



Diana Gavilán-Bouzas
Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados
Universidad Complutense de Madrid
✉
diana@soleste.es

56



Jesús García-de-Madariaga-Miranda
Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados
Universidad Complutense de Madrid
✉
jesusmadariaga@ccee.ucm.es

¿Esperamos porque es mejor o es mejor porque esperamos? Un estudio exploratorio de la relación entre el tiempo de espera y el valor percibido.

*Do we wait if it's better, or is it better if we wait?
An exploratory study about the relationship between waiting time and perceived value.*

I. INTRODUCCIÓN

En las universidades americanas existe una vieja regla conocida por los alumnos que dice: si un profesor se retrasa y es ayudante, se le espera 10 minutos, si es un asociado se le espera 15 minutos, y si es un titular se le espera hasta 20 minutos. En definitiva, que si lo que se desea obtener es presuntamente mejor que sus alternativas, vale la pena esperar.

El objetivo de este trabajo es estudiar la relación existente entre la espera y el valor atribuido a un servicio. En contra de la considera-

CÓDIGO JEL:
M300; M310

Fecha de recepción y acuse de recibo: 22 de octubre de 2008. Fecha inicio proceso de evaluación: 22 de octubre de 2008. Fecha primera evaluación: 3 de noviembre de 2008. Fecha de aceptación: 26 de marzo de 2009.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

La investigación sobre esperas ha asumido el carácter siempre negativo de éstas. En este trabajo se exploran posibles efectos positivos basados en la relación entre espera y valor: la espera puede aumentar la expectativa de valor de una opción y el valor –ya sea percibido en experiencias anteriores, o esperado– puede conducir a que el sujeto presuponga espera y/o aumente la tolerancia con la misma.

Cuatro premisas básicas son el marco de referencia en el que tienen lugar estas relaciones: existencia de alternativas, atribución causal externa, principio de escasez y reducción del riesgo. Empleando la técnica de escenarios para la recogida de información, se concluye que, bajo las premisas expuestas, la espera actúa como indicio del valor, estimula la elección y predispone al sujeto a esperar de una forma más satisfactoria. Se deduce que el funcionamiento de la espera es asimilable a una regla heurística de decisión.

EXECUTIVE SUMMARY

The investigation about waiting time always assumed its negative nature. In this study we explore chance of getting benefits by means of the relationship between waiting time and value: waiting time may increase value expectations, and value –based on previous experiences or as an expectation– may lead to a prediction of waiting and an increase of tolerance with waiting.

The framework for these connections is based on four premises: several alternatives, external causal attribution, shortage principle and risk reduction. Recording information using scenarios technique, we may conclude that waiting acts as a sign of value, stimulates the choice and predisposes to wait more pleasantly. We deduce that the way waiting works resembles a heuristic decision rule.

ción habitual de que la espera es una fuente de perjuicio (Durrande-Moreau, 1999), o una situación tolerable (Taylor, 1995), este trabajo se justifica en la sospecha de un posible efecto positivo de la espera, que se manifestaría de tres formas: cuando la espera incrementa la expectativa de valor, favoreciendo la elección del consumidor; cuando tiene lugar el fenómeno inverso, es decir, el valor esperado o atribuido provoca una expectativa de espera; y cuando a causa del valor aumenta la tolerancia con la espera.

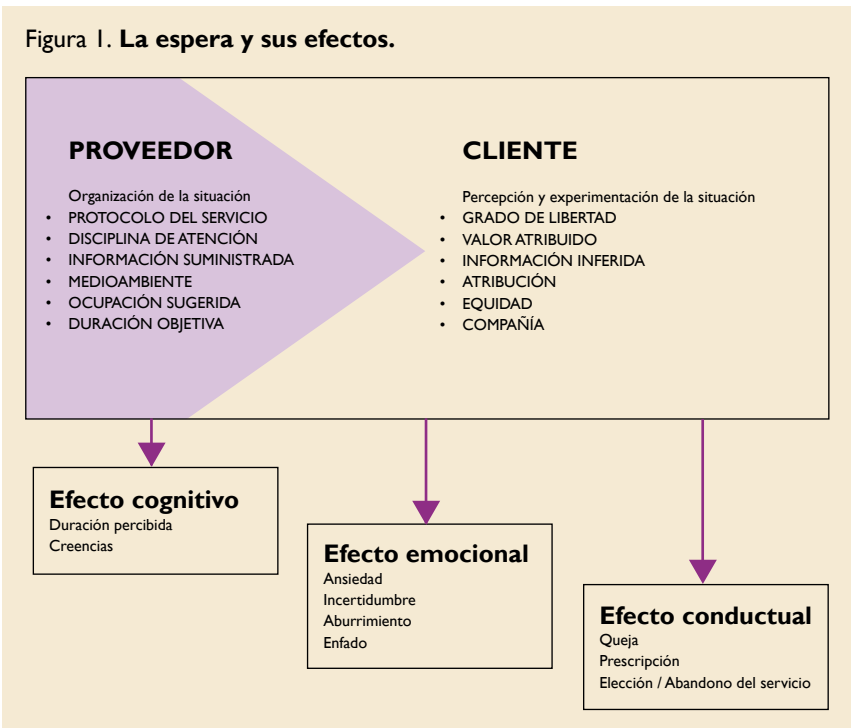
La principal contribución de este trabajo es la de ampliar la comprensión del significado de la espera extendiéndolo a un efecto positivo. Desde el punto de vista empresarial es, sin embargo, donde se cree que las contribuciones son más productivas. Si haciendo esperar al cliente éste otorga mayor valor a los productos o servicios, o si por el contrario, el valor esperado justifica la espera, entonces el margen operativo de las organizaciones se amplía considerablemente.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Origen conceptual de la psicología de las esperas

Maister (1985) enumera ocho proposiciones básicas que relacionan diferentes aspectos que configuran la espera con el efecto de sobres-

Figura 1. La espera y sus efectos.



timación de la duración. Investigaciones posteriores se centran en estudiar las relaciones entre los elementos que conforman la espera: ocupación, información, atribución... y sus efectos. En la Figura 1 se representan las variables estudiadas y la tridimensionalidad del efecto de esperar: cognitivo, afectivo y conductual (Casado y Más, 2001).

