
Tiempo y marketing

PID_00262446

Gerard Ryan

**Gerard Ryan**

Catedrático de universidad y director del grupo de investigación Factor Humano, Organizaciones y Mercados (FHOM) de la Universidad Rovira i Virgili y *Visiting Fellow* de la ILR School, en la Universidad de Cornell (Nueva York). Doctor en Sociedad de la Información y el Conocimiento por la UOC. Tiene un gran historial de publicaciones, que incluye numerosos artículos en revistas internacionales centrados en investigación del consumidor, tiempo, espera y comportamiento del consumidor en línea.

Primera edición: febrero 2019

© Gerard Ryan

Todos los derechos reservados

© de esta edición, FUOC, 2019

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Diseño: Manel Andreu

Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

Introducción	5
Objetivos	11
1. El papel del tiempo en marketing	13
2. Enfoques sobre el tiempo y la cultura	15
2.1. Culturas monocrónicas y culturas policrónicas	15
2.2. Sistemas del tiempo social	17
2.3. Ritmo de vida	17
2.4. Tiempo, cultura e implicaciones de marketing	18
3. El tiempo y la espera	21
3.1. Pases exprés y pases con prioridad	22
3.2. Colas virtuales	24
3.3. El éxito relativo de las innovaciones para reducir el tiempo de espera	25
4. Tiempo percibido y tiempo real	28
4.1. El tiempo ocupado parece más corto que el desocupado	29
4.2. Los consumidores prefieren empezar cuanto antes	29
4.3. La ansiedad provoca que las esperas parezcan más largas	30
4.4. Las esperas inciertas se hacen más largas que las de duración conocida	31
4.5. Las esperas inexplicables parecen más largas	31
4.6. Las esperas injustas se perciben como más largas	31
4.7. Cuanto más valioso se considere el servicio, más esperará el cliente	32
5. Espera positiva	35
5.1. Colas y listas de espera para atraer a los consumidores	35
5.2. La espera aumenta el valor percibido	36
5.3. Las colas proporcionan información que facilita la toma de decisiones	37
5.4. Ralentizar el servicio mejora las evaluaciones de los clientes	38
5.5. La espera propicia la anticipación positiva	39
Resumen	40
Actividades	43

Glosario.....	47
Bibliografía.....	48

Introducción

En su relación con los consumidores, Apple domina la gestión de los tiempos. Algunos consumidores guardan cola durante días ante las tiendas de la marca para ser los primeros en adquirir el último modelo de iPhone o iPad. Este fenómeno viene sucediendo desde hace años. Cuando Apple sacó al mercado el carísimo iPhone X, hubo quien pasó toda la noche en la calle solamente por el privilegio de hacerse con uno de los teléfonos más avanzados del mercado al día siguiente.

El interés suscitado por Apple es tan grande que algunos aficionados llegan a divulgar por internet su larga espera para compartirla con otros consumidores afines.

Los fans de Apple esperan al aire libre toda la noche para asegurarse de que recibirán el último modelo de iPhone.



Fuente: «Madness at Beijing iPhone 4S launch: eggs thrown, SWAT team called», imagen extraída de AppAdvice

Apple es capaz de generar una publicidad masiva y sin precedentes, centrada en el lanzamiento comercial de sus productos. La empresa ha aprendido cómo intrigar a sus consumidores. Muestra sus novedades en eventos muy ensayados, que se difunden por *streaming* en todo el mundo y son recogidos como «noticias» en la prensa y los principales canales de televisión.

En los primeros días, Apple distribuye con cuentagotas sus nuevos productos, por lo que solo unos pocos afortunados pueden obtenerlos. Durante ese período inicial, los demás consumidores empiezan a «saborear» la ex-

perencia de consumo antes de tener el nuevo producto en sus manos. Seguidamente, la marca aumenta la producción y la distribución hasta llegar a un mercado más amplio.

Apple ha demostrado que es el maestro del marketing del tiempo y de las campañas de intriga, de hacer que los consumidores esperen. Y, durante ese período de espera, los consumidores aguardan el producto con expectación y saborean su futuro consumo.

La gran habilidad de Apple para gestionar el tiempo en sus estrategias de marketing es un elemento clave para el éxito de la marca. Esta capacidad es especialmente sorprendente si consideramos que el marketing contemporáneo se centra, casi de manera obsesiva, en satisfacer los deseos de los consumidores por obtener una **gratificación instantánea**. Los consumidores de hoy en día, sobre todo los de la Generación Y –comúnmente llamados *millennials*–, han crecido en una época en la que la tecnología les permite estar siempre conectados, a un clic de distancia de sus deseos. Ahora accedemos a la información instantáneamente y a grandísima escala mediante dispositivos móviles, que llevamos con nosotros en todo momento y están siempre encendidos, siempre conectados. Como consumidores buscamos una satisfacción inmediata, una respuesta casi instantánea a las preguntas, preocupaciones y necesidades que nos van surgiendo.

Tenemos al alcance toda la música existente en el mercado, plataformas con miles de programas de televisión, series y películas, la mayoría de los libros que se han escrito, mapas de todo el mundo y perfiles personales de miles de millones de personas. Podemos comprar casi cualquier cosa desde un dispositivo y luego seguir el producto: desde que sale del almacén del vendedor hasta que llega a nuestra puerta. ¡El deseo de satisfacción instantánea se extiende incluso hasta la pizza! Domino's Pizza introdujo una secuencia animada que permite controlar, en tiempo real, la preparación y la entrega del pedido. Tras elegir una pizza y pagarla en línea, la aplicación permite seguir su elaboración en la cocina, el control de calidad y la entrega.

El programa de seguimiento de Domino's Pizza proporciona gratificación instantánea.



Fuente: sitio web de Domino's Pizza

Lectura recomendada

Podéis obtener más información sobre la Generación Y y otras generaciones en <http://socialmarketing.org/archives/generations-xy-z-and-the-others/>.

Traducción

Domino's Pizza
 Pedido realizado
 Prep.
 Horneando
 Control de calidad
 Entrega
 Elige el tema +
 ¡EN MARCHA! – Eustaquio empezó a elaborar tu pedido a medida a las 21:33 h
 Pendiente de patentar 4.2.0
 DOMINO'S TRACKER® CON
 PETE EL COCINERO

En sus primeros años, Amazon era conocida como una tienda en línea de libros y CD, aunque a menudo proclamaba que iba a convertirse en el mayor comercio electrónico del mundo en toda clase de productos. Y Amazon ha hecho precisamente eso: se ha dotado de un surtido de productos tan amplio que años atrás hubiera sido impensable.

Pero los esfuerzos de Amazon no acaban aquí. La marca puede entregar a los clientes la mayoría de los productos en las veinticuatro horas siguientes a la realización del pago. Su presidente ejecutivo, Jeff Bezos, a menudo explica que en el futuro su sistema de entrega se basará en **drones**. Con ello conseguirán hacer llegar el 86% de los productos en un margen de treinta minutos tras completar el pedido. Esta innovación se fundamenta en el tiempo como elemento clave para el éxito de marketing; es decir, en entregar el producto al cliente lo más rápido posible y reducir su tiempo de espera.

Jeff Bezos explica cómo ve el futuro de Amazon.



Fuente: «Amazon's CEO Jeff Bezos unveils flying drones on '60 Minutes'», vídeo extraído del canal de BCNenglish en YouTube Traducción

Otro ejemplo audaz de innovación centrada en el tiempo es **Amazon Go**. Con ella se introduce la idea de que en las tiendas físicas de la marca solo habrá que elegir los productos y recogerlos. Sin colas ni esperas. Sin colas ni esperas. Sin cajas de pago. Sin dejar los productos sobre una cinta automática y pasarlos lo más rápido posible por un lector de códigos de barras.

En cualquier caso, el consumidor debe pagar sus productos. La tienda detecta al comprador al entrar, al elegir los productos y al salir con ellos. El pago se realiza de forma automática a través de la cuenta bancaria o mediante tarjeta de crédito. Esta idea, simple pero revolucionaria, podría transformar la forma de comprar y, por ende, tener implicaciones para nuestra sociedad.

Actividad

1. Visualizad este vídeo y visitad el sitio web de Amazon Go. Pensad en las implicaciones sociales que puede tener esta innovación. ¿Cómo debe ser la experiencia de entrar en una tienda, coger los productos e irse? ¿Cómo cambiaría nuestro comportamiento, tanto a nivel del consumidor como a nivel macrosocial?

Personas influyentes

Jeff Bezos, fundador y presidente ejecutivo de Amazon.
Consultad su perfil en <https://www.wikipedia.org/>.



Amazon presenta Amazon Go, un cambio en el paradigma.



Fuente: «Introducing Amazon Go and the world's most advanced shopping technology», vídeo extraído del canal de Amazon en YouTube
Traducción

Algunas cadenas de distribución han invertido considerables recursos para reducir los tiempos de espera en las **cajas de salida**. Tesco, una de las mayores cadenas de supermercados en el Reino Unido, fue premiada por el desarrollo de su propia política: si en una cola tienes a más de una persona delante, abrirán otra caja. Incluso se instalaron cámaras térmicas en la entrada de los supermercados para obtener información, en tiempo real, sobre el número de personas que había en las tiendas. Esta información se utilizó para determinar el número óptimo de pasillos y cajas de salida y gestionar adecuadamente el flujo de clientes.

Otras cadenas de distribución han introducido cajas de autoservicio, con las que tratan de reducir el tiempo de espera sin tener que incorporar a más empleados. Sin embargo, este sistema es impopular entre muchos consumidores. Algunos comercios incluso han optado por establecer una única fila para pagar, ya que en estos casos parece que la cola se mueve más deprisa y, por lo tanto, da la sensación de que la espera es más corta (aunque en realidad no lo sea).

