

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN E  
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**



**TESIS DOCTORAL**

**MARKETING EXPERIENCIAL EN SECTORES DE  
SERVICIOS CON  
ESTABLECIMIENTOS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO:  
APLICACIÓN  
EMPÍRICA EN LA OFICINA DE BANCA MINORISTA**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR**

**PRESENTADA POR**

**Luis M<sup>a</sup> García Bobadilla**

**Bajo la dirección de los doctores:**

**Miguel Martín Dávila**

**Pedro Reinares Lara**

**Madrid, 2010**

ISBN: 978-84-693-3479-9

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados



**MARKETING EXPERIENCIAL EN SECTORES DE SERVICIOS CON  
ESTABLECIMIENTOS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO: APLICACIÓN  
EMPÍRICA EN LA OFICINA DE BANCA MINORISTA**

**PROYECTO DE TESIS DOCTORAL**

Presentada por

**Luis M<sup>a</sup> García Bobadilla**

Para la obtención del Grado de Doctor

Dirigida por

**Prof. Doctor Don Miguel Martín Dávila**

**Prof. Doctor Don Pedro Reinares Lara**

Madrid, Marzo 2009

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados



**MARKETING EXPERIENCIAL EN SECTORES DE SERVICIOS CON  
ESTABLECIMIENTOS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO: APLICACIÓN  
EMPÍRICA EN LA OFICINA DE BANCA MINORISTA**

**PROYECTO DE TESIS DOCTORAL**

Presentada por

**Luis M<sup>a</sup> García Bobadilla**

Para la obtención del Grado de Doctor

Dirigida por

**Prof. Doctor Don Miguel Martín Dávila**

**Prof. Doctor Don Pedro Reinares Lara**

Madrid, Marzo 2009

## ÍNDICE GENERAL

Páginas

### ÍNDICE TESIS DOCTORAL

---

- **ÍNDICE GENERAL**
- **ÍNDICE DE CUADROS**
- **ÍNDICE DE GRÁFICOS**
- **AGRADECIMIENTOS**

#### CAPÍTULO I

<b>CONTEXTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
I.1. Introducción al objeto de la investigación: la experiencia de los clientes en el contexto del marketing.....	3
I.2. El concepto de la tienda experiencial.....	15
I.3. La Banca experiencial: el concepto experiencial aplicado al objeto de estudio.....	20
I.4. Epílogo a la introducción.....	43

#### CAPÍTULO II

<b>OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>45</b>
II.1. Objeto de estudio.....	47
II.2. El problema y el objetivo de la investigación.....	50
II.3. Justificación del objeto de estudio.....	52

### **CAPÍTULO III**

<b>METODOLOGÍA CIENTÍFICA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>69</b>
III.1. Metodología científica y diseño de la investigación.....	70

### **CAPÍTULO IV**

<b>LAS HIPÓTESIS .....</b>	<b>79</b>
IV.1. Hipótesis teórica.....	81
IV.2. Definición de los constructos.....	82
IV.3. Relación de los nuevos constructos con marcos teóricos previos.....	84
IV.4. Nomenclatura.....	86
IV.5. Hipótesis básicas.....	87

### **CAPÍTULO V**

#### **DESCRIPCIÓN DEL SECTOR FINANCIERO EN EL QUE SE ENMARCA**

<b>LA APLICACIÓN EMPÍRICA.....</b>	<b>91</b>
V.1. Introducción.....	93
V.2. La banca minorista como empresa comercializadora de servicios .....	98
V.3. Los cambios en le marketing bancario.....	102
V.4. Revisión crítica de los principios del marketing bancario.....	111
V.5. Entorno de la banca minorista.....	115
V.5.1. Aspectos generales del entorno.....	115
V.5.2. El nacimiento de los nuevos consumidores y clientes.....	121
V.5.3. Los empleados: el negocio financiero es un	

negocio de personas.....	135
V.5.4. La comunicación en la banca minorista .....	139
V.5.5. La importancia de la diferenciación para la banca minorista.....	141
V.5.6. La creación de valor para el cliente particular.....	143
V.5.7. La innovación en la sucursal bancaria.....	149
<b>V.6. La sucursal bancaria: análisis de los principales elementos del espacio físico.....</b>	<b>152</b>
V.6.1. Marco general en el que se encuadra la sucursal de banca minorista.....	153
V.6.1.1. Aspectos generales en España.....	153
V.6.1.2. Aspectos generales en otros países de nuestro entorno.....	166
V.6.1.3. La sucursal bancaria como punto de venta.....	170
V.6.1.4. Internet. Nuevas tecnologías.....	177
V.6.1.5. La calidad dentro de la sucursal bancaria .....	192
V.6.1.6. El merchandising en la sucursal bancaria.....	200
V.6.1.7. La identidad. La imagen de la entidad.....	204
V.6.1.8. Localización y su importancia .....	211
V.6.2. El diseño y el ambiente de la sucursal bancaria .....	215

V.6.2.1. Diseño del establecimiento: la sucursal bancaria .....	215
V.6.2.2. El exterior: fachadas, rótulos, escaparate.....	218
V.6.2.3. Ambiente en el punto de venta.....	220

## **CAPÍTULO VI**

<b>MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>271</b>
VI.1. Introducción.....	273
VI.2. Marco de pensamiento atmosférico.....	274
VI.3. Marco del <i>servicescape</i> .....	291
VI.4. La ciencia del <i>shopping</i> .....	305
VI.5. Lugar y no lugar .....	315
VI.6. Marketing experiencial .....	320
V.6.1. Introducción.....	320
V.6.2. El marketing experiencial y CEM de Schmitt .....	323
V.6.3. La economía de la experiencia, Pine y Gilmore .....	338
V.6.4. El <i>dreamketing</i> , Longinotti-Buitoni .....	352
V.6.5. The cluetrain manifiesto, Levine, Locke, Searls y Weinberger .....	357
V.6.6. El marketing emocional competitivo, Peralba .....	359
V.6.7. La estrella del valor, Robinette y Brand.....	361
V.6.8. <i>International Experiential Marketing Association</i> . El manifiesto IXMA .....	370
V.6.9. Las <i>lovemarks</i> , Roberts .....	371
V.6.10. Marketing experiencial, Dupuis y Le Jean	

Savreux.....	374
V.6.11. <i>Brand sense</i> , Lindstrom .....	375
V.6.12. Marketing experiencial, Lenderman y Sánchez .....	378
V.6.13. Los servicios y la experiencia del consumidor, Berry, Horovitz.....	380
V.6.14. La experiencia ordinaria y el societing .....	386
V.6.15. Las tiendas experienciales .....	387

## **CAPÍTULO VII**

<b>INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA: ANÁLISIS, RESULTADOS Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>389</b>
VII.1. Introducción.....	392
V.II.2. Investigación cualitativa.....	393
VII.2.1. Marco teórico de la investigación cualitativa: reunión de grupo .....	393
VII.2.2. Objetivos de la investigación cualitativa.....	399
VII.2.3. Metodología de las reuniones de grupo .....	400
VII.2.4. Resultados y análisis de las reuniones de grupo.....	407
VII.3. Investigación cuantitativa.....	422
VII.3.1. El CATI o entrevista asistida por ordenador.....	422
VII.3.2. Objetivos de la investigación cuantitativa.....	427
VII.3.3. Muestra.....	428
VII.3.4. Ficha técnica de la recogida y análisis de la Información.....	434
VII.3.5. Cuestionario.....	435
VII.3.6. Análisis factorial: análisis de componentes	

principales.....	436
VII.3.7. Conclusiones del análisis factorial .....	446
VII.3.8. Contrastación de hipótesis Hb1 y Hb2.....	448
VII.3.9. Análisis de correspondencias múltiples.....	450
VII.3.10. Conclusiones del análisis de correspondencias múltiples y contrastación de las hipótesis Hb3, Hb4 y Hb5.....	471
VII.3.11. Análisis de variables ilustrativas. Establecimiento ideal y contrastación de la hipótesis Hb6.....	473
VII.4. Resumen de la contrastación de las hipótesis.....	478
 <b><u>CAPÍTULO VIII</u></b>	
<b>EXPLOTACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>479</b>
VIII.1. Conclusiones y limitaciones.....	481
VIII.1.1. Conclusiones.....	481
VIII.1.2. Limitaciones.....	485
VIII.2. Implicaciones operativas para la gestión .....	487
VIII.2.1. La “herramienta” de análisis y de trabajo .....	487
VIII.2.2. Recomendaciones para las sucursales bancarias.....	489
VIII.2.3. Posibles desarrollos del marco teórico afín .....	494
VIII.3. Futuras líneas de investigación .....	496
 <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>497</b>
 <b>ANEXOS .....</b>	<b>517</b>
Anexo I: número de cajeros automáticos en 2004.....	518

Anexo II: ejemplo del análisis de espacio de una oficina bancaria....	519
Anexo III: cuestionario filtro discusión de grupo.....	520
Anexo IV: guión para la conducción de la discusión de grupo.....	522
Anexo V: resultados de los grupos de discusión (verbatim).....	524
Anexo VI: cuestionario.....	538
Anexo VII: cuadros de análisis de correspondencias múltiples .....	542

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CAPÍTULO Y NOMBRE DEL CUADRO</b>	<b>Página</b>
<b><u>CAPÍTULO II</u></b>	
1. Cuadro II.1. Justificación del estudio sobre la sucursal de banca minorista.....	52
2. Cuadro II.2. Indicadores de empresas de comercio por sub-ramas, 2005.....	56
3. Cuadro II.3. Número de entidades de crédito en España.....	58
4. Cuadro II.4. Número de sucursales bancarias en España....	59
5. Cuadro II.5. Formas preferidas de relación con el banco.....	60
<b><u>CAPÍTULO IV</u></b>	
1. Cuadro IV.1. Marcos teóricos relacionados con los constructos: tienda, oficina, espacio experiencial.....	85
<b><u>CAPÍTULO V</u></b>	
1. Cuadro V.1. Evolución de los precios de los productos bancarios por grandes zonas geográficas.....	97
2. Cuadro V.2. De las 4 P's a las 4 C's.....	103
3. Cuadro V.3. Distribución de las ventas por canales.....	105
4. Cuadro V.4. Distribución de los servicios por canales.....	106
5. Cuadro V.5. Tendencias en las sucursales.....	108
6. Cuadro V.6. Revisión crítica de los supuestos del marketing bancario.....	111

7. Cuadro V.7. La evolución del entorno financiero.....	116
8. Cuadro V.8. Estimaciones de población en España por edades.....	132
9. Cuadro V.9. Herramientas de comunicación externa.....	140
10. Cuadro V.10. Diferentes propuestas de valor por diferentes autores .....	146
11. Cuadro V.11. Motivos de elección de un banco por clientes particulares.....	181
12. Cuadro V.12. Conclusiones estudio anual sobre el sector financiero .....	187
13. Cuadro V.13. Usuarios de banca electrónica.....	188
14. Cuadro V.14. Perfil de los usuarios de internet y banca electrónica.....	188
15. Cuadro V.15. Resultados banca <i>online</i> .....	189
16. Cuadro V.16. Factores e ítems para medir la calidad de un servicio bancario .....	195
17. Cuadro V.17. Dimensiones de calidad del servicio bancario.	197
18. Cuadro V.18. Clasificación de los componentes de la imagen de la tienda.....	209
19. Cuadro V.19. Variables importantes para la localización de la sucursal.....	212
20. Cuadro V.20. El diseño y el ambiente de la sucursal.....	221
21. Cuadro V.21 Principales del <i>merchandising</i> .....	222

## **CAPÍTULO VI**

1. Cuadro VI.1. La matriz conducta – entorno.....	279
---------------------------------------------------	-----

2. Cuadro VI.2. La matriz de gestión del espacio.....	290
3. Cuadro VI.3. Componentes del marketing de estética.....	324
4. Cuadro VI.4. Nivel de estimulación del consumidor en la tienda.....	325
5. Cuadro VI.5. Marketing tradicional vs experiencial.....	326
6. Cuadro VI.6. La matriz experiencial.....	330
7. Cuadro VI.7. Principios del marketing emocional competitivo.....	361

## **CAPÍTULO VII**

1. Cuadro VII.1. La investigación cualitativa.....	396
2. Cuadro VII.2. Características de los grupos de enfoque.....	401
3. Cuadro VII.3. Ficha técnica de la investigación cualitativa...	407
4. Cuadro VII.4. Número de teléfonos fijos en España.....	426
5. Cuadro VII.5. Muestra prevista, real y ponderada.....	431
6. Cuadro VII.6. Ficha técnica cuantitativo.....	434
7. Cuadro VII.7. Distribución del trabajo de campo y error muestral de las submuestras.....	435
8. Cuadro VII.8. Matriz de correlaciones.....	439
9. Cuadro VII.9. Componentes extraídos y rotados.....	441
10. Cuadro VII.10. Matriz de covarianza.....	444
11. Cuadro VII.11. Matriz de los componentes rotados.....	445
12. Cuadro VII.12. No respuesta parcial.....	451
13. Cuadro VII.13. Histograma de los 15 primeros valores propios.....	455
14. Cuadro VII.14. Valores test (ACM) .....	458

15.Cuadro VII.15. Resumen del primer plano factorial.....	461
16.Cuadro VII.16. Resumen análisis, primer y segundo plano factorial.....	466
17.Cuadro VII.17. Valoración global por tipo de establecimiento	474
18.Cuadro VII.18. Los tres establecimientos que más les gusta ir.....	475
19.Cuadro VII.19. Tabla de contingencia: le gusta ir.....	476
20.Cuadro VII.20. Tabla de contingencia: quiero estar y permanecer más tiempo.....	476
21.Cuadro VII.21. Resumen resultados de la contrastación de las hipótesis básicas.....	478

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>CAPÍTULO Y NOMBRE DEL GRÁFICO</b>	<b>Página</b>
<b><u>CAPÍTULO I</u></b>	
1. Gráfico I.1. Las tiendas experienciales de American Girl y Apple.....	15
2. Gráfico I.2. Las tiendas experienciales de Samsung y Vans .....	16
3. Gráfico I.3. Las tiendas experienciales de Rei y Disney.....	17
4. Gráfico I.4. La tienda experiencial de Adrenalina .....	17
5. Gráfico I.5. La flor de servicio .....	22
6. Gráfico I.6. Banco Whashington Mutual .....	26
7. Gráfico I.7. Banco Umpqua.....	27
8. Gráfico I.8. Deutsche Bank .....	30
9. Gráfico I.9. Caja Navarra .....	30
10. Gráfico I.10. Jyske Bank .....	32
11. Gráfico I.11. Noticias en los periódicos.....	32
12. Gráfico I.12. Las oficinas “ING-café” .....	37
<b><u>CAPÍTULO II</u></b>	
1. Gráfico II.1. Tipologías de establecimientos de Bitner.....	48
2. Gráfico II.2. Los elementos del marketing <i>mix</i> bancario.....	67
<b><u>CAPÍTULO III</u></b>	
1. Gráfico III.1. Las fases del método hipotético-deductivo.....	74

## CAPÍTULO IV

1. Gráfico IV.1. Hipótesis teórica.....	81
2. Gráfico IV.2. Hipótesis: teórica y básicas.....	89

## CAPÍTULO V

1. Gráfico V.1. Diseño del modelo de distribución futuro.....	110
2. Gráfico V.2. Instrumentos de comunicación.....	139
3. Gráfico V.3. La sucursal bancaria.....	153
4. Gráfico V.4. La geometría del <i>shopping</i> .....	217
5. Gráfico V.5. Ejemplo de fachadas de sucursales bancarias.....	218
6. Gráfico V.6. Ejemplos de folletos experienciales de productos bancarios.....	268

## CAPÍTULO VI

1. Gráfico V.1. Cómo se forman las percepciones sobre el entorno minorista.....	284
2. Gráfico VI.2. Diferentes tipos de entorno minorista.....	286
3. Gráfico VI.3. Modelo de respuesta al entorno.....	288
4. Gráfico VI.4. Las tipologías de las organizaciones de servicio.....	295
5. Gráfico VI.5. Relaciones entorno-usuario en organizaciones de servicio.....	300
6. Gráfico VI.6. El método de la ciencia del <i>shopping</i> .....	309
7. Gráfico VI.7. El concepto de marketing experiencial.....	334
8. Gráfico VI.8. Progresión de la cadena de valor.....	339
9. Gráfico VI.9. La esfera de la experiencia.....	341
10. Gráfico VI.10. Lugares experienciales .....	350

11. Gráfico VI.11. La estrella del valor.....	363
12. Gráfico VI.12. Sensograma.....	377

## **CAPÍTULO VII**

1. Gráfico VII.1. Establecimientos comerciales: significantes.....	409
2. Gráfico VII.2. Dos conceptos enfrentados: tienda y oficina.....	410
3. Gráfico VII.3. Significados básicos de la tienda.....	413
4. Gráfico VII.4 Significados básicos de la oficina.....	416
5. Gráfico VII.5. Matriz de sentido.....	416
6. Gráfico VII.6. Tipologías de establecimientos.....	419
7. Gráfico VII.7. El banco como establecimiento comercial.....	420
8. Gráfico VII.8. Curva de sedimentación.....	442
9. Gráfico VII.9. Componentes tienda y oficina.....	447
10. Gráfico VII,10. Primer plano factorial.....	464
11. Gráfico VII.11. Bancos y Cajas de Ahorro.....	469
12. Gráfico VII.12. Segundo plano factorial.....	470

## **AGRADECIMIENTOS**

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi sincera gratitud a los que han sido mis guías, motores y directores de esta Tesis, el Profesor Doctor D. Miguel Martín Dávila, y el Profesor Doctor D. Pedro Reinares Lara. Su ayuda me ha permitido descubrir el apasionante mundo de la investigación, y desde ese punto de vista, han transformado radicalmente mi óptica y visión del mundo de marketing. Hay un antes, y un después. Gracias, también, a mis directores por su paciencia y estímulo.

Gracias a la Universidad Rey Juan Carlos que ha puesto a mi disposición sus instalaciones y recursos de todo tipo, para la realización de la investigación cualitativa y cuantitativa.

Gracias a Alfredo Rodriguez, en especial, por dirigir la parte cualitativa de la presente Tesis.

Gracias a todo el equipo de CUESA de la Universidad Rey Juan Carlos que ha llevado el peso de la investigación cuantitativa, sus ideas, planteamientos, y recursos hicieron posible concluir esa transcendental fase.

Mención especial, en este sentido, también, por la guía y cariño recibido, para el Profesor Doctor D. Santiago Leguey Galán, y para la Profesora Doctora D. María Auxiliadora de Vicente. No olvidaré su apoyo.

Gracias a mi familia por su tolerancia. Gracias a mucha otra gente que aquí no menciono, pero que estando a mí lado me han dado su aliento.

Gracias a Dios.

## **CAPÍTULO I**

### **CONTEXTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## ÍNDICE

I.1. Introducción al objeto de la investigación: la experiencia de los clientes en el contexto de marketing.

I.2. El concepto de la tienda experiencial.

I.3. La Banca experiencial: el concepto experiencial aplicado al objeto de estudio.

I.4. Epílogo a la introducción.

## **I.1.- Introducción al objeto de la investigación: la experiencia de los clientes en el contexto del marketing**

Cuatro grandes circunstancias impulsan el desarrollo de esta Tesis: el hecho indiscutible de que los clientes se han vuelto cada vez más exigentes, buscando no sólo que todo funcione y obtener valor por su dinero, sino también experiencias positivas en sus relaciones con las empresas; la creciente ola de homogeneización que lo invade todo; las grandes inversiones que las empresas están realizando en las instalaciones físicas en donde se produce la relación con el cliente; y finalmente, el todavía escaso conocimiento de la variable espacio físico y su relación con el marketing *mix*.

Hay poco conocimiento del papel que juega el espacio físico, las instalaciones de venta o de servicio al público, dentro del marketing *mix*. Falta un claro conocimiento teórico que pueda guiar las decisiones empresariales en relación a esta importante variable o recurso.

Todo ello a pesar de las importantes inversiones que esta materia se están realizando, guiadas más por la intuición, y por criterios de otras profesiones distintas del marketing, y que, consecuencia de ello no están teniendo en cuenta la voz y las necesidades de los clientes.

El consumidor se vuelve cada día más exigente, buscando no sólo valores objetivos o funcionales, sino, también, experiencias relevantes en su relación con las marcas y las empresas, experiencias positivas de compra y de consumo. Los nuevos consumidores han emergido con nuevas formas de conducta, que todavía no están siendo bien comprendidas por las empresas.

Además, una gran ola de “homogeneización” se está produciendo en prácticamente todos los productos y servicios. Esta grave “enfermedad” afecta de forma más directa a aquellos servicios intensivos en la venta intangibles o de *bits*, como puede ser, por ejemplo, a los bancos. La necesidad de escapar de esta falta de diferenciación será un factor clave en el futuro. Los minoristas tendrán que “crear el paraíso” para sus clientes, como camino principal de supervivencia y diferenciación.

La presente Tesis pretende contribuir a un mayor conocimiento del espacio físico como variable del marketing *mix*, para permitir a las empresas una mejor toma de decisiones, en este terreno que tantos recursos financieros inmoviliza.

La distribución es una de las conocidas cuatro “P’s” del marketing *mix*. Sobre esta “P” de distribución (*Place*) mucho se ha escrito y teorizado, principalmente centrando el interés sobre la problemática de la disposición del producto demandado por el consumidor, en el lugar adecuado, en la cantidad adecuada y en el momento adecuado.

Sin embargo si se estrecha más el objetivo, y se considera el espacio físico (la instalación) en la que los productos o servicios se ofrecen al consumidor para su compra, y si se acota todavía más, y se piensa en el sector de servicios, la literatura ya no es tan abundante siendo, para algunas parcelas de conocimiento, todavía muy incipiente, por ejemplo, preguntas del tipo: ¿cómo afectan determinadas características del ambiente en la conducta del consumidor de servicios?, no tienen todavía una ni clara, ni consensuada respuesta.

Algunos autores han estudiado el impacto en la conducta de los consumidores de algunas variables como la música, el olor, etc., pero estos estudios han considerado la variable a estudiar de forma aislada, y, en consecuencia, se ha perdido el efecto “sinestésico” que entre sí producen, es decir, se ha perdido el conocimiento sobre cómo opera el escenario en su conjunto, como algo holístico, en la percepción, las emociones y la conducta de los clientes.

A pesar de ello, como Baker et al. (1992) resaltan las empresas realizan grandes inversiones en diseñar, construir y remodelar sus establecimientos, buscando que estos espacios e instalaciones en sí mismas sean un importante elemento de diferenciación en el mercado.

El argumento anterior (el todavía escaso desarrollo teórico) es una de las motivaciones que impulsan a realizar esta Tesis, cuya fuente primaria de información serán las opiniones y experiencias de los clientes, en los establecimientos comerciales de atención al público del sector de servicios. Así pues, se estudiará cómo perciben los clientes los espacios físicos, cuando estos se usan para la venta de productos o servicios, y para el contacto regular o el encuentro de las empresas con sus clientes.

Otras *P's* se han añadido al mundo del marketing de los servicios hasta convertir las ya famosas 4 *P's* en 7 *P's*, con la suma de *People* (Personas), *Process* (Procesos) y *Physical facilities* (Instalaciones) (Booms y Bitner, 1981).

En este marketing *mix* ampliado a las 7 *P*'s, ya se incluyen el espacio y las instalaciones físicas como un componente separado del marketing *mix*, como un recurso más a añadir a las otras *P*'s tradicionales.

Es habitual en autores dividir estas instalaciones, o este espacio físico en dos partes: la parte no visible para los clientes (*back office*), y la parte visible para los clientes (*front office*). Esta clasificación hoy día puede no tener sentido para muchos sectores en donde todo, *back* y *front office*, está mezclado y a la vista del cliente.

En todo caso, resulta evidente que el espacio es un recurso caro y escaso, y en consecuencia, toda empresa debe analizar y evaluar (qué se hace con él, cuánto cuesta, qué se obtiene a cambio, etc.) el uso de los espacios físicos (o espacios de transacción y de encuentro) en los que la empresa se relaciona con sus clientes.

Estos espacios son un activo, y una herramienta más a la que se le debe medir, y exigir su aportación correspondiente para la consecución de los objetivos empresariales. Estos espacios físicos inmovilizan importantes recursos financieros, que deben producir los frutos adecuados (ventas, beneficios, imagen, fidelización, diferenciación, ventaja competitiva, etc.) en función de la estrategia y el objetivo empresarial. Se acabaron los tiempos en los que los espacios o instalaciones del minorista (*retailer*) tenían que cumplir un número limitado de condiciones como, por ejemplo, estar organizado y limpio. Hoy, además, también tienen que cumplir su misión dentro de la proposición de valor global que quiera hacer la empresa o marca a sus clientes.

En el momento actual de gran exigencia por parte de los clientes, estos quieren conseguir sus deseos, y, en consecuencia, los minoristas deben trabajar para inspirar a sus clientes a sentirse positivos, a permanecer más en sus instalaciones, a comprar más.

Los minoristas tienen que “crear el cielo para los clientes”, produciendo una simbiosis entre el cliente y su entorno, teniendo en cuenta que la experiencia de compra, y el ahorro del tiempo, son para muchos compradores algo tan importante como el dinero. Así, si se recuerda la frase “*nosotros diseñamos edificios y ellos nos dan forma a nosotros*”, es decir, nuestro entorno, el espacio, las instalaciones donde se encuentran las personas, también les da forma a ellas.

La mayor parte de la conducta de un cliente en unas instalaciones comerciales es una conducta aprendida, esto conlleva a que si llega a un lugar con el que no está familiarizado, usará información de algún esquema propio (anclas, esquemas o mapas espaciales de las tiendas que ellos frecuentan) previo para dar sentido a esa nueva experiencia.

Así pues, el reto para todo minorista es el de crear un entorno, en el que el cliente pueda sentir que disfruta de una posición personal, de relación y de igualdad con las instalaciones, donde consiga optimizar su tiempo, y además, donde se le proporcione una experiencia que él desee repetir (Soars, 2003). Y para esto, como se ha apuntado en el párrafo anterior, tendrá que tener en cuenta las experiencias y las conductas aprendidas por el cliente en otras instalaciones comerciales.

En estos momentos, ya hay muchas empresas que trabajan precisamente con ese objetivo, el de dar al cliente una experiencia de compra diferente. Sólo a título ilustrativo mencionar como, por ejemplo, a la empresa española Aromarketing, en 2007, se ha encargado de implantar el “aroma-marketing” en instalaciones de un Centro Comercial, perfumándolo durante el periodo estival con aroma de bronceador en la mayor parte de su superficie, utilizando aroma a palomitas en los cines, de talco en la sala de lactancia y de melón en las oficinas. Objetivo: hacer más grata la visita del cliente.

No se puede olvidar que hoy los clientes son cada vez más inteligentes, los productos y servicios son cada vez más “genéricos”, las posibilidades de elección más abundantes, y conseguir cumplir las expectativas de estos clientes no es algo que garantice la fidelidad de estos (el 80 % de los clientes que cambian de marca se muestran satisfechos con su antigua marca), sencillamente que se cumplan sus expectativas es lo mínimo que espera el cliente por su dinero (Beck, 2005).

Esta situación de mayor poder y exigencia de los clientes viene propulsada, también, por el impacto de las nuevas tecnologías, que cambiarán de forma radical lo que hoy se entiende por espacios o establecimientos comerciales, según la empresa TNS, en 2008, 7 de cada 10 españoles creen que podrían pagar con huella digital en 2015. Además, piensan que serán una realidad los carros de la compra inteligentes, las pantallas interactivas en los probadores con comunicación con los vendedores, el escáner en 3D del cuerpo del cliente, espejos interactivos, y vendedores holográficos. TNS en este

estudio entrevistó, en febrero 2008, por internet a 4.600 consumidores de 8 países (Canadá, China, Francia, Alemania, Japón, España, Reino Unido y Estados Unidos) para su proyecto *New Future Store*, y encontró, además, las siguientes tendencias: formación de redes sociales de compra, disposición de información de productos y establecimientos en función del lugar en que se encuentre el cliente a través de su móvil, participación del cliente en el desarrollo de productos, compras a través de todo tipo de dispositivos móviles.

Todas estas tecnologías ya son hoy una realidad en la tienda test del gigante de la distribución Metro, *Future Store*<sup>1</sup>, que esta empresa tiene en Alemania, en la cual, además de la radiofrecuencia, se están probando, entre otras, todas las tecnologías enumeradas anteriormente.

Como ya se ha mencionado, y también, sostienen Aubert-Gamet y Cova (1999), las empresas suministradoras de servicios gastan millones de dólares cada año, diseñando, construyendo, y restaurando las instalaciones donde prestan el servicio. Sin embargo, estas empresas, todavía no tienen un sistema que les permita determinar el *mix* apropiado de los factores físicos de entorno que influyen las decisiones del consumidor. Hasta ahora las empresas proveedoras de servicios han sido resistentes en la implementación de acciones dirigidas a la gestión del entorno físico, a pesar de que la importancia de los elementos físicos es, si cabe, todavía más evidente en el sector de servicios, donde no existe un producto material en el que apoyarse, y, consecuencia de ello, debiera producirse la relación de que a mayor

---

<sup>1</sup> <http://www.futurestore.com>

intangibilidad de lo que se vende, más importante debiera ser el cuidado y la atención al entorno físico.

Los mismos autores se adelantan a dar una posible explicación a este importante fenómeno, sosteniendo que esta resistencia de las empresas puede encontrarse en la falta de un marco teórico contrastado, que pueda soportar las decisiones en relación a la gestión del *servicescape*<sup>2</sup>. Aunque de hecho, el efecto del entorno físico o de la atmósfera, o del *servicescape* es reconocido y mencionado de una manera u otra en prácticamente todos los textos de marketing.

Otra explicación, puede ser debida a lo que es visto como la emergencia y el crecimiento de una tendencia calificada como de “postmodernidad”, que algunos consideran como un cambio de época, o como una ruptura con la modernidad, implicando así la emergencia de un nuevo consumidor con nuevos deseos y conductas, que todavía no han sido bien comprendidas por los expertos en marketing, y que por lo tanto añaden un entorno de incertidumbre al uso práctico de los modelos de *servicescapes*. En este sentido, se apunta que los individuos postmodernos<sup>3</sup> buscan en las instalaciones de los servicios menos su valor de uso y más otro tipo de valores<sup>4</sup>, como el de pertenencia, el de sentirse unido a..., etc.

---

<sup>2</sup> Bitner (1992), lo define como: atmósfera, diseño físico, elementos de decoración, entorno físico.

<sup>3</sup> Para Aubert-Gamet y Cova (1999) la mayor parte de los espacios de la civilización urbana están concebidos para el hombre moderno que quiere ser liberado de los otros hombres, y no para el hombre postmoderno que desea buscar uniones y relacionarse con otros, que busca lugares comunes, o lo que algunos autores denominan “neo extensiones de casa”, así la “atmósfera moderna ha evolucionado hacia la niebla postmoderna”.

<sup>4</sup> Un ejemplo de esto es lo que Cap Gemini & Ernst & Young llama *consumer relevancy*, que implica que en lugar de focalizarse exclusivamente en el contenido de la transacción comercial (aspectos como el precio, el producto, etc.), se ofrece una mezcla más equilibrada entre contenido y contexto: es decir, se procura optimizar también la forma en la que el acto de compra se lleva a cabo, haciendo que conecte con las aspiraciones y valores del consumidor.

En contraposición al sector de servicios, la *praxis* empresarial y la “Academia” se han relacionado de forma mucho más habitual y cercana, en el sector de venta detallista de productos de gran consumo. Así, estudios sobre el comportamiento del consumidor, de sus reacciones, etc. en establecimientos de tipo autoservicio, o supermercado son relativamente numerosos. Y además, la aplicación práctica de estos estudios al mundo real, y la experimentación de sus conclusiones y enseñanzas es algo también relativamente habitual en este sector. Se produce en este sentido un enriquecedor trasvase, en ambas direcciones, de los estudios académicos por un lado, y de las experiencias prácticas de empresas por otro, que empieza ya a formar un importante cuerpo teórico o doctrinal que algunos desde su óptica particular no dudan en denominar como la “ciencia del *shopping*” (Underhill, 2000a).

Toda esta colaboración que se produce entre *praxis* y ciencia, en el sector minorista de productos de gran consumo, está sin duda motivada por el extraordinario nivel competitivo en que se desenvuelve en este sector, consecuencia entre otros muchos factores, de su madurez, y de su elevada concentración y globalización.

Por el contrario, sorprende la situación de escasa interrelación ciencia – *praxis* en el sector las empresas de servicios, que utilizan lugares físicos e instalaciones para la relación y encuentro con sus clientes, y para la venta o prestación de sus servicios. Esto a pesar de las, ya varias veces comentadas, importantes inversiones que en dichos espacios estas empresas han, y siguen realizando. Y también, a pesar de que algunos de estos sectores están en

mercados igualmente maduros, concentrados y globalizados. La banca es un buen ejemplo de esto último.

Otro factor importante, que se quiere resaltar como introducción de esta investigación, es el aportado por los autores Addis y Holbrook (2001) cuando apuntan en sus trabajos un hecho muy relevante como es el de la “*explosión de subjetividad*”<sup>5</sup>, y cómo esta explosión está conllevando que al consumidor se le ofrezcan cada vez más productos a medida (*customized products*). Esta personalización masiva (*mass customization*) está, además, impulsada por el mundo académico de varias formas, como por el ejemplo del marketing relacional, que se centra en la relación y en la confianza empresa-consumidor. “*Esta tendencia apuntada aquí, la explosión de la subjetividad en el consumo, sugiere un aumento en la oportunidad de gestionar la experiencia de consumo desde el punto de vista de la conducta del consumidor*” (Addis y Holbrook, 2001).

En este marco, el entorno físico, y el *layout* (distribución física de los elementos sobre el espacio) de las instalaciones prestadoras de servicios al cliente, verdaderos puntos de venta de servicios, no ha sido en el pasado, ni lo está siendo en el presente, diseñado ni utilizado, pensando en las necesidades (algunas veces meramente anatómicas) que tiene el consumidor cuando acude a ese punto de venta y de contacto con la empresa. En consecuencia, en general, el *layout* o estructura y diseño de muchas de estas instalaciones mayoritariamente ni contribuye, ni potencia, como puede y debe, a una positiva relación del cliente con la empresa.

---

<sup>5</sup> El término subjetividad es usado aquí para referirse al estado personal, al estado psicológico, es decir, a la forma en que sentimos, pensamos o percibimos, con continuos cambios acordes al cambio del entorno (Addis y Holbrook, 2001).

Por otro lado, y con otra óptica mucho más positiva, se aprecia como un extraordinario activo que muchas empresas (la banca en concreto) no saben explotar adecuadamente, la frecuente y regular visita del cliente particular a esos espacios físicos de encuentro o contacto (puntos de venta). Esto presenta, para el caso de las entidades bancarias, una inestimable oportunidad para crear y desarrollar en el cliente sentimientos y sensaciones positivas, además de, experiencias más memorables de relación o de compra, y en consecuencia, más fidelización y diferenciación respecto a la competencia, tal y como ya está siendo utilizada (la frecuencia de visita a la tienda) en otros sectores minoristas. Muchas empresas de servicios tan sólo tienen que “abrir los ojos” y mirar a su alrededor.

Los mercados y los consumidores están en continuo cambio, en consecuencia, las empresas deben estar atentas a estas variaciones, para de forma innovadora seguir creando y entregando valor a sus clientes. Para esto Bolton et al. (2007) plantean seis estrategias<sup>6</sup> para competir a través de los servicios, y precisamente una de estas estrategias es la de “*gestionar la experiencia de servicio de manera holística, incluyendo el servicescape*”.

Estudios realizados por Merrilees y Miller (2001) en el campo minorista, muestran la relación determinante entre el diseño de la tienda y su atmósfera, con la lealtad de los clientes a ese establecimiento. Así la combinación del

---

<sup>6</sup> Las seis estrategias para competir a través de los servicios (Bolton et al., 2007): 1).- Impulsar las fuentes de valor que influyen la riqueza de los accionistas. 2).- Gestionar las percepciones del cliente sobre la proposición de valor. 3).- Diferenciar precios por clientes para mayor rentabilidad. 4).- Asegurar una excelente implementación del servicio. 5).- Planificar la recuperación del servicio. 6).- Gestionar la experiencia holística del servicio (incluyendo el servicescape).

personal de servicio y el diseño y la atmósfera, es el sinónimo de lo que estos autores denominan la “*interactividad directa entre la tienda y el cliente*”.

Ahora bien, el consumidor no es una parte pasiva en todo este proceso. Por un lado adapta su conducta a estos diseños de espacios y atmósferas en las que opera, así un consumidor baja la voz en una iglesia y deja de reír en un banco, es decir, el diseño de estos espacios induce determinadas conductas en los clientes. Y por otro lado, el consumidor, también, se apropia del espacio, y es un co-constructor de ese espacio dando diferentes significados y usos a éste, y generando así un conjunto de nuevas oportunidades para el diseño, y para la entrega al cliente de servicios periféricos por parte de las empresas (diversión, café, etc.) (Aubert-Gamet, 1997).

## I.2.- El concepto de la tienda experiencial

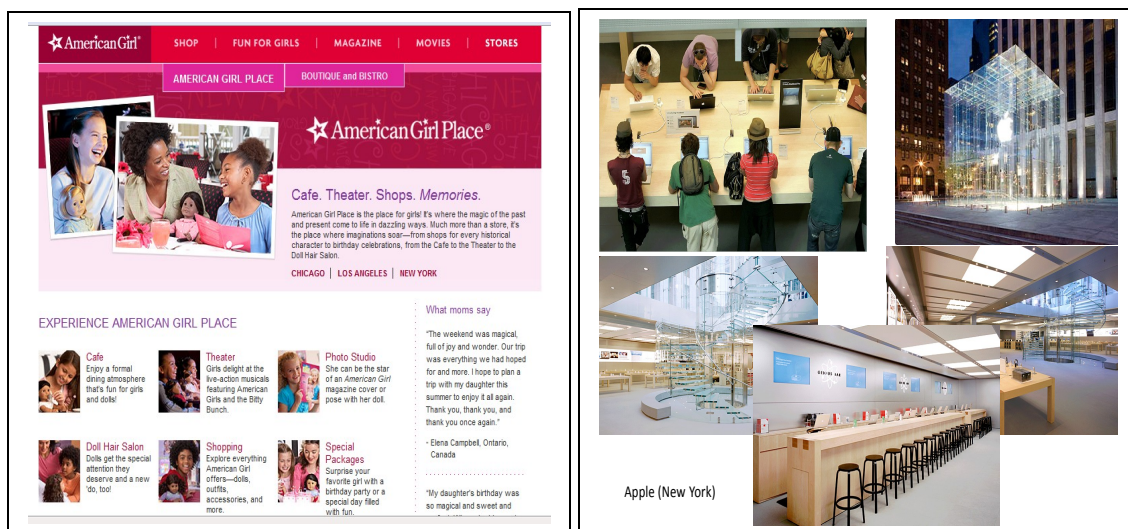
Después de este marco introductorio, se propone en este apartado observar la realidad del mercado, y comprobar algunas de las ideas anteriores preguntándose: ¿qué es lo que está pasando en la realidad?, ¿qué señales o indicadores se ven en el mercado?

Y como respuesta a estas preguntas, y sólo a título de ejemplo ilustrativo, se menciona el hecho relevante del nacimiento y desarrollo de lo que se denominan “tiendas experienciales”. Se ven a continuación algunos ejemplos representativos de este tipo de establecimientos.

**Gráfico I.1. Las tiendas experienciales de American Girl y de Apple**

American Girl

Apple



Fuente: webs de American Girl y de Apple.

Este concepto de tiendas experienciales se está extendiendo entre importantes minoristas (*retailers*), que están abriendo este tipo de establecimientos en los mayores mercados de USA. Pretenden ser mucho más que el concepto de “buque insignia” (*flagship store*), llegando a generar un importante tráfico de clientes hacia los lugares en donde se instalan, son, por lo tanto, un lugar de destino. El mantra más importante de la mayor parte de estos establecimientos es “prueba antes de comprar”. Aunque este tipo de tiendas empezaron de forma más generalizada en tiendas de informática, hoy ya se han extendido a todo tipo de sectores.

**Gráfico I.2.** Las tiendas experienciales de Samsung y de Vans

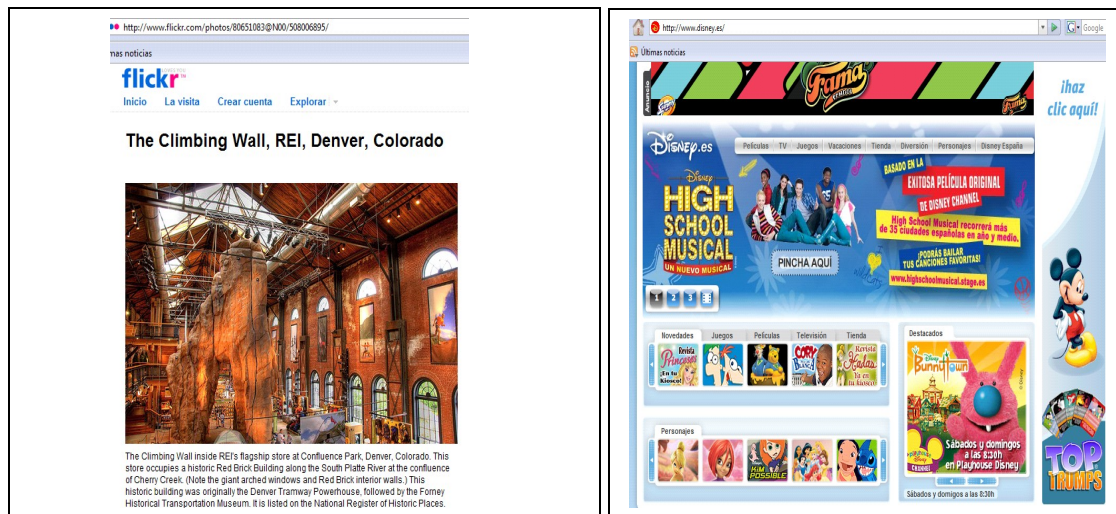


Fuente: páginas web de Samsung y Vans.

### Gráfico I.3. Las tiendas experienciales de Rei y Disney

Rei

Disney



Fuente: páginas web de Rei y Disney.

### Gráfico I.4. La tienda experiencial de Adrenalina

February 8, 2008 Retail

## In-store wave riding

Sporting goods retailers that cater to divers, bicyclists and skiers strive to build their customer base into a community, frequently organizing outings, classes and gear clinics. The events cement long-term customer relationships and the experiences help those customers make the most of their purchases. (See our sister-site trendwatching.com's briefing on [status skills](#) for more examples of helping customers master skills.)

A Florida extreme sports store called [Adrenalina](#) has gone to the next level by bringing the excitement of its surfing products right into its shopping mall space. Enter the [FlowRider](#): an in-store surfing simulator that creates an artificial wave using highly-pressurized water. Beginners and experts alike get to try out wakeboards (mini surfboards) right in the store. As they balance on boards held aloft by an endless barrage of water, other customers in the store can watch their antics from behind floor-to-ceiling windows.

FlowRiders can be found in water parks and even on cruise ships. But Adrenalina is the first retailer to install them, creating a powerful attention-grabbing attraction at its Miami and Orlando stores. Surfers pay USD 20 for a half-hour session, and

Fuente: <http://www.trendwatching.com>.

Es importante resaltar que en algunas de estas tiendas experienciales el cliente paga una entrada (*admission fee*), que hace obtener un buen retorno de la inversión del coste de las instalaciones. Si se crea una experiencia interesante para el cliente, el coste de la entrada hará recuperar rápidamente las inversiones, y podrá ser un centro de beneficio en sí mismo. Ejemplos de esto: American Girl, Rei, Vans, Blackstone-Lego, ING – café (cobra el café y las pastas). La idea base es la siguiente: con una gran experiencia los clientes estarán encantados de ir, y de pagar (Gilmore y Pine, 2007).

Dentro de este viaje experiencial y ya en España, se resaltan algunos párrafos de la noticia “Leroy Merlin abre su primera tienda de los sentidos” aparecida en el periódico Cinco Días:

*“Ver y oler; tocar y sentir. Leroy Merlin, el gigante del bricolaje, ha decidido reinventar su concepto de tienda. Para iniciar el rodaje de su nuevo perfil, incubado a lo largo de tres años de experiencias, entrevistas, focus group y continuos procesos de 'prueba y error', hoy se inaugura su primer local diseñado de acuerdo a esa nueva esencia: la tienda de los sentidos, en Rivas Vaciamadrid, a 22 kilómetros de la capital. Nada más cruzar el soportal de Leroy Merlin en Rivas, una de las 11 pantallas del local recibe al visitante. Los monitores proyectarán vídeos y contenidos elaborados por la compañía, y que serán distintos según pantallas y evocación. Así, el plasma del área de decoración emite programas de bricolaje. Tres pantallas más hacen lo propio en otras tantas zonas de descanso. 'Porque uno se acerca a Leroy a construir un hogar'. Para ayudar al cliente a imaginárselo en todas sus dimensiones sensoriales, la tienda dispone de cuatro zonas olfativas dirigidas a sugestionar al cerebro. Si los lineales que recorre el cliente son los de entrada y salida, los difusores instalados (hasta 11) pulverizan un aroma clásico de hogar, floral que*

*no afrutado. El aroma que inunda el área de sanitarios, en cambio, recuerda al de la higiene doméstica, con notas a limón y mar. En la de jardín, huele a césped recién cortado. En Rivas, han generado espacios de exhibición donde mostrar el producto, a modo de estancias piloto. 'Si el cliente se cansa de esperar, le proporcionamos un busca que le avisa de cuándo podemos atenderle'. Es cuestión de 'no hacerle perder el tiempo y que siga inspirándose'* (Molina, 2008).

¿Por qué las empresas hacen todo esto? Quizás la respuesta esté en estudios que han mostrado una relación directa entre la opinión sobre la tienda, y el incremento de ventas, y su recomendación a otros consumidores, así las marcas se hacen únicas no sólo por las características del producto, sino, también, por la propia experiencia de compra.

Por lo tanto el diseño de las instalaciones o tienda se puede medir en relación a las respuestas a algunas de las siguientes preguntas ejemplo: ¿Transmite el “wow!”<sup>7</sup> factor? (Marketing del “wow!” factor). ¿Comunica una imagen *premium*? ¿Inspira como mejorar la calidad de vida del cliente? ¿Es la tienda distinta y dinámica? ¿Potencia la amigabilidad? ¿Los clientes gozan comprando? ¿Tienen recuerdos positivos cuando abandonan la tienda? (Stone, 2007).

---

<sup>7</sup> Factor sorpresa agradable, exclamación de satisfacción. También utilizado por Tom Peters en sus escritos

### **I.3.- La banca experiencial: el concepto experiencial aplicado al objeto de estudio**

Vistos algunos ejemplos de tiendas experienciales, en el sector de la banca minorista, ¿se están dando este tipo de planteamientos?

Muchos de los servicios se prestan, se compran, se producen en lugares<sup>8</sup> físicos, a través de procesos de *servucción* (producción a la vez que se presta el servicio), y dependiendo del tipo de servicios, gran parte de ellos en establecimientos abiertos, o de cara al público. Las entidades financieras no son una excepción a esta regla, y proporcionan, hoy todavía (a pesar de internet), a sus clientes la mayor parte de sus servicios en las sucursales bancarias. Se habla en la literatura del concepto, ya hace tiempo aceptado, de *servucción*, por el cual el servicio se produce y se presta en el mismo acto, y con la participación del consumidor (por ejemplo, un restaurante).

Así, los establecimientos bancarios no son otra cosa sino auténticos puntos de producción y venta de servicios, en los que se invierten importantes recursos en su concepción, diseño, decoración, publicidad en lugar de venta y *merchandising*. Estas inversiones en sector bancario, al igual que en otros sectores de gran consumo, persiguen el objetivo de comunicar al cliente en el punto de venta, aspectos relativos a productos, promociones, etc. Son, por lo tanto, una herramienta de diferenciación, y son, también, transmisores de la imagen y posicionamiento de la empresa.

---

<sup>8</sup> Se adelanta aquí la interesante distinción entre el concepto de “place” y “non place” que apunta a que cada vez más están desapareciendo los lugares comunes y apareciendo los “non-places”, que son aquellos donde hay anonimato, donde el individuo está solo entre la gente. Son infraestructuras necesarias para la rápida circulación (autopistas...), medios de transporte (trenes, etc.), grandes hoteles de habitaciones iguales, supermercados... Mientras que en las plazas tradicionales las personas se conocían unas a otras, en los “non-places” las personas no encuentran señales de la identidad perdida ni condiciones de diálogo e interacción con otros. La gente no se encuentra necesariamente infeliz en estos lugares, pero está sola (Aubert-Gamet y Cova, 1999).

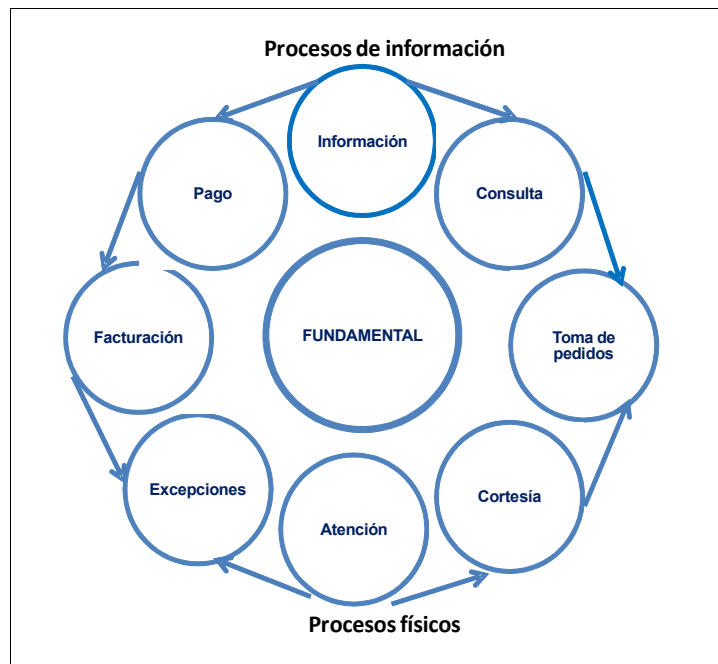
El establecimiento bancario como un punto de venta más (aunque con evidentes características diferenciadoras al vender servicios financieros, en vez de productos físicos) es, sobre todo también, un escenario que permite poner en práctica (trasladando y adaptando) los conocimientos de técnicas de marketing experiencial, de *merchandising*, y de *shopping* (Underhill, 2000a), ya usados y probados con notable éxito en otros sectores del mundo del minorista de gran consumo. Estos establecimientos de gran consumo, entre otras sencillas cosas, ya eligen temas tan simples e importantes como los colores, la música y la iluminación para hacer más agradable la experiencia al consumidor. Estos conocimientos ya están siendo trasladados y utilizados en sectores muy diferentes, hasta por las empresas dedicadas al mundo del *e-commerce*, “...que están empezando a incorporar lo mejor de la experiencia de las compras *brick and mortar* (compras en empresas reales de ladrillos y cemento) a las mejores tecnologías de internet...” (Addis y Holbrook, 2001).

Hasta ahora y siguiendo a Lovelock (1995) se entendía que efectivamente cuando una industria madura (y la banca lo es), la tendencia era a que el núcleo de los productos clave (*core products*) se vayan convirtiendo en “genéricos”. En consecuencia, la necesidad de la búsqueda de la ventaja competitiva, hace que se tenga que poner el énfasis en la entrega de servicios complementarios, que rodean o están atados al servicio o producto principal.

Hay docenas de diferentes servicios suplementarios, pero casi todos ellos se pueden agrupar en los ocho grupos (*clusters*) que conforman lo que

Lovelock (1995) denomina la “flor del servicio”, como se representa en el gráfico siguiente.

**Gráfico I.5.** La flor del servicio



Fuente: Lovelock (1997).

Las cuestiones a las que los directivos tienen que responder son varias, una principal es la de definir que “tipo de flor” (qué *mix*) desean ofrecer a los clientes. La siguiente cuestión es, decidir si algunos de estos servicios complementarios son gratuitos, o tendrán un coste para los clientes, otra cuestión será la que les obligará a contestar a si estos servicios se entregarán de forma externalizada (para que la entidad se concentre sólo en su *core business*) o no, y finalmente, habrá que establecer los adecuados sistemas de medición para controlar estas variables del *mix*.

Siendo importantes estas las ideas de Lovelock (1995) para la mejor gestión y entrega de valor a los clientes de servicios, hoy parecen algo

incompletas al no haber considerado en su *mix* algunos pétalos clave, como por ejemplo: los espacios físicos, que como se verá a continuación están siendo ahora objeto de gran atención por las entidades financieras.

Así para Bielski (2004), y precisamente en relación a estos espacios físicos, hay “*siete problemas de diseño y algunas buenas ideas para mejorar los interiores*”. El primer problema es estar enfocados sólo en las operaciones, y no usar el diseño como un elemento estratégico (no se han considerado los mensajes de marketing ni las necesidades de los clientes). El segundo problema es no hacer de la oficina un centro de venta. No están pensadas para ser un espacio de venta (luz, barreras, interacción con los empleados, *counters* y kioskos, material promocional, información). El tercer problema son los interiores neutrales que no reflejan la esencia de la marca en los símbolos, equipos, muebles, etc. El cuarto es no usar el color para crear espacios diferentes en la tienda. No pensar en términos de diferenciación visual. Los entornos son indiferenciados. La quinta idea es que los productos tienen que transmitir tu marca y tu personalidad como institución. ¿Los están exponiendo? ¿Los tienen en su escaparate? Hay que hacer un correcto *merchandising* para captar la atención de los clientes (productos estacionales, nuevos, ofertas). El sexto problema es la información demográfica: tradicionalmente no se ha recogido ni analizado la información demográfica de los clientes y los impactos que esto puede tener en el diseño. Y, finalmente, la séptima idea o problema es la luz, ¿trabaja para usted? La luz como importante parte del diseño, para que trabaje para el establecimiento.

Baker et al. (1988) para el caso de los establecimientos bancarios, ya resaltaban la importancia (para empleados y clientes) que el diseño de estos tenía dentro de la estrategia de marketing. La intensa competencia, el impacto de la tecnología y el parecido de los productos que vende ha llevado a la banca a considerar la importancia de esta cuestión contratando inclusive consultores provenientes del mundo del *retailing* para transformar sus establecimientos en “tiendas del dinero” (*money stores*). Por ejemplo, cuando un cliente tiene que esperar en un banco, un entorno atractivo puede ayudarle a tener una experiencia más agradable. Levitt (1986) indicaba, también, como el cliente usa apariencias para emitir sus juicios, y resaltaba la idea de que cuanto más intangible sea el producto más importante es como éste es presentado (su envase).

Al fondo de todo esto, y para el caso de la banca, está la gran pregunta de si a la hora de remodelar sus instalaciones y espacios de atención al público, éstos deben ser diseñadas para ser dedicadas a vender o a dar un servicio (Costanzo, 2003). Es decir, lo que habrá que decidir es si en la banca se busca construir “fábricas-oficina”, o más bien “tiendas”.

En relación a esta última cuestión, Costanzo (2004a) resalta el hecho incontrovertible de que hasta ahora la banca minorista (*retail banking*) no es precisamente *glamourosa*, por muchos años ha sido un negocio de genéricos (*commodity*), los ratios de interés de los depósitos difieren poco de unos a otros, todos los bancos son básicamente iguales, pero en los últimos años, los directivos de la banca han abierto sus ojos a las mayores posibilidades de la

banca minorista. Hasta ahora en este negocio se había considerado que la localización era la única palanca que se relacionaba con los beneficios. Otros autores opinan que ya está demostrado que hay otros factores de gran importancia como, por ejemplo; la calidad del servicio. Por otro lado, también según Costanzo (2004a), el camino principal para que los bancos hagan más dinero es sencillamente vender más productos, y esto se puede conseguir con una combinación de formación, tecnología y diseño de las instalaciones de tal forma que se proporcione una experiencia mejor al cliente. Se reconoce así que la banca no sólo tiene que “servir” a sus clientes, sino que tiene que “conectar” con ellos, dándoles razones para seguir utilizando el banco. Por esta razón ahora resulta que lo “viejo es nuevo”, después de tiempo ofreciendo la entrega del servicio a través de los cajeros, de internet y de los *call center*, se vuelve en la actualidad a dar una gran importancia a las instalaciones físicas de los bancos, “refrescándolas” y remodelándolas en algunos casos con un simple objetivo de modernización, y en otros casos, como el camino elegido para introducir un nuevo concepto de banca minorista, comenzando en primer lugar por un reconocimiento explícito de que la banca minorista (*retail banking*) es sobre todo un negocio minorista (*retail business*), y, que los bancos, en consecuencia, tienen que actuar cada vez más como minoristas (*retailers*).

Lo que es evidente es que, también, algo está pasando en el mundo de las instalaciones de la banca minorista. En USA, bancos como Washington Mutual, banco UMPQUA, Wells Fargo & Company, están ya hace algunos años experimentando con oficinas bancarias que no se parecen en nada a una oficina bancaria.

Un ejemplo de esta transformación es el Washington Mutual sin mamparas de cristal, sin colas, con escaparates con maniqués al “estilo Gap”, con niños jugando en una esquina, con un amable conserje que te recibe, y que hace preguntar al sorprendido cliente, “¿es esto el banco?” (Allers, 2003).

El “*Washington Mutual, un banco con sede en Seattle, tiene la intención de modificar las experiencia bancaria con sus clientes eliminado el antiguo concepto del cajero detrás del mostrador, con una ventanilla protegida por un acrílico grueso. Según un concepto que la compañía llama “Occasio” (que en latín significa “oportunidad favorable”), Washington Mutual ha diseñado sucursales con un nuevo estilo, que parecen y se perciben más como tiendas que como bancos tradicionales. Al entrar en una sucursal Occasio, un “encargado” recibe al cliente y lo acompaña al área apropiada. Para los clientes que llegan con niños hay un área de juegos que mantiene entretenidos a los pequeños. No hay escritorios en la sucursal; los representantes del banco trabajan en una “torre de cajero electrónico”. Otros deambulan por el piso para ayudar a los clientes con “cajeros en línea” portátiles. El personal está vestido de forma casual, con pantalones caqui en lugar del atuendo formal de los banqueros. ¡Qué concepto! Es una verdadera innovación en el ámbito de la interacción con os clientes*” (Schmitt, 2003).

**Gráfico I.6.** Banco Washington Mutual (Occasio branches)



Fuente: <http://tellertv.blogspot.com>.

Otro ejemplo de esta diferente forma de entender la banca es el Umpqua Bank of Portland (Oregón), que llama a sus instalaciones “tiendas”, se trata de crear lo que ellos denominan un “verdadero punto de destino”, más que un sitio donde ir a retirar dinero. Proporcionan café a sus clientes, TV con noticias financieras, libros, tarjetas de felicitación Visa y una chocolatina en cada transacción. Se trata de colocar a este banco a los niveles de reconocimiento que tienen en la actualidad el Ritz-Carlton o Nordstrom.

Su primer test del concepto “*bank store*” fue en 1996 en Roseburg, una ciudad de 20.000 habitantes que todavía no tenía Starbucks, con una nueva iluminación, suelos de madera, conserje, café (mezcla exclusiva). Además, todos los empleados fueron entrenados en un programa del Ritz-Carlton destinado a enfatizar la importancia de los pequeños detalles (Costanzo, 2004b).

**Gráfico I.7.** Banco UMPQUA (Portland – Oregon – USA)



Fuente: <http://www.architectureweek.com> (2003).



Fuente: [www.ziba.com](http://www.ziba.com) (2003).

El objetivo de esta importante transformación de los espacios físicos en los que el banco Umpqua se “encuentra” con sus clientes, es el de realizar un cambio en su posicionamiento buscando colocarse en la zona de “Banco Experiencia” y “Banco Amigable (*friendly*)”, huyendo de la zona “Banco Tradicional” y “Banco Impersonal”.

La nueva frontera de la banca es el concepto de sucursal de Umpqua Bank, que empezando por llamarle tienda, reinventa la forma en que un cliente tiene que pensar sobre una sucursal, los clientes que son recibidos por un conserje, entran en un espacio que les invita a relajarse, a leer el periódico, a navegar por internet, a ver las noticias financieras en TV y a disfrutar de un café cómodamente sentados.

Finalmente, otro ejemplo de la preocupación por esta cuestión dentro del mercado Americano es el Bank of America que implementó con su equipo de Investigación la idea del “*Service-Development Laboratories*” (Thomke, 2003), llevando a cabo un test con tres modelos alternativos: *express centers* (instalaciones modernas, eficientes, rápidos), *financial centers* (instalaciones espaciales, relajantes, conserje, *investment bar*, internet, prensa financiera, TV), y *traditional centers* (espacios con aspecto familiar de banca tradicional).

De igual forma en el mercado Europeo se está produciendo la misma tendencia que en el mercado USA:

*“La banca empieza a hablar un nuevo lenguaje en el diseño de sus oficinas... En pocos años, los bancos han pasado de fortalezas donde se custodiaba efectivo, a convertirse en “tiendas financieras” que utilizan sus*

*amplios escaparates para mostrar que los sueños pueden hacerse realidad... El pasado mes de mayo (2007) el grupo SMI organizó en Londres uno de los más importantes certámenes internacionales sobre estrategia y rentabilidad en las sucursales. En el simposio participaron 17 entidades financieras (desde Credit Suisse o HBOS a bancos Saudíes y Australianos) y, tras dos días de debates, la principal conclusión fue que las oficinas habían resucitado... BBVA será el banco pionero en España, pero no en Europa. La Sparkasse (caja de ahorros en alemán) de Forchheim, al sur de Alemania, que participó en el certamen SMI de Londres, ya vende coches y comercializa productos de Deutsche Telekom... Hasta tienen unos cajeros que salen del suelo y parece que levitan... Los bancos se parecen cada vez más a las tiendas, del escaparate hasta la presentación del producto. Buena prueba de ello es la innovadora estrategia del alemán Deutsche Bank y Caja Navarra para acercarse al cliente: enlatar los productos. Ambas entidades “exponen” sus créditos, sus tarjetas bancarias o sus cuentas de ahorros dentro de cajas metálicas colocadas en estantes. En su interior se encuentran todos los papeles para formalizar el contrato... Dos adolescentes contemplan un Porsche en el escaparate. Dentro, una señora mayor compra un juego de ajedrez para un cumpleaños y un grupo de turistas echa un vistazo a las guías de Berlín. No se trata de un centro comercial, sino de la sucursal Q110: el laboratorio de pruebas de Deutsche Bank” (Mendieta, 2007).*

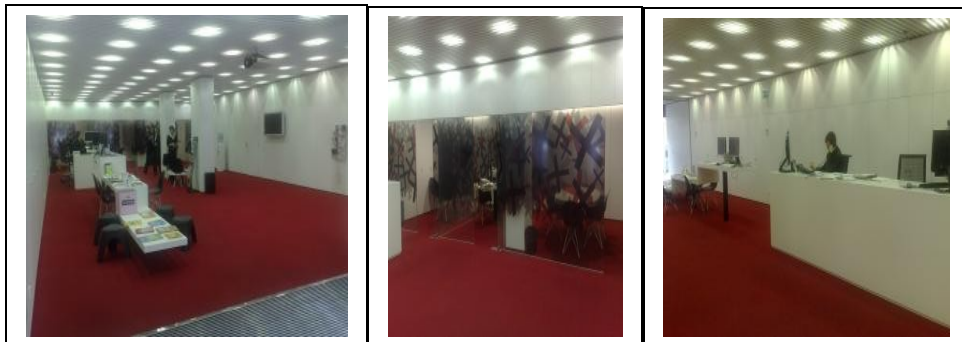
En España, no sólo es Caja Navarra, o el BBVA, también otros bancos como el Popular con su proyecto oficina 2010, son otras entidades las que actualmente están experimentando en esta dirección.

**Gráfico I.8. Deutsche Bank (sucursal Q110)**



Fuente: <http://www.q110.de>

**Gráfico I.9. Caja Navarra (oficinas cancha)**



Fuente: <http://carlos.rinconsanchez.com/las-canchas-de-caja-navarra-can>.

Fuente: <http://www.elpais.com>.

<http://www.cajanavarra.es>.

Por ser pertinentes al asunto que aquí se trata, de la página web de Caja Navarra se extraen los siguientes textos ilustrativos:

*“Ahora tienes una Cancha para ti, una oficina bancaria singular, en la que puedes escuchar música, leer, tomar un café, navegar por Internet, llevar a tus hijos pequeños a una sesión de magia o de cuentacuentos. Sobre todo podrás conocer la obra social de Caja Navarra: la única entidad en la que son los clientes quienes deciden qué proyectos sociales se financian. Y si necesitas asesoramiento financiero o de otro tipo, te dedicaremos el tiempo y la atención que mereces. Ven a conocernos y disfruta de las actividades que hemos preparado para ti este mes de junio en las distintas oficinas (haz ‘click’ en la dirección para consultar la programación de cada oficina y en la lupa para localizarla en el mapa)”.*

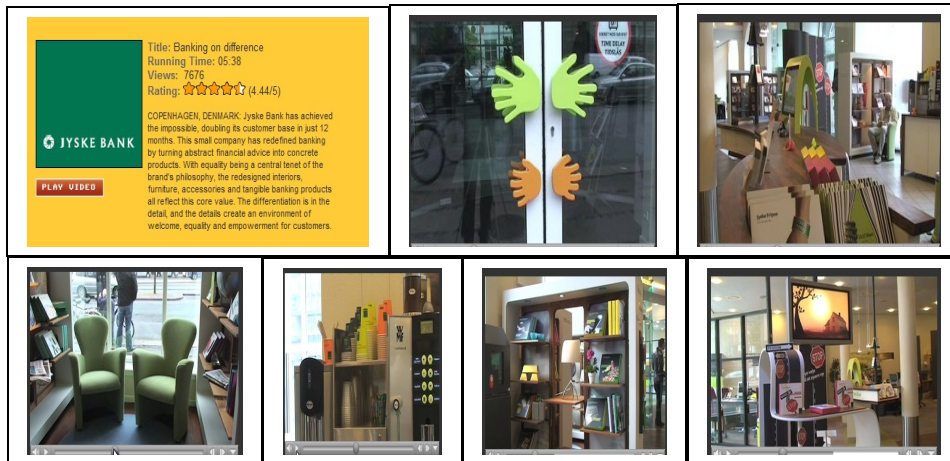
Y todo esto, ¿funciona? La respuesta es en este momento compleja, pero se puede tener una idea interesante si se recurre al Índice Merco–Marcas<sup>9</sup> (mide la reputación de marcas de diversos sectores económicos en España, a partir de una encuesta a clientes que valoran la reputación de las marcas de cada sector, de acuerdo a seis variables iguales para todos los sectores, y a 12 variables secundarias, desagregadas de las anteriores, y específicas del sector analizado). Según este índice, Caja Navarra no aparecía entre las 10 primeras entidades de implantación fundamentalmente autonómica en los años 2003, 2004, 2005 y 2006, pero ¡consiguió el primer puesto de esta clasificación en el año 2007!

---

<sup>9</sup> <http://www.merco.es>

Se referencian a continuación, sin más comentarios, en los gráficos I.10 y I.11, otros ejemplos ilustrativos de esta corriente de “remodelación de las sucursales bancarias” que recorre Europa:

**Gráfico I.10. Jyske Bank (Copenhague)**



Fuente: [www.martimindstrom.com](http://www.martimindstrom.com)

**Gráfico I.11. Noticias en los Periódicos**



Fuente: Cinco Días, Expansión y El País.

Bankinter está en un proceso de renovación corporativa y de marca desde 2006, y como parte de esa nueva identidad ha optado recientemente por incorporar el aroma elegido por el banco. "Queríamos dar idea de entidad vanguardista y novedosa y hemos elegido un aroma fresco, natural y estimulante,

*justo como queremos que el cliente vea a la entidad. Es un aroma exclusivo que está registrado ante notario como propio y que nuestros clientes identifican".* Bankinter lo ha utilizado en la última junta de accionistas, en alguna conferencia de prensa y en un separador en la última Memoria que se entregó a los accionistas. Además, ahora lo están implantando en la red de oficinas. Dentro del sector bancario, la firma británica Natwest ha optado, también, por este tipo de técnica comercial en sus oficinas en el Reino Unido (Hernández, 2008).

Estas transformaciones de las sucursales bancarias están también teniendo unas reacciones “colaterales” de sectores que ven amenazados sus mercados. Un ejemplo de esto en la siguiente noticia del diario “El País” en la que los comerciantes amenazan con un boicoteo al BBVA por intrusismo, criticando que el banco venda electrodomésticos, joyas y coches:

*“Los comerciantes nunca han visto bien que los bancos y cajas se conviertan en bazares, pero ahora creen que el BBVA ha ido demasiado lejos. La Confederación Española de Comercio (CEC), que representa a unos 400.000 empresarios, acusa al BBVA de "intrusismo" y "competencia desleal por vender en sus oficinas productos no financieros como televisores, joyas o electrodomésticos". La amenaza es retirar las cuentas del banco. La protesta surge tras el anuncio del BBVA, dentro de su plan de innovación y transformación, de vender por catálogo en sus oficinas televisores, minicadenas, cristalerías, motocicletas, alquiler de coches, viajes, alarmas, informática, muebles, joyería y ordenadores. La entidad quiere sacar más rendimiento a los metros cuadrados de sus oficinas y aprovechar la enorme base de clientes. A juicio de la Confederación, si se confirma esta tendencia, los comerciantes clientes "podrían retirar sus cuentas porque el BBVA no está*

*prestando un servicio sino que se ha convertido en un competidor. Puede ser considerado intrusismo profesional". Un portavoz de CEC recuerda que Francisco González, presidente del BBVA, dijo que no haría nada que fuera mal visto socialmente, y creen que éste "es un ejemplo" de lo que debería evitar. También dicen que habrá otros bancos que no sigan esta política "y pueden ser los elegidos por los comerciantes". La Confederación afirma que ha llevado el tema a la Dirección General de Política Comercial para que les asegure "si esta iniciativa es legal". "Hasta ahora, su respuesta ha sido que lo están estudiando", comentó un portavoz. Los comerciantes dudan de que cumplan la normativa del Banco de España y el Ministerio del Interior para realizar esta actividad, como ellos hacen. Sin embargo, las entidades financieras recuerdan que también los grandes almacenes venden seguros, créditos al consumo, tarjetas y otros productos financieros. En su opinión, es una tendencia imparable y esta actividad beneficia a los proveedores industriales del banco" (El País, 2007).*

¡Bienvenida la banca al mundo del *retailing* de los productos de gran consumo! La idea empieza a ser la siguiente, las sucursales bancarias son una tienda, y uno de los activos de una tienda es la afluencia de clientes a ella, esta cifra hay que potenciarla, medirla, explotarla de una forma plena. Ejemplo de esta idea es la noticia del diario Expansión que se reseña a continuación:

*"La empresa catalana Wututu ha lanzado un sistema de medición de audiencias en el punto de venta que servirá para optimizar las formas de publicidad en las tiendas. El nuevo producto de Wututu, llamado 'Person Counter', está formado por un dispositivo y una cámara que se instalan en el punto de venta y que registran las visitas. Sin embargo, valorar la eficacia de estas acciones publicitarias en las tiendas era hasta ahora una asignatura*

pendiente. 'Person Counter' el dispositivo y la cámara se instalan en el punto de venta para detectar quién mira una promoción, a qué hora del día y durante cuánto tiempo. El pack se completa con un software que maneja el cliente para el posterior análisis de los datos. Actualmente están trabajando en un proyecto con Deutsche Bank en el que están midiendo cuánta gente mira las promociones del banco que se pasan por una pantalla de televisión en las oficinas. Aunque a las personas no se les avisa se cumple con la ley de protección porque no se graba ni se identifica a las personas; en este caso, Deutsche Bank lo que ve son datos, como cuánta gente y a qué hora del día se ha parado a ver la promoción y durante cuánto tiempo. Esto sirve para saber si tu publicidad es eficiente y calcular tu retorno de inversión para ti mismo y para terceros porque hay clientes que van a poner en el punto de venta publicidad de otros. Cada 'Person Counter' (incluida la cámara) cuesta 1.200 euros más 50 euros mensuales por unidad por el servicio de acceso a datos y al panel de audiencia. Entre las compañías que ya están utilizando estos sistemas están La Caixa, Banco Sabadell, GFK, Repsol y la venezolana Alimentos Polar. Captar la atención en el punto de venta y poder medir el impacto de las promociones se está convirtiendo en una obsesión para supermercados, bancos y otras compañías orientadas al consumidor final. Wututu, que ya tiene en el mercado el 'Person Counter', quiere completar el círculo con SCR3END, una plataforma publicitaria que busca captar la atención del cliente que entra en una tienda. Se trata de una pantalla plana de 52 pulgadas que permite visualizar imágenes tridimensionales sin utilizar gafas 3D. Estos dispositivos permiten ver las promociones con la sensación de que las puedes tocar. Esto es importante teniendo en cuenta que sólo el 15% de los consumidores perciben y recuerdan los carteles con imágenes bidimensionales, mientras que este porcentaje asciende al 80% cuando la imagen se proyecta en 3D, según diversos estudios" (Gómez, 2008).