De las variables investigadas, la influencia del valor es la que menos atención ha recibido. La relación entre las expectativas de valor de aquello por lo que se espera y la espera, puede analizarse desde el nivel cognitivo y conductual.

2.2. Valor

El concepto de valor que se desprende de las experiencias de consumo, valor percibido, fue descrito por Zeithaml (1988) como lo que se obtiene en función de lo que se da. Day (1990) se refiere al valor percibido como el superávit entre los beneficios y los costes percibidos por el consumidor. Tanto los beneficios como los costes pueden tener diversa naturaleza, y están sujetos a la percepción. Wenben (1995) enuncia ocho posibles beneficios generadores de valor: funcionales, sociales, emocionales, epistemológicos, estéticos, hedonistas, situacionales y holísticos, a los que se podría añadir los logísticos (garantías, servicios posventa, conveniencia). Respecto al coste que contrapesa dichos beneficios se puede citar al dinero, la energía, el riesgo y/o el tiempo (Figura 2).

PALABRAS CLAVE

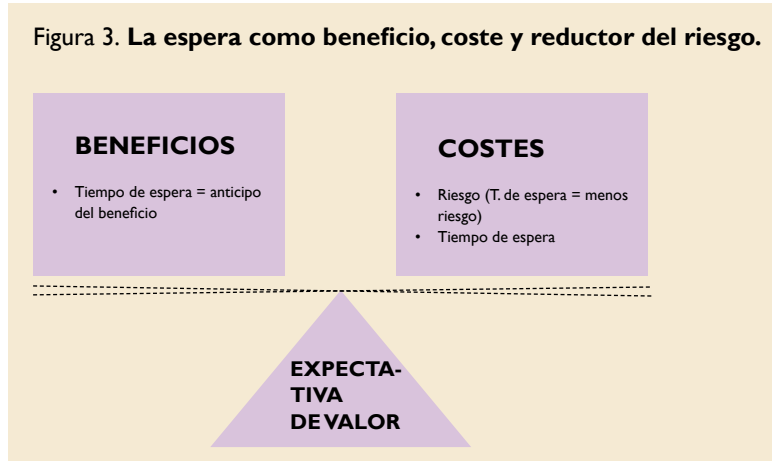
espera, valor percibido, reglas heurísticas, satisfacción con el servicio, preferencias, regla heurística.

KEY WORDS

Waiting time, perceived value, service satisfaction, preferences, heuristic rules

Figura 2. Valor percibido como superávit entre beneficios y costes.





Así pues, en situaciones donde el consumidor percibe importantes beneficios, el modelo compensatorio descrito anticipa que la existencia de espera podría no llegar a desencadenar efectos negativos emocionales, ni conductuales, aumentándose la tolerancia.

Ahora bien, el concepto de valor percibido es aplicable a situaciones en las que ya ha habido experiencia por lo que deberíamos hablar de expectativa de valor o valor esperado para referirnos a situaciones en las que el sujeto sólo baraja deseos o posibilidades. En tales casos, la espera aparecería simultáneamente en los beneficios como anticipo de un posible beneficio que todavía no se ha materializado –tiempo de espera hasta la recepción de un vehículo con extras a demanda del cliente–, como coste, e incluso como factor reductor del coste, al disminuir el riesgo asociado a la decisión de consumo –ante la duda, el cliente observa que otros ya han optado por esa misma opción, lo que explica que tenga que esperar: restaurantes, cines, exposiciones... (Figura 3).

Esta situación, no obstante, no se puede generalizar, sino que debe estar vinculada al marco de referencia en el que tiene lugar la evaluación.

2.3. Si es valioso merecerá la pena esperar²

Maister (1985; p.182) señala que nuestra tolerancia con la espera depende del valor esperado de aquello por lo que se espera³. Cuando el consumidor otorga un elevado valor a un producto/servicio es capaz de esperar más tiempo y con menor desgaste psicológico. El valor hace que el cliente absorba el coste de la espera. Por ejemplo, el reciente lanzamiento mundial del Iphone de Apple en España fue

recibido con una cola donde el primer comprador esperó en la puerta de la tienda 17 horas.

Meyer (1994) destaca la escasa atención prestada al interés del sujeto en espera por el logro de su objetivo. La incorporación voluntaria a una cola no presupone que el objetivo de la cola tenga el mismo valor para todos los sujetos. Para este autor, el valor esperado –descrito como significado subjetivo del servicio/producto por el que se espera– actúa como un punto de referencia interno de la atención, energía y motivación para perseverar en la espera, y es la causa de un proceso de autorregulación que minimiza el coste negativo de ésta y amplifica la recompensa positiva. En otras palabras, se sugiere un proceso compensatorio entre el significado subjetivo del servicio/producto por el que se espera (beneficio) y el tiempo de espera (coste).

El consumidor permanece en espera mientras perciba que su situación mejorará por haber esperado (Gudergan, 1997).

