

# SWITCHING COSTS: TIPOLOGÍAS PARA SU USO

**Mauricio E. LAMBERTUCCI**

Universidad de Buenos Aires  
(Argentina)

**Ariel M. AMENA**

Universidad de Buenos Aires  
(Argentina)

**Ricardo MIYAJI**

Universidad de Buenos Aires  
(Argentina)

## RESUMEN:

Los Switching Costs han ido cobrando mayor importancia conforme aumenta la cantidad de oferentes y de posibilidades de reemplazo. La poca visibilidad de algunas de las consecuencias de efectuar malas decisiones de reemplazo tienen cada vez más impacto en los niveles de servicio y en los costos. Este enfoque tipológico ofrece un abordaje ordenado y útil que, pretendemos, sea valioso para su identificación y sirva de punto de partida para desarrollar métodos para su adecuada cuantificación.

**Palabras Clave:** Switching Cost, Costos de Cambio, Barrier Cost, Clasificación de Costos.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto de competencia comercial vigente, todo medio legal que permita retener a los clientes actuales resulta de vital importancia para las organizaciones. De esta manera se evita el drenaje del flujo de fondos asociado con los efectos que su pérdida genera como consecuencia de la menor contribución en los resultados.

El conjunto de factores de costos relacionados con esos esfuerzos ha ido cobrando protagonismo dentro del diseño de las propuestas comerciales y en la gestión de la relación con los clientes (CRM) a tal punto que ha justificado sus estudios como un subconjunto coherente de conocimientos dentro de la disciplina de gestión de costos.

El nombre con el que se conoce a este conjunto de costos que constituyen el objeto de estudio de este trabajo es el de "Switching Cost".

El Switching Cost, como categoría de análisis, encuentra en Michael Porter (1982) a un importante difusor. En su obra titulada "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" lo describe sucintamente como "one-time cost" lo que habitualmente se traduce como "Costos de única vez"; allí Porter utiliza este concepto en oposición a los que llama "Ongoing Costs" los que describe como los costos asociados a un proceso en marcha.

A lo largo del tiempo, la aplicación práctica del concepto de Switching Costs se ha desarrollado ampliamente en la práctica comercial y se ha constituido en parte integral de las estrategias de retención de clientes en diferentes industrias. Por este motivo, entendemos que este tema merece el esfuerzo de mejorar su comprensión, debatir sobre su uso y compartir algunas opiniones que surgieron como fruto de este recorrido.

## CONCEPTO DE SWITCHING COSTS

### a. Concepto :

En el marco de este trabajo, y siguiendo el enfoque de Burnham, Frel y Mahajan<sup>1</sup> definimos los Switching Costs como los **costos que los clientes asumen por única vez y que éstos asocian con el proceso de cambiar de un proveedor a otro.**

En esta categoría de costos no solo se incluyen a los sacrificios económicos que se incurren en el momento de cambiar de proveedor, sino que también abarcan a aquellos que, a pesar de ofrecer dificultades para su cuantificación en moneda, son relevantes e influyen en la toma de la decisión de cambiar. Entre otros ejemplos de este subgrupo de factores de costos podemos mencionar a:

- Los asociados con el esfuerzo de buscar y elegir al nuevo proveedor.
- Los insumidos en la curva de aprendizaje de los empleados respecto de los nuevos procedimientos asociados con el nuevo proveedor.
- Los relacionados con la pérdida de los descuentos que son producto de los programas de fidelización que tenían con el proveedor anterior.
- Los involucrados con la modificación de los hábitos y patrones de conducta de los empleados .
- Los abarcados por el esfuerzo cognitivo que requiere el adaptarse al nuevo vínculo.

Siguiendo un enfoque que tiene por propósito ubicar el tema bajo análisis con el cuerpo de conocimientos de la especialidad, podemos preguntarnos:

---

<sup>1</sup> Burnham, Frels y Mahajan "Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences", Journal of the Academy of Marketing Science. Volumen 31, No.2, páginas 109-126, DOI: 10.1177/0092070302250897

Partiendo de la definición comúnmente aceptada del concepto de Costo, ¿corresponde tratar a los Switching Costs como costos exclusivamente económicos?

