



# Esperando en la caja del híper

**DIANA GAVILÁN BOUZAS**

Universidad Complutense de Madrid. Universidad Antonio de Nebrija, Madrid

**C**on el carro lleno, después de una inversión de tiempo y esfuerzo en seleccionar productos, el cliente se dirige a la línea de caja donde probablemente tenga que esperar. ¿Qué ocurre entonces? La experiencia de una espera en cola es un fenómeno interesante donde intervienen numerosos factores, además de la posible sobrestimación temporal. El cliente, que se ve a sí mismo al final de un proceso en el que ya ha alcanzado su objetivo –escoger los productos que quiere comprar–, siente que ha llegado el momento de irse a casa. Vigilará estrechamente las colas, juzgará con rigor si el acceso a las cajas es equitativo y si hay un motivo razonable para tenerle allí –con el carro lleno– esperando. Los proveedores de servicios no deben ver en esta situación un mero problema de duración objetiva: lo esencial de la espera es lo que siente y experimenta el cliente y la contribución del marketing es hacer que el cliente no

la viva como algo insoportablemente tedioso.

Con los datos recogidos en dos grandes superficies, observamos estos fenómenos con interesantes conclusiones.

## **EL ESTUDIO DE LAS SITUACIONES DE ESPERA**

En 1917, el matemático A.K. Erlang publicó los resultados de sus estudios sobre modelos teóricos de tráfico telefónico. Desde Erlang hasta la actualidad se han desarrollado numerosos modelos matemáticos aplicados a campos tan diversos como el aterrizaje de aviones o la recepción de pacientes en un hospital.

Los componentes básicos de cualquier modelo de colas (1) son: forma de llegada de clientes, forma de prestarse el servicio y disciplina de atención.

Los modelos matemáticos nacidos en el seno de la Investigación Operativa, par-

ten de la consideración de que en cualquier servicio cuya capacidad de suministro es inferior a la de demanda, la espera será una consecuencia inevitable. A partir de los elementos citados, estos modelos proporcionan una serie de medidas en relación con la espera, tales como la duración objetiva del tiempo que tardará un elemento recién llegado al sistema en integrarse plenamente en el mismo, la distribución de los tiempos de espera en función del número de servidores, el flujo de llegada, la duración de las operaciones...

Este enfoque matemático se basa en el aspecto operativo y su objetivo es minimizar el tiempo de espera. Sin embargo, existe el convencimiento generalizado (Dawes y Rowley, 1996) de que las organizaciones del sector servicios pueden añadir valor a sus prestaciones. Para ello no deberán actuar sólo sobre aspectos operativos destinados a disminuir el tiempo de espera, sino que debe-

rán fijarse en todas las facetas de la situación que contribuye a crear la sensación completa de la experiencia, incluyendo el papel de los empleados, y la gestión de las expectativas antes de la transacción y de las percepciones durante la misma.

Por ello, para las disciplinas sociales (2), el problema de las esperas se circunscribe prioritariamente al ámbito de las personas: la gestión de los aspectos subjetivos de la espera.

Desde que Maister (1985) enunció las ocho proposiciones en las que explicaba las causas del efecto negativo de la espera, encontramos numerosos trabajos de investigación de mercado (Davis y Vollmann 1990; Dawes y Rowley 1996; Pruy y Smidts, 1993; Taylor, 1995; Antonides, Verhoef y van Aalst, 2000; Gavilán, 2004; Mobach, 2007)) dedicados a verificar sus enunciados y a extraer conclusiones que faciliten la gestión de los proveedores de servicios.

Para el cliente, la espera es una situación poco o nada satisfactoria, no ya por la frustración que entraña no recibir algo que se desea en el momento en que se desea, sino porque la espera en sí misma es una fuente generadora de aburrimiento, ansiedad, incertidumbre e incluso enfado. Y el presunto responsable de estos estados emocionales es la sobrestimación temporal. Los sujetos en espera perciben que el tiempo avanza con menor velocidad, por lo que la experiencia –de por sí insatisfactoria– se prolonga.

A su vez, diversos mecanismos que acontecen durante la espera modulan la estimación temporal y el efecto emocional que ésta ocasiona.

Las esperas en los servicios son objeto de estudio para el marketing por el grado y el alcance de su presunto efecto negativo. Las decisiones del proveedor respecto a los factores que configuran la espera pueden contribuir a mitigar o intensificar su efecto. La información explícita sobre esa duración, la oferta de distracción o el respeto del criterio de orden para acceder a la prestación, entre otros, pueden ayudar a reducir el coste psicológico que en-



traña esperar. Pero además, la espera interesa por su potencial coste económico, ya que podría repercutir negativamente sobre la calidad percibida.

#### ANATOMÍA DE LAS ESPERAS

La espera en la línea de caja es una espera visible (3) –el cliente sabe en todo momento cuántas personas le preceden– ocasionada inevitablemente porque el flujo de clientes que acuden al establecimiento es irregular y constante. Y adopta la forma de cola de multiservidor (4), donde cada fila accede a un servidor, pudiendo haber servidores especializados, p.e. cajas rápidas, cajas para envíos a domicilio...