Con la excepción de los citados trabajos no se ha encontrado ningún otro artículo que abordara esta cuestión, por otro lado asumida desde la lógica por autores como Jones y Peppiatt (1996, 58-59): Aumentar el valor esperado del servicio es lo mejor que un proveedor puede hacer para gestionar el tiempo de espera de forma efectiva.

2.4. Si hay que esperar, es valioso

Esperar es intrínsecamente poco satisfactorio para la inmensa mayoría de los consumidores (Gavilán, 2004). Por lo tanto, si existiendo opciones alternativas los consumidores coinciden en una elección y superan la capacidad de suministro por exceso de demanda, cabe pensar que es porque la opción reúne una serie de características superiores a sus alternativas o al menos resulta ampliamente satisfactoria.

La vida económica no se desarrolla en un compartimento estanco de la social. Los esquemas mentales que gobiernan un ámbito bien pueden extrapolarse a otro, lo que hace que no resulte tan paradójico pensar que esperar para adquirir un producto o servicio pueda conferir valor a lo demandado, convertirlo en más atractivo, exclusivo, deseable y satisfactorio. Ello no significa que este incremento del valor esperado motivado por la espera, tenga necesariamente que mejorar la percepción del servicio cuando éste sea recibido. Es más, la espera es interpretada por el consumidor como un coste añadido.

Cuando el consumidor otorga un elevado valor a un producto/servicio es capaz de esperar más tiempo y con menor desgaste psicológico. El valor hace que el cliente absorba el coste de la espera.

Las reglas de actuación del consumidor no son necesariamente racionales (Sargent, 1993). La conveniencia en una situación puede convertirlas en indicadas y útiles. Como señalan Parasuraman *et al.* (1985), la información y el grado de conocimiento del que dispone el cliente para juzgar un servicio suelen ser escasos, circunstancia que se acentúa con el grado de profesionalidad y especialización del servicio demandado. En ausencia de información suficiente, el mecanismo que se emplea para la evaluación de los beneficios pueden ser meros indicios o atributos extrínsecos. Así, cuando una gran cantidad de personas coincide en elegir al mismo oferente, provocando las consiguientes esperas –y habiendo además alternativas–, la prueba del valor de la elección está servida en bandeja (Kostecki 1996; p. 297).

Para que la espera sirva de fuente generadora de valor es necesario que se cumplan al menos alguna de estas cinco premisas:

1. **Existencia de alternativas.** El cliente debe tener consciencia de que es factible, aunque pueda no ser tan deseable, acceder a otras alternativas.
2. El tipo de **atribución causal** que efectúa el demandante cuando se incorpora al servicio debe ser estable; el locus externo y el grado de control escapará al proveedor. La causa de la espera no reside ni en el cliente, por cursar su demanda en un momento inoportuno, ni en el proveedor, por una organización defectuosa. El cliente está convencido de que la situación es consecuencia de que los otros, igual que él, constatan que esa es una buena alternativa, lo que refuerza aún más su elección.
3. La información obtenida a través de la espera sirve para **reducir el riesgo**. De este modo se explica el imán que ejerce una cola para los nuevos clientes. En su intento por maximizar la satisfacción con su elección y minimizar el riesgo, el cliente prefiere observar la conducta de otros compradores (Bikhchandani *et al.*, 1993). Una tienda llena de clientes o un restaurante con personas esperando, siempre será más atractivo que una tienda o un restaurante vacíos.
4. Actúa el **principio de escasez**. Cuanto menor es la oportunidad, mayor es el atractivo porque el miedo a quedarse sin el producto automáticamente incrementa su atractivo.
5. Eventualmente puede existir la **convicción de que el tiempo de espera es una consecuencia de que el tiempo de desarrollo empleado por el oferente es imprescindible para ga-**



rantizar su calidad. Las cosas bien hechas precisan tiempo. Numerosos ejemplos ilustran esta condición: el abrigo artesanal patchwork de Dolce & Gabbana, suministrado en 4 semanas a 3.585 € o el plazo de entrega de ciertos modelos de automóviles. A partir de estas premisas se han planteado una serie interrogantes, que sin ser originales (Zeithaml, 1988)¹, resultan novedosos al relacionarlos con la espera.

Sobre la capacidad de la espera para generar expectativas de valor nos planteamos:

(P₁) *La espera, que es un atributo extrínseco de productos/servicios ¿puede actuar como un síntoma del valor?*

Como la percepción del valor fundamentada en atributos extrínsecos, como la espera, depende del marco de referencia en el que el consumidor está realizando la evaluación, bajo las premisas descritas se plantea: (P₂) *¿Son más atractivas para el cliente las alternativas de compra/consumo con más espera?*

Y si son más atractivas, (P₃) *las opciones con más espera ¿Son además preferidas?*

Sobre la capacidad del valor para generar expectativas de espera. De modo inverso se plantea la potencialidad del valor esperado – expectativa de valor– para predisponer al cliente a esperar:

(P₄) *Las opciones de compra y consumo a las que se otorga más valor ¿conlleven una previsión de espera de mayor duración?*

Por último, como en el valor percibido los beneficios obtenidos pueden compensar los costes soportados, nos planteamos si antes de que tenga lugar la experiencia actúa el mismo mecanismos compensatorio: (P₅) *¿Aumenta la predisposición a esperar a medida que aumenta el valor conferido a una opción de compra/consumo?*

Estos interrogantes abordan los tres argumentos que sostiene este trabajo:

- Más espera → Mayor expectativa de valor
- Más valor → Más probabilidad de tener que esperar
- Más valor → Mayor predisposición a esperar

3. MATERIAL Y MÉTODO DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN

La validez de los métodos de simulación como fuente de datos empíricos aparece probada en el trabajo experimental de Hui y Bateson (1991). Sus resultados ponen de manifiesto que las situacio-

nes de los servicios pueden simularse con eficacia, reproduciendo las condiciones medioambientales. Existen además razones prácticas para ello, dada la naturaleza interpersonal de la experiencia en los servicios y la imposibilidad de replicar una situación. De este modo, ya sea con vídeo, con fotografías o con descripciones, el estímulo que se presenta a los sujetos es idéntico, lo que proporciona mayor control de las condiciones experimentales.