Si aceptamos como Costo al conjunto de los sacrificios económicos que se incurren con el propósito de lograr un objetivo deseable para la organización –típicamente generar un ingreso futuro-, los Switching Costs no pueden ser incluidos en su totalidad dentro de los límites de esta definición. Para justificar esta afirmación citaremos la opinión que Barbara B. Jackson<sup>2</sup> ofrece en el marco de un estudio sobre las relaciones que vinculan a los compradores y los vendedores de los sectores económicos vinculados a la actividad industrial. Allí los define como "*los costos psicológicos, físicos y económicos a los que un consumidor se enfrenta cuando cambia de proveedor*". Resulta entonces evidente que, desde esta comprensión, sólo un subgrupo de los llamados Switching Costs responden a la definición tradicional, y que otros subgrupos –los que llama costos psicológicos, por ejemplo- escapan a la posibilidad de cuantificación económica y, por lo tanto, a la definición tradicional.

Esto no los hace menos reales, ni hace menos importante su identificación y consideración toda vez que, desde la percepción del decisor, son gravitantes para su elección.

Consecuentemente, merece un esfuerzo su adecuada identificación y su agrupación en categorías homogéneas que permitan mejorar las decisiones que con ellos se tomen y, en los casos donde sea factible, su adecuada cuantificación monetaria.

Lo que se debe evitar siempre es ignorar su relevancia, puesto que esto sería ignorar la realidad. Citando una frase atribuida a Platón afirmamos que: "*Es peligroso ignorar la realidad puesto que esta engendra su propia venganza...*"

A modo de resumen se puede afirmar, sin temor a equivocarnos, que la relevancia de este tipo particular de costos tanto desde el punto de vista de los clientes como desde la óptica de los proveedores de servicios radican en que constituyen verdaderas barreras que dificultan, retrasan y desalientan que los clientes cambien de proveedor.

- b. Vínculo del concepto con las clasificaciones más usuales.

¿Puede subsumirse el concepto de switching cost dentro de alguna clasificación ya establecida que lo abarque?:

---

<sup>2</sup> Jackson, Barbara B. 1985 "Winning and Keeping Industrial Customers". Lexington, MA. Lexington Books

Para ubicar el tema en un contexto más general podemos afirmar que el Switching Cost es una categoría particular de los que se conocen como “Costos Relevantes”, es decir, aquellos que cambian cuando se modifica la opción elegida. Justificamos esta afirmación en el hecho de que son factores de costo que se evalúan solo frente a la decisión de mantener o cambiar un proveedor.

*Desde el punto de vista funcional, ¿corresponde tratar a los Switching Costs como costos comerciales?:*

Es un error pensarlos de esta manera, puesto que desde el punto de vista del cliente que evalúa cambiar de proveedor, estos costos difícilmente tengan que ver con su área comercial, a excepción de que el proveedor bajo análisis lo sea de algún servicio o producto que se utilice en la función comercial del cliente en cuestión. En otras palabras la asociación de esta categoría particular de costos merecerá, en caso de corresponder, un análisis particular caso por caso para su asignación funcional dentro de la empresa.

c. Como se usa el concepto en la práctica empresarial.

Por la naturaleza de esta categoría de costos, su uso en una organización debe ser analizado en dos contextos claramente diferenciados. A continuación se describen sucintamente ambos contextos:

1. Diseño: El primer caso se da cada vez que se elabora una propuesta comercial para los productos o para los servicios que se ofrecen.

En este contexto el propósito será crear un mix de factores que los potenciales clientes perciban como beneficios y que oficien como anclas que dificulten su posterior partida.

En este sentido podemos mencionar:

- Entregas en comodato de materiales que deberán ser devueltos o pagados en caso de abandonar el servicio.
- Penalidades por cancelación anticipada.
- Cesión de software de gestión de tecnología propietaria.
- Entrega de licencias de uso válidas mientras sigan siendo clientes.
- Asignación de zonas exclusivas de representación para los agentes de ventas.
- Asignación de un ejecutivo de cuenta ad-hoc.
- Canales exclusivos de atención.

- Tarjetas de Fidelización y descuentos.
- Pases gratuitos a eventos.
- Membresías a comunidades de opinión, grupos de interés, descuentos en eventos, entre otros.