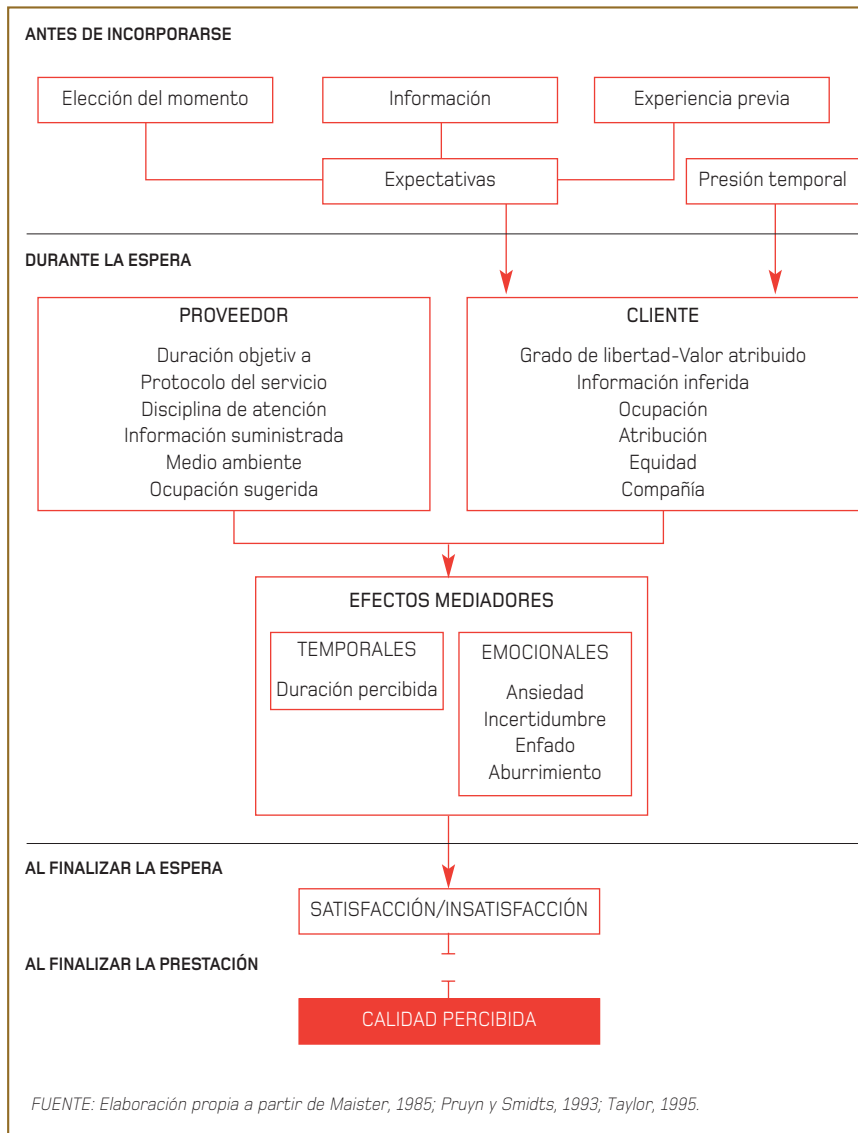
**1. Antes de llegar a la línea de cajas,** el cliente baraja una expectativa en torno a la posible existencia de colas y tiempos de espera. Esta expectativa es una consecuencia de su experiencia previa, del tráfico que ha observado, del día, la hora e incluso de las posibles promesas –tácitas o explícitas– que ha recibido a través de la publicidad. Cuando llega a las cajas,

con la información que obtiene de la situación real, el cliente corrige la expectativa previa de espera, elaborando lo que llamamos tiempo previsto a posteriori.

Nuestro cliente tiene una actitud más o menos tolerante hacia la espera. Esta predisposición depende en gran medida de que tenga o no tenga prisa. Si tiene prisa, prestará más atención al paso del tiempo y la sobrestimación de la duración será mayor, sentirá ansiedad y reaccionará peor ante cualquier contratiempo. Los clientes con prisa son potencialmente más propensos a la insatisfacción.

Ahora bien, la prisa o la urgencia deben entenderse no como algo que se tiene, sino como algo que se siente. La prisa puede tener una motivación externa cuando hay una circunstancia que obliga a tener que acelerar una tarea para poder atender otra con la que existe un compromiso, pero también sabemos que la sensación de urgencia puede ser un sentimiento crónico en muchas personas y carente de justificación externa. Conocido como síndrome de urgencia temporal (Edwards y col., 1990), las personas que lo padecen, entre otros síntomas, manifiestan

GRÁFICO 1

**Variables que intervienen en la espera**

una intensa aversión a las esperas y reaccionan de manera muy negativa cuando perciben que pierden el tiempo o que se les hace perder el tiempo.

Nuestro cliente se enfrenta a la cola de la caja con la sospecha de que tendrá que esperar un cierto tiempo y la predisposición más o menos favorable a ello.

**2. Durante la espera** distinguimos dos grupos de factores que actúan sobre el cliente. De un lado las medidas adoptadas por el proveedor para gestionar la espera, de otro las acciones, y experiencias del cliente en espera.

**Acciones del proveedor**

El proveedor decidirá sobre: la duración de la espera, el diseño de la prestación y con ello el momento en el que se pudiera presentar la espera, el criterio con el que se atenderá al cliente y las condiciones del entorno físico en que tendrá lugar la espera. Opcionalmente además podrá ofrecer información al cliente sobre la duración previsible de la espera y suministrar algún tipo de entretenimiento para que la cola sea menos tediosa.

a) Respecto a la duración, los provee-

dores pueden hacer que los clientes esperen más o menos tiempo según el número de servidores, en nuestro caso de cajas abiertas. Naturalmente se tratará de buscar un equilibrio entre el coste –psicológico y económico– de la espera y el coste –económico– de no esperar; por ello, el número de cajas abiertas variará en función de la demanda. Esto no impide que en ocasiones ese equilibrio no se alcance de manera satisfactoria para ambas partes, o al menos para el cliente, y tenga que esperar.

b) El diseño del servicio hace que la espera pueda aparecer en diversos momentos. En función de la fase en la que se produzcan, Dubé-Rioux, Schmitt y Leclerc (1988) las clasifican en: esperas que tiene lugar antes de ser atendido, p.e. las del médico; esperas que tienen lugar durante la realización del servicio, como las que ocurren a veces en los restaurantes entre platos, y esperas que tienen lugar una vez ha finalizado el servicio, como la de la caja del hipermercado. Aparentemente son más perjudiciales las que tienen lugar antes y después de la prestación (Dellaert y Kahn, 1998).

c) Orden de atención: el proveedor decidirá el criterio que ordena la atención de los clientes. La más común es el FCFS (5) –el que primero llega es el primero en ser atendido–, pero existen otras como la que regula las urgencias hospitalarias y donde el criterio no es el orden de llegada sino el grado de urgencia del paciente o incluso el SIRO (6) que opera en algunos call centres y donde el sistema elige aleatoriamente una llamada en espera.

Para el cliente, el sistema natural de atención es el FCFS. Esto explica muchas de las reclamaciones en las urgencias, donde el orden es otro, o incluso la insatisfacción que nos produce observar que otros clientes que llegaron después de nosotros a la caja, fueron atendidos antes, sólo porque eligieron mejor.