Las cajas de autoservicio son una de las numerosas innovaciones de venta destinadas a reducir los tiempos de espera.



Fuente: «Shoppers drug mart rolls out self-checkout», imagen extraída de Strategy

Los parques temáticos también se esfuerzan por disminuir los tiempos de espera de las atracciones en temporada alta. Algunos de ellos han implementado entradas exprés (por las que se paga más, pero se reduce el tiempo de espera) y otros han optado por las colas virtuales (una atracción concreta permite hacer una reserva en un minuto determinado y solo hay que llegar pocos minutos antes del tiempo indicado).

En cualquier caso, la regla de oro parece ser la siguiente: que el cliente no pierda el tiempo esperando. Estas empresas han hallado soluciones a una de las demandas fundamentales de la sociedad de consumo contemporánea: las expectativas, cada vez más altas, de los consumidores en la gestión del **tiempo**. Nadie está dispuesto a esperar.

Sin embargo, como veremos en este módulo, los consumidores dedican un tiempo de espera considerable –y, como algunos dirían, creciente– para hacerse con los bienes y servicios deseados: esperan en línea, esperan para ser atendidos por el personal de atención al cliente, esperan a que les llegue el producto, esperan al teléfono, esperan en la caja del supermercado, esperan para acceder a un crucero, para asistir al estreno de la última película de la saga de *Star Wars* o para comer en un restaurante con una estrella Michelin. Si habéis tenido la ocasión de consultar alguna de las investigaciones en marketing sobre la espera llevadas a cabo desde mediados de la década de los ochenta del siglo XX, habréis constatado que hacer esperar a los clientes es malo para el negocio. Por lo general, la espera crea frustración entre los consumidores, ya que sienten que están perdiendo el tiempo y que podrían estar haciendo algo mejor o más productivo.

Actividad

2. Buscad información en internet sobre El Bulli, el famoso restaurante que contaba con tres estrellas Michelin y que cerró sus puertas en 2011. En los últimos años de su existencia, el restaurante recibía más de dos millones de solicitudes de reservas anuales, pero solo podía albergar a ocho mil clientes por temporada. Los clientes estaban dispuestos a esperar meses –incluso más tiempo– para comer en este establecimiento. Algunos exper-

Lectura recomendada

Dhruv Grewal; Anne L. Roggeveen; Jens Nordfält (2017). «The future of retailing». *Journal of Retailing* (vol. 93, n.º 1, págs. 1-6).

Podéis consultar este artículo en la biblioteca de la UOC.

tos afirman que la larga espera era parte de la atracción del restaurante, un factor clave de su éxito. ¿Por qué era así? ¿Por qué hacer esperar a los consumidores puede ser bueno?

Como acabamos de ver, Apple, Domino's Pizza y Amazon centran las estrategias de marketing en el tiempo y la espera, pero lo hacen de formas muy distintas. Apple utiliza la espera como ventaja, de manera que los consumidores esperan más. Esto se acaba traduciendo en una demanda mayor y más intensa de sus productos. En cambio, Domino's Pizza, que se preocupa por reducir el tiempo de espera percibido, mantiene ocupados y entretenidos a los clientes durante el proceso de elaboración y envío de las pizzas. Para ello se basa en el principio de que el tiempo fluye más rápidamente cuando estamos ocupados. Por su parte, Amazon busca soluciones tecnológicas cada vez más innovadoras para reducir la antiquísima barrera temporal del marketing: el tiempo que transcurre desde que el consumidor está dispuesto a usar un bien o servicio hasta el momento en que la empresa puede satisfacer esta demanda.

Los ejemplos expuestos ponen de relieve que el tiempo y el marketing están interrelacionados en los mercados actuales, que las empresas se enfrentan continuamente a las expectativas de sus clientes –cada vez más altas– y que se esfuerzan por conseguir que los productos estén rápidamente disponibles para ellos. En este módulo abordaremos con detenimiento estos aspectos con el fin de reflexionar sobre el papel clave del tiempo en las iniciativas contemporáneas de marketing.

Concretamente, este módulo didáctico permitirá entender la naturaleza del tiempo en el contexto del marketing, la lucha de las empresas por afrontar este importante problema y la adopción de nuevos enfoques para definir la estrategia de posicionamiento con respecto al tiempo.

Objetivos

Tras haber estudiado y trabajado este módulo, seréis capaces de:

1. Entender el papel del tiempo en el marketing contemporáneo.
2. Entender la función de la cultura en la formación de las interpretaciones de los consumidores sobre el tiempo.
3. Identificar y apreciar las implicaciones de la investigación realizada sobre el tiempo y la espera.
4. Reconocer las estrategias de marketing relacionadas con el tiempo que emplean las empresas.
5. Comprender el comportamiento de espera de los consumidores.
6. Identificar los principales factores que darán forma a los esfuerzos futuros de los especialistas de marketing por gestionar el tiempo.

1. El papel del tiempo en marketing

Nadie quiere hacer cola, ¿verdad? Es aburrido, frustrante y molesto. ¿Quién quiere esperar cuando podría estar haciendo algo útil? El tiempo de espera es tiempo perdido. Tiempo muerto. Una pérdida de tiempo. A los consumidores les molesta tanto esperar que incluso están dispuestos a pagar más para ahorrarse colas y esperas. Algunos parques temáticos han introducido una amplia y variada oferta de pases rápidos y exprés. Y los clientes están pagando un precio muy por encima del importe de la entrada habitual para evitar colas y subirse a las atracciones con mayor rapidez. Observad lo alegres que parecen los consumidores retratados en el sitio web de Universal. Están contentos porque no hay colas. El titular lo dice todo: «Diviértete con más rapidez».

La página web del parque temático Universal se centra en el tiempo.



The screenshot shows the top navigation bar of the Universal Orlando Resort website. Below the navigation, there is a large banner image of a family (a woman, a man, and two children) smiling and holding hands. Below the image, the text reads: **Pase Universal Express™**. Underneath, there is a logo for Universal Express and the headline **Diviértete Con Más Rapidez**. The main text of the promotion states: "Evita las filas normales en la mayoría de tus atracciones favoritas, incluyendo a The Amazing Adventures of Spider-Man®, Despicable Me Minion Mayhem™ y ahora hasta en The Wizarding World of Harry Potter™. (Se requiere una entrada por separado para el parque temático.)" Below this, it says: **Súbete A Más Atracciones, Ahorra Más Al Hospedarte En Un Hotel** and "Acceso GRATIS de Universal Express Unlimited™ incluido para visitantes de hoteles selectos dentro del complejo de Universal Orlando Resort™. [Más Información >](#)".

Fuente: sitio web de Universal Orlando Resort

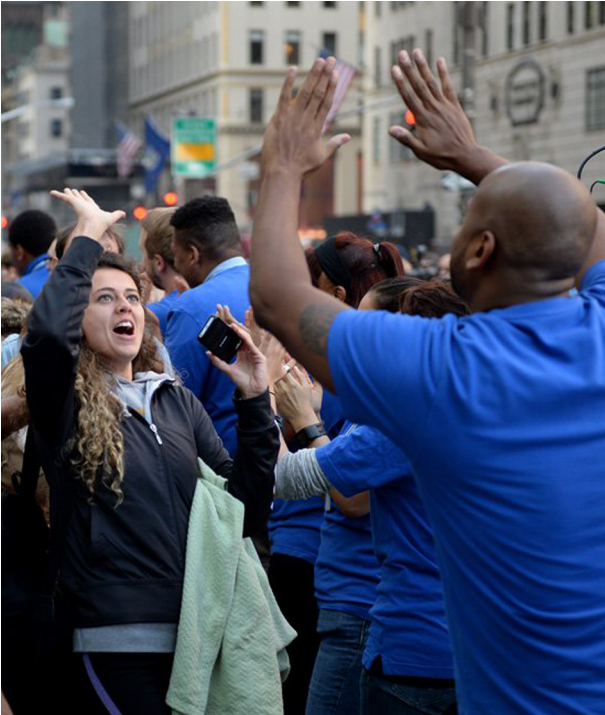
Comparad el ejemplo de los parques temáticos con la alegre espera de los consumidores de Apple: están entusiasmados, aunque algunos han acampado al aire libre durante la noche para presenciar el lanzamiento del último modelo de teléfono inteligente. Esperan en las puertas de la tienda de Apple, el «templo del consumo», entre una ola de emociones y celebraciones. ¿Por qué estamos dispuestos a pagar tanto para evitar la espera pero estamos encantados de unirnos a cientos de consumidores que hacen cola pacientemente y saborean cada minuto de espera?

Lectura recomendada

Ralf Buckley (2016). «What does tourism tell us about cultural differences in perceptions of time?». *Tourism Recreation Research* (vol. 41, n.º. 3, págs. 363-365).

Podéis consultar este artículo en la biblioteca de la UOC.

La felicidad de estar en la cola para adquirir el último modelo de iPhone.



Fuente: sitio web de Popsugar

Puede resultar sorprendente reconocer que la interpretación que hacemos del tiempo está influida enormemente por nuestra **cultura**. Cada cultura impregna las percepciones e interpretaciones que se hacen los consumidores sobre el tiempo. Algunos autores incluso sugieren que es imposible separar el tiempo de la cultura, ya que nuestras creencias sobre el tiempo están tan arraigadas que no somos conscientes de lo mucho que influyen en nuestra visión del mundo. De ahí que, para entender realmente una cultura distinta a la nuestra, sea imprescindible comprender su lógica temporal y en qué se diferencia de nuestra mentalidad sobre el tiempo.

¿Qué es el tiempo? ¿Por qué empezamos el módulo con una de las preguntas más difíciles que jamás os hayan planteado? Conocéis la respuesta. Sabéis qué es el tiempo. Hasta que empezáis a pensar cómo definirlo. Todos sabemos lo que es, pero pocos podemos describirlo.