2. Evaluación: La segunda situación se verifica cada vez que dentro de la organización se evalúa cambiar un proveedor. En estos casos es la propia organización la que debe evaluar los pros y contras a la hora de efectuar el reemplazo. En estos casos, además de los Switching Costs que surgen como consecuencia de causas endógenas a la organización, se deberán detectar aquellos que son inherentes a la relación vigente con el proveedor del que se pretende prescindir.

En relación a los perjuicios que estos factores de costos pueden generar para la organización podemos destacar, entre otros, a los que siguen:

- El reentrenamiento de la gente en función de las nuevas tecnologías o procedimientos que genera el cambio de proveedor.
- El riesgo vinculado a que el cambio no satisfaga las expectativas.
- Los cargos económicos producto de la cancelación del vínculo con el proveedor actual.
- El riesgo que supone la capacidad del nuevo proveedor de atender y dar soporte a las necesidades de la organización.

### Categorías de Switching Costs

Las categorías de análisis tienen por propósito ofrecer un marco que facilite el abordaje y tratamiento de un tema. En este sentido las clasificaciones, cuando están bien diseñadas, mejoran la comprensión permitiendo una agrupación de conceptos homogéneos para su tratamiento en conjunto.

La bibliografía a la que hemos tenido oportunidad de acceder durante la elaboración del presente trabajo ofrece variadas clasificaciones intentando, cada una de ellas, ofrecer un mejor enfoque que facilite una mejor comprensión de este fenómeno. A continuación se ofrece un compendioso resumen de los hallazgos efectuados:

d. Clasificaciones ofrecidas en la bibliografía relevada:

La tarea de relevar bibliográficamente un tema, lleva implícita las limitaciones derivadas del acceso a las fuentes primarias de

información y a la necesidad del ejercicio del criterio del investigador respecto de qué incluir, y qué no, como fuente. Para este trabajo hemos optado por incluir las referencias al tema, priorizando las más antiguas que hemos podido detectar, por considerar que los aportes de esos autores han influido en el desarrollo del concepto de Switching Cost.

La bibliografía relevada es la que sigue:

***Nota: la referencia que se ha agregado (R#) se utiliza para indicar la asociación entre la clasificación y los autores que se sirven de ellas.***

- (R1) Porter, Michael en “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”; Grupo Patria Cultura S.A. de C.V. Mexico D.F. - 1982
- (R2) Paul Klemperer, en “Marketing with consumer switching costs” publicado en “The quarterly journal of economics 102 (may)” - 1987. Clasificaciones que propone:
  - Costos de Transacción,
  - Costos de Aprendizaje,
  - Costos de Cambio artificiales o contractuales.
- (R3) Gultinan, Joseph P., en “A Classification of Switching Costs With Implications for Relationship Marketing” publicado en “1989 AMA Winter Educators Conference: Marketing Theory and Practice” American Marketing Association. – 1989. Clasificaciones que propone:
  - Costos contractuales,
  - Costos de puesta en marcha,
  - Costos psicológicos del compromiso,
  - Costos de continuidad.
- (R4) Fornell, Claes; en “A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience” publicado en el “Journal of Marketing”, Nro. 56 (Enero) – 1992. Clasificaciones que propone:
  - Hábitos del Cliente,
  - Costos de Transacción,
  - Costos asociados a los riesgos percibidos,
  - Descuentos de fidelización de Clientes,
  - Costos Emocionales,
  - Costos de Búsqueda.

- (R5) Nilssen, Tore; en “Two kind of Costumer Switching Costs” publicado en “RAND Journal of Economics”, Nro. 23 (Invierno) – 1992. Clasificaciones que propone:
  - Costos de Transacción,
  - Costos de Aprendizaje.
  
- (R6) Alet y Vilaginés; publicado en "Marketing Relacional: cómo obtener clientes leales y rentables", Ed. Gestión 2000, Barcelona. – 1994. Clasificaciones que propone:
  - Costos del Cambio personal del cliente,
  - Costos del Cambio asociados con el producto.
  
- (R7) Sheer, L. y Smith, W. en "The antecedents of relationship termination cost", publicado en AMA 's Educators Conference – 1996. Clasificaciones que propone:
  - Costos de Liberación,
  - Costos de Reemplazo.
  