En la línea de cajas la disciplina que funciona es el FIFO (7), y sólo dentro de cada cola. Esto no garantiza que un cliente que llega antes que otro sea atendido primero, habiendo elegido cajas diferen-



tes. Sin embargo, no suele ser un problema porque lo esencial de la disciplina de atención es que ésta sea conocida por el cliente y respetada por el proveedor, circunstancias ambas que se cumplen en los hipermercados.

d) Informar a los clientes sobre el tiempo que les queda para ser atendidos no es una medida eficaz, si lo que se busca es que la espera parezca más corta (Antonides y Verhoef, 2000), pero sí recomendable si nuestro objetivo es que la evaluación global de la espera sea más favorable (Kumar, Kalwani y Dada, 1997). Sorprende sin embargo el poco uso que hacen de esta herramienta las grandes superficies. Informando en el interior del establecimiento de los tiempos de espera en la línea de cajas permitiría al cliente gestionar mejor su tiempo y regularía el flujo de clientes hacia las cajas.

e) Entorno: hacer cola no es gratificante, pero si hace calor, hay poco espacio, mala iluminación y un ruido ensordecedor..., nuestro ánimo lo encajará peor. El factor ambiental desencadena estados de ánimo positivos y negativos. Davis y

Heineke (1994) atribuyen parte de la estimación temporal y la tolerancia con la espera a las condiciones que configuran el ambiente.

f) Ocupación: esperar es sinónimo de perder el tiempo, y aunque perder el tiempo pueda ser algo muy placentero, pocos clientes encontrarán esa gratificación en una cola. Las medidas para entretener a los clientes durante las esperas pueden ser meras distracciones, como las revistas de las salas de espera, o concebirse como estrategias de beneficio mutuo tipo "win-win", es decir, donde todos ganan. En tal caso las ganancias pueden ser económicas, como sucede en los parques Disney, donde hasta los más impacientes están contentos esperando en una cola bajo el sol tropical, tomando un semisaludable refresco en un vaso con la forma de uno de los adorables personajes de Disney. A pesar de que las colas son más largas cada año, la tasa de satisfacción del consumidor –medida en sondeos realizados a la salida– y los resultados económicos crecen y crecen sin parar.

Pero también es posible hablar de ga-

nancias en eficacia, si el cliente emplea el tiempo de espera en cumplimentar formularios, como sucede en algunos bancos, o colocando los productos en la cinta de la caja, en establecimientos que emplean cintas de más de 3 metros de longitud. En ambos casos se trata de ofertar actividades que llenen el tiempo vacío de la espera.

#### **Acciones del cliente**

a) Grado de libertad y valor atribuido: el cliente que espera se planteará si es posible evitar esa situación, sin embargo es poco frecuente que se sienta libre para abandonar. El problema suele ser que en el hipermercado, al llegar a este momento, ya se ha realizado una inversión de tiempo y esfuerzo que sólo se puede rentabilizar pagando los productos elegidos. Por ello las esperas cobran un carácter de cautividad cuando: el grado de implicación contraído hasta ese momento es elevado, no hay servicios alternativos, o el perjuicio de no someterse a la espera se anticipa peor que la propia espera –consultas médicas–. Además, a medida que aumenta el tiempo que se lleva esperando, el interés por rentabilizar la propia inversión en la espera también crece. Esto no impide que para algunos clientes en ocasiones sea más rentable abandonar el carro, pero no es lo habitual.

b) Información inferida: la mera observación del ritmo de la cola le sirve al cliente para estimar lo que tardarán en atenderle. Sin embargo, los beneficios que ofrece la información, cuando ésta es fruto de la estimación del cliente, desaparecen.

c) Ocupación: algunos clientes precavidos disponen de tareas para ocupar el tiempo mientras esperan: leen, hablan por teléfono, organizan su agenda, charlan con otros clientes..., pero las investigaciones realizadas en esperas, con sujetos ocupados y distraídos, sugieren que la ocupación no siempre conduce a que subestiman el tiempo (Hornik, 1984). Incluso encontramos casos donde el efecto es el contrario: los pacientes que veían la

tele en la sala de espera del hospital, sobrestimaron más el tiempo que quienes no hacían nada (Smidts y Pruyn, 1994). El beneficio que debe buscarse en la ocupación es otro. Los clientes ocupados se enfadan menos, y sobre todo se muestran más satisfechos y positivos a la hora de evaluar la calidad.

d) Atribución: un pensamiento habitual que entretiene al cliente en espera es la búsqueda de culpables, es decir, responder a la pregunta ¿cuál es la causa de que tenga que esperar? Las respuestas pueden ser muy diferentes, pero en función de la elegida, el cliente se sentirá más o menos conforme con la situación. La Teoría de la Atribución (Weiner, 1980) explica que las inferencias causales que realiza el sujeto desencadenan respuestas afectivas que motivan la conducta. Para nuestro cliente no es igual esperar pensando que él es el responsable de su espera por elegir un mal día, o un mal momento, que hacerlo porque el establecimiento está mal gestionado, o simplemente se desentiende del problema.

e) Equidad: el proveedor decide el criterio que ordena la atención de los clientes, como ya hemos señalado es esencial que el cliente conozca con claridad cuál es este criterio y que el proveedor lo respete y haga que los clientes lo cumplan. Cuando se viola la norma, p.e. alguien se cuele, el cliente siente que se produce una injusticia –mejor llamada inequidad– y tratará por todos los medios de resolverla: restándole importancia, tratando de colarse él también, quejándose al cliente o al servicio, y si la situación se vuelve insoportable, abandonará la cola. Los clientes no valoran especialmente el que la cola funcione con equidad, el cliente no repara en este hecho como un logro del servicio; ahora bien, si ésta falla, el conflicto está asegurado.

f) Compañía: la compañía distrae, y por lo general es un factor favorable a la hora de enfrentarse a una espera. Las personas que esperan solas sobrestiman más la duración que quienes están acompañados (Jones y Peppiatt, 1996). Pero la compañía no está exenta de riesgo porque po-



tencia las emociones, de modo que si el cliente se enfada, su enfado en compañía será mayor.

**3. Efectos mediadores.** Los factores descritos interactúan provocando una estimación del tiempo y una respuesta emocional.

La duración percibida es la presunta responsable del efecto negativo de la espera. Existe una tendencia generalizada a sobrestimar el tiempo de espera (Hornik, 1984), lo que convierte a la espera en una situación más perjudicial de lo que en realidad pueda ser, porque para el cliente es más larga.

Paralelamente, el cliente en espera puede experimentar ansiedad por la necesidad de atender otras actividades, incertidumbre respecto al momento en que será atendido, que puede extenderse hasta la duda de si llegará a recibir el servicio cuando éste sea limitado, enfado y frustración por el freno que supone la cola para alcanzar su objetivo y naturalmente aburrimiento desencadenado por la inactividad que le lleva a observar el paso del tiempo, y como muestra la experien-

cia “una olla que se cuida nunca hierve”.