Fuente: «Time – BBC – 1: Daytime 1/6», vídeo extraído del canal de KeepGoing11235 en YouTube Traducción

2. Enfoques sobre el tiempo y la cultura

Varios autores han abordado la compleja cuestión de las interpretaciones culturales del tiempo. A continuación presentamos los tres principales enfoques adoptados, según los cuales las culturas pueden clasificarse en función de su concepción del tiempo, y reflexionamos sobre sus implicaciones en marketing.

2.1. Culturas monocrónicas y culturas policrónicas

En 1976, Edward Twitchell Hall sugirió que las culturas pueden ser monocrónicas o policrónicas, en función de cómo interpretan el tiempo. Se trata de una clasificación antropológica, que considera que países como los de América del Norte y los de Europa septentrional son monocrónicos –sus ciudadanos perciben el tiempo de forma lineal, unidimensionalmente. Por esta razón, los consumidores de estos países tienden a dividir su tiempo en intervalos secuenciales.

Por ejemplo, un estadounidense estructurará su día en intervalos de tiempo, a los que asignará varias tareas o actividades consecutivas. Además, evitará a toda costa los retrasos, ya que una demora en una tarea tendrá un efecto en cadena y ralentizará las actividades subsiguientes del día. Como consecuencia, los **consumidores monocrónicos** ponen gran énfasis en los horarios, la puntualidad y la creación y cumplimiento de los plazos. Puesto que conciben el tiempo como un recurso limitado, utilizan frecuentemente expresiones como *estar a tiempo*, *pasar el tiempo*, *perder el tiempo* o *ahorrar tiempo* y son de la opinión de que el «tiempo es oro».

En cambio, las **culturas policrónicas**, propias de países africanos, árabes y latinoamericanos, consideran el tiempo como concurrente y simultáneo, no secuencial. Para estos consumidores es habitual desarrollar más de una actividad a la vez y atribuir más importancia a las relaciones sociales que a la puntualidad o la adopción de horarios apretados.

Lectura recomendada

Edward Twitchell (1989). *The dance of life: the hall*. Anchor.

Ved también

Tero Trainers (2017, 24 de enero). *What is the difference between a monochronic and a polychronic culture?*
Podéis visualizar este vídeo en https://www.youtube.com/watch?v=3H-b4_yBo84.

Creando valor

En este anuncio de la compañía de seguros Dial Direct Insurance TV en Sudáfrica, el servicio de la marca se posiciona como un ahorro de tiempo. Su propuesta de valor reside en que no nos hace perder el tiempo, lo que implica que los competidores sí que desperdician nuestro valioso tiempo.



Fuente: «Dialdirect – The notebook», vídeo extraído del canal Advert.ge en YouTube
Traducción

El marketing moderno, al ser esencialmente una **concepción de negocio originaria de América del Norte**, adoptó en sus inicios el enfoque monocrónico del tiempo. No es de extrañar, pues, que muchos libros y artículos sobre marketing estén implícitamente ligados a una lógica del tiempo de América del Norte, de fuerte base monocrónica (Dacko, 2012).

En sus inicios, los **principios de marketing** fueron predominantemente monocrónicos. Pese a sus mantras actuales –que defienden centrarse en conocer las necesidades de los clientes y esforzarse por atender las diversidades culturales del mercado–, los especialistas muchas veces se olvidan de que la disciplina del marketing no debería adoptar un enfoque etnocéntrico, ya que su interpretación del tiempo no es generalizable.

De hecho, la simple distinción entre culturas monocrónicas y policrónicas lleva a considerar que la reducción de los tiempos de espera es esencial para los consumidores en las culturas monocrónicas, mientras que en las culturas policrónicas debe facilitarse la multitarea durante los tiempos de espera.

Lectura recomendada

Maria del Mar Pàmies; Gerard Ryan; Mireia Valverde (2016). «Uncovering the silent language of waiting». *Journal of Services Marketing* (vol. 30, n.º 4, págs. 427-436).

Podéis consultar este artículo en la biblioteca de la UOC.

2.2. Sistemas del tiempo social

Un segundo enfoque de cómo los consumidores interpretan y actúan sobre el tiempo se basa en el concepto del **sistema del tiempo social** (Lewis y Weigert, 1981; Anderson y Brodowsky, 2001). De acuerdo con esta teoría, el sistema de tiempo social existente en cada cultura determina cómo los consumidores perciben el tiempo y piensan en él, la manera en que interpretan el presente, el pasado y el futuro. Para los especialistas de marketing, el objetivo es entender de qué forma estas creencias contribuyen al comportamiento de las personas.

Este enfoque sugiere que, como consumidores, nuestra interpretación del tiempo influye en el modo en que organizamos nuestro tiempo, en nuestro grado de flexibilidad al programar actividades, en lo que significa para nosotros llegar tarde y, por lo tanto, en nuestro grado de tolerancia a la espera. De ahí que el impacto de las esperas del consumidor en sus evaluaciones sobre los servicios, en su grado de satisfacción y en su lealtad también puede variar notablemente entre culturas.

Anuncio de televisión de Iberia que refleja la diferencia entre ahorrar tiempo y perderlo.



Fuente: «Iberia – Aerolínea más puntual del mundo», vídeo extraído del canal de Iberia en YouTube

2.3. Ritmo de vida

Un tercer enfoque acerca de cómo entendemos el tiempo se basa en el **ritmo de vida** (Levine, 1997). Esta teoría sugiere que las diferencias culturales en el tiempo se ven influenciadas por el ritmo de vida de cada cultura, que, a su vez, determina las reglas y los principios que rigen las actividades relacionadas con el tiempo. Los defensores de esta teoría también sugieren que no somos conscientes de las reglas que aplicamos sobre el tiempo.

A medida que crecemos, aprendemos la importancia que adquiere el tiempo en nuestra cultura. Reconocemos lo que es aceptable –en términos de llegar a tiempo o llegar tarde– y dónde está el punto de inflexión. Sin embargo, no somos conscientes de estas reglas y esperamos que todas las culturas compartan la misma interpretación. Dado que los principios culturales de espera no se explicitan, no apreciamos las diferencias existentes hasta que conocemos otras culturas.

La función que tienen los relojes en nuestras vidas varía en todo el mundo y moldea nuestro comportamiento como consumidores.



Fuente: «Why don't we share the same time zone?», imagen extraída de Jol Ito para TED^x Amsterdam

La teoría del ritmo de vida también sugiere que las empresas que operan en varias culturas pueden encontrar dificultades para desplegar adecuadamente aquellas **actividades** que están condicionadas por el comportamiento del consumidor, tales como la programación de citas, los sistemas establecidos para organizar las colas y las situaciones de espera.

2.4. Tiempo, cultura e implicaciones de marketing

Aunque sabemos que nuestra interpretación del tiempo está influida por la cultura y que condiciona nuestro comportamiento como consumidores, la mayoría de los conocimientos sobre esta cuestión proceden de análisis de consumidores monocrónicos. Esto se debe a que gran parte de la investigación llevada a cabo por los profesionales y académicos de marketing se ha centrado en los mercados de Estados Unidos, Canadá y Europa septentrional.

Sin embargo, por ejemplo, sabemos que es más importante informar a los consumidores estadounidenses que a los consumidores rusos sobre los motivos de un retraso en un vuelo. Del mismo modo, si el servicio es demasiado lento, los consumidores estadounidenses son más propensos a cambiar de proveedor de servicios que los consumidores de México y Tailandia (Anderson y Brodowsky, 2001).

La tolerancia de los consumidores a la espera está influida por la cultura. En otras palabras, los consumidores serán más o menos proclives a aceptar un tiempo de espera y a ser más o menos pacientes en función de su cultura de procedencia.

El conocimiento sobre la naturaleza monocrónica de los consumidores de ciertas culturas y su interés por ahorrar tiempo ha animado a las empresas a enfatizar los aspectos relacionados con el tiempo para comercializar sus bienes

Lectura recomendada

Gad Allon; Eran Hanany (2012). «Cutting in line: social norms in queues». *Management Science* (vol. 58, n.º. 3, págs. 493-506).

Podéis consultar este artículo en la biblioteca de la UOC.

y servicios. De ahí que se haga hincapié en el **posicionamiento** de los bienes y servicios como capaces de ahorrar tiempo y se ofrezcan cada vez mayores garantías de entrega en un período de tiempo reducido.

Por un lado, los supermercados, las tiendas en línea y los servicios a domicilio se interesan en mejorar sus opciones para ahorrar tiempo. Por ejemplo, muchos supermercados, como Caprabo, ofrecen la posibilidad de recoger la compra en línea en pocas horas, sin colas, o de cargarla directamente en el coche en el aparcamiento del establecimiento, además de asumir la entrega a domicilio al día siguiente.

El supermercado virtual de Caprabo ofrece varias opciones de entrega para ahorrar tiempo.



Fuente: sitio web de Caprabo

Otros cambios significativos en el entorno minorista, derivados de la naturaleza monocrónica de algunas culturas (Haynes *et al.*, 1990), se han traducido en cajas exprés para compras reducidas, lectores de códigos de barras y, más recientemente, cajas de autoservicio.

En contextos culturales monocrónicos se enfatiza el posicionamiento de los productos para ahorrar tiempo y, a menudo, se promocionan los servicios con garantías de entrega en un período de tiempo reducido.

Además, las interpretaciones culturales del tiempo influyen en la tolerancia de los consumidores a la espera. Los consumidores policrónicos se preocupan menos por los retrasos que los consumidores monocrónicos, por lo que toleran mejor las esperas (Agarwal y Das, 2006; Rose *et al.*, 2003).