- (R8) Robledo Camacho, M.A. en "Marketing Relacional Hotelero. El camino hacia la lealtad del cliente", Ed. EPESA, Madrid. - 1998. Clasificaciones que propone:
  - Costos asociados al cambio de los hábitos del cliente,
  - Costos vinculados al esfuerzo de aprendizaje,
  - Costos Emocionales,
  - Costos vinculados a la aversión al riesgo,
  - Costos vinculados al incentivo de la lealtad.
  
- (R9) Jones, Michael A.; Mothersbaugh, David L. y Beatty, Sharon E.; en “Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services” publicado en “Journal of Retailing” Nro. 76 - 2000. Clasificaciones que propone:
  - Costos de Puesta en marcha,
  - Costos vinculados a la gestión de la incertidumbre,
  - Costos vinculados a la pérdida del desempeño producto del cambio,
  - Costos de Búsqueda y Evaluación,
  - Costos Cognitivos y de cambio de comportamiento.

- (R10) Martín Ruiz, David. en "El Valor Percibido como determinante de la Fidelidad del cliente". Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla. - 2001. Clasificaciones que propone:
  - Costos Tangibles,
  - Costos Intangibles.

Las clasificaciones relevadas, como es lógico, responden a los criterios de clasificación de sus autores. Consecuentemente resultan poco homogéneas a la hora de efectuar una comparación global. Hemos seleccionado las categorías más homogéneas y hemos referenciado para cada tipología al autor que la refiere.

<b>Clasificación</b>	<b>Autor</b>
<b>Costo de Liberación</b>	R7
<b>Costo de Reemplazo</b>	R7
<b>Costos Emocionales</b>	R4 R8
<b>Hábitos de Clientes</b>	R4 R6 R8
<b>Esfuerzos de Aprendizaje</b>	R2 R5 R8
<b>Incentivos de Fidelización</b>	R4 R8
<b>Aversión al Riesgo</b>	R8
<b>Costos de Transacción</b>	R2 R4 R5
<b>Costos de Búsqueda</b>	R4 R9
<b>Costos de Cambios Artificiales o Contractuales</b>	R2 R3
<b>Costo del Riesgo y la Incertidumbre</b>	R4 R9
<b>Costos Tangibles</b>	R10
<b>Costos Intangibles</b>	R10
<b>Costos Psicológicos</b>	R3 R9
<b>Costos de Puesta en Marcha</b>	R3 R9
<b>Costos Asociados al Producto</b>	R6
<b>Costos Asociados a la Perdida del Desempeño</b>	R9

En 2004 Barroso Castro, C. y Picón Berjoyo, A. publicaron un excelente trabajo titulado “*La Importancia De Los Costes De Cambio En El Comportamiento Del Cliente*”<sup>3</sup>, donde proponen una clasificación que intenta resumir coherentemente estas múltiples clasificaciones, según un agrupamiento de dos niveles. El nivel superior de agrupamiento los clasifica entre Costos de Liberación y Costos de Reemplazo y luego, para cada una de esas categorías, los divide a su vez en Tangibles e Intangibles. De esta manera las categorías resultantes son las que siguen:

<sup>3</sup> Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 10, N° 3, 2004, pp. 209-232, ISSN: 1135-2523



- Costos de Liberación:
  - Tangibles:
    - Inversiones específicas
    - Costos contractuales o de disolución
    - Pérdidas de ventajas de la fidelidad.
  - Intangibles:
    - Posibilidad de represalias
    - Costos afectivos
    - Hábitos del cliente
- Costos de Reemplazo:
  - Tangibles:
    - Nuevas inversiones necesarias al iniciar la relación
    - Inversiones en adaptación
    - Costos de desplazamiento
  - Intangibles:
    - Costos psicológicos de búsqueda y evaluación de alternativas
    - Costos de Aprendizaje
    - Riesgo Percibido
    - Molestias en tiempo y esfuerzo

e. Nuestra Propuesta:

Luego de efectuar un recorrido a través de la bibliografía analizada, y con una fuerte impronta del trabajo de Burnham, Frel y Mahajan,<sup>4</sup> nos abocamos a la tarea de cotejar las clasificaciones relevadas con las necesidades de gestión que verificamos en las organizaciones como producto de nuestra actividad como consultores. Finalmente, nuestra vocación docente por presentar un enfoque claro, didáctico y útil nos impulsó a compartir la perspectiva que seguidamente presentaremos.