Otros autores como Havlena y Holbrook (1986) justifican la validez del empleo de métodos proyectivos o autoprojectivos a través de las ventajas obtenidas con los mismos: desaparición del efecto-sesgo social y de problemas relacionados con las diferencias individuales, respecto al tipo de actividad del servicio.

Y dentro de las investigaciones sobre esperas, también se encuentran autores cuyos trabajos se realizaron mediante procedimientos similares –Dubé *et al.* (1989); Pruyn y Smidts (1993); Chebat y Filiatrault (1993); Tom y Lucey (1995) –. Todos ellos comparten el uso de la técnica de los escenarios para la recogida de información.

En este estudio se seleccionó una muestra de 112 sujetos elegidos aleatoriamente, de edades comprendidas entre 25 y 65 años, todos ellos laboralmente activos y en su mayoría (70%) con formación universitaria. Los datos se recogieron durante los meses de julio y agosto de 2008. Se diseñó una batería de escenarios autoprojectivos bajo las siguientes condiciones: que fueran situaciones creíbles, familiares y de fácil implicación para el encuestado, con descripciones breves y que respetaran las premisas descritas. De este modo se elaboró el cuestionario con preguntas de opción múltiple con 6 escenarios.

Antes de proceder a la aplicación se probó la inteligibilidad de las situaciones descritas con una pequeña muestra.

Tabla I: **Resumen del contenido de los escenarios.**

E ₁	Relacionar modelos de TV con plazos de entrega.
E ₂	Relacionar abogados con tiempos de espera para acceder a una cita.
E ₃	Indicar el grado de preferencia por 3 opciones de ocio y posteriormente indicar el tiempo aceptable de espera para cada opción.
E ₄	Evaluación de un médico a partir de la descripción de su consulta con/sin espera.
E ₅	Elección entre dos restaurantes con/sin espera.
E ₆	Elección entre las atracciones de un parque temático con diferentes tiempos de espera.

4. RESULTADOS

4.1. Si hay espera es mejor: efectos cognitivos y conductuales

Para responder a las dos primeras preguntas, sobre aspectos cognitivos:

(P₁) ¿Puede actuar la espera como un síntoma del valor?

(P₂) ¿Son más atractivas las alternativas con más espera?

Se emplea el escenario del médico (E₄), en el que se presentan dos modelos idénticos salvo por el dato de la espera: 64 encuestados respondieron al modelo sin espera para la cita y 48 al modelo con espera. El gráfico del error estándar de las evaluaciones de cada modelo sugiere una diferencia en las respuestas favorable al modelo con espera (Véase Gráfico 1). El análisis de la varianza corrobora que la diferencia de las medias (0,771) es significativa.

Se observa que sólo la información relativa a la espera es capaz de justificar una evaluación diferente del médico (P₁), y que favorece al especialista con espera (P₂).

Gráfico 1. **Media de las evaluaciones por modelo de cuestionario (Escala 1-5).**

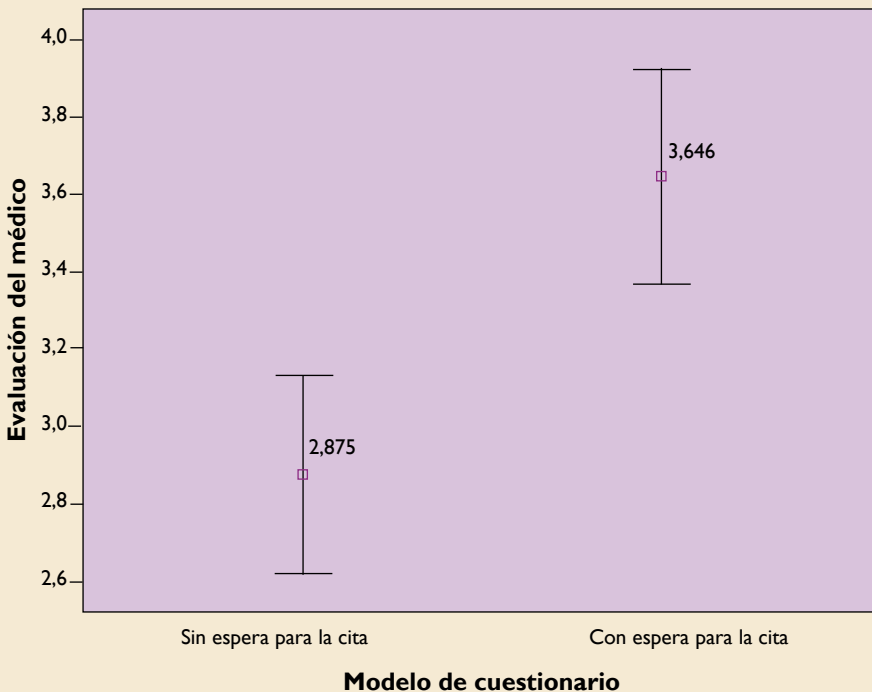
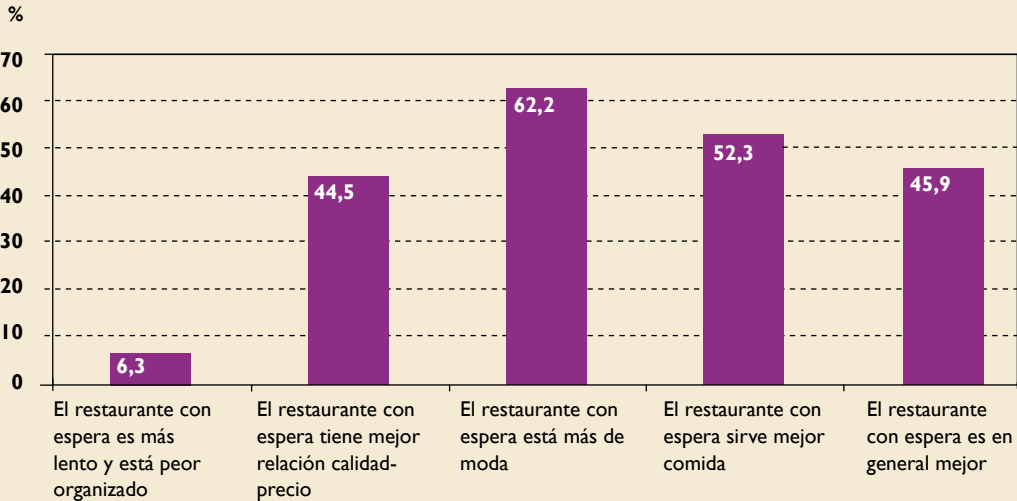