Actividad

3. Un estudio sobre los consumidores internacionales que viven en España puso de manifiesto que la espera en este país difiere significativamente de la espera en sus lugares de origen. Por ejemplo, a los consumidores británicos, famosos por esperar en una línea recta para casi cualquier servicio, se les hacía difícil entender que, al llegar a un establecimiento, solo se preguntara: «¿Quién es el último?».

Mientras que algunos consumidores son «observadores del reloj» (prestan mucha atención a las horas), otros consumidores policrónicos son más propensos a concebir el tiempo de manera más flexible. En España, por ejemplo, no es raro hablar de «media hora larga», conceder diez minutos «de gracia» antes de comenzar una reunión o referirse a los «horarios españoles».

La comprensión de estas diferencias de orden cultural es especialmente importante para las empresas globales y las que operan en varios mercados internacionales. Estas diversi-

dades deben tenerse en cuenta al diseñar las estrategias de marketing relacionadas con el tiempo.

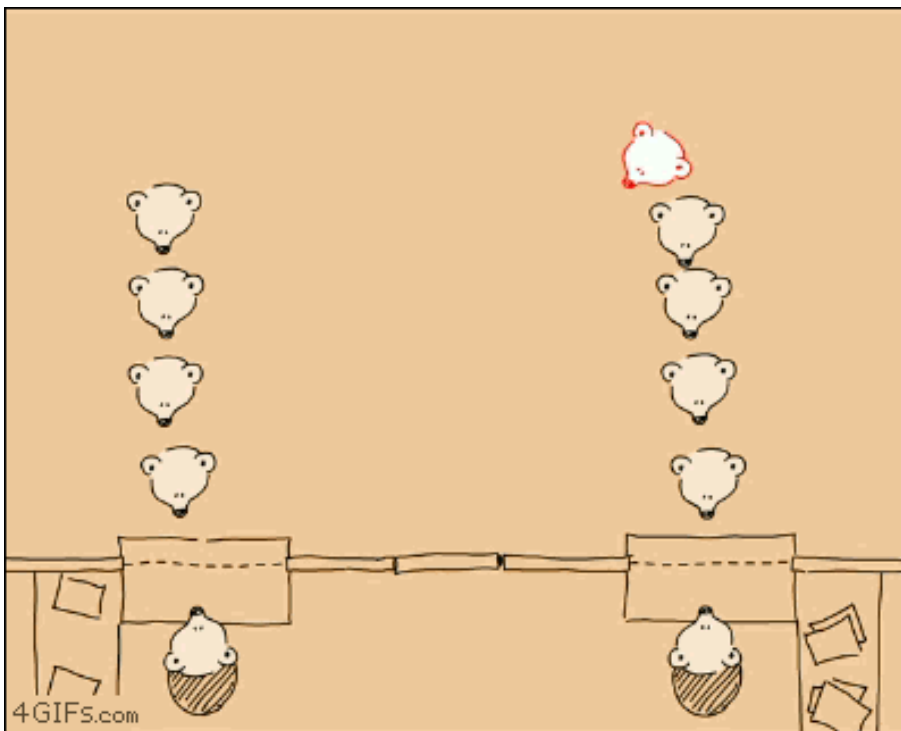
¿Para vosotros tienen sentido los ejemplos que se acaban de exponer? Reflexionad sobre vuestras experiencias en el extranjero –o las que os proporcionen personas que visitan vuestro país– e identificad y explicad otras diferencias culturales sobre la interpretación del tiempo que no se hayan mencionado aquí.

3. El tiempo y la espera

Como consumidores, a menudo esperamos en la cola del supermercado, en el aeropuerto o en el banco, y también al teléfono y en internet (Pàmies, Ryan y Valverde, 2016). Aunque se ha debatido largamente sobre la existencia de un consumidor global y homogéneo –con necesidades, deseos y experiencias de consumo muy similares–, es indudable que la espera por los servicios es común en todas las culturas. De hecho, se trata de una característica universal en la vida diaria de los consumidores, en todo el mundo.

Pero hacer esperar al consumidor es problemático porque reduce la **satisfacción del cliente**. En otras palabras, la espera nos aburre e irrita. El tiempo de espera a menudo se considera una pérdida de tiempo, especialmente cuando el consumidor percibe que su tiempo es un recurso escaso y valioso. De ahí que prefiera destinarlo a hacer algo productivo o, cuando menos, más agradable.

La alegría de hacer cola.



Fuente: Giphy

Desde el punto de vista de la empresa, la espera a menudo se produce **al inicio de un servicio**, por lo que es la primera experiencia que tienen los consumidores sobre un nuevo proveedor de servicios. Como sugiere el sentido común, las primeras impresiones pueden experimentar un impacto considerable y duradero. De ahí que hacer esperar a los clientes en esa primera ocasión pueda causar, a largo plazo, un efecto sobre la imagen, la reputación y la evaluación de la calidad de la marca. En algunos casos, los consumidores pueden incluso

abandonar la cola y no regresar al proveedor; en otros, pueden desahogarse explicando sus experiencias negativas a miembros de la familia o a amigos, y en blogs, foros, redes sociales y agregadores de opiniones en línea.

Los profesionales y académicos del marketing han investigado profusamente el comportamiento de los consumidores durante la espera. Está ampliamente aceptado que cuanto más tiempo deba esperar el consumidor, menos satisfecho estará con su compra. De ahí que los especialistas de marketing se esfuercen continuamente en encontrar maneras nuevas e innovadoras de reducir los tiempos de espera.

Para las empresas es importante esforzarse por reducir los tiempos de espera, ya que con ello evitarán las colas. Para lograrlo pueden **rediseñar los servicios** (por ejemplo, contratando a más empleados o abriendo más cajas registradoras), de manera que podrán atender a más clientes a la vez y reducir así la espera.

Pero en otros muchos casos las empresas tienen pocas opciones –o ninguna– de reducir estos tiempos. Es lo que les sucede en temporada alta a muchas empresas turísticas, que tienen capacidades limitadas para asumir los grandes volúmenes de demanda. Los parques temáticos pueden experimentar un aumento tan grande de clientes que sus atracciones se saturan y se forman largas colas. Esta situación es especialmente acusada al estrenar atracciones o en las atracciones más populares del recinto. De ahí que en estos casos las empresas decidan **organizar la espera**. Como resultado de ello, instauran diversas tipologías y formas de colas, como son los pases exprés y con prioridad y las colas virtuales.

3.1. Pases exprés y pases con prioridad








En los últimos años se han extendido considerablemente los sistemas de pases exprés y pases con prioridad. Cada vez hay más empresas que **segmentan a los consumidores** en función de su tolerancia a la espera y su disposición a pagar un precio superior por evitarla.

En algunos casos, la variedad de accesos a los servicios turísticos llega a ser considerable. Por ejemplo, el parque temático PortAventura World ofrece una amplia gama de entradas exprés (Express Max, Express Max Gold, Express Premium, Express Premium Gold) y cada una de ellas tiene asociada unas condiciones específicas de utilización (atracciones a las que se puede acceder con el pase, número de ocasiones en que se puede utilizar, acceso a primera fila...).

PortAventura World ofrece a los clientes una amplia gama de pases para evitar colas y ahorrar tiempo.

PRODUCTOS EXPRESS DE PORTAVENTURA WORLD

PortAventura World te ofrece el producto Express que te permite acceder de manera rápida a las principales atracciones. Las modalidades de este producto son:

	<p>Express Max PortAventura Park</p> <p>Permite 1 acceso por atracción. No da acceso a primera fila. Su precio es de 33 €.</p>	<p>Precio por día.</p> <p>Atracciones con acceso Express a PortAventura Park : Shambhala, Furius Baco, Dragon Khan, Templo del Fuego, Tutuki Splash, Stampida, Angkor, Silver River Flume, El Diablo - Tren de la Mina, Grand Canyon Rapids.</p>
	<p>Express Max Gold PortAventura Park</p> <p>Permite 1 acceso por atracción y permite subir 1 vez en primera fila en cada una de las tres principales atracciones. Su precio es de 38 €.</p>	<p>Precio por día.</p> <p>Atracciones con acceso Express a PortAventura Park : Shambhala, Furius Baco, Dragon Khan, Templo del Fuego, Tutuki Splash, Stampida, Angkor, Silver River Flume, El Diablo - Tren de la Mina, Grand Canyon Rapids.</p> <p>Atracciones con acceso Express Gold: Shambhala, Furius Baco, Dragon Khan.</p>
	<p>Express Premium PortAventura Park</p> <p>Pulsera que da acceso ilimitado a las principales atracciones. No da acceso a primera fila. Su precio es de 53 €.</p>	<p>Precio por día.</p> <p>Atracciones con acceso Express a PortAventura Park : Shambhala, Furius Baco, Dragon Khan, Templo del Fuego, Tutuki Splash, Stampida, Angkor, Silver River Flume, El Diablo - Tren de la Mina, Grand Canyon Rapids.</p>
	<p>Express Premium Gold PortAventura Park</p> <p>Pulsera que da acceso ilimitado a las principales atracciones y permite subir 1 vez en primera fila en cada una de las tres principales atracciones. Su precio es de 58 €.</p>	<p>Precio por día.</p> <p>Atracciones con acceso Express a PortAventura Park : Shambhala, Furius Baco, Dragon Khan, Templo del Fuego, Tutuki Splash, Stampida, Angkor, Silver River Flume, El Diablo - Tren de la Mina, Grand Canyon Rapids.</p> <p>Atracciones con acceso Express Gold: Shambhala, Furius Baco, Dragon Khan.</p>
	<p>Express Caribe Aquatic Park</p> <p>Permite acceso directo e ilimitado a las principales atracciones del parque acuático PortAventura Caribe Aquatic Park. Su precio es de 21 €.</p>	<p>Precio por día.</p> <p>Atracciones con acceso Express a Caribe Aquatic Park: El Torrente, Mambo & Limbo, Barracudas, Rapid Racer, King Khajuna, Ciclón Tropical.</p>
	<p>Express Premium Caribe Aquatic Park</p> <p>Ponemos a tu disposición un espacio totalmente privado Incluye entradas a PortAventura Caribe Aquatic Park, pulsera Caribe Express, fruta cortada y botella de cava, ventilador, nevera y consigna privada. Su precio es de 150 € (2 personas) o 230 € para (4 personas).</p>	<p>Precio por día.</p> <p>Atracciones con acceso Express Caribe: El Torrente, Mambo & Limbo, Barracudas, Rapid Racer, King Khajuna, Ciclón Tropical.</p>
	<p>Express Ferrari Land</p> <p>Permite 1 acceso por atracción. No da acceso a primera fila. Su precio es de 20 €.</p>	<p>Precio por día.</p> <p>Atracciones con acceso Express a Ferrari Land: Red Force, Thrill Towers, Racing Legends, Flying Dreams, Maranello Grand Race.</p>

Fuente: sitio web de PortAventura World

En general, cuanto más pague el cliente, menos tiempo tendrá que esperar. Esas entradas especiales son muy atractivas para los consumidores que valoran mucho su tiempo, para los que visitan el parque en un solo día, para los que buscan máximas emociones o para los que simplemente no toleran la espera y están dispuestos a pagar más por no hacer cola.