Por otro lado, dentro de este marco general introductorio no se puede olvidar la banca *online*, ya que está impactando de forma relevante en las estrategias que las entidades bancarias, como empresas que tienen establecimientos de atención al público (que están en el negocio del *retailing*), tienen que adoptar en el futuro.

Una preocupación evidente de todas aquellas empresas que se encuentran en el sector de servicios, y más concretamente en el de la venta de *bits* (Negroponte, 1995) es el de la creciente *comoditización* de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes. A esto se suma el hecho de que “*algunas entidades online han abierto ‘tiendas’ (oficinas de atención al cliente, sin caja) en las que se captan clientes, y se dan a conocer los productos y servicios de la entidad a clientes pero sin realizar transacciones bancarias. En todo caso, en estas tiendas se ayuda a los clientes a utilizar los otros canales, como Internet y el teléfono. A pesar de que Internet es un canal de distribución muy eficiente, desde el punto de vista de la promoción comercial, no puede utilizarse de forma exclusiva. La banca online se ha percatado del gran valor de la red de oficinas como instrumento de acción comercial y de asesoramiento a clientes en productos relativamente complejos y, en consecuencia, está acelerando el ritmo de apertura de oficinas (comerciales y operativas). La banca online ya es multicanal y cada vez amplía más su red de sucursales, lo que apunta a una probable convergencia futura con la banca tradicional*” (Climent y Momparler, 2006).

En realidad el fenómeno es el de la creciente convergencia de lo llamado “producto” (átomos, según Negroponte), y lo llamado “servicios” (*bits*, según Negroponte), buscando así poner átomos (“tangibilizar”) en los servicios (*bits*), y a la contra, poner *bits* en los productos o átomos (“intangibilizar”).

**Gráfico I.12.** Las oficinas “ING – Café”

Fuente: <http://www.forms-surfaces.com> y otras webs.

Un ejemplo de “atomización de los *bits*” es el Banco ING-Café. En estas oficinas ING – Café se da a los clientes seminarios sobre temas financieros, café, refrescos, *snacks*, y sobre todo consultoría: el cliente lo único que tiene que traer son sus preguntas y dudas.

Pine y Gilmore (2004) llaman a esta experiencia de ING “*crear valor económico con experiencias atractivas*”, basadas en la idea de que “*la experiencia es el marketing*”, fruto de la realidad de la creciente *comoditización* de los productos y servicios financieros, y de la, también, tendencia de “expulsar” a los clientes de las sucursales hacia los cajeros automáticos, *call centers* e internet.

Rahman (2006) en un estudio realizado en un banco de la India, da alguna pista para poder entender este alto grado de “experimentación”, que en estos momentos afecta a la banca minorista, al indicar que, “*si bien la mayoría de los clientes está satisfechos con el funcionamiento de su banco, estarían absolutamente encantados si el banco cambiara la forma de relacionarse con sus clientes hacia una mayor inteligencia, emocionalidad y espacios más agradables y bien conectados*”.

Los bancos se ven como lugares de transacción, observaciones a través de vídeo muestran como lo clientes caminan más rápido cuando pasan por un banco, y disminuyen la velocidad cuando pasan por una tienda (Underhill, 2000a).

Así el reto es atraer a más gente, y que esta gente entre en la sucursal, reinventado este espacio hacia una tienda o lugar en el que deseen entrar y comprar. La investigación ha encontrado que los clientes quieren entornos relajantes, asientos confortables, café, música y acceso fácil a la información, que les ayuden a evitar sentimientos de no tener la situación bajo control, en definitiva quieren sentir una experiencia positiva. Para esto el Abbey National (UK) dividió el espacio de las sucursales en cuatro diferentes zonas atendiendo a las necesidades racionales y emocionales de sus clientes: 1).- Zona de descubrimiento y aprendizaje en donde los clientes pueden obtener información sobre los productos. 2).- Zona de navegación en la cual se puede obtener información sobre casas e hipotecas. 3).- Zona de costa para tomar café y relajarse. 4).- Zona *myspace* donde se tienen interacciones con los empleados del banco (Strategic Direction, 2003).

Otros autores, como Harris et al. (2001) van más lejos, y proponen que los lugares de prestación de servicios tienen mucho que ver con el teatro, (ya se ha mencionado la participación de los clientes en la prestación del servicio, y la apropiación que estos hacen del espacio, *servucción*). Así, hay minoristas (*retailers*) que están ofreciendo sus productos y servicios en un “contexto teatral”, con el objetivo de potenciar la experiencia de sus clientes. Para esto hay dos áreas principales sobre las que es posible actuar: 1).- La gestión de los

recursos humanos. 2).- La gestión de los espacios físicos. Y según estos autores, Harris et al. (2001), ¿de qué maestro del teatro se puede aprender?: de ¡Brecht! Así en la gestión del entorno físico una de sus ideas es la ruptura de los límites entre los espacios de los actores y de los espectadores (no hay claramente definidos principios ni fines), mostrando los mecanismos de producción de forma claramente visible, y permitiendo un fácil acceso al diálogo entre actores y el público. Otras de sus ideas implican la utilización de señales, símbolos, y proyecciones como una parte importante del proceso de comunicación que impulse, también, la interacción y participación.

Todos los ejemplos e ideas anteriores (ilustrativos, no exhaustivos), no son sino una prueba del gran movimiento y preocupación, que se está produciendo en el área de la definición de lo que serán los espacios futuros, de relación de las empresas de servicios, en este caso, de la banca minorista, con sus clientes. No se puede olvidar el importante hecho de que los clientes que no tengan información acerca del nivel de servicio de las empresas financieras, buscarán señales tangibles o intangibles para comprender la implícita promesa de estos proveedores (Shahzard y Baker, 1995). Y aquí, reside precisamente el problema o la oportunidad, pues el consumidor y la competencia cambian las “señales”, y en consecuencia, la interpretación que de estas señales hacen.

Otras investigaciones, como las de Fandos et al. (2006) apuntan que a medida que los servicios son más complejos y difíciles de entender (y este es el caso de muchos productos financieros), la imagen, la reputación de la entidad y los servicios suplementarios de apoyo juegan un papel más importante para el cliente. Así para estos autores el valor que obtiene el cliente

es la suma de los siguientes valores: el establecimiento, el personal, el servicio, el precio, el valor emocional y social. Resaltan, además, que los elementos más importantes del valor para el cliente de un banco son los valores emocionales (los sentimientos generados en el cliente), y el personal que atiende al cliente.

Ahora bien, el objetivo no es sólo hacer unas oficinas agradables, esto no garantiza el placer y la satisfacción de los clientes, pues el grado de satisfacción que se deriva de la experiencia de servicio puede ser dependiente del grado de congruencia entre el grado de excitación (*arousal*<sup>10</sup>) de los clientes objetivo (el grado que ellos desean), con el grado de excitación del entorno del servicio. Un alto grado de congruencia potencia las percepciones de placer de los clientes, mientras que la incongruencia afecta adversamente al nivel de placer y satisfacción de los clientes. Sin embargo, cuando los clientes no tienen unas altas expectativas afectivas respecto a un entorno, responden de forma positiva a los ambientes placenteros con varios niveles de excitación. Esta importante afirmación, conlleva que empresas de servicio como bancos y supermercados pueden cambiar sus entornos neutros hacia otros más creativos (Mattila y Wirtz, 2006).

De igual forma, Ponsonby-McCabe (2006) se pronuncia en la conveniencia (no exenta de riesgos) de la posibilidad de conseguir mayor control sobre la lealtad hacia la marca, creando y construyendo espacios experienciales de marca (*experiential brand spaces*) que sean capaces de alojar experiencias cognitivas y emocionales en los clientes.

---

<sup>10</sup> "Arousal" es un concepto importante para esta investigación. Su primera traducción es "excitación", también: incitación, estimulación, despertar. Se traduce aquí "arousal" como "excitación" en el sentido del grado en el que el cliente se siente excitado o estimulado ante un entorno o experiencia.

Todo lo expuesto hasta aquí, ¿es una “moda” pasajera o una “tendencia”? La interesante web de “trendwatching”<sup>11</sup>, en una de sus periódicas *newsletters* (marzo de 2006) habla del concepto de *Being Spaces*. Estos espacios que surgen como consecuencia de que la comunicación cara a cara está siendo rápidamente reemplazada por los correos electrónicos, *chats*, compra *online*, los apartamentos de las ciudades cada vez más pequeños, los ciudadanos comprando en soledad, etc. hacen que los *Being Spaces* faciliten las actividades de pequeña oficina, disfrute de una película, lectura de un libro o reunión con amigos, entre otras actividades. Starbucks es el gran ejemplo de esto a escala global. Así pues, los *Being spaces* son lugares fuera de la casa y de la oficina, que se constituyen en parte importante de la vida diaria para las personas, que ofrecen sorpresa, descubrimiento, descanso, empatía y transformación. Además de Starbucks, ¿algunos otros *Being Spaces*?: ING Direct, Apple, Kodak, Nokia.

Según Yates (2008), el 75% de las empresas aumentarán la inversión en marketing experiencial durante este año. El estudio ha sido realizado por Jack Morton Worldwide en US, UK, Europa, China y Australia. La mitad de las empresas aumentarán su inversión entre 5-10% vs el año anterior, 12% lo aumentarán entre 11-25%, y un 10% lo aumentarán más del 25%. El 70% declaran que el marketing experiencial es extremadamente o muy importante en su empresa.

---

<sup>11</sup> <http://www.trendwaching.com>

Si se mira al mercado español, después de la introducción realizada hasta ahora, y hablando de la experiencia del consumidor respecto a su entidad bancaria ¿Cuál es la situación presente? Según la empresa TNS los españoles no están satisfechos con la experiencia que les brinda su entidad bancaria, pues sólo un 37% de los clientes de bancos y cajas la recomendaría (sólo 4 de cada 10), y hasta un 20% declara improbable o imposible que recomienden su entidad a familiares o amigos. Así, se desprende del “*TNS Benchmarking Banca Particulares 2007*”, el nuevo estudio de TNS *Finance* que ha recogido 8.000 valoraciones de españoles sobre su banco o caja de ahorros.

#### **I.4. Epílogo a la introducción**

Para acabar esta introducción sobre el contexto de la investigación, se recurre a la siguiente cita de Gladwell (2005):

*“nosotros no elegimos deliberadamente nuestras actitudes inconscientes. Y puede que ni siquiera seamos conscientes de ellas. El ordenador gigantesco que en nuestro inconsciente procesa en silencio todos los datos que puede a partir de las experiencias que hemos vivido, las personas que hemos conocido, las lecciones que hemos aprendido, los libros que hemos leído, las películas que hemos visto, etc., y forma una opinión”.*

Relacionando esta idea con el tema de esta investigación, se podría añadir a la idea de Gladwell, que el fenómeno que describe el autor, también, ocurre con los establecimientos comerciales que se han visitado...Es decir, con los diferentes tipos de establecimientos que se han conocido a lo largo de la vida... que, también, han generado datos y experiencias, que acaban en el ordenador gigantesco del inconsciente de la persona, conformando una opinión sobre ellos.

Es claro que el tema que se aborda en esta Tesis es de gran actualidad y, también, se puede intuir que de una gran complejidad. Además, de estar poco estudiado en el sector de los servicios (y menos en el de las instalaciones minoristas prestadoras de servicios), implicará y necesitará, en el futuro, de una visión multidisciplinaria de la conducta del consumidor en el punto de venta, para cuya completa comprensión se necesitará de la luz y el enfoque

proveniente de otros saberes o ciencias<sup>12</sup>, principalmente de la psicología ambiental.

---

<sup>12</sup> Addis, Holbrook y Morris (2001): "dada la complejidad de las relaciones entre el consumidor y el *servicescape*, aproximaciones que toman prestados conceptos y métodos de la antropología (Belk et al., 1988), ecología (Bloch et al., 1994), sociología (Goodwin, 1994), o semiótica (Floch, 1988) han sido considerados apropiados para impulsar la investigación de la relación cliente – *servicescape* (Bitner, 1992; Everett et al., 1994).

## **CAPÍTULO II**

### **OBJETO DE ESTUDIO**

## ÍNDICE

II.1. Objeto de estudio.

II.2. El problema y el objetivo de la investigación.

II.3. Justificación del objeto de estudio

## **II.1. Objeto de estudio**

La descripción del objeto estudio de esta investigación, se define y delimita con precisión según los siguientes ejes:

1. Las opiniones que los clientes (CL) tienen de los establecimientos comerciales minoristas (ECM) de venta y prestación de servicios al público. Centrándose en el espacio físico y en los procesos o acciones que en ellos se desarrollan.
2. Las experiencias de compra o de consumo de los clientes (CL) particulares que visitan los anteriores establecimientos comerciales.
3. Aplicación empírica centrada al caso de las sucursales de banca minorista (SBM).

De los espacios físicos de los establecimientos comerciales minoristas (ECM), interesa a esta investigación las opiniones de los clientes sobre su espacio físico, sus instalaciones y la atmósfera o ambiente.

De los clientes de estos establecimientos interesa de forma concreta las experiencias que viven cuando visitan estos establecimientos comerciales minoristas (ECM).

Ahora bien, ¿se están incluyendo aquí todo tipo de establecimientos?: la respuesta es no. No se pretende considerar todos los tipos de establecimientos comerciales minoristas.

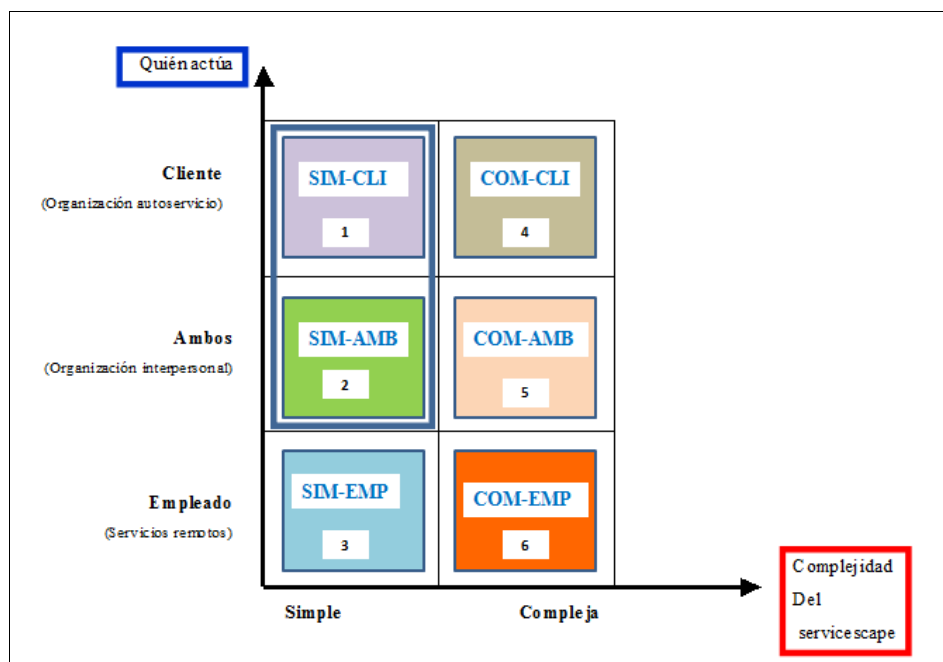
Para acotar la tipología de establecimientos comerciales, objeto de estudio de esta investigación se recurre a Bitner (1992), que en su clasificación de los *servicescapes* utiliza dos ejes: quién actúa (cliente, cliente y empleado, empleado), y el nivel de complejidad (alto, bajo).

Un *servicescape* complejo sería, por ejemplo, un hospital, una peluquería de señoras, uno sencillo podría ser, una sucursal bancaria.

Según esta clasificación aparecen seis tipos de *servicescapes* como se muestra en el gráfico II.1.

En esta figura se ha procedido a etiquetar a cada cuadrante con unas siglas, que recogen en primer término si se esté ante un *servicescape* simple (SIM) o complejo (COM), y en segundo término, si quien actúa en dicho *servicescape* es el cliente (CLI), ambos (AMB) o el empleado (EMP).

**Gráfico II.1.** Tipologías de establecimientos de Bitner



Fuente: elaboración propia a partir de Bitner (1992).

La presente investigación se centra exclusivamente en aquellos *servicescapes* del tipo “SIM-CLI” (*servicescapes* simples en los que actúa el cliente), y “SIM-AMB” (*servicescapes* simples que actúan ambos: cliente y empleado), es decir en los cuadrantes nº 1 y 2 del gráfico II.1., en los que sólo actúa el cliente, o en los que actúa el cliente con el empleado, en un *servicescape* simple.

Ejemplos de este tipo de establecimientos objeto de estudio, serían un supermercado, una tienda de ropa (una tienda en general), un banco, una agencia de viajes, una gestoría, una correduría de seguros, servicios de consultoría o asesoría, etc.

## **II.2. El problema y el objetivo de la investigación**

El primer paso para utilizar el método con la consideración de científico que es el objetivo de esta investigación, es el establecimiento del problema.

En consecuencia, lo que da origen a este proyecto de Tesis Doctoral es el problema definido según los siguientes hechos:

- El espacio físico del establecimiento comercial minorista en el cual se produce el contacto y relación de la empresa con el cliente es un recurso escaso y caro.
- Con el desarrollo del marketing experiencial, se han producido grandes cambios en la concepción y diseño de estos espacios, con la aparición de tiendas y otro tipo de establecimientos comerciales cada vez más experienciales, hasta llegar en algunos casos a que la propia “instalación sea el producto”.
- Empresas de varios sectores, entre ellas el de la banca minorista, están realizando grandes inversiones en nuevas instalaciones comerciales o en el remozamiento de las actuales sucursales.
- Para las empresas con establecimientos comerciales minoristas, el espacio físico es parte de su marketing *mix*, es, en consecuencia, un componente más de la proposición de valor que se hace a clientes cada vez más exigentes y con más poder.
- No hay una fundamentada comprensión del papel que juega la “P” (*physical space*) del espacio, y las instalaciones físicas en

la conducta y la experiencia de los clientes. El estudio del rol del espacio físico dentro del marketing *mix*, serviría de guía a las empresas en su toma de decisiones en este ámbito.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es el de procurar un avance, en la comprensión de la gestión del espacio físico (ambiente o atmósfera), de los establecimientos comerciales minoristas de las empresas de servicios, para:

- Conocer la relación entre las instalaciones físicas y las conductas, experiencias y opiniones de los clientes.
- Permitir a las empresas una más sólida toma de decisiones, sobre como diseñar y gestionar el espacio, de sus establecimientos comerciales minoristas.

### **II.3. Justificación del objeto de estudio**

La especial atención que se presta en esta investigación a las sucursales bancarias minoristas (SBM), y su selección como tipo de establecimiento sobre el que realizar la aplicación empírica, se apoya en las siguientes razones:

#### **Cuadro II.1. Justificación del estudio sobre la sucursal de banca minorista**

- |                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1).- Las sucursales de banca minorista pueden ser muy representativas de otros sectores de servicios. Transferencia de conocimiento a otros sectores similares. Utilidad del conocimiento buscado para este sector y para otros afines. |
| 2).- Importancia numérica de las sucursales de banca minorista, y su consiguiente traducción en inmovilización de recursos. Grandes inversiones en las oficinas bancarias, en constante reforma o remodelación.                         |
| 3).- La importancia de la sucursal de banca para el cliente.                                                                                                                                                                            |
| 4).- Estas sucursales no ha sido objeto de estudio, desde la óptica que se plantea en esta investigación.                                                                                                                               |
| 5).- Aplicabilidad del conocimiento. Potencialidad de mejora (Carácter práctico de los resultados y de lo que se pueda aprender en esta investigación).                                                                                 |
| 6).- La importancia de la <i>servucción</i> en los servicios, que ha sido poco y parcialmente estudiada en su relación con el espacio físico y con las experiencias generadas en los clientes.                                          |
| 7).- La sucursal bancaria, puede absorber gran parte de los conocimientos y experiencia práctica de otros sectores de <i>retailing</i> .                                                                                                |

A continuación, en el presente apartado, se fundamentan algunas de las afirmaciones realizadas en el cuadro II.1., y se añaden algunas razones más, para justificar el interés de esta investigación.

Se recuerda que ya se ha fijado que el tipo de establecimientos sobre los que se centra el estudio: aquellos del tipo “SIM-CLI” (instalaciones sencillas en régimen de autoservicio, donde sólo actúa el cliente), y “SIM-AMB”

(instalaciones sencillas en las que hay interacción entre el cliente y el empleado).

También, se ha explicitado la especial atención, que esta investigación desde el punto de vista de su aplicación empírica, prestará a las sucursales de banca minorista (SBM).

Así pues, continuando este desarrollo, en primer lugar, es preciso indicar que dentro de los establecimientos del tipo “SIM-CLI” y “SIM-AMB” pueden darse una gran variedad de tipos de negocios o de empresas. Para comprobar esto es razonable recurrir a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), y así, por ejemplo, se encuentran los siguientes epígrafes:

- 501: venta de vehículos a motor → concesionarios.
- 503: venta al por menor de carburantes para automoción → gasolineras.
- 503202: comercio al por menor de repuestos y accesorios de vehículos a motor → tiendas de repuestos.
- 52: comercio al por menor y reparaciones → tiendas, comercio minorista.
- 63302: agencias de viaje.
- 65121: bancos.
- 65122: cajas de ahorro.
- 67201: agentes de seguros.
- 7031: agentes de propiedad inmobiliaria → inmobiliarias.

- 74111: consulta, asesoramiento y práctica legal del derecho → bufetes.
- 7412: actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal → asesores.

Los anteriores epígrafes no recogen de forma exhaustiva todos los establecimientos del tipo “SIM-CLI” o “SIM-AMB”, pero sí los que se consideran principales, o más importantes.

Centrándose en los grandes epígrafes de entre los expuestos en el párrafo anterior, se selecciona el 52 de comercio al por menor, y los correspondientes a la banca y cajas de ahorro. Este epígrafe 52 alberga en su interior a la mayor parte del comercio minorista, por lo tanto, son empresas con establecimientos comerciales de venta y atención al público, es decir, minoristas.

Las sucursales bancarias minoristas representan un gran número de establecimientos, y por su similitud o semejanza con otros tipos de negocios del sector de servicios constituyen una buena tipología para el estudio empírico de esta investigación.

El comercio minorista según el INE en el 2005 lo desarrollaban 535.728 empresas poseedoras de 646.019 locales que ocuparon a 1.792.369 empleados, generando un volumen de negocio de 193.777,69 millones de euros.

La importancia de este sector resulta pues obvia. Al estar hablando de comercio minorista, es evidente que son los establecimientos comerciales o locales que estas empresas tienen para relacionarse (vender, asesorar, etc.) con sus clientes, uno de sus principales activos, inversiones y preocupaciones.

Para estas empresas minoristas, la adecuada gestión de los espacios e instalaciones es sin duda elemento de gran interés, pues puede constituirse en ventaja competitiva y elemento de diferenciación.

Son sin duda, estos espacios e instalaciones, un componente principal, de su marketing *mix* en general, y de su particular posicionamiento en el mercado.

Se muestra a continuación en el cuadro II.2. una serie de indicadores (número de empresas, número de locales, volumen de negocio y personal ocupado) de las empresas pertenecientes a la CNAE 52.

**Cuadro II.2.** Indicadores de empresas de comercio por sub-ramas, 2005

<b>COMERCIO AL POR MENOR Y REPARACIONES (CNAE 52)</b> (Datos económicos en miles de euros)	<b>Número de empresas</b>	<b>Número de locales</b>	<b>Volumen de negocio</b>	<b>Personal ocupado el 30-09</b>
Con y sin predominio de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos no especializados. (CNAE 5211,5212)	33.707	49.328	72.533.053	468.074
Frutas y verduras (CNAE 5221)	16.623	19.028	2.077.172	33.278
Carne y productos cárnicos (CNAE 5222)	31.986	37.074	4.763.764	70.126
Pescado y marisco (CNAE 5223)	12.831	15.946	1.845.282	24.803
Pan y productos de panadería, confitería y pastelería (CNAE 5224)	24.285	29.746	3.025.214	77.113
Bebidas (CNAE 5225)	2.572	2.828	457.280	4.740
Productos de tabaco (CNAE 5226)	12.124	13.001	9.029.434	21.895
Establecimientos especializados en alimentación (CNAE 5227)	22.359	25.099	2.760.034	38.204
Productos farmacéuticos (CNAE 5231)	20.055	21.336	13.846.014	72.711
Artículos médicos y ortopédicos (CNAE 5232)	5.003	6.588	902.168	12.941
Cosméticos y artículos de tocador (CNAE 5233)	5.688	8.834	2.324.285	26.342
Textiles (CNAE 5241)	20.876	23.038	1.868.444	37.783
Prendas de vestir (CNAE 5242)	57.302	74.404	16.531.552	190.372
Calzado y artículos de cuero (CNAE 5243)	14.086	19.892	3.001.847	44.406
Muebles, aparatos de iluminación y otros artículos para el hogar (CNAE 5244)	34.591	43.163	10.498.024	114.990
Electrodomésticos, aparatos de radio, televisión y sonido (CNAE 5245)	12.148	14.962	7.784.552	50.207
Ferretería, pinturas y vidrio (CNAE 5246)	23.006	26.403	7.937.156	77.016
Libros, periódicos y papelería (CNAE 5247)	27.054	28.376	3.970.132	46.208
Otro comercio al por menor en establecimientos especializados (CNAE 5248)	92.874	115.282	22.699.330	268.015
Comercio al por menor de bienes de segunda mano, en establecimientos (CNAE 5250)	1.538	1.733	138.007	2.811
Por correspondencia (televisión, radio, teléfono) (CNAE 5261)	1.227	1.417	1.221.179	8.208
En puestos de venta y mercadillos (CNAE 5262)	41.555	44.849	2.380.772	55.933
Otro comercio al por menor no realizado en establecimientos (CNAE 5263)	6.935	7.433	1.328.479	17.448
Reparación de calzado y otros artículos de cuero (CNAE 5271)	3.947	4.218	98.206	5.274
Reparación de aparatos domésticos eléctricos (CNAE 5272)	8.059	8.268	570.327	15.664
Reparación de relojes y joyería (CNAE 5273)	726	743	24.689	994
Otra reparación bicicletas., prendas vestir, deportes, ópticos y fotografía., copias de llaves) (CNAE 5274)	2.571	3.030	161.301	6.813
<b>Total CNAE 52</b>	<b>535.728</b>	<b>646.019</b>	<b>193.777.697</b>	<b>1.792.369</b>

Fuente: INE.

Es importante reconocer en este apartado, que los minoristas de sectores de lo que se conoce como “productos de gran consumo” (*fast moving consumer goods, FMCG*), son empresas que ya han estado hace tiempo explotando y gestionando el espacio físico de diferentes formas, tratando siempre de encontrar con procedimientos y técnicas, más o menos

profesionales (programas de gestión de espacio del tipo *space management* y de *merchandising*), la mejor forma de utilizar este recurso para diferenciarse, para atraer clientes, para rentabilizar al máximo cada metro cuadrado de sus instalaciones.

Esta, sin embargo, no ha sido la pauta de trabajo para otro tipo de minoristas como son los pertenecientes al sector de los servicios, entre ellos, los bancos y cajas de ahorro constituyen un ejemplo paradigmático. Este es precisamente el motivo, o la razón principal por la que desde el punto de vista empírico, esta investigación se centra en este tipo de establecimientos bancarios.

Se desarrollan, a continuación, algunos de los argumentos ya mencionados, y otros nuevos, que justifican la aplicación empírica sobre la banca minorista:

- **Las características de las sucursales de banca minorista pueden ser un buen ejemplo representativo de otro tipo de sectores de servicios:** las sucursales de banca a particulares, tanto por el tipo de servicio que venden, como por el número e importancia que tienen como canal de distribución para sus empresas, así como por la regularidad de visita, y la relación que establece el consumidor con su banco, son un buen ejemplo desde el punto de vista empírico. Sus características pueden representar a un amplio sector de empresas de servicios con

establecimiento de atención al público: agencias de seguros, gestorías, etc.

- **La importancia numérica del número de sucursales.** Sin pretender realizar un análisis exhaustivo del sector bancario español, se aportan a continuación cifras provenientes del Banco de España para mostrar su importancia.

En el primer trimestre de 2008 existían en el mercado español 154 bancos (72 españoles y 82 extranjeros), 46 cajas de ahorro y 81 cooperativas de crédito. En total 358 entidades de crédito.

**Cuadro II.3.** Número de entidades de crédito en España

Año	Total	Total Bancos Cajas Y Coop.	Bancos		Sociedades	Cajas de Ahorro	Cooperativas Crédito	Establecimientos Financieros de Crédito
			Total	SA Españolas	Extranjeras			
1995	506	318	170	112	58	51	97	187
2000	368	281	141	89	52	48	92	86
2005	348	269	139	74	65	47	83	78
2008 I	358	281	154	72	82	46	81	76

Fuente: web del Banco de España.

Las anteriores entidades crediticias, tienen abiertas en el mercado español en el primer trimestre de 2008 un total de 15.577 sucursales (cifra que ha ido creciendo de forma constante pero moderada desde las 14.168 de 2004) en el caso de los bancos. Las cajas de ahorro llegan a 24.707 sucursales en el primer trimestre de 2008 (provenientes de 22.410 en 2004). Es decir, en 2008 existen un total de 40.284 sucursales (sin contar

las cooperativas de crédito), 38,6 % de bancos, y el resto 61,3 % de cajas de ahorro.

#### Cuadro II.4. Número de sucursales bancarias en España

Año	Total	Bancos	Cajas de Ahorro	Cooperativas de Crédito
2000	38967	15811	19268	3888
2005	41599	14533	22410	4656
2008 I Trimestre	45260	15577	24707	4976

Fuente: web del Banco de España.

En el primer trimestre de 2008 los bancos en España empleaban a un total de 117.570 personas, y las cajas de ahorro a 131.933, alcanzando así una cifra total de empleo de 249.503.

Las anteriores cifras hablan por sí mismas, dan una idea de la importante asignación de recursos, que la red de sucursales de banca minorista absorbe de las entidades bancarias, y por derivación, de lo importante que es la mejora de la gestión de estos recursos desde el punto de vista de marketing.

Se debe, por un momento, considerar todo lo que hay detrás de una sucursal: localización, compra o alquiler, proyecto de arquitectura y decoración, mobiliario, suelos, techos, paredes, carteles, etc., y por supuesto, empleados, teóricamente todos estos recursos puestos al servicio del cliente.

- **La importancia de la oficina bancaria para el consumidor:** Hasta la fecha, los datos que se disponen, indican que los usuarios

prefieren de forma mayoritaria la visita personal a la sucursal bancaria como forma de relacionarse con el Banco, según se demuestra en el cuadro siguiente:

**Cuadro II.5.** Formas preferidas de relación con el banco

Formas preferidas de relacionarse con el banco (%).	Teléfono	E mail - Fax	Internet	Visita personal
Alemania	6	2	5	<b>86</b>
España	5	1	3	<b>88</b>
Francia	11	4	2	<b>80</b>
Reino Unido	25	5	5	<b>63</b>
Italia	5	3	4	<b>84</b>
Suecia	14	2	7	<b>76</b>
Media Europea	11	3	4	<b>79</b>

Fuente: Datamonitor - Baquia (2002).

Estas cifras pueden estar cambiando a favor del canal internet, por la comodidad que supone realizar determinadas gestiones a través de internet. Aunque esta tendencia puede tener sus “luces y sombras”, como lo demuestra la siguiente noticia de Bloomberg (14/06/2007):

*“Las sucursales se imponen a los servicios telefónicos y online en las preferencias de los clientes bancarios”: Los clientes de banca prefieren comprar productos financieros en las oficinas porque no están satisfechos con la calidad de los servicios telefónicos ni online, según un estudio realizado en 17 países. Las sucursales minoristas fueron el lugar preferido para solicitar un talonario de cheques y una cuenta de ahorro por el 63 por ciento de los 2.000 consumidores encuestados por Booz Allen Hamilton, una consultora con sede en Nueva York. El 54 por ciento prefería las oficinas para contratar hipotecas”.*

- **La sucursal bancaria no ha sido un objeto de suficientes estudios:** de la revisión de diversas fuentes de información estudiadas y consultadas, no se ha encontrado que la propuesta de investigación que aquí se plantea, haya sido tratada con la óptica que esta Tesis se propone realizarla.
- **La utilidad del conocimiento buscado:** se pretende aportar un mayor conocimiento y comprensión práctica, del funcionamiento del recurso “espacio físico”, en el escenario de la sucursal bancaria donde se prestan los servicios al consumidor. Conocimientos que, resultarán de valor y utilidad para los departamentos de marketing de estas empresas.

La utilidad que de este conocimiento resultante se pretende generar, para el sector que presta servicios a través de sucursales minoristas, y, en concreto, para el sector bancario minorista, podría ser de importancia operativa, desde varios y relevantes puntos de vista, algunos de los cuales se enumeran a continuación:

- La rentabilización de la elevada cuantía de las inversiones.
- Posibilidad de aumentar de forma clara los niveles de satisfacción de sus clientes.
- Mejora en la comunicación comercial dentro del punto de venta.
- Mejora de los índices de captación y fidelización de los clientes.

- Y la gran potencialidad de diferenciarse claramente respecto de la competencia.
- **La aplicabilidad en la praxis empresarial de las aportaciones de la investigación. Mayor potencialidad de mejoras:** desde el punto de vista de la posible aplicabilidad del conocimiento que se adquiriera con este trabajo, se encuentran varias razones que lo justifican. Una fundamental es que precisamente en el sector de la banca minorista, de una forma clara y contundente es donde hay una gran potencialidad de mejora (utilidad de la investigación).

Esta oportunidad parece que no sólo se puede dar en el sector bancario español, sino también en otros mercados, como, por ejemplo, el americano (USA), según el texto de Underhill (2000a) que se reproduce a continuación, por su interés, y por ser extraordinariamente ilustrativo para la presente investigación:

*“La oficina postal también colgó letreros para que los vieran los clientes que utilizaban las mesas para escribir. Sólo el 4 por ciento de los clientes los leyeron, en un promedio de 1,5 segundos. Sólo el uno por ciento de los clientes leían los móviles que colgaban por encima de los puntos donde se pesaban los paquetes, en un promedio de 3,3 segundos. Esto no resultó ser una sorpresa porque, cuando alguien está escribiendo o pesando, no está leyendo. Estos letreros eran tan buenos como los inexistentes.*

*Los bancos también gastan mucha energía intentando averiguar qué letreros funcionan y cuáles no. Bancos, restaurantes de fast food y oficinas postales tienen esta característica común: muchos clientes de*

*pie, quietos, mirando en la misma dirección (una oportunidad ideal para que se produzca la comunicación). La diferencia es que los bancos son los mayores infractores de las normas de ubicación de letreros. Le puedo llevar a sucursales de las instituciones financieras más sofisticadas del mundo en las que la ubicación del material publicitario e informativo es ridículamente ineficaz. Hay ventas de comida benéficas de la iglesia y puestos infantiles de limonada que saben colocar letreros mejor que algunos bancos que puedo nombrar. A cinco minutos de mi oficina hay una sucursal del Chase Manhattan Bank donde se puede encontrar esta innovación publicitaria: una mesa redonda cubierta por el mantel de plástico azul más barato que pueda haber visto, sobre el que había algunos folletos que incorporaban préstamos para el coche e hipotecas, junto a un monitor de televisión, que en algún momento se debió de utilizar quizás para exhibir vídeos, pero que ya no se usaba y estaba completamente cubierto por una gruesa capa de polvo. La mesa estaba empotrada en una esquina, a poco más de un metro del mostrador. Esa ubicación está tan mal pensada que resulta curiosa. Muchos de los letreros de los bancos merecen esa misma distinción.*

*Un banco en California que fue nuestro cliente decidió (acertadamente) que sería inteligente promover su nuevo servicio de comprobación gratuita colgando en el exterior del banco carteles visibles más allá de la puerta, una desde la carretera de tráfico muy intenso. Y entonces decidió (desacertadamente) que los letreros dijeran “por favor entre y pregunte a nuestros amables empleados sobre nuestro servicio de comprobación gratuita” o algo parecido. Los conductores tendrían que hacerse a un lado para leer el letrero, tenía demasiadas palabras. En una carretera, dos palabras (quizás algo con garra, como “comprobación gratuita”) tienen que bastar.*

*Hicimos un estudio para un banco canadiense que acababa de instalar unos sofisticados expositores en las mesas que utilizaban los clientes para escribir. Estos objetos detallaban los diversos servicios e inversiones que ofrecía el banco.*

*Eran bastante bonitos, pero nadie los leía.*

*De nuevo vemos que cuando el cliente está relleno una hoja de depósito o endosando cheques, está demasiado concentrado para pensar en nada más. Y una vez que ha relleno los papeles, se va corriendo a la cola.*

*Comunicamos nuestras tristes conclusiones y el presidente del banco dijo: "Dios, menos mal, ha evitado que nos gastemos un millón de dólares en esos malditos trastos". Se gastó el dinero en otras opciones para comunicarse con los clientes dentro de la sucursal, por supuesto (pero en cosas que valían la pena).*

*También fue en un banco donde pusimos en práctica unas de las soluciones más fáciles y eficaces de nuestra carrera. Nos contrataron para estudiar todos los aspectos de una sucursal bancaria, incluyendo el gran estante que sostenía los folletos que describían el fondo común de inversiones, los certificados de depósito, los préstamos para coches y otros servicios e inversiones. Estaba colocado en la pared a la izquierda de la entrada, de manera que la persona que entraba pasaba junto al estante.*

*Todo el mundo pasaba a unos palmos del estante. Nadie lo tocaba.*

*Otra vez el motivo parece obvio: el cliente entra a un banco porque tiene algo importante que hacer. Nadie va a un banco a mirar los productos. Hasta que el cliente no hace lo que ha venido a hacer no se interesa en leer o en escuchar sobre nada más. El hecho de que el*

*estante estuviera en el lado izquierdo de la entrada, siendo que la mayoría de la gente iba hacia la derecha sólo empeoraba su funcionamiento.*

*Cogimos el estante y lo colocamos hacia adentro, de manera que los clientes pasaban junto a él a la salida, en vez de a la entrada. Había allí de pie a un rastreador vigilando. Sin hacer ningún otro cambio, el número de personas que veían el estante se cuadruplicó y el número de folletos que la gente se llevaba aumentó de manera espectacular.”...*

*“En la sucursal de un cliente estudiamos un expositor de folletos que estaba situado cerca de la cola de los cajeros; pero un poco alejado (las personas que estaban detrás de las cuerdas apenas podían leer los títulos de los folletos, y mucho menos alcanzarlos).*

*-¿quién se encarga de colocar las cuerdas, los montantes y la estantería de los folletos? – preguntamos al director de la sucursal.*

*- Bueno – dijo – el personal de limpieza limpia cada noche y cuando acaba vuelve a dejar todas las cosas en el suelo.*

*Y bien seguro que el personal de limpieza no sabía una palabra sobre la colocación de los letreros” Underhill (2000a).*

Seguramente también, la propia experiencia personal en muchos bancos españoles hablará de temas muy parecidos, y que se podrían poner como ejemplos similares ilustrativos al respecto; ¿quién no recuerda? ... oficinas bancarias en las que no es posible sentarse; donde no es posible escribir nada pues no hay soportes adecuados; las aventuras para entrar con el coche de los niños por las puertas de seguridad; el paso por el cajón

claustrofóbico de seguridad donde alguien te habla con voz metálica; ¿a quién se le ocurre que un cliente va a dejar su ordenador o su maletín en las cajas de seguridad del exterior (*hall*)?; ¿cómo se siente usted en la serpenteante (a veces línea recta) cola marcada por las cintas que “estabulan” al cliente dentro de la sucursal; ordenadores para internet que están apagados; o en mesas que no tienen sillas para sentarse; ¿qué imagen dan oficinas con carteles exteriores totalmente desfasados y descoloridos por el sol; ¿y el bolígrafo atado... para rellenar los papeles? (anti “*memorabilia*”<sup>1</sup>); ¿y la experiencia de pedir un sobre vacío (el equivalente a la bolsa de plástico del supermercado)?; ... y finalmente, ¡que decir! de una entidad financiera, que obliga a sus clientes a actualizar la cartilla en el cajero automático del exterior de la sucursal (es decir, en la calle), antes de entrar en ella.

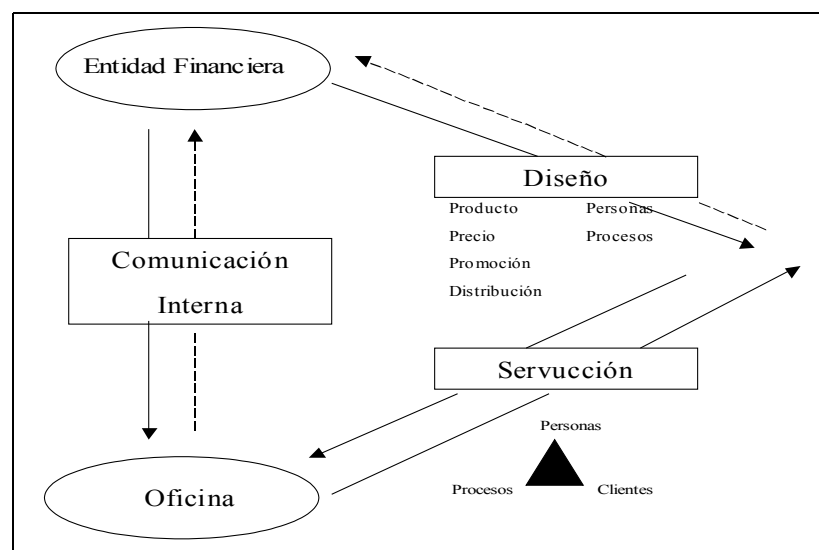
- **El problema de la *servucción* en los servicios** definido por Dávila al prologar el libro de Teruel (1995): “*el problema de la servucción de los servicios financieros, y de su marketing, ha sido abordado de una manera menos intensa que la parte referida al marketing tradicional, y en todo caso, cuando lo ha sido, se ha centrado más en aspectos parciales, como los procesos de negociación y venta personal en la sucursal, que en el análisis integral de todos los aspectos de la comercialización*”.

---

<sup>1</sup> Memorabilia: cosas memorables, cosas que recuerdan algo, como por ejemplo: programas, folletos, bolígrafos, adhesivos, sobres, bolsas, etc.

Respecto al proceso de *servucción*, se definen los principales elementos del marketing *mix* bancario en dicho prólogo, como se muestra en el gráfico II.2., en el que se ve con claridad como este proceso de *servucción* se desarrolla en el espacio físico de la “oficina”:

**Gráfico II.2.** Los elementos del marketing *mix* bancario



Fuente: Teruel (1995).

- **La posibilidad de realizar un importante transvase de conocimientos a la sucursal bancaria, procedentes de otros sectores:** se abunda en el hecho de que la sucursal bancaria, siendo un establecimiento de venta de una gran importancia estratégica, está siendo subutilizada para conseguir los objetivos de diferenciación respecto a la competencia.

En su concepción final, todas son básicamente iguales (clónicas), solo cambian los colores y el logotipo. Se habla mucho de

la “amigabilidad” de internet, pero muy poco sobre la “amigabilidad” de la oficina bancaria para el consumidor. La oficina bancaria es normalmente más un *bunker* (no importa que no tengan cristales blindados), es más un “*non-place*” (no lugar), que un establecimiento de venta y de relación en donde los clientes son bienvenidos, y en donde estos puedan disfrutar de experiencias comerciales positivas y memorables.

Así pues, parece razonable pensar que la aportación y trasvase de los conocimientos que se obtengan, de las experiencias de los minoristas (*retailing*) de productos de gran consumo, serán aplicables a la sucursal bancaria minorista, y podrán ser considerados como una corriente de aire fresco que el cliente bancario reconocerá y agradecerá con su fidelidad.

Muchas de las inversiones realizadas en fachadas, disposición de la propia sucursal, cartelería, folletos, mobiliario, etc., es dinero malgastado al no tenerse en cuenta las reglas básicas de quién es el consumidor, qué hace, cómo se comporta dentro de la sucursal. Y en todo caso, y como mal menor, al menos, parece razonable pensar que estas entidades están desaprovechando oportunidades de comunicación y de diferenciación extraordinarias.

La comprensión de quién y qué hace el consumidor, y la aplicación de una óptica de Marketing Experiencial, pueden proporcionar, a las entidades que lo hagan, claras ventajas competitivas respecto a sus competidores.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA CIENTÍFICA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **III.1. Metodología científica y diseño de la investigación**

Aunque no se puede decir que haya un consenso sobre lo que se entiende como ciencia, si se acepta que dentro de los conocimientos científicos existe un conocimiento teórico (saber desinteresado) y un saber práctico (enfocado en la aplicación). Según Sanz de la Tajada (2000) tres condiciones permiten decidir si se está ante conocimiento científico o no:

1. La existencia de leyes o principios generales.
2. Que el objeto de estudio o conocimiento propio sea característico.
3. Que se utilice el método científico (cómo se procede para llegar al conocimiento).

Aun así, con estas tres condiciones, “*destacan ocho métodos básicos y consustanciales al desarrollo científico en diversos campos: el método descriptivo, el histórico, el analítico, el sintético, el inductivo, el deductivo, el normativo y el experimental*” (Sanz de la Tajada, 2000).

Por otro lado, según Bunge (1989), los estadios principales que definen el camino de la investigación científica son los siguientes:

1. Enunciar preguntas bien formuladas y verosímilmente fecundas.
2. Arbitrar conjeturas, fundadas y contrastables con la experiencia, para contestar a las preguntas.
3. Derivar consecuencias lógicas de las conjeturas.
4. Arbitrar técnicas para someter a las conjeturas a la contrastación.

5. Someter a su vez a contrastación esas técnicas para comprobar su relevancia y la fe que merecen.
6. Llevar a cabo la contrastación e interpretar sus resultados.
7. Estimar la pretensión de verdad de las conjeturas y la fidelidad de las técnicas.
8. Determinar los dominios en los cuales valen las conjeturas y las técnicas, y formular los nuevos problemas originados por la investigación.

Esta diversidad de métodos permite afirmar que, *“la no existencia de un modelo científico aceptado unánimemente ha propiciado como solución idónea la adaptación de modelos integradores, cuya estructuración permite rescatar los postulados congruentes y complementarios de aquellos métodos que han tenido una mayor vigencia en distintos momentos de la historia científica”* (Reinares, 1996).

*“Desde esta perspectiva, pues, resulta lícito retomar las siguientes aportaciones”* (Reinares, 1996):

- a) *“De la corriente empírico-inductiva, el valor de la experiencia-contrastación como fuente primordial de conocimiento.*
- b) *Del positivismo lógico, el sistema lógico-demostrativo y su estructuración de proposiciones y razonamientos.*
- c) *Del falsacionismo, la necesidad de someter las hipótesis a un proceso permanente de contrastación y colaboración / falsación”.*

En el presente trabajo de investigación, se ha considerado conveniente seguir la estructura que establece el método científico hipotético-deductivo según Martínez (1999), debido a que es el que concita el mayor consenso, y

por lo tanto, a su mayor preponderancia dentro del mundo Académico o científico.

En consecuencia, se resumen a continuación los principales fundamentos y reglas de dicho método científico, para dotar de una visión integrada al conjunto de esta investigación.

Un conocimiento se puede calificar como científico, si ha sido obtenido por medio del método científico. Este método también conocido como método del “hipotético-deductivo” consiste en desarrollar el siguiente proceso:

1. Establecer el problema.
2. Formulación de hipótesis.
3. Deducción de proposiciones contrastables.
4. Intento de refutación empírica.
5. Establecimiento de preferencias, entre teorías (en caso favorable).
6. Conocimiento progresivo, pero nunca definitivo.

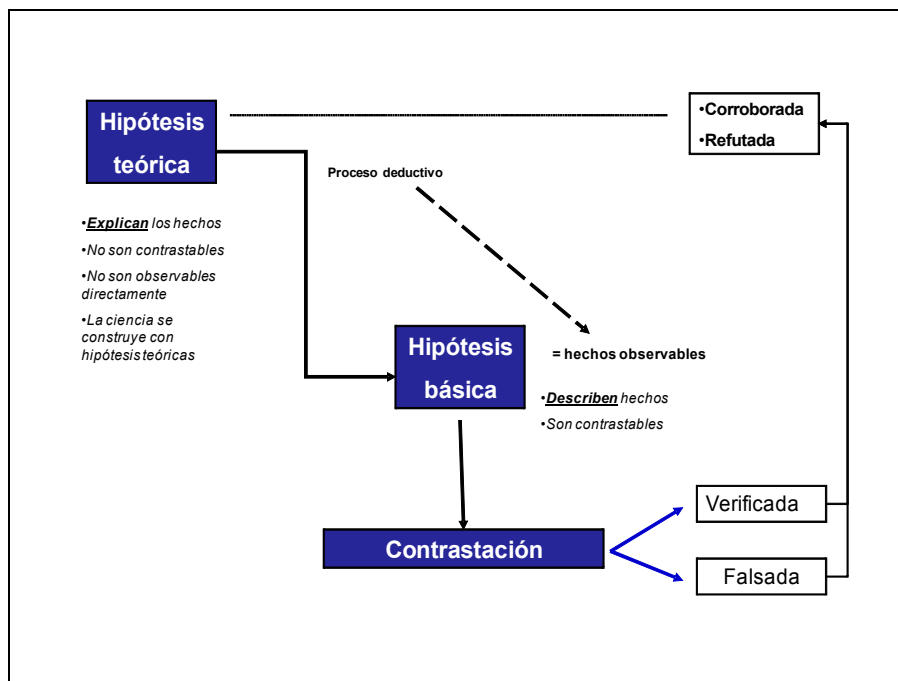
Para una mayor comprensión del proceso anterior, y desde el punto de vista práctico, se divide el método científico en las siguientes fases, (Ver gráfico III.1):

1. Elaboración de una hipótesis teórica, o enunciado teórico, o simplemente una teoría. Este enunciado se designa con  $A$ .
2. Proceso deductivo a partir del anterior enunciado teórico. Implica que se parte de suponer que  $A$  es cierto, entonces tendrá que ocurrir  $B$ . ¿ $B$  es observable? → SI (detengo el proceso deductivo) / → NO, se continúa el proceso

deductivo: Si tiene que ocurrir *B*, entonces tendrá que ocurrir *C*. ¿Es *C* observable? .... Se continúa reiterando el proceso hasta llegar a una predicción deductiva observable. Observable = Contrastable. Atención, se puede tener, también, la forma de “Si *A*, entonces no *B*”.

3. Proponer como fruto del proceso deductivo, uno o varios hechos necesarios y observables. A estos se les denomina “hipótesis básicas”, o “enunciados básicos”.
4. Contrastación de los enunciados básicos. Si los hechos se producen se dice que las hipótesis básicas han sido verificadas, y que *A* ha sido corroborada. Si las hipótesis básicas no son verificadas, entonces se dice que *A* ha sido refutada. La verificación negativa de una hipótesis básica se le suele denominar “falsación”. Dos importantes ideas más para complementar y entender más este concepto de la “falsación”:
  - a) La regla más elevada dice que las demás reglas del procedimiento científico han de ser tales que no protejan a ningún enunciado de la “falsación” (Popper, 1997).
  - b) El elemento crucial en la “falsación” es si la nueva teoría ofrece alguna información nueva comparada con su predecesora, y si una parte de este exceso de información esta corroborado (Lakatos, 1983).

**Gráfico III.1.** Las fases del método hipotético- deductivo



Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez (1999).

Ampliando algunos aspectos del método científico, y según Martínez (1999), es importante tener presente que:

- La hipótesis básica A, siempre permanece en estado de hipótesis, y no se emplea el término demostrada. Es decir, se conviene en que las teorías corroboradas (por mucho que lo sean) no se consideran verdaderas. El método no garantiza la verdad.
- Las “hipótesis básicas” describen hechos. Las “hipótesis teóricas” explican los hechos. La ciencia se construye con hipótesis teóricas, no con básicas. Solo se hace ciencia si se logra explicar el por qué. Las hipótesis teóricas tienen un rasgo característico, y es que no son contrastables, no son

observables directamente, son corroboradas a través de la contrastación de las básicas.

- Es posible encontrar otra u otras hipótesis teóricas que expliquen los mismos hechos. Nunca, por lo tanto, existe la seguridad de que la hipótesis corroborada sea la única. Ejemplo: 1) Si es cierto *A*, entonces tendrá que ocurrir *B*. 2) Si es cierto *A*, y únicamente si es cierto *A*, entonces tendrá que ocurrir *B*. Esta diferencia es grande. El punto dos solo puede darse en las denominadas ciencias formales: las matemáticas.
- Otro criterio para separar las teorías científicas de las que no lo son, es el de su refutabilidad o falsabilidad. Toda teoría para que sea científica debe poder ser refutada (falsacionismo).
- ¿Basta con una sola falsación de una única de las hipótesis básicas (aunque las restantes hayan tenido contrastación positiva) para rechazar una teoría? El consenso en la comunidad científica establece que: 1).- Las teorías establecidas no deben rechazarse, por muchas refutaciones que hayan sufrido, hasta que no haya una teoría mejor que pueda sustituirlas. 2).- La actitud del investigador le debería llevar no a buscar con avidez hipótesis básicas que corroboren su teoría, si no a buscar aquellas que refuten su teoría.

- Si no se formula una hipótesis teórica, no hay ciencia. La simple descripción de hechos, y la generalización de los mismos por inducción, no conduce sino a enunciados que se denominan “generalizaciones empíricas”, que sólo son “apariencia de ciencia”. Los resultados que se obtienen de las encuestas, por muy rigurosas que sean estas, no pasan de ser generalizaciones empíricas.
- El simple hecho de usar en un trabajo herramientas matemáticas, no quiere decir que por ello se está haciendo ciencia. Es un instrumento de contrastación.
- “Conocimiento de fondo no problemático” es el constituido por conocimientos teóricos ya corroborados por otros investigadores y que han sido aceptados, y por lo tanto, no se cuestionan en la investigación en curso, pero que son utilizados (implícitamente o explícitamente) como apoyo de la misma.

Así pues, parece lógico concluir que la científicidad no es un valor absoluto, siempre es un valor relativo: *“se asume la científicidad en tanto realidad abstracta relativa al conocimiento, que admite gradaciones de intensidad y cuyos componentes básicos son: racionalidad, objetividad, capacidad heurística, de experimentación, de generalización, de contrastación, y de sistematización de conocimientos. La científicidad, por consiguiente, es una abstracción que debe ser expresada en valores relativos, nunca absolutos”* (Reinares, 1996).

Explicada la variedad existente de los diversos métodos científicos, argumentada la preferencia y la decisión de utilizar el método hipotético-deductivo, y explicado este en grandes líneas, se propone, como siguiente paso, aplicar dicho método a través del siguiente diseño de la presente investigación:

1. Establecimiento del problema y el objetivo de investigación.
2. Planteamiento de hipótesis teóricas.
3. Planteamiento de hipótesis básicas.
4. Descripción del sistema bancario minorista sobre el que se realiza la aplicación empírica.
5. Marco teórico y revisión bibliográfica.
6. Investigación cualitativa exploratoria (reunión de grupo).
7. Investigación cuantitativa (encuesta nacional. CATI).
8. Contrastación de hipótesis.
9. Explotación de resultados:
  - a. Conclusiones y limitaciones.
  - b. Implicaciones prácticas para la gestión.
  - c. Próximas líneas de investigación.

Con este esquema, o índice propuesto se procede a desarrollar los capítulos de la presente Tesis Doctoral. Ya se ha tratado el “problema y el objeto de la investigación” y se pasa a continuación al apartado de las hipótesis.



## **CAPÍTULO IV**

### **LAS HIPÓTESIS**

*“Las teorías son redes que lanzamos para apresar aquello que llamamos el mundo para racionalizarlo, explicarlo y dominarlo. Y tratar de que la malla sea cada vez más fina”*

(Popper, 1997).

## ÍNDICE

IV.1. Hipótesis teórica.

IV.2. Definición de los constructos.

IV.3. Relación de los nuevos constructos con marcos teóricos previos.

IV.4. Nomenclatura.

IV.5. Hipótesis básicas.

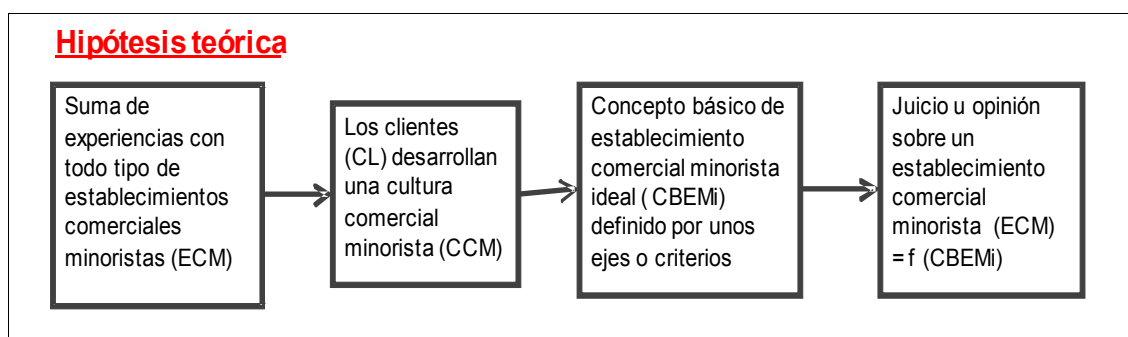
## IV.1. Hipótesis teórica

Se formula la hipótesis teórica de la presente Tesis como sigue:

*Los clientes (CL) tienen cada vez una mayor “cultura comercial minorista” (CCM), proveniente de la acumulación de experiencias resultantes de sus visitas a gran variedad de establecimientos comerciales minoristas (ECM). Esta cultura hace que los clientes vayan generando unos criterios o ejes, con los que construyen su “concepto básico de establecimiento comercial ideal” (CBEMi). Así todos los establecimientos comerciales minoristas, variable clave del marketing mix de este tipo de empresas, son comparados y juzgados, utilizando los ejes que conforman el concepto básico de establecimiento ideal.*

Por lo tanto, se puede representar la hipótesis teórica según el siguiente gráfico:

**Gráfico IV.1. Hipótesis teórica**



## **IV.2. Definición de constructos**

Antes de establecer las hipótesis básicas, se hace preciso definir una serie de constructos, que serán necesarios para su formulación.

**D1:** Definición de los constructos: “Tienda (T)” y “Oficina (O)”, que formarán el eje del diseño, características físicas y ambientales de los establecimientos comerciales.

**Tienda = T = Df.** {establecimiento o lugar abierto al público, con instalaciones orientadas fundamentalmente a atender y servir al cliente, diseñadas física y atmosféricamente, para exponer y mostrar los productos o servicios, y para generar experiencias positivas, y procesos de comunicación y venta }.

**Oficina = O = Df.** {establecimiento o lugar abierto al público, diseñado principalmente desde el punto de vista físico y atmosférico, para la realización de actividades administrativas y de producción, en los que el cliente puede participar o no, generando en el cliente experiencias negativas o neutras }.

**D2:** Definiciones de los constructos: “Espacio Experiencial Positivo (EE+)” y “Espacio Experiencial Negativo (EE-)”. Eje experiencial de los establecimientos comerciales.

**Espacio Experiencial Positivo = EE+** = Df. { establecimiento o lugar abierto al público en el que hay señales de identidad personal para el cliente. Produce un deseo de acercamiento, de ir, de estar y permanecer en el lugar. Evaluación del entorno o atmósfera como cálido y amigable. Lugar generador de experiencias positivas para el cliente }.

**Espacio Experiencial Negativo = EE-** = Df. { establecimiento o lugar abierto al público en el que no hay señales de identidad personal para el cliente. Produce un deseo de evitación, de no ir, de no estar y de reducir al máximo del tiempo de permanencia en él. Entorno o atmósfera considerado frío y no amigable. Lugar no generador de experiencias positivas para el cliente }.

### **IV.3. Relación de los nuevos constructos con marcos teóricos previos**

La definición de los anteriores constructos nacen como, evolución, síntesis o desarrollo de un conjunto de marcos teóricos ya establecidos, a saber:

- *Atmósfera.*
- *Servicescape.*
- *Ciencia del Shopping.*
- *Place y Non Place.*
- *Marketing Experiencial.*

Cada uno de estos marcos teóricos se desarrollan posteriormente en el apartado de la revisión del “marco teórico” de esta investigación.

En el cuadro IV.1. se resume en cada columna las ideas básicas de cada uno de los anteriores marcos teóricos que interesan a esta investigación, y a partir de aquí, en la fila final se indica el nexo con los nuevos constructos definidos en la presente Tesis Doctoral.

**Cuadro IV.1. Marcos teóricos relacionados con los constructos  
“Tienda”, “Oficina” y “Espacio Experiencial”**

<b>Atmósfera</b>	<b>Servicescape</b>	<b>Ciencia delshopping</b>	<b>Placey Non Place</b>	<b>Marketing experiencial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kotler (1973) estima que la “estética espacial” será usada dentro del marketing</li> <li>• El diseño del espacio creado conscientemente para generar determinados efectos emocionales en los compradores</li> <li>• PAD de Mehrabiany Russell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Servucción</i></li> <li>• Búsqueda de señales y evaluación de las señales.</li> <li>• Expectativas y emociones</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Conductas de acercamiento o evitación</li> <li>• Tipos: ¿quién actúa? y ¿complejidad?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los establecimientos a la medida del hombre.</li> <li>• La experiencia del comprador en el espacio físico del establecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Place: Identidad + Relación + Historia</li> <li>• Non Place: No identidad + No relación + No historia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que gestionar las experiencias de los consumidores</li> </ul>
↓	↓	↓	↓	↓
Eje de Tienda a Oficina.	Eje de Tienda a Oficina.	Eje de Tienda a Oficina.	Eje de Tienda a Oficina.	Eje de Tienda a Oficina.
Eje de Espacio Experiencial	Eje de Espacio Experiencial	Eje de Espacio Experiencial	Eje de Espacio Experiencial	Eje de Espacio Experiencial

#### **IV.4. Nomenclatura**

- CL = Df. {cliente de establecimiento comercial minorista}.
- ECM = Df. {establecimiento comercial minorista}.
- ECMES = Df. {establecimiento comercial minorista, de empresa de servicios abierto al público} = lugar abierto al público en general, en el que las empresas de servicios reciben a los clientes actuales o potenciales para vender, entregar servicios, interactuar y encontrarse con ellos.
- SBM = Df. {sucursal de banca minorista}.
- CBEMi = Df. {concepto básico de establecimiento minorista ideal}.

## **IV.5. Hipótesis básicas**

Se formulan a continuación las seis hipótesis básicas que constituyen las cuestiones a contrastar en la presente Tesis:

### **Hb<sub>1</sub>:**

*Dentro de los establecimientos comerciales minoristas (ECM), los constructos “Tienda, (T)” y “Oficina, (O)” existen en la mente de los clientes (CL), son perfectamente comprendidos por estos, son parte de su cultura comercial minorista y los diferencian con claridad.*

### **Hb<sub>2</sub>:**

*Dentro los establecimientos comerciales minoristas (ECM), los constructos “Espacio Experiencial Positivo, (EE+)” y “Espacio Experiencial Negativo, (EE-)” existen en la mente de los clientes (CL), son perfectamente comprendidos por estos, son parte de su cultura comercial minorista y los diferencian con claridad.*

### **Hb<sub>3</sub>:**

*Para las empresas de servicios, y desde el punto de vista de las características físicas y atmosféricas de sus instalaciones minoristas, estos establecimientos (ECMES<sup>1</sup>) se pueden ubicar, según opiniones de los clientes, en un eje continuo cuyos*

---

<sup>1</sup> Establecimiento comercial minorista de empresa de servicios.

*extremos son: el constructo de “Tienda, (T)” en un lado, y el constructo de “Oficina, (O)” en el otro.*

**Hb<sub>4</sub>:**

*Para las empresas de servicios, desde el punto de vista de la experiencia que genera en los clientes, la visita a sus establecimientos comerciales minoristas, estos establecimientos (ECMES<sup>2</sup>) se pueden ubicar, según opiniones de los clientes, en un eje continuo cuyos extremos son: el “Espacio Experiencial Positivo, (EE+)” en un extremo, y el “Espacio Experiencial Negativo, (EE-)” en el otro.*

**Hb<sub>5</sub>:**

*El modelo actual de sucursal bancaria minorista (SBM), es un establecimiento comercial minorista de empresa de servicios (ECMES), que está ubicado, según opiniones de los clientes, en la zona “Oficina / Espacio Experiencial Negativo, (O/EE-)”.*

**Hb<sub>6</sub>:**

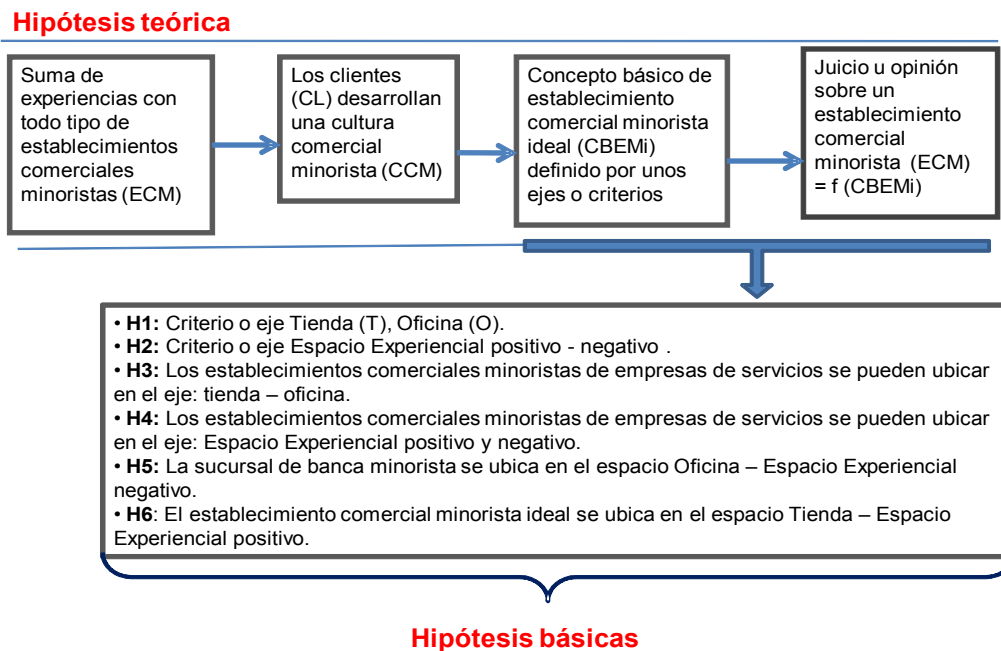
*La zona “Tienda y Espacio Experiencial Positivo, (T/EE+)” es la ocupada por lo que los clientes identifican como “su concepto básico de establecimiento comercial minorista ideal” (CBEMi), es decir, las características que definen este “ideal” para los clientes, coinciden con las características que definen a los constructos “Tienda (T)” y “Espacio Experiencial Positivo (EE+)”.*

---

<sup>2</sup> Establecimiento comercial minorista de empresa de servicios.

A modo de conclusión del presente capítulo se resume en el siguiente gráfico la hipótesis teórica y las hipótesis básicas.

**Gráfico IV.2. Hipótesis: teórica y básicas**





## **CAPÍTULO V**

**DESCRIPCIÓN DEL SECTOR FINANCIERO EN EL QUE SE ENMARCA LA  
APLICACIÓN EMPÍRICA.**

## ÍNDICE

V.1. Introducción.

V.2. La banca minorista como empresa comercializadora de servicios.

V.3. Los cambios en el marketing bancario.

V.4. Revisión crítica de los principios del marketing bancario.

V.5. Entorno de la banca minorista.

V.6. La sucursal bancaria: análisis de los principales elementos del espacio físico.

## **V.1. Introducción**

Con el objetivo de enmarcar el terreno en el que se mueve la aplicación empírica de esta investigación, se realiza en este apartado un análisis descriptivo del sector de la banca minorista. Se recurre, en primer lugar, a la definición del sector o sistema financiero que proporcionan los autores Embid et al. (1998) como aquel “*conjunto de instituciones, mercados, activos y técnicas a través de los cuales se canaliza el ahorro de un país y se dirige el mismo hacia la inversión*”.

También, según los anteriores autores, en España, cuando se habla de sector o sistema financiero, desde un punto de vista de marketing, se usa, también, la expresión de sector bancario, y se centra más concretamente en las dos instituciones principales del sistema financiero: los bancos y las cajas de ahorro.

Las peculiaridades principales del sector financiero son las siguientes:

- Conjunto de instituciones financieras intermedias.
- Diferentes productos y mercados.
- Existencia de relaciones continuas (estables) entre el banco y sus clientes; interacciones permanentes, lo que conlleva la necesidad de mantener una gestión adecuada de todos estos contactos.
- Todos los productos y las relaciones están ligadas al dinero, lo que implica una fuerte sensación de riesgo.

- Dualidad en las relaciones de intermediación con el mercado; oferta dinero, demanda dinero. Sus clientes son a la vez proveedores.
- Intangibilidad de los productos financieros.
- Cambio permanente. Caducidad de los productos.
- Facilidad de imitación de los productos de forma inmediata. Al fin y al cabo, los productos son *bits* (Negroponte, 1995) fáciles de copiar.
- Los clientes de las entidades financieras poseen un grado de formación insuficiente de los productos financieros. Pues aunque es cada día mayor, aumenta en mayor velocidad la complejidad de los nuevos productos.
- Restricciones (controles) a las acciones de marketing por las leyes.
- Alto riesgo consecuencia del tipo de producto de que se trata (dinero).
- No es posible la protección de la propiedad industrial, es decir, no es patentable ni registrable el producto que venden.

Parece importante resaltar aquí, el hecho de que para la banca minorista la existencia de relaciones continuas y estables entre el banco y el cliente, supone una extraordinaria oportunidad de realizar un marketing de relaciones, una comunicación permanente, y, sobre todo, la posibilidad de crear en la sucursal bancaria un escenario diferente y memorable donde todas estas relaciones con los clientes se puedan llevar a cabo.

Además, si bien es cierto que los productos financieros son indiferenciados y fáciles de copiar (*bits*), quizás no sea tan fácil de copiar una red de sucursales bancarias bien localizadas, diseñadas y organizadas de tal forma que generen experiencias diferenciadas en la mente de los clientes.