Gráfico 2. Atribuciones efectuadas por los encuestados sobre las causas de la espera en el restaurante.



Los resultados obtenidos en el escenario del restaurante (E_5) apuntan en la misma dirección. Los encuestados respondían a diversas preguntas sobre dos restaurantes de características similares en precio y en diseño, cuya diferencia era que en uno había que esperar para cenar mientras en el otro estaban vacías la mitad de las mesas. Se preguntaba al encuestado por el tipo de atribución que daba a la espera, entre una selección de opciones con posibilidad de marcar varias (Véase Gráfico 2).

Sólo el 6,3 por ciento de los encuestados atribuyó la espera a factores negativos, aunque de éstos, el 51 por ciento además señaló que el restaurante con espera tenía mejor relación calidad-precio y el 42,9 por ciento que estaba más de moda.

Paradójicamente, aunque sólo el 45,5 por ciento de la muestra consideró que la espera podía atribuirse a una superioridad en general del restaurante con espera, el 74,8 por ciento calificó la espera como un signo positivo (Véase Gráfico 3).

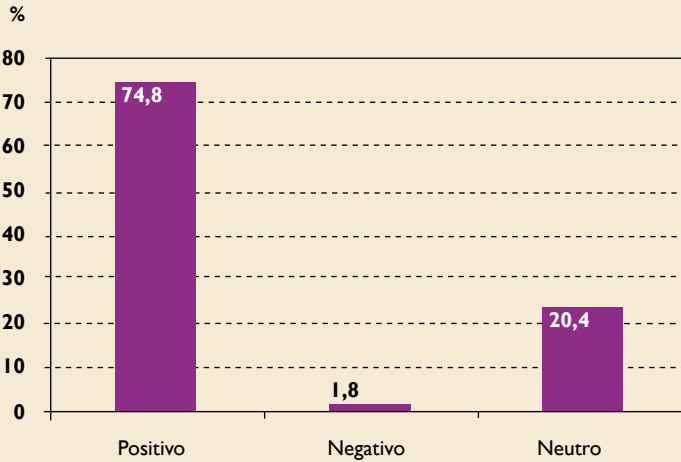
En otro contexto, el de un parque temático (E_6), los encuestados debían elegir entre tres atracciones precedidas de diferentes esperas, indicando la que creían más emocionante (Véase Gráfico 4).

Para responder al tercer interrogante, relativo a los efectos conductuales de la espera: (P_3) *las opciones con más espera ¿Son además preferidas?*

Retomamos los escenarios del restaurante (E_5) y del parque de atracciones (E_6). Respecto al restaurante en el que los encuestados creen que tendrían más posibilidades de acertar con su elección la

Gráfico 3. Evaluación del significado de la espera en el restaurante.

La espera es un signo...



respuesta fue mayoritaria a favor del restaurante con espera (Gráfico 5), como también lo fue a favor de la atracción con más espera, cuando la cuestión se planteaba en términos de lo que le “gustaría”, aunque la misma pregunta cambiando “le gustaría” por “elegiría” hizo que la decisión mayoritaria se desplazara a favor de la opción de espera media (Véase Gráfico 6).

En ambos casos la espera aporta una información que estimula la elección a favor de las opciones con mayor espera, aunque en los parques de atracciones la opción sería preferida, pero no elegida. Con es-

Gráfico 4. Evaluación de las atracciones.

La atracción más emocionante es...

