

---

# Temps i màrqueting

---

PID\_00262442

Gerard Ryan

**Gerard Ryan**

Catedràtic d'universitat i director del grup de recerca Factor Humà, Organitzacions i Mercats (FHOM) de la Universitat Rovira i Virgili, i *visiting fellow* de la ILR School, a la Universitat de Cornell (Nova York). Doctor en Societat de la Informació i el Coneixement per la UOC. Té un gran historial de publicacions, que inclou nombrosos articles en revistes internacionals centrats en investigació del consumidor, temps, espera i comportament del consumidor en línia.

Primera edició: febrer 2019

© Gerard Ryan

Tots els drets reservats

© d'aquesta edició, FUOC, 2019

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Disseny: Manel Andreu

Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

*Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.*



# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	11
<b>1. El paper del temps en màrqueting</b> .....	13
<b>2. Enfocaments sobre el temps i la cultura</b> .....	15
2.1. Cultures monocròniques i cultures policròniques .....	15
2.2. Sistemes del temps social .....	17
2.3. Ritme de vida .....	17
2.4. Temps, cultura i implicacions de màrqueting .....	18
<b>3. El temps i l'espera</b> .....	21
3.1. Passis exprés i passis amb prioritat .....	22
3.2. Cues virtuals .....	24
3.3. L'èxit relatiu de les innovacions per a reduir el temps d'espera .....	25
<b>4. Temps percebut i temps real</b> .....	28
4.1. El temps ocupat sembla més curt que el temps no ocupat .....	29
4.2. Els consumidors prefereixen començar al més aviat possible .....	29
4.3. L'ansietat provoca que les esperes semblin més llargues .....	30
4.4. Les esperes incertes es fan més llargues que les de durada coneguda .....	30
4.5. Les esperes injustificades semblen més llargues .....	31
4.6. Les esperes injustificades semblen més llargues .....	31
4.7. Com més valuós es consideri el servei, més esperarà el client ....	32
<b>5. Espera positiva</b> .....	34
5.1. Cues i llistes d'espera per a atreure els consumidors .....	34
5.2. L'espera augmenta el valor percebut .....	35
5.3. Les cues proporcionen informació que facilita prendre decisions .....	36
5.4. Alentir el servei millora les avaluacions dels clients .....	37
5.5. L'espera propicia l'anticipació positiva .....	38
<b>Resum</b> .....	39
<b>Activitats</b> .....	41
<b>Glossari</b> .....	45

---

**Bibliografia.....** 46

## Introducció

En la seva relació amb els consumidors, Apple domina la gestió dels temps. Alguns consumidors fan cua durant dies davant les botigues de la marca per ser els primers a adquirir l'últim model d'iPhone o iPad. Aquest fenomen se succeeix des de fa anys. Quan Apple va treure al mercat el caríssim iPhone X, hi va haver persones que van passar tota la nit al carrer solament pel privilegi d'aconseguir l'endemà un dels telèfons més avançats del mercat.

L'interès suscitat per Apple és tan gran que alguns afeccionats arriben a divulgar per internet la seva llarga espera per compartir-la amb altres consumidors afins.

Els fans d'Apple esperen a l'aire lliure tota la nit per assegurar-se que rebran l'últim model d'iPhone.



Font: «Madness at Beijing iPhone 4S launch: eggs thrown, SWAT team called», imatge extreta d'AppAdvice

Apple és capaç de generar una publicitat massiva i sense precedents, centrada en el llançament comercial dels seus productes. L'empresa ha après com intrigar els seus consumidors. Mostra les novetats en esdeveniments molt assajats, que es difonen per *streaming* a tot el món i recollits com a «notícies» en la premsa i els principals canals de televisió.

Als primers dies, Apple distribueix amb comptagotes els nous productes, per la qual cosa solament uns pocs afortunats poden obtenir-los. Durant aquest període inicial, els altres consumidors comencen a «assaborir»

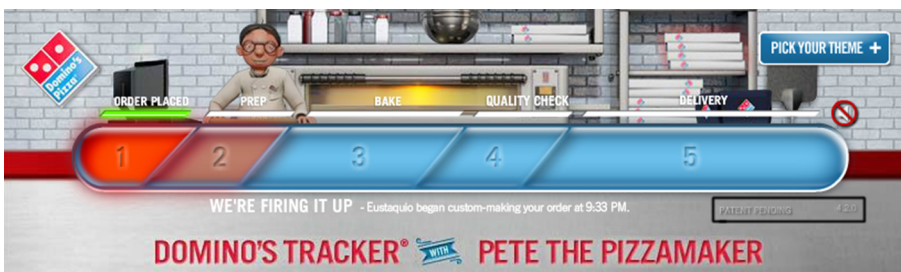
l'experiència de consum abans de tenir el nou producte a les seves mans. Seguidament, la marca augmenta la producció i la distribució fins a arribar a un mercat més ampli.

Apple ha demostrat que és el mestre del màrqueting del temps i de les campanyes d'intriga, de fer que els consumidors esperin. I, durant aquest període, els consumidors esperen el producte amb expectació i n'assaboreixen el futur consum.

La gran habilitat d'Apple per a gestionar el temps en les seves estratègies de màrqueting és un element clau per a l'èxit de la marca. Aquesta capacitat és especialment sorprenent si considerem que el màrqueting contemporani se centra, gairebé de manera obsessiva, a satisfer els desitjos dels consumidors per a obtenir una **gratificació instantània**. Els consumidors d'avui dia, sobretot els de la generació Y –comunament anomenats generació del mil·lenni–, han crescut en una època en què la tecnologia els permet estar sempre connectats, a un clic de distància dels seus desitjos. Ara accedim a la informació instantàniament i a grandíssima escala mitjançant dispositius mòbils, que portem amb nosaltres en tot moment i estan sempre encesos, sempre connectats. Com a consumidors, busquem una satisfacció immediata, una resposta gairebé instantània a les preguntes, preocupacions i necessitats que ens van sorgint.

Tenim a l'abast tota la música existent en el mercat, plataformes amb milers de programes de televisió, sèries i pel·lícules, la majoria dels llibres que s'han escrit, mapes de tot el món i perfils personals de milers de milions de persones. Podem comprar gairebé qualsevol cosa des d'un dispositiu i després seguir el producte des que surt del magatzem del venedor fins que arriba a la nostra porta. El desig de satisfacció instantània s'estén fins i tot a la pizza! Domino's Pizza va introduir una seqüència animada que permet controlar, en temps real, la preparació i el lliurament de la comanda. Després de triar una pizza i pagar-la en línia, l'aplicació permet seguir-ne l'elaboració a la cuina, el control de qualitat i el lliurament.

El programa de seguiment de Domino's Pizza proporciona gratificació instantània.



Font: pàgina web de Domino's Pizza

#### Lectura recomanada

Podem obtenir més informació sobre la generació Y i altres generacions a <http://socialmarketing.org/archives/generations-xy-z-and-the-others/>.

#### Traducció

Domino's Pizza  
Comanda realitzada  
Preparació  
Enfornament  
Control de qualitat  
Lliurament  
Tria el tema +  
EN MARXA! - Eustaqui ha començat a elaborar la teva comanda a mida a les 21.33 h  
Pendent de patentar 4.2.0  
DOMINO'S TRACKER® AMB  
PETE EL CUINER

Als primers anys, Amazon era coneguda com una botiga en línia de llibres i CD, encara que sovint proclamava que es convertiria en el comerç electrònic de tota classe de productes més gran del món. I Amazon ha fet precisament això: s'ha dotat d'un assortiment de productes tan ampli que anys enrere hauria estat impensable.

Però els esforços d'Amazon no acaben aquí. La marca pot lliurar als clients la majoria dels productes a les vint-i-quatre hores següents a la realització del pagament. El president executiu, Jeff Bezos, sovint explica que en el futur el sistema de lliurament es basarà en drons. Amb això aconseguiran fer arribar el 86% dels productes dins un marge de trenta minuts després de completar la comanda. Aquesta innovació es fonamenta en el temps com a element clau per a l'èxit de màrqueting, és a dir, a lliurar el producte al client al més ràpidament possible i reduir el seu temps d'espera.

Jeff Bezos explica com veu el futur d'Amazon.



Font: «Amazon's CEO Jeff Bezos unveils flying drones on '60 Minutes'», vídeo extret del canal de BCNenglish de YouTube  
Traducció

Un altre exemple audaç d'innovació centrada en el temps és **Amazon Go**. Amb aquesta innovació, s'introdueix la idea que a les botigues físiques de la marca solament caldrà triar els productes i recollir-los, sense cues ni esperes, sense caixes de pagament, sense haver de deixar els productes sobre una cinta automàtica i passar-los al més ràpidament possible per un lector de codis de barres.

En qualsevol cas, el consumidor ha de pagar els productes. La botiga detecta el comprador en entrar, en triar els productes i quan surt amb els productes. El pagament es fa de manera automàtica des del compte bancari o amb una targeta de crèdit. Aquesta idea, simple però revolucionària, podria transformar la manera de comprar i, per tant, tenir implicacions per a la societat.