Para Embid et al. (1998) las principales características del sector financiero español son las siguientes (las cifras han sido actualizadas por el autor de la presente Tesis):

- Peculiar modelo de distribución: 358 entidades registradas con muchas sucursales (45.775 total 1<sup>er</sup> trimestre 2008<sup>1</sup>) de pequeño tamaño, altos costes de distribución, pocos empleados por sucursal (4,5 en 2007<sup>2</sup>) y escaso volumen de negocio por oficina. El factor más importante de elección para el cliente es la proximidad geográfica, pero, también, hoy cada vez más se valora la solidez del banco, así como los servicios rápidos, cómodos, baratos y de calidad.
- Alto grado de bancarización de la sociedad española: casi todos los españoles (92,3 % de los hogares<sup>3</sup>) son clientes de una entidad financiera.
- Concentración del sector bancario: se están produciendo y se producirán más procesos de concentración.

---

<sup>1</sup> Banco de España

<sup>2</sup> Banco de España

<sup>3</sup> 92,3% de los hogares tenían cuentas de depósito utilizables para realizar pagos según la Encuesta Financiera de las Familias Españolas de 2005 (Boletín Económico 12/2007 del Banco de España). Esta cifra era del 97,8% en 2002.

- Aumento imparable de la competencia: batallas de mercado centradas en el producto – precio. Esto ha deteriorado los márgenes del sector.
- Eliminación de barreras entre bancos y cajas de ahorro: estas entidades prácticamente ya están equiparadas.
- Traspase de depósitos bancarios hacia otros productos: el traspase es de los depósitos bancarios hacia otros activos financieros.
- Desintermediación en el activo (financiación de las empresas inversoras con emisión de pagarés y otro tipo de activos financieros) y el pasivo (traspase del pasivo bancario tradicional hacia otros tipos de activos).
- Los cambios más importantes que se han producido en el sector, desde una óptica de marketing:
  1. Distribución: transformación de la sucursal bancaria en un punto de generación de valor añadido y contacto con el cliente. Nuevas alternativas de distribución. Especialización de las sucursales bancarias.
  2. Productos: traspase de depósitos bancarios hacia otros productos. Productos con personalidad propia, “paquetizados”, cadenas de productos. Productos a medida.
  3. Precios: caída en los márgenes. Reto del cobro de servicios bancarios.

**Cuadro V.1.** Evolución de los precios de los productos bancarios por grandes zonas geográficas

Zona geográfica	Variación precios medios 2006/2007 (%)
Europa (eurozona)	-1,8
Europa (no eurozona)	+1,3
Norte América	0,0
Asia Pacífico	+2,9
MEDIA	-0,3

Fuente: World Retail Banking Report (2007).

4. Comunicación: más selectiva y enfocada. Más importancia de la calidad del servicio y de la imagen de marca para diferenciarse.

Cabría añadir a las anteriores características, la de la creciente internacionalización de la banca española, presente en un gran número de países extranjeros, como una resultante más de la globalización de los mercados. Globalización que afecta en lo positivo (diversificación del riesgo, oportunidades de otros mercados, etc.) y en lo negativo (efectos de la crisis *subprime*, situaciones políticas en diversos países, etc.)

Es importante reseñar que, precisamente la existencia de un gran número de sucursales, que es lo que caracteriza el sector bancario español, es, también, una oportunidad para convertir a estas instalaciones en verdaderas plataformas de marketing experiencial, que permitan aprovechar al máximo todas y cada una de las visitas que los clientes realicen a dichas sucursales.

## **V.2. La banca minorista como empresa comercializadora de servicios**

En primera instancia parece claro que la banca, o la industria de los servicios financieros, es fundamentalmente una industria de servicios (Aparício, 2000), con lo que le son propios todos los aspectos que generalmente definen y cualifican a un servicio. Las características comunes que, en general, la literatura atribuye a los servicios, se mencionan a continuación:

Son intangibles (impalpables y de difícil captación mental). No pueden excitar los sentidos. Son indivisibles. No pueden inventariarse. Heterogéneos y variables. La fabricación y el consumo se producen a la vez (*servucción*). No perdurables. El contacto con el consumidor es directo y continuado. Ante un mismo servicio los clientes plantean demandas particulares. No pueden separarse de la conducta del vendedor (venta directa). Los consumidores participan en la definición del producto. Es fácil personalizar la oferta. Es imposible definir las características del servicio que se entrega al consumidor. La calidad externa es tan importante como la interna.

Consecuencia de lo anterior, uno de los grandes retos para el marketing de servicios (de la banca), es precisamente luchar contra esta intangibilidad de lo que se vende, con acciones que permitan visualizar el servicio (sobre todo en los “momentos de la verdad”<sup>4</sup>), así con las tarjetas de crédito, con paquetes de servicios, asociando el producto a un objeto tangible, o centrándose en la relación comprador – vendedor, y otro tipo de acciones, se pretende tangibilizar

---

<sup>4</sup> Concepto popularizado por Jan Carlzon en 1985 con su libro “El momento de la verdad”. Son momentos críticos en la relación o encuentro empresa-cliente, en los que este realiza la valoración del servicio que está recibiendo.

al máximo el servicio financiero. Esta tangibilización funciona, también, en muchas ocasiones como elemento diferenciador del servicio respecto al de la competencia.

Respecto a las múltiples definiciones de producto que existen, quizás la más sencilla, y que, además, los clasifica, es la que proporciona Kotler et al. (2000): *“un producto es algo que puede ser ofrecido en un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad; por ejemplo, un coche, una cuenta corriente, o una sartén. Los productos objeto de marketing pueden dividirse en: productos físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, informaciones e ideas”*. Interesante recalcar aquí, como Kotler entiende que las “experiencias” pueden ser un producto, y también, como un lugar (o espacio físico) puede serlo también. No olvidar aquí que los bancos, en concreto, tienen sucursales, y estas son precisamente espacios físicos.

En otras líneas de trabajo, hay muchos autores que en lugar de hablar de productos financieros, hablan de servicios financieros, como elemento más global de la oferta de las entidades financieras, y, sobre todo, con mayor orientación de esas entidades hacia el mercado, hacia los clientes.

Otros autores, para ajustar más la definición de los conceptos que se manejan en el marketing bancario, distinguen entre “productos bancarios”, que son aquellos que conllevan la mera transacción monetaria, percibiendo generalmente a cambio un tipo de interés, o “servicios bancarios”, que son aquellas actuaciones relativas a una entidad que apoyan y acompañan a los productos anteriormente definidos, y todas aquellas que afectarán, o pudieran afectar de algún modo a los clientes.

Estos planteamientos (productos-servicios) estarían, también, más en la línea de la consideración que realiza Horovtiz (2000) cuando dice que algunas empresas se han dado cuenta de que no atienden a “mercados”, sino a “clientes”, es decir, en la línea del establecimiento de la importancia de los clientes, de poner a estos, de verdad, en el centro de la preocupación de la empresa.

Y a esto, también se refiere Sarro (2001), cuando indica que *“dentro del mundo del marketing está comúnmente aceptada la idea de que lo que el comprador busca no es el producto en sí mismo, sino los beneficios que el producto es susceptible de prestar. Esta afirmación general, sin embargo, no está tan claramente asumida en el mundo financiero que, puede afirmarse, vive todavía bajo un espejismo contable. Aunque, se está produciendo un cambio, todavía las entidades financieras gestionan a sus clientes por rubricas contables, modalidades de contratación o tipos de producto, en lugar de atender la cobertura de necesidades de sus clientes... De cualquier forma, y a pesar de esta cierta miopía comercial, lo que sí parece evidente es que hoy día se va imponiendo una nueva concepción de la política de productos y servicios financieros”*.

Si se atiende a las principales diferencias entre los servicios y los productos físicos y tangibles, y según Embid et al. (1998) sostienen que, hay otras características que diferencian a los servicios financieros de los productos físicos o tangibles, como son:

- Mayor complejidad, por esto es importante el contacto personal.
- No hay compra impulsiva.

- Si al cliente se le da el servicio adecuado, la relación es continuada.

Respecto al concepto de servicio, y a como este se presta (con que grado de intervención humana) se tiene que *“un servicio es la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Esta definición implica una división de los servicios según el nivel de intervención de personas o máquinas. El servicio puede estar totalmente mecanizado (como en el caso de un cajero automático), parcialmente mecanizado, o bien llevarse a cabo sin el concurso de ninguna máquina y consistir fundamentalmente en la aplicación del conocimiento humano y habilidad personal, como por ejemplo en el caso de asesoramiento”* (Embid et al., 1998).

Finalmente, y centrando la definición de servicio en las personas, y en el proceso de *servucción* *“... servicio es aquella actividad donde la prestación de las personas juegan el papel más relevante en nuestra oferta, o dicho de otro modo: en los servicios, la fase final del proceso productivo tiene lugar en el punto de venta”* (Manso, 1987).

### **V.3. Los cambios en el marketing bancario**

En el estudio de KPMG (2005) “*Customer satisfaction at what price?*” se indica que la banca minorista está enfocando sus estrategias hacia la mejora del trato personal con los clientes, cuestión actualmente descuidada de forma significativa. Y explica este informe los tres caminos que la banca está poniendo en práctica para la consecución del anterior objetivo: 1).- La vuelta de ciertas prácticas y aspectos tradicionales en la renovación de las sucursales. 2).- Servicios más personalizados. 3).- Mantenimiento de internet como canal de servicio, no de venta.

También, desde una perspectiva general, Castelló (2007) opina que los factores competitivos internos en los que la banca tiene que enfocarse en el actual entorno deben ser los siguientes:

- Orientación hacia el cliente.
- Implantar un sistema de dirección estratégica.
- Actitud innovadora.
- Aplicar el marketing a los recursos humanos.
- Modelos de organización flexibles.
- Cultura de calidad de servicio.

Por otro lado, del *World Retail Banking Report* (2007) se desprende que los directivos de la banca se fijan, fundamentalmente, en tres objetivos prioritarios para cambiar los modelos operativos de la banca:

1. Incrementar los ingresos.

2. Mejorar el servicio al consumidor.
3. Reducir costes.

Una de las formas, según este informe, de transformación de los modelos operativos de la banca, y en línea con la reducción de costes, conlleva la utilización de las herramientas de *outsourcing*<sup>5</sup> y *offshoring*<sup>6</sup>, que afectarán de forma principal a las funciones de *back office*, y a las tecnologías de la información. Lo cual impactará sin duda en las funciones de las actuales sucursales bancarias.

Ya centrándose en marketing, y según Barrutia (2002a), en el marketing bancario actual se debiera aplicar la ya mencionada perspectiva del comprador o cliente, y, en consecuencia, pasar del modelo de las 4 P's al de las 4 C's, según el cuadro siguiente:

**Cuadro V.2.** De las 4 P's a las 4 C's

<b>Cuatro P</b>	<b>Cuatro C</b>
Producto	Calidad intrínseca para el consumidor
Precio	Costo para el consumidor
Posición (Distribución)	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Fuente: Barrutia (2002a).

Sigue el mismo autor indicando que, *“de hecho, mientras los vendedores se ven a sí mismos vendiendo un producto, los consumidores se ven adquiriendo un valor o una solución a su problema. Por otra parte, los consumidores están interesados en algo más que el precio; están interesados*

<sup>5</sup> Outsourcing: externalizar funciones o actividades. Comprar fuera. Subcontratar.

<sup>6</sup> Offshoring: externaliza funciones o actividades a un país extranjero con un entorno legislativo, laboral, etc. que propicie ahorro de costes, etc.

*en el coste total de obtener, utilizar y disponer de un producto. Además, necesitan que el producto y el servicio sean tan convenientemente accesibles como sea posible. Por último, los consumidores no necesitan la promoción; necesitan una comunicación bilateral. Los bancos deberían pensar primero en las 4 C's del consumidor y posteriormente desarrollar las 4 P's en base a ese análisis" (Barrutia, 2002a).*

Pero, ¿qué funciones tiene, o debe tener el marketing bancario? *"El marketing entendido en un sentido amplio, que supone funciones no sólo de venta, sino también de distribución, publicidad, promoción, planificación de la producción y estudios de mercado, que se basa en la evaluación y comprensión de las necesidades del consumidor para lograr satisfacerlas de una forma que permita diferenciar a la entidad de sus competidores. En este entorno, en el que las entidades deben diferenciarse de las demás en relación con la imagen, las características de actuación, las líneas de producto que ofrecen, y en el que deben crear relaciones estables con los clientes basadas en la confianza, la responsabilidad y la calidad, el marketing se convierte en una actividad prioritaria" (Sarro, 2001).*

La gestión de marketing bancario debe centrarse en el comportamiento del consumidor, y *"en su comportamiento de compra, el consumidor financiero está motivado por la búsqueda de experiencias gratificantes, de satisfacciones. La idea central de la gestión de marketing y de la nueva teoría del comportamiento está en considerar que lo que el comprador busca no es el bien en sí mismo, sino el servicio o beneficio que el bien es susceptible de prestar" (Embid et al., 1998).*

Dentro del marketing *mix*, y enfocándose en la “P” de distribución, es de resaltar como esta variable ha sido la gran olvidada dentro del marketing financiero, utilizándose sólo la herramienta de la “sucursal bancaria”, con la única preocupación de su “localización”. Hoy esta situación ha cambiado dando lugar a sistemas multicanal en los que la sucursal es un canal más, y en donde ahora el reto es la gran complejidad de la tarea de integrar todos estos canales (Castelló, 2007).

Precisamente, para comprender como la banca está gestionando esta estrategia de multicanal, Capgenini en el estudio *World Retail Banking Report* (2006), entrevistó a ejecutivos de 41 bancos líderes en el mundo: 16 bancos de la eurozona, 15 en no eurozona, 5 en China y 5 en USA. Algunos resultados de este estudio se muestran en los cuadros que se comentan a continuación.

Como se aprecia en el cuadro V.3. para la etapa de “cierre de la venta”, las sucursales todavía supondrán en 2010 un 67 % del total operaciones (94% en el 2000), estimándose que irán ganando más protagonismo en esta etapa de la venta, en el futuro, el teléfono y la web.

**Cuadro V.3.** Distribución de las ventas por canales

Canal de distribución	2000 (%)	2005 (%)	2010 (%)
Sucursal	94	86	67
Web	2	5	17
Teléfono	4	8	13
Cajeros	0	1	0
Otros	0	0	3
Total	100	100	100

Fuente: *World Retail Banking Report* (2006).

Sin embargo, como se ve en cuadro V.4., para la “pura entrega de servicios” las sucursales supondrán en el 2010, tan sólo un 30% del total, colocándose prácticamente en plano de igualdad con las máquinas (cajeros automáticos) ATM (28%), y con la entrega a través de la web (28%).

**Cuadro V.4.** Distribución de los servicios por canales

Canal de distribución	2000 (%)	2005 (%)	2010 (%)
Sucursal	70	42	30
Web	4	18	28
Teléfono	5	9	12
Cajeros	19	29	28
Otros	2	2	2
Total	100	100	100

Fuente: *World Retail Banking Report (2006)*

Así con los datos y estimaciones anteriores se podría, siguiendo el mencionado informe, llegar a las siguientes conclusiones generales:

- Los canales remotos irán ganando importancia, más para la “entrega de servicios”, que para los procesos finales del “cierre de la venta”.
- La “entrega de los servicios” están, e irán perdiendo en el futuro, el “toque humano”.
- Las sucursales bancarias jugarán un papel importante como instrumentos de “consejo y consultoría” hacia los clientes.

La cuestión es, si estas tendencias previstas se pueden considerar como “buenas” o “malas” noticias para la banca minorista, ya que si los canales remotos ganan en importancia, y si en la entrega del servicio se pierde el

“toque humano” la banca estará a un paso de la auténtica y total “comoditización” de su producto o servicio, con las importantes repercusiones que esta circunstancia puede generar en el *mix* del marketing bancario.

Por otro lado, no se puede olvidar que esta tendencia a utilizar canales sin “toque humano” como, por ejemplo, los ATM<sup>7</sup> (cajeros automáticos) puede resultar una práctica cara (Ver número de ATM’s en anexo I). Un ATM, su instalación, mantenimiento, etc. es caro, además, cada vez más están ya ocupadas las mejores localizaciones, y a medida que se va aumentando el parque de ATM va disminuyendo el número (media) de operaciones por máquina, y esto plantea un serio problema de rentabilidad para la banca minorista, en función de los objetivos que esta quiera conseguir con estas máquinas (canibalizar su actual negocio –ATM caníbales -, o capturar nuevo negocio –ATM misioneros-). Por esta razón, se está tratando de hacer a estos ATM más inteligentes, para que permitan comprar sellos, ofrecer cupones descuento, extractos de cuentas, pagar facturas, hacer publicidad, recargar teléfonos, comprar billetes de viaje, entradas a espectáculos, etc. Todo esto por un módico precio o comisión... Pero las preguntas entonces serán: ¿funcionarán estas aplicaciones? ¿Será más molesto, complejo, para el usuario? ¿Habrá que hacer colas en el ATM (precisamente el problema que trataban de evitar)? Por lo tanto, aunque las respuestas no son claras, y se pueden pensar en varias alternativas, estas serán una de las cuestiones abiertas a la que la banca tendrá que responder en el futuro.

---

<sup>7</sup> Automatic Teller Machines: cajeros automáticos.

Siguiendo con el *WRBR*<sup>8</sup>-2006, y en relación a las tendencias que con elevada probabilidad se producirán, según este estudio, en las sucursales bancarias, la mayoría de los bancos opinan (Ver cuadro V.5.) que:

- Las sucursales se centrarán en actividades de ventas y consultoría, (88%).
- Se continuará la tendencia hacia la automatización de las operaciones, (85%).
- Se incrementará en número de sucursales, (50%).

**Cuadro V.5.** Tendencias en las sucursales

Tendencias que muy probablemente ocurrirán	%
Desarrollo de consejeros activos para los clientes	88
Automatización de las operaciones	85
Incremento del número de sucursales	50
Especialización de mercado	35
Aumento del tamaño de las sucursales	10
Otros	26

Fuente: *World Retail Banking Report* (2006)

En este sentido, en el cambio en su actividad y en el aumento del número de sucursales bancarias, *“la banca planea inversiones masivas en sus sucursales en entrenar a los empleados para mejorar las ventas, en automatizar operaciones para reducir costes y en aumentar su red de sucursales. Al mismo tiempo, se persigue mejorar la satisfacción de los clientes desarrollando canales remotos para ser usados por estos a su conveniencia”* (*World Retail Banking Report*, 2006).

<sup>8</sup> *World Retail Banking Report*

Ahora bien, previene el estudio, todas estas medidas pueden llevar a resultados inesperados, si estas acciones no se diseñan y ejecutan correctamente. El estudio *WRBR*<sup>9</sup>-2006 propone algunas preguntas claves que la banca tendrá que responder:

- ¿El planteamiento de “consultoría”, será rentable?
- ¿Lo canales remotos serán efectivos como plataformas para impulsar ventas?
- ¿Los clientes obtendrán realmente las altas expectativas que esperan de la experiencia multicanal?<sup>10</sup>
- ¿Serán los bancos capaces de fortalecer la relación con sus clientes vía canales electrónicos?

Al final de toda esta cuestión de la multicanalidad, un nuevo modelo de distribución tendrá que ser inventado, consecuencia de la separación que se está produciendo entre los procesos de “entrega” del servicio, y los procesos de “venta”.

En conclusión, y dado que las sucursales se visitarán cada vez menos, según el *WRBR*-2006, estas se deberán adaptar para la gestión de los “momentos clave de las cuentas” (*key account moments*) o de los clientes: abrir cuentas, inversiones complejas, hipotecas y reclamaciones.

---

<sup>9</sup> *World Retail Banking Report*

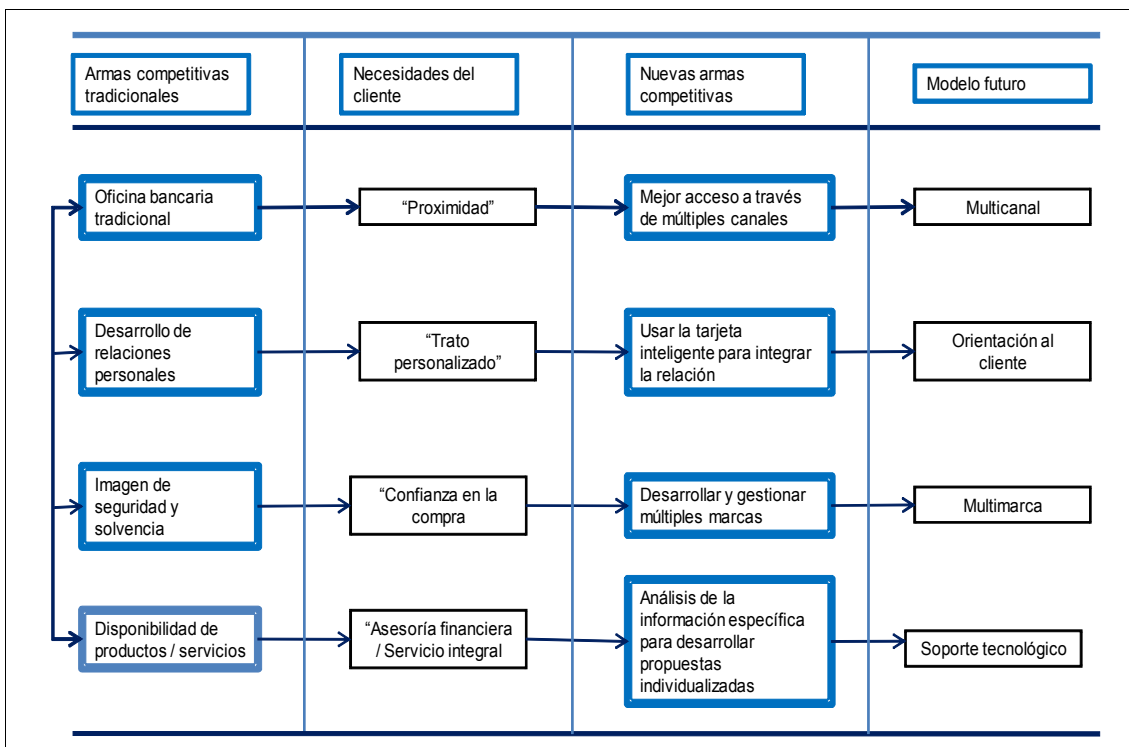
<sup>10</sup> Los clientes de banca prefieren comprar productos financieros en las oficinas porque no están satisfechos con la calidad de los servicios telefónicos ni *online*, según un estudio realizado en 17 países. Las sucursales minoristas fueron el lugar preferido para solicitar un talonario de cheques y una cuenta de ahorro por el 63 por ciento de los 2.000 consumidores encuestados por Booz Allen Hamilton, una consultora con sede en Nueva York. El 54 por ciento prefería las oficinas para contratar hipotecas. “Las sucursales se imponen a los servicios telefónicos y online en las preferencias de los clientes bancarios”. Bloomberg.14/06/2007.

En consecuencia, después de lo dicho, es razonable preguntarse ¿cuál es actualmente el rol de la distribución en la banca? Castelló (2007), responde a esta pregunta indicando que la distribución financiera tiene tres funciones básicas:

1. Poner en contacto el producto-servicio con el cliente.
2. Dar servicio e información a los clientes.
3. Aumentar las ventas de nuevos productos y servicios a los antiguos clientes (producto adecuado, al cliente adecuado).

Así la distribución se verá en la obligación de evolucionar desde las “armas competitivas tradicionales”, hacia las “nuevas armas competitivas”, como muestra Castelló (2007) en el siguiente gráfico:

**Gráfico V.1. Diseño del modelo de distribución futuro**



Fuente: Castelló (2007)

#### **V.4. Revisión crítica de los supuestos del marketing bancario**

En este apartado se revisa de manera crítica lo resumido hasta aquí en la descripción del sector de la banca minorista, aportando otros puntos de vista y planteamientos diferentes, al “pensamiento oficial” generalmente aceptado, en gran parte de la literatura sobre este tema.

El orden en que se comentan los postulados actuales no tiene una relación con su importancia.

La visión con la que se realiza la crítica, se apoya en la óptica y las ideas aportadas por el “marketing experiencial” (Schmitt, 1999 y 2003), la “ciencia del *shopping*” (Underhill, 2000a y 2007), el “*servicescape*” (Bitner, 1990 y 1992) y los constructos de “lugar – no lugar” (Augé, 1995).

**Cuadro V.6. Revisión crítica de los supuestos del marketing bancario**

El planteamiento “actual”	Revisión crítica
<p>1.- Los productos financieros son intangibles, en contraposición a los productos físicos que son tangibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La definición de producto financiero es de gran importancia estratégica, pues tal y como se defina el producto, así se define a la competencia, de alguna manera determina “en qué mercado se compete”.</li> <li>▪ De igual forma se entiende que “puede que el producto financiero sea intangible”. Pero desde la óptica de esta investigación, el producto financiero que se “produce” en una sucursal bancaria tiene un envase muy tangible, que es lo que aquí se llama el <i>servicescape</i>, o el entorno físico y ambiente o atmósfera de la propia sucursal.</li> <li>▪ La diferencia entre intangibles y tangibles, o <i>bits</i> y átomos según Negroponte (1995) es cada vez menor, pues las empresas que venden <i>bits</i> los tratan de “atomizar” (poner átomos, tangibilizarse), y las que venden átomos los tratan de “<i>bitear</i>” (intangibilizarse) para diferenciarse y aumentar así la proposición de valor al cliente.</li> </ul>

<p>2.- El producto financiero es fácil de imitar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyado en los razonamientos anteriores, parece evidente que es lógico concluir que será fácil copiar parte del producto, pues se está tratando con <i>bits</i>, y estos son fáciles de replicar. Pero nunca resultará tan fácil copiar su “envase” según se argumentaba en el apartado anterior.</li> <li>▪ Es decir, si podrá ser fácil de copiar el producto (los <i>bits</i>), pero no lo será tan fácil el servicio, su prestación y su entorno.</li> <li>▪ Además, si se tiene en cuenta que en estos productos se da el proceso de <i>servucción</i>, o lo que es lo mismo, la fábrica es la sucursal o lugar de venta, parece evidente que se pueda concluir que las fábricas (instalaciones) y sus procesos no resulten tan fáciles de copiar.</li> </ul>
<p>3.- Los clientes financieros tienen todavía un grado de formación insuficiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esta puede ser una información cierta en general (aunque la situación va cambiando), cuando se refiere a conocimientos financieros, pero se desprende de este tipo de afirmaciones una visión muy de “producto” desde el punto de vista de marketing.</li> <li>▪ El cliente, sin embargo, sí tiene una gran experiencia como comprador, como cliente que va, visita, compra, etc. en muchos tipos de sucursales, oficinas y tiendas. El cliente es como diría Underhill (2000a) un <i>shopper</i> muy formado, crítico y experto en juzgar los entornos comerciales y las experiencias que obtiene de ellos.</li> </ul>
<p>4.- La banca minorista es una industria de servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Una matización se estima muy importante, cuando se hace la afirmación anterior, y es que se debiera decir con más propiedad, que la banca minorista es una industria de <i>retailing</i> o minorista de servicios. Esta visión (que incluye la palabra <i>retailing</i>) matiza de forma importante la concepción de este sector.</li> <li>▪ Así pues, la banca minorista “participa” de todos los planteamientos que se realizan en el sector del <i>retailing</i>.</li> </ul>
<p>5.- Se habla mucho de que la banca minorista debe adoptar una visión de marketing, dando importancia a los deseos y necesidades del comprador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se aprecia un contrasentido notable desde el punto de vista teórico (que tendrá también su reflejo práctico) cuando se habla del cliente en la banca. Se olvida, en muchas ocasiones, que la relación del cliente con un banco tiene el ya sabido efecto de dualidad, un cliente es “comprador”, pero también es “vendedor” de dinero. Por lo tanto, se defiende como necesaria una matización de esta simplista visión de “satisfacer los deseos y necesidades del consumidor”.</li> <li>▪ Por otro lado, y abundando en las relaciones que en este trabajo se pretenden realizar entre un establecimiento que vende servicios, y un establecimiento que</li> </ul>

	<p>vende productos tangibles, se produce el hecho verdaderamente diferenciador (y escasamente resaltado en sus consecuencias) de que aquí el cliente compra y vende. Esta situación ¿cómo impacta en la “fábrica de producción” que es la sucursal bancaria?</p>
<p>6.- El servicio bancario se presta de una manera inseparable de la conducta del vendedor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La prestación del servicio bancario en la sucursal no puede separarse de la conducta del vendedor o empleado, esto es algo a lo que se da mucha importancia en toda la literatura sobre el marketing bancario. Pero se obvia, o se hacen tan sólo breves referencias al entorno físico de la oficina bancaria, del cual también la prestación del servicio es inseparable.</li> <li>▪ Así la prestación del servicio bancario en la sucursal no puede separarse del efecto (positivo o negativo) que produce en el cliente el <i>servicescape</i> o entorno físico en el cliente.</li> </ul>
<p>7.- Los productos bancarios no pueden excitar los sentidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El que los productos bancarios no pueden excitar los sentidos, es una idea que junto con la intangibilidad de producto es generalmente aceptada, pero esto no es del todo cierto, y sería preferible decir, que el producto bancario para excitar los sentidos tiene más dificultades que otro tipo de productos.</li> <li>▪ La afirmación se basa en el mismo razonamiento, que se ha realizado desde el punto de vista de la diferencia entre el producto propiamente dicho, y su envase. Aquí el “envase” (el entorno físico, las instalaciones) sí puede excitar los sentidos.</li> <li>▪ Por otro lado, dado que se está ante procesos de <i>servucción</i>, y de interacción con el vendedor, parece claro que la relación personal, y la interacción cara a cara, sí pueden, también, excitar los sentidos.</li> </ul>
<p>8.- En los productos financieros no hay compra impulsiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En los productos financieros no hay venta-compra impulsiva, es una afirmación demasiado contundente, sobre todo cuando se piensa en determinados productos como, por ejemplo, el crédito para vacaciones, o para la compra de determinados productos de ocio y disfrute, o para regalos navideños, etc.</li> <li>▪ Uno de los establecimientos maestros de la venta por impulso son las grandes superficies, que ya han entrado de lleno en la concesión de tarjetas de crédito, tarjetas de fidelización, créditos al consumo en el acto, etc. Muchos de estos productos son tratados como productos puros de venta por impulso.</li> <li>▪ Ya, también, la banca hace permanentemente ofertas y propuestas para que sus clientes tomen decisiones “impulsivas” en relación a una gran variedad de créditos personales y al consumo.</li> </ul>

<p>9.- Se habla mucho de la atención al cliente, de que el producto financiero es un servicio, de que hay que atender los deseos del cliente,...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Precisamente, en apartados anteriores, se decía que un servicio es una actividad en la cual las personas son importantes en su oferta. Pero ¿cómo casa esta afirmación, con el mayor desarrollo que las entidades bancarias están imponiendo al uso de medios mecánicos de autoservicio dentro de la propia oficina?, ¿cómo casa esto con el trato personalizado?, ¿con la mejor atención al cliente? Las ideas van por un lado, pero, en muchas ocasiones, la <i>praxis</i> empresarial en este sector bancario van por otro lado.</li> <li>▪ Se está en muchos casos ante un servicio bancario, o realmente ante un “<i>vending</i> bancario” dentro de la propia oficina.</li> </ul>
<p>10.- Las diferencias entre producto y servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negroponte (1995) no habla de productos físicos y de servicios, el habla de <i>bits</i> y de átomos. Los átomos son los productos físicos, y los <i>bits</i> corresponderían en esta clasificación a los servicios.</li> <li>▪ La separación entre productos y servicios se hace en muchos casos cada vez más confusa<sup>11</sup>, pues en el ánimo de dar valor al consumidor, y de diferenciarse de la competencia, cada vez a los productos-átomo se les añade más <i>bits</i>, y por el contrario, cada vez más a los productos-<i>bits</i> se les añade más átomos.</li> <li>▪ “<i>Customiza</i>” (hacer a medida) un producto (tangible), automáticamente lo convierte en un servicio (intangibile).</li> </ul>
<p>11.- El marketing de la oficina bancaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La banca de particulares en lo referente a la oficina bancaria, en general, no ha internalizado la filosofía de marketing. Han cambiado la oficina, pero este cambio parece estar más dirigido por arquitectos y decoradores que por expertos de marketing, o, tal vez, tan solo por las necesidades de las fusiones y adquisiciones, y los diseñadores de la nueva imagen corporativa.</li> <li>▪ No se ha explotado en toda su dimensión la relativa cautividad del cliente, los datos que se poseen sobre él, la frecuencia de visita de este a la entidad. ¡Ya quisieran muchos hipermercados poder disponer de estos “activos”!</li> <li>▪ Los diseños y concepciones de las oficinas bancarias las han realizado convirtiéndolas en un “<i>non-place</i>”, en un no lugar, impersonal más (Augé, 1995).</li> <li>▪ No se rentabiliza, desde el punto de vista de marketing, el hecho de que en las sucursales “hay muchos clientes, de pié, en línea, mirando todos en la misma dirección” desde el punto de vista de comunicación (Underhill, 2000a).</li> </ul>

<sup>11</sup> “Existirá cada vez menos diferencia entre el sector industrial y el de servicios”,..., los dos dedican un máximo interés a la calidad del servicio (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990).

## **V.5. Entorno de la banca minorista**

### **V.5.1. Aspectos generales del entorno**

El entorno de mercado en que se desenvuelve la actividad de la banca minorista se puede resumir con los siguientes puntos principales:

- Mercado maduro en el que las actividades bancarias han ido adoptando una filosofía de marketing: marketing financiero.
- Más competencia. Más dinamismo. Competidores de otros sectores.
- Deterioro de los márgenes.
- Mayor tamaño de las empresas. Concentración.
- Apertura de mercados. Internacionalización. Globalización.
- Cambio en la organización bancaria. Reestructuración de las entidades financieras. Reducción de costes.
- Importancia del marco legal.
- Nuevas tecnologías como factor estratégico.
- No diferenciación de productos y entidades.
- Cambios en los hábitos de los consumidores.

El entorno general en el que operan todas las empresas, la banca también, en todos los sectores, es extraordinariamente cambiante, ya lo anunció en su día Toffler (1985) resaltando que no es lo más importante que todo cambie, pues el cambio ha sido norma del devenir humano, sino que lo importante es el proceso acelerador de este cambio (la velocidad del cambio).

En estas circunstancias las empresas se ven obligadas a re-inventar su forma de estar, y de competir en el mercado para adaptarse a este cambio abrumador que rodea la actividad empresarial, y que sin duda afecta también a toda la banca.

Sarro (2001) resume la evolución y el cambio del entorno financiero en el siguiente cuadro.

**Cuadro V.7.** La evolución del entorno financiero

Entorno pasado	Entorno presente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estático</li> <li>• Rigidez</li> <li>• Oferta escasa e indiferenciada</li> <li>• Innovación desatendida</li> <li>• Competencia limitada</li> <li>• Óptica de producción (producto – cliente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámico</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Oferta ampliada y segmentada</li> <li>• Innovación necesaria</li> <li>• Competencia elevada</li> <li>• Óptica de marketing (cliente – producto)</li> </ul>

Fuente: Sarro (2001).

*“El financiero es un sector maduro en el que es muy difícil conseguir incrementar significativamente la cuota de mercado por la vía tradicional de la captación de clientes, sobre todo en un momento, como el actual, en el que la menor estructura de costes de las entidades que han optado por los canales electrónicos se ha trasladado a sus ofertas. Sin embargo, puede resultar relativamente más sencillo reducir el índice actual de rotación de la clientela, para lo cual es necesario que perciban un valor diferencial en su entidad. La diferenciación en los servicios se conseguirá a través de estrategias que profundicen en su calidad... Por lo tanto, ha llegado el momento de prestar más atención a las relaciones con los clientes a través del prisma del marketing, en este caso el relacional, que tiene por objeto el establecimiento, retención y mejora de las relaciones con los clientes” Sarro (2001).*

En este contexto, la necesidad de ser más competitivo, y de poner al cliente en el centro de la acción de las entidades financieras, ya la indica Ritter (1997), cuando dentro del cambiante y competitivo entorno en que las entidades se mueven, apunta su “*lead product selling*”<sup>12</sup> como una forma de dar respuesta a las necesidades de crecimiento y de beneficio, siendo esta herramienta de gran importancia para la banca, que actualmente está bajo la presión para competir y crecer en la industria de los servicios financieros, en varias principales líneas de trabajo: que atraigan, guarden e incrementen el número de clientes. En primer término, los banqueros se han dado cuenta de que cuantos más productos puedan vender o colocar a un cliente, menor será la probabilidad de que el cliente abandone el banco. En segundo lugar, los banqueros han observado que cuantos más productos puedan vender a un cliente, mayor será la rentabilidad de esa relación para el banco.

De esta forma la práctica del “*lead product selling*”, que se refiere a que el primer producto que un cliente demanda, crea una oportunidad para vender más productos auxiliares o secundarios, que serían muy difíciles de venderse por sí mismos como “primer producto”. Es la venta cruzada de productos financieros. A este respecto, parece claro que esta venta cruzada de servicios financieros, tiene un escenario principal que es la sucursal bancaria, y un foco muy concreto que es el cliente.

Otro aspecto importante señalado como posible acción para conseguir la lealtad del cliente, se reseña en un artículo Anónimo (2001a), pero que cita

---

<sup>12</sup> El primer producto que se vende y que abre la puerta a los demás. Este primer producto puede ser el más fácil, o genérico, o habitual.

como fuente a Cap Gemini Ernst & Young, cuando se defiende el hecho de que el “*futuro será de aquellas instituciones que mantengan su propias marcas en algunos productos y ofrezcan a sus clientes también productos competitivos,...*”, el “*open finance*” ha llegado a ser una necesidad para aquellos que quieren orquestar experiencias para los clientes. Por “*open finance*” Cap Gemini cree que los bancos necesitan ofrecer todos los productos y servicios a sus clientes, sin importar el origen, si es que ellos (se refiere a los bancos) quieren obtener beneficios en la relación con los clientes.

Se analizarán posteriormente los aspectos más concretos del entorno físico en que se mueve la sucursal bancaria, pero en este momento, y para que sirva de referencia comparativa, con el mundo minorista (*retailing*) del gran consumo (puesto que una sucursal bancaria es también *retailing*), y se pueda apreciar entre ambos sectores, sus similitudes y diferencias, se enumeran a continuación los principales cambios producidos en el entorno minorista (*retailing*) de gran consumo.

En el mundo minorista de productos de gran consumo, estos cambios han sido de gran magnitud, como puede apreciar en los siguientes puntos, a los que se añaden algunos comentarios relativos a su relación con las sucursales bancarias:

- El aplastante predominio de la venta en régimen de autoservicio. Consideración esta que por su obviedad no merece la pena ser comentada, pero que también está llegando con fuerza a la banca con la cada vez mayor expansión de las máquinas – cajeros automáticos (60.588

unidades en Mayo de 2008<sup>13</sup>) que dan dinero (¿es esto *vending?*), saldo, la banca en casa, etc.

- Los extraordinarios avances producidos en la Tecnología de la Información (TI) y de las comunicaciones, así como el desarrollo de sofisticados programas informáticos. La banca también se ha caracterizado por las fuertes inversiones realizadas en el campo de las TI. La futura implantación de la tienda inteligente con sistemas de radiofrecuencia (RFID<sup>14</sup>), pantallas digitales, lineales con precios flexibles, probadores digitales, vendedores holográficos, etc. ¿Cómo afectarán estos avances tecnológicos a la sucursal bancaria?
- El nuevo consumidor cada vez más infiel a las marcas y a los lugares de compra, además, cada vez con más poder, más informado y con más criterio para la toma de decisiones, más exigente. La aparición de diferentes segmentos de consumidores con diferentes modelos de consumo: mayores de 65 años con alto poder adquisitivo; hogares unifamiliares; mujeres profesionales con poco tiempo; grupos de consumidores ecologistas, emigrantes, etc. La banca no podrá estar ajena a estas tendencias.
- Sobre-oferta de productos y servicios parecidos. Esta situación ha estimulado la lucha por el consumidor

---

<sup>13</sup> European Central Bank: (Statistical Data Warehouse). España, número de cajeros automáticos en uso en el sector bancario: 58454 en Mayo de 2007 y 48561 en Mayo de 2003.

<sup>14</sup> Radio frequency identification data

(fidelización) creando verdaderas situaciones de alta competitividad comercial. Esto ha potenciado el auge del marketing financiero, pero, hasta ahora, muy centrado sólo en las variables producto y publicidad.

- Productos similares que cubren necesidades similares, a precios similares, con promociones similares, con posicionamientos similares,... ¡cuánta homogeneidad! Esta falta de diferenciación, y de ventajas competitivas sostenibles de los productos, y servicios que compiten en el mercado, se apunta por toda la literatura sobre el sector bancario, como uno de los problemas más importantes del que se tienen que ocupar los expertos de marketing.
- La proliferación de Medios a los que está expuesto el consumidor que genera una sobre-saturación publicitaria, que implica a su vez la necesidad del anunciante de incrementar las inversiones en publicidad, para conseguir mantener el nivel de eficacia en los ratios de conocimiento (*top of mind*, espontáneo y ayudado) por parte del consumidor, de las proposiciones de compra. Situación que ha obligado a muchas organizaciones a dirigirse al consumidor con medios más directos, y, por supuesto, a dirigir también sus inversiones al punto de venta. Punto de venta que en la banca se llama sucursal bancaria, que, como ya se ha indicado, es habitualmente visitada por el cliente.

- Nuevos canales para viejos o nuevos productos (ejemplo: pan en las gasolineras, palomitas de maíz en los video-clubes, el banco en el hipermercado, el banco en la oficina postal, manzanas en máquinas *vending*, libros en *vending* en el metro), que están premiando la creatividad de aquellas compañías que, de verdad, piensan en términos de lo que sus consumidores quieren y necesitan.
- La aparición de la “tienda experiencial” en la que la “tienda es el producto”. La aparición, también, de la “banca experiencial”.
- La aparición del concepto “*pop-up store*”<sup>15</sup> en el que la tienda va a la búsqueda del cliente, saliendo a su encuentro en diferentes lugares y por un periodo limitado de tiempo.

Todos estos cambios que de forma resumida han sido expuestos aquí, tendrán sin duda un impacto directo en la sucursal bancaria del futuro, que no deja de ser al final un establecimiento más, dentro del sector general minorista.

#### V.5.2. El nacimiento de los nuevos consumidores y clientes

Sin ser exhaustivos en este punto, parece evidente que en todos los mercados en general, un nuevo consumidor ha nacido, algunos lo llaman “*prosumidor*”<sup>16</sup> (Toffler, 1980 y Lenderman, 2008), otros como Levine et al. (2001) en su “*Cluetrain Manifesto*”, recuerdan que ahora los nuevos

<sup>15</sup> Tiendas que abren y cierran, aparecen y desaparecen. Son tiendas que se abren por un periodo limitado, en diferentes lugares, cerrando cuando se cumple su plazo, y buscando otro lugar para el nuevo emplazamiento.

<sup>16</sup> Prosumidor: productor más consumidor. Profesional más consumidor. Proactivo más consumidor.

consumidores han recuperado la voz, que quieren “hablar”, y que los “*mercados son conversaciones*”.

Otros términos para expresar el nacimiento y la existencia de este nuevo consumidor, hablan de *transumers*<sup>17</sup>, *trysumers*<sup>18</sup> o de *twinsumers*<sup>19</sup>. El mercado bancario no podrá ser ajeno a estos profundos cambios, y la sucursal bancaria, como espacio de relación con esta nueva generación de consumidores tampoco.

Según Embid et al. (1998) y Casilda (1993) las siguientes tendencias son las que marcarán los nuevos comportamientos de los consumidores:

- Mayor cultura financiera del cliente (que va en aumento).
- Búsqueda de productos a medida. De la banca de productos, a la banca de clientes.
- La importancia del trato cordial, pero con mayor profesionalidad por parte de los empleados.
- Mayor valoración de la rapidez de las operaciones.
- Mayor contacto con las entidades, más frecuente y por diversos medios o canales.
- Mayores servicios de información y asesoramiento, aunque no sean gratuitos.

---

<sup>17</sup> Transumers ([www.trendwatching.com](http://www.trendwatching.com)): consumidores en tránsito, en viaje, en movimiento que compran en aeropuertos, estaciones... Viven en un entorno temporal y transitorio, con una óptica de “vivir la día” en el presente. Les importan las experiencias, el entretenimiento, el descubrimiento (lo último), buscan la sorpresa, no les importa la “posesión”, no quieren lo “fijo”, quieren la libertad temporal de preferir o usar lo efímero, prefieren el alquiler o la segunda mano.

<sup>18</sup> Trysumers ([www.trendwatching.com](http://www.trendwatching.com)): consumidores experimentados preocupados por lo qué consumen y cómo lo consumen. Inmunes a la publicidad con total acceso a la información, a la “navegación” (internet) y que quieren nuevas aplicaciones, nuevos productos, nuevos sabores, nuevas experiencias, nuevas relaciones, nuevas “cualquier cosa”. Cada vez menos leales a las marcas.

<sup>19</sup> Twinsumers ([www.trendwatching.com](http://www.trendwatching.com)): consumidores que quieren lo mejor de lo mejor, lo primero de lo primero, lo más relevante de lo más relevante.

- Aumento de las actividades internacionales.
- Mayores exigencias de la clientela para negociar.

El cambio que se está produciendo en los consumidores, está provocando nuevas formas de hacer banca, y de aproximarse al conocimiento de sus necesidades, así parece ya obsoleta la segmentación de consumidores con los criterios tradicionales, y otros nuevos criterios se recomiendan en estos momentos, como por ejemplo, con Giltner y Ciolli (1999), para los que las necesidades de los consumidores, y no la rentabilidad histórica (clientes A, B, C) de estos, es la que debe ser la guía para establecer las relaciones y la segmentación con los clientes. Esta nueva visión para muchos bancos implica un compromiso en cuatro importantes facetas:

1. Organizar los procesos del banco en función de las necesidades de los clientes.
2. Comprender la disponibilidad y voluntad de los clientes para pagar.
3. Foco en crear relaciones provechosas en todos los segmentos de los clientes.
4. Eficientes sistemas de información. Esta visión del cliente (de sus necesidades) favorece de forma mucho más eficiente las acciones de CRM<sup>20</sup>, de marketing relacional, de venta cruzada, que están basadas fundamentalmente en las necesidades de los consumidores.

---

<sup>20</sup> Customer Relationship Management.

Otro ejemplo, sobre lo que deben ser los criterios de la nueva segmentación, lo dan Machauer y Morgner (2001), que defienden que la segmentación bajo criterios demográficos, implica que sean estos criterios los que discriminan de forma indirecta el comportamiento del consumidor, siendo ya una forma tradicional de ver a los consumidores. En contraposición, los citados autores proponen una segmentación basada en las actitudes, y en los beneficios esperados por los clientes, como una forma más eficaz de segmentación.

El asunto de la importancia de los clientes, por supuesto, no es nuevo, ni en el marketing, ni en la literatura sobre temas de banca, ya Boada (1987) apuntaba la idea de que *“el cliente debe estar en el centro de la foto. El incremento de ingresos podría expresarse – desde el punto de vista de la gestión comercial – en una frase muy gráfica: “el cliente debe estar en el centro de la foto”*. Y en este momento, también, sería preciso añadir a la anterior frase la puntualización de que *“la foto debe estar siempre bien enfocada”*.

Esta centralidad en el cliente, según Boada, tiene tres importantes implicaciones:

1. A corto plazo hay que concentrar intensamente el esfuerzo de ventas en la clientela actual.
2. Se hace preciso pensar siempre en términos del número de productos vendidos por cliente.
3. La clientela no es homogénea, y ha de segmentarse de acuerdo con su demanda de productos bancarios.

Las ideas sobre la prioridad de la atención al cliente tienen, obviamente, diversos tipos de consecuencias (Boada, 1987). La primera de ellas, y quizá la más importante, es de tipo organizativo. Se trata de descentralizar la gestión y convertir a la sucursal en la unidad de negocio básica. Para los clientes el banco es la sucursal con la que operan. Esta idea es trascendental y no se puede menospreciar, al final del día el banco para un cliente es precisamente la sucursal, el espacio físico al que el cliente va con una determinada regularidad.

Y continuaba el mismo autor (Boada, 1987) indicando que la importancia de la relación sucursal–cliente se fundamenta, principalmente, en dos tipos de razones:

1. Las características de la demanda de servicios bancarios por parte del cliente, que implica una relación personal con los gestores, es decir, con la sucursal bancaria.
2. La configuración de la oferta de dichos servicios por parte de la banca. El cliente sabe que puede obtener prácticamente todos los servicios financieros a través de una sola sucursal.

Aunque en esta investigación, se usan por igual, algunos autores insisten en que conviene aclarar dos conceptos diferentes, que a veces son utilizados indistintamente, como son los términos “cliente” y “consumidor o usuario” (Sarro, 2001):

- Cliente: se entiende por tal a la persona o empresa que periódicamente utiliza varios de los productos de la entidad.

- Consumidor o usuario: no mantiene una fidelidad a una entidad, es voluble, consume algún producto en un momento determinado, pero puede trabajar con una entidad u otra.

Otro aspecto clave, en el que el cliente tiene gran relevancia, es en el asunto de la *servucción*. “Al ser la producción y el consumo un proceso interactivo, la calidad pasa a depender de la capacidad del cliente para expresar lo que necesita, así como de las habilidades del personal en contacto con los clientes y de la tecnología informática” (Sarro, 2001).

Precisamente con relación al proceso de *servucción*, y al proceso de compra del cliente, los autores Embid et al. (1998) establecen las siguientes consideraciones en relación al servicio bancario:

- El proceso de suministro de los servicios se hace en contacto con los clientes, este proceso de *servucción* implica interacciones entre el personal de contacto del banco, un soporte físico generador de procesos y los propios clientes.
- El *mix* del servicio financiero se compone de: producto, precio, promoción, distribución (*place*), personas y procesos.
- En el proceso de compra del consumidor es posible encontrarse con varias figuras: iniciador (propone la idea de que la compra se realice), influenciador (recomienda y apoya), decisor (determina de forma decisiva la compra), comprador (quien materializa el acto de compra), usuario (el que utiliza el producto o servicio).
- Es preciso conocer cómo se comportan las personas que van a comprar los productos financieros, para ello hay que comprender, al

menos, tres variables: los estímulos, las respuestas y las variables interpuestas.

- Las percepciones de los consumidores en relación con la imagen global de las entidades se determinan con las siguientes variables: amabilidad, profesionalidad, gama de productos, red de oficinas, proximidad, créditos, rentabilidad, comisiones, agilidad, modernidad, asesoramiento, personal.
- Los motivos principales de elección de una entidad para los particulares son: disponibilidad, servicio, personales, domiciliación, oferta de productos, imagen.

Según los mismos autores, ampliando el apartado anterior sobre el consumidor, indican que en su comportamiento de compra, el consumidor financiero está motivado, también, por la búsqueda de experiencias gratificantes, de satisfacciones. La idea central de la gestión del marketing y de la nueva teoría del comportamiento, está en considerar que lo que el comprador compra no es el bien en sí mismo, sino el servicio o beneficio que el bien es susceptible de prestar. Dentro del interés de esta investigación, se quiere recalcar en este párrafo precisamente la palabra “experiencias”.

Por otro lado, factores relacionados con la tecnología, con factores económicos y sociales, como el envejecimiento de la población, “*orientan el nuevo modelo de sucursal hacia un trato personalizado al cliente, donde se ofertarán productos complementarios o parabancarios en detrimento de los conceptuados como tradicionales...*” (Teruel, 1995).

Así, el comportamiento del consumidor, o del cliente de una entidad financiera, puede entenderse como *“el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando evalúan, adquieren, usan o consumen bienes o servicios de una entidad de ahorro. Debe tenerse en cuenta que, concebido de esta manera, algunas actividades que se desarrollan en el proceso preceden a la compra y otras son posteriores, pero todas influyen en la adopción de la decisión”* (Sarro, 2001).

Y en esta misma línea, *“en principio, al tratar de determinar las principales motivaciones de compra de los clientes de las entidades de ahorro, hay que procurar no caer en el error de pensar que toda decisión de compra se basa en planteamientos racionales de tipo lógicos y objetivos tendentes a elegir la mejor de las distintas ofertas recibidas. Por el contrario, diferentes estudios han puesto en evidencia que muchas de tales decisiones están íntimamente relacionadas con la satisfacción de las denominadas necesidades primarias y se ven fuertemente influenciadas por factores de índole emocional. Conviene pues, de entrada, distinguir entre las motivaciones de carácter racional y las de carácter emocional. ... En consecuencia, siempre hay que tener presente que los motivos emocionales pueden condicionar de manera trascendental cualquier decisión de compra”* (Sarro, 2001).

Otro aspecto a destacar, dentro de este apartado del análisis del consumidor o cliente, es el de la cada vez mayor importancia que están adquiriendo determinados grupos de consumidores. Se ilustra esta idea con el siguiente comentario Anónimo (2002): mientras los bancos siguen a la “generación X” en internet, es muy importante no olvidar al segmento de los *seniors*, a la vista de su importancia dentro del mercado, son unos de los más

deseables clientes, y esto plantea que no resulta buena para los bancos la idea de eliminar las sucursales físicas.

Otro grupo de clientes, son determinadas economías domesticas que tienen pequeñas cuentas, pero que *“las entidades financieras necesitan, cada vez más, prestar considerable atención a su base de pequeñas cuentas y tratar de realizar una segmentación con objeto de aislar grupos especiales de clientes particularmente adecuados para productos o servicios concretos”* (Embid et al., 1998).

Pero la existencia de esta variedad de clientes<sup>21</sup>, no solo afecta a cómo se organizan las cifras (o los segmentos) en el ordenador, también, tiene otro tipo de implicaciones en el mundo físico, según puntualiza Underhill (2000a) cuando habla de lo que él denomina la geografía del *shopping*, aun cuando desde luego el *shopping* significa cosas diferentes para personas diferentes, en momentos diferentes, ya que se puede utilizar el *shopping* como terapia, recompensa, soborno, pasatiempo, excusa para salir de casa, etc.

Por ser pertinente para la presente investigación, y en relación a esta cuestión, de los diferentes segmentos de consumidores, se mencionan a continuación algunas recomendaciones relevantes de la “geografía de *shopping*” de Underhill (1994, 1996 y 2000a):

#### **Aportaciones para el grupo de las personas “mayores”:**

- Los *seniors* actualmente constituyen un grupo poderoso, más sano, más educado y más independiente, quieren sentirse

---

<sup>21</sup> Ejemplo de esta variedad de clientes, es la noticia aparecida en EL PAIS el 1/9/2002: “La Caixa también cuida a los chavales”, donde se lee que “La Caixa ha batido la mítica cifra del millón de libretas infantiles, y se ha consolidado en el segmento del ahorro de los más pequeños, con un saldo que supera los 380.0 mill de euros.

bienvenidos, son menos impresionables por la imagen y buscan más el valor añadido, son, también, más dados a hacer compras discrecionales, no se olvide que ya tienen casi de todo. Suelen ir de compras en parejas, valoran que haya sillas confortables (esto ya no es una cuestión de amabilidad, las sillas son también una herramienta de marketing), zonas de espera (que también deben ser espacios de venta). A veces se hacen tiendas “bonitas”, pero que no tienen nada que ver con el negocio en el que están. Los *seniors* necesitan más consejo para determinados tipos de productos o servicios, reaccionan de forma diferente ante la “automatización” de, por ejemplo, los cajeros. Ven las luces, colores y tamaños de las letras de forma muy distinta a los jóvenes. En resumen hay que hacer entornos amigables para los *senior (senior friendly)*, y, en este sentido, *“no hay duda que el aspecto físico de las entidades bancarias necesita un cambio”* (Underhill, 1996).

- Los mayores quieren tipografía más grande, pues se va perdiendo agudeza visual.
- Además, algunas graduaciones sutiles de color se convertirán en invisibles.
- Para los mayores hará falta más luz, más iluminación.
- Será necesario evitar las barreras arquitectónicas, con rampas, ascensores.
- Los muebles, los asientos,... Su diseño pensando en ellos.

- Hacer la vida fácil a los compradores de mayor edad, hace nacer en ellos buenos sentimientos hacia la empresa.
- Como ejemplo, el tema de los cajeros automáticos, que pueden intimidar a una persona que todavía no se sienta cómoda con las pantallas y las teclas. Los clientes mayores prefieren ser enseñados por personas mayores.
- Si se quiere mantener los beneficios económicos provocados por el autoservicio, tendrán que rediseñarse infinidad de máquinas, para ser adaptadas en sus teclados y pantallas a la vista de los mayores.
- Estas opiniones de Underhill son compartidas por otros autores como Wolfe y Sisodia (2003), que en el “marketing sin edades” (*ageless marketing*) se dirigen a todos los consumidores, así opinan que el tipo de marketing tradicional olvida a los clientes “viejos”, y además, es cada vez menos efectivo para los grupos jóvenes. Para este grupo de “viejos”, que hoy son la mayoría (*the new customer majority*), el viejo marketing no es efectivo, en esta segunda etapa de la vida este grupo ha entrado en una “autoactualización y autorealización” (el vértice de la pirámide de Maslow) que les ha hecho menos fáciles de persuadir por el marketing tradicional, responden menos a las características de los productos o servicios y a sus promociones, y mucho más a lo que hoy se llama la experiencia del consumo (*the customer experience*). Tienden a responder de una forma más positiva

cuando son tratados como individuos, y buscan aspiraciones menos materialistas y más experienciales.

- Ver a continuación, en el cuadro V.8. los datos correspondientes a la estimación de la población actual en España, segmentados por edades y para los años 2002 y 2008. La población de los “senior” de más de 60 años se sitúa en la actualidad en el 21,7 % del total población española.

**Cuadro V.8.** Estimaciones población actual (residente) en España a partir del censo de 2001. Por edades

<b>Población</b>	<b>2002</b>	<b>2002%</b>	<b>2008</b>	<b>2008%</b>
<b>Total</b>	<b>40.964.244</b>	<b>100,0</b>	<b>45.283.259</b>	<b>100,0</b>
0 a 4 años	1.933.139	4,7	2.364.938	5,2
5 a 9 años	1.914.232	4,7	2.170.521	4,8
10 a 14 años	2.112.884	5,2	2.084.077	4,6
15 a 19 años	2.476.134	6,0	2.285.278	5,0
20 a 24 años	3.155.735	7,7	2.785.246	6,2
25 a 29 años	3.492.320	8,5	3.649.554	8,1
30 a 34 años	3.395.773	8,3	4.038.981	8,9
35 a 39 años	3.303.198	8,1	3.826.264	8,4
40 a 44 años	3.030.494	7,4	3.609.867	8,0
45 a 49 años	2.635.841	6,4	3.281.994	7,2
50 a 54 años	2.447.988	6,0	2.824.951	6,2
55 a 59 años	2.235.383	5,5	2.523.032	5,6
60 a 64 años	1.880.417	4,6	2.318.248	5,1
65 a 69 años	2.048.567	5,0	1.898.150	4,2
70 a 74 años	1.849.949	4,5	1.878.485	4,1
75 a 79 años	1.436.323	3,5	1.661.718	3,7
80 a 84 años	895.632	2,2	1.164.951	2,6
85 y más años	720.235	1,8	917.004	2,0
<b>mayores de 65 años</b>		17,0		16,6
<b>mayores de 60 años</b>		21,6		21,7
<b>mayores de 55 años</b>		27,0		27,3
<b>mayores de 50 años</b>		33,0		33,5

Fuente: Ine

### Aportaciones para los “niños”:

- Los bancos prestan poca atención a los niños, el que sus instalaciones no sean adecuadas o amigables para estos, y la falta de control del “factor gemido o zumbido” (*the whine factor*) hace perder ventas, la distracción que provocan los niños disminuye el impacto de la comunicación, de las promociones y de las acciones de ventas en los establecimientos, pues mantienen a los clientes alejados de sus oficinas. Los diseñadores construyen oficinas elegantes (*design mechanics*), pero que no a la medida del hombre (*human dynamics*), estas instalaciones son inaccesibles para padres con hijos (o para personas con alguna “diferencia funcional”). Hay, sin embargo, empresas que toman ventaja de la capacidad de los niños de interactuar con todo lo que tienen delante (Underhill, 1994).
- Los niños de hoy día se pueden encontrar en cualquier lugar. Los niños van a todas partes porque nosotros los llevamos, pero una vez allí, ellos alteran el paisaje del *shopping* de maneras obvias y sutiles.
- En términos prácticos el impacto de los niños en el *shopping* implica que:
  1. Si un establecimiento, de algún modo, no resulta acogedor para los niños, los padres compradores entenderán el mensaje y se mantendrán alejados.

2. Los niños pueden contabilizarse como entusiastas consumidores mientras se consideren sus necesidades.
  3. Es importante convertir el establecimiento en un lugar seguro para los niños (enchufes, etc.).
  4. Si alguien (un vendedor) requiere la atención de los padres de manera prolongada, entonces, alguna otra persona debe encontrar antes una manera de distraer a los niños. Zona de vídeo con películas, reportajes, colorear dibujos, darles un pirulí,...
- Los niños son participantes destacados en el mundo de los objetos. Si algo se encuentra a su alcance y ofrece el más mínimo aliciente, lo tocarán.
  - El grado de éxito que obtenga a la hora de conseguir que los niños vean, toquen, agarren y después deseen los artículos, es, también, el grado hasta el que frustrará a sus padres (se refiere aquí a algunas compras de impulso, tipo golosinas, etc.).
  - Es conveniente los padres puedan ver a sus hijos en todo momento, que se les asegure su visibilidad y control. Zona abierta, sin paredes ni obstáculos.
  - Ejemplo para la banca, una sucursal que no se parezca a un banco: el diseño, las artes gráficas, el horario de apertura, el personal, la música.

Dentro de las diferentes tipologías de consumidores, desde el punto de vista demográfico, es preciso comentar que, precisamente nada se sabe mejor y es más predecible que los datos demográficos, y que se debe tener en cuenta toda la información que se dispone en relación a la emigración, a la necesidad de utilizar diferentes idiomas, al protagonismo cada vez mayor de la mujer en la sociedad. Todos estos factores tendrán sin duda un impacto en el diseño de las sucursales bancarias del mañana.

Pero en general, ¿qué es lo que gusta y no gusta a los clientes?, para Underhill (2000a), y hablando del *shopping* en general:

- ¿Qué es lo que gusta a los clientes?

Tacto, espejos, descubrimiento, olfatear, encontrar, conversación, compra en grupos, reconocimiento, sentirse queridos y bien tratados, gangas.

- ¿Qué es lo que los clientes suelen odiar?

Demasiados espejos, colas para las cajas, preguntas tontas, servicio intimidatorio.

### V.5. 3. Los empleados: el negocio financiero es un negocio de personas

Los empleados, el personal, son una de las *P*'s del *mix* de marketing de servicios. Su importancia es repetidamente señalada en toda la literatura sobre los servicios financieros, por lo que aquí se trae a continuación, como referencia, sólo algunas de estas aportaciones básicas.

*“El negocio financiero es un negocio de personas, y la calidad de los servicios financieros depende en gran medida de la calidad de las personas que atienden a los clientes”* (Embid et al., 1998). La clave básica es la atención a los clientes, darles valor añadido. Es importante el cómo y dónde desempeñan sus tareas los empleados, *“... el cómo y dónde desempeñarán los empleados de las entidades financieras, cómo se les entrena y educa, y cómo se les incentiva y compensa, pero el cliente – y la orientación de la entidad financiera ante él – seguirá siendo un elemento esencial de desarrollo de las organizaciones financieras”, “... el proceso de “suministro” de los servicios financieros se hace en contacto con los clientes, lo que tiene ciertas implicaciones respecto al marketing de estos servicios. Este proceso de “servucción” implicaría las interacciones entre el personal de contacto del banco, un cierto soporte físico generador de procesos y los propios clientes”* (Embid et al., 1998).

Algunos autores consideran a los empleados algo tan importante, como que los califican como los auténticos protagonistas de la banca. Esto es fruto quizás de una visión demasiado “egocentrista”, que puede recordar aquella visión del fabricante de que “lo importante somos nosotros”. En contraposición a esta visión, es claro hay que resaltar que los verdaderos protagonistas de la banca deben ser siempre los clientes, son los clientes los actores principales a los que la banca debe servir, y atender en todas sus necesidades. Los empleados serían así un instrumento crítico y fundamental para lograr este empeño, pero no los protagonistas.

*“Es un libro poco común (dice Joseph Vilarasau en el prólogo) también porque tiene un hilo conductor desacostumbrado, que a menudo se pasa por alto: los empleados, es decir, los verdaderos protagonistas de las entidades financieras. Los que hacen posible que a través de ellos se transmita la imagen de cada entidad y por cuya mediación los clientes perciben la calidad de los servicios que esperan cuando contratan con intermediarios financieros” (Fainé y Tornabell, 2001).*

*“En banca, la pasión la entendemos como el sentimiento que es necesario para dar un mejor servicio a los clientes, para que los empleados tengan trabajos por los que sientan ilusión y en los que puedan realizar todo su potencial, y en fin, para que toda la organización se oriente hacia la consecución de resultados duraderos en beneficio de toda la comunidad” (Fainé y Tornabell, 2001).*

*“¿De qué debe tratar un libro sobre banca? La respuesta es obvia, pero este libro no está dedicado, de una manera exclusiva, a cuestiones que tienen que ver con márgenes financieros, comisiones y otros aspectos del negocio bancario. Existen ya suficientes textos que tratan de lo mismo y, al fin y al cabo, todos estos temas son la consecuencia de la acción y de las actitudes de los protagonistas de los bancos: los empleados. El término protagonistas es el que mejor conviene a los empleados de un banco o una caja de ahorros, a los directores de oficina y los jefes de zona. Procede del griego: protos (primero) y agonistés (actor). En sentido etimológico – y desde luego real – son la figura principal de un hecho: de su actuación depende todo lo demás” (Fainé y Tornabell, 2001).*

*“¿Qué es un banco moderno? Un banco es moderno, (1) cuando tiene una estructura organizativa que se adapta a los cambios del mercado, (2) cuando tiene una política de recursos humanos en la que los empleados establecen en equipo sus propios retos, de acuerdo con sus superiores inmediatos y comparten los objetivos globales de la entidad, (3) satisface las necesidades reales de sus clientes; los de hoy y los que van a salir al mercado mañana” (Fainé y Tornabell, 2001).*

Otra vez, y en línea con el comentario ya realizado, desde el punto de vista crítico respecto de los empleados, se diría que un banco moderno es aquel en el que el cliente es servido y atendido por encima de sus expectativas, en concreto, es atendido como el cliente quiere o desea (que es más que sus expectativas<sup>22</sup>). La visión y los planteamientos que realizan Fainé y Tornabell son en este sentido muy orientados al banco (*bank oriented*), y no, tanto como debieran, orientados al cliente (*consumer oriented*).

La orientación al consumidor, y la puesta en su sitio como actor principal, sin embargo, es algo claro para otros autores, así en la cita siguiente: “... *las entidades financieras deben realizar una serie de acciones y revalorizar los contactos existentes, interesando al cliente mediante la personalización del contacto tradicional*” (Embid et al., 1998), y para ello deben:

1. Esforzarse para que el personal que atiende al cliente esté al mismo nivel que él. Lo que implica la especialización de los comerciales.
2. Hacer evolucionar la forma de contacto, de manera que periódicamente se realice un chequeo a las necesidades de nuestros clientes, es decir, seguir al cliente en el tiempo.

Así pues, se puede concluir que el negocio financiero, más concretamente bancario, es un negocio de personas en donde los empleados son recurso y pieza fundamental en el proceso de *servucción*, pero siempre, en todo momento el protagonista principal debe ser el cliente.

---

<sup>22</sup> Pine y Gilmore y su modelo de 3 S's: *Customer satisfaction* (tiene que ver con las expectativas). *Customer sacrifice* (tiene que ver con lo que el cliente quiere). *Customer surprise* (tiene que ver con la sorpresa que se genera en el cliente ante algo que ni esperaba ni quería).

#### V.5.4. La comunicación en la banca minorista

Muy variadas son las diferentes herramientas que se pueden usar, y que las empresas utilizan desde el punto de vista de comunicación, y múltiples son las clasificaciones que se han hecho de todas ellas. Una forma generalmente utilizada dentro de la disciplina del marketing, es la clasificación en dos grandes grupos que se denominan *above the line* (toda la publicidad convencional y masiva), y *below the line* (publicidad no convencional, directa).

Esta gran clasificación se puede ver con claridad en el gráfico siguiente, que refleja los principales instrumentos de comunicación (Reinares y Calvo, 1999):

**Gráfico V.2.** Instrumentos de comunicación



Fuente: Reinares y Calvo (1999).

Otro ejemplo ilustrativo de las clasificaciones que se hacen en la literatura del marketing bancario, de las herramientas de comunicación externa, se tiene en el cuadro siguiente (Barrutia, 2002a):

**Cuadro V.9.** Herramientas de comunicación externa

<b>Publicidad</b>	<b>Relaciones públicas</b>	<b>Promoción de ventas</b>	<b>Venta personal</b>	<b>Marketing directo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserciones en prensa y revistas</li> <li>• Cuñas de radio</li> <li>• Anuncios en televisión</li> <li>• Folletos en sucursales</li> <li>• Carteles anunciadores</li> <li>• Materiales audiovisuales</li> <li>• Banners y botones</li> <li>• Intersticiales y supersticiales</li> <li>• Patrocinios de sitios web</li> <li>• Vínculos de sitios web</li> <li>• Salvapantallas de ordenador con anuncios incluidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resúmenes de prensa</li> <li>• Conferencias</li> <li>• Seminarios</li> <li>• Informes anuales</li> <li>• Patrocinios</li> <li>• Programas de radio</li> <li>• Patrocinios de páginas web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regalos</li> <li>• Ferias y exposiciones comerciales</li> <li>• Exhibiciones</li> <li>• Demostraciones</li> <li>• Descuentos especiales</li> <li>• Pruebas gratuitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcciones de sucursal</li> <li>• Ejecutivos de cuentas</li> <li>• Resto del personal</li> <li>• Conferencias y cursos especializados</li> <li>• Programas de incentivos</li> <li>• Reuniones de ventas</li> <li>• Presentaciones en empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mailing</li> <li>• Telemarketing</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Compra por televisión</li> <li>• Fax</li> <li>• Folletos</li> <li>• Banners personalizados</li> </ul>

Fuente: Barrutia (2002a).

Aunque en las anteriores clasificaciones aparece el *merchandising*, y varios elementos de publicidad en el lugar de venta, sorprende el hecho de que las instalaciones (las sucursales en el caso de los bancos) físicas, o el *servicescape*, no aparezcan como una herramienta de comunicación

específica, cuando en realidad pueden ser un potente instrumento de comunicación para muchas empresas.

Se puede considerar que las instalaciones entran dentro del apartado de “otros instrumentos”, o bien, como en la clasificación de Barrutia (2002a), que aún siendo más exhaustiva, no aparecen en ningún apartado concreto. Esta circunstancia no es de extrañar, pues, como ya se ha indicado en esta investigación, las instalaciones físicas, las sucursales en el caso de la banca, no han sido habitualmente integradas como una variable más de comunicación dentro del marketing *mix*.

#### V.5.5. La importancia de la diferenciación para la banca minorista

Se revisa en este apartado el aspecto de la diferenciación de producto en el mercado de la banca minorista. Ya se ha adelantado el planteamiento básico, en la revisión crítica realizada de la idea generalmente admitida en la literatura, de que “el producto bancario es de difícil diferenciación”, aspecto sobre el que se abundará aquí con la aportación sobre esta cuestión de diversos autores.

Para algún autor, la diferenciación la dan “sólo” los empleados: “*en la banca moderna y dado que los niveles de tecnología de cada banco tenderán a igualarse en mayor o menor grado – y los que no lo hagan dejarán de ser competitivos – un banco solo podrá diferenciarse de otro por sus empleados y estos por las actitudes que manifiesten, el grado de sintonía que tengan con la cultura organizativa y las exigencias que les plantee la entidad de crédito y su modo de entender el ejercicio de su profesión*” (Fainé y Tornabell, 2001).