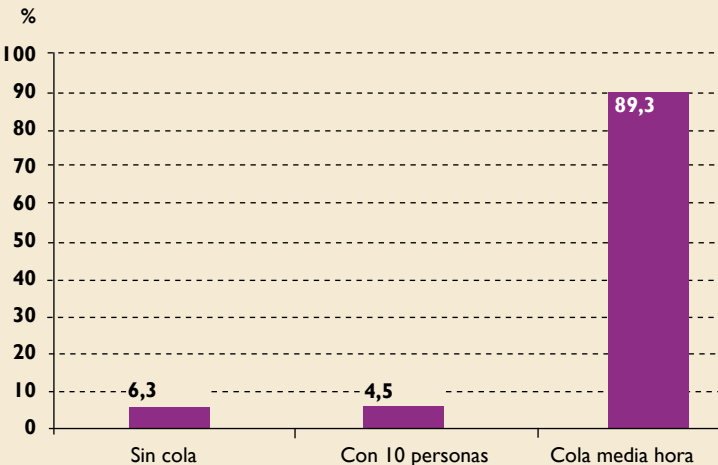
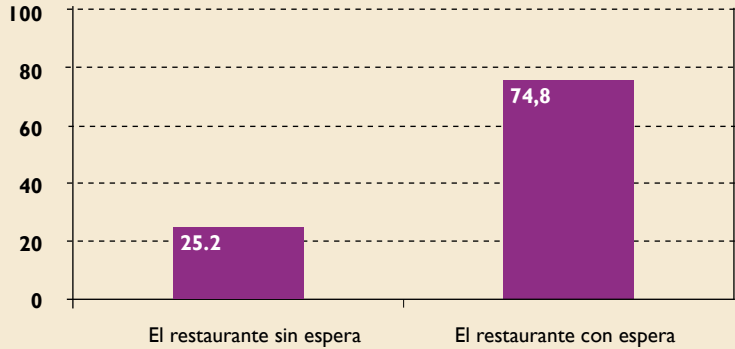


Gráfico 5. Elección entre restaurantes.

¿En que restaurante tendría más posibilidades de acertar su elección?

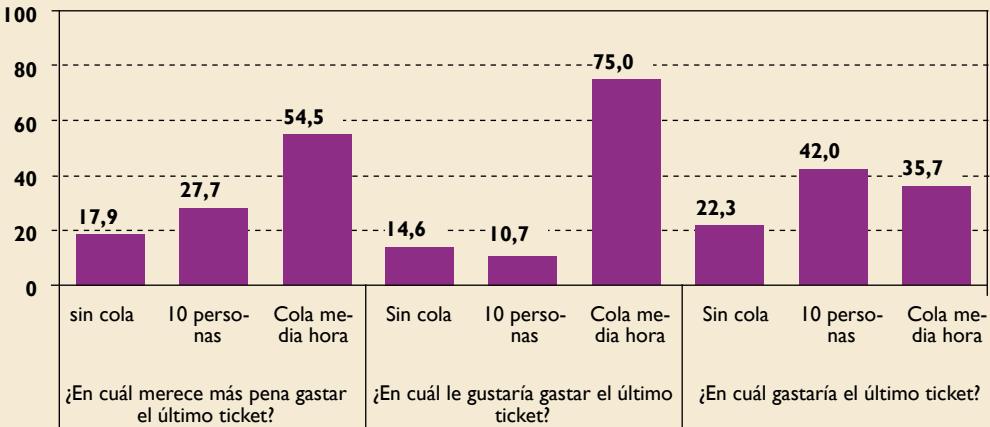
%



68

Gráfico 6. Elección entre atracciones.

%

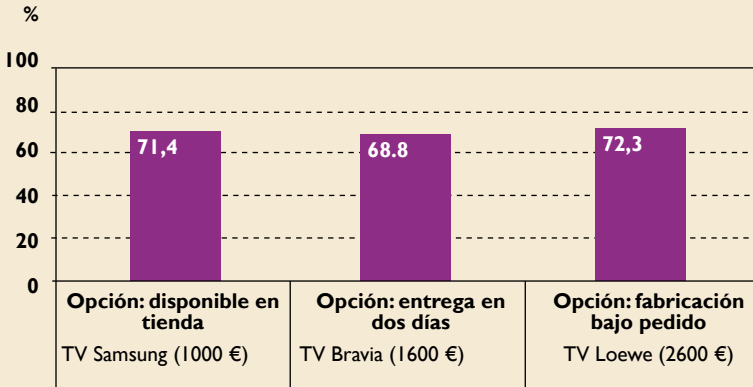


tos resultados no se puede afirmar que las opciones con mayor valor añadido sean preferidas por los clientes en todas las situaciones.

4.2. Si es mejor tendrá más espera: efectos cognitivos

Para responder a la pregunta P₄: *Las opciones a las que se otorga más valor ¿conllevan una previsión de espera de mayor duración?* Se emplean dos escenarios. En el primero (E₁) los encuestados relacionaban tres modelos de televisión de diferente precio con tres plazos de entrega. La distribución significativa de las respuestas indica que los sujetos elaboran expectativas de espera de mayor duración para las opciones que poseen más valor (Gráfico 7).

Gráfico 7. Relación entre modelos y tiempos de espera (plazos de entrega) estimados.



Los resultados anteriores coinciden a su vez con los obtenidos en el escenario de los abogados (E_2), donde los encuestados debían relacionar el perfil de un abogado con el plazo de tiempo que les haría esperar para darles una cita. En este caso la concentración de las respuestas fue todavía más acentuada (Gráfico 8).

4.3. Si es mejor, merecerá la pena esperar más: efecto cognitivo

La última cuestión planteada hace referencia a la predisposición a esperar:

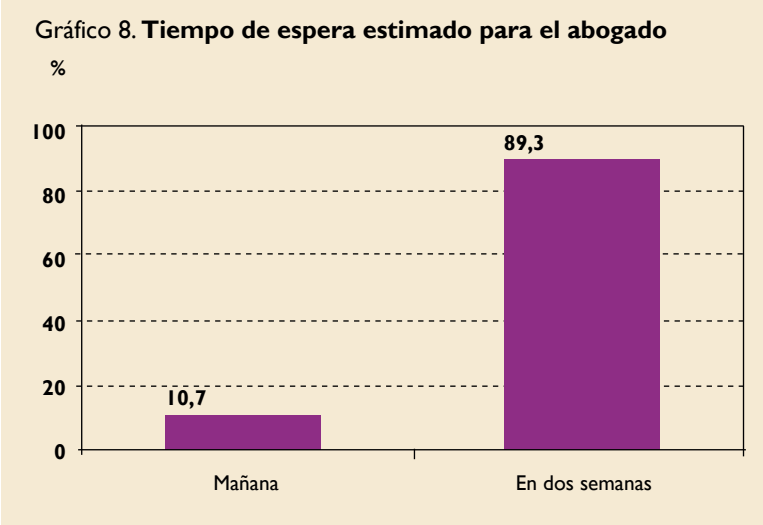
(P_5) *¿Aumenta la predisposición a esperar a medida que aumenta el valor conferido a una opción de compra/consumo?*