### Activitat

1. Visualitzeu aquest vídeo i visiteu el lloc web d'Amazon Go. Penseu en les implicacions socials que pot tenir aquesta innovació. Com ha de ser l'experiència d'entrar en una bo-

### Persones influents

Jeff Bezos, fundador i president executiu d'Amazon  
Consulteu el seu perfil a <https://www.wikipedia.org/>.



tiga, agafar els productes i anar-se? Com canviaria el nostre comportament com a consumidors i a escala macrosocial?

Amazon presenta Amazon Go, un canvi de paradigma.



Font: «Introducing Amazon Go and the world's most advanced shopping technology», canal d'Amazon a YouTube  
Traducció

Algunes cadenes de distribució han invertit recursos considerables per a reduir els temps d'espera a les **caixes de sortida**. Tesco, una de les majors cadenes de supermercats del Regne Unit, va ser premiada pel desenvolupament de la seva pròpia política: si en una cua hi ha més d'una persona al davant, obren una altra caixa. Fins i tot es van instal·lar càmeres tèrmiques a l'entrada dels supermercats per obtenir informació en temps real sobre el nombre de persones que hi havia a les botigues. Aquesta informació es va utilitzar per a determinar el nombre òptim de passadissos i caixes de sortida, i gestionar adequadament el flux de clients.

Altres cadenes de distribució han introduït caixes d'autoservei, amb les quals tracten de reduir el temps d'espera sense haver d'incorporar més empleats. No obstant això, aquest sistema és impopular entre molts consumidors. Alguns comerços fins i tot han optat per establir una única fila per a pagar, ja que en aquests casos sembla que la cua es mou més de pressa i, per tant, dona la sensació que l'espera és més curta (encara que en realitat no ho sigui).



Les caixes d'autoservei són una de les moltes innovacions de venda destinades a reduir els temps d'espera.



Font: «Shoppers drug mart rolls out self-checkout», vídeo extret de Strategy

Els parcs temàtics també s'esforcen per disminuir els temps d'espera de les atraccions en temporada alta. Alguns han implementat entrades exprés (per les quals es paga més, però es redueix el temps d'espera) i altres han optat per les cues virtuals (una atracció concreta permet fer una reserva en un minut determinat, i solament cal arribar pocs minuts abans del temps indicat).

En qualsevol cas, la regla d'or sembla que és la següent: que el client no perdi el temps esperant. Aquestes empreses han trobat solucions a una de les demandes fonamentals de la societat de consum contemporània: les expectatives, cada vegada més grans, dels consumidors en la gestió del **temps**. Ningú no està disposat a esperar.

No obstant això, com veurem en aquest mòdul, els consumidors dediquen un temps d'espera considerable –i, com alguns dirien, creixent– per a proveir-se dels béns i serveis desitjats: esperen en línia, esperen per a ser atesos pel personal d'atenció al client, esperen que els arribi el producte, esperen al telèfon, esperen a la caixa del supermercat, esperen per a accedir a un creuer, per a assistir a l'estrena de l'última pel·lícula de la sèrie de *Star Wars* o per a menjar en un restaurant d'una estrella Michelin. Si heu tingut l'ocasió de consultar alguna de les investigacions de màrqueting sobre l'espera que es van dur a terme des de mitja dècada dels vuitanta del segle XX, haureu constatat que fer esperar els clients és dolent per al negoci. En general, l'espera crea frustració entre els consumidors, ja que senten que perden el temps i que podrien estar fent una cosa millor o més productiva.

### Activitat

2. Busqueu informació a internet sobre El Bulli, el famós restaurant que tenia tres estrelles Michelin i que va tancar les portes en 2011. Als últims anys de la seva existència, el restaurant rebia més de dos milions de sol·licituds de reserves anuals, però solament podia acceptar vuit mil clients per temporada. Els clients estaven disposats a esperar mesos – fins i tot més temps– per a menjar en aquest establiment. Alguns experts afirmen que la

### Lectura recomanada

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

Podeu consultar aquest article a la biblioteca de la UOC.

llarga espera era una part de l'atracció del restaurant, un factor clau del seu èxit. Per què era així? Per què pot ser bo fer esperar els consumidors?

Com acabem de veure, Apple, Domino's Pizza i Amazon centren les estratègies de màrqueting en el temps i l'espera, però ho fan de maneres molt diferents. Apple utilitza l'espera com a avantatge, de manera que els consumidors esperen més. Això s'acaba traduint en una demanda major i més intensificada dels seus productes. En canvi, Domino's Pizza, que es preocupa per reduir el temps d'espera percebut, manté ocupats i entretinguts els clients durant el procés d'elaboració i enviament de les pizzes. Per a això es basa en el principi que el temps flueix més ràpidament quan estem ocupats. Per la seva banda, Amazon busca solucions tecnològiques cada vegada més innovadores per reduir l'antiquíssima barrera temporal del màrqueting: el temps que transcorre des que el consumidor està disposat a usar un bé o servei fins al moment en què l'empresa pot satisfer aquesta demanda.

Els exemples exposats posen en relleu que el temps i el màrqueting estan interrelacionats en els mercats actuals, que les empreses s'enfronten contínuament a les expectatives –cada vegada més grans– dels seus clients i que s'esforcen per aconseguir que els productes estiguin ràpidament disponibles per a ells. En aquest mòdul abordarem amb deteniment aquests aspectes amb la finalitat de reflexionar sobre el paper clau del temps en les iniciatives contemporànies de màrqueting.

Concretament, aquest mòdul didàctic permetrà entendre la naturalesa del temps en el context del màrqueting, la lluita de les empreses per afrontar aquest problema important i l'adopció de nous enfocaments per a definir l'estratègia de posicionament pel que fa al temps.



## **Objectius**

Després d'haver estudiat i treballat aquest mòdul, sereu capaços d'assolir els objectius següents:

- 1.** Entendre el paper del temps en el màrqueting contemporani.
- 2.** Entendre la funció de la cultura en la formació de les interpretacions sobre el temps per part dels consumidors.
- 3.** Identificar i apreciar les implicacions de la investigació sobre el temps i l'espera que s'ha portat a terme.
- 4.** Reconèixer les estratègies de màrqueting relacionades amb el temps que empren les empreses.
- 5.** Comprendre el comportament d'espera dels consumidors.
- 6.** Identificar els principals factors que donaran forma als esforços futurs dels especialistes de màrqueting per a gestionar el temps.



## 1. El paper del temps en màrqueting

Ningú no vol fer cua, oi? És avorrit, frustrant i molest. Qui vol esperar quan podria estar fent una cosa útil? El temps d'espera és temps perdut, temps mort, una pèrdua de temps. Als consumidors els molesta tant esperar que fins i tot estan disposats a pagar més per estalviar-se cues i esperes. Alguns parcs temàtics han introduït una àmplia i variada oferta de passis ràpids i exprés. I els clients paguen un preu molt per sobre de l'import de l'entrada habitual per a evitar cues i pujar a les atraccions més ràpidament. Observeu l'alegria que mostren els consumidors retratats en el lloc web d'Universal. Estan contents perquè no hi ha cues. El titular ho diu tot: «Diverteix-te més ràpidament».

La pàgina web del parc temàtic Universal se centra en el temps.



The screenshot shows the top navigation bar of the Universal Orlando Resort website in Spanish. The main banner features a family of four (two women, a child, and a man) smiling and holding hands. Below the banner, the text reads 'Pase Universal Express™'. Underneath, there is a sub-header 'Diviértete Con Más Rapidez' followed by a paragraph in Spanish: '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 >'. There is also a 5-star rating and a 'Ver Comentarios' link.

Font: lloc web d'Universal Orlando Resort

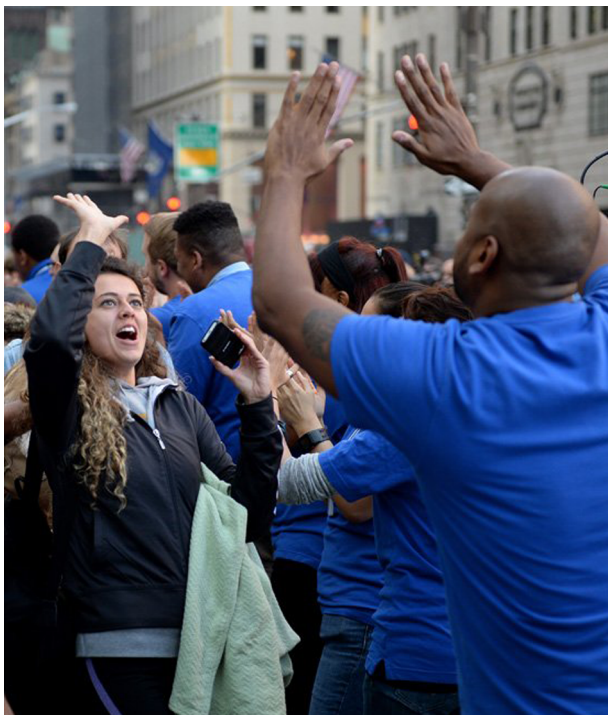
Compareu l'exemple dels parcs temàtics amb l'alegre espera dels consumidors d'Apple: estan entusiasmats, encara que alguns han acampat a l'aire lliure durant la nit per presenciar el llançament de l'últim model de telèfon intel·ligent. Esperen a les portes de la botiga d'Apple, el «temple del consum», entre una onada d'emocions i celebracions. Per què estem disposats a pagar tant per evitar l'espera però en canvi estem encantats d'unir-nos a centenars de consumidors que fan cua pacientment i assaboreixen cada minut d'espera?