Otros autores ven este tema de la diferenciación con más amplitud: *“todos los productos, físicos o no, son diferenciables. El desafío es crear una diferenciación importante para el cliente y realmente distinta. La diferenciación de los productos bancarios se puede basar en: diferencias físicas (por ejemplo, amigabilidad en internet, extractos, libretas, información fiscal, contratos, etc.); diferencias de disponibilidad (por ejemplo, disponibilidad en las oficinas o por teléfono, o internet – pc, móvil, televisión); diferencias de servicio (por ejemplo, agilidad, asesoramiento, trato); diferencias de precio (tipos de interés y comisiones); diferencias de riesgo (por ejemplo, riesgo de perder los intereses o parte del nominal aportado); diferencias de imagen (por ejemplo, símbolos, acontecimientos, medios)”* (Barrutia, 2002a).

También, la calidad puede ayudar a diferenciar a una entidad. *“Las entidades financieras tendrán que buscar formulas de diferenciación frente a los clientes. Las señas de identidad diferenciales de cada entidad, aquellas que proporcionan un mayor valor añadido al cliente, serán cada vez más importantes. Y como primer elemento de estas señas está la calidad de servicio”* (Embid et al., 1998).

De igual forma, la calidad es considerada como factor de fidelización y de diferenciación por Aparicio (2000), que identifican tres dimensiones de la calidad que deben ser tenidas en cuenta: financiera, tecnológica, y la humana.

También, respecto a la calidad, González (2001) opina que: *“las características de los servicios convierten la calidad ofrecida por la empresa en el momento de la prestación del servicio, en el elemento básico para aportar beneficios diferenciales en la puesta en práctica de las estrategias”*.

Así pues, la diferenciación es una necesidad para el mundo de los servicios, y, si cabe, todavía lo es más para la banca minorista. Hay varias formas de conseguir esta diferenciación y, aunque otra vez no se menciona, es relevante indicar aquí como, también, precisamente los espacios físicos de las sucursales, la atmósfera, el *servicescape* pueden actuar como elementos de gran importancia, a la hora de diferenciar a unas entidades financieras de otras, delante de sus clientes. Otra vez más, las instalaciones físicas son elemento olvidado del *mix* de marketing.

#### V.5.6. La creación de valor para el cliente particular

Siempre con la óptica de buscar el “cómo” se ha considerado el entorno físico, en la literatura de servicios bancarios, se revisa a continuación algunas de las aportaciones respecto a la creación de valor para el cliente particular.

Desde un punto de vista general, para crear valor Horovitz (2000) propone un esquema, del cual se ha extraído aquí sólo aquellos puntos que se consideran relevantes al presente trabajo:

- Valor = Beneficios – Costes. Teniendo en cuenta que beneficio es lo que un producto o servicio hace por el cliente, y que este puede ser diferente (mayor o menor) al de la competencia.
- De la ecuación anterior se desprende que se puede ofrecer valor extra, concentrándose en el beneficio: concentrarse en los atributos y en mejorar el beneficio, extender beneficios, crear soluciones más allá de las soluciones, crear una experiencia.

Y, también, se puede ofrecer valor a través del coste, desde el punto de vista del cliente = importe pagado + costes o esfuerzo necesario para obtener el producto + costes necesarios para usar adecuadamente el producto = precio + tiempo + esfuerzo.

- Es importante resaltar que, cualquier proveedor de servicios que obligue a sus clientes a malgastar el tiempo, está fuera del mercado, y elimina el beneficio que pudo haber creado anteriormente. En este sentido, se recalca lo anterior, también, en una de las puntas de la estrella del valor (*value star*) que es precisamente lo que Robinette et al. (2001) llama la “energía”.
- Cuantificar un detallado nivel de excelencia, desarrollando en estándares de servicio.
- Tener en consideración los pasos que dan los clientes cuando utilizan un servicio y, sobre todos y cada uno de ellos, realizar el proceso de selección, comparación, obtención y uso:
  - Encuentros físicos con emplazamientos físicos o documentación, o mercancía.
  - Encuentros transaccionales con los sistemas de la empresa.
  - Encuentros interactivos con los empleados.
- Las empresas deben detallar el número apropiado de estándares de excelencia. Teniendo en cuenta que detallar un estándar implica: definir un nivel (cuánto), definir qué hacer, y cómo conseguir que se haga.

Enfocándose ya en la creación de valor para el consumidor en un banco, “son muchas las opciones con las que cuentan los bancos para desarrollar su oferta total. Nos centraremos en las siguientes vías de creación de valor para el cliente” (Barrutia, 2002b):

- Adaptación masiva y personalización: los productos bancarios son, en esencia, apuntes electrónicos y, por tanto, susceptibles de personalización.
- Mejora de los productos actuales.
- Oferta de nuevos productos complementarios y sustitutivos, ejemplo: *bankassurance*<sup>23</sup>.
- Unir fuerzas con otras empresas para crear valor.
- Innovación.
- Crear conveniencia.
- Distribuir los mejores productos del mercado, aunque no sean propios.
- Ofertar más y mejor servicio.
- Formar a los clientes.
- Ofrecer garantías.
- Ofrecer herramientas no bancarias con valor de uso.
- Premiar a los clientes que aportan valor al banco.

Para Fernández (2000), el modelo de la cadena de valor propuesto por en su día por Porter<sup>24</sup> de actividades de apoyo (infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico, y abastecimiento), y de actividades primarias

---

<sup>23</sup> La mezcla de productos de banca con productos de seguros.

<sup>24</sup> Porter y Millar (1986)

(logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicio), más el margen, “no se adapta bien a las empresas de servicios, entre las que se encuentran las entidades de depósito, dadas las peculiaridades de su producción”.

Diversos autores se han aproximado a este tema, aportando cada uno de ellos sus respectivas propuestas de cadena de valor. Ver cuadro V.10.

**Cuadro V.10.** Diferentes propuestas de valor por diferentes autores

	Ballarin	Carey	Canals	R. Antón	Barroso
<b>Forma lineal</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>Actividades primarias y de apoyo</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>Margen</b>	No	Si	Si	Si	Si
<b>Actividades primarias:</b>					
Captación de recursos	Si	No	Si	¿Sí?	Si
Entrega de recursos	Si	No	Si	¿Sí?	No
Producción	Si	No	No	No	No
Creación de producto	No	Si	No	No	No
Planificación	No	Si	No	No	No
Marketing	No	Si	Si	Si	Si
Ventas	No	Si	No	No	No
Servicio postventa	No	Si	No	Si	No
Prestación de servicios	No	No	Si	Si	Si
<b>Actividades de apoyo:</b>					
Recursos humanos	Si	Si	Si	Si	Si
Tecnología	Si	Si	Si	Si	Si
Actividad comercial	Si	No	No	No	No
Infraestructura	No	Si	Si	Si	Si
Operaciones	No	No	Si	No	Si
Abastecimiento	No	No	No	Si	Si
<b>Cientes:</b>					
Demandantes de fondos	Si	No	No	No	No
Proveedores de fondos	Si	No	No	No	No
Otros clientes	No	No	No	No	No

Fuente: Fernández (2000).

*“... la cadena de valor es una forma de examinar todas las actividades relevantes que desempeña una empresa, para comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación. La cadena de valor es pues una representación del proceso de creación de valor por parte de la empresa. Para construir un modelo de cadena de valor de las entidades de depósito hay que preguntarse cuál es la naturaleza de la actividad bancaria, es decir, en qué consiste el negocio bancario, qué funciones desarrollan los bancos. Para el cumplimiento de cada una de esas funciones los bancos tendrán que desarrollar determinadas actividades primarias que podrán ser agrupadas según su función desempeñada; y de apoyo, que ayudan a la realización de actividades primarias, de otras actividades de apoyo, o incluso de toda la cadena.*

*La distinción entre actividades primarias y de apoyo no siempre es fácil en las entidades de depósito. Porter (1986) define las actividades primarias diciendo que son aquellas implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia postventa. Pero en la empresa bancaria no hay manejo físico del producto, por lo que la definición de lo que es una actividad primaria es difícil” (Fernández, 2000).*

Para este mismo autor, las funciones que realizan los bancos en su proceso de creación de valor para el cliente son las siguientes:

- Intermediación financiera: canaliza los fondos excedentes de los ahorradores hacia los inversores. Intermediación de activo y de pasivo (función de intermediación).
- Procesamiento de transacciones y provisión de medios de pago (función de procesamiento de transacciones).
- Prestación de servicios de asesoría económica y otros servicios (función de prestación de servicios).

Fernández (2000) propone un nuevo modelo de cadena de valor, con un planteamiento no lineal, sino circular. Para este autor, *“una actividad es primaria si desarrolla directamente una de esas tres funciones del párrafo anterior. Una actividad es de apoyo si sirve para ayuda al desempeño de una actividad primaria, es decir, si colabora en la realización de una de las funciones de las entidades de depósito; o bien colabora con la ejecución de otra actividad de apoyo; o finalmente sirve de sostenimiento general a la cadena de valor. En este modelo aparecen las siguientes actividades de apoyo: infraestructura (administración general, planificación,...), actividad comercial, sistemas informáticos, gestión de recursos humanos e investigación y desarrollo”*.

Así para Fernández (2000) las actividades primarias son: la intermediación financiera, el procesamiento de transacciones, y la prestación de servicios.

Sorprende la circunstancia de que este autor incluya la “actividad comercial” en el grupo de las “actividades de apoyo”. Por otro lado, se defiende en esta Tesis que los “espacios físicos”, en los que se desarrolla el encuentro o contacto con el cliente son, también, parte fundamental de la propuesta de valor hacia el cliente de la banca minorista.

En definitiva, para definir la cadena de valor de un negocio como el de la banca detallista, es clave, como sostienen varios autores, que se tenga clara la definición de “en qué negocio se está”, y cómo se definen “los productos” con los que se trata de satisfacer al consumidor. Esto se puede hacer de una forma que se puede denominar “estricta”, o de una forma que se puede entender “extendida”. Se defiende en esta Tesis esta segunda opción (la extendida), y se estima que la banca minorista está en el negocio de los servicios, pero también

en el del *retailing*, y, de igual forma, se sostiene que el *servicescape* es parte de la definición de producto, es su envase, y, en consecuencia, es parte fundamental de la proposición de valor que se oferta al cliente.

#### V.5.7. La innovación en la sucursal bancaria

La innovación es una de las actividades fundamentales desde el punto de vista de marketing, para poder estar y competir en todo tipo de mercados. En el caso de la banca minorista, *“los bancos orientadores del mercado cambian las reglas del juego. Generan nuevos productos, nuevos servicios y nuevas modalidades comerciales, establecen nuevos puntos de referencia para los precios, desarrollan nuevos canales y elevan el servicio a un nivel casi inalcanzable”* (Barrutia, 2002a).

La innovación financiera, ha estado, hasta ahora, mucho más centrada en el área de producto, como se ve en el siguiente comentario: *“otro factor de indudable importancia en los últimos años, lo constituye la innovación financiera, es decir, el proceso de transformación y ampliación de las instituciones, prácticas, mercados e instrumentos financieros,.... Este proceso de innovación está permitiendo ofrecer a inversores y clientes de los servicios financieros una amplia gama de productos e instrumentos especializados, lo que se está viniendo en llamar “tailored services”, o servicios financieros a medida de las necesidades de los clientes... A nuestro juicio las características básicas de la innovación financiera, son fundamentalmente, la búsqueda de fórmulas que permitan aprovechar “vacíos de índole fiscal y legal” en las normativas de los países o, a nivel supranacional, para*

*diseñar nuevos productos y servicios bancarios, tanto de carácter doméstico como transnacional*" (López y Sebastián, 1998).

Por otro lado, es claro para toda empresa, la trascendencia de buscar la fuente o el origen de la innovación, y es en este punto, cuando la entidad financiera busca la fuente de la innovación, el momento en que es pertinente la reflexión de Horovitz (2000) que sostiene que:

- Las ideas originales y los inventos no son fruto de profundas investigaciones de mercado, proceden de personas o clientes que se sienten incomprendidos, mal atendidos y tienen empuje para poner en práctica una nueva idea.
- ¿Qué hará la nueva idea por los clientes? es la pregunta guía a contestar en toda innovación.

Se defiende en esta investigación que la innovación de la banca minorista, también, puede venir de la implementación de prácticas de *benchmarking*<sup>25</sup>, con empresas que pueden pertenecer al propio sector o a otros sectores, como, por ejemplo, el sector minorista de productos de gran consumo, observando cómo estos establecimientos gestionan el espacio físico donde se relacionan con los clientes.

En general la innovación que se ha producido, hasta ahora, en la banca minorista se ha enfocado, sobre todo, en el diseño intrínseco del producto y en sus prácticas de comunicación y publicidad.

---

<sup>25</sup> Copia o seguimiento de las mejores ideas o prácticas de otras empresas del propio sector, o de sectores ajenos.

La sucursal bancaria ha sufrido también innovación y cambio en varios aspectos, principalmente desde el punto de vista tecnológico, de remodelación en el cambio de logos, colores corporativos, caída de algunas barreras, y reestructuración de espacio en algunas sucursales, pero, en general, la voz del cliente todavía no se ha hecho oír (*“los mercados son conversaciones”*), y se han vuelto a construir sucursales nuevas, pero *“non-places”* (no lugares). La verdadera innovación de hacer al cliente el “rey” de la sucursal bancaria, todavía no se ha producido de forma generalizada.

## **V.6. La sucursal bancaria: análisis de los principales elementos del espacio físico**

Este apartado se destina a profundizar en los aspectos más relevantes de la sucursal bancaria, pero desde el prisma de lo que en esta investigación se está llamando las características físicas, el ambiente, o el *servicescape*.

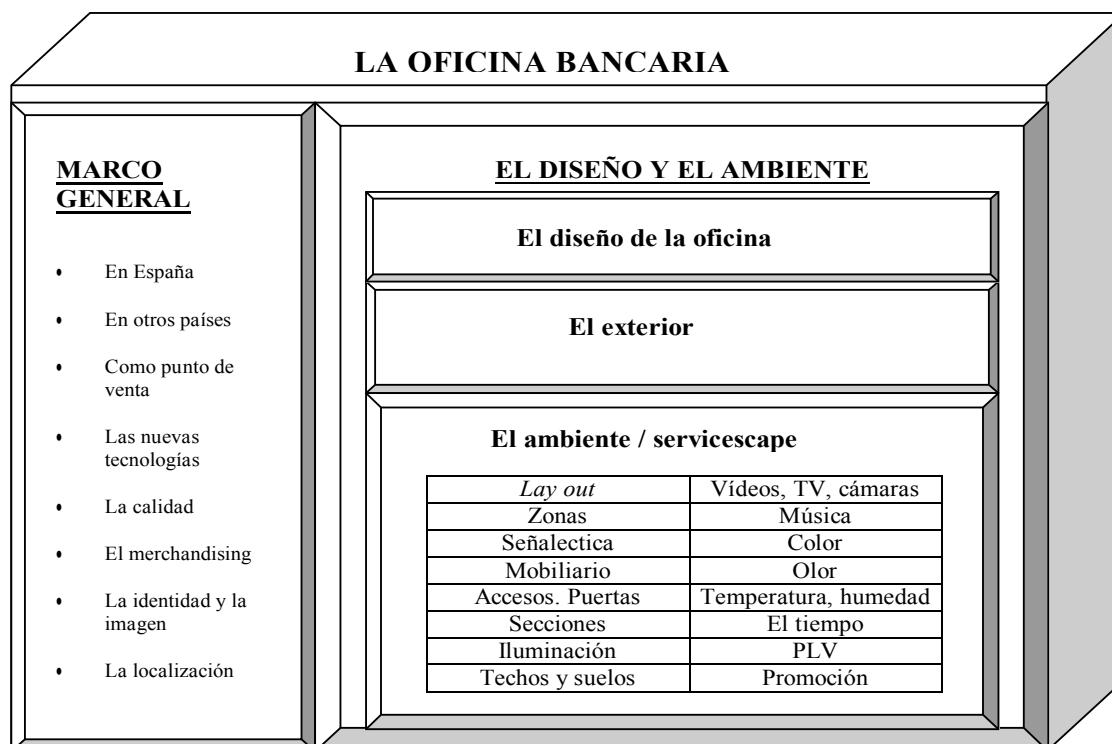
El objetivo que se persigue es realizar una revisión descriptiva desde dos ópticas:

- La literatura específica de marketing bancario.
- La literatura de *retailing* en general, siempre y cuando sea aplicable a la sucursal bancaria.

Será, por lo tanto, una revisión descriptiva de los elementos más importantes que componen el entorno físico de la sucursal bancaria.

Para desarrollar ordenadamente este apartado se seguirá el esquema que se muestra en el siguiente gráfico.

**Grafico V.3. La sucursal bancaria**



V.6.1. Marco general en el que se encuadra la sucursal de banca minorista

**V.6.1.1 Aspectos generales en España**

Ya ha quedado argumentado que la sucursal bancaria, como unidad de negocio, tiene una gran importancia para las entidades financieras, pues es un lugar físico en el que se dan procesos de máxima importancia:

- Es un punto de contacto con los clientes, donde se inicia la relación con estos, y se continúa gracias a su frecuencia de visita.

- Se produce el servicio (*servucción*). Se vende todo el catálogo de productos, es por lo tanto un punto de venta, y se resuelven los problemas de los clientes.
- Se dan otro tipo de servicios de valor añadido: información, etc.

Sobre las principales magnitudes respecto a las sucursales bancarias, su número, ya se ha hecho mención en la primera parte de este estudio. Es conveniente, no obstante añadir que “... *la red de oficinas bancarias españolas es una de las más densas de Europa,..., La densidad de esta red genera una serie de ventajas e inconvenientes*” (Embid et al., 1998):

- Barrera de entrada para nuevos competidores.
- Canal de distribución sumamente costoso.

No obstante, “*en los últimos tiempos, el proceso de aguda competencia del sector ha ido desarrollando la idea de la distribución, desapareciendo la oficina como único canal de comercialización, y considerando al canal como el conjunto de actividades que hacen llegar el producto o servicio al cliente final. Así, la distribución financiera se configura como un conjunto de canales y personas, que cumplen tres funciones básicas: ponen en contacto el producto y/o servicio financiero con el posible cliente. Proporcionan servicio e información a los clientes existentes. Incrementan las ventas de nuevos productos y/o servicios a los clientes antiguos*” (Embid et al., 1998).

Al hablar de sucursal bancaria, y debido a una serie de factores como el impacto de las nuevas tecnologías, así como la presión existente por reducir

los costos en la parte de la banca, siempre surge la inevitable pregunta de si ¿ha muerto, o va a morir pronto la sucursal bancaria?

Varios autores responden a la anterior cuestión con diferentes criterios. Por un lado, *“la oficina bancaria es y seguirá siendo, a nuestro juicio, el principal vehículo para la distribución de productos y servicios por parte de las cajas de ahorros”* (Sarro, 2001), pero para ello, y según esta autora será necesario modificar los perfiles de los directores de las oficinas, dar formación a los empleados, estar orientados a la venta y generación de negocio, y tener objetivos comerciales por gestor (“caracterización” de clientes) para que se pase de la atención al cliente, a la gestión del cliente. Es decir, pasar de una banca de productos a una banca de clientes.

*“..., las oficinas físicas – las de “tejas y ladrillos”- seguirán siendo la base de la banca al detalle. Ellas son el tesoro oculto de los bancos y cajas de ahorros. Y con la banca electrónica ganarán importancia las posibilidades de tener un mayor volumen de ventas cruzadas”* (Fainé y Tornabell, 2001).

Por otro lado, y para enriquecer las opiniones expresadas hasta aquí, es relevante comentar el llamado *“efecto red, ya descubierto en el pasado, y que pone de manifiesto que las agencias de un banco inducen a la creación de negocio para otras agencias del propio banco: cuantas más oficinas o agencias tiene un banco o una caja de ahorros, mayor será la cuota de mercado que conseguirá en su entorno más inmediato”* (Fainé y Tornabell, 2001).

Benavides y Domenech (2004) se preguntan, también, ¿cuál es el futuro de las redes bancarias? y su respuesta es clara: *“la oficina debe evolucionar más en la línea comercial y de orientación al cliente”*.

Alloza (2004) indica que *“el objetivo es que cada uno de los múltiples contactos que mantiene el cliente con la entidad se convierta en una experiencia única y diferenciada... Para comunicar esta personalidad (de “marca experiencia”) que busca la cercanía, la relación y la confianza con nuestros clientes, se desarrolló (en el BBVA) una nueva gama de colores más cálidos que complementa a nuestro azul identitario, así como imágenes e ilustraciones acordes con esta nueva “forma de ser”. A estos elementos que son como formas de vestirse y hablar de una marca le llamamos “look & feel” o conjunto de reglas sobre colores, tipo de imágenes, fotografías, ilustraciones, tipografías, etc... Este “look & feel” está impregnando poco a poco todas las formas de comunicación y de contacto con los clientes: la publicidad, la papelería, publicaciones, web, así como el diseño de los puntos de venta, de las sucursales o tiendas del BBVA”*.

Según se desprende del *World Retail Banking Report* (2006), los bancos se han dado cuenta de que su red de sucursales es un principal elemento diferenciador. Así han comenzado a re–invertir, re–posicionar y re–modelar sus sucursales con el objetivo incrementar el valor que permita atraer a más clientes rentables, lo que ellos llaman “el oro sin explotar” dentro de sus bases de clientes, al mismo tiempo que continúan invirtiendo en canales alternativos hacia una multicanalidad.

Para Castelló (2007) el papel típico de la oficina bancaria se modificará en varios aspectos: la distribución no sólo de productos bancarios sino, también, parabancarios, mayor acercamiento hacia los mercados que atiende a través de una mayor especialización e introducción de nuevas tecnologías. La sucursal estará orientada al servicio al cliente, creando para ello “espacios de relación” y gestionando la “evidencia física” con instalaciones más amigables. Por otro lado, y también según este mismo autor, la tecnología permitirá una reducción del trabajo administrativo, y potenciará que los empleados se dediquen a la venta y atención al cliente, convirtiendo así las instalaciones de oficinas (centro administrativo) a “centros de servicio al cliente” (banca relacional). En consecuencia, se entiende que la sucursal bancaria, en el nuevo escenario multicanal, seguirá siendo utilizada por la mayoría de los clientes, pero las sucursales tradicionales pasarán a tener como principal actividad la venta y el asesoramiento al cliente.

En contraposición, para otros autores, está claro que *“la primacía de la oficina bancaria como canal de distribución y de la libreta de ahorro como producto bancario tienen los días contados... Como consecuencia de la banca electrónica”* (López y Sebastián, 1998), ya lo apuntaba también Gates (1999), (sus intereses, coinciden con la frase) cuando defendía que *“la banca es necesaria, pero..., ¿y los bancos o los banqueros?”*.

En todo caso, las sucursales bancarias tendrán que cambiar, pues *“las oficinas bancarias cada vez más se conceptúan como centros de decisión financiera; canales de distribución que se tienen que adaptar y correlacionar precios, productos y servicios a los crecimientos previstos, con las necesidades del conjunto de clientes*

*que se encuadren en su entorno o núcleo de negocio, para lograr el mayor grado de penetración por tanto obtención de cuota de mercado suficiente para su existencia”* (Teruel, 1995).

En estos momentos de transformación, la banca tendrá también que modificar el papel de la sucursal convencional, para tener un papel más importante a la hora de suministrar valor a los clientes. Así, *“la oficina se convierte en una fuente importantísima de información sobre los clientes, el entorno, el mercado y la competencia... La oficina ha aumentado de forma impresionante su cartera de productos. La oficina ha sufrido también una importante reducción del trabajo administrativo y “back office” gracias a la tecnología, que posibilita la liberación de recursos hacia la actividad comercial”* (Embid et al., 1998).

Se reiteran estos hechos cuando se indica que *“los cambios que se están produciendo en el mercado financiero están modificando de forma acelerada el papel de la oficina bancaria dentro del mix de distribución en diferentes apartados”* (Embid et al., 1998), así:

- La sucursal está pasando de tener una estrategia comercial pasiva (esperar a que el cliente entre en la oficina) a una estrategia activa y agresiva en la captación de clientes.
- La sucursal está pasando de ser el único canal de venta de productos financieros, a ser uno más (el más importante sin duda) dentro del *mix* de distribución.
- La sucursal ha ampliado de forma impresionante su cartera de productos.
- Por último, se redefine el papel del canal de sucursales, como canal de distribución de banca universal: de vender todos los productos a

todos los segmentos del mercado, hacia la especialización en función principalmente de segmentos concretos de clientela.

*Así, “la oficina bancaria modificará su papel tradicional para eliminar una parte importante de su carga burocrática transformándose en un lugar de asesoramiento a los clientes y de generación de valor añadido para la entidad y para los clientes. Las operaciones más mecánicas se realizarán cada vez más por los canales alternativos más baratos y rápidos, y las operaciones que necesiten asesoramiento personal, se seguirán haciendo en las oficinas” (Embid et al., 1998).*

Este tipo de cambios y de transformaciones, afectan a la sucursal en los siguientes aspectos (Embid et al., 1998):

- Cambio en los perfiles de los directores de oficina.
- Con la avalancha de nuevos productos, la formación se hace necesaria, y se convierte en una herramienta estratégica.
- La sucursal como fuente de información.
- Reducción del trabajo administrativo y de *back office*, y liberación de recursos hacia la actividad comercial.
- Orientación hacia la venta. Introducción de objetivos comerciales.

La sucursal bancaria está, además, sufriendo un proceso de especialización: banca corporativa, banca universal, de empresa, de particulares. Así, por lo tanto, uno de los retos que en este momento tienen las sucursales bancarias es el de su propia redefinición, para conseguir ser diferentes ante los consumidores y clientes.

La sucursal es el punto de llegada o de contacto, entre los departamentos centrales, que diseñan los productos, preparan las promociones generales, etc., y los clientes tanto actuales como potenciales. Para Teruel (1995) el papel de la sucursal, entre la central y el cliente, es el de codificar mensajes de los departamentos centrales utilizando lenguaje comprensible para distintas tipologías de clientes. Por tanto, el concepto de punto de venta, bajo la concepción de este autor, se puede definir como lugar o espacio físico, donde se llevan los productos y servicios, que bajo una presentación son distribuidos al conjunto de clientes.

Los medios de que disponen las sucursales para dar satisfacción a los clientes, según Casilda (1993) son principalmente los siguientes:

- Las instalaciones de las oficinas.
- Los productos bancarios y parabancarios.
- Los servicios del banco.
- La información a transmitir.
- Equipamiento tecnológico.
- La relación personal con los clientes.

También, este autor indica que el éxito de la sucursal bancaria descansa en:

- El liderazgo del director.
- La calidad de la relación empleado – cliente.
- La calidad de la información facilitada al cliente.

- La calidad de la imagen de la oficina.
- La profesionalidad de los empleados.
- La calidad de las acciones promocionales y publicitarias.
- La competitividad de sus productos (calidad – precio).
- La competitividad de sus servicios.
- La comodidad y confort.
- La venta suplementaria o cruzada.

Todos los cambios que se están produciendo en el entorno en general, y dentro del mercado bancario en particular, implican que *“gran parte de la respuesta y por lo tanto la solución al incremento de negocio de las entidades financieras, pasa por las unidades de gestión financiera o canales de distribución que sepan dar calidad de servicio con mayor y mejor énfasis profesional para ganarse así la confianza del cliente... Recibir al cliente, atenderle de forma rápida, eficaz, procurando que salga de la entrevista plenamente satisfecho e identificado con la atención prestada, es sólo y exclusivamente dependiente del trato con personas, y éste gira en un alto porcentaje en la relación que mantiene él mismo con la sucursal u oficina bancaria. Cada vez más está adquiriendo mayor protagonismo la calidad del servicio”* (Teruel, 1995).

Para este último autor, la sucursal, desde el punto de vista de gestión, se debe concebir como una suma de dos elementos: 1.)- Una estructura interna (tareas, formas y organizaciones). 2.)- Y como punto de venta. Punto de venta donde se desarrolla comercialmente la sucursal, combinando precios, productos, y servicios con el objetivo de realizar una buena gestión, desde la óptica de la cuenta de resultados.

Interesante la aportación de Barrutia (2002a), en el sentido de proyectar una visión de hacia dónde irá el cambio futuro en la sucursal bancaria:

*“Además, las oficinas tradicionales están transformando su configuración. Los bancos las están descargando de su peso operativo y liberando recursos para lo comercial. En el futuro, podrían convertirse en lugares que comercializan una experiencia; centros en los que el cliente conversa de temas financieros y adecua su cartera de inversiones. De hecho, los últimos años están suponiendo el primer avance en esta dirección. Las oficinas bancarias actuales son más tiendas. Los muros, barrotes y cristales opacos son sustituidos por grandes ventanales de cristales transparentes que permiten observar desde el exterior los carteles publicitarios y los productos que ofrece la oficina. Aparecen también, junto a esos carteles publicitarios, exposiciones de productos no financieros que ofrecen los bancos como apoyo promocional. El exterior de la oficina pasa a ser un escaparate.*

*Desaparecen los búnkeres, de cristal blindado y las medidas de seguridad se traspasan a las puertas de acceso de las oficinas, que incorporan sistemas de control óptico – electrónico. De esta manera una vez traspasado el umbral de la puerta, la atención al cliente es totalmente personalizada. El escenario de la transacción comercial es una mesa de trabajo sobre la que, con un terminal informático, el empleado desarrolla cualquier transacción con el cliente. Dispensadores de efectivo (cajas fuertes que recogen, cuentan y sirven el dinero, gobernadas por un empleado) sustituyen la seguridad requerida para el manejo del dinero en efectivo. El interior de la oficina se ha convertido también en un escenario publicitario en el que el cliente encuentra un muestrario de los más diversos elementos de merchandising: grandes murales que cubren pasillos, carteles que cubren paredes, displays sobre las mesas que guardan folletos sobre productos o servicios, vídeos que van*

*alternando información bursátil con escenas recreativas y anuncios de servicios del banco, etc. Se tiende a ubicar los servicios de efectivo con cajero personalizado en los puntos más alejados de la entrada de acceso externo, de manera que el cliente se vea obligado a recorrer la oficina (igual que en retailing gran consumo) y dar oportunidad de que se vea impactado por elementos publicitarios y empleados dedicados a la gestión comercial que acceden a un grupo de clientes potenciales derivados del tráfico por el interior de la oficina. Esos servicios de efectivo cuentan con elementos distribuidores (vallas, líneas pintadas en el suelo, murales anunciadores...) que organizan las “colas” de los clientes. Algunos bancos y cajas han convertido las “colas” en una experiencia “agradable”. El cliente coge su número, y mientras espera, lee la prensa y revistas o ve diferentes canales de televisión”.*

De los autores revisados en la presente investigación, solamente López y Sebastián (1998) consideran a la sucursal bancaria como una variable de suficiente importancia, para sea incluida en un capítulo del plan de marketing. *“El plan de marketing es el mejor instrumento de gestión que permitirá obtener los resultados, tanto en el corto, medio, o largo plazo de los recursos, siempre limitados, de que se dispone en una sucursal”.*

Componentes principales de un plan de marketing, que para estos autores son los siguientes:

1. Análisis del entorno.
2. Análisis de la competencia.
3. Análisis de mercado.
4. Evaluación de la oficina: el conocimiento y autoevaluación de la oficina es un mecanismo básico para analizar todas las

variables prácticas a la hora de desarrollar un plan de marketing en nuestras sucursales.

5. Alternativas estratégicas.
6. Determinación de objetivos.
7. Definición de la estrategia.
8. Programa de actuación.
9. Sistema de seguimiento y control.

Otros autores ven la sucursal, como un recurso que, tan sólo, debe ser mejorado y optimizado para realizar mejor sus funciones de distribución que tienen asignadas, así *“las líneas de la optimización en la función de distribución, deben guiarse por: 1) La búsqueda de una mayor eficiencia comercial; 2) El cierre de oficinas marginales y no rentables; 3) La apertura de oficinas con criterios más selectivos; 4) El desarrollo paralelo de redes ligeras con un gran componente tecnológico; y 5) La ampliación de objetivos de venta de las redes que cada vez, se abrirán a más productos y servicios, y podrán adoptar formas jurídicas novedosas”* (Urcelay, 1994).

En la misma línea de mejora de la eficiencia de la sucursal, y centrándose en el cambio organizativo se tiene que, *“el diseño del sistema de distribución y de la estructura organizativa de la oficina se debería realizar teniendo en cuenta los objetivos de eficiencia e innovación que la entidad debe lograr, en aras a que dicho sistema se configure como el soporte organizativo adecuado a sus estrategias... Este diseño eficiente se planteará a partir de la consideración del perfil organizativo necesario para adaptarse al cambio del entorno... Los elementos más significativos considerados en el estudio del cambio organizativo de las sucursales*

*bancarias se centran en el examen de las funciones a realizar en las oficinas, cultura estratégica, tipos de agrupación de actividades, así como la adecuación de los sistemas motivacionales del equipo humano a la nueva realidad competitiva del sector bancario” (Oreja, 1995).*

Finalmente, también, subrayar que las sucursales bancarias, al igual que otro tipo de productos, tienen sus fases, o su ciclo de gestión que pasan por cuatro diferentes etapas (Teruel, 1995):

1. Comercialización: llevar clientes a la oficina.
2. Especialización: segmentación y especialización.
3. Eficacia: mejor y mayor margen de beneficio.
4. Madurez: relación entre las estructuras del balance y los resultados de gestión.

Y estas cuatro etapas, según dicho autor, se sustentan fundamentalmente en tres pilares: la estructura, la sistemática y el plan de actividad.

En consecuencia, que se ha producido un cambio en la sucursal bancaria, y que se van a tener que producir más cambios, parece una conclusión evidente que se desprende de la literatura. Que se está ya, y se sigue caminando hacia un sistema de multicanal, y que esto plantea discusión y dudas sobre el futuro de la sucursal bancaria es, también un hecho. En este sentido, parece que la mayoría de las opiniones basculan hacia la consideración de que en el futuro, la sucursal seguirá jugando un rol esencial en este mercado, precisamente para desarrollar y apoyar la estrategia de multicanal.

Es así lógico pensar que si la sucursal va a tener que cambiar para adaptarse a su entorno, este cambio también deberá afectar sin duda a las propias instalaciones físicas. Sobre este asunto, casi todos los autores, lo tratan de una forma muy somera con muy breves comentarios al respecto, aunque ya hay alguno que, como Barrutia (2002a), visualizan las líneas maestras de la dirección del cambio que el entorno físico de la sucursal deberá acometer.

Y en esta evolución futura de la sucursal bancaria, vuelve a aparecer como relevante la figura del cliente, la necesidad de dejar todo para atenderle, etc., la importancia de convertir la sucursal en un lugar de experiencia para el cliente, un lugar de relación, en definitiva, un espacio que haga que el cliente, de verdad, sea el foco y la preocupación principal.

Se finaliza este apartado, recalcando de nuevo, la escasa atención que la literatura ha dado a la sucursal bancaria, al *servicescape*, al espacio y a las instalaciones como poderosa herramienta dentro del marketing *mix*.

#### **V.6.1.2. Aspectos generales en otros países de nuestro entorno**

¿Cómo se ve el tema de la sucursal bancaria en otros países de nuestro entorno, por otros autores? Para responder a esta pregunta, se recopilan en este apartado algunas ideas y comentarios ilustrativos, sobre la literatura analizada en relación a la sucursal bancaria.

Devlin (1995) opina que en UK, la red de oficinas ha sido tradicionalmente el principal canal de distribución para la banca minorista, la red de oficinas ha gestionado los problemas de intangibilidad proporcionando evidencias tangibles, así como cómodas localizaciones que el cliente puede visitar, y participar así en el proceso de producción, ha proporcionado, además, plataformas de relación con los clientes para engendrar confianza.

Esta red de oficinas se encuentra, en ocasiones, sufriendo reorganizaciones no bien planificadas, algunas de ellas consecuencia de fusiones o adquisiciones, además, de la presión existente en todas las entidades para reducir costos de la estructura.

Por otro lado, la localización que en el pasado se realizaba con los criterios subjetivos de la entidad, está siendo ahora evaluada con otro tipo de criterios más racionales y orientados al mercado.

La apariencia del interior y exterior de las oficinas han sufrido igualmente cambios importantes, en principio tratando de hacerla más cómoda para sus clientes (zonas diferentes para diferentes necesidades, tiempo de los procesos de transacción), además, los bancos han expandido notablemente su rango de productos en número y complejidad, dándose así más oportunidades de ventas cruzadas.

La centralización de muchas de las operaciones administrativas más comunes y repetitivas, ha liberado de esta actividad a las oficinas de la red, posibilitando la conversión del espacio, en un espacio del cliente, y de igual manera ha significado una reorientación de los trabajos que efectuaban parte de los empleados.

La introducción del sistema de “*core branches*” (oficinas centrales), oficinas que son a su vez responsables de otras unidades más pequeñas que ofrecen un número más limitado de productos, altamente dependientes de los cajeros automáticos (*ATM, automatic teller machines*), práctica que ha sido bautizada como “centro y satélites” (“*hub and spoking*”), y que ha generado diversos grados de centralización, que varían de un banco a otro, pero con la motivación en todos los casos del ahorro de costes, a través de la consecución de economías de escala, y del cambio de personal *senior*, por *junior* en las oficinas satélites.

Varias preocupaciones surgen con relación a este tema, en particular en las oficinas satélite de las mencionadas estructuras, y en relación a la calidad del servicio a los consumidores, y en especial a la credibilidad que se da a este personal *junior* para tratar los temas de los clientes.

Estas redes de sucursales han sido vistas también como un factor de diferenciación, pero han nacido de otras alternativas, que conducen a una situación de multicanal para adecuarse a las necesidades de los consumidores, entre ellos los ATM (cajeros automáticos), no sólo instalados en supermercados, sino también en las propias oficinas de los bancos, para reducir así la necesidad de interacción con los empleados.

Esta automatización puede generar la reducción de visitas a las sucursales de los bancos, con la consiguiente reducción de las posibilidades de realización de marketing en la sucursal, paliada en parte por los propios mensajes publicitarios y promocionales que pueden proporcionar los propios ATM (cada vez más inteligentes), aunque, en principio, se aumenta la satisfacción al consumidor, al poder disponer de más puntos de uso de los

servicios financieros, la investigación demuestra que los clientes mayores no están cómodos con este tipo de máquinas, aunque se estima que este freno se irá reduciendo a medida que se incorporen nuevas generaciones, más adaptadas a la tecnología.

Otra visión de los cambios es la expuesta por Monahan (2002) que indica que para alinear mejor los esfuerzos con las necesidades del cliente, los incentivos de los vendedores deben ser adecuadamente distribuidos. Si, como en la mayor parte de los bancos, estos incentivos están fijados por la consecución de los objetivos de ventas, pueden lógicamente dirigir a los vendedores a atender a los clientes, que no necesariamente sean los más interesantes para la entidad bancaria (segmentación). La implantación de la venta consultiva en este tipo de organizaciones, debiera llevar hacia una mayor atención y cuidado de los clientes (el foco en el cliente), y hacia trabajar de forma más eficaz en la venta cruzada. Así pues, los sistemas de incentivos debieran considerar, también, incentivos en conjunto para la sucursal, pago sobre la retención de clientes, sistemas de trabajo en red entre diferentes equipos (*team based selling approach*), pago por la satisfacción del consumidor, rentabilidad, etc.

Para Stoneman (2000) es claro que hay que gestionar cambios sin precedentes, a los que los bancos se tienen que enfrentar, y que deben aprender a articular y transmitir poder a los recursos humanos, a verlos a estos como activos estratégicos, que no se pueden dejar “fuera de la ecuación”, y a organizarlos alrededor de los clientes, puesto que por definición, una

organización orientada a los clientes, necesita del total soporte de los empleados. Varias acciones son recomendadas en este sentido: dar poder a los directivos (*empowerment*), buscar el talento, y tener una poderosa estrategia cultural.

Con estas sencillas referencias, aparece una gran similitud en muchos aspectos con la situación del mercado español. Nada nuevo aparece, los cambios se centran en el área tecnológica, en la preocupación por el ahorro de costes, en el papel que debe jugar el empleado (y sus remuneraciones), y en el cliente como foco alrededor de los cuales organizar la entidad.

Interesante preocupación surge sobre el impacto que estos cambios pueden producir, en el nivel de la calidad del servicio en, por ejemplo, el rechazo de la gente mayor al uso de las nuevas tecnologías, y en el impacto que todo esto puede tener en la reducción del número de visitas a las sucursales.

### **V.6.1.3. La sucursal bancaria como punto de venta**

La afirmación de que la sucursal bancaria es un punto de venta, ya es de alguna manera recogida en la literatura por varios autores cuando indican, además, que tradicionalmente la variable de distribución ha sido una de las más descuidadas dentro del marketing bancario. El problema de la distribución bancaria se centraba en una decisión de localización, y no en un problema de análisis de las exigencias y necesidades de los clientes finales (Sarro, 2001) y (Sánchez, 1997).

Es claro que la distribución en el sector financiero, como en el resto de los sectores, consiste básicamente en poner al alcance de los consumidores los diferentes productos y/o servicios, allí donde éstos quieren adquirirlos.

Las entidades financieras tradicionalmente han distribuido sus productos mediante canales propios, cortos y de venta directa, como son la red de sucursales bancarias. Y asimismo, mediante canales electrónicos o automáticos propios o compartidos, como son la red de cajeros automáticos, terminales puntos de venta, tarjetas de crédito y débito, etc.

Se puede afirmar que *“la actividad bancaria reúne muchas de las características básicas de las empresas mayoristas de distribución (hipermercados, grandes superficies y grandes almacenes), con la diferencia de que éstas distribuyen productos fabricados por terceros y las entidades financieras “fabrican” los productos que venden”* (Embid et al., 1998). Se ve así como la idea de la similitud entre la sucursal de banca, con otros tipos de minoristas (*retailing*) no es nueva, y ya ha sido señalada hace tiempo por varios autores.

Ya se ha indicado que el negocio bancario es un negocio de servicios, estos servicios en la banca minorista, en su gran parte, se proporcionan en un establecimiento comercial llamado sucursal bancaria, que también, ¿por qué no?, se podría haber denominado tienda bancaria, supermercado bancario, o supermercado financiero, aunque estas palabras se usan hoy en día para otro tipo de instituciones, muchas de ellas centradas en la red.

Es necesario, en este punto, enfatizar el hecho de que el cliente que va a una sucursal bancaria, tiene ya desarrollada una sofisticada cultura minorista (de *retailing*), ha aprendido a leer los carteles, a saber lo que es un tiempo normal de espera en la caja, y lo que ya es un mal nivel de servicio, etc. En

consecuencia, este supermercado bancario, o sucursal de banca, debiera considerar de forma muy cuidadosa, todas las normas generales y enseñanzas respecto a la disposición de los espacios (*layout*), *merchandising*, iluminación, atmósfera más eficiente, etc. que funcionan y están en muchos sentidos probadas (la mayor parte de las veces a través de la prueba y el error), en los negocios minoristas de éxito.

Para Teruel (1995) la sucursal como punto de venta adquiere un concepto muy mecanicista de canal de distribución que “lleva” los productos al consumidor. Se puede entender como un eslabón en la distribución de productos y servicios, entre los departamentos centrales que son los que elaboran los productos, diseñan y preparan las promociones generales o *mailings* específicos, para que se hagan llegar estos a los clientes tanto actuales como potenciales. Resulta del anterior un planteamiento un sentido muy unidireccional, para un sector como el de los servicios bancarios, donde también el punto de venta debiera actuar como receptor de opiniones, e ideas en sentido contrario, es decir, de los consumidores hacia el departamento central. No es conveniente olvidar que el cliente de la banca es “comprador”, y también, “vendedor” de dinero.

Aparece así un al menos curioso aspecto de la sucursal, donde actúa prácticamente casi como de traductora hacia el consumidor, de las instrucciones que emanan de la central de la entidad, como se ve en la siguiente cita, en la que se deja claro que ... *“El papel de la sucursal entre la central y el cliente, es la de codificar los mensajes emanados de los departamentos centrales, de los cuales se reciben normativas, especificaciones, actualizaciones, etc., siempre referidas al campo de productos y servicios, utilizando un lenguaje*

*especializado que la oficina debe de trasladar a la multitud de clientes en distintos lenguajes que engloban el conjunto de oficinas distribuidas por todo el mercado de actuación de la entidad financiera” (Teruel, 1995). En coherencia con los anteriores comentarios, se observa una posición que denota una óptica muy “de banco”, y que conlleva una definición estrecha de la sucursal bancaria como de mero transmisor de las ideas, productos, promociones diseñados en la central. Por tanto, continua el autor, el concepto de punto de venta, bajo su concepción se puede definir como lugar o espacio físico, donde se llevan los productos y servicios que bajo una presentación son distribuidos al conjunto de clientes. Y continua, desarrollando el aspecto físico de la sucursal indicando que, “bajo una concepción actual el cliente cuando va a realizar sus compras, siempre se dirige a espacios concretos, guiado en ocasiones por el escaparate o la oferta concreta”.*

*“En el caso de las sucursales bancarias, la venta de productos y servicios también se realiza a través de los escaparates donde se muestran resaltando las condiciones del mismo como puede ser el precio o la innovación u oportunidad de producto, por lo que la acción de venta se puede realizar en el “back office” o en el “front office”. ... También la venta en el interior de la oficina se apoya por carteles publicitarios y... por los empleados responsables ante cualquier cliente que esté en el interior de la oficina” (Teruel, 1995).*

Más centrada en el cliente, la sucursal como un lugar de venta, pero con un matiz importante que es el que persigue que los clientes se “sientan a gusto” dentro de ella, se indica cuando se dice que *“la atención al cliente en el patio de operaciones constituye una de las tareas principales de mantenimiento de la clientela. En este sentido, resulta fundamental conseguir que los clientes se sientan a gusto y*

*reciban el trato adecuado del personal que les atienda. Para conseguir este objetivo, son determinantes los siguientes factores” (Sarro, 2001):*

- La propia organización interna de la oficina: atender a la clientela sin esperas.
- Adecuado ambiente laboral.
- La orientación de la oficina hacia la clientela.

Interesante y significativa es la expresión, utilizada en el párrafo anterior, de “patio de operaciones”, que denota el sentido de fábrica o lugar de producción, que todavía subyace cuando se habla del espacio de la sucursal bancaria.

Pero también tiene mucho que ver la sucursal, como punto de venta que afecta a la imagen de la entidad, y es un factor más que ayuda a fidelizar a los clientes. Es clara la idea de la importancia del punto de venta, y del *servicescape* como factor que influye, entre otras cosas, en la imagen de la entidad, tal y como se sostiene por Sarro (2001) al opinar que, “..., desde la perspectiva del marketing, lo esencial de la sucursal es que ésta representa la identidad corporativa, es decir, la calidad y el clima que desprende el conjunto de personas y de procesos que constituyen una entidad de ahorro, y que en definitiva, es el elemento que junto a la imagen consigue ayudar a fidelizar a la clientela”.

La sucursal, como punto de venta es también lugar y escenario de promociones y de todo tipo de acciones de animación. Así, a la sucursal bancaria, “se han incorporado acciones de promoción en el punto de venta – merchandising – en un esfuerzo por satisfacer en mayor medida las necesidades de los clientes, maximizar las oportunidades de venta y minimizar los costes operativos y

*de mantenimiento de la propia oficina. La oficina se convierte de este modo en una autentica tienda. Es un punto de venta en el que la entidad ofrece a sus clientes y potenciales clientes un espacio en el que dar a conocer sus productos y servicios. Va a servir, por tanto, como lugar de encuentro entre la entidad y sus clientes; está va a ser su función básica. Por el contrario es cada vez menos un centro de operaciones”* (Sarro, 2001).

Al igual que, por ejemplo, en el sector de la distribución de productos de gran consumo hay diferentes tipos de puntos de venta, con diferentes posicionamientos de cara al consumidor, existen también diferentes tipos de sucursales o “formatos”. Así, Sánchez (1997) establece la siguiente clasificación: Sucursal con todos los servicios. Sucursales de servicios limitados. Sucursales especializadas. Sucursales totalmente automatizadas. Sucursales de servicios mínimos.

Surge, en este punto, una reflexión diferenciadora e importante de cara a la imagen que el consumidor puede tener respecto a, por ejemplo, una enseña de distribución, que aunque tenga diferentes formatos, tiene como tal empresa un posicionamiento único y propio en la mente del consumidor. El problema puede surgir cuando se traspasa esta situación a los servicios financieros que presta un mismo banco, que tiene diferentes sucursales o formatos, y de diferente tipo (con diferentes surtidos, y diferentes niveles de prestación de servicios), sobre todo, teniendo en cuenta que el cliente puede pensar, que en este tipo de tiendas (sucursales bancarias) no hay un problema de espacio para almacenar y exponer productos a la venta (ya que venden *bits*), y por lo

tanto, que no hay razón que justifique la diferencia en la prestación de servicios recibida, entre los diferentes tipos de sucursales de un mismo banco.

¿Hacia dónde van a evolucionar estas oficinas bancarias?, ya se han apuntado anteriormente algunas opiniones al respecto, pero profundizando más sobre ese futuro previsto, en tanto que las sucursales bancarias son puntos de venta, hay autores que sostienen que *“indudablemente, estos puntos de venta (sucursales, oficinas, agencias, etc.) insertadas dentro de la red de las entidades bancarias o de crédito, van en el futuro, a estar condicionados por el rápido desarrollo tecnológico y por la existencia de una aldea financiera global. Los estudios realizados por consultoras y empresas especializadas prevén que las sucursales, agencias u oficinas bancarias vayan a estar marcadas por algunos rasgos fundamentales, entre los que podemos destacar los siguientes”* (López y Sebastián, 1998):

- El mantenimiento de la importancia de los productos tradicionales.
- El crecimiento, pero moderado, de productos nuevos.
- El aumento de la automatización en servicio a los clientes pero sin sustituir el servicio personalizado.
- El amplio crecimiento y desarrollo de la banca electrónica y remota.
- La reducción del conocido como *back office* o departamento de administración y gestión.
- La traslación a servicios centrales de la mayor parte de las tareas administrativas.
- El incremento importante de la formación para la venta y la calidad.
- El carácter de autogestión en términos de calidad como en fijación de precios y utilización de recursos.

- Empleo de menos personal, más cualificado y preparado en términos de formación, y en tiempo parcial.

Siguiendo con las comparaciones con el *retailing* de productos de gran consumo, una de las tendencias importantes es el concepto de tienda en la que al consumidor se le ofrece todo tipo de servicios (“*one stop shopping*”<sup>26</sup>). Pero a este respecto, Stowe (1999) indica que en USA los clientes se resisten (por el precio, selección y riesgo) al concepto de “*one stop shopping*” (vender más productos a cada cliente = venta cruzada) en los servicios financieros, y de hecho sus relaciones son fragmentadas, usando diferentes bancos para diferentes productos. Pero no todos los clientes son iguales, y así las estrategias pueden ser diferentes para las diferentes necesidades de los clientes. Por lo tanto, el punto clave es conocer a fondo a los clientes, y aprovechar la tendencia del consumidor a cada vez buscar más consejo (un consejero) sobre temas financieros generales. En consecuencia, opina el autor, los bancos tienen realmente una posición privilegiada, para poder satisfacer este tipo de necesidades. La palabra clave para conseguir esto último es la confianza.

#### **V.6.1.4. Internet. Nuevas tecnologías.**

Internet plantea en la banca minorista unos retos importantes, y una serie de preguntas sobre el impacto que está teniendo en el presente, y sobre todo, el que pueda tener en el futuro, en particular si se tiene en cuenta que los

---

<sup>26</sup> Hace referencia al tipo de tiendas o establecimientos en los que se puede comprar de todo en una visita. Es decir, tienen un amplio surtido para que el cliente pueda comprar todo lo que necesita.

productos financieros tienen una fortísima componente de *bits* (el dinero es un bien electrónico).

Es razonable pensar que internet tendrá un mayor impacto en aquellos mercados que sean intensivos en “información”, es decir, en *bits* y la banca minorista lo es. Ya se han indicado algunas de las posibles repercusiones de internet, como, por ejemplo, el que hecho de que se considera a la red como una importante fuerza de *comoditización*, la posible reducción del número de visitas del cliente a la sucursal, etc. También, como apuntan Climent y Momparler (2006) internet pone en mano de los clientes más información, lo que modifica de forma clara la relación proveedor-cliente, entre otras cosas, hacia una menor fidelidad de este último.

Se puede decir en estos momentos, que dependiendo de la fuente de la opinión, y de qué datos se analicen, y sobre todo, de cómo se analicen, que opiniones las hay de todos los gustos y en todos los sentidos, lo que permite afirmar que no hay consenso, y que existe todavía confusión sobre el análisis y la comprensión de lo que internet puede implicar para la banca minorista.

No obstante, se adelanta una conclusión generalizada: todo no es tan claro, ni tan rápido ni tan rentable como se pensaba en los comienzos de internet. Así en opinión de García y Romero (2004) el modelo de negocio de internet no ha cumplido las expectativas generadas por él para captar clientes. Ha servido, sí, para consolidar los clientes actuales, ya que la ausencia de este canal es percibida por estos como una falta de servicio. Además, se está produciendo una ralentización del ritmo de crecimiento de la banca *online* en España (Climent y Momparler, 2006).

Antes de continuar, es importante aclarar la diferencia entre la “banca electrónica” y la “banca en internet, y la banca *on line*”. La primera usa las nuevas tecnologías como un canal más complementario del canal tradicional. La segunda utiliza canales no presenciales como la base de su modelo de negocio, son las entidades típicas *on line* (Climent y Momparler, 2006).

Para algunos autores “..., es previsible que las familias migren progresivamente desde la visita a la sucursal del banco o caja habitual hasta la utilización de la red, como, de hecho, lo están empezando a hacer ya. La cuestión es si el cambio va a ser más o menos rápido, y cuánta y de qué tipo deberá ser la presencia física de las entidades bancarias, pero lo que parece inapelable es el cada vez mayor peso de la red virtual en las operaciones y transacciones bancarias. De hecho, los hábitos bancarios de los clientes particulares están cambiando en muy poco tiempo como no lo habían hecho en muchos años” (Barrutia, 2002a).

Siguiendo con el mismo autor, se señala que “la digitalización y sus implicaciones chocan frontalmente con el modelo a través del que los bancos han actuado en el mercado doméstico, basado en una fuerte presencia física y en que en términos generales era posible afirmar la existencia de una correlación entre la cuota de mercado y dicha presencia física (en términos de plantilla más que en número de oficinas), ... .La digitalización presenta un marco en el que la vertiente física pierde relevancia y la distancia para el cliente entre un banco y otro es el clic de ratón, ... aunque, si existe una vinculación emocional con un banco, el cliente no dará el paso tan fácilmente” (Barrutia, 2002a).

Tiempo atrás, ya Mercado (1999) definía que los factores futuros determinantes del éxito de los canales en la banca, serían los siguientes tres elementos:

1. Adecuación de las tecnologías a las necesidades de servicio de sus clientes, pero con tecnología que realmente aporte valor añadido al cliente final, con tecnología que no olvide el papel de las personas (la tecnología no lo es todo), y con un acoplamiento de la tecnología y el personal del banco.
2. Canales que sean fáciles para los clientes.
3. Reducción de costes.

En este sentido, y para el mismo autor, Mercado (1999), *“las sucursales bancarias son acusadas de rígidas, con escasa flexibilidad ante los cambios que pueden acontecer en su entorno”... “la sucursal como elemento de distribución bancaria debe continuar contemplándose en los sistemas de distribución futuros, pero no sus formas de actuación”*.

Se ha de considerar, también, en este momento, que las necesidades y la óptica del cliente pueden ser, y de hecho lo son, diferentes cuando se refiere a lo que él considera su banco principal, respecto a los otros bancos con los que el cliente tiene relaciones (Ver cuadro V.11.), pero que son bancos que para él se podrían definir como de segundo orden, y en los que sólo se buscan productos y acciones oportunistas, generalmente relacionadas con el precio o el tipo de interés. Así *“la búsqueda de ventajas reales es mayor cuando se trata del 2º y 3º proveedor”* (Barrutia, 2002a).

**Cuadro V.11.** Motivos de elección de un banco por los clientes particulares

Motivos	Total muestra		Antigüedad como cliente < 2 años	
	Primer proveedor	2º y 3º proveedores	Primer proveedor	2º y 3º proveedores
Proximidad domicilio	39	26	30	14
Ingreso nómina – pensión	21	8	16	8
Tradicón. Costumbre	20	15	11	8
Rec. Familiar o amigo	15	14	20	18
Trato amable	12	9	8	7
Domiciliación de recibos	11	10	5	7
Eficacia	9	9	6	6
Buena reputación e imagen	6	5	5	6
Proximidad trabajo	5	7	5	6
Seguro. Solvente	4	4	-	-
Por la hipoteca	4	7	6	12
Mayor número de oficinas	3	2	2	1

Fuente: Barrutia (2002a).

A pesar de la tecnología, parece que en la actualidad, se está produciendo una tendencia clara en la que los bancos virtuales están implantando oficinas físicas, para poder dar a sus clientes precisamente un lugar físico donde relacionarse. Y esto no solo en el mercado español, sino en otros mercados donde la penetración de internet es mayor, tal y como sostiene Hall (2002) que indica que el resurgir del canal físico, olvidado durante el crecimiento de internet puede estar viniendo, mientras internet sigue su corriente, por lo tanto, las instituciones financieras no debieran olvidar su canal tradicional, así concluye este autor que:

- La guerra de los canales ha pasado, los consumidores los quieren todos.
- La compra *on line* está madurando.
- Hay investigación que indica que el canal físico parece ser mejor generador de cifras de ventas y beneficios.

De igual forma se opina cuando se dice que, *“si bien es cierto que el modelo de sólo oficinas presenta limitaciones de coste y servicio, también lo es que internet no supondrá el final de la presencia física, como se pronosticó desde algunos ámbitos. La integración adecuada del mundo físico y el mundo virtual (clicks and mortar<sup>27</sup> – clics y mortero – o clicks and bricks – clics y ladrillos -) será necesaria para el éxito”* (Barrutia, 2002a).

De la misma opinión es Mercado (1999), al considerar la utilización de internet como una forma más que tiene la banca de servir a sus clientes (en función de sus estilos de vida), a través de todos los canales de prestación de servicios disponibles. Y, de igual forma, García y Romero (2004) que ven a internet como canal complementario a la red de oficinas, es decir, preconizan así el éxito del modelo “híbrido”.

Una de las reflexiones que se hace en el sector bancario, es que puesto que sus productos no son bienes físicos, son servicios de fácil distribución electrónica, internet tendrá mucho más impacto en este sector que en otros. De hecho, *“hay bancos que consideran que internet es una amenaza, que incrementa de manera impresionante la competencia ya que cada ordenador personal se convierte en una potencial sucursal bancaria”* (Mercado, 1999). Pero si se analiza más cuidadosamente y en detalle algunas de estas afirmaciones, se puede ver que hoy día ya no hay tantas diferencias, aunque es claro que, cuanto más *bits* tenga un producto más apropiado es para internet, y cuantos más átomos tenga un producto, menos apropiado es en principio para la red. Se deberá tener en cuenta que:

---

<sup>27</sup> El máximo ejecutivo de Shwab (otro broker paradigmático), D.S. Pottruck y T. Pearce, que acuñaron la expresión clicks and mortar, justificaban la necesidad de abrir nuevas oficinas manifestando “cada vez que abrimos una oficina local doblamos el negocio que obtenemos de dicha comunidad ... aunque estamos haciendo el 80 por 100 de nuestras transacciones electrónicamente estamos abriendo el 70 por 100 de nuestras nuevas cuentas cara a cara ... la presencia humana local es importante para muchas personas, Barrutia (2002a).

- Los productos físicos cada vez buscan más parecerse a servicios (intangibilizarse, “*bitearse*”).
- Los servicios cada vez buscan más tangibilizarse, o rodearse y hacerse cada vez más de átomos.
- Así la diferencia entre productos y servicios se empequeñece cada vez más.
- Además, por internet se puede entregar hoy toda la información necesaria tanto para vender productos, como servicios, la única diferencia, cada vez menor, es la entrega, que va desde inmediata en muchos servicios, a 48 horas para algunos productos. Dependiendo de la óptica que se tome, quizás no ¡hay tanta diferencia!

Algunas ventajas y desventajas que Barrutia (2002a) resalta y señala con el uso de Internet:

- Ventajas de internet: la presencia de internet apoya la generación de tráfico hacia las oficinas. Aporta una información completa que el cliente analiza a su ritmo, para posteriormente dirigirse a la oficina para corroborar sus apreciaciones, plantear sus dudas y ganar en convencimiento y seguridad antes de realizar la compra.
- Desventajas de internet: “canibalización” y contaminación del negocio tradicional, temas de precios diferenciados. Además, internet no es para todos los productos, ni para todos los

clientes, esto ha hecho que muchos bancos hayan creado un banco virtual independiente.

La comparación de la banca tradicional *versus* la banca virtual, y el impacto de internet en las sucursales, es algo que también genera interés y diferentes planteamientos, en otros países con un sistema bancario más desarrollado, y además, con una gran penetración de internet.

Por ello y para ilustrar estas ideas se plasman aquí algunas opiniones, por un lado la de Sievewright (2002), que sostiene que en USA los bancos virtuales tratan de demostrar las ventajas de los *clicks* sobre los ladrillos (*bricks*), mientras que la banca tradicional argumenta el valor de integrar *clicks* y ladrillos (*bricks*). No obstante, hay una abrumadora evidencia de la importancia que tiene la red de oficinas en la elección del banco, lo que se une al número de los bancos virtuales están reduciendo su crecimiento víctimas de problemas de rentabilidad. Algunos bancos virtuales han establecido presencia física a través de kioscos, ATM's (cajeros automáticos), centros de servicio, en un esfuerzo de combatir el sentimiento anti-banco virtual que tienen en general los consumidores. Una ventaja de los bancos tradicionales, también demostrada en sus webs es una mayor diversidad y rango de productos que los bancos virtuales. Por otro lado, es una realidad que el número de oficinas en USA no ha decrecido desde la irrupción de internet en el negocio bancario.

Por otro lado, y según señala Rotfeld (2000) en USA la introducción de la nueva tecnología no necesariamente mejora el servicio al cliente, en muchas

ocasiones esta nueva tecnología es mal usada, y no reporta beneficios al cliente en el trato y la atención que recibe.

La separación del cliente, que la tecnología puede conllevar para algunas entidades, es señalada por Klinkerman (1999). Se indica así que los bancos están en una tendencia de usar cada vez más tecnología, de tal forma que se está traspasando cada vez más las decisiones del personal de banca, al ordenador. Los bancos deberían, no obstante, solicitar más información directamente a sus clientes, preguntándoles qué es lo que influencia en su lealtad y en su satisfacción. En todo lo que sea posible, la banca necesita estar segura de que está realizando las cosas que interesan a sus clientes, y desde este punto de vista, no se puede confinar uno mismo a un dato estadístico de un sistema de información del consumidor.

Entre la banca y otras industrias, *“hay muchas semejanzas con la industria química, con la de alta tecnología, con automoción, con retailing, más de las que podemos imaginar. Cada de ellas están enfrentando cambios en cada vez entornos más competitivos teniendo y cuidando a sus clientes, y usando la tecnología en la mejor manera posible”*... *“La nueva etapa de la banca será la de reforzar la conexión con el consumidor. Especialmente en banca la conexión emocional con el consumidor se basa en la confianza, un sentimiento de confianza con el banquero, un sentimiento de que la entidad está protegiendo tu dinero tan duramente ganado, y que está trabajando para tu futuro financiero. Cuando la institución se empieza a preocupar más por ella misma que por sus clientes, entonces se empieza a jugar un juego truculento con la piedra angular de esta industria: la confianza”* (Klinkerman, 1999).

Así pues, se ve que la tecnología tiene también sus aspectos negativos. Ese otro lado que se ha soslayado en el momento del crecimiento de internet,

sobre el que Bitner (2001) aporta unas opiniones ajustadas, cuando apunta que la tecnología está cambiando profundamente la naturaleza de los servicios, y la forma de interactuar con los clientes. El resultado, aunque positivo, tiene su lado oscuro. Los clientes demandan calidad del servicio, sin importarles como la empresa elige estructurar la relación, incumbe a las empresas realizar los desarrollos que puedan proporcionar a los clientes el mismo alto nivel de servicio que estos esperan de los proveedores. Siendo claro el potencial que las tecnologías generan en el mundo de los servicios, es importante reconocer que también aparecen importantes paradojas, y una cara oculta con el uso de estas tecnologías: los clientes no siempre dan la bienvenida a todas las tecnologías; los empleados se resisten al cambio; hay una importante pérdida de contacto humano; las inversiones a realizar son muy cuantiosas con retornos muy inciertos; ... para que al final, *"cuantas más cosas cambien, todo permanezca igual"*, para, también, constatar el hecho de que algunas compañías de internet, están también ofreciendo contacto físico como su última novedad de servicio! (*from clicks to bricks*). La tecnología asimila a la gente, pero al mismo tiempo la aísla, generando (no todos los clientes son iguales) sentimientos de falta de control, de ineptitud, y en consecuencia de desconexión de la gente, principalmente con aquellos clientes no interesados en temas tecnológicos. Otro aspecto relevante a no olvidar, es la cada vez mayor preocupación de la gente por su privacidad, y por el nivel de información que pueden estar poniendo en manos de los ordenadores de sus bancos.

Sobre la situación de internet y la banca en España, resultan interesantes las conclusiones a las que llegó Cap Gemini Ernst & Young (2001)

en “Estudio Anual sobre el Sector Financiero”, y que se resumen a continuación en el siguiente cuadro.

### Cuadro V.12. Conclusiones, Estudio Anual sobre el Sector Financiero.

La comunicación cara a cara con el cliente continúa siendo la mejor forma de generar nuevas ventas.
Los clientes no han adoptado los métodos bancarios <i>on line</i> tal como se había pronosticado o deseado.
En algunos casos, las malas experiencias con servicios <i>on-line</i> podrían haber perjudicado más que promovido las ventas. Esto ha dado lugar a que se hayan parado los planes de cierres de sucursales e incluso que se esté invirtiendo más en mejorar el trato al cliente en las oficinas físicas.
Las últimas tendencias apuntan a sucursales más atractivas y novedosas, con aspecto de “tienda financiera”. Se trata de que el cliente permanezca más tiempo en la sucursal y no “coja el dinero y corra”.
Los ahorros de costes previstos no se han hecho realidad.
Los modelos abiertos ( <i>open finance</i> ), en los que se ofrece a los clientes la oportunidad de elegir los mejores productos y servicios de todo el mercado, independientemente de cual sea la entidad que los ofrezca, son los que tienen más proyección de futuro.
El aumento de la rentabilidad de los clientes como su objetivo de <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> .
Una verdadera gestión de las relaciones con clientes no consiste sólo en la implementación de tecnología CRM y en una segmentación tradicional de los clientes. Se trata más bien de crear experiencias de compra satisfactorias para los clientes y satisfacer así sus necesidades.
Internet es una fuerza de <i>comoditización</i> , que si no se sabe manejar adecuadamente puede generar en el sector bancario, precisamente ese efecto tan poco deseado de indiferenciación.
No hay unanimidad sobre los efectos que en el futuro provocará internet en un negocio como el de las oficinas bancarias. Pero en la actualidad si parece que se ha llegado a la conclusión de que todo no es ni tan rentable, ni tan rápido como se pensó en su momento.
La tecnología está provocando un alejamiento de determinados grupos de consumidores, además de otra serie de aspectos negativos sobre la calidad del servicio.
Integración de canales. Integración de <i>clicks y bricks</i> .

Fuente: Cap Gemini Ernst & Young (2001)

Analizando en más detalle la evolución de la banca *on line* en España y sus perspectivas futuras, se observa que el número de usuarios de la banca electrónica sobre el total usuarios de internet va creciendo de año en año, así pues, “es previsible que el número de usuarios de servicios financieros en la red siga aumentando (ver cuadro V.13. y 14) debido a dos factores: el continuo crecimiento del número de usuarios de internet, y el acceso futuro al mercado financiero de internautas que todavía no acceden a dichos servicios por su corta edad” (Climent y Momparler, 2006).

**Cuadro V.13.** Usuarios de banca electrónica, % sobre usuarios internet en España

Usuarios de internet (%)	2001	2002	2003	2004	2005
Si	50	56,3	59,4	64,4	65,4
No	49	41,7	38,7	34,9	33,8
Ns/Nc	1	2	1,9	0,4	0,8

Fuente: Climent y Momparler (2006)

**Cuadro V.14.** Perfil de los usuarios de internet y banca electrónica

Datos INE (2006)	Universo	Internet	Banca electrónica
Número de personas	36.832.201	15.506.014	4.744.455
<b>SEXO:</b>			
Hombre	49,0	55,3	61,9
Mujer	51,0	44,7	38,1
<b>EDAD</b>			
De 15 a 21	14,0	26,7	9,0
De 25 a 34	20,2	30,9	36,1
De 35 a 44	18,9	22,5	31,0
De 45 a 54	15,3	13,2	16,0
De 55 a 64	12,3	5,4	6,5
De 65 y más	19,2	1,4	1,5
<b>MUNICIPIO</b>			
Capitales y más de 100.000 hab.	42,9	48,9	55,5
De 50.000 a 100.000	9,4	9,8	10,6
De 20.000 a 50.000	14,4	14,2	12,3
De 10.000 a 20.000	11,0	10,4	9,5
Menos de 10.000	22,2	16,6	12,1

Fuente: Climent y Momparler (2006)

Según el “Eurostat Year Book” de 2006 en la Europa de 25 (EU-25), el *e-banking* en 2005 fue utilizado por el 19 % de las personas (de 16 a 74 años) vs. el 18% en 2004. Estas cifras se situaron en 2005 en el 38 % (36 % en 2004) dentro de los usuarios de internet (en los tres meses previos al estudio). En España las cifras fueron las siguientes:

- Para el total: 10 % en 2003, 12 % en 2004 y 14 % en 2005.

- Para los usuarios de internet: 27 % en 2003, 30 % en 2004 y 31 % en 2005.

Pero, la cuestión para las entidades financieras es si esta banca *on line* ¿es rentable?

*“Aunque la mayoría de los bancos online operativos en España ya son rentables, la experiencia acumulada hasta ahora indica que este tipo de banca no alcanzará una cuota de mercado dominante en el sector. En los últimos años se ha producido una cierta ralentización del ritmo de expansión de la banca online en España. Además, se ha podido apreciar cierta propensión de la banca online a adoptar un modelo multicanal y/o agregador, en el que las entidades ofrecen tanto sus propios productos como los de otras entidades. Algunos grupos bancarios han decidido limitar la expansión de sus filiales online. En este sentido, el Grupo Banco Santander Central Hispano está restringiendo la expansión de Openbank a los mercados maduros, mientras que el Grupo BBVA ha decidido controlar los costes de su filial Uno-e y centrarse en el mercado español aparcando proyectos de crecimiento en algunos mercados externos (como es el caso de México, Brasil o Portugal)”*, Climent y Momparler (2006).