Empleamos el escenario de alternativas de ocio (E_3) donde primero se pedía ordenar por preferencia tres opciones de ocio, y posteriormente se preguntaba sobre el tiempo de espera que estaría dispuesto a esperar en cada opción. Una tercera parte de los encuestados indicaron que, a pesar de preferir unas alternativas sobre otras, su predisposición a esperar sería la misma en todas ellas. Sin embargo, analizando las correlaciones con el restante 69,6 por ciento de los casos, se obtienen coeficientes de correlación significativos en las tres opciones propuestas (Tabla 2).

5. DISCUSIÓN

En los trabajos precedentes en los que se han investigado cuestiones relativas al valor y la espera no se ha abordado el papel de ésta como fuente generadora de valor, ni su efecto como motor de la decisión.

Maister (1985) anticipa que a mayor valor esperado la capacidad de espera del cliente será superior, y Meyer (1994) corrobora este enunciado yendo más allá: el tiempo no es una variable predictiva del es-



tado de ánimo de los clientes muy implicados. Sin embargo, ninguno se plantea estas cuestiones como creencia inversa, ni siquiera en el momento de la toma de decisión. Por ello, resulta imposible poner en conexión nuestros datos con otras investigaciones.

Los resultados de esta investigación apuntan a que la espera sirve como indicio del valor. Bajo las premisas descritas, si hay espera la opción es mejor, y si una opción es mejor, por precio o por información previa, se le supone mayor espera para acceder a la misma. Pero además de una relación cognitiva, se plantea una relación conductual, donde habiendo espera y siendo presuntamente mejor la opción, no siempre se garantiza la elección. Ahora bien, a este respecto cabe señalar que no se puede descartar plenamente la relación por dos razones. En primer lugar, porque si se concibe el valor como un desequilibrio entre beneficios y costes, es posible que el coste de la

Tabla 2. Correlaciones entre la preferencia y la tolerancia con la espera

PREFIERE...	ESPERA...	CORRELACIÓN
Fútbol	Mayor predisposición a esperar	,572 (**)
Espectáculo	Mayor predisposición a esperar	,242 (*)
Exposición	Mayor predisposición a esperar	,359 (**)

** Correlación Rho de Spearman significativa al nivel 0,01 (bilateral).
 * Correlación Rho de Spearman significativa al nivel 0,05 (bilateral).

espera en el escenario de los parques de atracciones no fuera compensado por el interés que despierta la atracción, y, en segundo lugar, porque en el perfil de la muestra empleada, la edad mayoritaria de los participantes les alejaba del segmento más motivado por las emociones que genera un parque de atracciones. Sucede además que el método de los escenarios puede ser más adecuado para la recopilación de información relativa a aspectos cognitivos que conductuales, donde lo máximo que se podría obtener es la intención de conducta, que no siempre se materializa en hechos.

Este trabajo puede ponerse en relación con los estudios sobre los procesos de toma de decisión intuitiva (Gigerenzer, 2008) y la heurística del juicio (Kaheman, 2003), que sostienen que las personas se basan en un limitado número de principios heurísticos para reducir la compleja tarea de evaluar.

Contrariamente a lo que se defiende desde las escuelas de la racionalidad, muchas decisiones se basan en operaciones más sencillas como la sustitución de atributos (Kahneman, 2003). El individuo valora un atributo objetivo –tiempo de espera– y lo sustituye por otra propiedad de ese objeto –valor– que le viene rápidamente a la cabeza. O como sostiene Gigerenze (2008) al señalar que en la toma de decisiones *una buena razón basta*, algo que sin duda alcanza al sujeto en su papel de consumidor.

La cuestión planteada en este artículo es, por tanto, susceptible de investigarse por la vía del *marketing* dirigida a reconducir los esfuerzos de las empresas en la prestación de servicios, o por la vía de la economía conductual y la psicología cognitiva donde la cuestión por determinar es si la espera es un atributo heurístico, una razón suficientemente buena. Parece que sí.

6. CONCLUSIONES

Las investigaciones sobre esperas suelen concluir recomendando a los empresarios concentrar sus esfuerzos en eliminarlas por el perjuicio que pudieran ocasionar en la satisfacción del cliente con el servicio.

Este trabajo, sin embargo, prescribe una estrategia distinta por varias razones. En primer lugar, porque en la espera distinguimos entre la experiencia de esperar –ocho de cada diez clientes dicen que esperar es claramente negativo– y su significado, cuyo contenido puede ser favorable para el proveedor del servicio. En segundo lugar, porque el descubrimiento de este valor puede interpretarse

como una oportunidad en los negocios. Y en tercer lugar, porque una gestión eficaz es aquella que consigue aprovechar al máximo las oportunidades, minimizando los problemas.

No obstante es preciso aclarar que las conclusiones de este estudio se basan en servicios donde los clientes se enfrentan a los siguientes condicionantes: existen alternativas al servicio, existe un cierto factor de riesgo asociado a la elección, y puede haber una limitación en la capacidad de suministro.