### Lectura recomanada

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

Podeu consultar aquest article a la biblioteca de la UOC.

La felicitat de ser a la cua per a adquirir l'últim model d'iPhone.



Font: lloc web de Popsugar

Pot resultar sorprenent reconèixer que la interpretació que fem del temps és influïda enormement per la nostra **cultura**. Cada cultura impregna les percepcions i interpretacions que els consumidors es fan sobre el temps. Alguns autors fins i tot suggereixen que és impossible separar el temps de la cultura, ja que les nostres creences sobre el temps estan tan arrelades que no som conscients de la molta influència que tenen en la nostra visió del món. Per aquest motiu, per a entendre realment una cultura diferent de la nostra, és imprescindible comprendre'n la lògica temporal i en què es diferencia de la nostra mentalitat sobre el temps.

Què és el temps? Per què comencem el mòdul amb una de les preguntes més difícils que us han plantejat mai? Vosaltres coneixeu la resposta. Sabeu què és el temps fins que comenceu a pensar com definir-lo. Tots sabem el que és, però pocs podem descriure'l.



Font: «Time - BBC - 1: Daytime 1/6», vídeo extret del canal de KeepGoing11235 de YouTube  
Traducció

## 2. Enfocaments sobre el temps i la cultura

Diversos autors han abordat la complexa qüestió de les interpretacions culturals del temps. A continuació presentem els tres principals enfocaments adoptats, segons els quals les cultures es poden classificar en funció de la seva concepció del temps, i reflexionem sobre les seves implicacions en màrqueting.

### 2.1. Cultures monocròniques i cultures policròniques

En 1976 Edward Twitchell Hall va suggerir que les cultures poden ser monocròniques o policròniques en funció de com interpreten el temps. Es tracta d'una classificació antropològica, que considera que països com els de l'Amèrica del Nord i els d'Europa septentrional són monocrònics –els seus ciutadans perceben el temps de manera lineal, unidimensionalment. Per aquesta raó, els consumidors d'aquests països tendeixen a dividir el temps en intervals seqüencials.

Per exemple, un nord-americà estructurarà el seu dia en intervals de temps, als quals assignarà diverses tasques o activitats consecutives. A més, evitarà els retards costi el que costi, ja que una demora en una tasca tindrà un efecte en cadena i ralentirà les subsegüents activitats del dia. Com a conseqüència, els **consumidors monocrònics** posen gran èmfasi en els horaris, la puntualitat i la creació i compliment dels terminis, ja que conceben el temps com un recurs limitat, utilitzen freqüentment expressions com *ser a temps*, *passar el temps*, *perdre el temps* o *estalviar temps*, i són de l'opinió que «el temps és or».

En canvi, les **cultures policròniques**, pròpies de països africans, àrabs i llatinoamericans, consideren el temps com a concurrent i simultani, no seqüencial. Per a aquests consumidors, és habitual desenvolupar més d'una activitat alhora i atribuir més importància a les relacions socials que a la puntualitat o l'adopció d'horaris atapeïts.

#### Lectura recomanada

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

#### Vegeu també

Tero Trainers (24 de gener de 2017). *What is the difference between a monochronic and a polychronic culture?*  
Podeu visualitzar aquest vídeo a [https://www.youtube.com/watch?v=3h-b4\\_ybo84](https://www.youtube.com/watch?v=3h-b4_ybo84).

## Creant valor

En aquest anunci de la companyia d'assegurances Dial Direct Insurance TV, a Sud-àfrica, el servei de la marca es posiciona com un estalvi de temps. La seva proposta de valor rau en el fet que no ens fa perdre temps, la qual cosa implica que els competidors sí que malgasten el nostre temps valuós.



Font: «Dialdirect - The notebook», vídeo extret del canal Advert.ge de YouTube  
Traducció

A l'inici el màrqueting modern, com que és essencialment una **concepció de negoci originària de l'Amèrica del Nord**, va adoptar l'enfocament monocrònic del temps. No és estrany, doncs, que molts llibres i articles sobre màrqueting estiguin lligats implícitament a una lògica del temps de l'Amèrica del Nord, de forta base monocrònica (Dacko, 2012).

A l'inici els **principis de màrqueting** van ser predominantment monocrònics. Malgrat els seus mantes actuals –que defensen centrar-se a conèixer les necessitats dels clients i esforçar-se per atendre les diversitats culturals del mercat–, els especialistes moltes vegades s'obliden que la disciplina del màrqueting no hauria d'adoptar un enfocament etnocèntric, ja que la seva interpretació del temps no és generalizable.

De fet, la simple distinció entre cultures monocròniques i policròniques porta a considerar que la reducció dels temps d'espera és essencial per als consumidors en les cultures monocròniques, mentre que en les cultures policròniques s'ha de facilitar la multitasca durant els temps d'espera.

### Lectura recomanada

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

Podeu consultar aquest article a la biblioteca de la UOC.

## 2.2. Sistemes del temps social

Un segon enfocament de com els consumidors interpreten i actuen sobre el temps es basa en el concepte del **sistema del temps social** (Lewis i Weigert, 1981; Anderson i Brodowsky, 2001). D'acord amb aquesta teoria, el sistema de temps social existent en cada cultura determina com els consumidors perceben el temps i hi pensen, la manera en què interpreten el present, el passat i el futur. Per als especialistes en màrqueting, l'objectiu és entendre de quina manera aquestes creences contribueixen al comportament de les persones.

Aquest enfocament suggereix que, com a consumidors, la nostra interpretació del temps influeix en la manera en què organitzem el nostre temps, en el nostre grau de flexibilitat en programar activitats, en el que significa arribar tard per a nosaltres i, per tant, en el nostre grau de tolerància a l'espera. Per aquest motiu, l'impacte de les esperes del consumidor en les seves avaluacions sobre els serveis, en el seu grau de satisfacció i en la seva lleialtat també pot variar notablement entre cultures.

Anunci de televisió d'Iberia que reflecteix la diferència entre estalviar temps i perdre'l.



Font: «Iberia - Aerolínia més puntual del món», vídeo extret del canal d'Iberia a YouTube

## 2.3. Ritme de vida

Un tercer enfocament sobre com entenem el temps es basa en el **ritme de vida** (Levine, 1997). Aquesta teoria suggereix que les diferències culturals en el temps són influïdes pel ritme de vida de cada cultura, que, al seu torn, determina les regles i els principis que regeixen les activitats relacionades amb el temps. Els defensors d'aquesta teoria també suggereixen que no som conscients de les regles que apliquem sobre el temps.

A mesura que creixem, aprenem la importància que adquireix el temps en la nostra cultura. Reconeixem el que és acceptable –en termes d'arribar a temps o arribar tard– i on és el punt d'inflexió. No obstant això, no som conscients d'aquestes regles i esperem que totes les cultures comparteixin la mateixa interpretació. Com que els principis culturals d'espera no s'expliciten, no apreciem les diferències existents fins que coneixem altres cultures.

La funció que tenen els rellotges en les nostres vides varia a tot el món i modela el nostre comportament com a consumidors.



Font: «Why don't we share the same time zone?», imatge extreta de Joi Ito per a TEDxAmsterdam

La teoria del ritme de vida també suggereix que les empreses que operen en diverses cultures poden trobar dificultats per a desplegar adequadament les **activitats** que són condicionades pel comportament del consumidor, com la programació de cites, els sistemes establerts per a organitzar les cues i les situacions d'espera.

## 2.4. Temps, cultura i implicacions de màrqueting

Encara que sabem que la nostra interpretació del temps és influïda per la cultura i que condiona el nostre comportament com a consumidors, la majoria dels coneixements sobre aquesta qüestió procedeixen d'anàlisis de consumidors monocrònics. Això es deu al fet que una gran part de la investigació duta a terme pels professionals i acadèmics de màrqueting s'ha centrat en els mercats dels Estats Units, Canadà i Europa septentrional.

No obstant això, sabem que és més important informar els consumidors nord-americans que els consumidors russos sobre els motius d'un retard en un vol, per exemple. De la mateixa manera, si el servei és massa lent, els consumidors dels Estats Units són més propensos a canviar de proveïdor de serveis que els consumidors de Mèxic i Tailàndia (Anderson i Brodowsky, 2001).

La tolerància a l'espera per part dels consumidors és influïda per la cultura. En altres paraules, els consumidors seran més o menys proclius a acceptar un temps d'espera i a ser més o menys pacients en funció de la seva cultura de procedència.

