múltiples contextos tanto industriales como de consumo (Burnham et al. 2003) y que ésta es un área de estudio importante por su impacto en la retención del cliente (Patterson y Smith 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 et al. 2002; Patterson y Smith 2003).

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 Prabhu 2003), la lealtad (Apaolaza et al. 2006; García et al. 2007; Ping 1993), las intenciones de recompra (Jones et al. 2002; Lam et al. 2004) y la intención de continuar con un proveedor (Burnham et al. 2003; Patterson y Smith 2003).

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 como las positivas. 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 et al. 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 et al. 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.

Ante unas barreras al cambio negativas los clientes pueden continuar con la empresa debido a la penalización que supone abandonar la relación y, por tanto, existe retención (Jones et al. 2002; Lam et al. 2004). No obstante, la presencia de barreras al cambio positivas 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 et al. 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 et al. 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. Por tanto, 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). 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 (Burnham et al. 2003; Jones et al.

2000). 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 formulan 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 et al. 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 et al. 2000; Patterson y Smith 2003; Ping 1993). Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

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 et al. 2000; Sharma y Patterson 2000). Incluso autores como Seiders et al. (2005) recomiendan 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 arrepentirían de pasar por alto una alternativa atractiva (Seiders et al. 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 et al. 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 se refiere a la duración de la vinculación con el proveedor del servicio (Deligonul et al. 2006) o a durante cuánto tiempo ha existido la relación entre las partes del intercambio (Palmatier et al. 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 et al. 2006; Gwinner et al. 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 et al. 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 et al. 2005; Palmatier et al. 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 (Chandrashekar et al. 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 ello se ha formulado la siguiente hipótesis:

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

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Obtención de la información y características de la muestra

El ámbito geográfico del estudio se circunscribe a una Comunidad Autónoma de España. La muestra está integrada por 1.023 usuarios habituales de servicios bancarios que han experimentado durante el último año algún problema en la prestación del servicio, 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. Los datos se recogieron a través de entrevistas personales utilizando un cuestionario estructurado.

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 et al. (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 et al. 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).

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. Las diferentes escalas multi-item empleadas en la

investigación, y la bibliografía tomada como referencia en cada caso, pueden ser consultadas en el Anexo. 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, 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 0,5 y 0,6, respectivamente. Además, todas las variables cuentan con un Coeficiente α de Cronbach superior a 0,7. 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. Todas estas pruebas permiten evaluar la fiabilidad y validez de las escalas empleadas (Anderson y Gerbing 1988). En el Anexo se resumen las propiedades psicométricas de las escalas. En el análisis los conceptos latentes serán sustituidos 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 probabilísticas (*probit*). 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 1, 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 *probit* en el que se incluyen todos los efectos directos presentados en las hipótesis y, a continuación, se estima un modelo *probit* en el que se incluyen, además de los efectos directos, todos los efectos moderadores planteados. El *likelihood ratio test* (Greene 1997) muestra que el modelo no mejora significativamente al incluir todos los efectos moderadores ($\chi^2= 7,81$, significación= 0,25), 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 ($\chi^2= 4,031$, significación= 0,045) y 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.

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

comportamiento; así pues, no se corrobora 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 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 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.

Tabla 1. Probit del modelo final

	Coef.	Error típ.	z	P > z
(Constante)	0,339	0,106	3,20	0,001
Insatisfacción tras el fallo	-0,231	0,039	-5,98	0,000
Satisfacción con la respuesta	0,183	0,045	4,07	0,000
Barreras al cambio positivas	0,069	0,052	1,33	0,184
Barreras al cambio negativas	0,106	0,058	1,83	0,068
Ausencia de atractivo de alternativas	0,161	0,044	3,69	0,000
Antigüedad	0,032	0,005	6,21	0,000
Queja	0,256	0,110	2,33	0,020
Magnitud del fallo	-0,081	0,037	-2,18	0,029
Barreras positivas x Satisfacción con respuesta	0,057	0,029	1,97	0,049

NOTA: Variable dependiente: Abandono (0 = abandono; 1 = permanencia); Probabilidad Log = -413,38788; LR χ^2 (9) = 309,83 (Prob > χ^2 = 0,0000) Pseudo R² = 0,2726

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.