Una estrategia de gestión eficaz de las esperas en los servicios que se ajustan a las condiciones mencionadas, sería aquella que invierte sus esfuerzos económicos y creativos en hacer que los clientes esperen, pero de manera satisfactoria. Ello supone intensificar esfuerzos en acortar la duración percibida, mejorar las condiciones físicas del lugar donde se espera, aportar experiencias lúdicas, ubicar la espera en el momento adecuado del protocolo del servicio —es mejor esperar cuando ha empezado la prestación que antes de que el cliente sienta que se le ha empezado a atender. En otras palabras, incorporar la espera a la experiencia del servicio.

En términos económicos el coste de este tipo de medidas puede que no suponga un ahorro considerable. Desde el punto de vista creativo el esfuerzo es sin duda superior al que debe hacerse para eliminar la espera, pero la ventaja que se obtiene es la percepción de superioridad: si esperamos es mejor y si es mejor, estamos dispuestos a esperar.

Conviene aclarar por último que esta elevación de expectativas cuando se acompaña de una experiencia bien gestionada, ágil, distraída... quedará fortalecida.

Este artículo se iniciaba con la pregunta ¿Esperamos porque es mejor o es mejor porque esperamos? Y a tenor de los resultados empíricos obtenidos se muestra como ambas tienen una respuesta afirmativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Bikhchandani, S.; Hirshleifer, D.; Welch, I. (1998): "Learning from the Behavior of Others: Conformity, Fads, and Informational Cascades", *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, núm. 3, p. 151-170.
- Casado, A.B.; Mas, F.J. (2001): "Reacción del Consumidor ante el retraso de un Servicio", Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE), WP-EC 2001-12, p. 1-30.
- Chebat, J.Ch.; Filiarlaut, P. (1993): "The Impact of Waiting in line on Consumers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 11, núm. 2, p. 35-40.

- Day, G.S. (1990): "Market Driven Strategy", NY: Free Press, New York.
- Dubé-Rioux, L. Schmitt, B.H.; Leclerc, F. (1988): "Consumer's Reactions to Waiting: when Delays Affect the Perception of Service Quality", *Advances in Consumer Research*, Vol. 16, p. 59-63.
- Durrande-Moreau, A. (1999): "Waiting for service: ten years of empirical research", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10, núm. 2, p. 171-189.
- Gavilán, D. (2004): "Tiempo y Venta: La Influencia del Tiempo de Espera en la Satisfacción con el Servicio", Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Gigerenzer, G. (2008): "Decisiones Instintivas", 1ª Edición, Ariel, Barcelona.
- Gudergan, S (1997): "Individual's Choice Behavior In Waiting Situations", *Academy Of Marketing Studies Journal*, Vol. 1, núm. 1, p. 22-27.
- Havlena, W.; Holbrook, M. (1986): "The Varieties of Consumption Experience: Comparing Two Typologies of Emotion in Consumer Behavior", *The Journal of Consumer Research*, Vol. 13, núm. 3, p. 394-404.
- Hui, M.K.; Bateson, J. (1991): "Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience", *The Journal of Consumer Research*, Vol. 18, núm. 2, p. 174-184.
- Jones, P.; Pepiatt, E. (1996): "Managing Perceptions Of Waiting Times In Service Queues", *International Journal on Service Industry Management*, Vol. 7, núm. 5, p. 47-61.
- Kahneman, D. (2003): "Mapas de racionalidad limitada: psicología para una economía conductual", *Revista Asturiana de Economía*, Vol. 28, p. 181-225.
- Kostecki, M. (1996): "Waiting Lines As A Marketing Issue", *European Management Journal*, Vol. 14, núm. 3, p. 295-303.
- Maister, D.H. (1985): "The Psychology Of Waiting Lines", en Czepiel, Solomon y Surprenant [ed.]: *The Service Encounter: Lexington Mass*, p. 176-183.
- Meyer, T. (1994): "Subjective Importance Of Goal And Reactions To Waiting In Line", *Journal of Social Psychology*, Vol. 134, núm. 6, p. 819-827.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications For Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, núm. 4, p. 41-50.
- Pruyn, A.; Smidts, A. (1993): "Customers' Evaluations of Queues: Three Exploratory Studies", *European Advances in Consumer Research*, Vol. 1, p. 371-382.
- Sargent, Thomas J. (1993): "Bounded Rationality in Macroeconomics", Clarendon Press, Oxford, United Kingdom.
- 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, núm. 1, p. 38-48.
- Tom, G.; Lucey, S. (1995): "Waiting Time Delay and Customer Satisfaction in Supermarkets", *Journal of Services Marketing*, Vol. 9, núm. 5, p. 20-29.
- Wenben, A. (1995): "Consumer Values, Product Benefit and Customer Value: A Consumption Behavior Approach", *Advances in Consumer Research*, Vol. 22, p.381-388.
- Zeithaml, V. (1988): "Consumer Perceptions Of Price, Quality, And Value: A Jeans-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 52, núm.3, p. 2-22.



NOTAS

1. Autor de contacto: Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad Complutense de Madrid; Campus de Somosaguas; 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid); España
2. A pesar de la distinción que ya hemos realizado entre valor percibido y expectativa de valor, es frecuente observar en la bibliografía el uso indiferenciado de ambos conceptos, que de manera general se asimilan a valor percibido. Para evitar la confusión hemos optado por mantener nuestra denominación de valor esperado para referirnos a situaciones en las que el sujeto sólo baraja deseos o posibilidades.
3. Our tolerance for waiting depends upon the perceived value of that for which we wait (pág 182).
4. Los atributos extrínsecos pueden actuar como síntoma de valor.