El coneixement sobre la naturalesa monocrònica dels consumidors de certes cultures i el seu interès per estalviar temps ha animat les empreses a emfatitzar els aspectes relacionats amb el temps per a comercialitzar els béns i serveis. Per aquest motiu, es posa l'accent en el **posicionament** dels béns i serveis com a elements capaços d'estalviar temps i s'ofereixen cada vegada més garanties de lliurament en un període de temps reduït.

### Lectura recomanada

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

Podeu consultar aquest article a la biblioteca de la UOC.



D'una banda, els supermercats, les botigues en línia i els serveis a domicili s'interessen a millorar les seves opcions per a estalviar temps. Per exemple, molts supermercats, com Caprabo, ofereixen la possibilitat de recollir la compra en línia en poques hores, sense cues, o de carregar-la directament en el cotxe a l'aparcament de l'establiment, a més d'assumir el lliurament a domicili l'endemà.

El supermercat virtual de Caprabo ofereix diverses opcions de lliurament per estalviar temps.



Font: lloc web de Caprabo

Altres canvis significatius en l'entorn minorista, derivats de la naturalesa monocrònica d'algunes cultures (Haynes *et al.*, 1990) s'han traduït en caixes exprés per a compres reduïdes, lectors de codis de barres i, més recentment, caixes d'autoservei.

En contextos culturals monocrònics s'emfatitza el posicionament dels productes per estalviar temps i sovint es promocionen els serveis amb garanties de lliurament en un període de temps reduït.

A més, les interpretacions culturals del temps influeixen en la tolerància a l'espera per part dels consumidors. Els consumidors policrònics es preocupen menys pels retards que els consumidors monocrònics, per la qual cosa toleren millor les esperes (Agarwal i Das, 2006; Rose *et al.*, 2003).

### Activitat

3. Un estudi sobre els consumidors internacionals que viuen a Espanya va posar de manifest que l'espera en aquest país difereix significativament de l'espera als seus llocs d'origen. Per exemple, els consumidors britànics, famosos per esperar en una línia recta per a gairebé qualsevol servei, no entenen gaire que en arribar a un establiment solament es preguntés: «Qui és l'últim?».

Mentre que alguns consumidors són «observadors del rellotge» (presten molta atenció a les hores), altres consumidors policrònics són més propensos a concebre el temps de manera més flexible. A Espanya, per exemple, no és rar parlar de «mitja hora llarga», concedir deu minuts «de gràcia» abans de començar una reunió o referir-se als «horaris espanyols».

La comprensió d'aquestes diferències d'ordre cultural és especialment important per a les empreses globals i les que operen en diversos mercats internacionals. Aquestes diversitats s'han de tenir en compte en dissenyar les estratègies de màrqueting relacionades amb el temps.

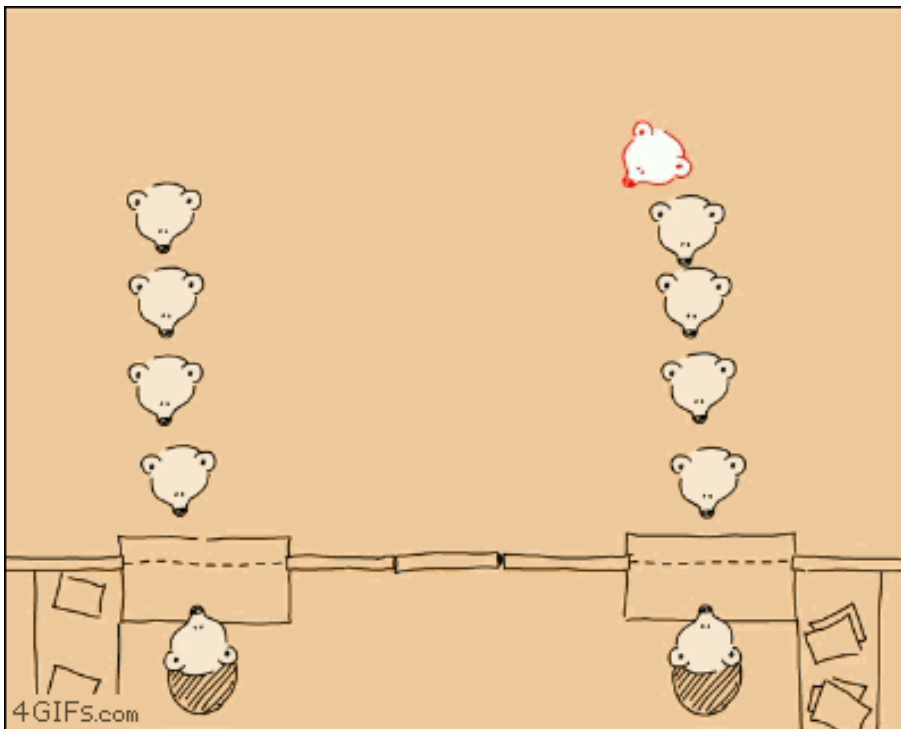
Tenen sentit per a vosaltres els exemples que s'acaben d'exposar? Reflexioneu sobre les vostres experiències a l'estranger –o les que us proporcionin persones que visiten el vostre país– i identifiqueu i expliqueu altres diferències culturals sobre la interpretació del temps que no s'hagin esmentat aquí.

### 3. El temps i l'espera

Com a consumidors, sovint esperem a la cua del supermercat, a l'aeroport o al banc, i també al telèfon i a internet (Pàmies, Ryan i Valverde, 2016). Encara que s'ha debatut llargament sobre l'existència d'un consumidor global i homogeni –amb necessitats, desitjos i experiències de consum molt similars–, és indubtable que l'espera pels serveis és comuna en totes les cultures. De fet, es tracta d'una característica universal en la vida diària dels consumidors a tot el món.

Però fer esperar el consumidor és problemàtic perquè redueix la **satisfacció del client**. En altres paraules, l'espera avorreix i irrita. El temps d'espera sovint es considera una pèrdua de temps, especialment quan el consumidor percep que el seu temps és un recurs escàs i valuós. Per aquest motiu, prefereix destinar-lo a fer alguna cosa productiva o, si més no, més agradable.

L'alegria de fer cua



Font: Giphy

Des del punt de vista de l'empresa, l'espera sovint es produeix **a l'inici d'un servei**, per la qual cosa és la primera experiència que tenen els consumidors sobre un nou proveïdor de serveis. Tal com suggereix el sentit comú, les primeres impressions poden tenir un impacte considerable i durador. Per aquest motiu, fer esperar els clients en aquesta primera ocasió pot causar, a llarg termini, un efecte sobre la imatge, la reputació i l'avaluació de la qualitat de la marca. En alguns casos, els consumidors poden fins i tot abandonar la cua i

no tornar al proveïdor; en altres casos, poden esplaïar-se explicant les seves experiències negatives a membres de la família o a amics, i en blogs, fòrums, xarxes socials i agregadors d'opinions en línia.

Els professionals i acadèmics del màrqueting han investigat profusament el comportament dels consumidors durant l'espera. És acceptat àmpliament que com més temps hagi d'esperar el consumidor, menys satisfet estarà en la compra. Per aquest motiu, els especialistes de màrqueting s'esforcen contínuament a trobar maneres noves i innovadores de reduir els temps d'espera.

Per a les empreses, és important esforçar-se per reduir els temps d'espera, ja que amb això evitaran les cues. Per a aconseguir-ho, poden **redissenyar els serveis** (per exemple, contractant més empleats o obrint més caixes registradores), de manera que podran atendre més clients alhora i reduir així l'espera.

Però en molts altres casos les empreses tenen poques opcions, o cap, de reduir aquests temps. És el que els succeeix en temporada alta a moltes empreses turístiques, que tenen limitades capacitats per a assumir els grans volums de demanda. Els parcs temàtics poden experimentar un augment tan gran de clients que les atraccions se saturen i es formen cues llargues. Aquesta situació és acusada especialment en estrenar atraccions o a les atraccions més populars del recinte. Per aquest motiu, en aquests casos les empreses decideixen **organitzar l'espera**. Com a resultat d'això, instauren diversos tipus i formes de cues, com per exemple els passis exprés i amb prioritat, i les cues virtuals.

### 3.1. Passis exprés i passis amb prioritat








En els últims anys s'han estès considerablement els sistemes de passis exprés i passis amb prioritat. Cada vegada hi ha més empreses que **segmenten els consumidors** en funció de la seva tolerància a l'espera i la seva disposició a pagar un preu superior per a evitar-la.

En alguns casos, la varietat d'accessos als serveis turístics arriba a ser considerable. Per exemple, el parc temàtic PortAventura World ofereix una àmplia gamma d'entrades exprés (Express Max, Express Max Gold, Express Premium, Express Premium Gold), i cadascuna té associada unes condicions d'utilització específiques (atraccions a les quals es pot accedir amb el passi, nombre de vegades que es pot utilitzar, accés a primera fila...).

PortAventura World ofereix als clients una àmplia gamma de passis per a evitar cues i estalviar temps.