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) como las restricciones que dificultan su abandono (barreras al cambio negativas), 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 con 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 desee. 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 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 desee. 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 tanto de la insatisfacción con el fallo en el servicio como de la satisfacción con las estrategias de recuperación del servicio sobre el abandono de la relación. 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 et al. 2003; Lam et al. 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.

5.1. Implicaciones para la dirección

Este estudio se ha centrado en entornos de fallos en la prestación de servicios 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 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 cuales 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. Así, 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, en el tiempo y esfuerzo o molestias asociadas a este cambio y en penalizaciones de diversa índole. 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 desee 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 al cliente, 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.

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 de cambio negativas y la menor eficacia de las barreras de cambio positivas, los directivos deben esforzarse para que se reduzca la percepción de los clientes del atractivo de 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.

5.2. Limitaciones del estudio

Como colofón a esta investigación, parece necesario presentar tanto aspectos que limitan el alcance de los resultados obtenidos. 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.

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), p. 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), p. 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), p. 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), p. 633-650.
- 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), p. 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), p. 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), p. 169-183.
- BENDAPUDI, N. Y BERRY, L.L. (1997). "Customers' motivations for maintaining relationships with service providers", *Journal of Retailing*, 73 (1), p. 15-37.
- 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), p. 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), p. 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), p. 153-163.
- CHIU, H., HSIEH, Y., LI, Y. Y LEE, M. (2005). "Relationship marketing and consumer switching behavior", *Journal of Business Research*, 58, p. 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), p. 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), p. 332-347.
- COLGATE, M. Y NORRIS, M. (2001). "Developing a comprehensive picture of service failure", *International Journal of Service Industry Management*, 12 (3), p. 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), p. 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), p. 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), p. 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, p. 802-810.
- 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), p. 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), p. 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), p. 101-114.
- HEIDE, J. Y WEISS, A. (1995). “Vendor considerations and switching behaviour for buyers in high technology markets”, *Journal of Marketing*, 59 (July), p. 30-43.
- 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, p. 95-114.
- JOHNSTON, R. (2001). “Linking complaint management to profit”, *International Journal of Service Industry Management*, 12 (1), p. 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), p. 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, p. 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), p. 335-355.
- KEAVENEY, S.M. (1995). “Customer switching behavior in service industries: An exploratory study”, *Journal of Marketing*, 59 (2), p. 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), p. 374-390.
- 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), p. 29-46.
- MAXHAM III, J.G. Y NETEMEYER, R.G. (2002). “A longitudinal study of complaining customers’ evaluations of multiple service failures and recovery efforts”, *Journal of Marketing*, 66 (October), p. 57-71.
- 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), p. 131-42.
- 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), p. 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), p. 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, p. 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), p. 320-352.
- RANAWEERA, C. Y PRABHU, J. (2003). "The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting", *International Journal of Service Industry Management*, 14 (4), p. 374-395.
- REINARTZ, W.J. Y KUMAR, V. (2003). "The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration", *Journal of Marketing*, 67 (January), p. 77-99.
- ROOS, I. (1999). "Switching processes in customer relationships", *Journal of Service Research*, 2 (1), p. 68-85.
- SCHULTZ, R.M., BIGONESS, W.J. Y GAGNON, J.P. (1987). "Determinants of turnover intentions among retail pharmacists", *Journal of Retailing*, 63 (Spring), p. 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), p. 26-43.
- 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), p. 470-490.
- SHY, O. (2002). "A quick and easy method for estimating switching costs", *International Journal of Industrial Organization*, 20, p. 71-87.
- SKINNER, S.J., GASSENHEIMER, J.B. Y KELLEY, S.W. (1992). "Cooperation in supplier-dealer relations", *Journal of Retailing*, 68 (Summer), p. 174-193.
- TÄHTINEN, J. Y HAVILA, V. (2004). "Editorial: enhancing research in exchange relationship dissolution", *Journal of Marketing Management*, 20 (9/10), p. 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), p.239-257.
- 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), p. 54-66.
- WHITE, L. Y YANAMANDRAM, V. (2007). "A model of customer retention of dissatisfied business services customers", *Managing Service Quality*, 17 (3), p. 298-316.
- YANAMANDRAM, V. Y WHITE, L. (2006). "Switching barriers in business-to-business services: a qualitative study", *International Journal of Service Industry Management*, 17 (2), p. 158-192.
- YI, Y. (1990). "A critical review of consumer satisfaction". En V. Zeithaml (Ed.), *Review of Marketing*, Chicago: American Marketing Association, p. 68-123.