**4. Al finalizar la espera y la transacción.** Lo interesante de las esperas para el marketing es su capacidad para despertar estados de insatisfacción en el cliente que repercutan en la evaluación de la calidad del servicio que ha recibido y/o en su futura conducta de compra.

La Teoría de Colas rechaza la medición del efecto negativo de la espera, porque considera que la insatisfacción es una variable intangible y cuasi etérea, y porque asume que, aunque se pudiera medir, las prescripciones serían las mismas.

Sin embargo, desde la óptica del marketing creemos que esto no es así. En primer lugar porque debemos y podemos medir la satisfacción/insatisfacción del cliente y en segundo lugar porque cuando acortar la duración de la espera se vuelve inalcanzable por razones de coste, se abre un amplio campo a la aplicación de medidas encaminadas a hacer que la inevitable espera sea lo más gratificante posible. La experiencia de algunos establecimientos como el aeropuerto de Changi (Singapur) o los

parques Disney son ejemplos ilustres de lo mucho que se puede hacer para convertir una tediosa espera en un momento de relax y entretenimiento. Y sin irnos tan lejos, la mera colocación de espejos junto a los ascensores es una medida asumida para reducir las quejas en los edificios con mucho tráfico.

Por último, en el caso de que la espera ocasionara inevitablemente insatisfacción, ésta podría alcanzar a la calidad percibida. De las cinco dimensiones de la calidad de los servicios, identificadas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), la espera influye negativamente en la evaluación de la fiabilidad del proveedor (Taylor, 1994).

#### ESTUDIO EXPLORATORIO DE LAS ESPERAS EN LA LÍNEA DE CAJA

Partiendo de las condiciones del modelo expuesto, hemos realizado un trabajo de investigación exploratoria a partir de los datos recogidos con 122 sujetos en dos cadenas de hipermercados.

Los datos proceden de la observación y la encuesta realizada a cada sujeto del estudio. El procedimiento consistía en una encuesta que se realizaba en dos momentos: cuando llegaba el cliente a la cola y cuando salía de la caja, y en la información recogida por medio de la observación relativa a la duración de la espera, actividad, acompañantes..., toda una serie de datos que consideramos útiles y observables de manera objetiva por los tres encuestadores que colaboraron en el trabajo.

#### Características de la muestra

Disponemos de una muestra aleatoria de 122 sujetos compuesta por 59 hombres (48,4%) y 63 mujeres (51,6%). En la distribución por edades el intervalo de mayor presencia es el segmento de 31-40 años (33,6%). El 57,4% manifestó tener estudios hasta bachillerato o inferiores. Las situaciones laborales más frecuentes



CUADRO 1

#### Distribución de frecuencia de la periodicidad de visita del establecimiento

	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
Más de una vez	26	21,3	21,3
1 vez por semana	38	31,1	52,5
1 vez cada dos semanas	27	22,1	74,6
1 vez al mes	15	12,3	86,9
Muy de vez en cuando	16	13,1	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>122</b>	<b>100,0</b>	

son: trabajador por cuenta ajena (33,6%), ama de casa (18,9%), profesional liberal (13,9%) y jubilado (10,7%).

El 86,9% se consideraban clientes habituales del establecimiento con la siguiente distribución de frecuencias de visita (cuadro 1).

El 50,8% acostumbra a realizar la compra a la misma hora. El 8% prefiere el fin de semana. Las horas preferidas son las 12:00 de la mañana (13,9%) y las 18:00 (19,7%). El 42,6% no tiene un hábito horario.

Preguntamos a los encuestados si sentían prisa –no si la tenían– y el 51,6% respondió afirmativamente.

CUADRO 2

#### Valores descriptivos de las esperas observadas

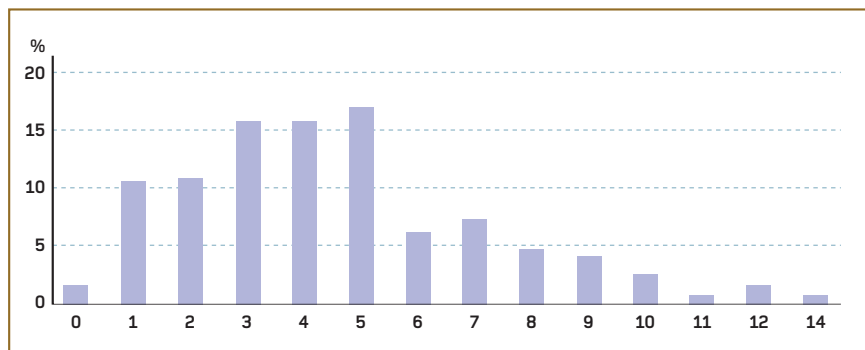
Duración media	4,57 minutos
Mediana	4 minutos
Moda	5 minutos
Varianza	7,63
Rango	14

La duración de las esperas observadas osciló entre 0 y 14 minutos con moda en los 5 minutos.

Sin embargo, la duración media de las esperas en opinión de los clientes fue 7 minutos y 30 segundos.

GRÁFICO 2

**Histograma de la duración de las esperas**




CUADRO 3

**Actividades realizadas por los clientes en espera\***

Cambios frecuentes de postura	23 %
Se ausenta temporalmente	9 %
Conversa esporádicamente	32 %
Mantiene una conversación	21,3 %
Observa el entorno	66,4 %

\* Las ocupaciones se simultaneaban, por lo que el total no suma 100.



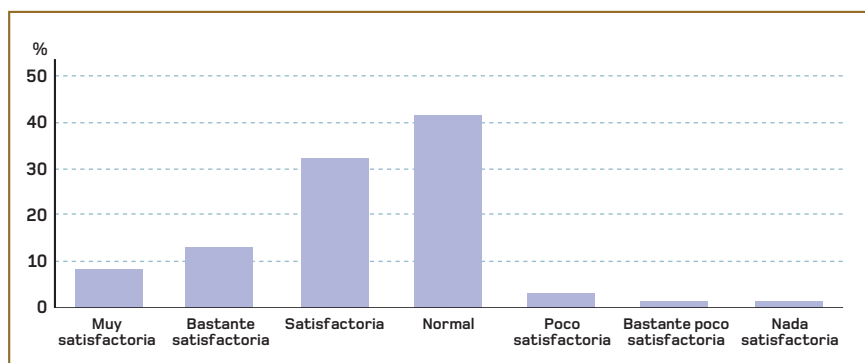
CUADRO 4

**Distribución de frecuencias del número de acompañantes**

	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
0	30	24,6	24,6
1 persona	54	44,3	68,9
2 personas	29	23,8	92,6
3 personas	5	4,1	96,7
4 personas	4	3,3	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>122</b>	<b>100,0</b>	

GRÁFICO 3

**Histograma de la satisfacción con el servicio**



El 50,8% pensó que no iba a tener que esperar.