Ejemplo

Ryanair y otras compañías aéreas de bajo coste también han introducido sistemas de prioridad en sus servicios. Estas opciones se añaden a la reserva del vuelo y permiten a los clientes embarcar primero, de manera que pueden tomar su asiento rápidamente y sin colas, o depositar piezas de equipaje de mano en cabina –así evitan esperar a que sus bolsas lleguen a la cinta transportadora del aeropuerto de destino. Algunos aeropuertos incluso ofrecen accesos rápidos a los controles de seguridad (esto permite llegar más tarde al aeropuerto y agilizar el paso por los filtros de control).

Ryanair ofrece a los clientes la posibilidad de añadir el embarque prioritario para evitar las prisas por subir a bordo.



Fuente: sitio web de Ryanair

Con la Prioridad & 2 Piezas de Equipaje de Mano tu maleta tiene un lugar garantizado en la cabina

- Solo las primeras 90 maletas tienen garantizado un lugar en los compartimentos superiores
- Ya no tendrás que esperar a que salga tu equipaje en la cinta
- Siéntate y ponte cómodo a bordo antes que nadie

Añadir al viaje

Personas influyentes

Michael O'Leary, presidente ejecutivo de la aerolínea de bajo coste Ryanair.

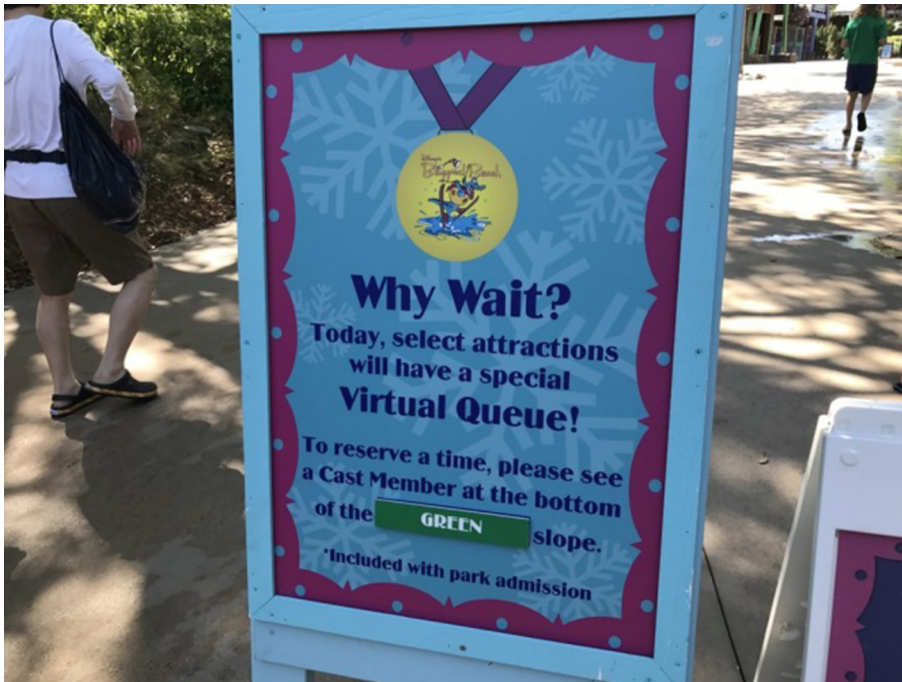


Podéis consultar su perfil en Wikipedia.

3.2. Colas virtuales

Los sistemas de colas virtuales utilizados por los parques temáticos de Disney y Universal Studios gestionan la reserva de ciertas atracciones en días de máxima afluencia. Esto permite que los clientes planifiquen su visita en torno a estas reservas y lleguen a la atracción unos minutos antes de su turno. Gracias a ello, disponen de más tiempo para disfrutar del resto de las atracciones y se ahorran colas. De las tecnologías existentes para gestionar las colas virtuales que se ponen a disposición de los clientes destacan las pulseras con localizador, que vibran cuando se acerca el turno reservado en cada atracción.

Sistema de colas virtuales en Walt Disney World



Fuente: «Walt Disney World Water Parks virtual queue testing», imagen extraída de Laughing Place

Traducción

¿Por qué esperar?

Hoy las atracciones seleccionadas ¡tendrán una cola virtual especial!

Para reservar tu turno, busca al Cast Member de las atracciones Green Slope.

*Incluido en la entrada al parque

Entrevista en el programa de David Pakman al profesor Richard Larson, del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), sobre la espera y las colas.



Fuente: «The psychology of waiting in line», vídeo extraído de The David Pakman Show
Traducción

3.3. El éxito relativo de las innovaciones para reducir el tiempo de espera

No todas las iniciativas de marketing diseñadas para reducir los tiempos de espera en los servicios turísticos, como los pases exprés o prioritarios y los sistemas de colas virtuales (Cope III, Cope y Davis, 2008; Cope, Cope III, Bass y Syrdal, 2011), acaban teniendo éxito (Alexander, McLaren, O'Gorman y White, 2012).

Esto se debe, en primer lugar, a que una gran demanda de los sistemas de acceso rápido, prioritario o mediante reserva puede convertirlos en insostenibles. Así, un gran uso de pases exprés puede suponer no solo precios más altos para los consumidores, sino también tiempos de espera medios más largos en las atracciones más populares del parque temático. De hecho, cuantos más consumidores compren un pase rápido y caro, más personas estarán dispuestas a subir a las atracciones con más fama y menos personas habrá, en cambio, en las colas normales. Irónicamente, los tiempos de espera con las entradas rápidas pueden aumentar, mientras que las colas con precios económicos avanzarán más deprisa.

Además, muchos consumidores consideran frustrantes e injustos los sistemas exprés o prioritarios. Esto es lo que sucede entre algunos clientes de compañías aéreas como Ryanair. El sistema de embarque prioritario de esta aerolínea recibe numerosas críticas en los foros de clientes, debido a las dificultades que se presentan para implementarlo adecuadamente y a la percepción de que no es justo para el resto de los pasajeros.

Actividad

4. Observad los tiempos de espera de PortAventura World (imagen superior izquierda), Universal Studios (imagen superior derecha) y Disneyland (imagen inferior). Consultad los sitios web de cada uno de estos parques temáticos y determinad cuál es su concepción de la espera. Comparad sus estrategias e iniciativas con respecto a los tiempos de espera.





Traducción

TIEMPO DE ESPERA

A PARTIR DE ESTE PUNTO

TOMORROWLAND INDY SPEEDWAY

Para subir solo

4. Tiempo percibido y tiempo real

Una de las principales maneras que tiene el marketing de afrontar el problema de la espera es reduciendo el tiempo de espera percibido, pero sin acortar el de la espera real. En otras palabras, las empresas pueden tratar de que el «camino» parezca más corto, sin llegar a reducirlo.

Años de experiencia e investigaciones en marketing han permitido constatar que, si hacemos que dos personas esperen en una cola exactamente el mismo tiempo por un mismo servicio y luego les preguntamos cuánto tiempo han esperado, probablemente obtendremos respuestas diferentes. Un consumidor podría afirmar que la espera fue muy corta, de solo tres o cuatro minutos. Sin embargo, el otro consumidor podría haber tenido la sensación de esperar durante diez o doce minutos.

En definitiva, los consumidores no son especialmente hábiles a la hora de calcular el tiempo de espera. El objetivo del marketing, por lo general, es reducir la sensación de espera y hacer que los clientes sientan que han esperado menos de lo que ha sido en realidad.

Son muchos los factores que pueden hacer que una espera parezca más larga o más corta al consumidor. Por su parte, la empresa puede desplegar iniciativas para que la espera se perciba como más corta.

David Maister (1985), es uno de los autores más influyentes sobre el tiempo de espera percibido. Según él:

- El tiempo ocupado parece más corto que el desocupado.
- Los consumidores prefieren empezar cuanto antes.
- La ansiedad provoca que las esperas parezcan más largas.
- La incertidumbre sobre la duración de la espera la hace parecer más larga que aquellas de duración conocida.
- El desconocimiento del motivo de la espera hace que esta parezca más larga.
- Las esperas injustas se perciben como más largas que las esperas justas.

Personas influyentes

David H. Maister ha sido profesor de la Universidad de Harvard y es autor del trabajo *The psychology of waiting lines* (1985), que podéis consultar en esta página <http://davidmaister.com/articles/the-psychology-of-waiting-lines/>.