**Cuadro V.15.** Resultados banca *online* a 31 de Diciembre (miles de euros)

Entidad	2001	2002	2003	2004	2005
ING Direct	-29.489	-16.814	7.178	27.600	43.500
Openbank	-16.220	446	1.483	2.010	3.016
Uno-e	-34.784	-24.370	-5.065	8.068	7.506
Popular-e	-551	672	730	8.713	10.580
Inversis	-107	-20.077	-15.790	-11.146	16.192
TOTAL	-81.151	-60.143	-11.464	35.245	48.410

Fuente: Climent y Momparler (2006)

*“Dado el grado de implantación y los recursos de la banca tradicional es previsible que esta predomine en el sector bancario en el futuro. La mayoría de los*

*clientes de la banca por internet operan y operarán en el futuro con bancos tradicionales en lugar de hacerlo con bancos online. La banca online, inicialmente definida como «principalmente por Internet», recurre ahora a una definición más flexible de su actividad como la de «banca multicanal » y empieza a aumentar su presencia física. Además, algunas entidades online, como Openbank, han abierto «tiendas» (oficinas de atención al cliente, sin caja) en las que se captan clientes y se dan a conocer los productos y servicios de la entidad a clientes pero sin realizar transacciones bancarias. No podemos descartar que, incluso en el futuro, los bancos online que están creando redes de tiendas decidan convertirlas en oficinas operativas en las que se puedan materializar transacciones bancarias. En opinión de expertos del sector, si la banca online mantuviera el ritmo de crecimiento de los últimos años, sería posible que en pocos años llegara a alcanzar una cuota de mercado del 20-25 por 100, y que los grandes grupos financieros desarrollaran este tipo de bancos sin renunciar a los bancos tradicionales. Probablemente convivirán los dos modelos de banca (online y tradicional) con un uso cada vez mayor del canal Internet. La banca online ha percibido que, a pesar de la gran versatilidad de Internet, los canales de distribución no son perfectamente intercambiables. Cada canal es más adecuado para cierto tipo de transacciones y hay clientes que siguen demandando una atención personal en oficinas», Climent y Momparler (2006).*

Al final y en relación a este asunto, como indica Lee (2002), la cuestión será la de elegir el *mix* apropiado de canales, productos – servicios y clientes, pues estos prefieren usar un tipo de canal distinto, según sea el producto o servicio que van a usar o a comprar. Para unos productos será adecuado el canal internet, y para otros será preferido el “cara a cara”.

Se concluye con datos más actuales, la cuestión de la rentabilidad de la banca *on line*, con los titulares de las dos siguientes noticias:

- *“La opción de banca por Internet crece en España a un ritmo importante, como demuestran los 77 millones de beneficio neto que obtuvieron en 2007 los cinco bancos online que operan con ficha propia (Uno-e, Allfunds, Bancopopular-e, Openbank e Inversis) y que fue un 71,26% superior a sus ganancias de 2006”*. Noticia publicada el 04-04-2008 en Libertad Digital (EFE)<sup>28</sup>.
- *“La banca online española reduce su beneficio un 39,3% Los cuatro principales bancos que operan por Internet en España (Openbank, Uno-e, Inversis y Popular-e) han obtenido un beneficio neto de 7,47 millones de euros en el primer trimestre del año, cifra que supone un descenso del 39,33% respecto al mismo periodo del ejercicio anterior, según los datos de la Asociación Española de Banca (AEB). Estos datos no incluyen a la filial española de ING Direct, ya que no presenta datos netos en España”*. Noticia publicada el 13/06/2008 en Expansión.com<sup>29</sup>.

Ya se ha explicado que internet proporciona información al cliente, y por lo tanto, le da más poder. Pero no acaba aquí el impacto de internet, ya que este puede crear o modificar el modelo de negocio, generando otras formas que los clientes pueden utilizar para prestar y obtener fondos fuera del balance de las entidades bancarias (desintermediación). En concreto empresas como “Zopa” y “Prosper” están permitiendo que las personas que disponen de efectivo, y las que lo necesitan, se pongan en contacto a través de estas

<sup>28</sup> <http://www.libertaddigital.com>.

<sup>29</sup> <http://expansión.com>

plataformas y obtengan, los que prestan dinero más rentabilidad de lo que les daría un Banco, y los que reciben el dinero paguen un interés menor de lo que les cobraría un Banco. Esta práctica es conocida como *P2P* (persona a persona), o como otros la denominan; el “eBay de los préstamos”. Según el estudio “*Online Banking Report*”, las estimaciones en USA son que para el 2011 se sobrepasarán los 100.000 préstamos al año por un valor de “USD 1 billion”<sup>30</sup>.

Su posicionamiento es muy sencillo: “*Where people come together to borrow and lend money*”<sup>31</sup>, “*Loans from people, no banks*”. Es evidente que esto resulta una amenaza generada por las nuevas tecnologías, y por las nuevas formas de relacionarse de las personas (Levine et al., 2001<sup>32</sup>), a la que la banca tendrá que dar una respuesta adecuada, para evitar la continua “sangría de la desintermediación”.

#### **V.6.1.5. La calidad dentro de la sucursal bancaria**

Se considera aquí el aspecto de la calidad dentro de la oficina bancaria, debido a que es un prisma desde el cual más se han aproximado diversos autores, al objeto de estudio de presente trabajo, al *servicescape* de la sucursal, y a como este es evaluado y percibido por el cliente.

Por lo tanto la revisión que se hace a continuación, no pretende ser exhaustiva, y está sólo conducida por los elementos directamente relacionados

---

<sup>30</sup> <http://trendwatching.com>

<sup>31</sup> Donde la gente se junta para prestarse dinero. Prestamos de la gente, sin bancos.

<sup>32</sup> “Una ponderosa conversación global ha comenzado. A través de internet la gente esta descubriendo e inventando nuevos caminos de compartir conocimiento relevante a gran velocidad. Como resultado de esto los mercados se están volviendo cada vez más inteligentes y más rápidos que muchas empresas. Estos mercados son conversaciones”.

con el objeto de estudio, no considerando relevantes todos los demás aspectos sobre calidad, que se escapan ampliamente al foco que aquí se pretende dar al estudio de la sucursal.

En primer lugar, hay que indicar que la definición de la calidad de un servicio financiero es tarea verdaderamente ardua. Si consideramos la opinión de González (2001), claramente cree que es imposible formular una definición genérica de la calidad del servicio financiero, dado que no existe un único criterio de conjunto para precisarla. Ningún producto o servicio financiero posee una característica única y determinante, sino múltiples rasgos o atributos susceptibles de evaluar, que el usuario valora de diferente forma según sus necesidades junto a otras muchas funciones o utilidades.

Esto significa que a partir de la definición de calidad del servicio desde la perspectiva del cliente, es necesario evaluar las expectativas de los clientes respecto a la prestación del servicio, y hasta qué punto se satisfacen dichas expectativas. Así, *“la calidad de un servicio financiero puede definirse como, la capacidad que tiene este para igualar o sobrepasar las necesidades de los usuarios, es decir, para llegar a satisfacerlos”* González (2001). De aquí se deduce que el único que puede medir la calidad del servicio es el cliente, cuya evaluación estará además en función de sus expectativas y sus percepciones.

En esta definición, se encuentra implícito el hecho de que para mejorar la calidad, se deben identificar los determinantes claves para la satisfacción del cliente, medir el nivel de la misma, e incorporar la información de los resultados a un plan de calidad.

En la misma línea de la subjetividad de la percepción de la calidad se tiene la idea de que, *“la calidad es la apreciación del cliente sobre las características y cualidades de un servicio determinado. Es un concepto subjetivo. Precisamente por ser un concepto que implica la valoración y la subjetividad del cliente, la empresa que presta el servicio debe conocer y comprender la escala de valores del cliente y saber distinguir aquellos atributos del servicio que son valorados en mayor medida”* Sánchez (1997).

Una de las ideas que en esta investigación se defiende es, que se ha podido producir un sesgo generalizado, en muchos de los estudios empíricos sobre el cliente y la banca (idea que habrá que corroborar), precisamente porque no se ha estudiado con profundidad, el aspecto del *servicescape* y su impacto en las percepciones y conductas del consumidor.

Los aspectos relacionados con el *servicescape*, quizás no se contemplan con la importancia debida, en los cuestionarios dirigidos a los clientes que reciben un servicio en un entorno físico. Se defiende, así aquí, la gran importancia del entorno físico de consumo, de la parte emocional del consumidor, y de como estas dos facetas pueden afectar a la percepción de la calidad.

Se tiene un apoyo para el anterior planteamiento cuando se opina que, *“también creemos que la calidad se condimenta con el ambiente, la cosmética del entorno”. ... y además, “la calidad de servicio es tanto realidad como percepción, es decir, “la química” de lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio”* Sánchez (1997).

Como ejemplo meramente ilustrativo de estas ideas expuestas hasta aquí sobre calidad, se enumeran a continuación, en el cuadro V.16., los 6 factores y 31 ítems que Bahía y Nantel (2000), recomiendan para medir la calidad del servicio bancario:

**Cuadro V.16.** Factores e ítems para medir la calidad de un servicio bancario

6 Factores	31 Ítems
<b>Eficacia y seguridad</b> ----	1. Confianza 2. Reconocimiento de un cliente habitual 3. Confidencialidad 4. Valoración del cliente por el personal 5. Interrupción del servicio 6. Personal bien entrenado 7. Conocimiento del cliente desde el punto de vista personal 8. No contradicciones en las decisiones entre el personal y la dirección 9. Entregas según lo prometido 10. Buena reputación 11. Sentimiento de seguridad 12. Sin retrasos debido a factores administrativos o de procedimientos 13. Indicaciones (Comunicaciones) de calidad
<b>Acceso</b> (14) -----	14. Suficiente número de cajeros automáticos por oficina 15. Equipos modernos 16. Suficiente número de cajeros abiertos 17. Espera no muy larga 18. Las colas se mueven con rapidez
<b>Precio</b> (19) -----	19. El banco me contacta cada vez que es útil 20. Buenas explicaciones de los costes de los servicios 21. Cantidad razonable en los cargos por servicios 22. Costes razonables de administración de las cuentas 23. Mantener al cliente informado sobre la mejor solución de los problemas
<b>Tangibles</b> (24) -----	24. Precisión en los extractos de cuentas 25. Limpieza de las instalaciones 26. Decoración de las instalaciones 27. Entorno de trabajo eficaz
<b>Cartera de servicios</b> (28)	28. Completa gama de servicios

<b>Exactitud</b> (30) -----	29. Servicios acordes con las últimas innovaciones 30. Ausencia de errores en la prestación del servicio 31. Precisión de los sistemas de recogida de información
-----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Bahía y Nantel (2000).

Siguiendo el discurso de describir que apartados o ítems considera la literatura importantes, en la definición de calidad de la oficina bancaria, se tiene que la calidad de servicio dentro de la oficina bancaria vendrá dada por las siguientes variables según lo señalan los autores Embid et al. (1998):

- La infraestructura logística de sistemas centralizados (Informática. Correspondencia. Teleproceso).
- La infraestructura de los puntos de venta y canales de distribución (Base de datos de los clientes. Recogida de la información. Cajeros automáticos).
- Sistemas de comunicación (*Merchandising*. Publicidad. Promoción).
- Relación empleado – cliente (Atención. Capacidad de vender. Uso adecuado del teléfono. Capacidad de resolver reclamaciones y explicar servicios).
- Relaciones entre compañeros (Ayuda y compañerismo entre los empleados).

Otro ejemplo es el realizado por González (2001), en su trabajo sobre la calidad del servicio financiero en Canarias, con la utilización de la escala

*Calserv*<sup>33</sup> (calidad de servicio), cuyas dimensiones se enumeran y describen en el siguiente cuadro:

**Cuadro V.17.** Dimensiones de calidad del servicio financiero

<b>Definición de las dimensiones actuales de la escala <i>Calserv</i></b>	
Estudio sobre calidad del servicio financiero en Canarias. González (2001)	
<b>Elementos tangibles:</b>	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
<b>Fiabilidad:</b>	Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
<b>Capacidad de respuesta:</b>	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
<b>Seguridad:</b>	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
<b>Empatía:</b>	Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

Fuente: Elaboración propia a partir de González (2001).

Con el objetivo de mostrar los resultados de un estudio empírico, que pueda ilustrar cuales son las variables más importantes, respecto a las expectativas y percepciones de calidad, para los consumidores, se resume a continuación los resultados obtenidos en el estudio de la calidad del servicio financiero realizado por González (2001):

Variables en las expectativas:

- Más importantes: que los empleados les presten atención, que las oficinas se encuentren situadas cerca de ellos, que los empleados estén siempre dispuestos a ayudarles, que realicen sus operaciones con rapidez, que las entidades financieras realicen bien el servicio a la primera vez.

<sup>33</sup> Zeithaml et. Al (1990)

- Puntuación intermedia: que los empleados sean amables, que las entidades se preocupen por no cometer errores en sus operaciones, que los empleados tengan conocimientos suficientes para responder a sus preguntas, que las entidades garanticen el cumplimiento de lo pactado que eliminen las colas de espera.
- Menos importantes: ofrecer servicios muy tecnificados, información clara, preocuparse por la fiabilidad de sus operaciones, información sobre nuevos productos y servicios, gestionar sus operaciones con transparencia, cuidar la apariencia de las instalaciones de las entidades, que las oficinas tengan equipos informáticos modernos, que las entidades pongan interés en solucionar sus problemas, que comprendan sus necesidades específicas, que el comportamiento de los empleados les transmita confianza, facilitar el encontrar y utilizar cajeros automáticos, los horarios convenientes para todos los clientes, las medidas de seguridad de las entidades.

Variables en las percepciones:

- Más importantes: entidades con oficinas cercanas al cliente, empleados que prestan atención al cliente, medidas de seguridad, ofrecer servicios muy tecnificados, empleados que realizan las operaciones

con rapidez, oficinas con equipos informáticos modernos.

- Puntuación intermedia: cuidar la apariencia de las instalaciones, facilitar el encontrar y utilizar cajeros automáticos, empleados siempre dispuestos a ayudar a los clientes, preocuparse de la fiabilidad de las operaciones, dar información de nuevos productos y servicios, empleados amables, información que se envía a los clientes clara, interés en solucionar los problemas de los clientes, gestionar las operaciones con transparencia, que el comportamiento de los empleados transmita confianza.
- Menos importantes: que los empleados tengan conocimientos suficientes para responder a las preguntas, que no cometan errores en las operaciones, que comprendan sus necesidades específicas, que las entidades garanticen el cumplimiento de lo pactado, horarios convenientes para todos los clientes, realizar bien el servicio a la primera, eliminar las colas de espera que soportan

Otra forma de entender el aspecto de la calidad de las entidades bancarias, es ver qué temas son los que preocupan a las entidades financieras, y qué es lo que tratan de medir en sus encuestas, así, según Sarro (2001), y como ejemplo, indica que Ibercaja en su campaña de calidad lanzada en 1999,

realizó 60.000 encuestas telefónicas, en las que en concreto se les preguntaba sobre las siguientes cuestiones:

1. Cortesía y amabilidad de los empleados.
2. Los tiempos de espera.
3. La dedicación del tiempo necesario al cliente.
4. La disposición por resolver sus problemas.
5. La eficacia en la resolución de las gestiones.
6. El asesoramiento que proporcionan.
7. La rapidez con que realizan sus encargos.
8. La claridad de las explicaciones que le dan
9. El trato personalizado que le dispensan.
10. La respuesta a sus quejas.

En conclusión, parece contrastado que la calidad es un concepto multivariante de percepción subjetiva, que ha sido tratado de forma diversa por varios autores a la hora de estudiarla en el ámbito de la banca minorista. En todo caso, la importancia del entorno físico donde se produce el servicio (*servicescape*), no ha sido estudiada con el foco y la profundidad debida, y aparece incluida detrás de ítem del tipo: apariencia o limpieza de las instalaciones.

#### **V.6.1.6. El *merchandising* en la sucursal de banca**

La primera aproximación al concepto de *merchandising* obliga a considerar esta disciplina, como algo totalmente integrado dentro de la función

global del marketing de la empresa, y, por lo tanto, sometida a sus planteamientos y objetivos.

Se puede definir el *merchandising* según la *American Marketing Association*<sup>34</sup>, como un “conjunto de técnicas basadas principalmente en la presentación, rotación y la rentabilidad, comprendiendo un conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar la rentabilidad, colocando el producto en el lugar, durante el tiempo, en la forma, al precio y en la cantidad más conveniente”.

Como era de esperar existen multitud de diferentes definiciones, de diferentes autores, lo que hace que por motivos meramente prácticos, se enumeren a continuación algunas de las ideas más importantes provenientes de varios de dichos planteamientos, que ayudarán a explicar y profundizar más en el concepto de *merchandising* desde diferentes puntos de vista:

- Se podría decir que el marketing es una disciplina enfocada al consumidor, mientras que el *merchandising* está totalmente centrado en el punto de venta, en el establecimiento.
- El *merchandising* surge como consecuencia del desarrollo del autoservicio, de los diferentes tipos de compra, y de los variados comportamientos del consumidor, de la separación del acto de la compra, del acto del pago (ilusión de gratuidad), y del acto del consumo. El *merchandising* se ocupa del acto de la compra.
- Este nace como consecuencia natural de la profesionalización y racionalización del sector minorista, como sector económico de gran importancia en las economías modernas.

---

<sup>34</sup> American Marketing Association: <http://www.marketingpower.com>

- Se apoya en otras técnicas ya conocidas para vender mejor los productos: se usa la promoción para vender más, y el *merchandising* para vender más rápido (rotación).
- Gracias al *merchandising* se transmite el posicionamiento de marketing, de los productos, al consumidor en el punto de venta.
- El objetivo primordial es el de conseguir y mantener la máxima productividad del espacio (bien escaso) y mejorar los resultados a través de una gestión profesional del punto de venta. El foco de interés es el espacio físico del establecimiento. Este objetivo se consigue dando satisfacción al consumidor en el punto de venta, e incrementando la circulación de clientes en el establecimiento.

Ocurre muy a menudo una incorrecta utilización del término *merchandising* en vez del de “*licencing*” (contrato de licencia). Cuando se produce la cesión que un propietario, personaje, compañía o institución hace de su imagen, nombre o marca para la fabricación de diversos objetos y productos, en este caso se está ante una “licencia”, no ante una actividad de *merchandising*, que como ya se ha comentado siempre tiene que ver con el punto de venta.

En estos momentos el *merchandising* concierne a todo tipo de establecimientos, sean en régimen de autoservicio, o no. Es una disciplina importante para todo establecimiento que reciba en sus instalaciones a

consumidores o clientes: autoservicios, bancos, gasolineras, la administración pública, gimnasios, hospitales, clínicas de ortodoncia, agencias de viajes, etc. No se puede comprar lo que no se ve, o no se conoce, y a todos los anteriores negocios les interesa dar a conocer a sus productos.

Pero ¿y la banca minorista? ¿qué tiene que ver con el *merchandising*? Como ya se ha indicado, todo tipo de establecimiento que reciba a sus clientes en sus instalaciones, puede ser objeto de prácticas de *merchandising*, para conseguir lograr determinados objetivos fijados dentro del plan de marketing.

*“El concepto de merchandising está muy ligado a los productos de consumo masivo y los autoservicios, es decir, establecimientos donde no hay vendedores y los productos deben venderse por sí mismos. En este sentido cabría preguntarse si realmente puede hablarse de acciones de merchandising en el sector bancario que, evidentemente, dista mucho de parecerse a un autoservicio donde los productos se encuentran de cara al público. Sin embargo, los bancos utilizan muchas técnicas de merchandising en el interior de sus oficinas tanto para dar a conocer sus productos como para crear un ambiente agradable de cara al consumidor” (Sánchez, 1997).*

Además, *“a través del merchandising y del marketing directo, se busca otro tipo de relación con el cliente. Símbolos, imágenes, colores, son otros componentes con los que tenemos que contar para que la clientela se identifique, donde la distribución de puestos juega un papel importante a la hora de comercializar diferentes tipos de productos y servicios, en función que tipo de segmento se trate” (Teruel, 1995).*

Se enumeran a continuación, y como ejemplo, de que el *merchandising* realmente importa e interesa mucho a las oficinas bancarias, algunos consejos que se dan por la *Credit Union Management* en USA para la realización de un correcto *merchandising* dentro de una oficina bancaria (Sweeney, 2001):

1. Atención a no tener carteles antiguos con información trasnochada y desfasada, cada pieza debe parecer como nueva, todos los folletos en su sitio, los porta-folletos llenos.
2. Cuidar en extremo la colocación de todos los carteles, su visibilidad, la forma de colocarlos o colgarlos, no abusar, en ocasiones “menos es más”.
3. No hacer tus propios símbolos o señales, a menos que se tenga un talento especial, usar material de imprenta.
4. Coordinar las promociones con la oficina central.
5. Hacer participar y coordinar con el personal de la oficina, para que se les preste la atención adecuada.
6. Hacer especial hincapié con las promociones.
7. Que los cajeros tengan folletos.
8. Animar a los empleados a realizar ventas cruzadas.

#### **V.6.1.7. La identidad. La imagen de la entidad**

De igual forma que se ha revisado el apartado de la calidad de la oficina bancaria, y por las mismas razones, se realiza, en esta sección, un breve resumen de opiniones e ideas de algunos autores, dentro de la literatura bancaria sobre la identidad y la imagen de la entidad bancaria. La razón para

esto es que, aquí se han llegado a considerar algunos elementos físicos de la oficina, como formadores de imagen hacia el cliente.

Es claro que *“otra importante herramienta para conseguir una imagen reside en el aprovechamiento del espacio físico en el cual la empresa produce o entrega sus productos o servicios. Así, un hotel podría labrarse una determinada imagen a través del cuidado de la atmósfera de su recepción, y un banco que quiera transmitir una imagen de seguridad debe escoger el diseño más apropiado de los edificios en que instale sus oficinas, de sus interiores, colores, materiales y mobiliario”* (Kotler et al., 2000).

Se pueden clasificar los diferentes tipos de imagen que existen, según Teruel (1995) como sigue:

- Imagen ideal: cúmulo de satisfacciones esperadas por el público interno y externo de la entidad.
- Imagen real: cómo se ve realmente por el público a la institución.
- Imagen objetivo: imagen con la que queremos que se nos identifique.
- Imagen física: conjunto de atributos de carácter material que determina la opinión del público. El tipo de local, su distribución, su decoración, impresos, folletos, carteles publicitarios, etc., producen una impresión en el público y configuran por lo tanto una imagen.

Dentro de la imagen física, se aprecia como *“a través de los elementos que componen la sucursal, su ambiente, decoración, funcionalidad y los impactos*

*transmitidos por medio de los empleados a la hora de atender a los clientes, sin olvidar su aspecto físico, ayudan a trasladar una imagen de la oficina a título individual, que concebidas en su conjunto, conforman la identidad corporativa deseada” (Sánchez, 1997).*

Para enmarcar y desarrollar más el concepto de imagen, y con el apoyo de las ideas de Teruel (1995), tenemos que:

- La imagen que una persona tiene de una entidad financiera, o en ámbito menor de una sucursal o agencia bancaria, no está constituida por sus experiencias personales recientes, sino que representa un sedimento, algo parecido a la cultura de una persona.
- La imagen se define, tanto a través de rasgos o atributos que implican declaraciones verbales de creencias u opiniones, como a través de otros rasgos que suponen manifestaciones de afectos y sentimientos como la confianza, seguridad, o incomprensión.
- La imagen conforma actitudes favorables y preferenciales, sedimentadas en un conjunto de creencias y sentimientos acerca de algún objeto, persona o suceso, que influyen en la acción.
- Imagen institucional que se constituye como un conjunto disperso, discontinuo, y aleatorio de sensaciones diversas. Que busca alcanzar una solidez en el mercado, abarcando a la marca, las oficinas, etc.
- La imagen de la oficina: a través de la percepción de los elementos que componen la misma, ambiente, decoración, funcionalidad y de los impactos que se puede transmitir por medio de las actitudes, actuaciones a la hora de atender a un cliente, todo ello en su conjunto, sin olvidar el aspecto físico de los empleados, ayuda a

trasladar la imagen de la oficina a título individual, que concebidas éstas en su conjunto, favorecen la imagen institucional.

- La opinión del público en general se forma, como ya se ha comentado, a través de impresiones, experiencias, contactos, impactos o sensaciones, que puedan tener en el momento que acuden a realizar algún tipo de operación o simplemente solicitar información de forma general.

Pero, ¿cómo se produce en el consumidor esta percepción de la imagen? Para responder a esta pregunta ha de tenerse en cuenta el papel de la mente emocional, y que *“esta modalidad rápida (la mente emocional) de percepción sacrifica la exactitud a la velocidad, confiando en las primeras impresiones y reacciones a la imagen global o a sus aspectos más sobresalientes. Capta las cosas de una vez, como una totalidad, y reacciona sin tomarse el tiempo necesario para llevar a cabo un análisis completo. Los elementos vividos pueden determinar esa impresión, dejando de lado la evaluación cuidadosa de los detalles... Si la mente emocional sigue esta lógica y este tipo de reglas en las que un elemento significa otro, las cosas no están necesariamente definidas por su identidad objetiva, lo que realmente importa es cómo se perciben, las cosas son lo que parecen y lo que algo nos recuerda puede ser mucho más importante que lo que “es”. En realidad, en la mente emocional las identidades pueden considerarse como hologramas, en el sentido de que una parte evoca a la totalidad”* (Goleman, 1995).

Al igual que se vio en el apartado de calidad, el interés para este trabajo era la determinación de atributos, para comprobar el papel que en ellos juega el entorno físico o *servicescape*, en la definición de la imagen de la entidad o de

la sucursal. Se busca igualmente que atributos la definen, y qué papel juega en ellos el *servicescape*.

Así, para Rodríguez (1995), *“al proponer que la imagen bancaria es el resultado de la percepción de cada entidad dentro de un conjunto de atributos, se nos plantea el problema de la determinación de tales atributos. Para ello, hemos repasado la bibliografía existente con relación a nuestro tema de estudio, y con una idea de los atributos utilizados con anterioridad, se realizaron diversas entrevistas en profundidad y una reunión de grupo. A partir de este estudio cualitativo, se contrastó el conjunto de atributos que componen la imagen bancaria y se decidió utilizar los expuestos – a continuación – para nuestra investigación (sobre la provincia de Asturias)”*. En consecuencia, este autor obtuvo los siguientes atributos que componen la imagen:

1. Segura, solvente y sólida.
2. Número de oficinas en Asturias.
3. Beneficiosa para la provincia.
4. Innovadora, con servicios modernos.
5. Bien organizada y dirigida.
6. Cobro de intereses por los préstamos.
7. Pago de intereses por los ahorros.
8. Ofrece información y asesora a sus clientes.
9. Accesible a las personas.
10. Me puede ofrecer servicios que se adapten a mis necesidades.
11. Oficinas localizadas para mi comodidad.
12. Tener en cuenta la situación de cada cliente.
13. Rapidez en su gestión.

14. Que los productos y servicios se adapten a la calidad y características esperadas
15. Realiza obras sociales, benéficas y culturales.
16. Poner o no trabas en la concesión de préstamos.
17. Personal humano y amistoso.
18. Personal competente y preparado.
19. Instalaciones agradables para el trato con el cliente.
20. Conocida en ambientes de carácter financiero.

Complementando el apartado anterior de los atributos, se presenta otro ejemplo ilustrativo de McGoldrick (1990), con la clasificación de los componentes de la imagen de la tienda, según se muestra en el cuadro V.18.

**Cuadro V.18.** Clasificación de los componentes de la imagen de la tienda

<p><b>1.- Precio de los productos</b></p> <p>Bajos precios</p> <p>Precios justos y competitivos</p> <p>Precios altos y no competitivos</p> <p>Muy altos, excepto en determinadas promociones</p>	<p><b>5.- Personal de ventas</b></p> <p>Actitud</p> <p>Conocimientos</p> <p>Número</p> <p>Bueno o mal servicio</p>	<p><b>9.- Promociones de ventas</b></p> <p>Promociones de ventas</p> <p>Eventos</p>
<p><b>2.- Calidad de la mercancía</b></p> <p>Buena o mala calidad de la mercancía</p> <p>Bueno o mala calidad de las secciones</p> <p>Stock y Marcas</p>	<p><b>6.- Localización cómoda</b></p> <p>Localización desde casa</p> <p>Localización desde el trabajo</p> <p>Accesos</p> <p>Buena o mala localización</p>	<p><b>10.- Publicidad</b></p> <p>Estilo y calidad</p> <p>Medios usados</p> <p>Credibilidad de la publicidad</p>
<p><b>3.- Surtido de mercancía</b></p> <p>Amplitud</p> <p>Profundidad</p> <p>Marcas que me gustan</p>	<p><b>7.- Otros factores de comodidad</b></p> <p>Parking</p> <p>Horario de apertura</p> <p>Comodidad en comparación con otras tiendas</p>	<p><b>11.- Atmósfera de la tienda</b></p> <p>Lay out</p> <p>Decoración interna y externa</p> <p>Merchandising, <i>display</i></p> <p>Tipo de clientes</p>

	Distribución ( <i>lay out</i> ) de la tienda, comodidad Comodidad en general	Congestión Surtido Prestigio de la tienda
<b>4.- Moda de la mercancía</b>	<b>8.- Servicios</b> Crédito Envío Restaurante Otros servicios	<b>12.- Reputación</b> Devoluciones Cambios Reputación de honestidad

Fuente: McGoldrick (1990).

A los atributos anteriores, algunos autores han añadido, también, el factor de “la satisfacción post – transacción”.

Para acabar este apartado, se indica la opinión expresada por Reinares y Calvo (1999), sobre este asunto, cuando establecen que *“los signos de identificación de una organización o empresa no deben ser una cuestión meramente estética, formal o decorativa... El concepto de imagen (tan utilizado en tantos sentidos) adopta aquí un sentido vinculado a percepciones, sensaciones y asociaciones que una organización o marca ha ido adquiriendo para un individuo, e implica procesos del pensamiento, la percepción sensorial, la memoria, los valores, las opiniones, los modos de vida, etc.”*.

En definitiva, la literatura reconoce la importancia de la imagen física (*servicescape*), y de los elementos que componen la sucursal, para la formación de la imagen, junto a otros elementos del *mix*. Reconoce, también, que esta imagen, que el cliente se forma de una empresa, tiene un importante componente emocional, y que en la definición de los atributos que forman la imagen de la entidad o sucursal bancaria, al *servicescape*, se le da, hasta

ahora, una importancia todavía pequeña, sobre todo, si se tiene en cuenta que en el sector servicios, se enfrenta generalmente a procesos de *servucción*.

#### **V.6.1.8. Localización y su importancia.**

Como en todo tipo de establecimiento, la sucursal bancaria también comparte con otro tipo de establecimientos de otros sectores del *retailing* la importancia de una buena localización, sobre todo, teniendo en cuenta que uno de los factores importantes, para la elección de una sucursal bancaria por parte de los clientes es, precisamente la proximidad. Es sabido que para el *retailing* en general, de cualquier tipo que sea, una regla de oro generalmente aceptada para tener éxito es la de: "*location, location, location*".

Como cualquier establecimiento de minorista, para "abrir" una nueva sucursal bancaria, es preciso realizar al menos el siguiente análisis del entorno y del mercado:

- Zona de clientela (el punto de venta y su entorno, barreras, etc.).  
*Geomarketing*<sup>35</sup>.
- Tipos de cliente. Público objetivo. Análisis cuantitativo y cualitativo.
- Análisis de la competencia.
- Conocimiento del mercado.
- Vocación del establecimiento.
- Análisis y evaluación de alternativas (modelos gravitacionales o de regresión múltiple, etc.). Decisión de localización.

---

<sup>35</sup>Geomarketing: mezcla de geografía y demografía. Lo define también la frase: "dime dónde vives y te diré quién eres".

Para complementar el estudio de *geomarketing*, y tomado de Sarro (2001), se enumera, en el siguiente cuadro, los puntos más importantes que una entidad bancaria debe considerar, a la hora de estudiar la localización de una sucursal.

**Cuadro V.19.** Variables importantes para la localización de la sucursal

<b>Geo-demografía</b>	<b>Actividad de la sucursal</b>
Actividad financiera	Densidad de la sucursal
Población: densidad, estructura, proyección	Distribución de la sucursal
Estilos de vida representados	Índice de saturación
Grupos socioeconómicos representados	Entidades representadas
Tendencias del empleo	Nivel de representación
Profesionales	Imágenes de las entidades
Rentas disponibles	Potencial de las oficinas
Principales empresas	Estimaciones de negocio
Estabilidad económica	Estimaciones de clientela
Previsiones económicas	Áreas comunes
Potencial de crecimiento	Cuota de mercado de la sucursal
Atracción comercial	Actividad de desarrollo de la red
Atracción empresarial	Informaciones internas: cifra de negocio. Rentabilidad. Perfiles de la clientela
Valores de los terrenos	
Densidad de la vivienda	
Niveles de posesión de viviendas	
Grupos culturales y étnicos	
<b>Características del centro</b>	<b>Local</b>
Zonificación comercial	Disponibilidad
Ventas al por menor	Idoneidad
Estadísticas establecimientos comerciales	Tipo de uso actual
Estadísticas de empresas	Unidad: superficie. Forma. Estructura. Diseño. Potencial
Estadísticas urbanas	Acceso delantero y trasero
Prestigio de las zonas	Seguridad
Cambios en las zonas céntricas	Lugares de aparcamiento
Política de los entes locales	Potencial de interceptación
Nuevos desarrollos urbanísticos planeados	Longitud de fachada
Pautas de trabajo	Orientación de la fachada
Pautas de compra	Barreras físicas

Vías peatonales de acceso	Topografía de elevación
Características del transporte público	Exposición
Características de la red de carreteras	Concurrencia de personas prevista
Posesión de vehículo	Horarios específicos de circulación de vehículos
Horario de circulación de vehículos	Reacondicionamiento necesario
Aparcamientos	Coste de reacondicionamiento
	Limitaciones del edificio
	Coste de los inmuebles
	Condiciones de arrendamiento con opción de compra
	Cuotas
	Gastos de mantenimiento
	Costes operativos
	Servicios colindantes
	Actividades de los alrededores, ampliación. Antigüedad.

Fuente: Sarro (2001).

Así pues, *“la localización de la oficina es un factor clave, que influye en la elección de la entidad financiera de un cliente, la zona en que esté, y las características específicas del emplazamiento son factores determinantes básicos de la rentabilidad potencial.*

*En efecto, tradicionalmente, se ha venido considerando que la localización de las oficinas ejerce una influencia decisiva en la elección de la entidad realizada por los clientes potenciales. Aunque puede considerarse que el servicio, en cuanto a calidad, eficiencia, simpatía, amabilidad y confidencialidad, posiblemente sea la clave para mantener una clientela importante, la localización es quizá la variable individual más importante que influye en la selección inicial de una entidad financiera”* (Sarro, 2001).

El planteamiento general del *Geomarketing*, se resume en la siguiente frase: “dime dónde vives y te diré quién eres”, por ello, los estudios de *geomarketing*, mezclan la cartografía con los datos demográficos, económicos, etc. de tal forma que se conoce en cada calle o barrio de una ciudad cuántas

personas viven, de qué tipo de perfil, etc. De esta forma, además, se puede tener un claro análisis de las “isocronas” (tiempo que tarda el cliente en llegar al establecimiento) alrededor del establecimiento bancario que definen precisamente el concepto de “proximidad” a la sucursal.

Toda la tecnología que hoy es posible utilizar gracias a las técnicas de *geomarketing*, se está poniendo al servicio de estrategias de micromarketing, que utilizan bases de datos de los clientes, de tal forma que les permite saber de “dónde viene su clientela”, y de “dónde no viene”. Estos datos pueden ponerse en un mapa, y a partir de aquí realizar campañas específicas de recuperación o de búsqueda de más penetración en las zonas de mayor debilidad. De esta forma los recursos de marketing (particularmente las promociones y los buzoneos) van mucho más dirigidos a aquellos clientes que más interesan. Todo esto ya lo están haciendo varias empresas, en varios sectores minoristas, y parece claro que estos planteamientos, son de alto interés, también, para el marketing bancario.

Respecto a la cuestión de la localización, el mundo minorista está en permanente adaptación a los nuevos entornos de mercado, así ha nacido el concepto de “*pop up stores*” (tiendas que aparecen en un periodo corto de tiempo en una zona, y después desaparecen). Estas tiendas, llamadas también tiendas temporales, tienen varias características, pero la que aquí interesa, desde el punto de vista de localización, es la de que la tienda va a la búsqueda de los clientes, no espera a que los clientes vayan a la tienda. Son tiendas móviles. ¿Llegará algún día las “*pop up branches*”, es decir, las sucursales móviles o temporales?

La consecuencia de estos planteamientos de localización han hecho que las entidades financieras con sus oficinas acudan al encuentro del cliente allí *“... donde esté el cliente y amoldarse a su nuevo ritmo de vida. Esta es la filosofía que parece abanderar la alianza de las entidades financieras con el sector de la distribución comercial”* (Sarro, 2001), planteándose en la búsqueda de la afluencia de clientes tres posibles alternativas: centros comerciales, hipermercados, mercados.

#### V.6.2. El diseño y el ambiente de la sucursal bancaria

En esta sección se revisa la sucursal bancaria desde el punto de vista físico y ambiental. Se irá revisando en cada aspecto, y de modo descriptivo, literatura relevante al respecto, y las principales enseñanzas o conclusiones a las que se ha llegado en algunos sectores minoristas, siempre en relación al objeto de estudio (el espacio físico o *servicescape*) de esta investigación.

##### **V.6.2.1. Diseño del establecimiento: la sucursal bancaria**

El diseño y organización de los espacios de la sucursal bancaria, es de una gran importancia, al igual que lo es para todos los establecimientos dedicados a la venta minorista de bienes o servicios.

*“En la actualidad se reconoce que el diseño adecuado de los entornos en que se ofrecen productos y servicios financieros, es un medio poderoso para mejorar la eficiencia y la satisfacción del usuario y para obtener una ventaja competitiva sobre la*

*competencia. Habida cuenta de la intangibilidad de los servicios financieros, el diseño de una oficina es esencial. Los únicos puntos de referencia tangibles de la oficina a los que asociar los productos de una entidad que tiene el cliente son la apariencia del establecimiento, su funcionamiento, y disposición, y la calidad del servicio. Incluso la calidad del servicio dependerá, en cierta medida, del entorno, ya que los niveles de satisfacción y de rendimiento del personal estarán directamente influidos por sus ambientes de trabajo” (Sarro, 2001).*

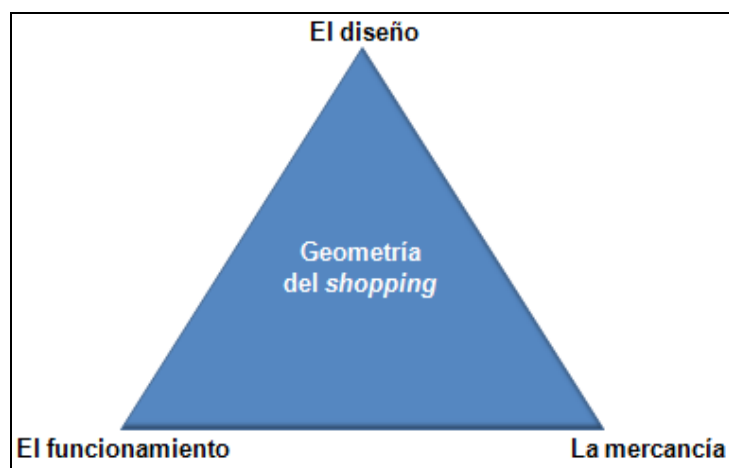
*“Sin embargo, la relación existente entre un entorno diseñado y los efectos sobre sus usuarios es extremadamente compleja. No obstante es esencial intentar comprender claramente esta relación y la forma en que los diversos estilos de diseño ejercen su influencia para que puedan crearse oficinas con la máxima probabilidad de inducir los efectos deseados” (Sarro, 2001).*

Tradicionalmente el aspecto de las oficinas proyectaba imágenes de fiabilidad, seguridad, y estabilidad a través de locales con una arquitectura impresionante y un ambiente bastante severo, por lo general, el Banco era una caja fuerte, era el templo del dinero. Sin embargo, la importancia de la oficina ha cambiado dentro del marketing *mix* y su aspecto, en consecuencia, ha cambiado también radicalmente.

Para realizar un diseño adecuado, y para implantarlo de manera profesional, la entidad financiera debe tener cuenta una serie de estudios y de reglas, que también se dan y se utilizan con éxito actualmente en el *retailing* de gran consumo, y que tratan siempre, desde la óptica del consumidor, de diseñar establecimientos en los que el “animal humano” pueda desenvolverse, actuar e interactuar de forma cómoda y apropiada.

Para Underhill (2000a), todo establecimiento tiene tres aspectos distintos (ejes del *retailing*): el diseño (refiriéndose al local); la mercancía (lo que tiene dentro del local); y el funcionamiento (el trabajo que realizan los empleados). Y estos tres ejes están totalmente interrelacionados, así, si se fuerza a uno de los tres, se libera a los otros de cierta presión, o si por el contrario, uno se debilita, aumenta la carga en los restantes. Esto es lo que Underhill llama la “geometría del *shopping*”.

**Gráfico V.4.** La geometría del *shopping*



Fuente: elaboración propia a partir de Underhill (2000a)

*“Hoy en día, en todas las entidades financieras en general y en las cajas de ahorros en particular, los diseños de las oficinas están estandarizados, lo que permite a las entidades proyectar una imagen de empresa coherente en toda su red de oficinas. Están estandarizados el mobiliario, los accesorios, los acabados, los cajeros automáticos, las combinaciones de colores principales y de refuerzo, los símbolos, emblemas, letreros e incluso los artículos de escritorio en algunos casos, para garantizar la transmisión visual de los mensajes deseados... Se han incorporado a las oficinas fachadas tipo escaparate... espacios para el material promocional... el uso*

*eficaz de la iluminación... más proporción del espacio al cliente y a la venta... se han eliminado progresivamente las lunas blindadas... con mostradores abiertos...entornos de planta abierta, sin barreras físicas...” (Sarro, 2001).*

### V.6.2.2. El exterior: fachada, rótulos, escaparate

Empezando por el exterior, se muestra a título de ejemplo algunas fotos de fachadas de sucursales bancarias (fotografiadas aleatoriamente), que desde el punto de vista del marketing experiencial, permiten preguntarse varias cuestiones del tipo:

¿Qué dicen al consumidor (posicionamiento)?, ¿generan experiencias, deseos y motivaciones positivas?, ¿impulsan a entrar?, ¿el cliente se sentirá a gusto y tranquilo dentro de estas oficinas?, ¿son amigables?

**Gráfico V.5.** Ejemplo de fachadas de sucursales bancarias



No parece que, desde el punto de vista del marketing experiencial, sean establecimientos que inviten a pararse en el escaparate, inciten a entrar a los clientes, y en los que viendo sus fachadas, escaparates y rótulos generen sentimientos y percepciones positivas en las personas.

En realidad, todas las fachadas de las sucursales bancarias son igual de homogéneas, cerradas, tristes y aburridas, en donde sólo cambia el logo y el color corporativo.

Para ilustrar este apartado, se transcriben algunos de los comentarios y reflexiones de Underhill (2000a) a este respecto: *“Aquí tiene un ejemplo sencillo: las personas caminan más despacio cuando ven superficies que reflejan. Y caminan más rápido cuando ven una sucursal bancaria. Las razones son comprensibles: las ventanas de un banco son aburridas, y de cualquier modo, a nadie le gusta demasiado visitar un banco, así que pasan de largo con rapidez: por otro lado los espejos nunca resultan tristes. Armado con esta información, ¿qué haría? Bueno, nunca abra una tienda al lado de una institución financiera, ya que cuando los transeúntes lleguen a su altura, todavía andarán a toda pastilla, demasiado rápido para fijarse en su escaparate. O si no puede evitar estar cerca de un banco, puede asegurarse un espejo o dos en su fachada o en su escaparate, para conseguir así que los compradores se detengan”*.

Otra enseñanza a tener en cuenta sobre el exterior de una tienda, es la de que *“los escaparates que dan a una zona de parking, deben considerar que en el parking, la gente anda deprisa, así que se debe olvidar cualquiera que sea la pretendida función de esos escaparates (cuando están colocados frente al*

*aparcamiento, si el mensaje que exhiben no es grande, de color chillón, breve y simple, no sirve para nada)*” (Underhill, 2000a).

También, interesantes los comentarios que realiza Bankston (2000), sobre el exterior de las oficinas bancarias en USA, cuando afirma que de una manera cada vez más generalizada ejecutivos del sector financiero están pensando que también pueden realizar acciones de *merchandising* fuera de la oficina, para intentar establecer relaciones con los clientes fuera de la oficina, antes de que estos pasen por la puerta de entrada (por ejemplo, iluminaciones especiales, carteles en frente de la oficina, etc.), hasta el extremo de que algunos ejecutivos opinan que *“una cosa que un banco debe hacer es no parecer un banco”, ... “hay un factor de curiosidad de la gente, que pasará por la oficina y echará un vistazo”,* la iluminación interior y exterior (... con neón ...) da a la oficina un aspecto innovador, que captura la atención de la gente, antes de entrar en ella. Se incluyen, además, “servicios” para los niños, que dan la bienvenida a toda la familia, vídeos anunciando los productos de la entidad, etc.

### **V.6.2.3. Ambiente del punto de venta en general / atmósfera / *servicescape***

Se comienza este apartado con en el cuadro V.20., ya visto anteriormente, y que se trae de nuevo aquí para que actúe como guía o recordatorio, de la revisión descriptiva que realiza aquí sobre las variables ambientales (*servicescape*) o atmosféricas.

**Cuadro V.20.** El diseño y el ambiente de la sucursal

<b>El diseño y el ambiente:</b>	
El diseño de la sucursal.	
El exterior de la sucursal.	
El ambiente (servicescape) o atmósfera:	
<i>Layout</i>	Vídeos, TV, cámaras
Zonas	Música
Señalización	Color
Mobiliario	Olor
Accesos. Puertas	Temperatura, humedad
Secciones	El tiempo
Iluminación	PLV
Techos y suelos	Promoción

Es fundamental la aportación de Bitner (1992) con su *servicescape*, a la comprensión de cómo el ambiente y entorno físico, puede afectar a las respuestas conscientes, emocionales y fisiológicas de los consumidores, provocando así cambios en la duración de la estancia en la tienda, en la cantidad comprada, en la exploración que el consumidor hace de ella, y en la probabilidad de volver a la tienda.

En la misma línea, McGoldrick (1990), sostiene que el “ambiente” de venta es considerado como uno de los principales elementos de “*retail marketing mix*”, y ello, desde varios puntos de vista: la relación efectiva de coste–espacio de la tienda, la consideración del espacio de venta como un todo para asegurar una experiencia de venta atractiva y, para conseguir una fuerte diferenciación de imagen. Así, “*el diseño de la tienda ha llegado a ser uno de los elementos más visibles del posicionamiento estratégico de la tienda*”, McGoldrick (1990).

Precisamente en relación al ambiente, en el siguiente cuadro se muestra como guía ilustrativa, un conjunto total de cuestiones a tener en cuenta en el proceso de *merchandising*:

**Cuadro V.21.** Principales variables del *merchandising*

Entorno de la tienda	Presentación	Comunicación en tienda	Llamadas a los sentidos
Fachada	Tendencias	Signos	Vista
Escaparates	<i>Layout</i>	Tickets	Oído
Paredes	Métodos de presentación	Información de producto	Olfato
Suelos	Surtido	Gráficos	Gusto
Techos	Organización	Sonido	Tacto
Iluminación	Coordinación de categorías	Texturas	Conceptos: Ideas. Imágenes
Atmósfera	<i>Displays</i> de muestras	Entretenimiento	
Diseño general	Muebles	Educación	
Instalaciones	Luz	Promociones activas	
Comunicaciones	Colores	Servicios del personal	
Ventilación, calefacción		Cajeros	
Servicios			
Partición interior			
Sistemas modulares			

Fuente: McGoldrick (1990).

Kotler (1973) en su artículo “*Atmospheric as a marketing tool*”, ya definía la atmósfera precisamente como una herramienta de marketing, así establece que “*la atmósfera del establecimiento es otro elemento dentro del arsenal del producto*”... definiendo la atmósfera como “*medios empaquetados que crean o refuerzan las creencias que el comprador tiene frente al producto*” (Kotler et al., 2000).

Estudios basados en varios autores relacionados con la psicología ambiental, *“sugieren que la atmósfera de la tienda engendrada por un gran número de variables dentro de ella, es representada psicológicamente por los consumidores en términos de dos principales estados emocionales: placer y excitación. Estos dos estados emocionales son los importantes mediadores entre los estímulos dentro de la tienda y la conducta del comprador. Las respuestas de conducta están clasificadas en unas series de respuestas de acercamiento o evitación”* (McGoldrick, 1990).

*“Se observa que las respuestas de consumo ante un producto vendrían determinadas no sólo por las interacciones que se dan entre el producto y el consumidor, sino también por la serie de interacciones que tienen lugar entre estos – el producto y el consumidor– y la situación”*. Tradicionalmente en las investigaciones de marketing esta influencia de la situación ha quedado relegada a un segundo plano (Sierra et al., 2000).

*“La imagen y el ambiente son otros elementos de relación e identificación con el cliente. En definitiva se trata de que este se encuentre cómodo en el interior de la oficina y que la identifique como algo propio, con acercamiento natural y espontáneo, por lo que la presentación tiene que disponer y permitir una buena relación con el conjunto de la clientela”* (Teruel, 1995).

*“En España se configuran las entidades financieras con un alto número de oficinas, por lo que no es fácil tener una imagen única, que pueda representar al conjunto puesto que cada una de ellas tiene una consideración diferente en función de la ubicación y de cómo se esté comercializando esta, por lo que hay que trabajar en el sentido de unificar criterios de actuación que permitan transmitir impactos positivos que favorezcan y ayuden a la imagen institucional, por la que cada entidad está trabajando”* (Teruel, 1995).

Se enumeran algunas acciones recomendadas (con relación a la imagen de las oficinas) por este mismo autor (Teruel, 1995):

- Si se tiene más de una ventanilla de caja, que estén numeradas, y que haya una principal.
- Que los empleados estén en sus puestos, lo principal es atender al público.
- Explicar al cliente el funcionamiento de los puestos automáticos.
- Atender al teléfono lo antes posible.
- No se debe esperar a que el cliente pregunte, hay que anticiparse a su requerimiento.
- Que las ausencias de los empleados se produzcan en los momentos con menor intensidad de clientes.
- Personalizar los puestos con el apellido del empleado.
- Concordancia entre los carteles internos, externos y folletos.
- Un excesivo número de folletos distrae la atención del cliente.
- Los carteles colocados en los puntos en los que puedan generar más impactos.
- Que la música ambiental no esté demasiado alta, tono suave.
- Medios automáticos: que haya efectivo, que haya papel para los tickets, que todo funcione.
- Carteles y folletos en concordancia con las campañas publicitarias vigentes.

- Que los manuales, circulares, etc. no estén al alcance de los clientes. O las mesas, limpias de papeles que el cliente no debe ver.
- Limpieza del local.
- Numero de cajas abiertas en función de los clientes existentes en cada momento.

Para Sole (1999), hay una serie de condicionantes externos que provocan una influencia en la conducta de consumidor, dentro de este entorno que lo divide en varios apartados, se encuentra, precisamente, lo que el autor llama variables “situacionales”, como se ve a continuación:

- Entorno: variables demográficas (edad, sexo...), sicográficas (variables más intangibles: motivos, intereses, actitudes, valores, “estilos de vida”), y económicas del consumidor (ingresos, etc.).
- La cultura + La subcultura (segmentos específicos dentro de la cultura).
- La clase social.
- Grupos sociales: primarios (familia) – secundarios (biblioteca). Formales – informales. Grandes – pequeños. De pertenencia (miembro que pertenece activamente). De referencia (no pertenece, pero se siente unido).
- Influencias personales: liderazgo de opinión, cliente satisfecho.
- Variables situacionales: entorno físico (temperatura, ruido, espacio, luz...), entorno social (presencia de otras personas...),

perspectiva temporal (momento del día, mes...), estado mental del individuo (estado de ánimo), rol del individuo en cada ocasión.

Con otra óptica, y en relación a los condicionantes en la conducta del consumidor, se tiene que hay cinco grandes grupos de características situacionales, que pueden influir en las acciones de consumo realizadas por el consumidor (Sierra et al., 2000):

1. Entorno físico: se refiere a las características más evidentes de una situación, incluye la localización geográfica e institucional, el decorado, los sonidos, los olores, la iluminación, el clima y configuraciones visibles de mercancía u otro material en torno al estímulo comercial.
2. Entorno social: aporta profundidad a una descripción de una situación. Son ejemplos potenciales la presencia de otras personas, sus características, sus roles aparentes y las interacciones interpersonales.
3. Perspectiva temporal: se refiere a una dimensión de las situaciones que puede entenderse como un periodo de tiempo, como por ejemplo, un día o un año.
4. Requerimientos de la tarea de consumo: se refiere a una característica de la situación que incluye un intento o requerimiento para seleccionar, comprar u obtener información acerca de una compra general o específica. Además, los requerimientos de la tarea pueden reflejar diferentes roles de

los consumidores y usuarios anticipados por los individuos. Por ejemplo, un consumidor que va a comprar un pequeño utensilio como regalo de bodas para un amigo, se halla en una situación muy diferente a la que viviría si fuera a comprar un utensilio para uso personal.

5. Estados antecedentes: se refieren a un grupo de características transitorias perteneciente a la persona que anteceden a una situación. Son estados momentáneos de humor o afectivos (por ejemplo, agrado, ansiedad, excitación), o condiciones momentáneas (por ejemplo, fatiga, cansancio, enfermedad), más que a rasgos “disposicionales” o crónicos de cada individuo.

Siguiendo con los autores Sierra et al. (2000), definen el ambiente, también denominado atmósfera, como *“impresión global que el consumidor tiene de un establecimiento a partir de la percepción holística de las características físicas de la situación”*.

El ambiente afecta a las conductas de consumo a través de:

1. El estado emocional que genera.
2. Los procesos de inferencia que desencadena.

Se ha encontrado con Sierra et al. (2000) que las valoraciones (escala) de las emociones en el ambiente de un establecimiento, predecían significativamente medidas de “acercamiento”–“evitación”, como son el:

- Gusto por el establecimiento.

- Placer de comprar en él.
- Deseo de permanecer más tiempo.
- Deseo de explorarlo.
- Sentimiento de afiliación con otras personas.
- Deseo de volver.
- Probabilidad de gastarse más dinero del previsto.

Pero, además, el ambiente puede llegar a influir en la elección del establecimiento a través de su impacto en la imagen, ya que *“dada la contribución del ambiente a la formación de la imagen global del establecimiento, y considerando que la imagen global tiene un peso importante en la elección del establecimiento de compra se puede asumir que el ambiente también influye en la elección del establecimiento. De hecho, se ha encontrado (por algunos autores) que la creencia de los consumidores acerca de la atracción que ejercen las características físicas de un establecimiento correlacionaban más alto con la intención de convertirse en cliente del centro, que con la calidad de la mercancía y que con el nivel de precios”* (Sierra et al., 2000).

Aspectos como *“la luz, el color, la temperatura, la música, los olores, etc. influyen en las percepciones de los compradores cuando visitan y establecimiento comercial y contribuyen a configurar la imagen del mismo”*, Santesmases (2002).

Todo el conjunto de suelo, techo, olor, temperatura, música, etc. es lo que acaba definiendo una atmósfera determinada del establecimiento. Esta atmósfera se graba en la mente del cliente a través de sus sucesivas visitas, y establece vínculos con la empresa.

Desde la visión de la óptica experiencial (los consumidores quieren vivir experiencias en sus actos de consumo) no tiene cabida la antigua visión del banco como templo del dinero: sobrio, frío, con dos zonas claramente diferenciadas, la del banco y la de los clientes, separación, barreras, etc.

Los nuevos planteamientos, más centrados en los clientes (aunque todavía no experienciales) están llevando cada vez más a que la tendencia en las sucursales bancarias sea:

- La desaparición de las barreras físicas, cristales, etc. hacia la sucursal abierta.
- La relación más directa y humana.
- La de que en ocasiones, la competitividad no se dirime en el tipo de interés, sino en otros atributos del servicio, como las sucursales, el empleado que mira a los ojos y se interesa por nuestros problemas.

Como conclusión general, y a la vista de los planteamientos realizados por varios autores hasta aquí, se cree en esta investigación, que la actual sucursal bancaria en España, tiene un largo camino de mejora, para avanzar en casi todos los aspectos comprendidos dentro del concepto del ambiente o entorno físico de sus instalaciones.

#### **V.6.2.3.1.** El *layout* de la sucursal bancaria: la distribución interna del espacio

El *layout* (la distribución en planta del espacio, asigna un uso o función determinada a un espacio o zona concreta) de la tienda tiene un impacto clave en varios importantes aspectos de la empresa, pues “*a través de un cuidadoso diseño del layout de la tienda, se puede hacer el mejor uso de espacio posible y ordenar el tráfico dentro de la tienda para maximizar la exposición de la mercancía... El layout de una tienda esta probablemente determinado por el posicionamiento en el mercado, el tipo de mercancía, el tamaño de la tienda, el coste, y los aspectos de seguridad*” (McGoldrick, 1990).

Hay diferentes tipos de *layout*, pero cualquiera que sea el elegido de una tienda, se deberá realizar en cada caso, estudios minuciosos del impacto de este *layout* sobre la circulación de los clientes en la tienda, estos estudios darán una información muy valiosa, sobre los circuitos o direcciones dominantes, zonas frías y calientes, aglomeraciones, etc. Ver a este respecto el ejemplo del anexo II sobre un estudio del espacio realizado por Underhill en una sucursal bancaria.

Para Channon (1986) los tipos básicos de *layout* en la banca minorista son básicamente tres: tradicional, abierto y automatizado. Estos tres diferentes tipos de sucursal, se diferencian precisamente en el espacio y papel que se supone debe jugar el cliente en cada uno de ellos, y en cómo se ve (por la entidad) el contacto o interacción entre la entidad bancaria y sus clientes.

Es evidente que existen otros tipos de *layout*, tal y como al comienzo de esta investigación, se ha indicado con los nuevos tipos de instalaciones “experienciales”, que determinados bancos están ya poniendo en práctica, y que es precisamente el objeto de estudio de esta investigación.

Así al establecer el *layout* de sucursales bancarias, ya hay entidades financieras (se ha visto varios ejemplos en la introducción) que están “abrazando” los postulados del marketing experiencial, y están siendo innovadoras en estos temas, como se ve en un artículo titulado “*Come in, sit down, stay a while*” (Anónimo, 2001b), en el que se informa que LiberyBank en Eugeno, USA, es un banco cuya oficina está eliminando todos los ángulos rectos, y líneas rectas, optando por curvas. Se ha diseñado como una tienda tipo gran almacén con mostradores que ofrecen productos relacionados con el “dinero”, folletos, libros explicativos de productos de pensiones, etc., con cómodos sofás, terminales de ordenador, con colores usados habitualmente en el mundo del *retail*.

Es decir, se busca la diferenciación, la creación de sorpresas y emociones en los clientes, utilizando para ello diferentes planteamientos de la tienda, tal y como también, por ejemplo, se describe en las recomendaciones que realiza a este respecto “*Planet Retail Studios*”<sup>36</sup>: “*la emoción y la experiencia*”. La emoción y la experiencia son los sentimientos que hoy en día impulsan la venta al por menor.

---

<sup>36</sup> <http://www.planetretailstudios.com>

Las nuevas reglas de la venta al por menor ayudan a crear poderosas “conexiones emocionales” memorables con los clientes, para ello hay que tener en cuenta las siguientes reflexiones:

- ¿Quién recuerda algo ordinario? ¡Nadie!
- Para triunfar es importante ser memorable, o mejor, extraordinario.
- Venda a los clientes ¡sus aspiraciones!
- Las tiendas de éxito reflejan los deseos de los consumidores, como les gustaría verse a sí mismos.
- *Retailing* hoy en día no es vender productos, es proporcionar al consumidor ¡terapia! personal. Los clientes no compran productos, compran expectativas y experiencias significativas para ellos.
- La imagen de un establecimiento es un 20 % lo que tiene, y un 80 % lo que los consumidores piensan. Percepción de la realidad es la palabra mágica en *retailing*. Por ello es importante proporcionar experiencias poderosas a los clientes.

Se podrá argumentar que la oficina bancaria es el “templo del dinero”, que son establecimientos serios, etc. pero aun así, las reglas del *retailing* seguirán funcionando, aunque deban adaptarse al negocio bancario

Por ejemplo, a continuación algunas de las importantes recomendaciones que Underhill (2000a) da al respecto, sobre algunos temas relacionados con el *layout*:

- Zona de transición: llega exactamente hasta el punto en que los compradores reducen la velocidad y hacen la transición de estar fuera a dentro. Los compradores necesitan una “pista de aterrizaje”. Los jefes comerciales de cada establecimiento pueden hacer dos cosas lógicas respecto a la zona de transición: pueden evitar intentar llevar a cabo algo importante ahí, o pueden tomar medidas para hacer esa zona lo más pequeña posible. Las reglas o se siguen, o se rompen con entusiasmo. Ejemplos para ello pueden ser: ruido o señal al entrar. Diferente iluminación, suelo, temperatura.
- Barrera de frenado: es una barrera para frenar a los compradores, que les dice: detente un segundo para mirar el lugar en el que estas entrando, o el lugar en el que estás.
- Usted nos importa: en la mayoría de los establecimientos del mundo las ventas aumentarían en un instante con solo colocar una silla. Una silla dice: “usted nos importa”. En el entorno de la venta al por menor, cuando la gente va de compras en parejas o en grupos de tres o más, acompañados por los hijos, etc. poder sentarse es lo que hace que la parte de la fiesta en la que no se compra sea agradable y satisfactoria (porque el comprador se siente cuidado).

¿Qué otros aspectos se pueden considerar en el diseño de un establecimiento? Se indican a continuación, unos cuantos ejemplos más: *“la oficina de más reciente inauguración, en Kensington (Londres), tiene áreas separadas*

*para la atención al público, la realización de operaciones y un área para que los niños puedan jugar mientras sus padres realizan las operaciones bancarias. Por supuesto, esas agencias tienen cajeros automáticos (Automatic Teller Machines), y cabina telefónica para tener acceso directo a los servicios especializados de Halifax” (Fainé y Tornabell, 2001).*

Son los arquitectos (y esto tiene un lado bueno, y otro malo) los que hasta ahora posiblemente más han trabajado en el asunto del *layout*, con planteamientos de arquitectura (técnicos), que en muchas ocasiones debieran haber sido fuertemente matizados, si no dirigidos, por expertos en marketing (en representación del cliente).

Así tenemos, por ejemplo, el trabajo que desde el punto de vista de la arquitectura, Amezola y Salvadó (2000) han realizado en su libro “La imagen de la entidad financiera”, en el que dan una serie de indicaciones y recomendaciones que se resumen a continuación:

- Tradicionalmente, la arquitectura de la sucursal bancaria se ha resuelto mediante la suma de criterios de imagen (identidad corporativa) provenientes del diseño gráfico y de criterios funcionales.
- En los años 90 la sucursal bancaria era un canal de distribución de productos, con la zona automática plenamente consolidada, la informática plenamente introducida, las fachadas transparentes y con importantes mejoras técnicas en los sectores y sistemas de iluminación, seguridad, etc. Se aprovechan las cristalerías para presentar carteles y anuncios, unos marcos de tamaño estándar, algunas entidades empiezan a explotar recursos publicitarios más

elaborados. La gestión informática permite reducir los puestos de trastiendas o *back office*. Además, con las domiciliaciones y con las tarjetas de crédito se reduce la cantidad de dinero disponible en metálico en la oficina, lo que permite suavizar las medidas de seguridad en la oficina. Los años 90 trajeron también consigo el troceado del espacio de la sucursal: zona administrativa, áreas de mostrador, área de público, y después la compartimentación excesiva en *boxes* y despachos.

- En la primera década del siglo XXI la sucursal bancaria será sobre todo un potente centro de información, y gracias a ello un eficaz punto de venta. La banca electrónica (teléfono, internet) será un complemento a la banca tradicional.
- El gran reto pendiente para arquitectos y diseñadores es el diseño de la oficina virtual. Hasta la fecha, los primeros pasos son primeras traducciones de la arquitectura real de la oficina bancaria al lenguaje virtual. Puesto que la sucursal virtual será única y proporcionalmente muy barata (sólo hay que construirla una vez) podrá invertirse más dinero y el diseño mantenimiento y puesta al día permanente.
- Lejos de aquellos que profetizan el fin de la oficina bancaria los pronósticos de los autores, que aquí se comentan, es que el futuro de la oficina bancaria estará en la especialización que será doble y en direcciones opuestas. Por una parte las nuevas tecnologías, el coste de los locales en las grandes ciudades y el proceso de concentración bancaria reducirán el número y el tamaño de las sucursales. Paralelamente, sin embargo, surgirá un tipo nuevo de

oficina, al principio muy parecida a la actual aunque más orientada a las necesidades de sus clientes, y que adquirirá personalidad propia (un espacio con carácter) a medida que se vaya llenando de contenidos. Estas nuevas oficinas auténticos centros de información y negocio, serán sensiblemente mayores que las actuales aunque su número será reducido.

- Se incorporarán las funciones de un auténtico club de negocios ligadas también a otros sectores: seguros entretenimiento, viajes, etc. bajo el amparo y la cobertura de una gran marca. Y en este modelo primará la relación personal y las posibilidades de encuentro e información.
- En un mercado global que tiende a la uniformidad de los productos, una de las pocas maneras de diferenciarse, y quizá la más efectiva, será a través de la imagen. Con los elementos que hablen de la historia de la entidad. Con el programa de necesidades respecto a personal, sus funciones, condiciones ambientales y equipamiento. Y finalmente con los atributos de imagen de la entidad bancaria, la arquitectura responde siempre mediante aquello que es propio a su disciplina: colores, formas y volúmenes, espacios y luz. Estas características físicas, sus implicaciones lingüísticas y culturales son los “vehículos generales de imagen”.
- Los principales vehículos de imagen en su aplicación arquitectónica son los siguientes: el color, la forma con la textura, los materiales, el espacio y el volumen, la dimensión - proporción y escala, la iluminación.

- En el proyecto de oficina, intervienen además múltiples especialistas: diseñadores gráficos (Identidad corporativa, señalización interior y exterior), diseñadores industriales (mobiliario, señalización, *merchandising*), arquitectos (espacios, fachadas, materiales...), publicistas, y analistas de marketing (investigan las nuevas y mejores formas de relacionarse con el cliente, y presentar los productos y servicios).
- Hasta la fecha el *layout* de las sucursales ha estado condicionado más por las necesidades internas de las entidades, que por el acercamiento a los clientes. Pero las leyes de la competencia están imponiendo una revisión de esta situación.
- La sucursal deberá ser considerada como punto de venta, para salir al encuentro del cliente, con un mínimo de barreras, como lugar de asesoramiento y de relación de la entidad con los clientes, y de los clientes entre sí, como lugar de información con un sistema de *merchandising*, que permita presentar la promoción y publicidad de productos y servicios, como lugar de acceso del cliente a distintas bases de datos, como centro prestigiado que refuerza la confianza de los clientes y contribuye a su fidelización.
- El concepto del “subespacio”, entendido como entidad espacial mínima que contiene y refleja todos los atributos de la entidad. Cada subespacio estará definido por las propias áreas funcionales de la entidad bancaria, ejemplo: mostrador, atención personalizada, etc. El diseño de estos subespacios, y la relación fluida entre ellos

permitirán una adaptación de la oficina a cada lugar o local en concreto.

- Cajeros automáticos (... se hace preferible su ubicación en el vestíbulo de la sucursal, para poder abrirse fuera de horarios de oficina. Unos situados en la fachada – acera (y ¿la seguridad de los clientes?), y otros situados fuera de la sucursal, de los supermercados, etc. ¿Es el diseño de los cajeros automáticos, amable (amigabilidad)?
- Atención personalizada al cliente que obliga al diseño de una estación, o zona de trabajo especialmente pensada para la venta.
- Zona de espera. Es una de las zonas más descuidadas y abandonadas a su suerte en una sucursal, esta zona de espera debe tener vocación de subespacio, con competencias comerciales, centro de autoservicio de información que incentive a la compra, *merchandising* para informar y estimular al cliente, transmitir imágenes, valores, información, pantallas en donde el cliente pueda buscar información, etc. Ideas: el “rincón del joven”. El “rincón del jubilado”, etc.
- La consideración de la sucursal bancaria como un punto de venta, que sirva como polo de atracción y favorezca la venta cruzada, hace que haya que mirar hacia las técnicas utilizadas por el comercio tradicional con excelentes resultados.

Y el ¿futuro de la sucursal?, ¿cómo será? Para Driéguez (2007) “*así será la sucursal bancaria en los próximos años*”:

- Nueva concepción de los espacios: zona de autoservicio (guiado), de recepción y espera, de venta y asesoramiento personalizado y, de ventanilla.
- La zona de autoservicio guiado: *“nueva generación de cajeros de navegación más sencilla, acceso por identificación biométrica o sin contacto (huella, ocular o RFID), integración de los cajeros con el resto de canales, algo que permitirá definir perfiles operativos personalizados, y la incorporación en los mismos de operaciones no financieras. Junto a ellos se encontrarán kioscos para el uso de banca por Internet o telefónica y pantallas de plasma con contenidos dinámicos tales como ofertas y promociones”*.
- La zona de recepción: *“punto central de información y atención personalizada, soporte a clientes en canales complementarios, pantallas con información dinámica (bursátil o inmobiliaria, por ejemplo), así como acceso para dispositivos sin cables (wireless)”*.
- La zona de venta: *“espacio destinado a venta y asesoramiento facilitará la gestión por segmentos de clientes, la simulación de operaciones financieras, la conexión por videoconferencia con expertos o la atención a clientes que accedan a su propia sucursal por banca telefónica o videoconferencia”*.
- La zona de ventanilla: *“el nuevo elemento básico es el escritorio integrado que permitirá gestionar a cada cliente de forma integral, realizar transacciones singulares y realizar pagos, entre otras funciones”*.

#### **VII.6.2.3.2. Zonas de la sucursal**

##### **Zonas de atracción:**

Son zonas en las que el cliente se siente atraído por ellas debido a los artículos o servicios allí situados. Para una oficina bancaria, ¿cuáles son los servicios que más atraen a los clientes? Las cajas son sin lugar a dudas uno de ellos, y eso explica como en algunas oficinas bancarias estas están al final.

##### **Zona caliente:**

Superficie de intensa circulación de clientes y grandes posibilidades de visualización. Esto para muchas oficinas bancarias no es algo muy relevante debido a su pequeño, o muy pequeño tamaño. Pero entonces aquí la pregunta es: ¿Qué papel juegan este tipo de oficinas en las que la interacción con el cliente es difícil y problemática?

#### **V.6.2.3.3. Señalización**

Es fundamental considerar la importancia de ver y entender como el cliente puede leer un letrero, una “cartelería” que indique con claridad los departamentos o secciones, que facilite al consumidor la información necesaria para ayudarlo a decidir dónde quiere ir, que transmita información relevante sobre los servicios que la oficina tiene a su disposición.

*“Hay sucursales de diferentes entidades financieras, que cuando sus clientes atraviesan la puerta, no saben dónde tienen que dirigirse, ya que la disposición de carteles o indicadores que tienen no ayudan lo suficiente, por lo que este tipo de situación hace que se sientan molestos, y a la vez consideren la visita a la sucursal como pérdida de tiempo” (Teruel, 1995).*

Los autores, Chekel et al. (2001) proporcionan y se exponen a continuación, como ejemplo ilustrativo, algunas recomendaciones generales que se dan con referencia a la señalización de los bancos:

#### **Signos del interior:**

- ¿Están las áreas que usted quiere identificar claramente marcadas o señaladas? Dé la bienvenida a los visitantes con señales fáciles de leer, con gran contraste.
- Letras fáciles de leer, y de tamaño adecuado. Tenga en cuenta que hay gente mayor.
- Use colores corporativos en sus esquemas de color.
- Tres o cinco palabras y frases cortas son más fáciles de leer.
- Use un lenguaje positivo.
- No permita que sus carteles temporales se conviertan en permanentes.
- Si tiene más de un piso, ponga un directorio a la entrada.

### **Merchandising:**

- Coloque los carteles y los folletos en las áreas de mayor tráfico.
- Posicione los carteles en la visión natural de las colas.
- Los folletos bien ordenados y organizados.
- La pared detrás de los empleados es de gran valor desde el punto de vista de marketing.
- En los escaparates use mensajes grandes y letras grandes para fácil lectura.
- Nunca hay una oportunidad para una segunda “primera impresión”.