LAM, S.Y., SHANKAR, V., ERRAMILI, 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), p. 293-311.

ANEXO Escalas de medida empleadas y propiedades psicométricas

CONCEPTOS	Lambda estandarizados (λ)*
Señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (Likert: 1 = total desacuerdo, 7 = total acuerdo)	
1. Barreras al Cambio. Escalas elaboradas a partir de: Burnham et al. (2003) y Jones et al. (2002)	
1a. Barreras al Cambio Positivas (AVE = 0,600; CR = 0,814; α = 0,783).	
Cambiar a un Banco/Caja nuevo significaría/significó perder privilegios personales (servicios o comisiones gratuitos, ahorro de dinero por mi fidelidad y otros beneficios similares) que considero/consideraba importantes	0,855
Cambiar de Banco/Caja supondría/supuso perder beneficios derivados de mi fidelidad o antigüedad como cliente	0,861
Tengo/tenía buenas relaciones con los empleados de (XXX) y me costaría/costó 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 supondría/supuso costes monetarios importantes al tener que iniciar otra relación	0,666
Cambiar de Banco/Caja significaría/significó desperdiciar todo el tiempo y esfuerzo que he dedicado/dediqué a crear y mantener la relación con (XXX) y que no deseo/deseaba perder	0,697
Cambiar de Banco/Caja probablemente me supondría/supuso el riesgo de pasar a tener un acuerdo financiero peor que el mantengo/mantenia con (XXX)	0,706
Cambiar de Banco/Caja me supondría/supuso cierto grado de preocupación porque no sabía/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 me llevaría/llevó mucho tiempo/esfuerzo (aun cuando disponga/disponía de la información)	0,777
No puedo/podía dedicar tiempo a buscar información para evaluar la oferta de otros Bancos/Cajas	0,645
Cambiar de Banco/Caja significaría/significó tener que aprender demasiadas cosas sobre como funciona el Banco/Caja Nuevo	0,817
Acostumbrarme a como trabaja otro Banco/Caja me resultaría/resultó muy difícil	0,814
Me llevaría/llevó mucho tiempo realizar todas las acciones necesarias para contactar y trabajar con otro Banco/Caja	0,809
Existen/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 elaborada a partir de: Jones et al. (2000)	
No existen otros Bancos/Cajas que ofrezcan más calidad de servicio que (XXX)	0,862
En general, las políticas de (XXX) son 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 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 elaborada a partir de: Homburg y Fürst (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
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 elaborada a partir de: Maxham y Netemeyer (2002). 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 χ^2 (179) = 1157,1226 (p < .001) BBNFI = 0,915 BBNFI = 0,915 CFI = 0,927 IFI = 0,927 RMSEA = 0,073 SRMR = 0,060	

NOTA: CR = Fiabilidad compuesta; AVE = Análisis de la varianza extraída

(*) 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; BBNFI = 0,939; CFI = 0,947; IFI = 0,947; RMSEA = 0,061; SRMR = 0,059)