La duración media del tiempo aceptable de espera en la cola de la caja fue de 13,6 minutos, aunque 5 sujetos establecieron el umbral de lo aceptable en 60 minutos.

El 100% de los encuestados consideró que se les había respetado el turno.

La temperatura media del establecimiento, durante las encuestas era de 26 °C, la luminosidad 4,3 luxes, el ruido de fondo medio 46,7dB, y el 66,4% esperó mientras había música de fondo.

Las distracciones ofrecidas por el establecimiento eran escasas y se limitaban a los productos emplazados junto a las cajas. Así que las ocupaciones más frecuentes de los clientes fueron los reflejados en el cuadro 3.

La cantidad de productos adquirida por cada encuestado variaba y se clasificó en 5 categorías, desde productos sueltos a más de un carro.

Se preguntó a los encuestados sobre cómo les parecería que un cliente se quejara por la espera que ellos habían tenido que realizar. El 74,4% consideraba inadecuado quejarse, al 11,6% le parecía correcto y para el 13,2% era indiferente.

El 75,4% de los encuestados estaba acompañado.

Para poder extraer conclusiones respecto al efecto de la espera, los encuestados fueron interrogados sobre su nivel de satisfacción –para el 53,3% el servicio había sido de muy satisfactorio a satisfactorio–, su intención de prescribir el establecimiento –el 85,2% lo recomendaría– y su evaluación comparativa respecto a otros establecimientos de su categoría –para el 40,2% era mejor que otros–.

**LA ESPERA, ¿DEJA HUELLA EN LA EXPERIENCIA DE NUESTROS CLIENTES?**

Comenzamos por analizar los efectos de la espera: la sobrestimación de la duración, el perjuicio a la satisfacción y a la evaluación de la calidad percibida.

### Sobrestimación

Tal y como habíamos previsto, la sobrestimación de la duración de la espera es mucho más frecuente (69,7%) que la subestimación (17,2%), aunque un 13,1% de los clientes acertaron en su estimación.

Cuando los sujetos cometen un error en la estimación, éste es mayor si se trata de una sobrestimación. Mientras que los que sobrestimaron la duración, lo hicieron con una media de 4,4 minutos por encima de la duración objetiva, los que la subestimaron sólo se equivocaban en 2,12 minutos de media.

Y este desajuste crece a medida que crece la duración percibida; es decir, que como muestra el cuadro 5, la media de la sobrestimación entre quienes pensaban que esperaban de 10 a 30 minutos es 6 minutos, mientras que quienes pensaban que sólo habían esperado hasta 4 minutos se equivocaron sólo en poco más de medio minuto ( $p < 0,000$ ).

La sobrestimación de la duración de la espera es una consecuencia principalmente de la duración percibida. El 80,1 % de la varianza de la sobrestimación se debe a la duración percibida, mientras que la duración objetiva sólo explica el 11%.

De las características que definen el entorno donde se espera, la intensidad de la luz tiene una relación significativa con la duración percibida. Existe una correlación inversa entre ambas, de manera que a medida que aumenta la intensidad de la luz se reduce la duración percibida y la sobrestimación.

Otro factor relacionado con la sobrestimación es la cantidad de productos que se desea adquirir. El porcentaje de sujetos que sobrestiman la duración es significativamente mayor entre quienes llevan carro. Entre los sujetos que no lo llevan, el porcentaje mayor subestima o acierta en su estimación ( $p < 0,5 = 0,002$ ).

Mantener conversación mientras se espera puede que haga más entretenida la espera, pero no más corta. Aunque el porcentaje de sujetos que sobrestiman la espera es similar entre quienes charlan y

CUADRO 5

#### ANOVA de la sobrestimación y la duración percibida

	N	MEAN	STD. DEVIATION
Pensaron que esperaban de 0 a 4 min.	36	0,61	1,917
Pensaron que esperaban de 5 a 9 min.	30	1,23	1,736
Pensaron que esperaban de 10 a 30 min.	56	6,04	5,274
<b>TOTAL</b>	<b>122</b>	<b>2,89</b>	<b>4,831</b>


  

ANOVA	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIG.
Entre grupos	1.077,764	2	538,882	36,731	0,000
En grupos	1.745,851	119	14,671		
<b>TOTAL</b>	<b>2.823,615</b>	<b>121</b>			

CUADRO 6

#### Estimación de la varianza con la variable dependiente sobrestimación. Método MNQUE

COMPONENTES	ESTIMACIÓN	%
Var (tespera)	5,605	11,00
Var (tsubje)	40,799	80,10
Var (tespera * tsubje)	4,118	8,08
Var (error)	0,415	0,81



CUADRO 7

#### Correlación bivariable luminosidad-tiempo subjetivo de espera-estimación de la duración

		TIEMPO SUBJETIVO DE ESPERA	ESTIMACIÓN DE LA DURACIÓN
Luminosidad de la sala	Pearson Correl.	-,373(*)	0,208(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,021
	N	122	122

\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).







CUADRO 8

#### Tabulación cruzada de la cantidad de productos adquirida y la estimación de duración

CANTIDAD PRODUCTOS	ESTIMACIÓN			TOTAL
	ACIERTA	SOBRE.	SUBES.	
Llevar carro	10,1%	75,8%	14,1%	100,0%
Productos sueltos	26,1%	43,5%	30,4%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>13,1%</b>	<b>69,7%</b>	<b>17,2%</b>	<b>100,0%</b>

CUADRO 9

#### Media de la sobrestimación en función del nivel de formación de los encuestados

	N	MEAN
Sin estudios	5	5,40
Primaria	33	5,12
Bachillerato	14	5,86
Técnico	12	3,42
Licenciado	21	3,81
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>4,69</b>



quienes no lo hacen. Los que esperan conversando sobrestiman la duración en mayor magnitud, aunque no de forma significativa ( $p > 0,05$ )

Como también sucede que la sobrestimación es mayor cuanto menor es el nivel de formación ( $p > 0,05$ ).