- Cuanto más valioso se considere el servicio, más dispuesto estará el cliente a esperar.

4.1. El tiempo ocupado parece más corto que el desocupado

Maister (1985) sugiere que cuando los consumidores están esperando conviene mantenerlos **ocupados o entretenidos**. Un consumidor que no tenga nada que hacer se aburrirá rápidamente. Por este motivo, hay revistas en las salas de espera de los dentistas, televisores en las salas de urgencias y bares en concurridos restaurantes, donde nos hacen esperar para darnos mesa.

A menudo, los parques temáticos ofrecen entretenimiento antes de sus espectáculos. Mientras los clientes entran en el recinto, toman asiento y esperan la actuación, intervienen teloneros y se despliegan efectos especiales que distraen a la multitud. Estas iniciativas están diseñadas para alejar la espera de nuestras mentes y para que no percibamos que estamos esperando.

Llenar el tiempo de espera viendo una pantalla de televisión.



Fuente: «The waiting is the hardest part», imagen extraída de Squizz Digital Signage

4.2. Los consumidores prefieren empezar cuanto antes

A menudo, los consumidores deben esperar a que se inicie el servicio, pero también pueden esperar durante el servicio o al final de este. En un restaurante, por ejemplo, es posible que hayamos de esperar a que se libere una mesa y también a que se preparen los platos. Incluso cabe la posibilidad de que debamos esperar entre platos o que tengamos que llamar la atención del camarero para pedir la cuenta.

Como sugiere Maister (1985), los consumidores prefieren **empezar cuanto antes**. En otras palabras, las personas no soportan la espera previa a un servicio, pero a menudo no se sienten tan molestas si tienen que esperar durante el

servicio. De ahí que para un restaurante sea importante sentar a los clientes lo más pronto posible. Al menos estarán cómodos mientras esperan para pedir y que les sirvan los platos.

En una sala de urgencias de un hospital, es importante empezar a atender a los pacientes cuanto antes mediante un triaje. Este permitirá clasificar todos los ingresos del servicio y facilitará el proceso de priorización, según la gravedad de cada caso. También permitirá que el paciente tenga la sensación de que está siendo tratado, que ha entrado en el sistema, aunque tras el triaje tenga que continuar esperando.

4.3. La ansiedad provoca que las esperas parezcan más largas

La percepción sobre el tiempo de espera es magnificada por la ansiedad. A su vez, la sensación de ansiedad puede intensificarse por diversos factores: la presión del tiempo, el estado de ánimo del consumidor, la importancia del servicio que está esperando, etc.

El sistema de triaje establecido en una sala de urgencias puede reducir la ansiedad y satisfacer al paciente, que es visitado rápidamente por un miembro del personal médico y lo dirige al especialista que le corresponda.

Para reducir la ansiedad que producen los retrasos en los vuelos, conviene informar sobre los tiempos estimados de retraso.



Fuente: «The waiting is the hardest part», imagen extraída de Squizz Digital Signage

4.4. Las esperas inciertas se hacen más largas que las de duración conocida

Se ha debatido largamente sobre la cantidad y el tipo de información que las empresas deben proporcionar a los clientes mientras esperan. En general, se acepta la conveniencia de comunicar a los consumidores **cuánto tiempo** tendrán que esperar, en vez de dejarlos con la incertidumbre sobre la duración de la espera.

Por ejemplo, cuando un vuelo se retrasa es importante informar a los clientes de la demora, indicarles la causa y señalar el tiempo estimado de salida o de llegada del vuelo. Si la dilación es muy grande, convendrá aliviar la ansiedad de los clientes ofreciéndoles alguna compensación por las molestias e inconvenientes causados. De hecho, la mayoría de las compañías aéreas están obligadas por las normas internacionales a indemnizar mínimamente a los clientes.

4.5. Las esperas inexplicables parecen más largas

A diferencia de la espera incierta, cuya duración es desconocida por los consumidores, la **espera inexplicable** es aquella cuyos motivos no se han dado a conocer a los consumidores.

Cuando las personas se ven obligadas a esperar buscan información en su entorno para justificar la tardanza o conocer sus causas. Por ejemplo, si el tren en el que viajan se detiene de repente, los pasajeros investigarán –o incluso elucubrarán– el motivo: tal vez ha sido un fallo eléctrico, o se está esperando a que salga un tren de la estación, o ha habido un accidente en la línea... Pueden comenzar a hablar entre ellos, consultar sus teléfonos en busca de noticias sobre posibles incidencias o preguntar a los empleados de la compañía.

Los estudios muestran que, en estos casos, las empresas deben dar noticia a los consumidores acerca de la **causa de la demora** y proporcionar una estimación del tiempo de espera, antes de reanudar el servicio.

4.6. Las esperas injustas se perciben como más largas

Uno de los problemas asociados a los sistemas de gestión de colas exprés y de prioridad es la injusticia percibida por los consumidores que han pagado la tarifa normal y que, por consiguiente, deben esperar más tiempo que aquellos que tienen un acceso exprés o prioritario. De hecho, la equidad social es uno de los principales factores que determinan las reacciones de los consumidores ante los retrasos.

La **equidad social** en una cola se logra cuando cada cliente percibe que ha esperado una cantidad de tiempo justa en comparación con la del resto de las personas de la cola.

A nadie le gusta ver que una persona se ha colado o ha evitado una cola. Esta es la razón por la que los pasajeros se colocan en fila india delante de las puertas de embarque antes de la hora, aun cuando tienen asiento asignado.

Los consumidores forman colas cuando **no existe un orden aparente**. Al unirse a la fila, el orden de prioridad se hace visible, por lo que las personas perciben que nadie se colará o les quitará el turno.

Tras el tsunami que asoló Japón oriental en 2011, la equidad social era esencial. La población esperaba su turno para el agua en líneas de espera improvisadas.



Fuente: «Tsunami and earthquake in Japan: latest pictures of the damage», imagen extraída de The Telegraph

4.7. Cuanto más valioso se considere el servicio, más esperará el cliente

Por último, está la cuestión de cuánto tiempo esperará un cliente antes de frustrarse y perder la paciencia o abandonar el servicio. Desde la perspectiva del marketing, es importante **no perder ninguno de los consumidores de la cola**, ya que esto supondría desaprovechar una oportunidad de venta e incluso una pérdida de ventas futuras, si el consumidor decide no volver.

China y sus colas increíbles: las colas son el reflejo de una sociedad cambiante.



Fuente: «China and its unbelievable queues», vídeo extraído del canal de BBC News en YouTube
Traducción

Los consumidores tienden a tolerar tiempos de espera más largos cuando el producto que buscan tiene un gran **valor** para ellos. Esto puede suceder cuando necesitan el bien o el servicio con urgencia, cuando no existe un proveedor alternativo o cuando no pueden permitirse una opción más rápida.

Esta es la razón por la que los pacientes están dispuestos a esperar más tiempo en una sala de urgencias que cuando acuden a una consulta médica con cita previa. Los consumidores también pueden tolerar esperas más largas cuando saben que el tiempo requerido para cambiar a otro proveedor más ágil sería significativo.

En resumen, el tiempo de espera percibido puede reducirse ocupándolo con actividades estimulantes, iniciando rápidamente el servicio, promoviendo la interacción social entre quienes esperan, informando sobre la duración y la causa del retraso o creando una atmósfera cómoda y ordenada. Así pues, estas estrategias tienen el objetivo de hacer que los consumidores tengan la impresión de no estar esperando.

Videoclip con escenas de colas del Black Friday, una tradición estadounidense que se ha extendido a muchos países en los últimos años. ¿Los comportamientos que podemos observar

en las colas estadounidenses del vídeo también serán comunes y corrientes en los países europeos?



Fuente: «I Woke Up this (Black Friday) Morning», vídeo extraído de Le Cliché

5. Espera positiva

La perspectiva sobre el tiempo predominante en marketing concibe la espera como algo negativo, lo que lleva a las empresas a tratar de reducirla o, cuando menos, a desarrollar formas nuevas e innovadoras de rebajar el tiempo percibido en espera. No obstante, existe un enfoque emergente sobre el tiempo y la espera que desafía el sentido común y pone en entredicho la idea de que la espera es mala para el negocio. Bajo esta óptica se sugiere la existencia de una **espera positiva**, que en algunas circunstancias puede mejorar las percepciones de los consumidores y tener un impacto favorable sobre la marca.

Como hemos visto en la introducción, los seguidores de Apple esperan con ilusión y gozo el lanzamiento de nuevos productos de la marca. El afamado restaurante El Bulli era conocido por sus larguísimas listas de espera (de meses) para disfrutar de una experiencia gastronómica única. Del mismo modo, los fans de algunos músicos acampan durante días para ser los primeros en entrar a sus conciertos.

En ocasiones, los consumidores disfrutan de la atmósfera social y de la compañía que les rodea mientras guardan cola para asistir a conciertos o acontecimientos deportivos o para entrar en ciertas tiendas.

5.1. Colas y listas de espera para atraer a los consumidores

Las marcas pueden usar las colas y las listas de espera como una **herramienta de comunicación de marketing**. Esto puede resultar sorprendente, si tenemos en cuenta los esfuerzos que llegan a destinar para reducir los tiempos de espera y gestionar las colas y esperas inevitables. Sin embargo, cabe considerar que los consumidores tienden a mirar a los demás, a buscar señales en su comportamiento. Esto puede hacer que adopten actitudes imitativas, como sucede en los mercados de la moda. Precisamente, los consumidores conciben a menudo las colas como indicadores de comportamientos de consumo deseables o apropiados.