## 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><b>Express Max PortAventura Park</b></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><b>Express Max Gold PortAventura Park</b></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><b>Express Premium PortAventura Park</b></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><b>Express Premium Gold PortAventura Park</b></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><b>Express Caribe Aquatic Park</b></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 &amp; Limbo, Barracudas, Rapid Racer, King Khajuna, Ciclón Tropical.</p>
	<p><b>Express Premium Caribe Aquatic Park</b></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 &amp; Limbo, Barracudas, Rapid Racer, King Khajuna, Ciclón Tropical.</p>
	<p><b>Express Ferrari Land</b></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>

Font: lloc web de PortAventura World

En general, com més pagui el client, menys temps haurà d'esperar. Aquestes entrades especials són molt atractives per als consumidors que valoren molt el seu temps, per als que visiten el parc en un sol dia, per als que busquen emocions màximes o per als que simplement no toleren l'espera i estan disposats a pagar més per a no fer cua.

### Exemple

Ryanair i altres companyies aèries de baix cost també han introduït sistemes de prioritat en els seus serveis. Aquestes opcions s'afegeixen a la reserva del vol i permeten als clients embarcar primer, de manera que poden agafar el seient ràpidament i sense cues, o dipositar peces d'equipatge de mà en cabina –així eviten esperar que les seves bosses arribin a la cinta transportadora de l'aeroport de destinació. Alguns aeroports fins i tot ofereixen accessos ràpids als controls de seguretat (això permet arribar més tard a l'aeroport i agilitar el pas pels filtres de control).

Ryanair ofereix als clients la possibilitat d'afegir l'embarcament prioritari per a evitar les presses per pujar a bord.



Font: lloc 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

### Persones influents

Michael O'Leary, president executiu de l'aerolínia de baix cost Ryanair.

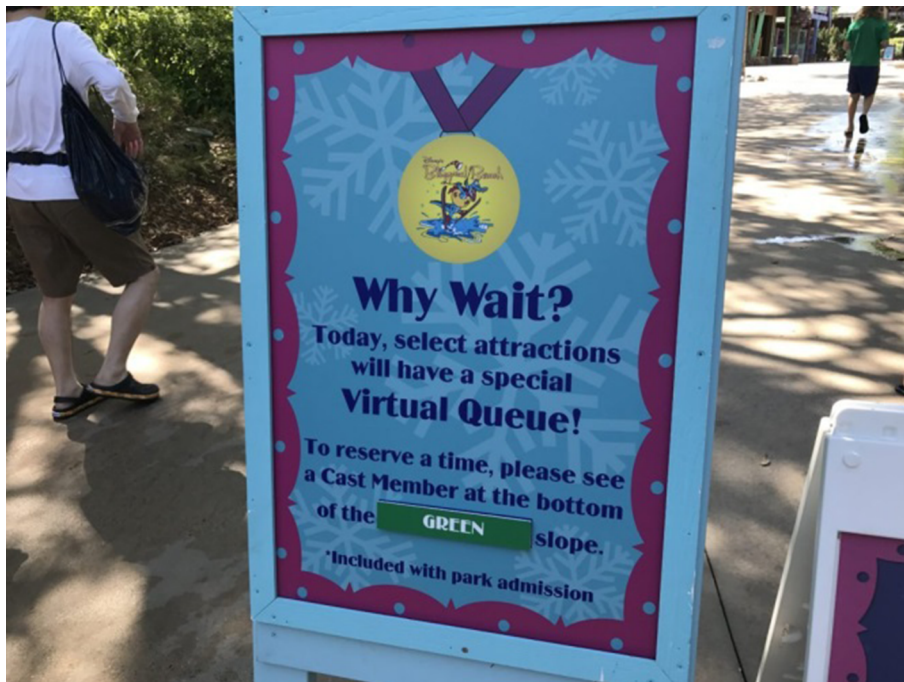


Podeu consultar el seu perfil a Wikipedia.

## 3.2. Cues virtuals

Els sistemes de cues virtuals utilitzats pels parcs temàtics de Disney i Universal Studios gestionen la reserva de determinades atraccions en dies de màxima afluència. Això permet que els clients planifiquin la visita segons aquestes reserves i arribin a l'atracció uns minuts abans del seu torn. Gràcies a això, disposen de més temps per a gaudir de la resta de les atraccions i s'estalvien cues. De les tecnologies existents per a gestionar les cues virtuals que es posen a la disposició dels clients, destaquen les polseres amb localizador, que vibren quan s'apropa el torn reservat en cada atracció.

## Sistema de cues virtuals a Walt Disney World



Font: «Walt Disney World Water Parks virtual queue testing», imatge extreta de Laughing Place

**Traducció**

Per què esperar?

Avui les atraccions seleccionades tindran una cua virtual especial!

Per a reservar el teu torn, cerca el Cast Member de les atraccions Green Slope.

\* Inclòs en l'entrada al parc

Entrevista en el programa de David Pakman al professor Richard Larson, del Massachusetts Institute of Technology (MIT), sobre l'espera i les cues.

Font: «The psychology of waiting in line», vídeo extret de The David Pakman Show  
Traducció

### 3.3. L'èxit relatiu de les innovacions per a reduir el temps d'espera

No totes les iniciatives de màrqueting dissenyades per reduir els temps d'espera en els serveis turístics, com els passis exprés o prioritaris i els sistemes de cues virtuals (Cope III, Cope y Davis, 2008; Cope, Cope III, Bass y Syrdal, 2011), acaben tenint èxit (Alexander, McLaren, O'Gorman i White, 2012).

Això es deu, en primer lloc, al fet que una gran demanda dels sistemes d'accés ràpid, prioritari o amb reserva pot convertir-los en insostenibles. Així, un gran ús de passis exprés pot comportar no solament preus més alts per als consu-



midors sinó també temps d'espera mitjans més llargs a les atraccions més populars del parc temàtic. De fet, com més consumidors comprin un passi ràpid i car, més persones estaran disposades a pujar a les atraccions més famoses i, en canvi, menys persones hi haurà a les cues normals. Irònicament, els temps d'espera poden augmentar amb les entrades ràpides, mentre que les cues avançaran més de pressa amb preus econòmics.

A més, molts consumidors consideren frustrants i injustos els sistemes exprés o prioritari. Això és el que succeeix entre alguns clients de companyies aèries com Ryanair. El sistema d'embarcament prioritari d'aquesta aerolínia rep moltes crítiques en els fòrums de clients a causa de les dificultats que es presenten per a implementar-lo adequadament i a la percepció que no és just per a la resta dels passatgers.

### Activitat

4. Observeu els temps d'espera de PortAventura World (imatge superior esquerra), Universal Studios (imatge superior dreta) i Disneyland (imatge inferior). Consulteu els llocs web de cadascun d'aquests parcs temàtics i determineu quina és la seva concepció de l'espera. Compareu les seves estratègies i iniciatives pel que fa als temps d'espera.







### Traducció

Temps d'espera

A partir d'aquest punt

Tomorrowland Indy Speedway

Per a pujar sol

## 4. Temps percebut i temps real

Una de les principals maneres d'afrontar el problema de l'espera que té el màrqueting és reduint el temps d'espera percebut però sense escurçar el de l'espera real. En altres paraules, les empreses poden procurar que el «camí» **sembli** més curt sense arribar a reduir-lo.

Anys d'experiència i investigacions de màrqueting han permès constatar que, si fem que dues persones esperin en una cua exactament el mateix temps per un mateix servei i després els preguntem quant temps han esperat, probablement obtindrem respostes diferents. Un consumidor podria afirmar que l'espera ha estat molt curta, de tres o quatre minuts solament. Però l'altre consumidor podria haver tingut la sensació d'esperar durant deu o dotze minuts.

En definitiva, els consumidors no són especialment hàbils a l'hora de calcular el temps d'espera. En general, l'objectiu del màrqueting és reduir la sensació d'espera i fer que els clients sentin que han esperat menys del que han esperat en realitat.

Hi ha molts factors que poden fer que una espera sembli més llarga o més curta al consumidor. D'altra banda, l'empresa pot desplegar iniciatives perquè l'espera es percebi més curta.

David Maister (1985) és un dels autors més influents sobre el temps d'espera percebut. Segons ell:

- El temps ocupat sembla més curt que el temps no ocupat.
- Els consumidors prefereixen començar al més aviat possible.
- L'ansietat provoca que les esperes semblin més llargues.
- La incertesa sobre la durada de l'espera fa que sembli més llarga.
- El desconeixement del motiu de l'espera fa que sembli més llarga.
- Les esperes injustificades semblen més llargues que les justificades.
- Com més valuós es consideri el servei, més disposat a esperar estarà el client.

### Persones influents

David H. Maister ha estat professor de la Universitat de Harvard i és autor del treball *The psychology of waiting lines* (1985), que podeu consultar en la pàgina <http://davidmaister.com/articles/the-psychology-of-waiting-lines/>.



#### 4.1. El temps ocupat sembla més curt que el temps no ocupat

Maister (1985) suggereix que quan els consumidors esperen convé mantenir-los **ocupats o entretinguts**. Un consumidor que no tingui res a fer s'avorrirà ràpidament. Per aquest motiu hi ha revistes a les sales d'espera dels dentistes, televisors a les sales d'urgències i bars en restaurants concorreguts on ens fan esperar per a donar-nos taula.