Underhill (2000a), también, aporta una serie de interesantes consejos para ser aplicados en la señalización de las tiendas, por ejemplo:

- Los clientes de los almacenes, los bancos o los restaurantes no están quietos casi nunca, se mueven de un lugar a otro, y no prestan atención a la lectura de los letreros.
- Para determinar si un letrero funciona, sólo hay una manera de evaluarlo: “*in situ*”. Hay que medir el número de personas que lo miran, y hay que ser capaz de decir si han mirado el tiempo suficiente para leer lo que pone. Después, habrá que medir la influencia que ejerce en sus conductas.
- Los clientes están ya muy acostumbrados a los grandes establecimientos, no quieren esperar, quieren que toda la información

esté disponible, nadie quiere esperar a que un dependiente le explique un producto.

- Antes de colocar un letrero hay que caminar por el establecimiento y preguntarse: ¿Qué harán los clientes aquí? ¿Dónde enfocarán los ojos aquí? ¿Qué estarán pensando aquí? Un letrero debería interrumpir las líneas de visión naturales de una zona determinada, para interceptar la mirada de los clientes.
- Los letreros hay que colocarlos en una secuencia lógica, no tiene sentido informar de algo cuando ya es “demasiado tarde”, en ocasiones es interesante dividir el mensaje en dos o tres partes que vayan ampliando la información.
- Cuando hay un cliente que está haciendo algo que le interesa, no presta atención a lo demás. Ejemplo: cuando un cliente esta rellenando un formulario en un banco, está escribiendo, o pensando,..., en estos casos el cliente está demasiado concentrado para ver lo que hay a su alrededor. En todos estos ejemplos es inútil intentar decir algo al consumidor, hasta que no ha completado su tarea.

Más ejemplos: nadie va al banco a mirar los productos. Hasta que el cliente no hace lo que ha venido a hacer no se interesa en leer o en escuchar sobre nada más. Es, también, muy importante comprender que el cliente está en diferente aptitud cuando va entrando al banco, que cuando va saliendo.

- En los letreros promocionales, hay que tener la disciplina de descolgarlos una vez pasada la época de dicha actividad promocional.

*“Los bancos también gastan mucha energía intentando averiguar que letreros funcionan y cuáles no. Bancos, restaurantes de fast food y oficinas postales tienen esta característica común: muchos clientes de pie, quietos, mirando en la misma dirección (una oportunidad para que se produzca la comunicación) la diferencia es que los bancos son los mayores infractores de las normas de la ubicación de letreros”, Underhill (2000a).*

Pero ¿cómo se mueven los clientes? Los clientes en los almacenes, bancos y restaurantes no están quietos casi nunca, y esto como dice Underhill (2000), implica una serie de aspectos que se tienen que tener en cuenta y que resumen a continuación:

- El aspecto más importante del *shopping*, anatómicamente hablando, es el que parece más sencillo: la forma exacta en que se mueven los seres humanos. Sobre todo la forma de andar.
- Las personas caminan más despacio cuando ven superficies que reflejan.
- Las personas caminan invariablemente hacia la derecha.
- Si una tienda desea colocar algo al alcance de la mano del comprador, debería situarlo ligeramente a la derecha de donde el comprador se parará.
- Las personas miran y caminan hacia delante.

- Nuestra manera de andar determina en gran modo lo que vemos.  
Hay pues que considerar los campos de visión.
- Bandas de frenado, ejemplo: juegos infantiles dibujados en el suelo, etc.

#### **V.6.2.3.4. Mobiliario**

El mobiliario es parte importante de todo establecimiento, este elemento puede indicarle a los consumidores un mensaje parecido al siguiente: “sabemos que existes, eres bienvenido, te vamos a poner las cosas fáciles y cómodas”. Esta es otra de las grandes asignaturas pendientes para la sucursal bancaria, que, en la mayor parte de las ocasiones, resultan extremadamente incómodas, para escribir, dejar el bolso, sentarse, etc.

Como indica Underhill (2000a), el hecho físico de que la mayoría de los compradores tienen dos manos es bastante conocido, además, es muy difícil encontrar un momento en la vida de las ciudades de hoy día, en el que los clientes tengan ambas manos completamente libres.

Las consecuencias de este hecho pueden no ser imaginadas, no ser detectadas, no ser consideradas, no ser tenidas en cuenta, no ser reconocidas a la hora de diseñar el mobiliario de la sucursal bancaria, para que el cliente se sienta realmente cómodo.

#### **V.6.2.3.5. Accesos. Puertas**

Para entrar en algunas de las oficinas de banca, hay que hacer un verdadero esfuerzo, y tener una fuerte voluntad, pues bien por razones de seguridad o de mal diseño, las sensaciones y experiencias que un consumidor puede recibir pueden ser muy negativas.

Se podrían resumir quizás de la siguiente forma, a título de ejemplo: de momento puede resultar usted sospechoso, deje todo en la consigna de afuera, no importa si es un caro ordenador portátil, o si no cabe en la caja de la consigna. Además, si usted tiene hijos, mejor no venga con el carrito, pues en algunos bancos puede ser complicado acceder al interior. ¿Es un trato adecuado para los clientes?

La pregunta a realizarse aquí es si en muchos bancos hay accesos (para entrar, para invitar a entrar), o si lo que hay son barreras.

Otro aspecto importante es la consideración sobre dónde colocar la puerta, en relación a todo el *layout* del establecimiento.

#### **V.6.2.3.6. Situación de las secciones**

¿Hay secciones en un banco? Cuando se entra a un banco, ¿se sabe dónde hay que ir? La zona de cajas es sin duda la sección más visitada, y la zona más caliente de la oficina bancaria, pues a ella se dirigen la mayoría de los clientes que accedan a una oficina bancaria.

¿Están las cajas situadas en un lugar lógico desde el punto de vista del consumidor? ¿Hay separación de cristales de seguridad o son abiertas? ¿Cómo se hacen las filas? ¿Qué pasa si es usted una persona mayor y tiene que esperar 10 minutos? ¿Se usa las paredes desde el punto de vista de comunicación? Este tipo de preguntas no siempre obtienen una respuesta satisfactoria por parte del cliente de la sucursal bancaria.

#### **V.6.2.3.7. Iluminación**

La iluminación ¿cómo es?, ¿está de acuerdo a la imagen del banco?, ¿es una iluminación de fría?, ¿es una iluminación agradable?

Para Underhill (2000a), muchos responsables de establecimientos de venta al por menor, no cambian la iluminación dependiendo de si es de día o de noche, y eso implica que la visibilidad debe ser bastante mala durante al menos uno de los dos periodos, si no durante los dos. Además, ¿cómo se ve el escaparate desde el exterior?

#### **V.6.2.3.8. Techos / Suelos**

Los techos son otro elemento de clave para la percepción que un cliente tiene de un establecimiento, dependiendo de sí son altos o bajos, claros u oscuros, mates o brillantes, etc. se están dando diferentes imágenes y experiencias al cliente.

Igual que los techos, los suelos son, también, muy definatorios de la imagen que se llevan los clientes. Suelos limpios, brillantes, etc. dan una imagen buena de cualquier establecimiento.

#### **V.6.2.3.9. Vídeos. TV. Cámaras**

Los videos y cámaras son no sólo una herramienta de seguridad y de disuasión, sino que, también, pueden ser una fuente extraordinaria de análisis de los comportamientos de los clientes en el establecimiento (técnica de la observación).

Aunque, también, en muchos sentidos son también elementos que proporcionan una sensación negativa de sentirse vigilado, que genera incomodidad y una negativa percepción para los clientes.

La TV, o las pantallas multimedia, en general, no se utilizan en las sucursales bancarias con fines informativos y publicitarios, desaprovechando así una importante capacidad de comunicación con los clientes que visitan dichas sucursales.

#### **V.6.2.3.10. Música**

La música ayuda de forma clara a dar personalidad propia al establecimiento detallista, para lo que habrá que buscar precisamente un tipo de música que sea acorde con la imagen, y con el posicionamiento que se quiera alcanzar en la mente de los clientes.

Para Meyer (1956), el significado musical y su comunicación reviste interés particularmente por tres razones:

1. No utiliza ningún signo significativo.
2. Actúa como un sistema cerrado, es decir, no emplea signos ni símbolos referidos al mundo no musical.
3. La música comunica significados emocionales, estéticos e intelectuales.

Así y en relación al punto 3) anterior, que es el que interesa en este estudio, y siguiendo al mismo autor, Meyer (1956), se debe mencionar que:

- Hay una creencia en la capacidad de la música de suscitar respuestas emocionales en los oyentes. En el nivel psicológico la música provoca respuestas interiores definidas: *“Tiene un marcado efecto sobre el pulso, la respiración y la presión sanguínea externa... Retarda el comienzo de la fatiga muscular... Pero no hay relación alguna entre el carácter o modelo de la selección musical que provoca la respuesta (música lenta, rápida, etc.) y los cambios fisiológicos específicos que tienen lugar. Hay además otra constante implicada en la percepción de la música: la actitud del oyente”* (Meyer, 1956)
- La música puede dar lugar a imágenes y series de pensamientos, que debido a su relación con la vida anterior de cada individuo pueden finalmente culminar en afecto.
- Es decir, en muchas ocasiones las experiencias afectivas atribuidas directamente a la música, suelen ser producto, de hecho, de procesos inconscientes de imagen. A menudo, no obstante, los

procesos de imágenes son conscientes, porque el oyente se da cuenta mientras escucha.

Después de esta introducción, es necesario mencionar el trabajo realizado sobre el *musiscape* por Oakes (2000), que trata de las relaciones entre la música y la conducta deseada por el consumidor, profundiza en la variable música, dentro del total variables del ambiente, según el modelo de *servicescape* desarrollado por Bitner (1992), y que establece el marco del *musiscape*, como una extensión de dicho modelo.

Este estudio Oakes (2000), se centra en exclusiva en el impacto en los clientes (no en los empleados), y, además, de revisar los estudios realizados por los diferentes autores hasta la fecha en relación al *musiscape*, establece las principales variables que lo componen, como son el tempo, la armonía, el volumen y el género, y lo relaciona con otras variables de tipo demográfico, y de familiaridad con la música.

Los estudios empíricos demuestran, en ocasiones de forma contradictoria, los impactos que el *musiscape* tiene en determinadas conductas del consumidor en:

- La simbolización de la calidad del servicio para el consumidor.
- La simbolización de la imagen del establecimiento.
- La duración percibida de la estancia en la tienda.
- Cambios en su estado de ánimo.
- Compras imprevistas.

- Velocidad de consumo.
- Duración de la estancia.
- El volumen de compra, de ventas.
- Los tipos de productos y marcas (más caros, o más baratos).

Se reconoce, no obstante, que es necesaria investigación adicional, sobre todo, en lo referente a variables hasta ahora omitidas en todo el marco del *musiscape*, como por ejemplo; el “timbre” (la textura musical relativa a la diferencia de tono o resonancia, la cual hace a un instrumento que suene diferente a otro, aunque ambos toquen la misma melodía).

Es necesario, también, conocer cómo los diferentes segmentos socioeconómicos pueden responder a la misma melodía tocada por diferentes instrumentos. Se plantea una posibilidad de que la música digital pueda ser usada para conseguir diferentes texturas apropiadas, para cada contexto diferente de organización (congruencia entre la música y la empresa).

Como el *musiscape* es una variable más del *servicescape*, es inevitable que la respuesta del consumidor a la música pueda estar también influenciada por otras variables pertenecientes al mismo, como luz, muebles, etc. En consecuencia, otra línea futura de investigación deberá ser conocer las interacciones entre estas variables, entre variables auditivas, y variables visuales. Será igualmente relevante establecer distinciones entre música instrumental y vocal, ya que investigaciones posteriores pueden ayudar a realizar la selección de canciones vocales que por sus textos contribuyan más a crear el ambiente objetivo que se pretende (por ejemplo música romántica en un restaurante).

Escasa investigación, también, entre la diferencia de música en directo, o música grabada, por ejemplo, algunos supermercados han introducido la presencia de *DJ's*, y aunque se acepta generalmente que muchos clientes están dispuestos a pagar más en un restaurante que tiene música en directo, más investigación es claramente necesaria en este sentido.

Es necesaria, también, investigación que explique en más profundidad cómo la música de fondo puede modificar los estados de ánimo de los clientes. Cómo ciertos tipos de música pueden producir determinadas respuestas fisiológicas. Más comprensión es precisa sobre el efecto de la cultura, que puede modificar las respuestas a este estímulo de la música. Conocer mejor el impacto de la música no sólo sobre los clientes, sino sobre los empleados y su impacto en los ratios de absentismo, satisfacción en el lugar de trabajo, etc.

El *musiscape* da así una visión sobre las posibles variables que pueden interactuar, cuando la música es utilizada dentro de un entorno de servicios. Clarifica la necesidad de tener en cuenta las posibles interacciones entre todas estas variables (efecto sinérgico entre ellas), en contra de los estudios que sólo han estudiado una sola de ellas. Para entender cómo funcionan las interacciones de las variables del *musiscape* entre sí, es, no obstante, necesario conocer primero cómo funciona cada una de ellas aislada de las demás.

El conflicto que se produce entre las conclusiones de varios estudios empíricos, puede ser debido precisamente a esta circunstancia, a la reluctancia a tomar en cuenta todas las posibles interacciones entre las variables del

*musiscape*, que, por otro lado, deben ser también analizadas en diferentes contextos y tipos de organización.

Pero, ¿qué dicen otros estudiosos del tema? Según Sierra et al. (2000), varios investigadores con sus trabajos en diversos entornos (supermercados, restaurantes, tiendas) han demostrado que:

- La música es apreciada y bien valorada por los clientes.
- Los clientes entienden que los gestores de establecimientos con música se preocupan por ellos.
- La intensidad de la música tiene una gran importancia, puesto que la música más fuerte provoca una menor duración de la permanencia de los clientes en el establecimiento, y al contrario, la música más lenta provoca una mayor duración de los clientes en el establecimiento.
- Los mayores volúmenes de venta estaban asociados con cadencias musicales lentas, y los menores volúmenes con cadencias musicales más rápidas.
- Parece que, por lo tanto, existe una relación entre música más lenta, que provoca que el cliente se mueva de forma más lenta, que a su vez le hace permanecer más tiempo en el establecimiento, y finalmente comprar más. El efecto contrario es el provocado por la música más rápida.
- El efecto de la música parece ser más efectivo si se ajusta al contexto general de la situación de compra, ejemplo: en una tienda

de vinos se compran vinos más caros, y se gastan más los clientes con una música suave clásica de fondo.

Otros investigadores, han encontrado en sus estudios que las pistas o señales (olor, música) interactúan entre sí, y que la evaluación de la tienda mejora cuando los niveles de excitación de los olores y la música son congruentes, por ejemplo, la combinación de un aroma de baja excitación (lavanda) con una música de bajo tempo, implica evaluaciones de la tienda del consumidor más altas, que el uso de ese aroma con música de alto tempo, y lo mismo ocurre en sentido contrario. Así parece que la congruencia de todos los elementos del *servicescape* es importante a la hora de la evaluación del consumidor (efecto holístico).

En el artículo "*The customer is listening: Sound system applications move beyond background*" (Anónimo, 1996), se indica como en un esfuerzo para atraer a los clientes, los minoristas están expandiendo el uso del sonido para crear un único ambiente de venta. Usando sonidos se trata de reforzar el ambiente total de la tienda, se utiliza para la realización de publicidad en la tienda, todo ello dirigido al esfuerzo de atraer y mantener clientes, en función del nuevo mantra que triunfa en el mundo del *retailing*: "deja que te entretenga, deja que te divierta", se trata de crear un ambiente más excitante y generar así más ventas.

Los clientes cada vez son más sofisticados y cada vez esperan más, así los minoristas tienen la obligación de llenar estas, cada vez más, exigentes demandas. Los sonidos pueden dar también una sensación de confort al

cliente, y si el cliente está cómodo, permanecerá más tiempo en la tienda, aunque puede, no obstante, tener efectos negativos en los empleados si es demasiado repetitivo y aburrido.

La música está ya, también, siendo usada como un elemento más del diseño del producto o servicio, creando piezas o sonidos “corporativos” que hagan al consumidor identificar con claridad el lugar en el que está, y consiguiendo así una mayor experiencia y diferenciación. Varias empresas tienen ya sus sonidos, o su música corporativa, que son así una parte adicional más del “ADN” de la marca, en este caso su “ADN” musical.

#### **V.6.2.3.11. El color**

Los colores han sido objeto de estudios científicos de varios tipos, de un lado estudios en laboratorio sobre el efecto de los colores en la atracción de los carteles y sobre la imagen de la tienda, y de otro, estudios sobre los diferentes esquemas de color, que pueden ser usados para enfatizar los diferentes departamentos, o el efecto de la iluminación en los productos dentro de la tienda, y de estos productos en la iluminación real, normal del hogar.

Estos estudios han sido abordados desde diferentes perspectivas, y según Sierra et al. (2000), se pueden dividir los trabajos realizados sobre el color en tres grandes grupos:

1) Los trabajos realizados en el área de la psicología, que descubren cómo el color, en función de su longitud de onda, de que sean fríos o calientes, producen:

- Reacciones fisiológicas (presión sanguínea, conductancia de la piel, respiración, tasa cardíaca, activación muscular, parpadeo de los ojos, activación eléctrica del cerebro).
- Crea estados emocionales.
- Atrae la atención.
- Atrae la presencia física de la persona.
- Tienen diferentes significados psicológicos.

2) En el ámbito del marketing los estudios de color se han centrado, sobre todo, en la publicidad y el diseño de envases.

3) Y finalmente, en lo que aquí interesa, el color como variable situacional de los establecimientos comerciales, que enseñan que:

- El color está asociado con la atracción física hacia los establecimientos.
- Los colores calientes (amarillo y rojo) generan más atracción física hacia el exterior del establecimiento. Los colores fríos (verde y azul) por el contrario generan más atracción física hacia el interior del establecimiento.
- El color caliente para ambiente del establecimiento se considera más negativo, más tenso, menos atractivo, menos agradable. El color frío sin embargo para el interior se ve como más relajante, positivo, menos

amenazador, que favorece la percepción de la mercancía en la tienda.

Los colores en la banca han sido utilizados, principalmente, para la diferenciación de las diferentes empresas o entidades, así el verde es Caja Madrid, el rojo Banco Santander, el azul BBVA, etc. Pero no hay una utilización “inteligente” de este recurso dentro de la sucursal, para generar experiencias gratificantes para los consumidores.

#### **V.6.2.3.12. El Olor**

El olfato es el más primitivo de los sentidos del ser humano, se estima que una persona puede detectar 10.000 olores diferentes. Esto ha propiciado el nacimiento de lo que se puede denominar un marketing olfativo (apoyado en los avances del neuromarketing), que persigue crear olores corporativos (“odotipos”: logotipos olfativos) que ya están siendo utilizados en algunos casos con gran éxito, por ejemplo, en Singapur Airlines.

Se entiende en este campo que cada objeto, persona, país, marca, etc. puede, y debe tener su propio aroma identificativo y diferenciador.

Los partidarios de este tipo de marketing se basan en que la gran saturación publicitaria que se está produciendo, hace que el consumidor cierre sus ojos y sus oídos a todos estos mensajes, pero en ningún caso podrá dejar de respirar, así, el olor puede ser un instrumento generador de emociones positivas, de una extraordinaria distinción para la marca, y de una potente identificación con los valores e imagen de la empresa.

En consecuencia, el olor del establecimiento está ya siendo considerado por muchas empresas, como una herramienta muy importante a la hora de transmitir ideas, mensajes e imágenes de lo que la empresa quiere decir a los clientes. Se está desarrollando el concepto de olor corporativo, de tal forma que cuando un cliente entre en las instalaciones de la empresa, en cualquier lugar del mundo, pueda reconocer de inmediato que está “en casa”.

Sierra et al. (2000) indican que el olor es el componente del ambiente menos investigado dentro del ámbito comercial, aunque se sabe que establecimientos como las panaderías, tiendas de café, o tabaco lo utilizan de forma habitual para atraer a clientes.

Según estos mismos autores, las investigaciones se han desarrollado, fundamentalmente, en el área de la psicología, y algo en área comercial, y enseñan que el olor:

- El olor tiene tres principales dimensiones: 1) Calidad afectiva (en qué medida resulta agradable). 2) Calidad de activación (cómo es capaz de provocar respuestas fisiológicas medidas por registros encefalográficos o patrones respiratorios). 3) Intensidad (fuerte o suave).
- El olor ambiental podría afectar a la percepción del establecimiento y de sus productos. Es, por lo tanto, una característica física de la situación.
- En diversas investigaciones, se ha encontrado que olores agradables *versus* situaciones neutras:

- Han resultado en objetivos de negociación más elevados.
- Aumentan las interacciones personales.
- Favorecen los estados positivos de humor.
- Favorecen los procesos cognitivos.
- Ayudan a la creatividad.
- La evaluación del establecimiento y de los productos es más positiva.
- Afecta a las conductas de acercamiento / evitación del consumidor (intención de visitar el establecimiento).
- No se han encontrado diferencias en el tiempo de permanencia en el establecimiento, pero sí en su percepción (tiempo real *versus* tiempo percibido). Con olor agradable se percibía que se empleaba menos tiempo.
- Hay inconsistencias sobre el hecho de que el olor agradable incremente la compra, o la intención de compra.
- El olor agradable para poder repercutir en la respuesta de aproximación (actitud hacia el producto, intención de compra, disposición a pagar una precio) debe ser apropiado o congruente con el producto.

Como ejemplo de algunas de estas investigaciones se menciona a continuación la que explica Brizendine (2007) con relación a la oxitocina:

*“reflexiónese sobre un experimento suizo en el cual los investigadores aplicaron un rociador nasal con oxitocina a un grupo de “inversionistas” y lo compararon con otro grupo, al que aplicaron un rociador nasal de placebo. Los inversionistas que recibieron oxitocina ofrecieron el doble de dinero que el grupo que sólo recibió placebo. El grupo de la oxitocina estaba más dispuesto a confiar en un extraño que fingía ser asesor financiero, y se sentía más seguro de que la inversión sería rentable. Dicho estudio determinó que la oxitocina dispara los circuitos de la confianza en el cerebro”.*

Otras experiencias han sido realizadas con la utilización de “feromonas humanas sintéticas” buscando estimular las ventas, en casinos y establecimientos minoristas, a través de potenciar en los consumidores los sentimientos de confort y seguridad (Anónimo, 2004).

Así pues, aunque el “marketing olfativo” está todavía en sus comienzos, parece ser que investigaciones han demostrado que el consumidor recuerda el 35% de lo que huele, el 15% de lo que degusta, el 5% de lo que ve, el 2% de lo que oye, y el 1% de lo que toca. Y sin embargo, el 83% de la inversión publicitaria se concentra en la vista y el oído, y se olvida el resto de los sentidos. (Anónimo, 2007).

Con estos datos, parece evidente que la banca no puede estar ausente de los progresos y avances que en esta parcela del marketing se están, y se puedan producir.

### V.6.2.3.13. Temperatura. Humedad ambiental

Una adecuada temperatura, humedad ambiental, son otros dos parámetros que dan confort a los clientes en su visita a unas instalaciones minoristas. Muy poco se sabe sobre el impacto de estas dos variables en estos entornos.

### V.6.2.3.14. El tiempo: real y percibido

Underhill (2000a) con relación al tiempo de espera, establece que:

- El principal factor determinante de la opinión que el cliente tiene sobre el servicio que recibe es el tiempo de espera.
- Es posible recortar el tiempo de espera si se altera la percepción que de él tienen los compradores.
- El tiempo es maestro cruel en el mundo del *shopping*: atender a un cliente en dos minutos es un éxito, en tres puede ser un fracaso.
- El tiempo de espera suele ocurrir cerca de las cajas, en la fila para que le atienda el cajero, o para pedir una comida, y es en estos momentos cuando se tienen que tomar medidas para acortar la percepción del tiempo:
  1. Interacción humana o de otro tipo.
  2. Colas ordenadas.
  3. Acompañamiento.

#### 4. Distracción.

- La espera puede ser un mal necesario, pero puede ser aprovechado para transmitir un mensaje, y de paso, acortar el tiempo de espera.

Los autores, Sarel y Marmorsten (1999) informan, por ejemplo, de como en un banco minorista acciones realizadas con los consumidores, antes, durante y después de la espera, afectan a la respuesta del consumidor. Sostienen que la experiencia anterior del consumidor es muy importante, aquellos que tuvieron ya experiencias de esperas tienen una respuesta más colérica ante fallos en el servicio. Otro factor importante que afecta de manera muy clara, es el esfuerzo que se perciba que están realizando los empleados para eliminar estas esperas, cuando el consumidor estima que no se está haciendo este esfuerzo su nivel de enfado puede ser alto. Por otro lado, el impacto de una disculpa no es del todo claro, una disculpa no es un genuino esfuerzo de un empleado. Una disculpa no sincera, puede suponer que salga “el tiro por la culata”, sobre todo si el empleado no está realizando los esfuerzos necesarios.

Es evidente que ante un fenómeno de espera, las soluciones son: 1) Reducir el tiempo de espera. 2) Reducir la percepción del tiempo de espera. 3) En todo caso gestionar este tiempo de espera y su impacto en los clientes.

*“La espera puede ser desesperante y hacer desistir al consumidor de comprar el producto.*

*Esta fuga del cliente supone un coste de oportunidad para la empresa por las ventas que deja de efectuar... Si no tiene otra solución que hacer esperar a sus clientes, hágalos al menos llevadera y agradable la espera. Ningún minuto transcurre más lento que aquel en el que no se hace nada. Mantenga ocupados a los clientes mientras esperan. Haga todo lo posible por distraerles, para que la espera sea más soportable, e informe sobre el tiempo que tardará el cliente en recibir el servicio: la incertidumbre hace más larga la espera”, Santesmases (2002).*

También, en relación a este tema, y según Sierra et al. (2000), varios investigadores y sobre diferentes entornos (supermercado, bar, banco) han estudiado el tema de la “aglomeración” (percepción, un sentimiento de que la limitación del espacio restringe los movimientos de una persona, porque hay mucha gente, porque no hay espacio, o por ambas cosas), y de la “densidad” (es una relación de naturaleza física entre el número de personas y el espacio) y su impacto en el consumidor, que puede generar en este distintos tipos de reacciones:

- Reducción del tiempo dedicado a la compra.
- Se adquieren menos productos.
- Se utiliza la información del establecimiento de otra forma.
- Se disminuyen las interacciones con los empleados.
- Más ansiedad.
- Menos satisfacción por la compra.
- Opinión negativa sobre la imagen del establecimiento.
- Experiencia de compra desagradable.

- Sentimiento de que no se ejerce control sobre la situación.  
En este sentido son importantes las opciones que el consumidor tenga, pues a menos opciones, mayor sentimiento negativo.
- Para algunos tipos de negocio es bueno que el establecimiento tenga un nivel mínimo de densidad, por ejemplo, un restaurante, o un concierto.

Aspectos y reacciones del cliente en el entorno minorista, que se entienden mejor si se tiene en cuenta que *“... si la persona siente que puede hacer algo para afrontar la situación, que puede ejercer algún tipo de control – no importa lo pequeño que este sea -, reacciona emocionalmente mucho mejor que quienes se sienten completamente impotentes. Esta sensación de impotencia es precisamente la que convierte a un determinado acontecimiento en algo subjetivamente abrumador”* (Goleman, 1995).

Parece claro que en relación a la estimación del tiempo, hay en el cliente, una percepción muy relativa, y subjetiva del tiempo de espera, así lo apunta Underhill (1999), cuando afirma que en sus investigaciones ha encontrado que la gente tendrá una segura percepción si ellos esperan de 2 a 3 minutos, pero si alguien espera 5 minutos, frecuentemente dirá: *“¡Oh!, estuve esperando 10 minutos”*, aunque la percepción de la gente varía si tienen algo que hacer. Unos bancos escandinavos han solucionado este asunto dando un número igual que en la panadería, y la gente se puede sentar y leer, así no se irritan tanto como si estuvieran esperando en la línea.

Por otro lado, la presión del ahorro de costes que lleva a reducciones de personal en las sucursales, y a que los que quedan deban estar más dedicados a las operaciones que a ventas, hace que en las sucursales se haya considerado el uso de los cajeros automáticos, como una posible solución para eliminar las colas y los tiempos de espera, así es destacable el importante papel que están adquiriendo los cajeros automáticos (ATM) en las relaciones de los clientes, cuyo peso sigue creciendo. Los bancos vienen haciendo desde mediados de los ochenta importantes esfuerzos, para trasladar las operaciones banales de los clientes a ese canal de menor costo, liberando así potencial comercial en sus sucursales.

#### **V.6.2.3.15.** La publicidad en el lugar de venta

La sucursal es el lugar de encuentro con los clientes de las entidades financieras, es, por lo tanto, una magnífica oportunidad para implementar medidas de animación y comunicación hacia los clientes.

*“La publicidad en el lugar de venta (conocida de forma abreviada como PLV) incrementa las compras por impulso... Además, proporciona información, anima a comprar el producto y recuerda su existencia”* (Santesmases, 2002), aunque evidentemente, para conseguir todo ello procederá realizarse diferentes preguntas sobre los niveles de visualización de la PLV, es decir, ¿dónde colocar la publicidad, los folletos, la información?, ¿dónde colgar los carteles?, ¿se podría hacer publicidad en el suelo?, ¿se hace cuando el cliente está entrando, o mejor en su camino de salida?

En principio, casi todo tipo de material de publicidad en el punto de venta, es factible de ser usado por una sucursal bancaria para la venta de sus productos: expositores de suelo, cartelería colgante, folletos, adhesivos en el suelo, etc.

En este sentido, hay informes que señalan que hay “sectores que apuestan por la PLV. Por ejemplo, la banca invierte muchísimo dinero, sobre todo con las fusiones, cambio de nombres o nuevos logotipos. El interior de los bancos empieza a ser un punto de venta: desaparecen las ventanillas, venden seguros y otros artículos, y la tendencia va a más” (IPMARK, 2001).

Para Sarro (2001) la “*publicidad en el lugar de venta (PLV) es la que se realiza en las sucursales, incluyendo los escaparates, fachadas, toldos, letreros luminosos, banderolas, soportes para folletos, muestrarios, expositores, carteleras, mostradores, adhesivos, material de señalización de interiores, paneles de información, accesorios de mobiliario, etc. El hecho de que este medio publicitario se encuentre en el punto de venta le confiere un carácter especial.*

*La PLV facilita una información visual completa de la gama de productos de una entidad, y normalmente transmite un argumento preciso y específico acerca de un determinado producto, insistiendo sobre los mensajes lanzados a través de la prensa, la publicidad exterior o cualquier otro medio publicitario. Sirve también de canal de comunicación de las acciones promocionales.”*

La PLV puede ser de información (función publicitaria) y de exposición (intenta favorecer la venta), tanto en un caso como en otro, la PLV debe llamar la atención del cliente, y atraer su interés hacia un servicio financiero o la

acción promocional, pudiendo tener como objetivos más importantes de la PLV (Sarro, 2001):

- Señalar la presencia de unos productos en el punto de venta.
- Mejorar la información sobre los productos.
- Facilitar el trabajo de información de los vendedores.
- Servir de apoyo material a la acción promocional.
- Favorecer la venta visual.
- Mover la acción y provocar la compra. Es un importante medio para general ventas por impulso, para conseguir elevar el porcentaje de compras no planeadas.
- Facilitar el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.
- Recordar los mensajes lanzados a través de cualquier otro medio publicitario.
- Mejorar la notoriedad de una marca.
- Crear una mayor animación en el punto de venta.

*“La PLV permite, además, crear un clima agradable a la sucursal, rompe la monotonía, recrea la vista, anima la oficina, y puede ejercer una atracción considerable sobre el cliente. Por otro lado, la PLV contribuye a mejorar la imagen de la entidad” (Sarro, 2001).*

*“El merchandising incluye todas las acciones comunicativas que se realizan en el punto de venta, en este caso la oficina bancaria, como PLV (publicidad en el punto de venta), disposición de la oficina, etc. Ayuda tanto a la venta de los productos*

financieros como a la transmisión de una imagen de la entidad. En este sentido, en los últimos años, las oficinas bancarias se han convertido en un gran escaparate de los diferentes productos que ofrecen. Los organismos financieros se han dado cuenta de que la oficina es un producto a vender que, a su vez, sirve para vender otros productos y servicios” (Sanchez, 1997).

A continuación, con un objetivo meramente ilustrativo, algunos ejemplos de folletos “experienciales” utilizados por algunos bancos:

**Gráfico V.6.** Ejemplo de folletos experienciales de productos bancarios



Es evidente la clara línea, experiencial y emotiva de todos estos folletos ejemplo, con figuras humanas, con la muestra de satisfacción, felicidad que el uso y disfrute del servicio les va a proporcionar, y todos los problemas que con

ello se van a solucionar, con palabras como: familiar, ilusiones, futuro, cómoda, gratis, seguro, vívelo, etc.

Pues bien, esta clara línea experiencial de los folletos, luego no es reflejada para nada cuando se analiza la sucursal bancaria como espacio físico, creando así una clara disonancia en los mensajes e imágenes que se tratan de transmitir a los clientes.

#### **V.6.2.3.16.** La promoción en la oficina bancaria

Los bancos cada vez más se están viendo obligados a la realización de promociones y actividades de captación y mantenimiento de clientes. Pero una vez más sus instalaciones y diseño no han tenido en cuenta esta actividad. Resulta chocante en muchas ocasiones ver una bicicleta, o una batería de cocina, o una cubertería, encima de unos ordenadores, además sin la posibilidad de que el cliente la pueda examinar, tocar, tener una experiencia. El mensaje es en muchas ocasiones: no tocar.

En la mayor parte de las ocasiones el espacio físico de las sucursales bancarias no ha tenido en cuenta un espacio para la realización de estas actividades promocionales.

Finalmente, y como corolario de esta descripción de “la promoción en la oficina bancaria”, es útil comentar el trabajo de Pita (2004) en su estudio sobre *“la importancia y el comportamiento de cambio de los clientes bancarios: un análisis empírico”* realizado en Galicia. Este autor, después de realizar un análisis factorial sobre 23 ítems diferentes, llega para explicar estos cambios de

los clientes a las siguientes conclusiones: *“el primer factor incluye atributos relacionados con la fiabilidad, la actitud, la competencia y eficiencia del personal. Este primer factor denominado «personal» explica la mayor proporción de varianza (36,9 por 100 de la varianza total). El siguiente factor en explicación de varianza es el que contiene los atributos relacionados con el «entorno» de las instalaciones (aspecto de las instalaciones, tamaño de la sucursal, etcétera) y este factor explica el 11,5 por 100 de la varianza total”*. Y continúa el autor en su trabajo indicando las repercusiones prácticas de su investigación como sigue: *“hoy en día, la mayor parte de los esfuerzos promocionales locales realizados por las entidades financieras continúan poniendo más énfasis en los tipos de interés y otras consideraciones financieras similares que en las no financieras. Los hallazgos de esta investigación sugieren que las personas responsables de marketing de las entidades financieras necesitan prestar mucha más atención a factores promocionales como el personal, el entorno y la comodidad que la que han venido prestando hasta ahora. Esto ayudaría a las entidades a diferenciar sus ofertas en percepción de los clientes y así atraerlos de la competencia, por lo menos hoy por hoy”*.

## **CAPÍTULO VI**

### **MARCO TEÓRICO Y REVISION BIBLIOGRÁFICA**

## ÍNDICE

VI.1. Introducción.

VI.2. Marco de pensamiento atmosférico.

VI.3. Marco del *servicescape*.

VI.4 La ciencia del *shopping*.

VI.5 Lugar y no lugar.

VI.6. Marketing experiencial.

## **VI.1. Introducción**

La óptica desde la que se analiza la presente revisión bibliográfica, propone un marco teórico válido para el desarrollo de esta Tesis Doctoral, que se fundamenta y apoya básicamente en cinco desarrollos teórico–prácticos:

1. Pensamientos atmosféricos.
2. *Servicescapes*.
3. Ciencia del *shopping*.
4. *Places* y *Non Places*.
5. Marketing experiencial.

Esta investigación “nace de”, o utiliza conceptos y planteamientos provenientes de los anteriores marcos. Se consideran aquí a estos como ópticas totalmente complementarias, que se enriquecen mutuamente, y que permiten poder explicar la variable del “entorno físico” desde diferentes e interesantes ángulos.

En consecuencia, en este capítulo se explica a continuación de forma resumida cada uno de los anteriores marcos de pensamiento, con los principales autores que han contribuido a su nacimiento y desarrollo.

El objetivo es conocer el “estado del arte” sobre la cuestión objeto de estudio, y ayudar a aproximarse al complejo fenómeno del entorno físico de un establecimiento minorista.

## **VI.2. Marco de pensamiento atmosférico**

Kotler (1973) en su artículo “*Atmospheric as a marketing tool*”, indica que los consumidores en su proceso de decisión de compra, de productos o servicios, responden a más factores que los meramente tangibles. Así, los compradores responden al “*producto total*” que incluye sus servicios, garantías, etc., y entre todos ellos uno de los elementos principales es el lugar, más específicamente, las instalaciones y la atmósfera donde el producto es comprado o consumido, llegando en muchas ocasiones a ser esto “el producto principal”, todo ello, a pesar de la poca atención que en la mayoría de las ocasiones se ha prestado a esta variable por parte de los responsables de marketing, anclados todavía en el negocio de “la mercancía o servicio”.

Kotler (1973) estima que la “estética espacial” será usada dentro del marketing, como una parte más del marketing mix, de la misma forma a como se usa la variable precio, publicidad, relaciones públicas, etc., sobre todo, esto será así en aquellos sectores en los que el número de establecimientos sean elevados, o en mercados en los que la diferencia de producto o precio sea muy pequeña.

Se define el concepto atmósfera como “*el diseño del espacio creado conscientemente para generar determinados efectos en los compradores, más específicamente, es el esfuerzo para diseñar entornos de compra que produzcan efectos emocionales específicos en el comprador con el objetivo de potenciar su probabilidad de compra*” (Kotler,1973).

La atmósfera de cualquier establecimiento es así percibida por los consumidores a través de los sentidos: vista, oído, olfato, tacto. Y es este

concepto de percepción, lo que hace que se esté ante según dos tipos de atmósfera (Kotler, 1973): la atmósfera planeada (*intended atmosphere*), que es el conjunto de cualidades sensoriales que el diseñador ha utilizado en el espacio, y la atmósfera percibida, que es como realmente el consumidor percibe ese conjunto de elementos o cualidades sensoriales de las instalaciones o espacio físico.

La cadena causal que une la atmósfera con la probabilidad de compra se desarrolla en los siguientes cuatro pasos:

1. El objeto (producto o servicio) de compra se rodea de un espacio con cualidades sensoriales.
2. El comprador percibe esas cualidades sensoriales del espacio.
3. La anterior percepción modifica la información del comprador, y su estado afectivo a través de tres posibles caminos:
  1. Siendo un medio para crear “atención” por medio de colores, sonidos, etc. que diferencie al establecimiento.
  2. Siendo un medio para crear “mensajes” que expresen ideas acerca del establecimiento.
  3. Siendo un medio para crear “afecto” que provoque reacciones viscerales (emocionales) sobre la probabilidad de compra.
4. Consecuencia de los tres pasos anteriores, se modifica (aumenta o disminuye) la probabilidad de compra del cliente.

En relación con esta materia, los psicólogos ambientales Russell y Mehrabian (1976), trabajaron precisamente en analizar la interacción del hombre con sus entornos, en comprender e identificar respuestas resultantes de la estimulación proveniente de diferentes tipos de entornos, dentro del paradigma de “Estímulo → Organismo → Respuesta (EOR)”, y teniendo en cuenta, además, el efecto de la sinestesia (la estimulación de un sentido afecta a los otros), llegaron a la conclusión de que ante los diferentes tipos de espacios, atmósferas o entornos, el consumidor adopta respuestas emocionales básicas que se pueden describir en tres dimensiones, conocidas comúnmente con el acrónimo PAD:

1. Placer – Disgusto (*Pleasure – Displeasure*): grado en que la persona se siente bien, gozosa, feliz, satisfecha.
2. Grado de excitación (*Arousal- Non arousal*): grado de excitación, estimulación, alerta, actividad.
3. Dominio – Sumisión (*Dominance – Submissiveness*): grado en el que un individuo se siente en control de la situación, libre de actuar.

Estas tres dimensiones independientes y bipolares, según Russell y Mehrabian (1997), son necesarias y suficientes para definir de forma adecuada los estados emocionales.

Los tres anteriores tipos de emociones generan (dentro del esquema EOR<sup>1</sup>) unas conductas de los consumidores, en reacción a los entornos en los que se encuentran que pueden ser de dos tipos:

1. Aproximación (*approach*): deseo de estar, mirar, explorar, comunicarse con otros.

---

<sup>1</sup> Estímulo. Organismo. Respuesta.

2. Evitación (*avoidance*): deseo de salir, de no interactuar con el entorno, de no comunicarse ni de interactuar con otros.

Donovan y Rossiter (1982), realizaron investigaciones posteriores sobre el modelo de Mehrabian y Russell, revisándolo y llegando a partir de su trabajo a las siguientes conclusiones:

- El placer (P) inducido por la tienda es un poderoso determinante de las conductas de “aproximación-evitación”, y de la conducta de gasto.
- Los sentimientos de excitación y alerta (A) producidos por la tienda, pueden aumentar el tiempo que se pasa en la tienda, y la voluntad de interactuar con el personal de ventas.
- La tercera variable del modelo, el dominio (D), no parece relacionarse bien con las conductas en la tienda. Así, en consecuencia, estos autores revisan el modelo de Mehrabian y Russell eliminando esta variable de él, y dejando las emociones reducidas a dos (placer y excitación: P y A), en vez de a las tres originales.

En conclusión, Donovan y Rossiter (1982) se preguntan, ¿cómo actúa un cliente en la tienda en reacción al entorno?, y llegan a la conclusión de que hay dos dimensiones emocionales principales (que interactúan entre ellas) que son el placer (*pleasure, P*), y la excitación (*arousal, A*). Estas dos emociones influyen la conducta de compra de los clientes, en las instalaciones minoristas, en los siguientes aspectos:

- Gozo de la compra en la tienda.
- Influyen en el tiempo de búsqueda y exploración en la tienda.

- Alteran el deseo de hablar con el personal de ventas.
- Impactan en la voluntad de gastar más dinero del originalmente planeado.
- Modifican la probabilidad de volver a la tienda.

En consecuencia, la aplicación práctica de los resultados de esta investigación, lleva a recomendar a que los minoristas deban considerar, también, los aspectos emocionales de los compradores, no sólo sus pensamientos.

Estas conclusiones son confirmadas por el mismo autor en estudios posteriores (Donovan et al., 1994), en donde se demuestra que el entorno afecta a las emociones (independientemente de las variables cognitivas como calidad y precio), y que estas afectan al tiempo de permanencia en la tienda y al dinero gastado por el cliente en ella.

No solamente los anteriores autores (Donovan y Rossitter) pusieron a prueba el modelo PAD, también Foxall (1997), llegó a la conclusión de que la teoría de Mehrabian y Russell en su aplicación a los entornos de consumo había tenido resultados mixtos, debido a que no existe una “*teoría consistente de clasificación de los diferentes entornos*” de consumo, y esto ha llevado a que la investigación se haya hecho de forma aleatoria, tomando diferentes entornos de forma intuitiva.

Para contribuir a desarrollar esta clasificación Foxall (1997), apoyado en el “modelo de la perspectiva de la conducta” (*The behavioural perspective*

model<sup>2</sup>), y en que los entornos pueden ser “cerrados” (la situación en ese lugar la manejan otras personas) o “abiertos” (la situación en ese lugar la maneja el cliente), propone ocho diferentes entornos de consumo en los que se producen diferentes respuestas emocionales por parte de los consumidores, según se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro VI.1. La matriz conducta-entorno**

<b>MATRIZ CONDUCTA – ENTORNO</b> (Foxall, 1997)	Escenario de conducta: CERRADO	Escenario de conducta: ABIERTO
<b>REALIZACIÓN</b> Alto Utilitarismo Alto Informativo	<i>Categoría 2</i> <b>SATISFACCIÓN</b> PLACER EXCITACIÓN Dominio	<i>Categoría 1</i> <b>STATUS-CONSUMO</b> PLACER EXCITACIÓN DOMINIO
<b>HEDONISMO</b> Alto Utilitarismo Bajo Informativo	<i>Categoría 4</i> <b>DIVERSION INELUDIBLE</b> PLACER Excitación Dominio	<i>Categoría 3</i> <b>DIVERSIÓN POPULAR</b> PLACER Excitación DOMINIO
<b>ACUMULACIÓN</b> Bajo Utilitarismo Alto Informativo	<i>Categoría 6</i> <b>CONSUMO SIMBÓLICO</b> Placer EXCITACIÓN Dominio	<i>Categoría 5</i> <b>ACUMULAR-AHORRAR</b> Placer EXCITACIÓN DOMINIO
<b>CONSERVACIÓN</b> Bajo Utilitarismo Bajo Informativo	<i>Categoría 8</i> <b>CONSUMO OBLIGATORIO</b> Placer Excitación Dominio	<i>Categoría 7</i> <b>COMPRA DE RUTINA</b> Placer Excitación DOMINIO
Mayúsculas: respuesta emocional alta Minúsculas: respuesta emocional baja		

Fuente: Foxall (1997).

<sup>2</sup> El modelo *the behavioural perspective model* indica que la conducta del cliente es resultante del rango de los diferentes entornos de consumo y de la historia de aprendizaje del cliente. Todo ello moderado por dos importantes refuerzos: el utilitario y el de la información.

Así Foxall (1997), confirma la relevancia de las emociones del modelo PAD, pero matizando la importancia de cada una de ellas según los diferentes entornos. Idea esta, que la reafirma en investigaciones posteriores (Foxal y Greenley, 1998), en la que concluye que el papel del placer (P), la excitación (A) y el dominio (D), como determinantes de la conducta del consumidor queda demostrada, encontrando además, una importante interacción entre el placer (P) y la excitación (A) del cliente.

Siguiendo con diferentes clasificaciones relevantes al objeto de estudio, para Holt (1995), “*el consumo es un modo de acción que la gente desarrolla de varias formas*”, estas diferentes formas se pueden agrupar en tres, más una adicional que añade este autor:

1. Consumo como experiencia: el consumo como fenómeno psicológico, consecuencia de las reacciones emocionales que las personas tienen ante este hecho.
2. Consumo como integración: para el cual las propiedades simbólicas son importantes, así el consumidor integra a sí mismo y al objeto de consumo.
3. Consumo como clasificación: en el cual el consumo actúa como un elemento o regla de clasificación de los consumidores:
4. Consumo como juego: es la variedad que añade Holt (1995), para el cual el consumo puede ser también un juego, interacción con los objetos y con otras personas.

Ahora bien, la variable atmosférica es, si cabe, todavía más importante en el mundo de los servicios, pues actúa de tal forma que hace de “envase” que arropa la entrega, o “el encuentro del servicio” (*service encounter*).

Hay que tener en cuenta que los servicios se comercializan, y se entregan en el entorno de las instalaciones de la empresa, y esto impacta tanto a empleados como a los propios clientes que lo compran o reciben. Estas variables atmosféricas actúan, además, en tres momentos: tanto antes, durante, como después del encuentro (Hoffman y Turley, 2002).

Es preciso recordar aquí que, en general, las organizaciones de servicios están compuestas por dos partes, una conocida como la estructura de apoyo (*back office*), que es la que realiza operaciones de producción, y que está detrás de la escena, y la otra conocida como la estructura de relación directa con los clientes (*front office*).

Estas dos estructuras son las que contienen y forman las instalaciones, además de los empleados que las atienden, y los clientes que las usan (modelo de *servucción*). Y es este entorno el que juzga el cliente de servicios en la fase anterior a la compra, que es precisamente cuando se enfrenta a una mayor percepción de riesgo en la adquisición de los servicios. La atmósfera así puede ser efectivamente gestionada por las empresas, para reducir este nivel de riesgo percibido por el cliente, dando pistas o señales que le hagan a este reducir su nivel de riesgo percibido, sobre todo, cuando el nivel de información que dispone el cliente en la fase previa (“antes”) es bajo. Aunque, hay que hacer notar, que en el caso de los servicios su evaluación ocurre

principalmente en las fases de “durante” y “después” de su consumo. Es en estas fases donde el papel de la atmósfera es realmente importante.

¿Cuánto influye la atmósfera en la conducta del cliente? Esta influencia de la atmósfera en la conducta ha sido conceptualizada, según Hoffman y Turley (2002) en tres distintas posiciones:

1. “Determinismo” de la arquitectura (*architectural determinism*), que defiende una relación directa entre el entorno o atmósfera y la conducta del cliente.
2. “Posibilismo” del entorno (*environmental possibilism*), que sostiene que el entorno es un agente pasivo limitador que facilita, por un lado, y limita, por otro, la conducta del consumidor.
3. “Probabilismo” del entorno (*environmental probabilism*), para el que se da una relación probabilística entre el entorno y la conducta.

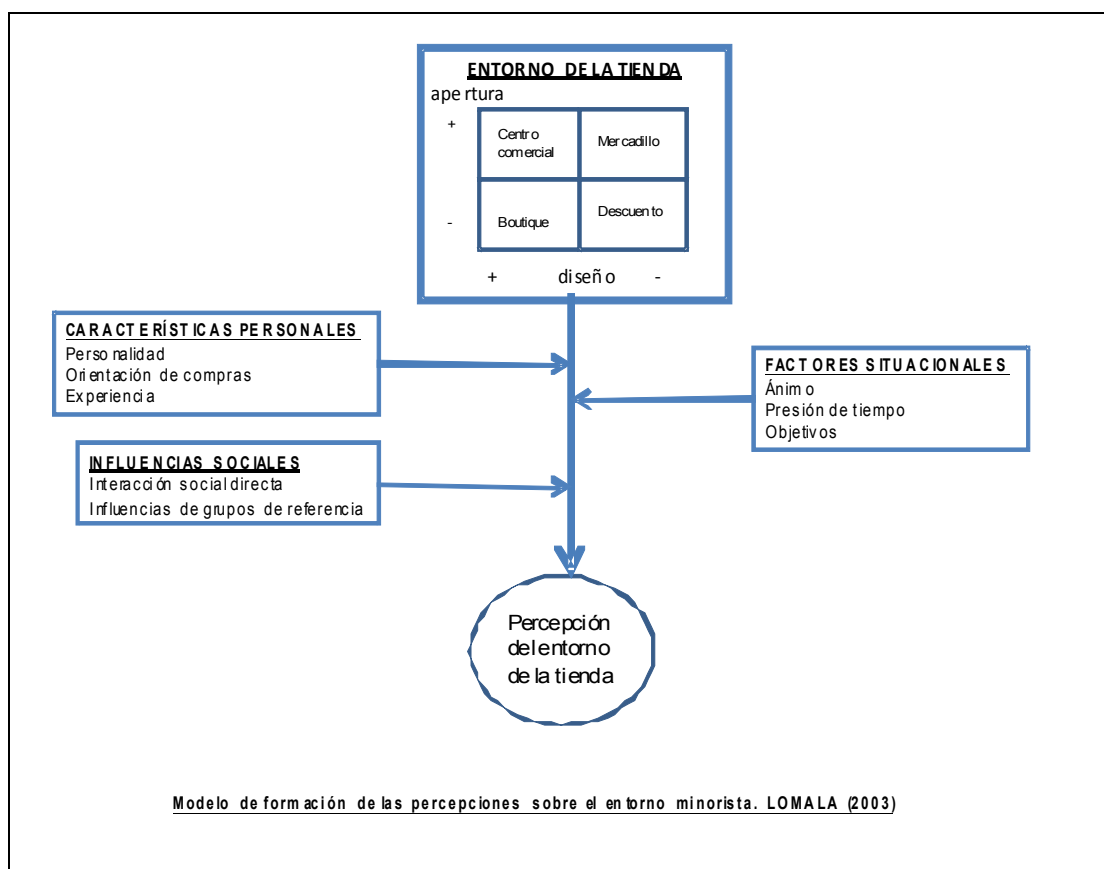
Para Luomala (2003) la comprensión de gran parte del entorno del consumo es escasa debido a varias razones. La primera es que el amplio mundo de los diferentes tipos de entornos no ha sido totalmente cubierto, la segunda es que muchos factores que afectan al entorno no han sido considerados, la tercera es que muchos estudios se han centrado en los aspectos cognitivos o funcionales, pero se han olvidado de los factores sociales y emocionales, y finalmente, la cuarta es que los estudios se han centrado en la dirección de persona-entorno, pero han olvidado la relación de lugar-persona, es decir, de alguna manera “*nosotros hacemos a los edificios, pero estos nos hacen a nosotros*”.

Por otro lado, gran parte de la investigación sobre la atmósfera se ha realizado estudiando variables aisladas (música, aroma, etc.), y es Luomala (2003) quien alerta sobre el hecho de las carencias de esta forma de investigación sobre la atmósfera o el entorno, impulsando la necesidad de prestar más atención a las características “molares”, que son aquellas que resultan de la suma de las características físicas del entorno.

Así, según Luomala (2003), y de acuerdo con Foxall y Greenly (1998), las instalaciones en las que se produce la conducta del cliente ocurren en un continuo, que va desde el extremo de “cerrado” al de “abierto” (primera dimensión). Estos extremos reflejan hasta qué punto las instalaciones son controladas por agentes diferentes al cliente (“cerrado”), o están controladas por el cliente (“abierto”). La segunda dimensión es el nivel input directivo en la calidad del diseño del entorno.

Así, dibujando los dos ejes anteriores aparecen, cuatro tipologías de entornos: centros comerciales, rastros o mercadillos (*flea markets*), boutiques y tiendas de descuento. Ver gráfico a continuación.

**Gráfico VI.1.** Cómo se forman las percepciones sobre el entorno minorista



Fuente: Luomala (2003).

Estos diferentes entornos influyen en las percepciones de los clientes a través de ciertas variables “moderadoras”, que afectan a este proceso como son: las características personales, factores situacionales y factores sociales.

Otros autores como Greenland y McGoldrick (2005), han estudiado los entornos de servicios bancarios. Opinan que los aspectos de estas instalaciones son cruciales para la adquisición y retención de los clientes. Esta relación entre los entornos y las conductas es compleja, y encontrar el diseño ideal es difícil. Se han realizado estudios sobre los componentes aislados del entorno, pero estudios que investiguen el impacto del entorno global sobre los

consumidores son limitados. La investigación realizada por estos autores, revela que los diseños más modernos de los establecimientos bancarios, inducen unas reacciones más favorables en los clientes (aunque el tema es complejo, ya que algunas características tienen impactos positivos y otros negativos). Esto justifica de alguna forma las remodelaciones de estas instalaciones. El problema es que son muchas las disciplinas pueden estar involucradas en esta cuestión: arquitectura, diseño, geografía, psicología ambiental y marketing. El coste de reacondicionar estas instalaciones es enorme, y muy frecuentemente, se hace sin apreciar el impacto que esto puede tener en los clientes. No obstante, ya se han ido introduciendo oficinas más modernas: fachadas, otras distribuciones del espacio e instalaciones, *merchandising*, etc., y muchos bancos siguen experimentando para encontrar el *layout* ideal. Hay que tener en cuenta que, en el sector bancario, la sucursal es uno de los pocos elementos tangibles disponible para los clientes, es por lo tanto, esencial que se perciba positivamente, y que el diseño de este espacio afecte, también, a la satisfacción de los empleados, y se refleje en la calidad del servicio prestado.

Para Greenland y McGoldrick (2005) los estudios que se han realizado de evaluación del entorno como un todo (en vez de enfocarse en aspectos individuales) se pueden dividir en las siguientes cuatro grandes categorías:

1. Descripción del entorno y clasificación: son estudios que describen el entorno (luz, temperatura, música, color, muebles, etc.) y lo clasifican. Las clasificaciones aportan la ventaja de organizar un

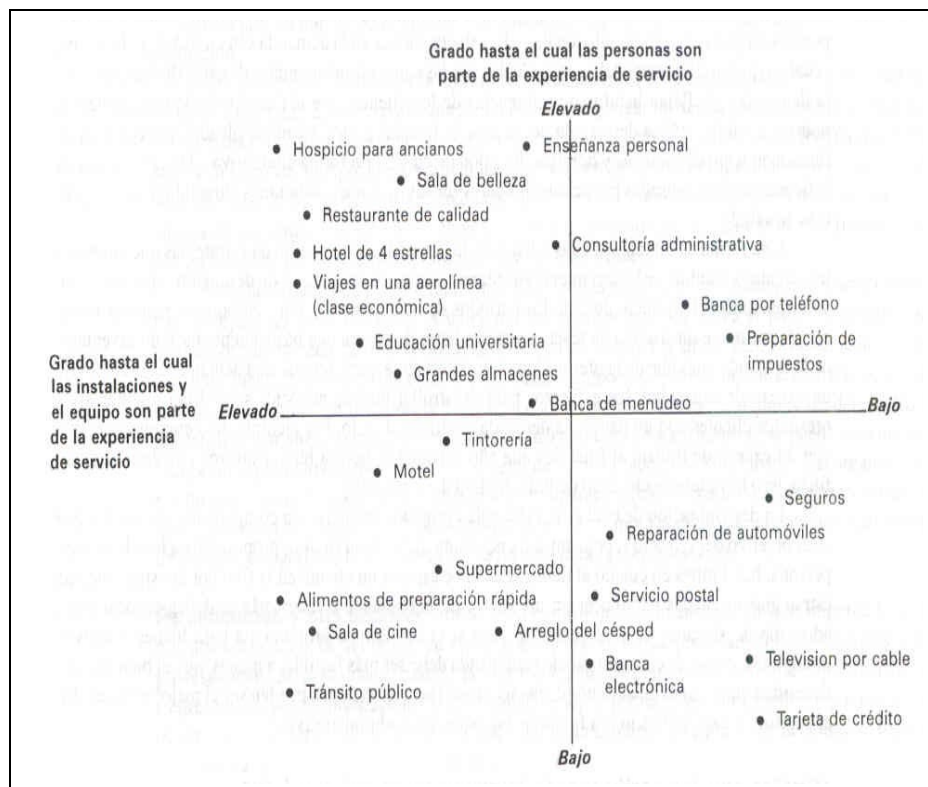
fenómeno en clases, y así facilitar su estudio sistemático.

Un ejemplo de esto lo da Lovelock (1997), al clasificar los distintos tipos de atmósfera en función de dos ejes:

1. El grado hasta el cual las personas son parte del servicio (alto o bajo).
2. El grado hasta el cual las instalaciones son parte de la experiencia del servicio (alto o bajo).

Estos dos ejes generan cuatro cuadrantes, en los que como se ve en el gráfico siguiente, se pueden ubicar los distintos tipos de establecimientos minoristas.

**Gráfico VI.2.** Diferentes tipos de entorno minorista

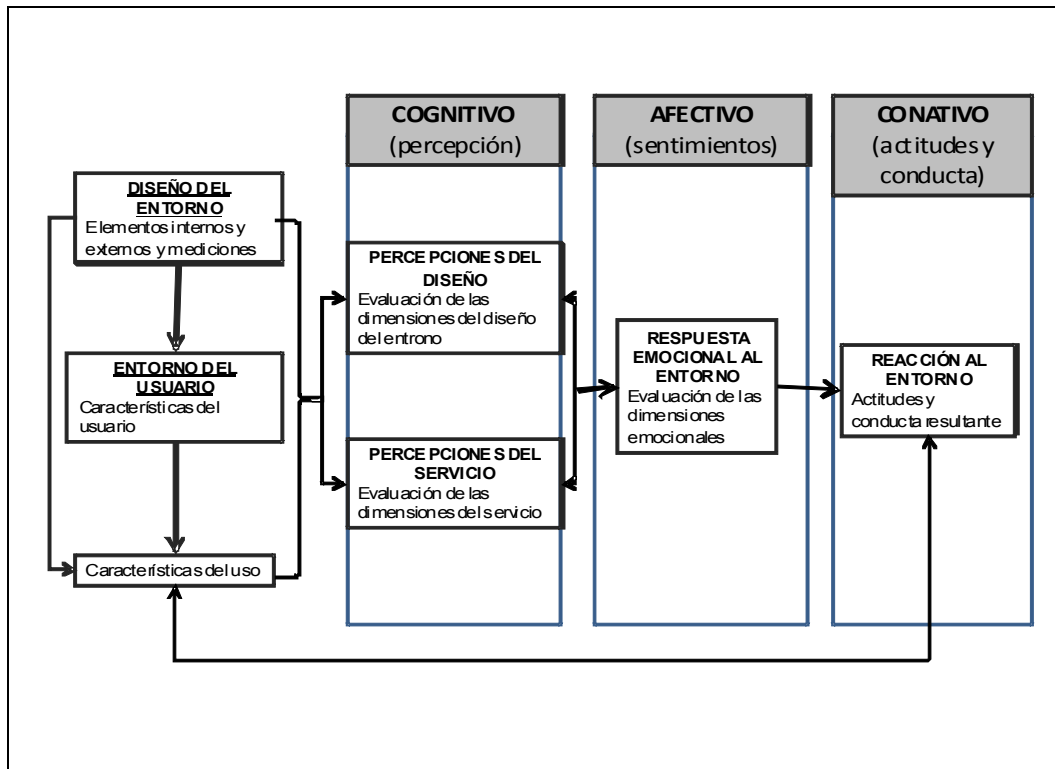


Fuente: Lovelock (1997).

2. *Rating* de los aspectos y dimensiones físicas y funcionales: agrupa a los estudios que miden el entorno a través de adjetivos bipolares, rating de atributos específicos, medición de la importancia de *items*, etc. Estos estudios, no obstante, no tienen en cuenta que el impacto del diseño es frecuentemente subliminal y que es difícil de verbalizar.
  
3. Medición de la respuesta afectiva: los psicólogos ambientales Mehrabian y Russell (1974), y su modelo PAD, en el que usaron medidas diferenciales semánticas para medir las emociones (placer, excitación, dominio. PAD), que luego afectaban a las conductas de los clientes (aproximación o evitación). Este modelo fue refinado por Donovan y Rossiter (1982), y usado en diferentes estudios sobre el impacto afectivo de los entornos minoristas.
  
4. Marcos conceptuales: Bitner (1992) desarrolla su concepto de *servicescape* que es la suma de tres elementos: exteriores, interiores, y otros elementos tangibles. El *servicescape* genera emociones y estas propician conductas en los clientes.  
  
Baker et al. (2002) desarrolla, también, un marco que une el entorno de la tienda (social, diseño y ambiente), con el criterio de selección de tienda (percepciones de la calidad del servicio, calidad de los productos, valor, esfuerzo y coste físico).  
  
Greenland y McGoldrick (2005), en base a su propia investigación, son otro ejemplo de aportación a la línea de trabajo sobre los marcos conceptuales, con el modelo de respuesta al entorno que se muestra

en el siguiente gráfico.

**Gráfico VI.3. Modelo de respuesta al entorno**



Fuente: Greenland y McGoldrick (2005).

Habría una quinta categoría más a añadir las cuatro anteriormente descritas según Greenland y McGoldrick (2005), ya que el elemento físico recibe también su reconocimiento y estudio dentro del modelo SERVQUAL de Berry, Parasuraman y Zeithaml (1990), al ser uno de los cinco factores de que se compone este conocido modelo:

1. Elementos tangibles (preguntas del 1 al 4): grado de modernidad de la apariencia del equipo de la empresa, grado en son visualmente atractivas las instalaciones físicas, evaluación de la presentación de los empleados, evaluación de los materiales asociados con el servicio, conveniencia de los horarios.

2. Fiabilidad (de la pregunta 5 a la 9)
3. Capacidad de respuesta (de la pregunta 10 a la 13)
4. Seguridad (de la pregunta 14 a la 17)
5. Empatía (de la pregunta 18 a 22).

No obstante lo resumido hasta aquí, los marcos atmosféricos tienen también algunas limitaciones. Bonnín (2006) detalla algunas de estas debilidades:

1. La primera tiene que ver con el papel de la persona en la relación con el entorno físico. En los marcos atmosféricos la perspectiva es que el cliente es pasivo, así se estudia la influencia del entorno en el cliente, pero se olvida la influencia que el cliente genera en el entorno. Hay autores argumentan que los consumidores son parte activa en el proceso de consumo.
2. En segundo lugar, el marco trata de comprender el efecto de las pistas o señales en la estimulación de los sentidos, lo que implica que algunas dimensiones del entorno pueden estar sobreponderadas.
3. En tercer lugar, la experiencia de la gente en el entorno se supone está basada en estados internos, y la conducta física resultante se supone una consecuencia de esos estados internos, pero pocos trabajos se han realizado en la idea de que el propio cliente es el medio para crear su experiencia. El cuerpo (del propio cliente) puede ser una importante fuente de experiencia.

Para aportar solución a alguno de estos problemas, Bonnín (2006) habla

del concepto de “apropiación”, este concepto puede ayudar a ampliar la comprensión de la relación entorno - cliente. En su opinión, durante el “encuentro del servicio” (*service encounter*), se dan dos importantes procesos que deben distinguirse con claridad:

1. La reacción usual del organismo (emocional, cognitiva, fisiológica).
2. El proceso de apropiación (cómo la gente usa el espacio y se mueve en él)

Dos factores principales afectan a este proceso de apropiación:

1. Las características del entorno: su atmósfera, el tipo de espacio, la posibilidad o apertura para la apropiación.
2. Las características de la persona y de la situación (motivos, compromiso, actitud hacia la tarea, deseo de apropiación consciente o inconsciente).

**Cuadro VI.2. La matriz de gestión del espacio**

		Atmósfera	
		Alta estimulación	Baja estimulación
Apropiabilidad (tipo de espacio)	Espacio activo lúdico (alta discontinuidad introducida por micro eventos y cercamiento)	Espacio lúdico, activo, sensorial	Espacio lúdico, activo, sensorial
	Espacio funcional (baja continuidad con pocos microeventos y franqueza)	Espacio funcional, sensorial	Espacio funcional, sensorial

Fuente: Bonnín (2006).

### **VI.3. Marco del *servicescape***

Para Bitner (1990) la satisfacción del consumidor depende de forma más inmediata de la gestión de los “encuentros individuales” (*service encounters*) entre la empresa y el cliente, siendo estos el periodo de tiempo durante el cual un consumidor interactúa con un servicio. Esta definición incluye todos los aspectos del servicio con los cuales el consumidor interactúa, su personal, sus instalaciones y otros elementos tangibles, durante un periodo dado de tiempo.

El marketing *mix* es definido como el conjunto de las variables controlables que una organización puede coordinar para satisfacer a su mercado objetivo, y se ha considerado que estaba compuesto de cuatro *P*'s (producto, precio, *placement* y promoción). Sin embargo, para Bitner (1990) en el sector de los servicios es preciso añadir otras variables adicionales a las anteriores *P*'s, dado que los clientes frecuentemente están “en la factoría” e interactúan con el personal de la empresa. Por lo tanto, “la factoría” (evidencias físicas), el “personal” (participantes), y los “procesos” (procedimientos) juegan, también, un papel importante en dicho *mix*.

Además, como los servicios son esencialmente intangibles, los consumidores buscan señales que actúan como indicadores de las capacidades de la empresa. Muy frecuentemente estas señales se derivan de las instalaciones físicas y de sus empleados.

La satisfacción respecto a este tipo de “encuentros”, la realizan los clientes comparando el funcionamiento del producto o servicio, con sus expectativas previas. Cada individuo tiene sus propias expectativas. Si las expectativas son superiores al funcionamiento del producto o servicio se produce la insatisfacción. Si las expectativas son menores que el funcionamiento real del producto o servicio se obtiene la satisfacción. Diferenciando entre la satisfacción así definida, y la calidad percibida, es cómo el consumidor juzga a una empresa de forma general en su excelencia o superioridad (Bitner, 1990).

El modelo de Bitner (1990), de evaluación del “encuentro del servicio”, incorpora las atribuciones de los clientes dentro de su paradigma de “satisfacción”, siendo atribuciones lo que la gente percibe que son las causas detrás de sus propias conductas. Las conductas de otros, o de los eventos que ellos observan, y son precisamente la naturaleza de las atribuciones las que afectan a las respuestas afectivas y al comportamiento del cliente.

Así Bitner (1992) continuando el desarrollo de su pensamiento sobre los “encuentros de servicio”, acuñó el término “*servicescape*” desarrollando la definición que Kotler (1973) dio del término atmósfera (elementos tangibles = edificios, alfombras, muebles, decoración,... + elementos intangibles = colores, música, temperatura, olores).

El *servicescape* de Bitner (1992) es la suma de tres elementos a saber:

1. Elementos exteriores: diseño exterior, letreros, aparcamiento, paisaje, entorno.

2. Elementos interiores: diseño interior, equipamiento, cartelería y letreros, distribución de espacios, calidad del aire, temperatura.
3. Otros elementos tangibles: tarjetas de visita, papelería, facturas, informes, apariencia de los empleados, uniformes, folletos.

La atmósfera, el entorno físico, el cómo está planteada y diseñada la tienda se asume que tiene un efecto en el consumidor (y también en los empleados), y en su comportamiento en la tienda. Sirve, entre otras cosas, para hacer evaluaciones subjetivas sobre lo esperado por el cliente del propio servicio. Esto es algo que ya se acepta en general en toda la literatura, y que se considera y aplica por parte de muchas empresas, y de manera muy habitual en una serie de sectores minoristas.

Para Bitner (1992) esta capacidad del entorno físico de influir en conductas y de crear imagen, es particularmente clara para los servicios como hoteles, restaurantes, oficinas profesionales, bancos, tiendas (*retail stores*) y hospitales, y ello motivado por la principal razón, y característica del mundo de los servicios, de que la factoría de producción es la propia tienda (*servucción*).

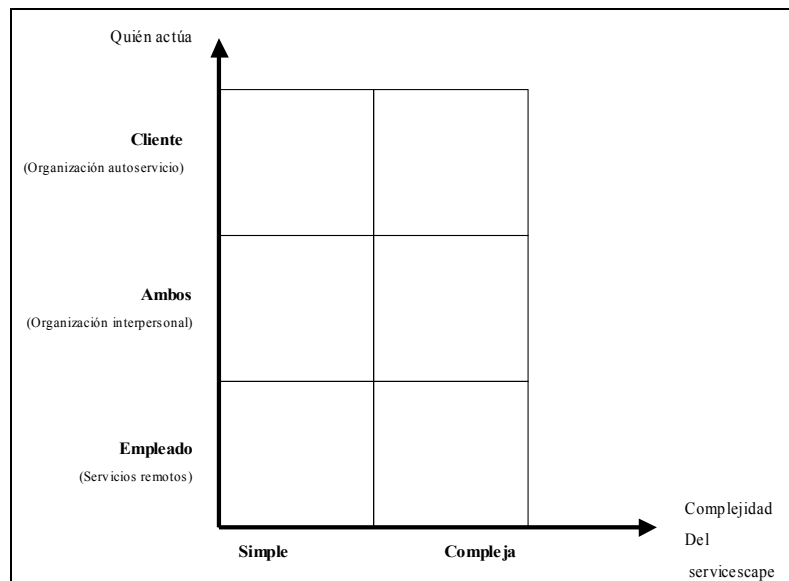
Este lugar de prestación de los servicios no puede ser ocultado, como se puede hacer en la producción de bienes físicos, el consumidor participa en él activamente, sobre todo buscando pistas o señales que le permitan realizar una evaluación de la compañía en la que está, y además, buscando tener algo en lo

que basarse para establecer sus expectativas, lo cual afectará finalmente a su grado de satisfacción.

Se aborda en esta investigación sólo los aspectos que en el *servicescape* afectan a los consumidores, y no así los aspectos relacionados con los empleados, aunque es evidente que unos empleados motivados, bien formados, y en una óptima relación con el *servicescape* redundarán en un mejor servicio, calidad, imagen, etc. Por otro lado, y dado que los servicios requieren un contacto humano, la organización del entorno debe considerar las, a veces contrapuestas, necesidades y preferencias, tanto de empleados, como de los consumidores de forma simultánea.