Las colas llaman la atención. En el ámbito del turismo, es habitual que estas atraigan a más consumidores, ya que los turistas son particularmente propensos a dejarse influir por factores sociales en sus decisiones de compra. Ante la posibilidad de escoger entre dos restaurantes –uno al lado del otro–, los turistas probablemente elegirán aquel que tiene una cola fuera, ya que considerarán que si hay mucha gente esperando será por algo (que ellos desconocen). La cola se interpreta aquí como un **signo de calidad**.

Lectura recomendada

Gerard Ryan; Gilda-María Hernández-Maskivker; Mireia Valverde (2018). «Challenging conventional wisdom: positive waiting». *Tourism Management* (vol. 64, págs. 64-72).

Podéis consultar este artículo en la biblioteca de la UOC.

Algo parecido ocurre en los parques temáticos. Sus clientes tienden a sentirse atraídos por las atracciones que registran más colas. La investigación experimental incluso sugiere que cuanto más larga es la cola, más propensos serán los usuarios a unirse a la espera (Veeraraghavan y Deba, 2009). Así pues, las colas también actúan como una señal publicitaria y revelan que está pasando algo interesante y valioso.

5.2. La espera aumenta el valor percibido

De acuerdo con el enfoque de la espera positiva, hacer que los consumidores esperen puede aumentar el **valor percibido** en el producto. Esto sugiere que las colas son una señal de calidad; tanto es así que los servicios que hacen que los consumidores esperen pueden ser considerados como más interesantes o deseables. Por el contrario, los servicios que dan citas inmediatas pueden parecer impopulares.

Al preguntar a los turistas por lo que podría estar provocando un retraso en un restaurante, uno de los estudios realizados sobre esta temática observó que muchos respondían que, probablemente, era porque el establecimiento estaba de moda y ofrecía alimentos de mayor calidad o valor. Asimismo, las colas pueden sugerir cierta escasez del bien o servicio, lo que, a su vez, hace que aumente el valor percibido de este.

De hecho, muchos músicos famosos, aun planificando la realización de varios conciertos, al principio solo anuncian uno para alentar la venta de entradas. El resto de las fechas se van añadiendo sucesivamente, por «demanda popular», a medida que se agotan las entradas.

Los consumidores tienden a amplificar el valor percibido de un bien o servicio si observan que se forma una cola detrás de ellos. A medida que se une más y más gente a la cola en la que se encuentra el consumidor, es menos probable que este abandone la espera. Además, la percepción del cliente sobre el valor del producto mejorará a medida que este se acerque al inicio de la cola o la lista de espera.

Creando valor

La imagen y atractivo de las prendas y artículos de moda Supreme y Palace entre jóvenes de todo el mundo es el resultado de una sabia combinación de diseños urbanos y de vanguardia con producciones muy limitadas, que además se venden en exclusiva en las escasas tiendas físicas propiedad de las marcas y en sus sitios web. El lanzamiento de cada nueva colección genera una enorme expectativa entre los consumidores, pero solo unos pocos llegan a tiempo de hacerse con alguna prenda. A los demás les queda como única opción adquirir los artículos de segunda mano, a precios mucho más elevados de los ofrecidos en tienda.

Consumidores haciendo cola en la tienda de Supreme en Nueva York. Cada uno de ellos puede adquirir un número limitado de prendas.



Fuente: «The line outside Supreme is insane today», imagen extraída de Racked New York

5.3. Las colas proporcionan información que facilita la toma de decisiones

Frecuentemente, los consumidores consideran las colas o los tiempos de espera como **fuentes de información** fiables y creíbles. La mera existencia de una lista de espera puede facilitar sus decisiones de compra, en especial cuando tienen pocos datos sobre la propuesta de valor. Y cuando se enfrentan a un exceso de información, las colas también pueden proporcionarles datos útiles y ayudarles a agilizar sus decisiones de compra.

Por ejemplo, cuando un turista llega al West End en Londres y no está seguro del musical al que acudir, la antelación con que se deben comprar las entradas y las colas en el exterior de los teatros son indicadores fiables que podrán facilitarle la decisión.

5.4. Ralentizar el servicio mejora las evaluaciones de los clientes

Como hemos visto en apartados anteriores de este módulo, las empresas realizan múltiples y variados esfuerzos para reducir los tiempos de espera. No obstante, puede suceder que los consumidores prefieran **servicios lentos** o más largos, incluso aunque tengan que esperar.

Un experimento determinó que los consumidores prefieren los servicios que implican una espera, siempre que puedan percibir el **esfuerzo adicional** que está llevando a cabo la empresa para proporcionar un servicio de alta calidad (Buell y Norton, 2011). De ahí que algunas compañías hagan esperar deliberadamente a los consumidores para ser atendidos, mientras les muestran cómo se están preparando. Por otra parte, algunos restaurantes proporcionan acceso visual al proceso de elaboración de la comida, lo que facilita la disposición de los comensales a esperar más tiempo para recibirla. Este tipo de transparencia operativa se conoce como **ilusión del trabajo**.

Las evaluaciones de los clientes sobre la propuesta de valor mejoran cuando observan el esfuerzo de la empresa mientras esperan. En cambio, pueden sentirse apremiados o que el servicio tiene poco valor cuando este se proporciona con demasiada rapidez.

Ejemplo

La empresa de sintetizadores Moog es muy conocida por sus productos de alta calidad, artesanales y fabricados en los Estados Unidos. En ocasiones, la compañía desplaza temporalmente su cadena de producción hasta festivales de música para que los consumidores puedan ver cómo fabrican el producto.

Moog recurre, por lo tanto, a la ilusión del trabajo. Mediante esta línea de producción *pop-up* muestra el tiempo, el esfuerzo, la dedicación y la mano de obra que intervienen en la elaboración de sus productos.

Cadena de producción pop-up



Fuente: «Moog Grandmother sound test and popup factory tour», vídeo extraído del canal de Loopop en YouTube
Traducción

5.5. La espera propicia la anticipación positiva

La **anticipación positiva** precede al consumo del producto y puede alargarse durante meses. Mientras esperan, los consumidores anhelan y desean la compra del producto. Mediante la gestión adecuada de la anticipación positiva, las marcas consiguen que los consumidores cuenten los días para la llegada de su turno.

La anticipación positiva puede emplearse durante tiempos de espera largos con el fin de aumentar el deseo del consumidor por el producto.

En marketing, el concepto **saborear** corresponde a las experiencias de los consumidores en las que estos anticipan o prolongan el placer que desencadenan acontecimientos que ocurrirán o que ya han sucedido. Cuando el consumidor «saborea» percibe emociones positivas y placenteras con el producto, pese a que en ese momento no lo esté utilizando. Estas sensaciones se producen con la llegada de un producto nuevo o muy esperado, como el último modelo de un teléfono inteligente, unas vacaciones, una cita en un spa de lujo o una comida en un buen restaurante.

Las empresas utilizan el **consumo retrasado** para aumentar el «sabor» de experiencias futuras y despertar asociaciones positivas con el bien o servicio. El «saborear» se aplica tanto a esperas largas como breves. Por ejemplo, los visitantes de un parque temático pueden «saborear» la emoción de una atracción extrema mientras hacen cola para acceder a ella (al escuchar los gritos de emoción y alegría de quienes están viviendo la experiencia).

Resumen



Fuente: Elaboración propia

En este módulo hemos tenido ocasión de aprender que el tiempo, la velocidad y la gratificación inmediata son características clave de las sociedades de consumo contemporáneas. Asimismo, hemos visto que, aunque estos elementos sean universales, la cultura desempeña una función importante –aunque a menudo inapreciable– en el modo en que los consumidores perciben e interpretan el tiempo y responden a él.

Al finalizar este módulo debéis identificar los principales factores que determinan cómo se comportan los consumidores cuando el tiempo es un aspecto esencial de sus experiencias de consumo. También tendréis que ser capaces de explicar el conocimiento generado por la investigación sobre el papel del tiempo en marketing y las estrategias que despliegan las empresas (sirviéndose de este conocimiento) para gestionar el tiempo.

Para continuar avanzando en la comprensión del tiempo se requieren investigaciones interdisciplinares, amplias y sostenidas en las que el marketing tenga un papel importante.

El neurocientífico Anil Seth considera la naturaleza del tiempo en su búsqueda por una explicación unificada de la percepción humana del tiempo.



Fuente: «Your brain hallucinates your conscious reality», vídeo extraído de TED
Traducción

Actividades

1. Visualizad este vídeo y visitad el sitio web de Amazon Go. Pensad en las implicaciones sociales que puede tener esta innovación. ¿Cómo debe ser la experiencia de entrar en una tienda, coger los productos e irse? ¿Cómo cambiaría nuestro comportamiento, tanto a nivel del consumidor como a nivel macrosocial?

Amazon presenta Amazon Go, un cambio en el paradigma.



Fuente: «Introducing Amazon Go and the world's most advanced shopping technology», vídeo extraído del canal de Amazon en YouTube
Traducción

2. Buscad información en internet sobre El Bulli, el famoso restaurante que contaba con tres estrellas Michelin y que cerró sus puertas en 2011. En los últimos años de su existencia, el restaurante recibía más de dos millones de solicitudes de reservas anuales, pero solo podía albergar a ocho mil clientes por temporada. Los clientes estaban dispuestos a esperar meses –incluso más tiempo– para comer en este establecimiento. Algunos expertos afirman que la larga espera era parte de la atracción del restaurante, un factor clave de su éxito. ¿Por qué era así? ¿Por qué hacer esperar a los consumidores puede ser bueno?

3. Un estudio sobre los consumidores internacionales que viven en España puso de manifiesto que la espera en este país difiere significativamente de la espera en sus lugares de origen. Por ejemplo, a los consumidores británicos, famosos por esperar en una línea recta para casi cualquier servicio, se les hacía difícil entender que, al llegar a un establecimiento, solo se preguntara: «¿Quién es el último?».