Sovint, els parcs temàtics ofereixen entreteniment abans dels espectacles. Mentre els clients entren al recinte, s'asseuen i esperen l'actuació, intervenen teloners i es despleguen efectes especials que distreuen la multitud. Aquestes iniciatives estan dissenyades per a allunyar l'espera mental i perquè no percebem que esperem.

Omplir el temps d'espera veient una pantalla de televisió.



Font: «The waiting is the hardest part», imatge extreta de Squizz Digital Signage

#### 4.2. Els consumidors prefereixen començar al més aviat possible

Sovint, els consumidors han d'esperar que s'iniciï el servei, però també poden esperar durant el servei o al final. En un restaurant, per exemple, és possible que hàgim d'esperar que una taula quedi lliure i també que es preparin els plats. Fins i tot hi ha la possibilitat que hàgim d'esperar entre plats o que hàgim de cridar l'atenció del cambrer per a demanar el compte.

Tal com suggereix Maister (1985), els consumidors prefereixen **començar al més aviat possible**. En altres paraules, les persones no suporten l'espera prèvia a un servei, però sovint no se senten tan molestes si han d'esperar durant el servei. Per aquest motiu, per a un restaurant és important assegurar els clients al més aviat possible. Almenys estaran còmodes mentre esperen per a demanar i que els serveixin els plats.

En una sala d'urgències d'un hospital és important començar a atendre els pacients al més aviat possible mitjançant un triatge. El triatge permetrà classificar tots els ingressos del servei i facilitarà el procés de priorització segons la

gravetat de cada cas. També permetrà que el pacient tingui la sensació que està essent tractat, que ha entrat en el sistema, encara que després del triatge hagi de continuar esperant.

### 4.3. L'ansietat provoca que les esperes semblin més llargues

La percepció sobre el temps d'espera és magnificada per l'ansietat. Al seu torn, la sensació d'ansietat pot intensificar-se per diversos factors: la pressió del temps, l'estat d'ànim del consumidor, la importància del servei que està esperant, etc.

El sistema de triatge establert en una sala d'urgències pot reduir l'ansietat i satisfer el pacient, que és visitat ràpidament per un membre del personal mèdic i és redirigit a l'especialista que li correspongui.

Per a reduir l'ansietat que produeixen els retards en els vols, convé informar sobre els temps de retard estimats.



Font: «The waiting is the hardest part», imatge extreta de Squizz Digital Signage

### 4.4. Les esperes incertes es fan més llargues que les de durada coneguda

S'ha debatut llargament sobre la quantitat i el tipus d'informació que les empreses han de proporcionar als clients mentre esperen. En general, s'accepta la conveniència de comunicar als consumidors **quant temps** hauran d'esperar en comptes de deixar-los amb la incertesa sobre la durada de l'espera.

Per exemple, quan un vol es retarda és important informar els clients de la demora, indicar-los la causa i assenyalar el temps estimat de sortida o arribada del vol. Si la dilació és molt gran, convindrà alleujar l'ansietat dels clients

oferint-los alguna compensació per les molèsties i inconvenients causats. De fet, la majoria de les companyies aèries estan obligades a indemnitzar mínimament els clients d'acord amb les normes internacionals.

#### 4.5. Les esperes injustificades semblen més llargues

A diferència de l'espera incerta, la durada de la qual és desconeguda pels consumidors, l'**espera injustificada** és aquella els motius de la qual no s'han donat a conèixer als consumidors.

Quan les persones es veuen obligades a esperar busquen informació al seu entorn per justificar la tardança o conèixer-ne les causes. Per exemple, si el tren en què viatgen es deté de sobte, els passatgers n'investigaran –o fins i tot n'elucubrarán– el motiu: potser ha estat una fallada elèctrica, o s'està esperant que surti un tren de l'estació, o hi ha hagut un accident en la línia... Poden començar a parlar entre ells, consultar els telèfons en cerca de notícies sobre possibles incidències o preguntar els empleats de la companyia.

Els estudis mostren que en aquests casos les empreses han d'informar els consumidors sobre la **causa de la demora** i proporcionar una estimació del temps d'espera, abans de reprendre el servei.

#### 4.6. Les esperes injustificades semblen més llargues

Un dels problemes associats als sistemes de gestió de cues exprés i de prioritat és que als consumidors que han pagat la tarifa normal els sembla injustificat que hagin d'esperar més temps que els que tenen un accés exprés o prioritari. De fet, l'equitat social és un dels principals factors que determinen les reaccions dels consumidors davant els retards.

L'**equitat social** en una cua s'aconsegueix quan cada client percep que ha esperat una quantitat de temps justa en comparació de la de la resta de les persones de la cua.

A ningú no li agrada veure que una persona s'ha colat o ha evitat una cua. Aquesta és la raó per la qual els passatgers es col·loquen en fila índia davant de les portes d'embarcament abans de l'hora tot i que tenen seient assignat.

Els consumidors formen cua quan **no hi ha un ordre aparent**. En unir-se a la fila, l'ordre de prioritat es fa visible, per la qual cosa les persones perceben que ningú no es colarà o els prendrà el torn.



Després del tsunami que va assolir el Japó oriental en 2011, l'equitat social era essencial. La població esperava el seu torn per a l'aigua en línies d'espera improvisades.



Font: «Tsunami and earthquake in Japan: latest pictures of the damage», imatge extreta de The Telegraph

#### 4.7. Com més valuós es consideri el servei, més esperarà el client

Finalment, hi ha la qüestió de quant temps esperarà un client abans de frustrar-se i perdre la paciència o abandonar el servei. Des de la perspectiva del màrqueting, és important **no perdre cap dels consumidors de la cua**, ja que això comportaria desapropiar una oportunitat de venda i fins i tot una pèrdua de vendes futures si el consumidor decideix no tornar.

Xina i les grans cues: les cues com a reflex d'una societat canviant.



Font: «Xina and its unbelievable queues», vídeo extret del canal de BBC News a YouTube  
Traducció

Els consumidors tendeixen a tolerar temps d'espera més llargs quan el producte que busquen té un gran **valor** per a ells. Això pot succeir quan necessiten el bé o el servei amb urgència, quan no hi ha un proveïdor alternatiu o quan no poden permetre's una opció més ràpida.

Aquesta és la raó per la qual els pacients estan disposats a esperar més temps en una sala d'urgències que quan acudeixen a una consulta mèdica amb cita prèvia. Els consumidors també poden tolerar esperes més llargues quan saben que el temps requerit per a canviar a un altre proveïdor més àgil seria significatiu.

En resum, el temps d'espera percebut pot reduir-se ocupant-lo amb activitats estimulants, iniciant ràpidament el servei, promovent la interacció social entre els qui esperen, informant sobre la durada i la causa del retard o creant una atmosfera còmoda i ordenada. Així, doncs, aquestes estratègies tenen l'objectiu de fer que els consumidors tinguin la impressió de no estar esperant.

Videoclip amb escenes de cues del Black Friday, una tradició nord-americana que s'ha estès a molts països en els últims anys. ¿Els comportaments que podem observar a les cues nord-americanes del vídeo també seran comuns i corrents als països europeus?



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

## 5. Espera positiva

La perspectiva sobre el temps predominant en màrqueting concep l'espera com quelcom negatiu, i això porta les empreses a tractar de reduir-la o, si més no, a desenvolupar formes de rebaixar el temps percebut en espera noves i innovadores. No obstant això, hi ha un enfocament emergent sobre el temps i l'espera que desafia el sentit comú i posa en dubte la idea que l'espera és dolenta en els negocis. Des d'aquesta òptica se suggereix l'existència d'una **espera positiva**, que en algunes circumstàncies pot millorar les percepcions dels consumidors i tenir un impacte favorable sobre la marca.

Tal com hem vist en la introducció, els seguidors d'Apple esperen amb il·lusió i goig el llançament de nous productes de la marca. El famós restaurant El Bulli era conegut per les seves llarguíssimes llistes d'espera (amb un termini de mesos) per a gaudir d'una experiència gastronòmica única. De la mateixa manera, els fans d'alguns músics acampen durant dies per ser els primers a entrar als concerts.

A vegades els consumidors gaudeixen de l'atmosfera social i de la companyia que els envolta mentre guarden cua per a assistir a concerts o esdeveniments esportius o per a entrar en certes botigues.

### 5.1. Cues i llistes d'espera per a atreure els consumidors

Les marques poden usar les cues i les llistes d'espera com una **eina de comunicació de màrqueting**. Això pot resultar sorprenent si tenim en compte els esforços que arriben a destinar per a reduir els temps d'espera i gestionar les cues i esperes inevitables. No obstant això, cal considerar que els consumidors tendeixen a mirar els altres, a buscar senyals en el seu comportament. Això pot fer que adoptin actituds imitatives, com succeeix en els mercats de la moda. Precisament, els consumidors conceben sovint les cues com a indicadors de comportaments de consum desitjables o apropiats.