*“Como también es cierto para cada variable organizacional o de marketing, la importancia del entorno físico depende de la naturaleza del trabajo y de la naturaleza de la experiencia de consumo. La propuesta que se realiza aquí es que el entorno y los elementos físicos son, en general, más importantes en los sectores de servicios porque los consumidores, y también los empleados obtienen experiencia de las instalaciones de la empresa. Sin embargo, no todas las empresas y las industrias son iguales”* (Bitner, 1992).

Se establece, en consecuencia, una clasificación y tipología que permite ser operativos en la puesta en práctica de medidas y acciones relacionadas con el *servicescape*, más adaptadas a cada tipo de industria. Para ello, Bitner (1992) fija dos ejes, por un lado *“quién actúa”* (los empleados, los clientes, ambos), y por otro lado *“el nivel de complejidad del servicescape”* (simple, o complejo), y se obtienen así seis tipos diferentes de *servicescape*, como se ve en el siguiente gráfico.

**Gráfico VI.4.** Las tipologías de las organizaciones de servicio

Fuente: Bitner (1992).

En este cuadro, según indica la propia autora, no hay explicaciones sobre qué conductas son influenciadas, ni el cómo, ni el por qué. El esquema es un marco de referencia que permite de forma ordenada a cada empresa, plantear las cuestiones más relevantes e importantes relacionadas con el entorno físico. Este marco sugiere que una variedad de factores ambientales son percibidos por clientes y empleados, y que estos grupos pueden responder de forma consciente, emocional y fisiológica al entorno, de forma tal que se ven afectadas las interacciones entre ambos grupos, y que esas respuestas son las que afectan a las conductas en el entorno.

En este sentido, y en relación con las respuestas del consumidor, los psicólogos ambientales ya habían establecido en algunos de sus modelos, que los individuos reaccionan a los lugares de dos formas generales y opuestas: “acercamiento”, o “evitación”. Entendiendo el acercamiento como el deseo de

estar, explorar, trabajar y afiliarse, mientras que la conducta de evitación conlleva deseo de no estar, no explorar, no trabajar y no afiliarse.

Por lo tanto, parece así que el *servicescape* no afecta a las conductas directamente, sino que es a través de las emociones, creencias y sensaciones psicológicas, como se convierte en conductas.

**Servicescape → Emociones → Conductas**

En este marco, es claro que las empresas lo que pretenden es propiciar una serie de emociones (positivas), que provoquen una serie determinadas de conductas, y claramente evitar otra serie de emociones (negativas).

Para completar su pensamiento Bitner (1992) realiza una serie de 18 proposiciones fundamentales del *servicescape* que se enumeran a continuación:

**P.1:** respuestas internas positivas (o negativas) al *servicescape* conducen a conductas de acercamiento (o evitación).

**P.2:** para los servicios interpersonales, respuestas internas positivas (o negativas), potencian (o detraen) la naturaleza de las interacciones sociales entre clientes y empleados.

**P.3:** el diseño óptimo para alentar en el empleado (o cliente) la conducta de acercamiento, puede ser incompatible con el diseño requerido para cumplir las necesidades del cliente (o empleado) y/o facilitar positivas interacciones empleado-cliente.

**P.4:** percepciones del *servicescape* y conocimientos asociados positivos (o negativos) pueden conducir a positivas (o negativas) creencias y atribuciones asociadas con la organización, su gente y sus productos.

**P.5:** percepciones del *servicescape* influyen cómo la gente categoriza la organización, así el entorno sirve como herramienta nemotécnica en la diferenciación entre empresas.

**P.6:** la influencia del *servicescape* en las creencias, atribuciones y categorización de la organización es más fuerte en clientes inexpertos o nuevos empleados, y es con muy pocas pistas intrínsecas disponibles en las que basan para categorizar, o en sus creencias.

**P.7:** la respuesta emocional de clientes y empleados al *servicescape* puede ser comprendida por dos dimensiones: placer y excitación. El placer incrementa las conductas de acercamiento, y la excitación, excepto cuando es combinada con lo desagradable, incrementa las conductas de acercamiento.

**P.8:** percepción de un mayor control personal en el *servicescape* aumenta el placer.

**P.9:** complejidad en el *servicescape* aumenta la excitación emocional.

**P.10:** compatibilidad, la presencia de elementos naturales y la ausencia de ruidos ambientales en el *servicescape* potencia el placer.

**P.11:** percepciones del *servicescape* y emociones asociadas positivas (o negativas) pueden conducir a positivos (o negativos) sentimientos asociados con la organización, su gente y sus productos.

**P.12:** respuestas psicológicas positivas (o negativas) al *servicescape* pueden resultar en positivas (o negativas) creencias asociadas con la organización, su gente y sus productos.

**P.13:** rasgos de personalidad (como excitación, búsqueda y habilidad de observar los estímulos del entorno) moderan la relación entre el *servicescape* percibido y las respuestas internas.

**P.14:** factores situacionales (como las expectativas, estado de ánimo momentáneo, planes, propósitos) moderan la relación entre el *servicescape* percibido y las respuestas internas.

**P.15:** los clientes y los empleados, perciben el entorno de forma holística, como compuesto de tres dimensiones: condiciones de ambiente; distribución espacial (*layout*) y funcionalidad; signos, símbolos y artefactos. Cada dimensión puede afectar la percepción total independientemente y a través de sus interacciones con las otras dimensiones.

**P.16:** los efectos de las condiciones de ambiente sobre el total, la percepción holística, son especialmente notables cuando estos son extremos (música alta, alta temperatura), cuando el empleado o cliente está mucho tiempo en el *servicescape* (hospitales) y cuando está en conflicto con sus expectativas (música muy alta en un despacho de abogados).

**P.17:** los efectos de la distribución (*layout*) espacial y la funcionalidad son particularmente notables en entornos de autoservicio, cuando las acciones a realizar son complejas y cuando el empleado y el cliente están bajo la presión del tiempo.

**P.18:** señales, símbolos y artefactos son particularmente importantes para formar las primeras impresiones, para comunicar los nuevos conceptos de servicio, para reposicionar un servicio, y en sectores altamente competitivos donde el consumidor busca pistas para diferenciar la organización.

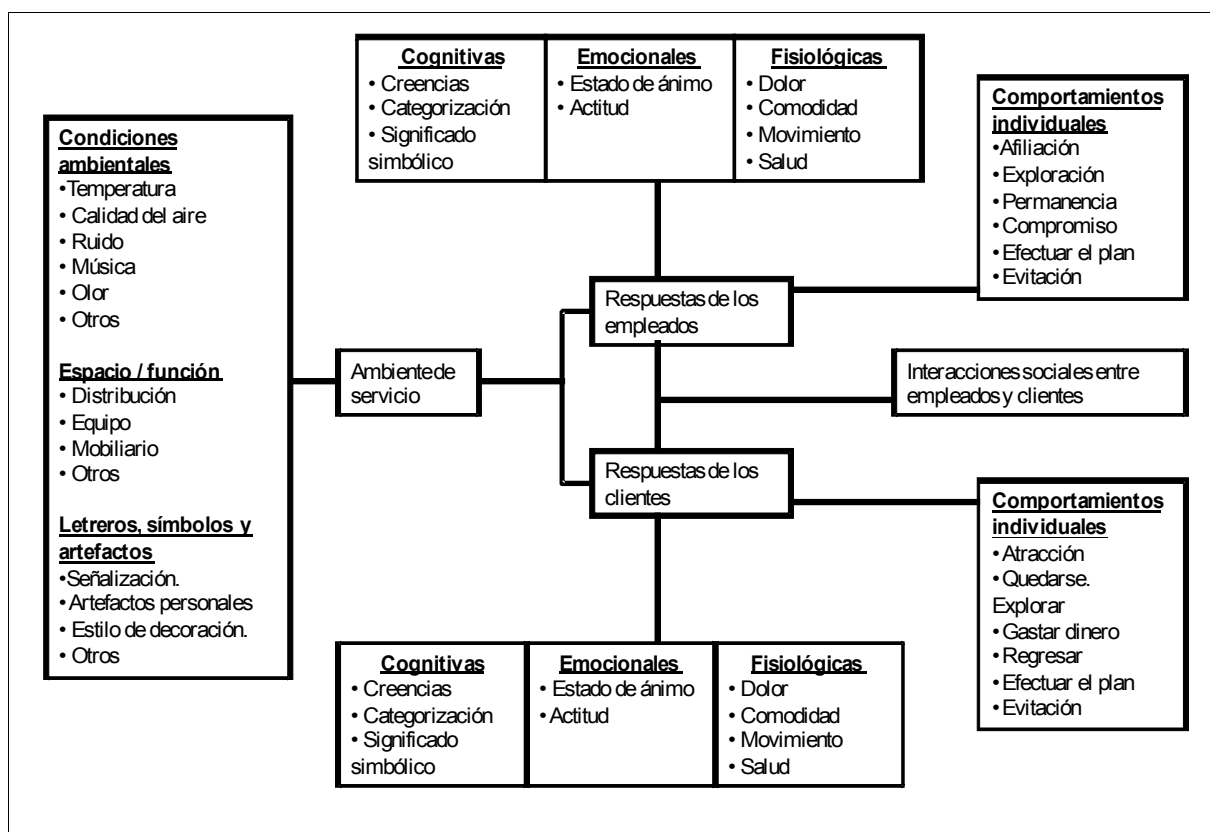
La tipología de cada organización combinada con el marco teórico hasta aquí propuesto por Bitner (1992), hace que el *servicescape* pueda jugar una serie de importantes roles estratégicos, a saber:

- Proporciona una metáfora (una idea) de lo que la organización ofrece al mercado.
- Actúa como el envase del servicio, equiparable al envase de los productos físicos.
- Sugiere así la calidad potencial del servicio.
- Actúa como facilitador de las relaciones y actividades de clientes y empleados.
- Facilita la consecución de los objetivos del cliente en su visita al establecimiento.
- Actúa de elemento diferenciador dentro del mercado.

Pero en esta materia hay todavía mucho que investigar y avanzar, y así lo reconocía Bitner (1992) cuando indicaba que *“el marco conceptual y las tipologías de servicescape proporcionan un amplio rango de posibilidades de investigación”*.

En consecuencia, Bitner continuó desarrollando su primer modelo hasta llegar a proponer un “marco de referencia para entender las relaciones entorno-usuario en las organizaciones de servicios” (Zeithaml y Bitner, 2000), según el siguiente gráfico.

**Gráfico VI.5.** Relaciones entorno-usuario en organizaciones de servicios



Fuente: Zeithaml y Bitner (2000).

Para profundizar más en el concepto de *servicescape* se pueden ver, precisamente, cómo otros autores como Wakefield y Blodgett (1996) desarrollaron la escala de *servicescape* con los siguientes factores:

- Accesibilidad del diseño.
- Estética de las instalaciones.
- Confort de los asientos.

- Equipos electrónicos y carteles.
- Limpieza.
- Deseo de estar.
- Calidad percibida.
- Satisfacción.

Sin embargo, Aubert-Gamet (1997) critica el hecho de que estos modelos de *servicescape* nunca integran al cliente como otro constructor del espacio, el cliente es siempre incorporado como un elemento más al espacio, no como un “co-constructor” de dicho espacio.

En el pensamiento postmoderno el espacio es un lugar de cambio que puede ser, además, un espacio de experiencia, de percepción o de imaginación por parte de una persona.

El paradigma positivista excluye al consumidor como productor de espacio, de acuerdo con esto el entorno es construido exclusivamente por el arquitecto, pero tanto el arquitecto como el cliente son “co-constructores” del entorno en un proceso continuo. El recurso a través del cual el cliente participa en esta construcción del espacio es por medio de la “apropiación”.

Esta apropiación muchas veces se hace en armonía con el diseño del espacio, pero en otras ocasiones es como una conquista de ese espacio, dándole el uso que el propio cliente estima oportuno en ese momento, mostrando así el poder y la libertad del cliente en ese espacio, en contra del control establecido por la empresa, que tiene que reconocer que en muchas ocasiones, los usos y prácticas dentro del espacio físico no pueden ser enteramente controladas.

A través de la apropiación el cliente ejercita la libertad de expresar su poder, en contra de los procesos normalizados (control) por las empresas en sus instalaciones.

Este control que ejercen las empresas puede ser de tres tipos:

1. La empresa sugiere al cliente una variedad de posibilidades. En estos entornos el cliente tiene un gran potencial de apropiación.
2. La empresa seduce al cliente, lo influencia. En estos casos el potencial de apropiación es medio.
3. La empresa prescribe el uso del espacio y obliga a los clientes a actuar de una forma determinada. Ejemplo: IKEA.

Así Aubert-Gamet (1997) determina que hay seis modos de apropiación del espacio por las personas:

1. Modo de reproducción: el cliente reproduce en un espacio las mismas actitudes y conductas que previamente ha desarrollado en otros espacios de servicio.
2. Modo de concesión: el cliente acepta la norma y emplea la apropiación que ha decidido la empresa, pero no más.
3. Modo de creación: el cliente “co-diseña” el espacio del servicio.
4. Modo de sumisión: el cliente está sometido y no hay lugar para la apropiación.

5. Modo de subversión: el cliente actúa “fuera de la ley”, transgrede y viola la norma.
6. Modo de diversión: el cliente se “re-apropia” del espacio de una forma no violenta, usando el espacio de una forma claramente prohibida o inusual.

Así pues, queda claro que en el espacio se da una lucha entre la empresa que quiere ejercer su control, y los clientes que en busca de su libertad transforman el espacio de servicio. Y en todo caso, a la hora de diseñar y construir sus instalaciones, las empresas deberán tomar alguna opción a este respecto, sin olvidar que en esta visión constructivista, el cliente es “co-constructor” de espacio.

El impacto del *servicescape* ha sido, también, relacionado con las mediciones de calidad, así Reimer y Kuehn (2005) recuerdan que, según la literatura, se puede considerar al *servicescape* como el “*envase para un producto o servicio*”, y que además, constituye un conjunto de “*señales o pistas*” que sirven para el cliente como indicadores suplentes de la calidad de un servicio, estas señales son más importantes en el sector servicios, en donde en muchas ocasiones la única información que dispone el cliente es la del precio, y precisamente, las instalaciones físicas. Estos autores opinan que tanto Parasuraman, Kotler, como Bitner, infraestimaron las variables atmosféricas en sus modelos, bien porque no se incluyeron algunas variables, o bien porque no se consideró la interrelación entre todas las variables del *servicescape*.

Las conclusiones a las que llegan Reimer y Kuehn (2005) en su estudio son, que se produce una clara significancia (mayor de la que se suponía en otros estudios) de la relación *servicescape* con la calidad percibida. El *servicescape* no es sólo un indicador de la calidad esperada en el servicio (efecto directo), sino que influencia también la evaluación de los elementos intangibles (efecto indirecto). Este efecto es mayor en los servicios considerados como hedónicos.

¿Qué variables concretas midieron estos autores (Reimer y Kuehn, 2005) en su investigación a la hora de medir el factor *servicescape*? Esta pregunta es relevante al objeto de la presente Tesis, y es por ello que se enumeran a continuación:

- Los empleados tienen una apariencia limpia.
- Los folletos y otros materiales de comunicación son atractivos visualmente.
- La arquitectura del edificio es atractiva.
- El diseño interior es atractivo.
- El nivel de ruido es aceptable.
- Las instalaciones están limpias.
- La temperatura es agradable.
- La música de fondo es agradable.
- Los colores de las instalaciones en el interior son agradables.
- La iluminación es confortable.

#### **VI.4. La ciencia del *shopping***

La etnografía proporciona información sobre las actitudes y la conducta centrándose en lo que las personas hacen, en oposición a lo que dicen que hacen, o en lo que desean hacer. La biblia de la etnografía del *retail* (*retail ethnography*) la escribió en el año 2000, Paco Underhill con su libro “Por qué compramos”, en este trabajo a través de la observación de la conducta de las personas en los entornos minoristas (interacción de los consumidores y los productos y entre los consumidores y los espacios) y la metodología deductiva (Underhill es un “empiricista” que obtiene generalizaciones empíricas aceptables), llega a la elaboración de una serie de leyes y conclusiones de gran utilidad para todo tipo de empresas del sector minorista.

Para ilustrar esta introducción a su marco de pensamiento, se reproducen literalmente a continuación algunos textos ilustrativos que explican el “cómo”, y el “por qué” nace la ciencia del *shopping*, así como las principales características del método (investigación a través de la observación del consumidor) que propone Underhill (2000a), bajo el título de la ciencia de *shopping*.

*“..., aceptemos que la antropología ha dedicado una rama al estudio de los compradores modernos in situ (una manera elegante y clásica de referirse a los compradores que van de shopping), interactuando con entornos minoristas (no sólo grandes almacenes, sino también bancos y restaurantes), incluyendo – pero sin limitarse - a cada uno de los estantes, perchas, mostradores, expositores de mercancías, cada letrero, cartel, folleto, indicativos direccionales y paneles informativos e interactivos; las entradas y*

*las salidas; las ventanas y las paredes; los ascensores y las escaleras mecánicas, y las no mecánicas y las rampas; las colas de las cajas registradoras y de cajeros automáticos, de los mostradores, y de los aseos; y cada centímetro de cada pasillo (en pocas palabras, todos los escondrijos desde la última plaza de aparcamiento al último agujero de la instalación); todo esto sería el comienzo de la ciencia del shopping. Y si la antropología ya había estudiado esta materia... y no simplemente el establecimiento, sino todo lo que hacen los seres humanos en su interior, adónde van y adónde no, y qué camino toman para llegar allí; qué ven y qué no ven, o qué leen y qué rechazan leer: y como se comportan con los objetos que van encontrando, en fin, como compran, si así podemos llamarlo (es decir la mecánica anatómica precisa y comportamiento al tomar un sueter de un estante para examinarlo, o leer una caja de pastillas para la acidez, o un menú de un establecimiento de fast-food, o como despliegan una cesta para la compra, o cómo reaccionan al ver la cola de los cajeros automáticos...). Como digo, si la antropología ha estado fijándose, y no solo fijándose sino también cotejando, asimilando, tabulando y remitiendo cada unidad de información, de la más general (¿cuántas personas entran a estos grandes almacenes en una típica mañana de sábado, clasificados por edad, sexo y tamaño del grupo de compradores?) a la más concreta (¿hay en el supermercado más compradores hombres menores de treinta y cinco años, que leen información nutricional que ofrece el panel central de la caja de cereales y que realmente la compran, comparando con los que sólo miran el dibujo frontal?), bien, pues entonces no hubiéramos tenido que inventar la ciencia del shopping...*

*Pero la antropología no prestaba atención a estos detalles... Ninguna Universidad, por lo que yo sé, ha intentado nunca investigar la conducta en un entorno de venta al por menor hasta el punto al que hemos llegado nosotros...*

*El local comercial y el pasillo se han convertido en un importante medio de transmisión de mensajes. Ese lugar se ha convertido en un gran anuncio en tres dimensiones por sí mismo. La rotulación, la disposición de los estantes, el espacio de exposición o cualquier otra instalación especial hacen que una tienda sea el establecimiento donde con mayor o menor probabilidad un cliente comprará un artículo específico (o cualquier artículo). La ciencia del shopping está pensada para explicarnos cómo hacer uso de todas estas herramientas: Como diseñar letreros que los clientes puedan leer con claridad y como asegurarse de que cada mensaje está en el lugar apropiado. Cómo colocar los expositores de una manera que permita que los clientes puedan examinarlos fácil y cómodamente. Cómo tener la certeza de que los clientes pueden y quieren llegar a cada zona de la tienda...*

*Cuando vea el proyecto de una tienda nueva, o la interpretación del artista o el modelo del arquitecto, verá un espacio sereno y bellamente ordenado. Así es como prefieren imaginar sus creaciones los diseñadores: desprovistas de desorden humano. Todas las revistas dedicadas a la arquitectura describen las tiendas de la misma manera: vacías. Pero las tiendas abren, los clientes aparecen....”.*

Extraordinario texto que explica con claridad a qué se dedica la “ciencia del shopping”, y que es lo que aporta. También, hay una clara crítica al estamento académico, por no haberse ocupado en profundidad de los asuntos relacionados con el comportamiento, y la relación (interacción) de las personas con los entornos de los establecimientos minoristas.

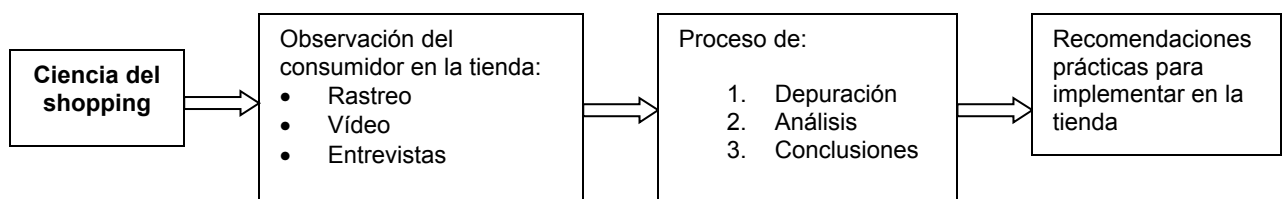
En conclusión para Underhill (2000a) se puede definir la ciencia del *shopping* como:

- Una disciplina práctica que trata de la investigación, la comparación, y los análisis necesarios para hacer que las tiendas, los productos y servicios sean más sensibles a los compradores.
- Análisis de lo que ocurre cuando bajo el mismo techo están el producto o servicio y el comprador.
- El principio fundamental que sustenta la ciencia del *shopping* es el de considerar que las instalaciones minoristas deben adaptarse a las necesidades (incluidas las anatómicas) del ser humano, con el objetivo claro de hacerle la experiencia de compra agradable. *“La lección más importante que hemos aprendido de la ciencia del shopping es la siguiente: la sensibilidad y la rentabilidad están relacionadas total e íntimamente. Cuide la primera, en todas sus formas, y la segunda está asegurada. Construya y dirija un entorno minorista que se ajuste a todas las necesidades concretas de los compradores y habrá creado un establecimiento con éxito”*, Underhill (2000a).

Pero, ¿cómo se pone en la práctica el método que utiliza Underhill? A continuación se exponen los aspectos fundamentales que responden a esta pregunta:

1. La “hoja de rastreo”: formulario que van rellenando los rastreadores, donde se contemplan y anotan aproximadamente 40 variables por cada comprador rastreado (seguido) sin que este último lo perciba.
2. La utilizan los “rastreadores” (observadores): investigadores de campo de la ciencia del *shopping*. Caminan sigilosamente en los grandes almacenes siguiendo a los compradores y apuntando todo lo que hacen. Los rastreadores deben ser personas con una gran capacidad de observación, que además se les entrena para hacer su trabajo.
3. Proceso: se rellenan las hojas de rastreo → se supervisan → se crea una base de datos con toda la información.
4. Grabación de cintas de vídeo a través de las cámaras de seguridad (y otras...): visionado y análisis, centímetro a centímetro, de los comportamientos de las personas en el espacio minorista.
5. En ocasiones, adicionalmente, se entrevista al comprador.
6. Se puede encontrar a veces cerca de más de 900 aspectos diferentes de la interacción comprador – establecimiento.

**Gráfico VI.6.** El método de la ciencia del *shopping* de Paco Underhill



Pero Underhill, no está solo en este tipo de acciones y planteamientos (investigación a través de la observación) para conocer el comportamiento del consumidor en la tienda. Se muestran a continuación un par de opiniones de autores como ejemplos ilustrativos.

El uso (praxis empresarial) de las técnicas de investigación para conocer lo que ocurre con el consumidor en las tiendas, como sostiene Vanderburgh (2002) es utilizado también en otro tipo de eventos, como ferias, festivales, conferencias, etc. con el mismo objetivo que el de las tiendas: maximizar la atracción e implicación de los clientes. De estas experiencias en estos campos, también se ha aprendido mucho para la utilización en el mundo del *retailing*, que comparte los mismos objetivos que los eventos anteriores, y además, pretende que el consumidor compre. Dos son las herramientas principales utilizadas en estos casos: la Vídeo Etnografía<sup>3</sup> y el Análisis del Flujo de Tráfico<sup>4</sup>. Con estas dos herramientas juntas se puede saber realmente lo que está ocurriendo en la tienda (tiempo que se pasa en la tienda, tiempo en cada cartel, ratios de conversión, densidad de personas, etc.). Para completar el estudio, y una vez que el consumidor está fuera de la tienda también se le puede hacer algún tipo de entrevista con cuestionarios estructurados.

Adicionalmente, para continuar apoyando la conclusión de la importancia de la observación del consumidor (no sólo lo que él dice, sino lo que él hace), y de cómo el mundo empresarial de algunos sectores, está ya usando

---

<sup>3</sup> Vídeo Etnografía es la continua monitorización a través de video (como las cámaras de vigilancia) de los consumidores, generalmente por horas y días, en las áreas principales del espacio físico (tienda, pasillo, entrada) con el objetivo de cuantificar los principales aspectos de sus conductas.

<sup>4</sup> Análisis del Flujo de Tráfico es el seguimiento de los consumidores, uno cada vez, a través de toda la tienda o evento para cuantificar los modelos de flujos de tráfico.

ampliamente estas técnicas, se tiene que... “*en los mercados de retail de gran consumo, productores y distribuidores están buscando información más penetrante que la tradicional,..., la combinación de la observación por vídeo (videotaped consumer observation) y las entrevistas al consumidor en los pasillos representan un poderosa herramienta para fabricantes y distribuidores. Este conocimiento ayuda a ser más eficaces en las inversiones en envase, material de publicidad en el punto de venta y, promociones dentro de la tienda...*” (Kurcina, 2000).

Así pues, la observación en el mundo real del comportamiento del consumidor, que recrea el mundo real en la tienda, ayuda a las empresas a analizar, y comprender aspectos de gran importancia, como por ejemplo la relación entre el consumidor y los materiales de *merchandising* y las compras.

Ya se ve que la principal ventaja de la observación, como método, es precisamente obtener información de lo que pasa, lo que ocurre, sin que se intervenga para nada en la obtención de esa información. No obstante, hay que tener en cuenta que este tipo de metodología es conveniente usarla cuando se pueden producir algunas circunstancias que los autores Grande y Abascal (1994) han fijado en los siguientes puntos:

- Las personas no desean colaborar.
- Las personas no son capaces de proporcionar esa información.
- Las personas no proporcionan información porque no reparan en sus conductas.
- No interesa descubrir que se está procediendo a observar a las personas.

Pero además, para que la técnica de observación pueda ser puesta en práctica, se deben cumplir al menos tres importantes condiciones (Grande y Abascal, 1994):

1. Que los datos deben ser accesibles: el observador se interesa por conductas, por hechos observables y concretos que está viendo.
2. La observación se aplicará a conductas que se suponen repetitivas, frecuentes o predecibles.
3. El suceso debe desarrollarse en un corto periodo de tiempo.

En este punto, parece lógico preguntarse después de todo, ¿cuál es la verdadera aportación que la ciencia del *shopping* de Underhill ha realizado?, y esta se podría resumir en los siguientes aspectos:

- Dar una mayor importancia a este método de observación que a otros.
- Perfeccionamiento de las técnicas de observación.
- Obtención de “leyes de *retailing*” que se cumplen en la práctica.
- La consideración de que los entornos comerciales tienen que ser diseñados a la medida de las personas, teniendo en cuenta aspectos anatómicos, de edades (niños, mayores) y de sexo (ejemplo: las mujeres que demandan entornos comerciales más exigentes que los hombres).
- Aplicación y utilidad práctica de sus conocimientos.

Los consejos o “leyes” que Underhill (2000a) ofrece al mundo minorista son variados, y tocan prácticamente todos los aspectos de la relación individuo – entorno comercial. Se indican a continuación como ejemplo algunos de ellos:

- Ley de la derecha (*invariant right*): los peatones andan en la misma dirección que lo hacen conduciendo, de frente y a la derecha.
- Zona de transición (*decompression zones*): ¿dónde empieza realmente el espacio de venta del comercio? No es en la puerta (donde se ponen todos los carteles), es aproximadamente a 10 pasos de la entrada.
- El roce trasero (*the butt-brush theory*): los productos que requieren un largo periodo de reflexión, jamás deberán de colocarse en pasillos estrechos. Cuando alguien siente algo o alguien detrás, deja de hacer lo que estaba haciendo.
- Cuanto más tiempo permanece un cliente en la tienda, más compra. Este tiempo depende de lo cómodo que se sienta en la tienda.
- Ley de la interceptación: el principio de que un cliente que quiere ayuda de un empleado tiene más posibilidades de comprar que uno que compra sólo. Es importante averiguar la manera de conseguir que los clientes hablen con los empleados (tasa de interceptación).
- La mayor parte de los clientes tienen las manos ocupadas (bolsos, maletines, etc.), ¿es fundamental tener las manos libres! ¿Qué se puede hacer para ayudar al cliente?
- Y más consejos sobre: expositores, caminos más concurridos, secciones, el escaparate como centro de beneficio, tasa de captación

del escaparate, tasas *boomerang*, iluminación, cartelería, bandas de frenado, utilización de los sentidos, tiempo real y tiempo percibido, zonas de caja, techo, suelo, estanterías, etc.

Como desarrollo a su primera obra “Por qué compramos”, Underhill en 2007 publicó su segundo libro: “El placer de comprar, 24 horas en un centro comercial”. En esta su segunda obra al hablar de los centros comerciales y las tiendas, recomienda que hay que pensar tanto en las personas que compran como en las que no compran. ¿Qué hacer con las personas que no están comprando? ¿Se tiene en cuenta las edades de los clientes? Hay que tratar a la tienda como un escenario, la tienda es el escenario en el que se representa la mercancía, la tienda puede ser un espacio dinámico donde pase más de una cosa, pero hay que hacerlo de forma ordenada y controlada (Underhill, 2007).

Finalmente, por ser relevante a esta investigación, se reseña aquí algunas de las ideas de Underhill (2007) respecto a la luz: la iluminación es extremadamente importante, tanto en la parte delantera, como en la trasera de la tienda. Una persona mayor ve los colores de forma diferente a un joven. La luz natural transmite un mensaje, dice que nos gastemos más dinero. Hay que contar una historia que se prolongue durante el recorrido de la tienda, teniendo en cuenta que parte de la compra es descubrimiento. La tienda y todo lo que hay en ella tiene un objetivo: vender productos, no sólo que sea bonita y que tenga ambiente. Se trata de conseguir que den ganas de quedarte un poco más.

## **VI.5. Lugar y No Lugar (“Place” y “Non Place”)**

En 1995, tres años después de que Bitner expusiera su concepto de “*servicescape*”, Marc Augé desarrolló a partir del concepto de “lugar antropológico”, los conceptos de “lugar” y “no lugar”. Estos conceptos de “lugar” (*place*) y “no lugar” (*non place*) provenientes, también, del diseño urbanístico (Arefi, 2004), son definidos con precisión por Augé (1995) dentro de la disciplina de la antropología, siendo estas definiciones de gran interés desde el punto vista teórico y práctico para la disciplina del marketing, por ejemplo, ante cuestiones de trascendencia práctica, como es para muchas empresas el diseño y la construcción de sus instalaciones, para lo que tendrán que responder a la pregunta de si lo que buscan es hacer un ¿“lugar”? o más bien un ¿“no lugar”?

Para Augé (1995) el “lugar antropológico” es *“cultural esencialmente puesto que, pasando por los signos más visibles, más establecidos y más reconocidos del orden social, delinea simultáneamente el lugar, por eso mismo definido como lugar común... Lugar antropológico es esta construcción concreta y simbólica del espacio que no podría por si sola dar cuenta de las vicisitudes y contradicciones de la vida social pero a la cual se refieren todos aquellos a quienes ella asigna un lugar, por modesto y humilde que sea. Justamente porque la antropología es ante todo antropología de los otros, en otros términos, que el lugar, el lugar antropológico, es al mismo tiempo principio de sentido para aquellos que lo habitan y principio de inteligibilidad para aquel que lo observa”*.

Partiendo de todo lo anterior, en concreto la definición que Augé (1995) hace de estos constructos (“lugar” y “no lugar”) es la siguiente:

- “Lugar” (*place*): espacio de identidad, con historia, sentido de pertenencia, memoria. Con interacción humana. En conexión con los sentidos (olor, olfato, vista, sonido, tacto), es decir, con cualidades sensoriales. Estos lugares tienen por lo menos tres rasgos comunes:
  1. Se consideran (o los consideran) identificatorios, es decir, dan o proporcionan identidad.
  2. Son relacionales: se comparte con otros el lugar.
  3. Son históricos: se reconocen allí señales, lo han construido los antepasados.
  
- “No lugar” (*non place*): espacio de conexión, autopista, puentes, *parking*. Sin significado, mecanizado, banalizado. Sin interacción, espacio unidireccional (“*single minded space*”), es decir, pensado para un único propósito, con pocas posibilidades para otros propósitos. Ausencia de historia, de emociones, de contexto cultural, son espacios de tránsito o de transición. Albergan emociones del tipo: inseguridad y no amigabilidad. Con sobreabundancia de señales. Los “no lugares” son tanto las instalaciones necesarias para la circulación acelerada de personas y bienes (vías rápidas, empalmes de rutas, aeropuertos) como los medios de transporte mismos o los grandes centros comerciales o, también, los campos de tránsito prolongado donde se estacionan los refugiados del planeta. Si un “lugar” puede definirse como lugar de identidad, relacional e histórico, un espacio que no puede definirse ni como espacio de identidad ni como

relacional ni como histórico definirá un “no lugar”. El espacio del “no lugar” no crea identidad singular ni relación, sino soledad y similitud, tampoco le da lugar a la historia, se vive en el presente. Los “no lugares” crean “contractualidad” solitaria. Por “no lugar” designa Augé dos realidades complementarias pero distintas: una, los espacios contruidos con relación a ciertos fines como: transporte, comercio, ocio, etc., y la otra, la relación que los individuos mantienen con esos espacios.

La “sobremodernidad” es especialmente productora de “no lugares”, pero ¿qué es la sobremodernidad? Para Augé (1995) la sobremodernidad se la puede definir con las siguientes tres figuras de exceso:

1. Superabundancia de acontecimientos.
2. Superabundancia espacial.
3. Individualización de las referencias: coexistencia de individualidades distintas, semejantes e indiferentes las unas a las otras.

Así, según Augé (1995), la sobremodernidad produce “no lugares” de la siguiente forma: *“... en un mundo donde se nace en la clínica y donde se muere en el hospital, donde se multiplica, en modalidades lujosas o inhumanas, los puntos de tránsito y las ocupaciones provisionales..., donde se desarrolla una apretada red de transporte que son también espacios habitados, donde el “habitué” de los supermercados, de los distribuidores automáticos y de las tarjetas de crédito renueva con los gestos del comercio “de oficio mudo”, un mundo así prometido a la individualidad solitaria, a lo provisional, a lo efímero, al pasaje,...”*. Esta es la forma de producción de “no lugares”, teniendo siempre en cuenta que, según este

autor, “lugares” y “no lugares” no existen bajo una forma pura, son más bien extremos o polaridades falsas de un eje continuo.

Los “no lugares” de la sobremodernidad, los que se toman cuando se transita por la autopista, se hacen las compras en el supermercado, o se espera en un aeropuerto el próximo vuelo, tienen de particular que se definen, también, por las palabras o los textos, que invadiendo el espacio, proponen a las personas ideas en tres distintos modos (Augé, 1995):

- Prescriptivo: “tomar el carril de la derecha”.
- Prohibitivo: “prohibido fumar”.
- Informativo: “usted entra en...”.

Esta invasión del espacio por el texto lo ilustra, también, Augé (1995) en el siguiente párrafo: *“... los grandes supermercados en los cuales el cliente circula silenciosamente, consulta etiquetas, pesa las verduras o las frutas en una máquina que le indica, con el peso, el precio, luego tiende su tarjeta de crédito a una mujer joven pero también silenciosa, o poco locuaz, que somete a cada artículo al registro de una máquina decodificadora antes de verificar si la tarjeta de crédito está en condiciones. Diálogo más directo pero aún más silencioso: el que cada titular de una tarjeta de crédito mantiene con la máquina distribuidora donde la inserta y en cuya pantalla le son transmitidas las instrucciones generalmente alentadoras pero que constituyen a veces verdaderas llamadas al orden (“tarjeta mal introducida”, “retire su tarjeta”, “lea atentamente las instrucciones”)*”.

El “no lugar” implica e implanta una relación contractual con el usuario como explica Augé (1995): *“solo pero semejante a los otros, el usuario del no lugar está con ellos (o con los poderes que lo gobiernan) en una relación contractual. La*

*existencia de este contrato se le recuerda en cada caso (el modo de empleo del no lugar es un elemento de eso): el boleto que ha comprado, la tarjeta que deberá presentar en el peaje, o aun el carrito que empuja en las góndolas del supermercado, son la marca más o menos fuerte de todo eso. El contrato tiene siempre relación con la identidad individual de aquel que lo suscribe. Para acceder a las salas de embarque de un aeropuerto, es necesario ante todo presentar el boleto al registro (donde está escrito el nombre pasajero)... De suerte que el pasajero sólo adquiere su derecho al anonimato después de haber aportado la prueba de su identidad, refrendando el contrato de alguna manera”.*

Finalmente, otra característica importante del “no lugar” es que, *“en cierto modo, el usuario del no lugar siempre está obligado a probar su inocencia: el control a priori o a posteriori de la identidad y del contrato coloca el espacio de consumo contemporáneo bajo el signo del no lugar: sólo se accede a él en estado de inocencia”* (Augé, 1995).

Precisamente por esto *“el espacio de la sobremodernidad está trabajado por esta contradicción: sólo tiene que ver con individuos (clientes, pasajeros, usuarios, oyentes...) pero no están identificados, socializados ni localizados (nombre, profesión, lugar de nacimiento, domicilio,...) más que a la entrada o a la salida”.*

## **VI.6. Marketing experiencial**

### **VI.6.1. Introducción**

Como indica Holbrook (2000) en su trabajo *“The millennial consumer in the texts of our times: Experience and entertainment”*, la idea de que la experiencia en el consumo es algo nuevo, es algo difícil de sostener. El autor realiza un pormenorizado repaso retrospectivo de un conjunto de diversos autores (relacionados con la economía, y con la investigación de mercado y el marketing) dejando claro que estos ya indicaban en sus escritos, los aspectos relacionados con la producción como objeto del consumo, cuya misión es la de producir utilidades al consumidor<sup>5</sup>, y evidentemente a través del consumo y las utilidades llegar a las experiencias, o como más directamente algunos ya han hablado en concreto de la experiencia de consumo, o del consumo hedonístico, etc. Indica también como *The Marketing Science Institute* (1998-2000) había fijado el objetivo de “comprender la experiencia de consumo” como unos de los dos principales temas que “merecen intensa atención investigadora”, con especial énfasis en la importancia del “valor desde la perspectiva del cliente”, “la psicología social de la experiencia en la tienda”, y “la comprensión de la experiencia del consumidor desde disciplinas multidisciplinares”.

Al menos ya desde 1982, se cuestiona con total contundencia la hegemonía del modelo “racional” de procesamiento de la información

---

<sup>5</sup> Como ejemplo, lo que ya indicaba Theodore Levitt en su artículo “intensificación de las ventas por medio de la aumentación de producto”, publicado en el *European Business*, abril, 1969, pags 5-12: “El público no compra productos; va en busca de beneficios”, continuaba señalando “la excitación se convertirá cada día más en un ingrediente energético del éxito en los negocios, ... , el hombre, la empresa, el producto que excluya este elemento en la práctica tendrá mucho que sufrir en el mercado”.

económica por parte del consumidor, al ignorar este modelo asuntos tan importantes como el placer, los sentidos, las fantasías, los sueños, los símbolos, los aspectos estéticos y emocionales del consumo. Esto es la “visión experiencial” del consumo.

Para Holbrook y Hirschman (1982), el consumo se ve afectado por dos importantes fuentes:

1. El *input* del propio consumidor que le llevará a tener unos criterios “utilitarios” o “estéticos”.
2. El *input* del entorno o ambiental que genera un *output* a través del proceso de: cognición → afecto → conducta. Así, para estos autores, abandonar el modelo de procesamiento (racional) de la información no es aconsejable, pero si es deseable enriquecerlo con la perspectiva emocional.

En esta línea experiencial, y sobre todo a partir de 1997, varios autores defienden la idea de que quizás se debiera de ir re-estableciendo, una nueva forma de enfocar la disciplina del marketing, enriqueciéndola, haciendo más hincapié en las emociones de los consumidores, en las experiencias que estos tienen cuando se relacionan con la empresa, y cuando compran sus productos.

Se citan a continuación algunos de ellos (los que se consideran más relevantes), junto con su obra más significativa en relación al marketing experiencial: Schmitt y Simonson (1997): “Marketing y Estética. La gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen”. Schmitt (1999): “*Experiential Marketing*”. Pine y Gilmore (1998): “*The Experience Economy*”. Longinotti – Buitoni (1999): “*Selling Dreams. How to make any product irresistible*”. Levine,

Locke, Searls y Weinberger (2001): "*The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*". Robinette, Brand y Lenz (2001): "Marketing Emocional. El método de Hallmark para ganar clientes para toda la vida". Schmitt (2003): *Customer Experience management* (CEM). A finales de 2003 Erik Hauser fundó la International Experience Marketing Association (IXMA). [www.ixma.org](http://www.ixma.org). Roberts (2004): "*Lovemarks. The future beyond brands*". Lindstrom (2005): "*Brand sense. Build powerful brands through touch, taste, smell, sight and sound*". Lenderman y Sánchez (2008): "Marketing Experiencial. La revolución de las marcas".

La importancia principal de las aportaciones, realizadas por los anteriores autores, radica fundamentalmente en la introducción (reintroducción, o puesta de moda) de la "experiencia" en el mundo del marketing, como una óptica que claramente enriquece la visión y la práctica de marketing en la actualidad. Algunos de estos autores hablan inclusive del "nuevo siglo del marketing", lo que a otros puede parecer excesivo, y otros que son los que resultan más interesantes, no sólo hablan del marketing de experiencias, sino que además proponen un marco conceptual, y un sistema de aplicación práctico para poder ser aplicado en el mundo práctico por empresas reales.

Entre estos últimos, Schmitt (1999, 2003) con sus libros "*Experiential Marketing*" y "*Customer Experience management* (CEM)" es el que define con más claridad las principales líneas maestras de este "nuevo marco" que el mismo lo denomina marketing experiencial, de tal forma que se le considera el autor "padre" de esta nueva óptica del marketing.

En el presente apartado se procede a resumir cada una de las anteriores aportaciones al marco global del marketing experiencial. Se detallan las ideas más importantes de estos principales autores, enfocándose más la atención, precisamente, en aquellas que sean más relevantes al objeto, y objetivo de la presente investigación.

### **VI.6.2. El marketing experiencial y CEM de Schmitt**

Schmitt y Simonson (1997) ya en su libro “La estética: El nuevo paradigma del marketing”, alertaban tempranamente sobre cómo los profesionales del marketing se habían olvidado de las cosas que importan a los clientes, y de que los procesos empresariales, en sí mismos, no dan valor a los clientes, ni siquiera las marcas por sí solas lo hacen.

Si el valor es la satisfacción de las necesidades, en un mundo en el que la mayoría de los consumidores tienen satisfechas sus necesidades básicas, resulta más fácil ofrecer valor satisfaciendo las necesidades sensoriales (necesidades estéticas), y así concluyen que toda entidad, cualquiera que sea su sector, puede beneficiarse del uso de la estética, de lo que llamaban el “Marketing de la Estética”.

¿Qué es el marketing de la estética?: marketing de la estética es la comercialización de las experiencias sensoriales propiciadas por la empresa o por la marca, experiencias que contribuyen a la creación de identidad de dicha empresa o de dicha marca. Se puede definir los componentes del marketing de la estética según el cuadro siguiente:

**Cuadro VI.3. Componentes del Marketing de la estética**

Componentes del Marketing de la estética	Definiciones de los componentes
Diseño de producto	La función (prestaciones y características utilitarias del producto) y la forma (envoltorio de ese producto).
Investigación de las comunicaciones	Mensaje central (argumentos persuasivos esenciales) y mensaje periférico (elementos que lo envuelven).
Diseño del espacio	La estructura (la forma en que las personas se relacionan con su entorno en un nivel práctico) y el simbolismo (aspectos de espacio que tienen que ver con las experiencias subjetivas).

Fuente: Schmitt y Simonson (1997).

Como lo que interesa en esta investigación es la oficina bancaria, las ideas que Schmitt y Simonson (1997) desarrollan hablando precisamente del espacio de venta minorista, se resumen en los siguientes puntos:

- Tradicionalmente los minoristas se han preocupado por la utilidad y la eficiencia.
- Sin embargo, la venta minorista está muy relacionada con la estética. La tienda no es sólo un espacio físico en el que los productos se representan y se ofrecen a la venta, es, también, una declaración de la empresa sobre sí misma. El interior de la tienda debe reflejar la imagen de marca o de la empresa.
- Lo anterior es tan cierto, que algunos fabricantes se han dado cuenta que la expansión hacia el comercio minorista, es una forma de asegurarse su identidad y han desarrollado el concepto de *Factory*.
- La estética crea la imagen o el tono de un espacio: ejemplos: escaparates pequeños implica selecto y clase, rótulo plano comunica barato, etc.

- La estética, y, por lo tanto, la identidad de los entornos minoristas varía dependiendo del tipo de establecimiento: gran almacén, centro comercial, hipermercado, supermercado, etc.
- La estética ambiental impulsa los negocios. Los minoristas recurren a la estética para atraer a los clientes, y para mantenerlos más tiempo en la tienda.
- ¿Cuál será el nivel óptimo de estimulación en la tienda? Se debe encontrar en cada caso el punto óptimo, según se ve en el siguiente cuadro:

**Cuadro VI.4.** Nivel de estimulación del consumidor en la tienda

Insuficiente	Óptimo	Excesivo
Apatía.		Necesidad de espacio.
Irritabilidad.		Necesidad de relajación.
Necesidad de relación.		Menos posibilidades de compra.
Necesidad de excitación.		
Menos posibilidades de compra.		

Fuente: Schmitt y Simonson (1997).

- Se referencian también los autores a Bitner (1992) hablando del efecto de los ambientes o elementos atmosféricos. Mediante una cuidadosa y creativa gestión del *servicescape*, las empresas pueden progresar en el logro tanto de, los objetivos externos de marketing, como de los objetivos internos organizativos.
- El entorno físico puede servir como diferenciador a la hora de señalar el segmento de mercado a que la empresa se dirige, de dar una imagen de esta y de transmitir los rasgos que la distinguen de la competencia.

- El arquitecto Morris Lampidus en 1930 revolucionó la investigación del marketing minorista, mediante una técnica de investigación que sigue estando en vanguardia: la observación de las personas que entran y salen de las tiendas. Sus técnicas de investigación y aplicaciones han sido perfeccionadas en la actualidad por la empresa *Envirocell* de Paco Underhill con la creación y desarrollo de la ciencia del *shopping*.

El primer paso dado por Schmitt en su obra 1997 lo continuó en 1999, en la que ya afirma que hay fundamentalmente dos tipos de marketing; el marketing tradicional que se ha practicado hasta la fecha, y el nuevo marketing experiencial que él propone. Las diferencias entre ambos son importantes y se resumen en el siguiente cuadro.

**Cuadro VI.5. Marketing tradicional v.s. marketing experiencial**

<b>Marketing tradicional</b>	<b>Marketing experiencial</b>
Enfoque en las características y ventajas funcionales de los productos y servicios	Enfoque en las experiencias de los clientes: las experiencias conectan a la empresa, y la marca con la forma de vida del cliente.
La categoría y competencia del producto se definen estrictamente. La competencia se define por los profesionales del Marketing, dentro de categorías de producto definidas restrictivamente.	Examen de la situación de consumo: no se piensa en "producto", se piensa en que productos encajan en esta situación de consumo, y en como estos productos, sus envases y su publicidad anterior al consumo pueden mejorar la experiencia de su uso. Se aparta de la forma de pensar en un producto aislado y en su lugar se sigue el "VSCC" (Vector sociocultural de consumo), ya que el cliente indaga la manera en que cada producto encaja dentro de la situación general de consumo y las experiencias aportadas por dicha situación de consumo.
Los clientes son racionales a la hora de tomar decisiones, mediante un proceso en el que el cliente: reconoce, busca información, evalúa, compra y consume.	Los clientes son animales racionales y emocionales. Los clientes desean verse atendidos, estimulados, emocionalmente afectados y creativamente provocados.
Los métodos y herramientas son analíticos, cuantitativos y verbales.	Los métodos y herramientas son eclécticos: Los métodos y herramientas del experiencial marketing son diversos y polifacéticos. No se está vinculado a una ideología metodológica, se es ecléctico.
El valor de la marca reside únicamente en el	Nuevo enfoque en la gestión de marcas, pues no las trata como un identificador

activo y pasivo vinculado a la marca, su nombre y símbolo. Se ha tratado a la marca como mero instrumento o medio de identificación. Marca = Identificación, era la ecuación básica.	estático, sino como un generador de experiencias Considera la propia esencia de la marca como rica en fuente de asociaciones sensoriales, afectivas y cognitivas que dan como resultado unas experiencias con las marcas gratificantes y dignas de ser recordadas.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia a partir de Schmitt (1999).

Desde otra óptica, y con otros intereses, resultan también interesantes los trabajos realizados por Goleman (1995). Se citan, por su procedencia sobre el tema estudiado, dos de sus opiniones: *“cualquier concepción de la naturaleza humana que soslaye el poder de las emociones pecará de una lamentable miopía”*. Por otro lado, *“en un sentido muy real, todos nosotros tenemos dos mentes, una mente que piensa y otra mente que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental”*.

Parece claro, que los consumidores dan por descontadas cosas tales como, las características y ventajas funcionales, la calidad del producto, y una imagen de marca positiva. Quieren más, lo que desean son productos, comunicaciones, y campañas de marketing que atrapen sus sentidos, que les lleguen al corazón y estimulen su mente. Por ello, en contraposición al marketing tradicional, el marketing experiencial de Schmitt (1999) plantea otra concepción diferente de los clientes, que se enfoca en sus experiencias.

El Marketing experiencial, está siendo aplicado a gran cantidad de sectores, y por gran cantidad de empresas, como por ejemplo: coches, transporte, tren, líneas aéreas, gasolineras, *hardware* y *software*, productos industriales, noticias, ocio, consultoría, productos financieros. Se transcribe a continuación una opinión ilustrativa al respecto:

*“Los productos financieros, que acaso sean el mejor ejemplo de productos con un marketing racional, han descubierto también las virtudes de un enfoque experiencial del marketing. A lo largo de esos últimos años he visto crecer el número de fondos mutuos que usan metáforas experienciales: escaladores para ilustrar los retos de la inversión; el “Guten Abend, gute Nacht”<sup>6</sup> de Brahms para decir “No se preocupe”; un espejo retrovisor empañado en un coche como ilustración de una “clara estrategia, clara visión”. Los profesionales del marketing han descubierto que el público tiene sentimientos respecto a los productos financieros; bien cierto es que algunos de nuestros sentimientos más imperiosos se relacionan con la idea de bienestar y seguridad asociadas con el éxito financiero. Con el marketing experiencial, los productos financieros pueden incidir en estos intensos sentimientos sin sacrificar el mensaje de conservadurismo y responsabilidad tradicionalmente asociados con el marketing de estos productos” (Schmitt, 1999).*

Para entender el marketing experiencial, será conveniente enmarcarlo, y comprender previamente cómo se define una experiencia. Para Schmitt (1999) una experiencia son sucesos privados que se producen como respuesta a una estimulación, afectan al ser vivo al completo, con frecuencia, parten de una observación directa, o de la participación en sucesos, bien sean reales, o de ensueño. Las experiencias por lo general no se autogeneran, sino que son inducidas por algo o alguien externo, y lógicamente, por estos motivos, se puede concluir que no hay dos experiencias completamente iguales.

---

<sup>6</sup> Pieza musical de Johannes Brahms.

Estas experiencias las ha clasificado, Schmitt (1999), en cinco tipos, también, llamados módulos experienciales estratégicos (MEE), que forman la base del sistema del marketing experiencial:

1. Sensaciones: el marketing de sensaciones apela a los sentidos, con el objeto de crear experiencias sensoriales a través de la vista, el oído, el tacto, el gusto, y el olfato.
2. Sentimientos: el marketing de sentimientos apela a los sentimientos, y a las emociones más internas de los clientes, con el objetivo de crear experiencias afectivas, que vayan desde estados de ánimo ligeramente positivos vinculados a una marca, hasta fuertes emociones de alegría y orgullo.
3. Pensamientos: el marketing de pensamientos apela al intelecto con objeto de crear experiencias cognitivas, que resuelvan problemas y que atraigan a los clientes creativamente.
4. Actuaciones: el marketing de actuaciones se propone afectar a experiencias corporales, estilos de vida e interacciones. El marketing de actuaciones enriquece la vida de los clientes, ampliando sus experiencias físicas, mostrándoles formas alternativas de hacer cosas, y estilos de vida.
5. Relaciones: el marketing de relaciones contiene aspectos del marketing de sensaciones, sentimientos, pensamientos y actuaciones. Sin embargo, se extiende más allá, apelando al deseo de mejora del individuo, a la necesidad de ser percibidos de forma positiva por otras personas, estableciendo de este modo fuertes relaciones de marca.

Lo ideal sería que las empresas, y los profesionales del Marketing se esforzaran para crear experiencias integradas holísticamente, que posean al mismo tiempo, cualidades de sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones, alcanzando así auténticas experiencias holísticas, o si esto último no fuera posible, conseguir al menos “híbridos experienciales” resultantes de la mezcla o suma de dos o más módulos experienciales estratégicos (MEE).

La generación de los módulos estratégicos de sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones, se produce por medio de los *Experience Providers (Expro)*. Los *Expro* son, así, los componentes tácticos. Con la combinación de los MEE, y los *Expro*, se obtiene la llamada matriz experiencial, que es una herramienta de planificación estratégica clave.

**Cuadro VI.6.** La matriz experiencial

<b>Matriz Experiencial</b>	Comunicación	Identities	Productos	Marcas	Entorno	Etc.
Sensaciones						
Sentimientos						
Pensamientos						
Relaciones						
Actuaciones						

Fuente: Schmitt (1999).

Consecuencia lógica de la existencia de cinco tipos de experiencias, nacen los cinco tipos de marketing experiencial, correspondientes a cada tipo de experiencia.

### **VI.6.2.1. Marketing de sensaciones**

El marketing de sensaciones apela a los cinco sentidos: vista, oído, olfato, gusto, tacto. La finalidad es proporcionar placer estético, emoción, belleza y satisfacción por medio de la estimulación sensorial.

Dentro de los conceptos y herramientas de la planificación para el marketing sensorial se tiene:

1. Expresiones empresariales y elementos de identidad: propiedades (edificios, fabricas, oficinas, vehículos, etc.), productos (producto físico o aspectos sensoriales de un servicio), presentaciones (envases, bolsas de compras, uniformes), publicaciones (folletos, tarjetas, material promocional, etc.).
2. Elementos primarios, estilos y temas: color, forma, tipo de letra, música, volumen, nivel y compás, material, textura, tacto, estilo, representación, movimiento, temas que se tratan, y sobre todo la impresión general (sofisticación, espacio, tecnología, autenticidad, etc.).

### **VI.6.2.2. Marketing de sentimientos**

El marketing de sentimientos es la estrategia y puesta en práctica, para recabar afecto para la empresa y la marca, por medio de los “*experience providers*” (*Expro*), que son aquellas acciones o elementos que provocan las experiencias en los clientes, apoyándose fundamentalmente, en que

interiormente y en lo más profundo, todos los organismos son ávidos buscadores de placer.

Sin embargo, las experiencias afectivas son experiencias de grado, esto es, los sentimientos varían en intensidad desde estados de ánimo ligeramente positivos o negativos (provocados por estímulos concretos, aunque los clientes no suelen ser conscientes de ellos), hasta emociones intensas (producidas por sucesos-situaciones de consumo, agentes-empresas u objetos-productos).

Es importante resaltar así, que el afecto surge principalmente durante el consumo. Los sentimientos son más poderosos cuando se producen durante el consumo, y que el contacto y la interacción (sobre todo cara a cara) generan unos fuertes sentimientos que se desarrollan a lo largo del tiempo.

#### **VI.6.2.3. Marketing de pensamientos**

El objetivo del marketing de pensamientos es animar a los clientes para que se pongan a pensar detallada y creativa, lo que puede dar como resultado una reevaluación de la empresa y sus productos. La esencia es, pues, apelar al pensamiento creativo (convergente, divergente, atención, sorpresa) de los clientes acerca de la compañía y sus marcas.

#### **VIII.6.2.4. Marketing de actuaciones**

Las estrategias del marketing de actuaciones están destinadas a crear experiencias del cliente, relacionadas con el cuerpo físico, pautas de comportamiento a más largo plazo y estilos de vida, así como experiencias que

ocurren como resultado de interactuar con otras personas. El marketing tradicional ha ignorado en gran medida la noción de “experiencias de actuación”, se ha centrado más en influir los comportamientos y estilos de vida, clasificándolos y prediciéndolos, que en comprender las cualidades experienciales de la “actuación”.

El marketing de actuaciones explota diferentes fuentes de experiencias de actuación, entre ellas las “experiencias con el cuerpo” (cuerpo del consumidor, acciones motoras, señales corporales, etc.), los “estilos de vida” y las “interacciones” (experiencias relacionadas con terceros).

#### **VI.6.2.5. Marketing de relaciones**

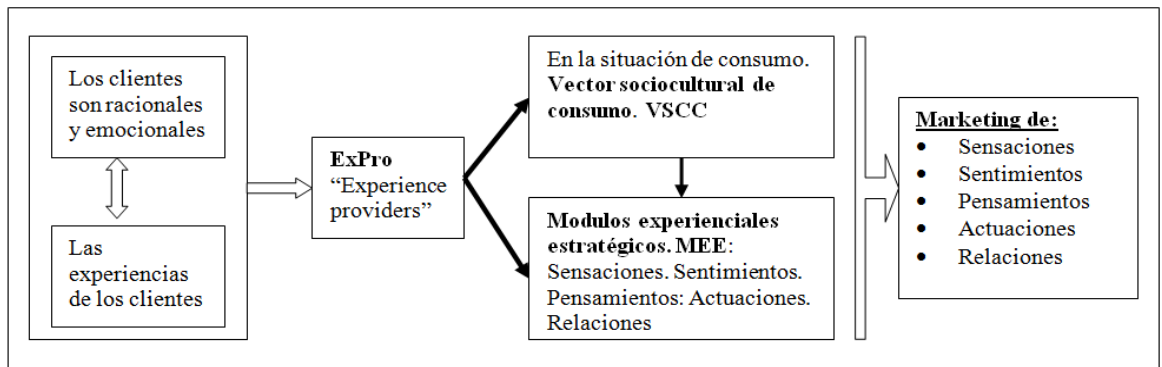
El marketing de relación, va más allá de las sensaciones, sentimientos, cogniciones y acciones privadas del individuo, al relacionar el yo individual con el más amplio contexto social y cultural reflejado en una marca. Relación implica una conexión con otras personas, con otros grupos sociales o con una entidad social más amplia, más abstracta, tal como una nación, sociedad o cultura. La finalidad de relacionarse con otros parece estar motivada por una necesidad del consumidor de clasificación, y de búsqueda de significado (clasificación e identidad social), así es como los prototipos cumplen una importante función para el individuo, proporcionándole un claro sentido de identidad social.

En consecuencia, los profesionales del marketing para ir más allá de la clasificación, y llegar hasta la identificación que buscan los consumidores, necesitan cumplir las cuatro tareas siguientes principales:

1. Crear una cierta categoría social “X”.
2. Conseguir que los clientes lleguen aplicarse la etiqueta: “Yo soy X”.
3. Persuadirlos de que etiquetarse como “parte X” proporciona una experiencia positiva.
4. Mostrarles que pueden crear esa experiencia positiva consumiendo cierta marca. Una marca que en muchas ocasiones se “antropomorfiza”, y se convierte en compañera, con una relación muy estrecha con los consumidores, pudiendo llegar a formar inclusive comunidades de marca<sup>7</sup>.

En resumen, se puede ver un esquema del marketing experiencial en el siguiente gráfico:

**Gráfico VI.7.** El concepto de marketing experiencial



Fuente: elaboración propia a partir de Schmitt (1999)

Todos los anteriores planteamientos, los desarrolla Schmitt (2003) desde un punto de vista práctico, con la publicación de su segundo libro “*Customer*

<sup>7</sup> Las comunidades de marca son un conjunto estructurado de relaciones sociales entre usuarios de una marca. Existe en ellas una conciencia de parentesco. Hay una sensación de responsabilidad moral hacia los miembros de la comunidad. Se comparten rituales, símbolos y tradiciones, y comparten experiencias personales con la marca una y otra vez. Schmitt (1999).

*Experience Management*” (CEM). Se parte de la base de que, en general, las empresas tratan a los clientes mal, y cuando esto ocurre es un síntoma de problemas mayores, relacionados con que no se considera al cliente como el activo más importante de la empresa. En consecuencia, es necesario un enfoque que, en serio, toque de una vez por todas al cliente, lo ponga en el centro, tenga en cuenta la experiencia total de este durante la compra, el uso, y se preocupe de administrar estas experiencias de los clientes.

Así, el CEM para Schmitt (2003) es estrategia orientada al proceso, no a los resultados. CEM tiene una visión amplia, se preocupa de ¿cómo los productos son relevantes en la vida del cliente? Se ocupa de los puntos de contacto, busca integrar diferentes elementos de la experiencia del cliente. Es un nuevo paradigma, que busca el rendimiento y rentabilidad en la empresa, como resultado del análisis de las experiencias de los clientes, de la estrategia centrada en dicha experiencia, y de agregar valor con acciones integradas y enfocadas en esa experiencia.

¿Cómo poner en marcha un marco de trabajo CEM en la empresa? Se resume a continuación los pasos recomendados para implantar un CEM en la empresa:

1).- Analizar el mundo vivencial de los clientes:

- En su contexto sociocultural.
- Necesidades, deseos vivenciales, estilos de vida.
- En los mercados *B2B* hay que analizar el contexto empresarial
- Situaciones de uso.

- El impacto de la marca.

2).- Construir una plataforma vivencial:

- Estrategia  $\leftrightarrow$  Plataforma vivencial (proporciona un plan preliminar para cada punto de contacto entre la empresa y sus clientes)  $\leftrightarrow$  Implementación (dar valor al consumidor de forma concreta).
- Plataforma vivencial  $\Rightarrow$  Posicionamiento vivencial-PV- (qué representa la marca, describe lo que propone la marca)  $\Rightarrow$  Promesa de valor vivencial-PVV- (lo que obtiene el cliente, especifica con precisión lo que hará el PV por los clientes, qué obtendrán como experiencia).

3).- Diseñar la experiencia de marca:

- Características vivenciales.
- Estética de producto.
- Apariencia, sensaciones atractivas de logotipos, señales, envases, espacios.
- Publicidad y mensajes vivenciales.
- Creatividad.
- Desmantelamiento y reintegración de la marca.

4).- Estructurar la interacción con el cliente:

- Interacción con los clientes dinámica y participativa
- Puntos de contacto.
- Contenido y estilo de cada interacción.
- Incorporar elementos intangibles a la interacción (voz, actitud, estilo, etc.)

- Consistencia y coherencia de los diferentes puntos de contacto.

5).- Comprometerse a la innovación continua:

- Innovación → Incluye todo aquello que mejora la vida de los clientes.
- Pueden ser inventos importantes o pequeñas cosas.
- Crean experiencias nuevas y relevantes para sus clientes.

En definitiva, el CEM busca entregar una experiencia al cliente como un todo unificado e integrado, a través de cada uno de los puntos de contacto (análisis, estrategia, implementación). Para ello, todo el personal (experiencia del empleado) de la empresa tiene que participar en la experiencia que se entrega al cliente. Es, además, necesario producir una alineación organizacional en el sentido de considerar a los clientes como activos financieros clave. Lo cual implicará una planificación financiera desde el punto de vista de los clientes, es decir, si el cliente es un activo financiero, se invierte en él para tener un rendimiento en toda su vida (*life time value*<sup>8</sup>).

---

<sup>8</sup> *Life time value*: valor económico durante la vida del cliente.

### **VI.6.3. La economía de la experiencia, Pine y Gilmore**

Otros autores que han contribuido a realizar su aportación y desarrollar al marketing experiencial son Pine y Gilmore (1998), que dan la bienvenida a lo que ellos denominan la “Economía de la Experiencia” que la definen y enmarcan con las siguientes ideas básicas:

- Cada vez hay más productos sin diferenciación (genéricos = *commoditized*), aunque ninguna empresa quiere este adjetivo para sus productos por los efectos adversos que acarrear, principalmente la caída de los márgenes por los suelos, y porque los clientes sólo compran por precio. Por el contrario, la elevada intensidad competitiva, hace que la búsqueda de la diferenciación en el mercado sea cada vez más necesaria.
- La evolución de la cadena de valor, se encuentra ante una nueva fuente de valor que es la “experiencia”. Este valor para los clientes ha sufrido los siguientes cambios: Genéricos (*commodity*)<sup>9</sup>→ Productos<sup>10</sup>→ Servicios<sup>11</sup>→ Experiencias → Transformaciones. Como se ve de forma complementaria en el siguiente gráfico:

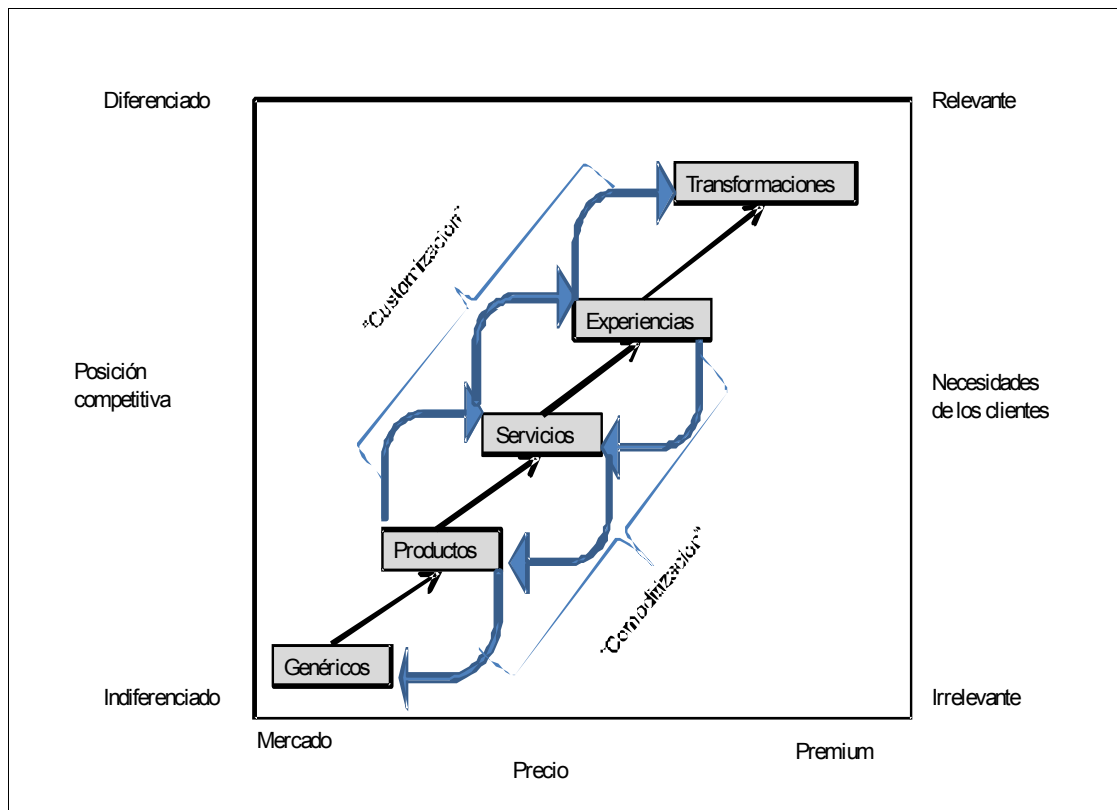
---

<sup>9</sup> *Commodities*: los verdaderos *commodities* son materiales extraídos del mundo natural: animal, mineral vegetal,.... Por definición, *commodities* son fungibles ... *Commodities* no pueden ser diferenciados.

<sup>10</sup> Productos: usando los *commodities* como material prima, las empresas producen y almacenan los productos.

<sup>11</sup> Servicios: son actividades intangibles a medida de solicitud de una persona o de un grupo de clientes conocidos.

Gráfico VI.8. Progresión de la cadena de valor



Fuente: Pine y Gilmore (1998).

- El importante nacimiento para el mundo del *retailing* de la unión entre la compra, y el ocio o entretenimiento, ha dado lugar a palabras que lo describen como *shoppertainment* o *entertailing*. Pero esta unión, no significa que las experiencias descansen sólo en el entretenimiento, este es solo un aspecto de la experiencia. Las empresas deben comprometerse con los clientes, y conectar con ellos de forma memorable. Incluso las más vulgares transacciones pueden ser memorables experiencias.
- ¡Atención! a internet que es en la actualidad la mayor fuerza que provoca la tan temida “indiferenciación” (“*force of commoditization*”), tanto para productos como para servicios. Esta afirmación está

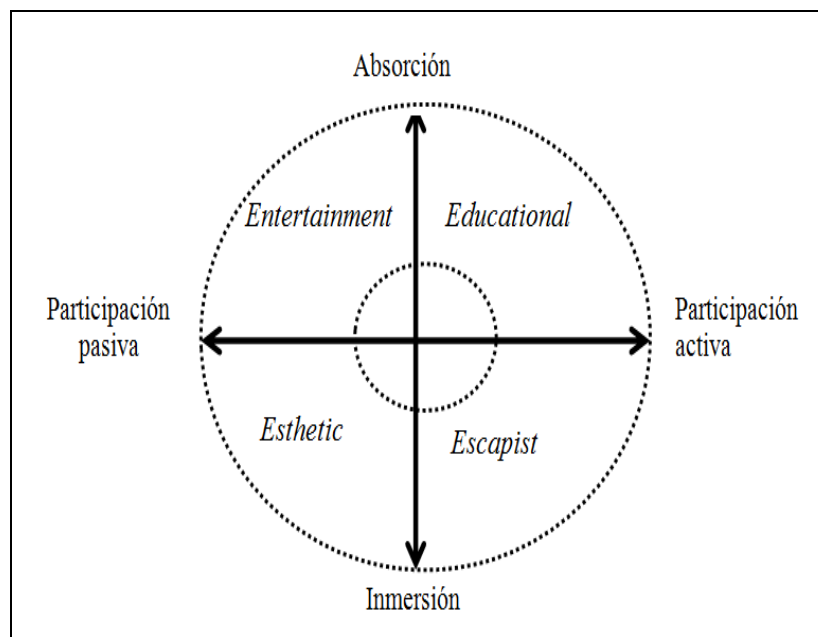
apoyada, sobre todo, en el hecho de que internet elimina todo el elemento humano de las tradicionales relaciones compra – venta. Esta conversión de los productos y servicios en “genéricos” se da, también, como consecuencia de la reducción de costes que hace que el consumidor se pregunte, ¿por qué pagar más por un servicio tan pobre? (Pine y Gilmore, 1999).

- Además de esta “comoditización” o “indiferenciación”, los proveedores de servicio, se enfrentan a otras fuerzas que actúan en la misma dirección como son, la desintermediación y la automatización.
- Así pues, los productos y los servicios, hoy ya no bastan, es necesario diferenciarse sobre la base de un *output* diferente, sobre la base de la economía de la experiencia.
- ¿Qué son las experiencias? Mientras los genéricos (*commodities*) son fungibles, los productos son tangibles, los servicios intangibles, y las experiencias son memorables. Estas se producen dentro de cualquier persona que se ve envuelta en un estado o nivel emocional, físico, intelectual o espiritual, de tal forma que dos personas no pueden tener la misma experiencia, llevando así a la explosión de subjetividad a la que se aludía en otra parte de esta investigación.
- Consecuencia de todo lo anterior, los fabricantes deben diseñar sus productos precisamente potenciando la experiencia de sus consumidores o usuarios (“*experientializing the goods / ... - inging your things.*”), como ejemplos: la experiencia de conducir, la experiencia de comer, la experiencia de sentarse en un mueble, la

experiencia de leer, la experiencia de lavar, la experiencia de planchar, la experiencia de volar, etc.