Mientras que algunos consumidores son «observadores del reloj» (prestan mucha atención a las horas), otros consumidores policrónicos son más propensos a concebir el tiempo de manera más flexible. En España, por ejemplo, no es raro hablar de «media hora larga», conceder diez minutos «de gracia» antes de comenzar una reunión o referirse a los «horarios españoles».

La comprensión de estas diferencias de orden cultural es especialmente importante para las empresas globales y las que operan en varios mercados internacionales. Estas diversidades deben tenerse en cuenta al diseñar las estrategias de marketing relacionadas con el tiempo.

¿Para vosotros tienen sentido los ejemplos que se acaban de exponer? Reflexionad sobre vuestras experiencias en el extranjero –o las que os proporcionen personas que visitan vuestro país– e identificad y explicad otras diferencias culturales sobre la interpretación del tiempo que no se hayan mencionado aquí.

4. Observad los tiempos de espera de PortAventura World] (imagen superior izquierda), Universal Studios (imagen superior derecha) y Disneyland (imagen inferior). Consultad los sitios web de cada uno de estos parques temáticos y determinad cuál es su concepción de la espera. Comparad sus estrategias e iniciativas con respecto a los tiempos de espera.



Traducción

TIEMPO DE ESPERA
A PARTIR DE ESTE PUNTO
TOMORROWLAND INDY
SPEEDWAY
Para subir solo

Decisiones de marketing

Prioridad de embarque

Esta escena, extraída de un popular programa de comedia en los Estados Unidos, aborda con humor las políticas de embarque empleadas por las compañías aéreas y los efectos que tienen sobre los pasajeros. De hecho, muchos nos preguntamos por qué los clientes de las aerolíneas hacen cola para embarcar. No es raro llegar a la puerta de embarque, descubrir que el vuelo se ha atrasado y observar que, sin embargo, muchas personas ya están esperando su turno para subir al avión. Este fenómeno se produce incluso cuando todos los pasajeros tienen un asiento asignado. No parece lógico que los consumidores guarden cola, en vez de sentarse y relajarse o de aprovechar la espera para hacer otras cosas, puesto que cada uno de ellos accederá al avión y se sentará en el sitio asignado.



Fuente: «Boarding order – Key & Peele», vídeo extraído de Comedy Central Traducción

Sin embargo, muchas aerolíneas ya requieren el pago de un recargo por elegir asiento con antelación. Esto puede ser especialmente relevante cuando se viaja en familia o en pareja, para asegurarse de que todos se sentarán juntos. Por otra parte, es habitual que las compañías aéreas formen dos colas distintas en la puerta de embarque (una con prioridad y otra para el resto de los pasajeros). Por supuesto, todos los clientes con billete subirán al avión y el personal se asegurará de que su equipaje viaje con ellos.

Política de reserva de asientos de Vueling

Escoge tu asiento

¿Quieres sentarte en primera fila? ¿Tener más espacio y volar más cómodo? ¿Ser el primero en entrar y salir del avión? Elige asiento y vuela como tú quieras.

Aprovecha las ventajas de elegir asiento: obtendrás tus **tarjetas de embarque al momento y evitarás las colas en el aeropuerto**. Y si ya tienes tus billetes pero aún no tienes tu asiento, ¡no te preocupes! porque **puedes escogerlo** hasta 1 hora antes de la salida del vuelo.

Los asientos Priority y XL ya no se encuentran a la venta. Si has contratado uno de estos asientos para tu vuelo, continuarás disfrutando de sus ventajas: más espacio, embarque prioritario y tarjetas de embarque al momento.

SPACE ONE	SPACE PLUS	SPACE	FILAS DELANTERAS Y POSTERIORES
Desde 15,99 EUR	Desde 12,99 EUR	Desde 11,99 EUR	Desde 2,99 EUR
En primera fila, con embarque prioritario y un 20% más de espacio.	Entre las filas 2 y 4, con embarque prioritario y un 10% más de espacio.	Con un 20% más de espacio. +info	Para los más ahorradores

Fuente: sitio web de Vueling

Preguntas para la reflexión y el debate

Considerad los aspectos relacionados con el tiempo de las políticas prioritarias de tres aerolíneas europeas conocidas: Ryanair, Vueling y Lufthansa.

1. ¿Por qué estas empresas, en sus iniciativas de marketing, ofrecen accesos prioritarios y otras políticas similares relacionadas con el tiempo?
2. ¿Existe algún otro servicio aeroportuario que use aspectos relacionados con el tiempo y los refleje en su política de precios?
3. ¿Los servicios de prioridad plantean algún problema de marketing a las aerolíneas?

4. Reflexionad sobre los principios del tiempo y la espera propuestos por Maister (1985).
¿Cómo se aplican al contexto específico de la espera de los pasajeros de avión?

Glosario

cola virtual *f* Herramienta de gestión de la espera que las empresas utilizan para evitar largas colas. Se asigna un intervalo de tiempo específico para la prestación del servicio al cliente, por lo que este puede presentarse solo unos minutos antes de su inicio.

cultura monocrónica *f* Cultura que concibe el tiempo como un recurso secuencial y escaso que debe ser aprovechado. Atribuye una gran importancia a la puntualidad, los relojes y los plazos. Ved **cultura policrónica**.

cultura policrónica *f* Cultura caracterizada por una interpretación circular del tiempo y en la que este no suele ser un factor de control. Ved **cultura monocrónica**.

espera positiva *f* En marketing, experiencia de espera que el consumidor percibe favorablemente. Suele asociarse a la anticipación de los beneficios del producto y al deseo por utilizarlo.

gratificación instantánea *f* En marketing, motivación que se manifiesta cuando el consumidor muestra un intenso deseo por satisfacer de manera inmediata sus necesidades.

ilusión del trabajo *m* En marketing, política de gestión del tiempo por la que se muestra el esfuerzo de la empresa en la preparación de un bien o servicio. A menudo se utiliza para justificar largas esperas.

saborear *v. tr* En marketing, experiencia favorable que el consumidor percibe antes de utilizar un producto, al anticipar sus beneficios, o después del uso, cuando rememora el placer de su consumo.

sistema de entrega con drones *m* Sistema de distribución física que se sirve de drones controlados por ordenador para entregar los productos en los domicilios de los consumidores. Actualmente está en proceso de pruebas por varios minoristas en línea.

sistema de pases exprés *m* Política de precios que permite a los consumidores ahorrarse colas pagando un precio más elevado.

tiempo percibido *m* En marketing, impresión que se forma el consumidor sobre los intervalos de tiempo, especialmente mientras espera un bien o servicio. No tiene por qué coincidir con el tiempo real u objetivo transcurrido mientras espera.

Bibliografía

Alexander, Matthew; MacLaren, Andrew; O’Gorman, Kevin; White, Christopher (2012). «Priority queues: where social justice and equity collide». *Tourism Management* (vol. 33, n.º 4, págs. 875-884).

Allon, Gad; Hanany, Eran (2012). «Cutting in line: social norms in queues». *Management Science* (vol. 58, n.º 3, págs. 493-506).

Anderson, Beverlee B.; Brodowsky, Glen (2001). «A cross-cultural study of waiting as a satisfaction driver in selected service encounters». *Journal of East-West Business* (vol. 7, n.º 1, págs. 11-36).

Buckley, Ralf (2016). «What does tourism tell us about cultural differences in perceptions of time?». *Tourism Recreation Research* (vol. 41, n.º 3, págs. 363-365).

Buell, Ryan W.; Norton, Michael I. (2011). «The labor illusion: how operational transparency increases perceived value». *Management Science* (vol. 57, n.º 9, págs. 1564-1579).

Cope III, Robert F.; Cope, Rachelle F.; Davis, Harold E. (2008). «Disney’s virtual queues: a strategic opportunity to co-brand services». *Journal of Business & Economics Research* (vol. 6, n.º 10, págs. 13-20).

Cope, Rachelle F.; Cope III, Robert F.; Bass, Anna N.; Syrdal, Holly A. (2011). «Innovative knowledge management at Disney: human capital and queuing solutions for services». *Journal of Service Science* (vol. 4, n.º 1).

Dacko, Scott G. (2012). «Time-of-day services marketing». *Journal of Services Marketing* (vol. 26, n.º 5, págs. 375-388).

Grewal, Dhruv; Roggeveen, Anne L.; Nordfält, Jens (2017). «The future of retailing». *Journal of Retailing* (vol. 93, n.º 1, págs. 1-6).

Hall, Edward Twitchell (1976). *Beyond culture*. Nueva York: Doubleday.

Levine, Robert (1997). *A geography of time*. Nueva York: Basic Books.

Lewis, J. David; Weigert, Andrew J. (1981). «The structures and meanings of social time». *Social Forces* (vol. 60, n.º 2, págs. 432-462).

Maister, David H. (1985). «The psychology of waiting lines». En: J. A. Czepiel, M. R. Solomon; C. F. Surprenant. *The service encounter: managing employee/consumer interaction in service businesses* (págs. 113-123). Lexington: Lexington Books.

Pàmies, Maria del Mar; Ryan, Gerard; Valverde, Mireia (2016). «Uncovering the silent language of waiting». *Journal of Services Marketing* (vol. 30, n.º 4, págs. 427-436).

Ryan, Gerard; Hernández-Maskivker, Gilda-María; Valverde, Mireia; Pàmies Maria del Mar (2018). «Challenging conventional wisdom: positive waiting». *Tourism Management* (vol. 64, págs. 64-72).

Twitchell, Edward (1989). *The dance of life: the hall*. Anchor.

Veeraraghavan, Senthil; Debo, Laurens (2009). «Joining longer queues: information externalities in queue choice». *Manufacturing and Service Operations Management* (vol. 11, n.º 4, págs. 543-562).