Los clientes solos estiman mejor el tiempo. Entre los que están acompañados, la proporción de quienes sobrestiman es mayor que entre los que están solos.

Por último, la magnitud de la sobrestimación es mayor entre quienes sienten prisa ( $p < 0,05$ ). Los que no tienen prisa sobrestiman la duración en un 141,5%, y quienes sí la tienen la sobrestiman en un 185%.

#### Satisfacción, y calidad percibida

A partir de los datos recogidos, hemos creado una serie de variables de naturaleza temporal que podemos poner en rela-

ción con las tres variables de resultados disponibles (cuadro 10).

Los resultados obtenidos son coherentes con nuestro modelo a pesar de tener poca significatividad estadística. Las razones por la que esto es así pueden ser tres: o bien efectivamente el resultado es otro diferente al obtenido si tomáramos otra muestra, o bien, y ésta es la que nos parece más razonable, la elección de variables, resultado no ser adecuada. Al plantear a los encuestados su opinión sobre la satisfacción con la experiencia vivida en el servicio, su intención de prescribirlo o su calidad respecto a la competencia, estamos formulando preguntas en las que la espera es sólo una variable más a considerar, junto a la oferta del establecimiento, la presentación de productos, los servicios...

Es decir, se trata en los tres casos de evaluaciones relativas a la globalidad de la experiencia. Por ello, aun a pesar de la falta de significatividad, la coherencia de muchos resultados nos orienta sobre el riesgo potencial que entraña la espera que puede llegar a perjudicar la evaluación global de la calidad y la satisfacción.

Una tercera razón posible sería la duración de las esperas registradas. La elección de los días de encuesta fue aleatoria, pero es cierto que en ninguno de ellos se registraron grandes colas, por lo que pudiera suceder que en situaciones más desfavorables los resultados fueran

CUADRO 10

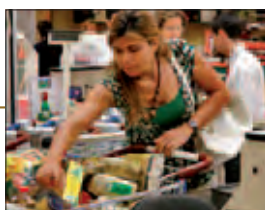
**Relaciones entre las variables temporales y la satisfacción. Procedimiento ANOVA**

SATISFACCIÓN (V. DEPENDIENTE) VARIABLES TEMPORALES (FACTORES)	SIG.	RESULTADOS
T. Objetivo	P=0,133	A mayor duración de la espera, menor nivel de satisfacción
Estimación (Ts-To)	P=0,615	Mayor satisfacción si subestiman que se sobrestiman, pero la menor satisfacción es la de quienes aciertan
Previsión de espera	P=0,59	Los que prevén esperar están menos satisfechos
Tolerancia (To-Taceptable)	P=0,399	Menor satisfacción cuando esperan más de lo que consideran aceptable
Tolerancia percibida (Ts-Taceptable)	P=0,026	Los sujetos que perciben que han esperado más de lo que para ellos es aceptable, están menos satisfechos
Tprevisto-Tpercibido	P=0,918	
PRESCRIPCIÓN (V.DEPENDIENTE) VARIABLE TEMPORALE (FACTORES)	SIG.	RESULTADOS
Tolerancia (To-Taceptable)	P=0,057	El porcentaje de sujetos que recomendaría el servicio es muy superior (90,4%) entre quienes han esperado menos de lo que consideran aceptable, que entre los que esperaron más de lo aceptable (66,9%)
EVALUACIÓN COMPARATIVA (V. DEPENDIENTE) VARIABLES TEMPORALES (FACTORES)	SIG.	RESULTADOS
Tolerancia percibida (Ts-Taceptable)	P=0,280	El porcentaje de sujetos que considera el servicio igual o peor a sus competidores es mayor entre quienes perciben que han esperado más de lo aceptable. El porcentaje de sujetos que consideran el servicio mejor, es mayor entre quienes piensan que han esperado por debajo de lo aceptable

CUADRO 11

**Estimación de la varianza de la tolerancia percibida con la variable satisfacción. Método MNQUE**

COMPONENTES	ESTIMATE	%
Var (tolerancia percibida)	0.123	9,9
Var (error)	1,124	90,1



otros. No obstante, si las circunstancias habituales de los servicios elegidos son las que nosotros hemos registrado, los resultados deben darse por buenos para los días normales.

La tolerancia percibida, es decir que la duración percibida de la espera esté por debajo de la duración aceptable para el cliente, explica el 10% de la satisfacción con la totalidad de la experiencia.

**Influencia de variables colaterales**

En el modelo descrito, se contemplaba además la posible incidencia de variables que atenuaran o intensificaran los efectos de la espera.

**a) Presión temporal**

Aunque existen diferencias coherentes con lo expuesto, en la conducta de quienes sienten prisa éstas no son significativas. Los sujetos con prisa tienen mayor probabilidad de estar solos. El cruce doble de la prisa y la compañía con la satisfacción sugiere que quienes sienten prisa y están solos, son en mayor proporción



que los demás propensos a considerar su experiencia “normal”.

La única relación significativa hallada con la sensación de prisa es el sexo. Las mujeres son más propensas a sentir prisa en este tipo de establecimientos ( $p < 0,05 = 0,047$ ).

En comparación con los hombres, las mujeres son también más proclives a pensar que tendrán que esperar y a abandonar la cola temporalmente porque les falta algún producto, compran más productos, se inclinan más a recomendar el establecimiento pero no sobrestiman más el tiempo, y coinciden con los hombres en el tiempo aceptable de espera.

#### b) Causa atribuida

Para preguntar a los clientes sobre la causa de la espera se adoptó un doble formato. Primero se les preguntó por la causa de manera abierta y después de manera cerrada.