Les cues criden l'atenció. En l'àmbit del turisme, és habitual que les cues atreguin més consumidors, ja que els turistes són particularment propensos a deixar-se influir per factors socials en les decisions de compra. Davant la possibilitat d'escollir entre dos restaurants –un al costat de l'altre–, els turistes triaran probablement el que té una cua a fora, ja que consideraran que si hi ha molta gent esperant deu ser per alguna cosa (que ells desconeixen). La cua s'interpreta aquí com un **signe de qualitat**.

#### Lectura recomanada

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

Podeu consultar aquest article a la biblioteca de la UOC.



Una cosa semblant succeeix als parcs temàtics. Els clients tendeixen a sentir-se atrets per les atraccions que registren més cues. La investigació experimental fins i tot suggereix que com més llarga sigui la cua, més propensos seran els usuaris a unir-se a l'espera (Veeraraghavan i Deba, 2009). Així, doncs, les cues també actuen com un senyal publicitari i revelen que està passant alguna cosa interessant i valuosa.

## 5.2. L'espera augmenta el valor percebut

D'acord amb l'enfocament de l'espera positiva, fer que els consumidors esperin pot augmentar el **valor percebut** en el producte. Això suggereix que les cues són un senyal de qualitat; tant és així que els serveis que fan que els consumidors esperin poden ser considerats més interessants o desitjables. Per contra, els serveis que donen cites immediates poden semblar impopulars.

En preguntar els turistes pel que podria estar provocant un retard en un restaurant, un dels estudis portats a terme sobre aquest tema va destacar que molts responien que probablement era perquè l'establiment estava de moda i oferia aliments de major qualitat o valor. Així mateix, les cues poden suggerir una certa escassetat del bé o servei, i això, al seu torn, fa que augmenti el valor percebut d'aquest bé o servei.

De fet, molts músics famosos, fins i tot si planifiquen fer diversos concerts, al principi solament n'anuncien un per encoratjar la venda d'entrades. La resta de les dates s'afegeixen successivament per «demanda popular» a mesura que s'esgoten les entrades.

Els consumidors tendeixen a amplificar el valor percebut d'un bé o servei si observen que es forma una cua darrere d'ells. A mesura que s'uneix més i més gent a la cua en la qual es troba el consumidor, és menys probable que abandoni l'espera. A més, la percepció del client sobre el valor del producte millorarà a mesura que s'apropi a l'inici de la cua o la llista d'espera.

## Crear valor

La imatge i atractiu de les peces i articles de moda Supreme i Palace entre joves de tot el món és el resultat d'una sàvia combinació de dissenys urbans i d'avantguarda amb produccions molt limitades, que a més es venen en exclusiva a les escasses botigues físiques que són propietat de les marques i en els seus llocs web. El llançament de cada nova col·lecció genera una expectació enorme entre els consumidors, però solament uns quants arriben a temps d'aconseguir alguna peça. Als altres els queda com a única opció adquirir els articles de segona mà a preus molt més elevats dels oferts en botiga.

Consumidors fent cua a la botiga de Supreme de Nova York. Cadascun d'ells pot adquirir un nombre limitat de peces.



Font: «The line outside Supreme is insane today», imatge extreta de Racked New York

### 5.3. Les cues proporcionen informació que facilita prendre decisions

Sovint, els consumidors consideren les cues o els temps d'espera com a **fonts d'informació** fiables i creïbles. La mera existència d'una llista d'espera pot facilitar-los les decisions de compra, especialment quan tenen poques dades sobre la proposta de valor. I, quan s'enfronten a un excés d'informació, les cues també poden proporcionar-los dades útils i ajudar-los a agilitar les decisions de compra.

Per exemple, quan un turista arriba al West End de Londres i no està segur del musical al qual acudirà, l'antelació amb què s'han de comprar les entrades i les cues a l'exterior dels teatres són indicadors fiables que podran facilitar-li la decisió.

## 5.4. Alentir el servei millora les avaluacions dels clients

Tal com hem vist en apartats anteriors d'aquest mòdul, les empreses fan diferents esforços per reduir els temps d'espera. No obstant això, pot succeir que els consumidors prefereixin **serveis lents** o més llargs, fins i tot encara que hagin d'esperar.

Un experiment va determinar que els consumidors prefereixen els serveis que impliquen una espera sempre que puguin percebre l'**esforç addicional** que duu a terme l'empresa per proporcionar un servei d'alta qualitat (Buell i Norton, 2011). Per aquest motiu, algunes companyies fan esperar deliberadament els consumidors per a ser atesos mentre els mostren com es preparen. D'altra banda, alguns restaurants proporcionen accés visual al procés d'elaboració del menjar, la qual cosa facilita la disposició dels comensals a esperar més temps per a rebre'l. Aquest tipus de transparència operativa es coneix com a **il·lusió del treball**.

Les avaluacions dels clients sobre la proposta de valor milloren quan observen l'esforç de l'empresa mentre esperen. En canvi, poden sentir-se apressats o sentir que el servei té poc valor quan aquest es proporciona amb massa rapidesa.

### Exemple

L'empresa de sintetitzadors Moog és molt coneguda pels productes d'alta qualitat, artesanals i fabricats als Estats Units. A vegades, la companyia desplaça temporalment la cadena de producció a festivals de música perquè els consumidors puguin veure com fabriquen el producte.

Moog recorre, per tant, a la il·lusió del treball. Amb aquesta línia de producció *pop-up*, mostra el temps, l'esforç, la dedicació i la mà d'obra que intervenen en l'elaboració dels seus productes.

Cadena de producció *pop-up*



Font: «Moog Grandmother sound test and pop up factory tour», vídeo extret del canal de Loopop a YouTube  
Traducció

### 5.5. L'espera propicia l'anticipació positiva

L'**anticipació positiva** precedeix el consum del producte i pot allargar-se durant mesos. Mentre esperen, els consumidors anhelan la compra del producte. Amb la gestió adequada de l'anticipació positiva, les marques aconseguixen que els consumidors comptin els dies per a l'arribada del seu torn.

L'anticipació positiva pot emprar-se durant temps d'espera llargs amb la finalitat d'augmentar el desig del consumidor pel producte.

En màrqueting, el concepte **assaboriment** correspon a les experiències dels consumidors en les quals anticipen o perllonguen el plaer que desencadenen esdeveniments que succeiran o que ja han succeït. Quan el consumidor «assaborix», percep emocions positives i plaers amb el producte malgrat que en aquest moment no l'utilitzi. Aquestes sensacions es produeixen amb l'arribada d'un producte nou o molt esperat, com l'últim model d'un telèfon intel·ligent, unes vacances, una cita en un balneari de luxe o un menjar en un bon restaurant.

Les empreses utilitzen el **consum retardat** per a augmentar el «sabor» d'experiències futures i despertar associacions positives amb el bé o servei. L'«assaboriment» s'aplica tant a esperes llargues com breus. Per exemple, els visitants d'un parc temàtic poden «assaborir» l'emoció d'una atracció extrema mentre fan cua per accedir-hi (en escoltar els crits d'emoció i alegria dels qui viuen l'experiència).

## Resum



Font: Elaboració pròpia

En aquest mòdul hem tingut ocasió d'aprendre que el temps, la velocitat i la gratificació immediata són característiques clau de les societats de consum contemporànies. Així mateix, hem vist que, encara que aquests elements siguin universals, la cultura exerceix una funció important –encara que sovint inapreciable– en la manera en què els consumidors perceben i interpreten el temps i hi responen.

En finalitzar aquest mòdul haureu d'identificar els principals factors que determinen com es comporten els consumidors quan el temps és un aspecte essencial de les seves experiències de consum. També haureu de ser capaços d'explicar el coneixement generat per la investigació sobre el paper del temps en màrqueting i les estratègies que despleguen les empreses (servint-se d'aquest coneixement) per gestionar el temps.

Per a continuar avançant en la comprensió del temps, es requereixen investigacions interdisciplinàries, àmplies i sostingudes en les quals el màrqueting tingui un paper important.

El neurocientífic Anil Seth considera la naturalesa del temps en la seva cerca per una explicació unificada de la percepció humana del temps.



Font: «Your brain hallucinates your conscious reality», vídeo extret de TED  
Traducció

## Activitats

1. Visualitzeu aquest vídeo i visiteu el lloc web d'Amazon Go. Penseu en les implicacions socials que pot tenir aquesta innovació. Com ha de ser l'experiència d'entrar en una botiga, agafar els productes i marxar? Com canviaria el nostre comportament com a consumidors i a escala macrosocial?

Amazon presenta Amazon Go, un canvi de paradigma.



Font: «Introducing Amazon Go and the world's most advanced shopping technology», vídeo extret del canal d'Amazon a YouTube  
Traducció

2. Busqueu informació a internet sobre El Bulli, el famós restaurant que tenia tres estrelles Michelin i que va tancar les portes en 2011. En els últims anys de la seva existència, el restaurant rebia més de dos milions de sol·licituds de reserves anuals, però solament podia acceptar vuit mil clients per temporada. Els clients estaven disposats a esperar mesos –fins i tot més temps– per a menjar en aquest establiment. Alguns experts afirmen que la llarga espera era una part de l'atracció del restaurant, un factor clau del seu èxit. Per què era així? Per què fer esperar els consumidors pot ser bo?