Partimos de la convicción de que la clasificación de los Switching Costs debe propender a enriquecer las decisiones que con ellos se tomen; en ese sentido es que hemos segmentado esas decisiones en tres claras categorías, las que constituirán el nivel primario de la clasificación propuesta.

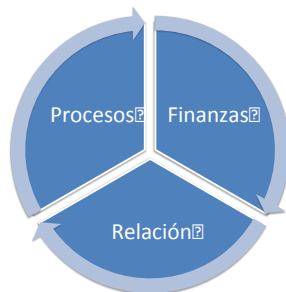
Categorías de decisiones con la que la clasificación debe coadyuvar:

---

<sup>4</sup> Burnham, Frels y Mahajan “Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences”, Journal of the Academy of Marketing Science. Volumen 31, No.2, páginas 109-126, DOI: 10.1177/0092070302250897

- Decisiones asociadas con los cambios en los procesos que se ejecutan como consecuencia de un cambio de proveedor. Estas tienen impacto en el uso del tiempo productivo/servuctivo y, consecuentemente, en lo económico. Involucran el uso de factores cuantificables en moneda y en el tiempo involucrado. En este sentido, permiten su comparación con los efectos que su cotejo con otros proveedores alternativos generan. A los factores de costos asociados con este tipo de decisiones los llamaremos **Switching Costs de Procedimientos**.
- Decisiones que impactan en los análisis económicos y/o financieros. Por definición son decisiones basadas en factores de costos cuantificables en moneda de manera clara. Difieren de la categoría anterior en que estas decisiones están más orientadas a la función financiera de la organización (decisiones de fondeo y de exposición contable). A los factores de costos asociados con este tipo de decisiones los llamaremos **Switching Costs de Finanzas**.
- Decisiones coligadas con las maneras en que se intervinculan las personas que son alcanzadas por los efectos del cambio de proveedor. Los factores de costos asociados con este tipo de decisiones no permiten una cuantificación de fácil objetivización y, por lo tanto, sirven para que el decisor a través de su adecuada identificación pueda ejercer una subjetivización educada respecto de su ponderación y efecto en la valoración de la alternativa de proveedor que esté evaluando. A los factores de costos asociados con este tipo de decisiones los llamaremos **Switching Costs de Relaciones**.

#### Clasificación Primaria de Switching Costs



Analícemos ahora como se componen cada una de estas categorías:

### **Los Switching Costs de Procesos:**

Esta categoría agrupa la siguiente clasificación:

- **Costos de Instalación:** representan el tiempo y el esfuerzo asociado con el proceso de iniciar el vínculo con el nuevo proveedor, el costo de la configuración de los softwares con las nuevas interfaces, los costos vinculados con la adaptación de los procedimientos vigentes.
- **Costos de Evaluación:** agrupan los costos de tiempo y esfuerzo asociado a la búsqueda y análisis de información necesarios para contar con los elementos que permitan tomar la decisión de cambio.
- **Costos de Aprendizaje:** agrupa a los costos vinculados a los esfuerzos de adquirir las habilidades necesarias para utilizar el nuevo producto y/o servicio que reemplazan al anterior.
- **Costos de los Riesgos Económicos:** Son los costos vinculados a la aceptación de la incertidumbre inherente a adoptar a un nuevo proveedor del que aún no se cuenta con suficiente información. Esta categoría puede ser abierta, a su vez, en riesgos de desempeño, riesgos de conveniencia y riesgos financieros.

### **Los Switching Costs de Finanzas:**

Esta categoría agrupa la siguiente clasificación:

- **Costos de Pérdida de Beneficios:** agrupan los costos que surgen de la pérdida de los beneficios que se encuentran vigentes por la aplicación de las cláusulas contractuales que nos vinculan con el proveedor.
- **Costos de Pérdidas<sup>5</sup> Monetarias:** representan los desembolsos de única vez que se asocian con la elección del nuevo proveedor.

### **Los Switching Costs de Relaciones:**

Esta categoría agrupa la siguiente clasificación:

- **Costos de Pérdida de la vinculación con la marca:** Son las pérdidas afectivas derivadas de la desvinculación con el proveedor y con la marca que éste representa. Ciertas marcas de insumos tienen un impacto significativo en nuestros clientes, y su cambio por otras menos reconocidas no siempre es factible sin sacrificar la calidad percibida por ellos.