Las respuestas a la pregunta abierta

CUADRO 12

#### Tabulación cruzada de la variable sexo y sensación de prisa

SEXO		SENSACIÓN DE PRISA		TOTAL
		NO	SÍ	
Mujer		39,7%	60,3%	100,0%
Hombre		57,6%	42,4%	100,0%
<b>TOTAL</b>		<b>48,4%</b>	<b>51,6%</b>	<b>100,0%</b>

CUADRO 13

#### Distribución de frecuencia de las respuestas recodificadas de la atribución causal abierta

	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
El proveedor	19	18,4	18,4
El momento	11	10,7	29,1
Los otros	73	70,9	52,5
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100,0</b>	

se clasifican en tres categorías (excluyendo los casos de clientes que manifestaron no haber esperado). La primera: el proveedor indicaba que el cliente conside-

raba que la culpa de la espera se debía a la gestión que hacía el proveedor del servicio; la segunda: el momento sugería que el cliente se hacía culpable a sí mis-

CUADRO 14

**ANOVA del tiempo de espera y la causa atribuida**

	N	MEAN	STD. DEVIATION
El proveedor	19	6,68	3,575
El momento	11	3,91	2,071
Los otros	73	4,30	2,431
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>4,70</b>	<b>2,786</b>

	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIG.
Entre grupos	93,286	2	46,643	6,679	,002
En grupos	698,384	100	6,984		
<b>TOTAL</b>	<b>791,670</b>	<b>102</b>			

CUADRO 15

**Distribución de frecuencia de las respuestas recodificadas de la atribución causal cerrada**

	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
Espera por causa usual	79	78,2	78,2
Espera por causa inusual	19	18,8	97,0
No espera por causa inusual	3	3,0	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>	

mo por haber elegido un mal momento, y la tercera, aunque también hace suponer que el culpable sigue siendo el cliente que ha elegido un momento en el que había otros clientes, se ha respetado como ajena porque se atribuye a la conducta de los demás, ni al servicio ni a su elección.

La elección de un momento inadecuado es una causa mucho más frecuente para las mujeres (81,8%) que para los hombres (18,2%).

Son ligeramente más propensos a la insatisfacción los clientes que consideran al proveedor culpable de la espera.

Pero lo más interesante es que quienes esperaron más tiempo consideraron que el responsable era el proveedor, mientras que quienes esperaron menos tiempo lo atribuyeron al momento elegido.

Adicionalmente observamos que tanto el tiempo previsto de espera como el tiempo percibido fueron superiores entre quienes luego atribuyeron la causa al proveedor.

CUADRO 16

**Test de Muestras Independientes del tiempo aceptable de espera y la música**

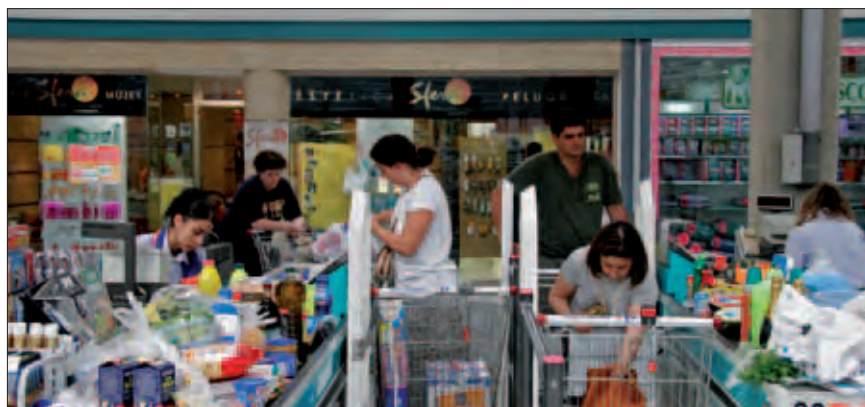
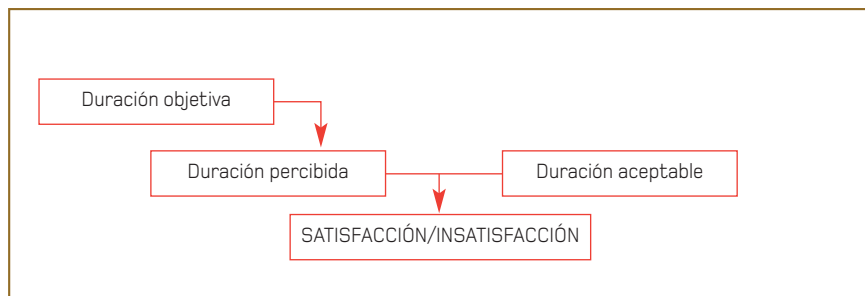
		MÚSICA	N	MEAN	STD. DEVI
Tiempo aceptable de espera	NO	41	10,10	7,690	1,201
	SÍ	81	15,49	14,246	1,583

LEVENE'S TEST FOR EQUALITY OF VARIANCES		T-TEST FOR EQUALITY OF MEANS							
	F	SIG.	T	DF	SIG. (2-TAILED)	MEAN DIFF.	STD. ERROR DIFF.	95% CONF. INTERVAL DIFFERENCE	
								LOW.	UP.
Equal variace, assumed	7,266	,008	-2,261	120	,026	-5,396	2,386	-10,121	-,671
Equal variance not assumed			-2,716	119,449	,008	-5,396	1,987	-9,331	-1,462

GRÁFICO 4

**Mecanismo de acción del tiempo de espera sobre la satisfacción**



Todo ello nos conduce a subrayar la importancia que tiene la duración de la espera en la atribución causal.

En la pregunta cerrada tratábamos de identificar la estabilidad de la causa, es decir si esperar o no hacerlo se debía a algo fortuito o a algo que siempre era así en ese servicio. Recodificamos las respuestas en estas categorías y es interesante observar que no hay ningún cliente

que manifestara que no había esperado por una causa estable. En otras palabras, no se contempla que no esperar en ese servicio se deba a que habitualmente no haya que hacerlo.

Los sujetos que atribuyen la causa de la espera a un motivo estable habían esperado más tiempo.

**c) Entorno**

De las características del entorno,

aparte de la relación observada entre luz y sobrestimación, encontramos una relación significativa entre la cantidad de productos adquiridos y el nivel de ruido y la temperatura. Los datos señalan que las compras se favorecen con la temperatura ( $p=0,006$ ) y el nivel de ruido ( $p=0,028$ ).

Otro hecho destacado es la positiva influencia de la música en el umbral de tolerancia de la espera. Los sujetos que esperaron con música, establecieron umbrales de tolerancia más amplios que quienes no lo hicieron, de manera significativa.

**d) Compañía**

La compañía hace más grata la espera, distrae del paso del tiempo pero esa distracción se traduce en sobrestimación, aunque no conduce a evaluaciones diferentes en satisfacción.

También observamos una cierta diferencia en la predisposición hacia la queja. La proporción de sujetos a los que les parecería mal que alguien se quejara por la espera que ellos están cursando es mayor entre los acompañados que entre los solos. Sin embargo, los solos son más indiferentes.

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La estimación de la duración de un intervalo de tiempo es una tarea complicada. Los clientes en espera tienden a sobrestimar el tiempo, y cuanto mayor es la duración de la espera, más intensa será la sobrestimación.