3. Un estudi sobre els consumidors internacionals que viuen a Espanya va posar de manifest que l'espera en aquest país difereix significativament de l'espera als seus llocs d'origen. Per exemple, als consumidors britànics, famosos per esperar en línia recta per a gairebé qualsevol servei, els costava entendre que en arribar a un establiment solament es preguntés: «Qui és l'últim?».

Mentre que alguns consumidors són «observadors del rellotge» (presten molta atenció a les hores), altres consumidors policrònics són més propensos a concebre el temps de manera més flexible. A Espanya, per exemple, no és rar parlar de «mitja hora llarga», concedir deu minuts «de gràcia» abans de començar una reunió o referir-se als «horaris espanyols».

La comprensió d'aquestes diferències d'ordre cultural és important especialment per a les empreses globals i les que operen en diversos mercats internacionals. Aquestes diversitats s'han de tenir en compte en dissenyar les estratègies de màrqueting relacionades amb el temps.

Tenen sentit per a vosaltres els exemples que s'acaben d'exposar? Reflexioneu sobre les vostres experiències a l'estranger –o les que us proporcionin persones que visiten el vostre país–, i identifiqueu i expliqueu altres diferències culturals sobre la interpretació del temps que no s'hagin esmentat.

4. Observeu els temps d'espera de PortAventura World (imatge superior esquerra), Universal Studios (imatge superior dreta) i Disneyland (imatge inferior). Consulteu els llocs web de cadascun d'aquests parcs temàtics i determineu quina és la seva concepció de l'espera. Compareu les seves estratègies i iniciatives pel que fa als temps d'espera.





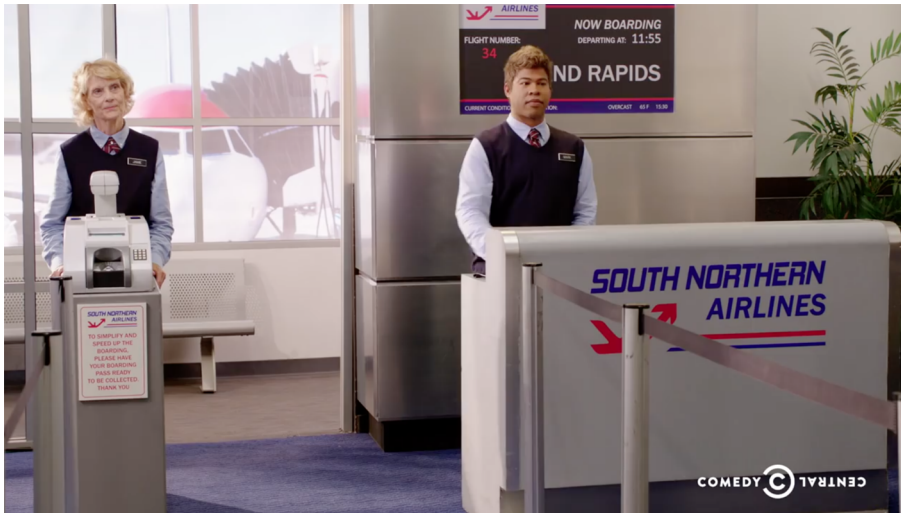
### Traducció

Temps d'espera  
A partir d'aquest punt  
Tomorrowland Indy Speedway  
Per a pujar sol

## Decisions de màrqueting

### Prioritat d'embarcament

Aquesta escena, extreta d'un popular programa de comèdia dels Estats Units, aborda amb humor les polítiques d'embarcament emprades per les companyies aèries i els efectes que tenen sobre els passatgers. De fet, molts ens preguntem per què els clients de les aerolínies fan cua per embarcar. No és rar arribar a la porta d'embarcament, descobrir que el vol s'ha endarrerit i observar que, malgrat això, moltes persones ja esperen el torn per a pujar a l'avió. Aquest fenomen es produeix fins i tot quan tots els passatgers tenen un seient assignat. No sembla lògic que els consumidors facin cua en comptes d'asseure's i relaxar-se o d'aprofitar l'espera per a fer altres coses, ja que cadascun d'ells accedirà a l'avió i s'asseurà al lloc assignat.



Font: «Boarding order - Key & Peele», vídeo extret de Comedy Central  
Traducció

No obstant això, moltes aerolínies ja requereixen pagar un recàrrec per a triar seient amb antelació. Això pot ser especialment rellevant quan es viatja en família o en parella, per a assegurar-se que tots s'asseuran junts. D'altra banda, és habitual que les companyies aèries formin dues cues diferents a la porta d'embarcament (una de prioritària i una altra per a la resta dels passatgers). Per descomptat, tots els clients amb bitllet pujaran a l'avió i el personal s'assegurarà que el seu equipatge viatgi amb ells.

#### Política de reserva de seients de Vueling

**vueling** VIAJAR ▾ INFO PARA VOLAR ▾ ¿Tienes alguna duda? 🔍 **vueling** CLUB Accede | Regístrate

🏠 Servicios vueling ▶ [Prepara tu viaje](#) ▶ Escoge tu asiento

## 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
<b>Desde 15,99 EUR</b>	<b>Desde 12,99 EUR</b>	<b>Desde 11,99 EUR</b>	<b>Desde 2,99 EUR</b>
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. <a href="#">+info</a>	Para los más ahorradores

Font: lloc web de Vueling

#### Preguntes per a reflexionar i debatre

Considerem els aspectes relacionats amb el temps de les polítiques prioritàries de tres conegudes aerolínies europees: Ryanair, Vueling i Lufthansa.

1. Per què aquestes empreses ofereixen accessos prioritàris i altres polítiques similars relacionades amb el temps en les seves iniciatives de màrqueting?
2. Hi ha algun altre servei aeroportuari que usi elements relacionats amb el temps i els reflecteixi en la política de preus?
3. Els serveis de prioritat plantegen algun problema de màrqueting a les aerolínies?

4. Reflexioneu sobre els principis del temps i l'espera proposats per Maister (1985). Com s'apliquen en el context específic de l'espera dels passatgers d'avió?

## Glossari

**assaborir** *v tr* En màrqueting, experiència favorable que el consumidor té abans d'utilitzar un producte, en anticipar-ne els beneficis, o després d'usar-lo, quan rememora el plaer de consumir-lo.

**cua virtual** *f* Eina de gestió de l'espera que les empreses utilitzen per a evitar cues llargues. S'assigna un interval de temps específic per a prestar el servei al client, per la qual cosa aquest pot presentar-se solament uns minuts abans de l'inici.

**cultura monocrònica** *f* Cultura que concep el temps com un recurs seqüencial i escàs que ha de ser aprofitat. Atribueix una gran importància a la puntualitat, els rellotges i els terminis. Vegeu **cultura policrònica**.

**cultura policrònica** *f* Cultura caracteritzada per una interpretació circular del temps i en la qual aquest no sol ser un factor de control. Vegeu **cultura monocrònica**.

**espera positiva** *f* En màrqueting, experiència d'espera que el consumidor percep favorablement. Sol associar-se a l'anticipació dels beneficis del producte i al desig d'utilitzar-lo.

**gratificació instantània** *f* En màrqueting, motivació que es manifesta quan el consumidor mostra un intens desig de satisfer de manera immediata les seves necessitats.

**il·lusió del treball** *f* En màrqueting, política de gestió del temps per la qual es mostra l'esforç de l'empresa en la preparació d'un bé o servei. Sovint s'utilitza per a justificar esperes llargues.

**sistema de lliurament amb drons** *m* Sistema de distribució física que se serveix de drons controlats per ordinador per a lliurar els productes als domicilis dels consumidors. Actualment està en procés de prova per part de diversos detallistes en línia.

**sistema de passis exprés** *m* Política de preus que permet als consumidors estalviar-se cues pagant un preu més elevat.

**temps percebut** *m* En màrqueting, impressió que es forma el consumidor sobre els intervals de temps, especialment mentre espera un bé o servei. No coincideix necessàriament amb el temps real o objectiu transcorregut mentre espera.

## Bibliografia

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

**Allon, Gad; Hanany, Eran** (2012). «Cutting in line: social norms in queues». *Management Science* (vol. 58, núm. 3, pàg. 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, núm. 1, pàg. 11-36).

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

**Buell, Ryan W.; Norton, Michael I.** (2011). «The labor illusion: how operational transparency increases perceived value». *Management Science* (vol. 57, núm. 9, pàg. 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, núm. 10, pàg. 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, núm. 1).

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

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

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

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

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

**Maister, David H.** (1985). «The psychology of waiting lines». A: J. A. Czepiel, M. R. Solomon; C. F. Surprenant. *The service encounter: managing employee/consumer interaction in service businesses* (pàg. 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, núm. 4, pàg. 427-436).

**Ryan, Gerard; Hernández-Maskivker, Gilda-María; Valverde, Mireia; Pàmies, Maria del Mar** (2018). «Challenging conventional wisdom: positive waiting». *Tourism Management* (vol. 64, pàg. 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, núm. 4, pàg. 543-562).