---

<sup>5</sup> Las Pérdidas son, patrimonialmente hablando, resultados negativos. La expresión “Costo de Pérdida” adquiere sentido solo cuando refleja los resultados negativos que estamos dispuestos a aceptar en el proceso de reemplazo de proveedor. Al poner como objetivo perseguido por la organización el reemplazo del proveedor, estos sacrificios pasan a cumplir con los requisitos que habitualmente se requieren para ser considerados costos.

- **Costos de Pérdida de las relaciones personales con el proveedor:** agrupan las pérdidas afectivas producto de las relaciones que se establecen con los proveedores fruto de las frecuentes interacciones. Este nivel de confort tardará en recrearse, si es que esto ocurre, con el nuevo proveedor.

## ¿QUE ANÁLISIS PODEMOS HACER CON ESTO?

La finalidad última de una clasificación es la de ordenar los factores que son alcanzados por ella para mejorar la comprensión de ese conjunto y, a partir de allí, darle a esos factores un tratamiento coherente.

La clasificación presentada, a nuestro juicio, permite ordenar los factores de Switching Cost, que resultan homogéneos, en función de los dos tipos de decisiones relevantes en esta materia:

- Las decisiones relativas al diseño de propuestas comerciales que desalienten a los clientes a cambiar de proveedor.
- Las decisiones que, como clientes, tomamos a la hora de evaluar el reemplazo del proveedor.

En ambos casos, esta clasificación permite separar grupos de switching costs monetizables para su oportuna evaluación por comparación, pero también permite identificar los switching costs que impactan sobre los procedimientos ejecutados y así cuantificar su efecto en el tiempo de las operaciones para su adecuada ponderación. Finalmente permite identificar con claridad cuáles son los factores no cuantificables (fácilmente) en moneda, pero que claramente afectan la decisión. Esta identificación favorece la discusión por parte de los decisores permitiendo la construcción de una visión compartida en relación a la definición de sus preferencias.

## EJEMPLO NUMÉRICO

Supongamos una compañía argentina dedicada a proveer genética de semilla de soja (Empresa A) a sus clientes, denominados licenciatarios, ubicados en el mismo territorio (Empresa B).

La relación comercial y contractual entre ambos es la siguiente: la “empresa A” tiene como objetivo proveer genética de semilla de soja a la compañía licenciataria, “empresa B”, para que la misma produzca y venda semilla de soja fiscalizada a productores agrícolas del Mercosur, por cada bolsa vendida le debe abonar un royalty.

Esta relación comercial se ha desarrollado durante más de una década, siendo para la empresa licenciataria su proveedor estratégico y abonándole un royalty de 5 dólares por cada bolsa vendida con su genética.

Debido al cambio del contexto económico en el país, varios proveedores de genética en semilla de soja del exterior se han interesado en incorporar sus tecnologías en compañías locales, ofreciendo su genética y contratos de licencias de variedades de soja fijando un royalty de 4,50 dólares por bolsa vendida.

### ¿Qué Switching Costs enfrenta la “empresa B” (licenciataria)?

A continuación se presentan los diferentes costos del cambio de proveedor, clasificados según nuestra propuesta.

Para el análisis hemos considerado el volumen de producción y ventas que normalmente posee la compañía en el término de un año (periodo similar a la campaña agrícola).

<i>Clasificación Primaria</i>	<i>Clasificación Secundaria</i>	<i>Concepto</i>	<i>Importe en USD</i>
Switching Costs de Finanzas	Costos de Pérdidas Monetarias	Viajes a Estados Unidos (6 viajes anuales)	19,650
Switching Costs de Procedimientos	Costos de Aprendizaje	Prueba de manejo en ambiente (2 variedades)	26,430
Switching Costs de Finanzas	Costos de Pérdidas Monetarias	Gastos de Importación de muestras de variedades	9,680
Switching Costs de Procedimientos	Costos de Evaluación	Traducción de Contratos e inscripción de variedad	7,980
Switching Costs de Finanzas	Costos de Pérdidas Monetarias	Asesoramiento legal del exterior	6,500
Switching Costs de Procedimientos	Costos de Aprendizaje	Gastos de capacitación en idioma	5,340
<b>TOTAL</b>			<b>75,580</b>

Volumen comercializado  
(expresado en Bolsas) 200,000

**Switching Costs (Usd/Bls) 0.38**

Se hace notar que contractualmente existe una cláusula que establece una bonificación de 0,10 dólares por bolsa producida y comercializada, siempre y cuando el volumen vendido por la empresa

licenciataria supere las 200.000 bolsas por campaña agrícola. Ello enmarca dentro de lo que identificamos como Switching Costs de Finanzas, particularmente como Costo de Pérdida de Beneficios.