La espera puede influir en la satisfacción general con el servicio, en la intención de recomendarlo y en la evaluación comparativa de éste, pero no de manera determinante sino residual, al menos en los casos analizados donde el 71% había esperado menos de 5 minutos.

Sin embargo, el mecanismo que parece explicar el efecto de la espera no es la sobrestimación, es decir, el problema no es que el cliente en espera sobrestime el tiempo, sino la comparación entre lo que siente que ha esperado y lo que considera aceptable esperar en ese servicio con-

creto. Este hecho corrobora la idea de que la espera sólo es perjudicial cuando se excede el umbral de tolerancia del cliente (Gavilán, 2004) y proporciona un margen de tiempo que facilita la actuación del servicio.

Para los proveedores de servicio las recomendaciones serían: prestar atención a los mecanismos que atenúan la duración y a los que favorecen la tolerancia.

Respecto a los primeros: aumentar la intensidad de la luz es prácticamente la única medida al alcance del servicio, ya que los demás factores identificados: la cantidad de productos adquiridos, la distracción con los acompañantes, la formación (en sentido inverso) o tener prisa escapan de su control.

Respecto a la tolerancia, es importante el papel de la música ambiental como variable amplificadora del umbral de lo aceptable.

Al margen de estas conclusiones, la explotación de los datos nos proporciona hallazgos interesantes, como la tendencia de los clientes a culpabilizar al establecimiento por la espera, sobre todo cuanto más tiempo esperan. Si el cliente piensa que el responsable es la tienda, asumen además que se trata de una circunstancia habitual y no de una coincidencia.

Las actividades contempladas son poco explicativas de la satisfacción; sin embargo, si se observa que los clientes que están acompañados y se entretienen charlando mientras esperan, se desorientan respecto al paso del tiempo y como consecuencia sobrestiman la duración, aunque esta sobrestimación no se traduzca luego en insatisfacción, ni en motivo de queja. Realmente la compañía sólo parece desorientar.

Nos sorprende la sensibilidad de los clientes hacia las condiciones medioambientales del establecimiento, además de la luz, la temperatura y el nivel de ruido guardan relación con la cantidad de productos adquiridos. A pesar de que no hayamos encontrado una relación causal entre ambas variables, sí existe una vinculación entre las mismas.

Por último constatar que los resultados obtenidos, aún siendo éste un trabajo exploratorio, confirman los registros en otros estudios, y sugieren que en el ámbito de la espera, las medidas deben encaminarse hacia la percepción de

la situación. Nos encontramos frente a un tema interesante para clientes y proveedores en el que queda bastante camino por recorrer, principalmente porque las expectativas de los clientes nunca se detienen. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- ANTONIDES, G., VERHOEF, P.G. y VAN AALST, M. (2000). "Consumer Perception and Evaluation of Time: A Field Experiment". Erasmus Research Institute of Management (draft version).
- DAVIS, M.M. y HEINEKE, J. (1998). "How Disconfirmation, Perception and Actual Waiting Times Impact Customer Satisfaction". *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 9, nº 1. Pp. 64-73.
- DAVIS, M.M. y VOLLMANN, T.E. (1990). "A Framework For Relating Waiting Time and Customer Satisfaction". *The Journal of Service Marketing*. Vol. 4, nº 1. Pp. 61-69.
- DAWES, J. y ROWLEY, J. (1996). "The Waiting Experience: Towards Service Quality in the Leisure industry". *International Journal of Contemporary Hospitality*. Vol. 8, nº 1. Pp. 16-21.
- DELLAERT, B. y KAHN B. (1998). "How Tolerable Is delay? Consumers' Evaluation of Internet Web Sites After Waiting". JEL (draft version).
- DUBÉ-RIOUX, L. SCHMITT, B.H. y LECLERC, F. (1988). "Consumer's Reactions To Waiting: When delays Affect the Perception of Service Quality". *Advances in Consumer Research*. Vol. 16. Pp. 59-63.
- EDWARDS, J. R., BAGLIONI, A. J., JR., y COOPER, C. L. (1990). "Examining Relationships Among Self-Report Measures of Type A Behavior Pattern: the Effect of Dimensionality, Measurement Error, and Differences in Underlying Constructs". *Journal of Applied Psychology*. Nº 75. Pp. 440-454.
- GAVILÁN, D. (2004). *Tiempo y venta. La influencia del tiempo de espera en la satisfacción con el servicio*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- HORNICK, J. (1984). "Subjective Vs. Objective Time Measures: A Note on the Perception of Time in Consumer Behavior". *Journal of Consumer Research*. Vol. 11, nº 6 Junio. Pp. 615-618.
- JONES, P. y PEPPIATT, E. (1996). "Managing Perceptions of Waiting Times in Service Queues". *International Journal on Service Industry Management*. Vol. 7, nº 5. Pp. 47-61.
- KUMAR, P., KALWANI, M.U. y DADA, M. (1997). "The Impact of Waiting Time Guarantees on Customer's Waiting Experiences". *Marketing Science*. Vol. 16, nº 4. Pp. 295-314.
- MAISTER, D.H. (1985). "The Psychology of Waiting Lines". *The Service Encounter: Lexington Mass*. Pp. 176-183.
- MOBACH, M. (2007). "Consumer behaviour in the waiting area". *Pharmacy World and Science*, Vol. 29, nº 1, Febrero, Pp. 3-6.
- PRUYN, A. y SMIDTS, A. (1993). "Customers' Evaluations of Queues: Three Exploratory Studies". *European Advances in Consumer Research*. Vol. 1. Pp. 371-382.
- TAYLOR, S. (1995). "The Effects of Filled Waiting Time and Service Provider Control Over the delay on Evaluations of Service". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23, nº 1. Pp. 38-48.

## NOTAS

- (1) Los modelos matemáticos asumen que la espera para incorporarse al servicio se realiza en forma de cola; de ahí su denominación como modelos de colas.
- (2) Gestión de empresa, Marketing, Psicología y Sociología.
- (3) La alternativa son las esperas invisibles como las de los call centres, servicios de paquetería... donde el cliente no tiene la certeza del número de clientes que le preceden.
- (4) Otras opciones son la fila de serpiente, donde una única fila da acceso a varios servidores o la espera numerada, donde el cliente no se dispone en cola aunque existe un criterio de orden basado en números.
- (5) First Come First Served.
- (6) Service In Random Order.
- (7) First In First Out.