Adicionalmente se han identificados Switching Costs de Relaciones que no se encuentran mensurados en el cuadro precedente por las dificultades que naturalmente presenta su cuantificación objetiva. Ellos son:

- Relacionarse con una compañía del exterior y, en consecuencia, enfrentarse a otra cultura general y empresarial (Costos de Pérdida de las relaciones personales con el proveedor).
- Comenzar a operar con organismos vinculados al comercio exterior, como por ejemplo, Despachante de Aduana y Dirección General de Aduanas (Costos de Pérdida de las relaciones personales con el proveedor).
- Comunicación a los clientes sobre el nuevo porfolio de productos y su genética (Costos de Pérdida de la vinculación con la marca).

Observando los Switching Costs de Finanzas y de Procedimientos que hemos determinado y considerando los Switching Costs de Relaciones descriptos, es que entendemos que no sería recomendable el cambio del proveedor teniendo en cuenta que la genética de las variedades de soja a comercializar contarían con la misma performance.

**¿Qué diseño de propuesta de negocio ofrece la “empresa A” (proveedora de genética) y que costos asociados a ella posee?**

Hemos identificado los siguientes puntos y costos asociados en la propuesta comercial realizada por la empresa proveedora de genética:

<i>Concepto</i>	<i>Importe en USD</i>
Agente de Ventas exclusivo para cada licenciataria	39,750
Control de Calidad sobre licenciataria	15,670
<b><i>TOTAL</i></b>	<b><i>55,420</i></b>
Volumen comercializado (expresado en Bolsas)	200,000
<b><i>Costo Unitario (Usd/Bl)</i></b>	<b><i>0.28</i></b>

Adicionalmente, la empresa ofrece al licenciataria una bonificación denominada por “escala”, la que estipula que en caso de producir y comercializar un volumen superior a las 200.000 bolsas por campaña, se le otorga una bonificación de 0,10 dólares por bolsa vendida sobre la totalidad de las ventas realizadas.

## CONCLUSIÓN

Los Switching Costs han ido cobrando mayor importancia conforme aumenta la cantidad de oferentes y de posibilidades de reemplazo. La poca visibilidad de algunas de las consecuencias de efectuar malas decisiones de reemplazo tienen cada vez más impacto en los niveles de servicio y en los costos. Este enfoque tipológico ofrece un abordaje ordenado y útil que, pretendemos, sea valioso para su identificación y sirva de punto de partida para desarrollar métodos para su adecuada cuantificación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Burnham, Frels y Mahajan “Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences” , Journal of the Academy of Marketing Science. Volumen 31, No.2, páginas 109-126, DOI: 10.1177/0092070302250897.
- Jackson, Barbara B. 1985 “Winning and Keeping Industrial Customers”. Lexington, MA. Lexington Books.
- Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 10, N° 3, 2004, pp. 209-232, ISSN: 1135-25233.
- Barfield, Jesse y otros. “Contabilidad de Costos”. 2004. Ed. Thomson. España.
- Giménez, Carlos y otros. “Decisiones de costos para agregar valor”. 2006 Ed. ERREPAR. Argentina.
- Harvard Business Review. “Creatividad e innovación”. 2000. Ed. DEUSTO SA. España.
- Kaplan, Robert y otros. “Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión”. 2000. Ed. Prentice Hall. España.
- Marcum, Dave y otros. “Principios para tomar decisiones acertadas”.2005. Ed. Grupo Norma. Argentina.
- Press, Eduardo. “Psicología de las Organizaciones”. 2005. Ed. Macchi. Argentina.
- Simon, Herbert. “El Comportamiento Administrativo”.1984. Ed. Aguilar. Argentina.