- El modelo que proponen los anteriores autores le denominan la “esfera de la experiencia”, según el siguiente gráfico.

**Gráfico VI.9.** La esfera de la experiencia



Fuente: Pine y Gilmore (1998).

Se mide en el eje horizontal el nivel de participación de nuestro “invitado” o cliente (“*guest participation*”), desde una posición pasiva (oyendo un concierto), hasta una participación activa (patinando), en donde él se crea su propia experiencia.

Se mide en el eje vertical la clase de conexión o relación con el entorno, como la absorción que ocupa la atención de la persona llevando la experiencia a la mente (viendo TV), o inmersión llegando a ser

físicamente o virtualmente una parte de la experiencia (jugando un juego real o virtual).

De ambos ejes se desprenden cuatro cuadrantes:

1. Diversión (*entertainment*): lo que la gente entiende por entretenimiento, ocurre cuando pasivamente absorben experiencias a través de los sentidos.
  2. Educativo (*educational*): requiere una participación activa del sujeto, tiene que realmente utilizar y comprometer su mente (educación intelectual), o su cuerpo (educación física). El término "*edutainment*" implica la suma de educación y entretenimiento.
  3. Evasión (*escapist*): requiere mucha más inmersión que las experiencias de entretenimiento o de educación. Es lo opuesto al puro entretenimiento. Se requiere estar totalmente inmerso y participar de forma activa (parques, casinos, realidades virtuales, *paintball*, etc.).
  4. Estética (*esthetic*): en estas experiencias los individuos están en un evento o entorno en el que tienen nulo o poco efecto sobre él, dejando el entorno intacto, pero no a ellos mismos: ver el Gran Cañón, un museo, sentarse en el café Florian de Venecia.
- Los *quest* o consumidores de una experiencia educacional quieren aprender, los de una experiencia de evasión quieren hacer, los de

una experiencia de entretenimiento quieren sentir, y finalmente, los de una experiencia estética quieren estar allí. Es claro que las experiencias más enriquecedoras y provechosas, son aquellas que tienen aspectos de las cuatro partes de la “rueda de la experiencia”.

- La orquestación de experiencias para el cliente llegará a ser tan importante en el futuro, como lo es hoy el producto y su diseño. La arquitectura, la forma en que actúan los vendedores, el decorado, los muebles.

La experiencia debe ser entregada con impresiones indelebles, para que estas impresiones sean como el “llevárselo” (*take away*) de la experiencia. Obligaré a las empresas a definir como se quiere que el consumidor (*guest*) defina o describa la experiencia: ... “fue como”,..., “me hizo sentir”... Es difícil escapar a este tipo de situaciones, pues hay que considerar que la forma más rápida de convertir un servicio en una experiencia, es precisamente ofrecer y dar un pobre servicio, de esta forma ¡seguro! que se creará un encuentro memorable con el consumidor (memorable, pero no deseable).

Por lo tanto, hacer a medida (*customizar*) un servicio será la ruta más segura, para proveer al consumidor una positiva experiencia. Los profesores Schmitt y Simonson (1997) definen en su obra seis dimensiones a la hora de gestionar una experiencia:

1. Tiempo (Tradicional, contemporáneo, futurista, etc.).
2. Espacio (Ciudad, campo, este – oeste, etc.).
3. Tecnología (A mano, con máquinas, etc.).

4. Autenticidad (Original, imitación, etc.).
5. Sofisticación (Refinado, lujo, etc.).
6. Escala (grande, pequeño, etc.).

- La gente compra en muchas ocasiones cosas por la memoria de hechos que ello le provoca (postales, camisetas, etc.). Compran esto como una “cosa” que hace tangible y que extiende una experiencia que se quiere recordar.

También, es una forma de socializar la experiencia, de transmitirla a otros (*memorabilia*). En este sentido se trae a colación el comentario concreto que realizan los autores refiriéndose al sector bancario: “*si los negocios de servicios como bancos, supermercados y empresas de seguros no tienen demanda de memorabilia, es porque no ofrecen nada que alguien quiera recordar*”.

- Son atrevidos los planteamientos de los autores cuando defienden que “*si definimos el negocio por aquello por lo que realmente ingresamos dinero*”, y sólo ingresamos dinero por aquello por lo que se decide realizar un cambio o intercambio con el consumidor.

Para las experiencias lo anterior implicaría tener que cobrar un canon de entrada o admisión, entendiendo que la llamada de nuestra experiencia al consumidor, le va a hacer pagar más por ello que respecto a otros productos genéricos. Si no hacemos pagar al consumidor por la experiencia, esta no es un valor económico.

Otra forma de pensar similar sería definir qué experiencias se podrían dar al consumidor, y por cuáles se les debiera de cobrar. Es

difícil para muchos minoristas convencerse de que pueden cobrar dinero por entrar en su tienda. Una forma de dar este paso sería hacerlo sólo en una porción de la tienda. ... Hay que pensar, dicen los autores, que Disney cobra por entrar. La historia del progreso económico consiste en cargar un precio (*fee*) por aquello que una vez fue gratis.

- Recomiendan que las empresas pongan en práctica acciones de personalización masiva (*mass customization*), que implican servir eficientemente a los consumidores combinando de forma igualitaria los imperativos de bajos costes, y la personalización individual. Ambas cosas son necesarias en los mercados altamente cambiantes y competitivos.

Así, las compañías que quieran obtener lo mejor de los dos mundos: masivo y personalizado, deberán “modularizar” sus productos y servicios, y esto implicará que, aunque se hayan “modularizado”, las soluciones se aplicarán de forma diferente a cada consumidor (ejemplo: Lego es un juguete “modularizado”, con el que se puede construir cada cosa diferente que el consumidor desee).

- Sin embargo, muchas empresas se resisten a personalizar sus productos y servicios, y en vez de ello usan la cadena de aprovisionamiento para poner en el mercado, más y más variedades, y que sea el consumidor el que decida.

Esta forma de actuar añade gran complejidad a la operación, mayores costes y, además, lo que es peor, los consumidores tienen

que ir a través de diferentes y numerosas alternativas para encontrar lo que desean.

Así, dejan claro que variedad no es lo mismo que personalización. Variedad significa producir y distribuir cosas a las tiendas, y esperar que los consumidores vayan y las seleccionen. Personalización, significa producir en respuesta particular a los deseos de un consumidor. La cadena de suministro (*supply chain*) se convierte en la cadena de demanda (*demand chain*).

- Las investigaciones que se realizan para conocer la “voz del cliente”, para conocer la satisfacción del consumidor<sup>12</sup>, son de gran valor, pero realmente miden el mercado, no la satisfacción individual del consumidor, y no dan respuestas acerca de lo que debe ser personalizado.

Las empresas emplean Calidad Total (*Total Quality Management*) para subir la satisfacción del consumidor, pero deben usar técnicas de personalización masiva, para bajar al máximo el sacrificio del consumidor<sup>13</sup>.

- Cada consumidor difiere en la exacta combinación que quiere respecto a los beneficios que desea al consumir un producto o servicio.

Cuando el consumidor compra un producto de masas acepta inevitablemente un conjunto de características no deseadas por él. Diseñar para la media es la causa del sacrificio individual de los consumidores (lo tomas o lo dejas). En muchas organizaciones

---

<sup>12</sup> La satisfacción del consumidor = Lo que el consumidor espera obtener – Lo que el consumidor percibe que tiene.

<sup>13</sup> Sacrificio del consumidor = Lo que el consumidor quiere exactamente – Lo que el consumidor acepta.

diseñar pensando por y para el consumidor, significa realmente para la “media del consumidor”, algo que realmente nunca existe.

Finalmente, Pine y Gilmore (1998) en sus planteamientos, sorprenden todavía un poco más, cuando realizan la afirmación de que el “*trabajo es teatro*”.

Afirman, los autores, que en todos los negocios, desde las oficinas, hasta las factorías, para ejecutivos, directivos, y todo tipo de trabajadores, se debiera tomar desde un punto de vista diferente de “nuestro trabajo diario”. ¡El trabajo es teatro! “*No queremos presentar el trabajo como un teatro, la idea no es una metáfora, es un modelo. Pretendemos fijar nuestra atención en la quintaesencia de la naturaleza dramática de una (toda) empresa*” (Pine y Gilmore, 1998).

El teatro significa “hacer”, y además, “secuencia, progresión, duración, ritmo y tempo de la acción”, de la representación. Para comprender esto, se puede pensar en un último encuentro con un empleado del supermercado, o un taxista, o un empleado del banco, o un representante de ventas. Esta “teatralización” del trabajo da una perspectiva totalmente diferente, que puede lograr diferenciación respecto a la competencia.

En la emergente economía de la experiencia, cualquier trabajo observado directamente por un cliente debe ser reconocido como un acto de teatro. Pero también es teatro, aunque no se sea observado por un cliente.

No se debe confundir la palabra “actuar”. Actuar es dar los pasos necesarios y de forma deliberada para conectar con la audiencia. No se trata de no ser genuino, de ser deshonesto, de actuar como un mal “vendedor de coches”.

*“El consumo es una experiencia, cada negocio un teatro, en la época de la economía de la experiencia los propios consumidores se convierten en producto. Ellos demandan experiencias que puedan transformar su conducta, su salud, incluso sus vidas... Cuando una persona compra una experiencia, compra un conjunto de actividades intangibles desarrolladas en su nombre, paga por gastar su tiempo en un divertido y memorable evento desarrollado en un escenario en el que está involucrado de forma personal... Todo tipo de empresas pueden hacer esto ya que las empresas deben reconocer que los productos y servicios ya no son suficientes, los consumidores quieren experiencias” (Pine y Gilmore, 2001).*

En este punto, la pregunta que resulta obvia es: ¿qué hay después de las experiencias? Pine y Gilmore (1998) responden con los siguientes planteamientos:

- La experiencia no es el final de la oferta económica. Cuando se personaliza una experiencia, se pasa automáticamente a una “transformación”.
- Transformaciones son un tipo distinto de ofrecimiento u oferta económica, diferente de las experiencias, igual que estas lo son respecto a los servicios.
- Con las transformaciones, *“¡el consumidor es el producto!”*. El comprador individual de una “transformación”, esencialmente dice *“¡cámbiame!”*.
- Y ¿qué hay después de las transformaciones?: se puede imaginar el grado más alto de personalización posible. ¿Que podría ser tan bueno para una persona que la transformara a ella en algo que ya no necesita ningún cambio adicional? La ¡perfección!

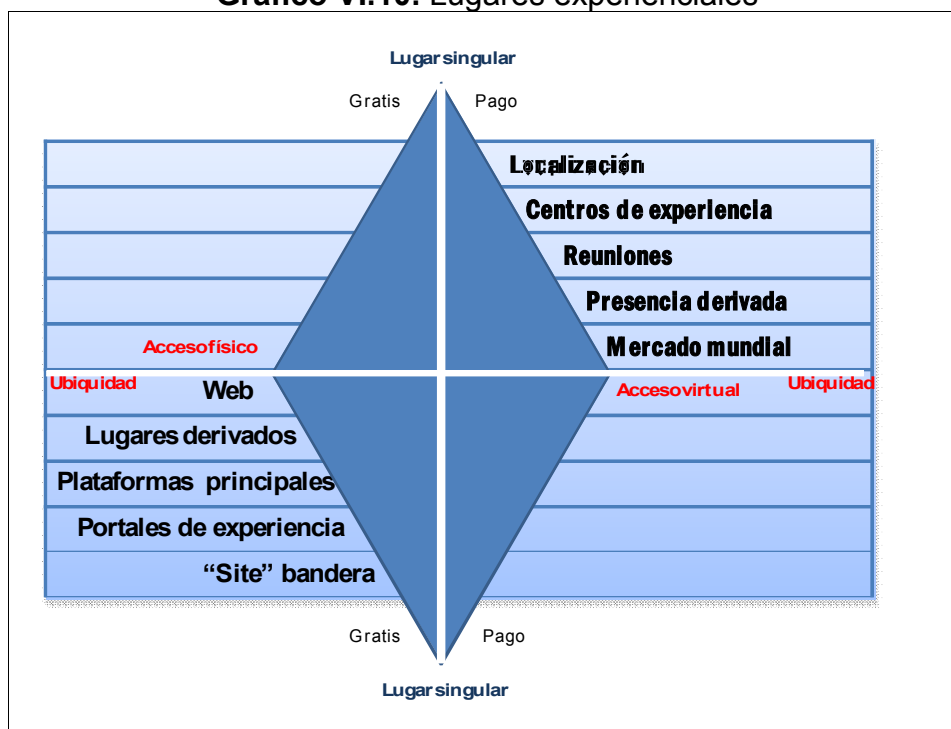
Otra importante cuestión relacionada con las anteriores, y que afecta a la empresa. Es la de ¿cómo hacer progresar a una empresa por la cadena de valor? Pine y Gilmore (2000) responden a este reto planteando su modelo de las 3 S's de satisfacción, sacrificio, y sorpresa:

1. Satisfacción para el consumidor, aquí es donde la empresa debe enfocarse en primer lugar.
2. Sacrificio del consumidor, que hay que reducirlo al mínimo.
3. Sorpresa, ya que todo consumidor quiere ser sorprendido, dado que lo conocido y habitual no crea valor.

Continuando con las aportaciones de Gilmore y Pine (2002) al marketing experiencial, estos autores desarrollan el concepto de lo que denominan “lugares experienciales para los consumidores” (*customer experience places*) que pueden situarse tanto en el mundo real, como en el mundo virtual (Gráfico VI.11). Estos espacios pueden, y deben ser creados por las marcas o las empresas en un proceso de 5 pasos:

1. Localización para el “buque insignia”.
2. Lugares de conexión y concentración de clientes.
3. Localización en las zonas de mayor población y afluencia.
4. Presencia derivada de “un lugar dentro de un lugar”.
5. Asegurar el uso y consumo de los productos en todo el mundo.

**Gráfico VI.10. Lugares experienciales**



Fuente: Gilmore y Pine (2002).

Gilmore y Pine (2002) recuerdan la frase de Peter Drucker en 1993 en *The practice of management*, indicando que “el objetivo del marketing es hacer la función de ventas superflua”, y la parafrasean afirmando que precisamente, “el objetivo de las experiencias es hacer la función de marketing superflua”. Así para ellos las experiencias serán tan importantes que los consumidores pagarán para poder entrar, y para poder disfrutarlas en esos “customer experiences places”. Pero entonces, estos autores se preguntan: ¿quién en la empresa tiene que gestionar toda esta importante parcela? Su respuesta es muy clara, será necesaria una nueva posición llamada “Chief Experience Officer” (CXO).

Inciden, también, estos autores, en el hecho de que para definir en el negocio en el que una empresa está, se debe saber qué es por lo que cobra a sus clientes, si se cobra por cosas físicas la empresa está en el negocio de los productos, si se cobra por actividades que se realizan en nombre de otro, la

empresa está en el mundo de los servicios, pero si la empresa cobra por el tiempo que los clientes pasan en ella, o con ella, entonces está en el mundo o negocio de las experiencias (Gilmore (2003). Así, si una empresa está en el negocio financiero (dinero) podría pensar, que por ejemplo, está realmente en el mundo experiencial del “cuidado del patrimonio” (*wealth care*).

Investigaciones de McAdan y Pine (2006) indicaron que la mejora en la experiencia del cliente, es el mejor medio para la banca minorista de diferenciarse, y evitar la temida *comoditización*. Lo que no está claro es qué tipo de experiencia es el ideal, hay clientes atraídos por los nuevos estilos de sucursales (café, etc.), otros que quieren menos colas y empleados más expertos, otros lo único que desean es el mejor precio, otros establecer una buena relación con su banco, etc., pero al final, cualquier acción para mejorar la experiencia del cliente es mejor que la no acción.

En consecuencia, se puede hacer dinero en los dos extremos de este mercado, ir a bajos costes en un mercado de genéricos, o propiciar experiencias a los clientes, si un banco elige esta última, entonces su negocio es la experiencia de los clientes.

En relación a la cuestión de ¿qué es lo que los clientes quieren? Pine y Gilmore (2008) se responden indicando que ha habido un cambio en la respuesta a esta pregunta, que sí, que los clientes quieren bajos costos y alta calidad, pero ellos, también, quieren disfrutar de la experiencia de compra.

En un mundo en el que las empresas ofrecen más y más, incluyendo experiencias sensacionales, los clientes cada vez más, elegirán comprar o no comprar, basados en la percepción que ellos tengan de la “autenticidad”. La

autenticidad llegará a ser un aspecto crítico para la sensibilidad del cliente. Así pues, concluyen, experiencia sí, pero experiencia con autenticidad.

#### **VI.6.4. El *dreamketing*, Longinotti–Buitoni**

Otra visión, contemporánea a la de los autores hasta ahora ya analizados, es la de Longinotti-Buitoni (1999). Aún cuando en este caso se centra más en productos de lujo, realiza una serie de aportaciones que merecen ser consideradas, como, por ejemplo, su concepto de *Dreamketing* (Marketing de sueños).

Longinotti-Buitoni (1999), considera que las compañías hoy en un mundo tan competitivo, deben retener la cambiante atención de los clientes conectando con sus sueños (esta es la idea central de su obra). El término sueño (*dream*) se usa para aquellos productos y servicios, con los cuales el cliente se siente atraído, como resultado de uniones emocionales. Conectar con la imaginación del consumidor es ya un sendero obligatorio para obtener el éxito en el negocio. Los clientes no quieren satisfacer solo sus necesidades. Ahora quieren también llenar sus sueños.

Este autor recomienda las siguientes etapas para vender sueños:

1. Interpretar el espíritu de los tiempos, para entender así que sueños capturan al consumidor. Los sueños están conformados por la cultura. Para esto hay que ser eclécticos en la forma de manejar el negocio.

2. Crear productos y servicios diseñados para llevar y transmitir emociones intensas. Hoy es posible producir con cero defectos pero esto ya no diferencia. Hay que insuflar cualidades emocionales en el producto.
3. Practicar el *dreamketing*. Un sueño no es un producto, es una experiencia. *Dreamketing* significa que el trabajo es crear fantásticas experiencias, creando en primer lugar a una marca seductora, y además, cuidando toda la comunicación, distribución, eventos especiales, etc.
4. Seleccionar y elegir el consumidor: de forma identificable e individual con su específica personalidad.
5. Seleccionar personas creativas: sueños son las realizaciones de gente muy creativa. No se puede fiar de los estudios de marketing. Estos cuentan lo que los consumidores quieren hoy. Para sorprender a los clientes hay que saber lo que les gustará mañana. Hay que promover la investigación original y la búsqueda estética, y para esto necesitamos gente creativa.
6. Apoyar a las personas creativas con una organización creativa. Los creativos solos no pueden crear sueños. Ellos pueden tener la visión, pero los sueños no se hacen por sólo una persona.
7. Abrazar cualquier posible cambio que magnifique el valor percibido por el consumidor. Sin riesgos no hay sueños. Los sueños nunca nacen de la norma. Intuición, percepción, improvisación, sensación.

Otras importantes ideas de Longinotti-Buitoni (1999) de interés para la presente investigación son las siguientes:

- El aumento de las expectativas de los consumidores, está afectando a la forma en que las compañías hacen negocio, y al cómo satisfacen las necesidades de estos. Los consumidores ya no se conforman con esta satisfacción, sino que van buscando la satisfacción de sus deseos. Ellos quieren lujo incluso en los más irrelevantes productos.
- El espíritu de los tiempos actuales es el materialismo. Ya no somos lo que comemos o lo que leemos, ahora somos lo que llevamos y conducimos, la gente se identifica con el producto que lleva y usa, antes las etiquetas iban dentro, hoy van fuera. Las etiquetas y las marcas han llegado a ser la forma de definición cultural y tribal de la gente, que quiere con esto ser asociada con esos iconos.
- Las compañías famosas en vender, automóviles, zapatos, relojes, vino, alta cocina, puros, hoteles, banca, cines, vino, etc. son empresas que llenan y satisfacen los sueños de los consumidores. Se exceden de la mera función de los productos o servicios, ofreciendo a los consumidores una excepcional experiencia.
- Algunas personas pueden pensar que vender sueños puede minar la supervivencia de su negocio en el futuro, sin embargo, esto no es así ya que los “productos sueño” exceden

en su funcionalidad a los deseos del consumidor. Esta característica de exceder la función del producto es un prerrequisito de este negocio. Hay que vender: función, rendimiento, pero también belleza, estética.

- Los sueños están compuestos de símbolos, por ello se llama consumo simbólico a todos los impulsos sensoriales que emocionalmente unen la fantasía del consumidor con el producto físico (*symbolic consumption*). Comprar productos simbólicos es predominantemente una actividad del cerebro derecho, apoyado en el lado emocional, en respuesta a estímulos visuales y espaciales. El consumo simbólico es una experiencia dinámica. *“Sueños no son fantasías, estamos en el negocio de vender sueños, aspiraciones que son conseguibles, en vez de fantasías que nunca ocurren,... la tecnología ha hecho esto posible...”* (Longinotti-Buitoni, 1999).
- La distribución es un punto crítico para vender sueños. La tienda es el escenario. De aquí que controlar la distribución del producto sea importante, y por ello seleccionar a una fuerza de ventas profesional, que entienda el posicionamiento emocional, y que tenga y transmita pasión.
- La distribución está sufriendo un importante cambio gracias a internet, sobre todo para productos de gran consumo, no obstante, para vender productos multi-emocionales (multi-sensoriales) el uso de internet es extremadamente difícil.

Internet no tiene alma, es tecnología, que puede transformar algunos productos sueño en genéricos.

- Hasta ahora, muchas empresas se han beneficiado de la desinformación del consumidor, de su imposibilidad de comparar. Hoy internet da al consumidor esta posibilidad haciendo que, de verdad, el consumidor empiece a ser el rey. De esta forma internet matará la mediocridad, y polarizará el mercado en genéricos por un lado, y sueños por otro. Internet activa la relación cliente empresa, haciendo al cliente más activo, permitiéndole visitar (virtualmente) la factoría, etc. La empresa aprende así mucho más de sus clientes.
- Los clientes hoy son muy activos, quieren información adicional al producto, quieren saber cosas de la empresa, de sus políticas, de su posición social y de sus contribuciones filantrópicas. Ellos buscan empresas con las que compartir sus valores, ambiciones y cultura. Los clientes quieren “tener control” de la compra, y no quieren técnicas de marketing no solicitadas, o publicidad masiva, o vendedores agresivos. Los clientes ahora son más emprendedores, quieren novedades, intensidad, individualidad, estar en control, están más preparados, más informados, son menos impresionables, quieren pasión, son más “jóvenes”, son más infieles. Están viviendo la extraordinaria etapa de la posibilidad (*the age of possibility*).

- Los sentidos son la habilidad vital de traer el entorno dentro de nosotros, y de relacionarnos con él. Ellos nos ofrecen la posibilidad de vivir y de sentir la palpitación del tiempo. Cuantos más sentidos puedan estimular los productos, más intensos “sueños” estos llegarán a ser. Los productos no importan cuan fantásticos son. Triunfan sólo si ellos pueden estimular nuestros sentidos. A mayor número de sentidos, mayor será la experiencia.

#### **VI.6.5. The Cluetrain Manifesto. Levine, Locke, Searls y Weinberger**

En 2001 Levine, Locke, Searls y Weinberger publican su “*The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*”. Es como su título indica un obituario sobre la muerte de los negocios dirigidos, como hasta ahora, de una forma tradicional.

En un texto provocativo estos autores proponen una serie de planteamientos (95 tesis) para los negocios en esta nueva era. Se extraen y resumen aquí, las ideas más relevantes, relacionadas con la presente investigación:

- Los negocios son fundamentalmente humanos, de personas (no de grupos o segmentos demográficos, ni abstracciones o agregados estadísticos). En consecuencia, las conversaciones son la base de la nueva forma de hacer negocios. “Los mercados son conversaciones” (*the economy of voice*)<sup>14</sup>. Conversaciones con voces humanas (conversar es un acto profundamente humano). “*Nuestra voz es la más*

<sup>14</sup> La economía de la voz.

*directa y más fuerte expresión de quienes somos, la voz expresada en sus palabras, tono, lenguaje corporal o entusiasmo personal”* (Levine et al., 2001).

- Las empresas trabajan mejor cuando la gente de dentro (empleados) está en contacto con la gente de fuera (los clientes). Internet permite este tipo de conexiones e interacciones. Las empresas tienen que abandonar sus “torres de marfil”. Dentro de las empresas o fuera de ellas, tan sólo hay gente (con sus voces).
- Los mercados, los clientes, las redes de clientes, son más inteligentes, están más informados, más conectados, más organizados, más inmunes a la publicidad, y más poderosos (y lo saben). No hay secretos.
- Internet ha cambiado la forma de “conversar”, potenciado la libertad y haciendo a los clientes activos, dándoles (devolviéndoles) voz, y rompiendo todas las jerarquías y organizaciones. Así que, la recomendación para las empresas es la de que “abran sus ventanas”, y comiencen a hablar con el cliente (el silencio es fatal).
- Producción masiva, marketing masivo, medios masivos. La *“santa trinidad de los negocios americanos en los últimos doscientos años”*, es cada vez más algo perteneciente al pasado en la forma de hacer negocios. Este sistema impuso el silencio al cliente, pero hoy las cosas se han complicado bastante, y se está en muchas ocasiones ante “micromercados” que nada tienen que ver con los mercados masivos.

Ni tan siquiera se puede decir que hay un mercado *on line*, ya que internet es una colección única de individuos (¡yo soy uno de ellos!). La publicidad envía mensajes, pero las personas no quieren mensajes, así toda la publicidad no es nada más que ruido, es peor que ruido, es una interrupción. “*Después de décadas de productos, empleados y clientes reemplazables, ahora estamos ante mercados reemplazables (con precios y márgenes a la baja), es la venganza ante el mercado masivo*” (Levine et al., 2001).

- Los mercados antes eran lugares en donde los vendedores y compradores se juntaban, para tener conversaciones cara a cara sobre temas de interés mutuo. El marketing tradicional se ha dedicado a una ruidosa guerra de desgaste en estos mercados, pero claro, no hay que preocuparse pues, ¡no funciona!
- Finalmente, los anteriores autores recomiendan a las empresas que repitan tan frecuentemente como sea posible la siguiente frase: “*no soy una empresa, soy un ser humano*”.

#### **VI.6.6. El marketing emocional competitivo. Peralba**

Peralba (2000), plantea también su Marketing “Emocional Competitivo”, basándose en cinco ideas básicas:

1. Los mercados son personas.
2. Las percepciones son la base del conocimiento y de la toma de decisiones. La realidad objetiva no existe, es la que hay en su mente.

3. Las confrontaciones en marketing ocurren en la mente de las personas físicas, que toman las decisiones a favor de una oferta o de otra.
4. El marketing no es una confrontación de productos, servicios, personas, empresas, instituciones o países, es una confrontación de las percepciones que los clientes hayan guardado en su mente con relación a ellos.
5. La herramienta fundamental del marketing es la comunicación.

¿Qué es lo que ha cambiado, para tener que hablar de este nuevo concepto del marketing?, la respuesta para Peralba (2000) es que:

1. La competencia ha explotado. Hoy todo el mundo está detrás de los clientes de todo el mundo, las 24 horas del día, los 365 días del año. La pelea competitiva es por los presupuestos de los clientes.
2. El competidor o el aliado puede ser cualquiera, y venir de cualquier parte.
3. Los productos son cada vez más iguales.
4. Los productos puros y los servicios puros ya no interesan.
5. Más que intercambio (normalmente de algo por dinero) hay que buscar complementación, una gran capacidad de relación con el cliente mayor que la competencia.
6. La marca es el nexo de unión entre el oferente y el demandante. En marketing se trata de diferenciarse y de ser elegido.

En resumen, para Peralba (2000) los cinco principios del marketing emocional competitivo son los que aparecen en el cuadro a continuación.

**Cuadro VI.7.** Principios del marketing emocional competitivo

1.	Desarrollar mucho más la capacidad de comprender a los demás para activar sus emociones en beneficio de nuestra oferta.
2.	Hay que orientar la oferta mucho más hacia el servicio; debe crearse la percepción de que nuestra oferta aporta la solución más completa que las otras.
3.	Hay que desarrollar una empatía oferente / demandante que cree vínculos fuertes y duraderos que sean más intensos que los que tienen los competidores posibles.
4.	Hay que crear un nombre que no sólo permita hacer referencia a una propuesta determinada sino que también vincule emocionalmente lo que se ofrece con lo que los clientes demandan.
5.	Hay que crear una propuesta emocional única ( <i>Unique Emotional Proposition</i> ).

Fuente: Peralba (2000).

### **VI.6.7. La estrella del valor. Robinette y Brand**

Del marketing “experiencial”, al marketing “emocional” de Robinette et al. (2001), cuyas principales aportaciones se resumen a continuación:

- La emoción es una fuerza capaz de incitar a los clientes a actuar a comprar, a seguir ahí.
- La satisfacción profunda con un producto o servicio, a pesar de ser un requisito previo para la lealtad, no garantiza el compromiso de los clientes. Es necesario algo más: Un puente entre la satisfacción y la lealtad.
- El marketing emocional es la búsqueda en el ámbito de toda la empresa, de una conexión que haga que los clientes se sientan valorados y bien cuidados, y por lo tanto leales.

- Eleva la emoción a nivel estratégico. La emoción crea lealtad, y la lealtad crea beneficio:

Emoción => Lealtad => Beneficio

- Los clientes tienen necesidad de “pertenecer”, de sentirse conectados, de dar lealtad.
- ¿Qué haría usted si después de un inventario le faltara el 10 % de las existencias? Muchas empresas no se dan cuenta de esta falta cuando se trata de clientes<sup>15</sup>.
- Muchas empresas se concentran en medir la satisfacción del cliente, en vez de medir la lealtad.
- La satisfacción del cliente está relacionada con la lealtad, es un requisito imprescindible, pero no garantiza la lealtad<sup>16</sup>.

Satisfacción del cliente ≠ Lealtad del cliente

- Estudios realizados en USA indican que la mayor parte de los clientes que abandonan, lo hicieron por una actitud de indiferencia de las empresas hacia ellos. Así pues, es claro que la atención al cliente está estrechamente relacionada con la lealtad. Es el puente que une satisfacción y lealtad.
- Las empresas que quieran incrementar el nivel de lealtad de sus clientes, deberán considerar la importancia de demostrarles que se preocupan por satisfacer sus

---

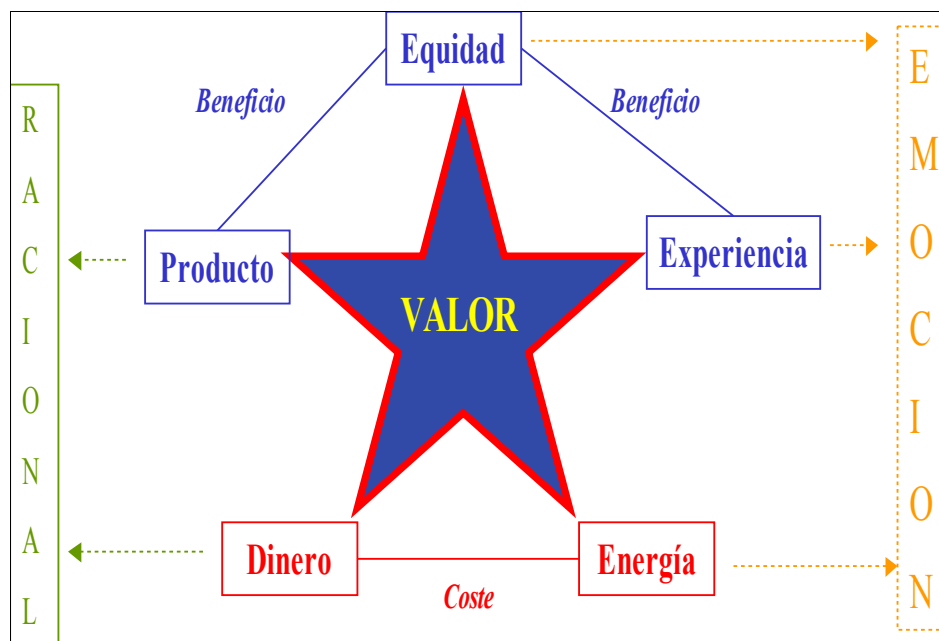
<sup>15</sup> “Las entidades bancarias consideradas en su conjunto pierden cada año una cifra del orden del 3,5 por 100 de sus clientes particulares. Es decir, unas 385.000 economías domésticas abandonan una entidad financiera cada año...” (Barrutia, 2002).

<sup>16</sup> Idea que también sostiene Kotler cuando señala que: “Responder a las expectativas del consumidor sólo lo dejará satisfecho; pero superarlas lo deleitará. Los clientes que están encantados con un proveedor es mucho más probable que sigan siendo sus clientes” (Kotler, 1999).

necesidades, así, el estar orientados al cliente es la regla de todas las empresas.

- Muchas empresas para conseguir la lealtad de sus clientes, lanzaron al mercado programas de lealtad. Pero por las prisas se olvidaron de un punto fundamental: el valor al consumidor.
- A los responsables de marketing cada vez les cuesta más crear proposiciones de valor que les diferencien de sus competidores. Pocos comprenden el rol que juega la emoción en la solución de este problema.
- Hallmark preguntando a los clientes descubrió la solución a estos problemas, con la creación de su “estrella del valor” (*Value Star*).

**Gráfico VI.11.** La estrella del valor



Fuente: Robinette y Brand (2001)

- Además, de la ecuación tradicional del valor: coste y beneficio, la *value star* (como se ve en el gráfico) propone un marketing *mix* distinguiendo entre componentes racionales y emocionales.
- Si la marca está compitiendo solo en precio, es claro que corre un grave peligro.
- Hoy también resulta difícil competir en producto, los competidores son cada vez más rápidos en copiar.
- Las otras tres “E’s” son emocionales, y suponen una oportunidad de diferenciación, además de que estudios realizados demuestran, que son las que dirigen la mayoría de las decisiones de compra.
- La primera “E” emocional, la equidad: la equidad es una combinación de la confianza que se gana una marca, y la identidad que permite a los consumidores sentirse emocionalmente conectados a ella. La equidad es, por lo tanto, una cuestión de confianza, y es claro que la confianza es algo que se va estableciendo a lo largo del tiempo, no surge de inmediato, requiere muchas “entradas positivas en las cuentas de los clientes”. Sin embargo, cuando se ha ganado la confianza, esta constituye la base para construir futuras relaciones.

Un aspecto importante relacionado con la confianza es, el tema de la identidad de marca y la imagen de marca, que son cosas diferentes, aunque las dos caras de la misma moneda.

La identidad de marca es aquello que aspira ser una empresa.

La imagen de marca es como la perciben realmente los consumidores a esa marca.

La equidad es donde se encuentran la identidad y la imagen de marca, depende de cómo la compañía se presenta a sí misma frente a cómo la perciben los consumidores. Cuando la identidad y la imagen no casan se produce una falta de claridad y de confianza, y si no hay confianza, no hay equidad.

Una importante recompensa que ofrece la equidad es que la gente dará poder a las empresas para que se expandan. Se puede utilizar la equidad para extender una industria. Las empresas que consigan la dimensión emocional de su marca, podrán llevar las extensiones de una marca a un terreno sorprendentemente ventajoso.

- La segunda “E” emocional, la experiencia: la experiencia, trata las interacciones del cliente con la marca. Las visitas a una tienda, a un banco, a una página web, etc. Todo esto afectará a la actitud del cliente respecto a una marca. Algunas empresas crean experiencias de marca tan poderosas, que se convierten en leyendas (ejemplo: Hotel Ritz Carlton).

La experiencia la obtenemos en un conjunto de puntos en los que los consumidores y las empresas, intercambian estímulos sensoriales, información, emoción.

Dentro de esta relación de intercambio se tienen las siguientes tres categorías: 1).- transaccional. 2).- informativa. 3).-

emocional. Las mejores experiencias son holísticas, en las que cada intercambio coincide y es reflejo y suma de las demás. Las experiencias se producen en los “puntos de contacto” o en lo que, también, se llama entorno (ejemplo, restaurantes de “entretenimiento”: Hard Rock Café).

Los consumidores quieren que las empresas les sorprendan, les deleiten y que desarrollen vínculos emocionales, reservan su lealtad para aquellas empresas que a su vez les dan lealtad. En este sentido es en el que hay que potenciar al máximo todo tipo de transacciones emocionales y de información, así como las experiencias en el servicio al cliente y en el intercambio social, en el que los empleados son las caras y las voces, que interaccionan con el cliente generando dichas experiencias.

Las experiencias que estimulan los sentidos, divierten, aunque los efectos desaparecen cuando llega el nuevo estímulo, pero las experiencias basadas en la emoción conseguirán ganarse la confianza y lealtad a largo plazo.

- La tercera “E” emocional, la energía: la energía, es la inversión de tiempo y esfuerzo que hace un cliente en un producto o servicio. ¿Es fácil? ¿Accesible? ¿Vale la pena? La energía significa ofrecer comodidad al mismo tiempo que ahorrar tiempo. Las empresas que sabiamente eligen conservar el tiempo de sus clientes, capitalizan la energía, porque la energía es una cuestión de tiempo.

Tanto si se hace más accesible el producto o servicio, como si lo hace más sencillo, o más rápido, la empresa está ahorrándole tiempo al cliente. Aunque a menudo ignorada, la energía es una pieza fundamental de la proposición de valor de una empresa. Las empresas que malgastan el tiempo y la energía de sus clientes, están dándoles a entender que no les importan. El resultado: los clientes efectúan retiradas de sus “cuentas emocionales”, o peor aún, abandonan la relación.

- Los motivos residen principalmente en el inconsciente, es pues imposible conocerlos totalmente, o predecirlos a un nivel consciente. Goleman (1995) define la emoción como “*la raíz que nos impulsa a actuar; los planes inmediatos para dirigir nuestra vida*”. La raíz de la palabra emoción es del verbo latino *movere* = mover. Es un puente entre motivación y comportamiento:

Motivación => Emoción => Comportamiento

- La emoción también trabaja con la razón, proporcionando equilibrio al proceso de compra. Las decisiones influenciadas por la emoción son más profundas, y duran más que aquellas basadas únicamente en el pensamiento racional. Las relaciones basadas en el dinero y el producto durarán sólo mientras exista el incentivo de compra. Los hábitos de compra

basados en motivaciones de más nivel serán difíciles de romper.

- Las dos puntas racionales de la estrella de valor (*value star*) son el producto y el dinero.

Son los productos relevantes, de fiar, y a un precio razonable los que consiguen incluir una marca en el conjunto de alternativas a elegir, los consumidores siempre esperan unos componentes de producto y servicio sólidos.

La equidad, la experiencia, la energía ayudan a ganar a la empresa. El producto y el dinero son absolutamente necesarios para entrar. En el mercado actual, la carrera del producto y dinero no acaba nunca. En estas parcelas es difícil, sino imposible, tener ventajas sostenibles. El dinero es la herramienta de marketing que más fácilmente puede replicar un competidor. Intentar ganar ventaja en el producto, es más seguro, pero no mucho más.

Robinette et al. (2001) indican que las empresas no pueden liderar en las cinco puntas o categorías de la *value star*, por que no tendrán recursos suficientes. En consecuencia, marketing debe decidir en dónde se quiere ser superior con la marca, teniendo en cuenta que para que una marca gane tiene que darse:

- Que no tenga desventajas en ningún vértice de la estrella.
- Las marcas deben dominar en al menos dos dimensiones, y por lo menos una de ellas tiene que ser emocional.

Finalmente, otra “E” que es importante, aunque no aparece en el *value star* es la de los empleados, que son las caras y voces que se esconden detrás de cada intercambio social entre la empresa y sus clientes. Los empleados son más difíciles de controlar pues son gente independiente, imperfecta, incontrolable, invaluable, gente emocional. Nunca como ahora es tan importante conseguir la lealtad del empleado. A primera vista, las técnicas para ganar la lealtad del empleado son similares a las que se utilizan con los clientes, pero hay una gran diferencia: Los clientes dedican una fracción de su tiempo con las empresas. Los empleados dedican la mitad de su tiempo a trabajar. Es decir, las empresas tienen que entregar valor a sus empleados de forma más variada, profunda y durante más tiempo.

En resumen, para Robinette (2004), cuando los clientes sienten que una empresa les cuida, ellos en retorno continúan haciendo negocios con esa empresa, permaneciendo leales a la empresa y marca. Aunque varios factores predicen la fidelidad de los clientes (satisfacción general, confianza, duración de la relación), es el “cuidado” de la empresa hacia sus clientes la materia de más importancia. El autor da los ejemplos de Starbucks y Nordstrom como prueba de su anterior afirmación. Cuidar a los clientes impacta de forma positiva en las cuentas de resultados de las empresas demostrando así el poder de las emociones en el marketing.

### **VI.6.8. International Experiential Marketing Association. El manifiesto**

#### **IXMA**

El manifiesto IXMA nace en la *International Experiential Marketing Association* (IXMA)<sup>17</sup> en el año 2004, como consecuencia de que:

- Los mercados han experimentado una profunda transformación desde décadas de mensajes corporativos “arriba-abajo”.
- Han nacido otro tipo de consumidores (*prosumers*) que quieren más que sólo mensajes enviados a sus ojos. Quieren respeto, reconocimiento, comunicación relevante, experiencias memorables, sensoriales, emocionales y significativas. Hoy estos consumidores toman la calidad y la buena imagen de marca como algo normal y garantizado.
- Las compañías que triunfarán son las que puedan entregar la adecuada experiencia a los consumidores. La experiencia es el nuevo paradigma del marketing, y es por ello que IXMA quiere ser embajadora de esta revolución del marketing que se centra en el ROE (*return of experience*).

En consecuencia, el manifiesto del marketing experiencial de IXMA se basa en el siguiente decálogo:

1. Marketing experiencial predica la interacción personal uno a uno entre la empresa y el consumidor.
2. Marketing experiencial será implementado cuando el consumidor elija.

---

<sup>17</sup> <http://www.ixma.org/>

3. Marketing experiencial: sus campañas deberán aportar un claro y significativo beneficio al consumidor.
4. Marketing experiencial se basa en gente comprometida.
5. Marketing experiencial debe basarse en experiencias individuales.
6. Marketing experiencial: su objetivo es tener éxito a través de la innovación, y de tácticas para alcanzar a los consumidores de forma creativa y convincente.
7. Marketing experiencial es lo suficientemente idealista para dar poder al consumidor individual, y tiene el suficiente conocimiento de la calle como para desatar las raíces de la activación.
8. Marketing experiencial es autenticidad.
9. Marketing experiencial asume que todo es “media” y que la base de los consumidores es el universo.
10. Los profesionales experienciales son curiosos acerca de todo, y de cada cosa.

#### **VI.6.9. Las Lovemarks. Roberts**

Roberts (2004), acuña su concepto *lovemarks* para dar a entender la evolución que en los negocios se está produciendo desde los “productos” hasta el mundo de las emociones.

Productos → Marcas → Genéricos → Atención → Emociones (Amor)

Los productos evolucionaron hacia las marcas para diferenciarse ante los clientes, pero en muchos mercados estas marcas ya se han convertido en

“genéricos”, ante la tremenda saturación de productos, marcas, publicidad , “no quiero quinientos canales de TV, sólo quiero uno que me de lo que yo quiero ver” (Negroponte, 1995), y los cambios en los consumidores (“No logo”, etc.).

La respuesta de las empresas ante esta saturación fue la de competir por la atención (*attention economy*), pero tampoco esto es suficiente, y es además, cada día más difícil y caro.

La solución que plantea Roberts (2004) es el amor y la “emoción” Marcas emocionales, mercados emocionales, valores emocionales, marketing emocional, etc., como el nuevo recurso ilimitado a utilizar por las empresas en esta nueva era del marketing.

Los deseos de la humanidad están guiados por las emociones, no por la razón. Las emociones<sup>18</sup> nos llevan a la acción, la razón nos lleva a conclusiones. Cuando se da un conflicto entre estas dos fuerzas, ¡gana la emoción! Las emociones se constituyen así como una seria oportunidad para las empresas de “contactar” con los consumidores.

Para Roberts (2004), “todo lo que necesitas es amor” (*all you need is love*)<sup>19</sup>. El amor es la única forma para responder al cada vez mayor control y poder de los consumidores, tanto desde el punto de vista individual, como del de pertenencia a comunidades (*networks*).

---

<sup>18</sup> Roberts (2004) distingue dos tipos de emociones: emociones primarias (cuando se está sólo): gozo, tristeza, ira, miedo, sorpresa, disgusto. Y emociones secundarias (cuando se está con alguien): amor, culpa, vergüenza, orgullo, envidia, celos.

<sup>19</sup> “El idealismo del amor es el nuevo realismo de los negocios. Construyendo respeto e inspirando amor, los negocios pueden mover el mundo” (Roberts 2004)

Ahora bien, sobre el amor, y según este autor, las empresas tienen que conocer seis verdades básicas:

1. Las personas necesitamos amor, sin el amor morimos.
2. Amor es más que “gustar mucho”.
3. Amor es siempre en dos direcciones.
4. ¿A quién y qué amamos?
5. El amor lleva tiempo.
6. El amor no puede ser “pedido o demandado”, sólo puede ser dado.

Y, también, las empresas deben conocer, y practicar un mandamiento principal que es que “*el amor está construido en el respeto, sin respeto no hay amor*”, (*no respect, no love*). El respeto nace, entre otras cosas, de la “entrega” en cada interacción, de la práctica por parte de la empresa de mejoras continuas e innovación (ser avanzados), de un total compromiso, de un deseo de hacer las cosas fáciles a los clientes, de una política de no ocultación contando la verdad (hoy con internet ¡es imposible! ocultar), de cuidar la reputación de la empresa y sus marcas (se construye en años, se destruye en un día), de la integridad (gente, productos, servicios, etc.), de nunca reducir el servicio o fallar en la seguridad o fiabilidad, de dar confianza al cliente, y de estar siempre preocupada por la percepción de valor que tenga el cliente.

Pero, finalmente, ¿qué es una *lovemark*? Para Roberts (2004) es una marca que es lo resultante de una suma de misterio (sin misterio no hay relación, el misterio está más allá del cálculo de la razón), más sensualidad (los

sentidos hablan a la mente en un lenguaje de las emociones), más intimidad (es personal, todo lo contrario a la “comoditización”, es un camino en dos direcciones).

*Lovemarks* = misterio + sensualidad + intimidad

#### **VI.6.10. Marketing experiencial. Dupuis y Le Jean Savreux**

Para Dupuis y Le Jean Savreux (2004) el consumidor no es solamente un destructor de bienes, es también un productor de sentido, de experiencias positivas o negativas a través del proceso de consumo. Son “co-productores” de experiencias en las que intervienen todos: los productores, distribuidores y los consumidores.

Precisamente, a través de sus experiencias el consumidor no solamente busca los valores utilitarios y cognitivos, sino también busca poner en juego su imaginación, sus sentidos, sus valores hedonistas, lúdicos, estéticos, espirituales. Por esto la frecuencia de visita a la tienda, no solamente está motivada por la búsqueda de un producto o servicio, sino por otra serie de motivaciones personales, por la búsqueda de experiencias.

Por estas razones, un número cada vez mayor de empresas están invirtiendo en sus centros comerciales en la creación de experiencias para los consumidores. Experiencias que se deben desarrollar en tres diferentes momentos: en la entrada (antes), durante (transformación) y después (fidelización) de la visita al lugar de venta.

Cada uno de estos tres momentos necesitará un tipo de marketing diferenciado, el primero, el de entrada, tendrá como objetivo definir un conjunto de acciones (arquitectura, señalización, escaparates, animaciones, eventos, etc. para producir experiencias que atraigan) dirigidas a hacer venir a los visitantes a un lugar comercial.

El segundo tipo de marketing, el de transformación, tratará de transformar al visitante en comprador. Aquí es donde la atmósfera o *servicescape* juega su gran papel, se tratará de utilizar todos los resortes de la percepción de los cinco sentidos para crear experiencias.

Y finalmente el tercer tipo de marketing será el de fidelización que pretenderá que el cliente vuelva a la tienda.

A veces, alertan Dupuis y Le Jean Savreux (2004) la producción de experiencias no necesariamente genera más ventas, pueden ser usados esos lugares para pasear solamente, etc. Así pues es necesario medir los efectos y el funcionamiento de estas inversiones, es decir, considerar los costes (de inversión y de explotación y mantenimiento) en comparación con los valores engendrados (imagen, diferenciación, notoriedad, más visitantes, más compradores, tasas de fidelización, valores económicos y financieros) por la producción de experiencias.

#### **VI.6.11. Brand Sense. Lindstrom**

En 2005 Lindstrom publica su libro *Brand Sense*, como resultado de la investigación llevada a cabo por este autor junto con Millward Brown (*focus*

*groups* en 13 países, y cuantitativo con 2000 entrevistas-cuestionarios online en USA UK y Japón).

Las conclusiones a las que llega Lindstrom (2005) es que el marketing está muerto, que no funciona, que aunque sí es cierto que hay marcas poderosas, ahora estas necesitan algo más, necesitan entregar al cliente una completa experiencia sensorial.

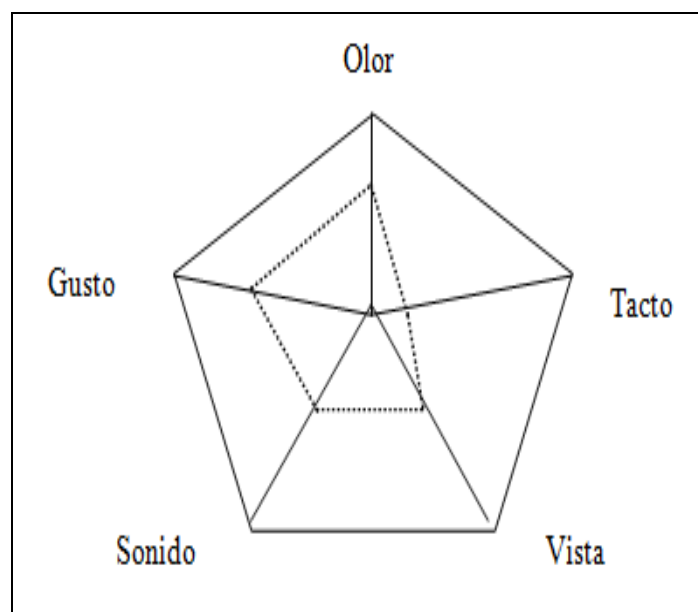
Aunque todo lo que nos rodea lo percibimos a través de los sentidos (que producen emociones y están directamente conectados con la memoria), ¿por qué han sido estos olvidados? Hasta ahora el marketing ha estado utilizando sólo la combinación de estímulos visuales y auditivos (*2-D brand*), cada vez menos eficaces por la sobresaturación. Ahora se tiene, además, que pensar en el gusto, tacto y olor. Hay que trabajar en experiencias que vayan más allá de la vista y el sonido, en la integración de los cinco sentidos. Se trata en esta nueva forma de hacer marketing de reemplazar repetición por la sinergia sensorial, y de tener una “estrategia sensorial de la marca”, de trabajar en diseños organolépticos, de tener una firma táctil, de tener un sonido propio e identificadorio (Lindstrom, 2005).

Ejemplos que recuerda el propio autor: las formas, el diseño y el olor de los coches, el sonido (*crunch*) de Kellogs, el aroma de los cines y las panaderías, el sonido Windows, los sonidos de las cámaras digitales y de otros aparatos electrodomésticos, la experiencia total de *Singapore Airlines*, el sonido de Harley Davidson, los sonidos de las máquinas tragaperras, el grito de

Tarzan, los sonidos y el diseño de Nokia, el sonido y diseño de Bang & Olufsen, el olor de McDonald, el olor en el Harrah's casino y otras tiendas o instalaciones (Victoria Secret, Supermercados, etc.).

Las cinco dimensiones de la marca (*5D brand*) se representan en un *sensograma*, que permite ver el posicionamiento de la marca desde el punto de vista sensorial. Permite, también, compararla con el objetivo buscado y con las posiciones de la competencia.

**Gráfico VI.12. Sensograma**



Fuente: Lindstrom (2005).

Así con este marco multisensorial pretende crear una sinergia entre todos los sentidos, que produzca a su vez un efecto dominó, que con gran fuerza se almacene en la mente de los consumidores.

### **VI.6.12. Marketing experiencial. Lenderman y Sánchez**

Lenderman y Sánchez (2008) opinan que *“los negocios vivirán o morirán no por los atributos que aseguren tener, sino por la experiencia que ofrezcan a los consumidores en todas sus interacciones: en la tienda, en el sitio web, con el producto y a través de eventos y publicidad”*

Según estos autores, el mundo del marketing está cambiando. Los consumidores o *prosumidores* son ateos de las marcas y compradores reticentes, que ya no responden a las tradicionales acciones de marketing.

Así surge el poder de la experiencia como el nuevo paradigma del marketing dando lugar al marketing experiencial como opuesto al marketing centrado en el producto. El marketing experiencial trata de *“diseñar o gestionar experiencias para los consumidores”* antes, durante y en todas las interacciones con el consumidor. Al generar experiencias positivas hace que los clientes hablen de la marca a sus amigos, convirtiéndose en *“embajadores”* de marca, que hablan a otros consumidores, construyendo y usando comunidades.

Para el marketing experiencial los consumidores esperan productos, campañas, etc. que les proporcionen experiencias, no simplemente un mensaje más, quieren respeto, credibilidad y conexiones directas con las marcas y las empresas. No quieren marketing intrusivo que lo invade todo y que hace que el consumidor se acorace. Con el marketing intrusivo no hay conversación ni interacción, ¡todo es ruido!

El marketing y la publicidad están *“encerrados en una espiral sin salida de falta de respeto por el consumidor”*. Si es verdad que el consumidor es el rey, ¡nadie acosaría a un verdadero rey!

Lenderman y Sánchez (2008) proclaman la bienvenida del marketing experiencial. Aquí sí el consumidor es el centro. Dan también la bienvenida a la conversación, al diálogo, a la interacción, a las tácticas y estrategias que siguen las mismas reglas que se dan en una conversación personal (marketing conversacional: las marcas tienen algo que aportar a los consumidores). El marketing experiencial es una metodología basada en la disciplina de las voces personales. No supone una intrusión para el consumidor. Si no existe beneficio (significativo y positivo) para el consumidor en una iniciativa de marketing, no es experiencial (es más ruido y saturación), por esto se le puede llamar también “marketing beneficioso”. Las empresas son las responsables de haber secuestrado la conversación, y es evidente que es imposible conseguir una experiencia beneficiosa para el consumidor sin escucharle, ya que el diálogo entre dos personas y la interacción, son el método más apropiado para comprender las necesidades y deseos del consumidor.

En definitiva, la experiencia del consumidor es el próximo campo de batalla de los negocios, y en este sentido se trae aquí a colación, a efectos meramente ilustrativos, un texto de estos autores en relación a la banca, indicando como la tecnología no puede reemplazar la interacción personal. ... *“Es como el caso de los cajeros automáticos, que los bancos promocionaron en un principio diciendo que el ahorro revertiría en el consumidor. Ahora están cobrando por sacar dinero de un cajero, y por meterlo. No importa lo bueno que sea el sistema, nunca conseguirá reemplazar a un buen cajero humano que sabe saludarte y hacer que disfrutes de la experiencia de compra”* (Lenderman y Sánchez, 2008).

### **VI.6.13. Los servicios y la experiencia del consumidor**

Se analiza en este apartado algunas aportaciones interesantes realizadas por autores estudiosos del tema de los servicios, y que, precisamente, por ello han estudiado, también, el tema de la experiencia en el consumidor.

#### **El servicio excelente de Berry**

Se resumen en primer lugar las ideas referentes al servicio excelente de Berry (1999), que analizan aspectos importantes relacionados con la experiencia de consumo:

- El servicio superior al cliente es una característica de los grandes detallistas (*retailers*) sin excepción. Un servicio superior ayuda a definir la razón de ser de la empresa, a forjar la posición en el mercado, y a establecer unas genuinas relaciones basadas en la confianza, entusiasmo y excitación.
- Un detallista puede aumentar su participación de mercado atrayendo a más clientes, haciendo más negocio con los clientes actuales, y reduciendo la pérdida de clientes. Los detallistas destacados trabajan en las tres avenidas, con una estrategia diferenciada y enfocada, que se acompaña de verdadera excelencia en *merchandising* y servicio.
- Servicio superior al cliente es una estrategia ganadora, siempre lo ha sido, y lo será en el futuro<sup>20</sup>. Y cuanto más grande sea la penetración de internet en el sector detallista, más importante será el servicio superior

---

<sup>20</sup> Idea ya establecida en su día por Zeithaml y Parasuraman con Berry (1990).

tanto para los detallistas físicos como para los virtuales. La excelencia en el servicio es buena para los clientes, buena para los empleados, y buena para el negocio. Es, además, más rentable, más divertido, y más beneficioso.

Pero ¿qué significa para Berry (1999) el concepto de servicio superior (“*great service*”) o excelente? El significado o la respuesta a la pregunta se puede ver en los cinco puntos siguientes:

1. Exceder las expectativas del cliente de una manera que diga: “*Wow*”, “que gran tienda”, “que gran vendedor”, “que gran experiencia”.
2. Cumplir siempre las promesas a los clientes.
3. Considerar que vender un servicio es la misma cosa que encontrar la solución apropiada al problema del consumidor.
4. Resolver las dificultades de la satisfacción del cliente cuando el servicio falla.
5. Practicar imparcialidad en todas las relaciones con los clientes, desde el *merchandising*, a la publicidad, al precio.

Berry (1999) apunta, y con razón, que ninguna ley obliga a los detallistas a ser aburridos. Tiendas aburridas, afirma, son un camino seguro para el fracaso. Los grandes detallistas generan excitación al consumidor ofreciendo a sus clientes algo más que una vulgar experiencia.

Y ¿qué es para Berry (1999) excitación del consumidor?

- Experimentar un gozo genuino interactuando con el detallista, consecuencia de la frescura y creatividad de la tienda, mercancía y empleados.
- Aprender algo nuevo del detallista, algo nuevo que nos sirva, que nos forme e informe.
- Sentirse como un comprador inteligente que está en control de la situación, y que no malgasta ni dinero ni tiempo.

Finalmente, se resume a continuación, lo que según Berry (1999) son las siete cualidades más importantes y necesarias para dar un servicio excelente, y que son válidas para cualquier formato detallista o mercado objetivo:

1. Competir en la experiencia total del consumidor. "*Precio es precio, valor es la experiencia total*".
2. Solucionar los problemas reales del consumidor. No solamente hay que tener tiendas entretenidas.
3. Impulsar el poder del punto de vista y respeto al consumidor: confianza, sensibilidad, escucha, honradez.
4. Operar en perpetuo movimiento. El *status quo* no existe. Persiguiendo siempre la innovación estratégica (haciendo las cosas correctas) y la innovación operacional (haciendo las cosas bien). Dando a los clientes muchas razones para que sean leales. Y también, dando a los clientes diferentes caminos para hacer negocios con la empresa.

5. Ser maestros en el arte de la sorpresa agradable (Sorpresa del consumidor = Lo que el consumidor obtiene – Lo que el consumidor espera). Exceder las expectativas de los clientes requiere el elemento de sorpresa. El mejor momento para generar esta sorpresa es cuando el cliente interactúa dentro del entorno físico de prestación del servicio.
6. Competir por el talento, se entiende el talento de los empleados. Un servicio excelente requiere empleados excelentes, comprometidos con la empresa.
7. Mejorar el servicio a la vez que se bajan los costes. El viejo paradigma sostiene que mejorar el servicio implica aumentar los costes. El nuevo paradigma indica que mejorando el servicio se reducen los costes.

### **Los secretos del servicio al cliente de Horovitz**

Continuando con este apartado de los servicios y la experiencia del consumidor, y con relación al objeto de estudio, es también muy interesante la aportación de Horovitz (2000) respecto a lo que el autor llama, los secretos del servicio al cliente, y cuyo marco se resume a continuación:

- Dos necesidades distintas tienen los clientes: implícitas y explícitas.
- Las necesidades se transforman en percepciones: Necesidades → Percepciones
- Cualquier cosa que influya positiva o negativamente en la percepción se denomina “filtros”.

- Filtros físicos (tacto, sensación, vista, las palabras, los colores, los materiales, los sonidos, los soportes, los olores, las texturas, que contribuyen a definir el nivel de calidad).
- Filtros psicológicos (memoria, conocimientos, creencias, valores).
- Otro factor que afecta a las percepciones es la “imagen” (reputación, valores, personalidad).
- Percepciones = f(Filtros físicos y psicológicos+ Imagen)
- Las percepciones modifican las expectativas, el nivel de servicio que los clientes creen o esperan que se les debe de proporcionar:  
Necesidades → Percepciones → Expectativas
- Expectativas = f(Experiencias anteriores y análogas. Cantidad pagada. Publicidad,...)
- Hay que conocer el punto de referencia de los clientes, “contra que miden o comparan”, la “vara de medir”.
- La empresa debe gestionar las percepciones y las expectativas:
  - Estableciendo una relación de necesidades implícitas, aquellas cuya ausencia causará descontento.
  - Determinando como las necesidades se modifican mediante la percepción.
  - Determinando como se generan expectativas.
  - Herramientas:

- × Indicativos periféricos: Ejemplo, cuando OTIS revisa el ascensor, el cliente ve la firma del técnico,..., colores limpios.
- × Información que se da a los clientes para ayudarles a entender mejor los precios y las condiciones de la empresa.
- × Documentación clara.
- × Referencias de otras empresas o personas.
- × Publicidad (infra-prometer para sobre-entregar).

### **Respuesta emocional en los servicios**

Price et al. (1995) indicaron que aunque, en general, se pensaba que los consumidores tenían muy poca respuesta emocional (ni positiva ni negativa) a los servicios. Muchas empresas con establecimientos dedicados a la venta y entrega de servicios, han buscado evitar las emociones negativas y potenciar la generación de emociones positivas. Estas empresas estaban en lo correcto, pues las investigaciones de estos autores indicaban la necesidad de prestar una gran atención al encuentro o entrega del servicio (*service encounter*).

Encontraron, por ejemplo, que los encuentros amplios realizados en entornos con espacios personales, puntuaban significativamente mejor en aspectos como mutua comprensión, autenticidad y profesionalidad, que los encuentros breves en espacios no personales. Estos resultados permiten pensar en acciones de diferenciación (duración del encuentro, espacios

personales, extras, etc.) del servicio para generar emociones positivas en los clientes.

#### **VI.6.14. La experiencia ordinaria y el *societing***

Para Carù y Cova (2003) la experiencia la definen como *“un episodio subjetivo en la construcción y transformación del individuo, que sin embargo tiene un énfasis en las emociones y los sentidos vividos en el episodio, a expensas de las dimensiones cognitivas. Marketing da a la experiencia un significado mucho más objetivo, en el sentido de que el resultado debe ser algo extremadamente significativa, inolvidable para el consumidor inmerso en la experiencia”*.

Así se pueden distinguir entre experiencias mundanas y experiencias memorables, estas últimas son difíciles de producir durante todo el tiempo, ya que como dice el propio Schmitt (1999), nuestros organismos no están contruidos para soportar intensas experiencias todo el tiempo.

Para Carú y Cova (2003) en los trabajos de Schmitt (1999), y de Pine y Gilmore (1999) se transluce una visión norteamericana de la experiencia anclada en el romanticismo, por esta obsesión que tienen por la *“experiencia extraordinaria”*, y que ha provocado reacciones contrarias por parte de algunos autores europeos y americanos. Es, sobre todo, desde la perspectiva *“latina”* desde donde se *“deconstruye”* esta visión norteamericana, precisamente a través de la defensa o valorización de experiencias mucho más simples y comunes (caminar, tener tiempo para pensar, tiempo contemplativo, hacer las cosas lentamente, etc.).

Así pues y como conclusión Carù y Cova (2003) opinan que para evitar una muerte similar a la que ha ocurrido con el marketing relacional, los expertos en marketing deben tomar en su total amplitud un fenómeno como el de la “experiencia”, desde la ordinaria hasta la extraordinaria. Pero sin que esto deba interpretarse como una defensa de la “experiencia ordinaria” que haga que el marketing se meta en todas las partes de la vida de las personas. Más bien, estos autores señalan la necesidad de una reflexión crítica de todas las personas relacionadas con el mundo del marketing, en el sentido de repensar el papel que esta disciplina juega en el mantenimiento o destrucción de nuestro entorno.

Así Cova et al. (2006), defienden el término “*societing*” en contraposición al de “marketing”, ya que su planteamiento es que las empresas no ponen o lanzan productos al mercado, sino que realmente lo hacen en la sociedad, en la que se encuentran no sólo los consumidores, sino también los grupos de interés y otro tipo de actores sociales. Esto es, hoy día, más cierto gracias al poder que el consumidor dispone, entre otras cosas, gracias a internet, y que hace a este consumidor más difícil de gestionar, ya que es más activo, experto, participativo, resistente, activista, recreacional, social, y más unido a comunidades de lo que nunca jamás lo ha sido hasta la fecha.

#### **VI.6.15. Las tiendas experienciales**

Ya en la introducción de esta investigación se ha hecho mención a las tiendas experienciales, por lo que tan sólo aquí se mencionan y recuerdan.

Este tipo de tiendas, son un claro ejemplo del alto grado de interés que este tipo de marketing está generando en los establecimientos minoristas. Son realidades de lo que la puesta en práctica de la filosofía del marketing experiencial conlleva dentro del marketing. Muchas de ellas son auténticas piezas de *merchandising* experiencial, que incitan a los clientes a tocar y probar todo lo que deseen sin necesidad de comprar, son auténticas piezas educativas sobre las marcas y productos. Son escenarios teatrales en los que el consumidor actúa según su parecer.

Se finaliza este capítulo con otro ejemplo ilustrativo, en este caso perteneciente a una librería, en concreto a las *“librerías Barnes & Noble que constituyen una reinención de la librería. Sus tiendas no sólo ofrecen una gran cantidad de libros, sino que suministran sillas y mesas, cuentan con una sección de cafetería y confitería, permanecen abiertas desde las 9 de la mañana hasta las 11 de la noche, los siete días de la semana, y programan charlas con los autores y otras conferencias. No es de extrañar que la gente entre y salga de estas librerías durante todo el día, y muchas personas acuden a ellas después de cenar. En cierta manera, Barnes & Noble ha llegado a ser un centro comunitario”* (Kotler, 1999).

## **CAPÍTULO VII**

### **INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA: ANÁLISIS, RESULTADOS Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

## ÍNDICE

VII.1. Introducción.

VII.2 Investigación cualitativa.

VII.2.1. Marco teórico de la investigación cualitativa: reunión de grupo.

VII.2.2. Objetivos de la investigación cualitativa.

VII.2.3. Metodología de las reuniones de grupo.

VII.2.4. Resultados y análisis de las reuniones de grupo.

VII. 3. Investigación cuantitativa.

VII.3.1 El CATI o entrevista asistida por ordenador.

VII.3.2. Objetivos de la investigación cuantitativa.

VII.3.3. Muestra.

VII.3.4. Ficha técnica de la recogida y análisis de la información.

VII.3.5. Cuestionario.

VII.3.6. Análisis factorial: análisis de componentes principales.

VII.3.7. Conclusiones análisis factorial.

VII.3.8. Contrastación hipótesis  $H_{b_1}$  y  $H_{b_2}$ .

VII.3.9. Análisis de correspondencias múltiples.

VII.3.10. Conclusiones del análisis de correspondencias múltiples y contrastación de las hipótesis  $H_{b_3}$ ,  $H_{b_4}$  y  $H_{b_5}$ .

VII.3.11. Análisis de variables ilustrativas. Establecimiento ideal y contrastación hipótesis  $H_{b_6}$ .

VII.4. Resumen de la contrastación de las hipótesis.

## **VII.1. Introducción**

En el capítulo III de “metodología científica y diseño de la investigación” quedaron determinados los pasos a dar en la presente investigación, para, establecer la adecuación de las metodologías utilizadas a los objetivos previstos.

Hasta ahora se ha establecido el problema y el objetivo de la investigación, se ha planteado la hipótesis teórica y las básicas, se ha descrito el sistema bancario minorista sobre el que se realiza la aplicación empírica, y se ha realizado la revisión bibliográfica de los marcos teóricos sobre los que se asienta la investigación.

Procede, en consecuencia, dar el siguiente paso con la investigación cualitativa y cuantitativa, desarrolladas con el objetivo de contrastar las hipótesis previamente establecidas.

## **VII.2. Investigación Cualitativa.**

En este trabajo de investigación se utiliza la técnica de “reunión de grupo”, integrándola dentro del marco de la metodología necesaria, para definir las dimensiones (número e *ítems* concretos de cada dimensión) de los constructos: “Tienda (T), Oficina (O)” y “Espacio Experiencial + (EE+), Espacio Experiencial – (EE-)”.

En concreto, las dos reuniones de grupo que se realizan, constituyen la parte correspondiente a la investigación exploratoria inicial, que se enmarcan dentro de los pasos necesarios (metodológicamente recomendados) para la construcción de escalas válidas y fiables, que midan y definan los anteriores constructos.

### **VII.2.1. Marco teórico de la investigación cualitativa: reunión de grupo**

*“El método cualitativo surgió de los trabajos realizados a mediados del siglo XVIII por el investigador Giambattista Vico, quién escribió que sólo las personas son capaces de comprender a otras personas y que hacen esto mediante la facultad llamada ‘comprensión intuitiva’”* (McDaniel y Gates, 1999). En opinión de estos autores, es *“frecuente que los investigadores de mercado combinen la investigación cualitativa con la cuantitativa”*. Empleando aquella antes, o después de la cuantitativa.

*“Da la impresión de que la palabra cualitativo se aleja de la idea del método científico. Pero esto es sólo una impresión. Los métodos cualitativos son científicos”*, (Grande y Abascal, 2000). La investigación cualitativa puede ser una parte

fundamental de los datos primarios, desarrollados por el investigador, en su investigación.

En esta investigación, dentro de las diversas alternativas de técnicas cualitativas existentes, se ha seleccionado la de la “reunión de grupo”.

*“El grupo es la técnica de investigación cualitativa por excelencia, la que mejor ilustra lo que es esta metodología: 1).- Porque orienta su búsqueda de información al conocimiento de las estructuras de percepción, no a la suma de opiniones individuales. 2).- Y porque es una técnica empírica e intensiva”* (Báez, 2007).

Según Zorn et al. (2006), una reunión de grupo es un pequeño grupo de personas (generalmente de 6 a 12 participantes) que tienen dimensiones demográficas similares (ejemplo: edad, rol social), a los que un investigador reúne con el objetivo de conocer sus opiniones sobre un tema concreto. Un moderador guía la discusión enfocando la atención de los participantes en varios aspectos relacionados con el objeto a estudiar, mientras que los participantes responden a las preguntas del moderador y a las de los otros participantes.

La utilización de la reunión de grupo en investigación de mercado proviene de la psicología social, donde se apreció que las personas (independientemente de su ocupación y procedencia) *“dan más datos acerca cierto tema y con mucha mayor profundidad si se les motiva a actuar de manera espontánea que si se les bombardea a preguntas”* (McDaniel y Gates, 1999).

Muchos investigadores usan reuniones de grupo, como una técnica de evaluación previa a una mayor y posterior investigación cuantitativa. Generalmente áreas no exploradas se benefician de esta técnica, permitiendo al investigador vislumbrar un fenómeno, obtener información sobre el vocabulario o sobre

conductas específicas, antes de llevar a cabo otro tipo de investigación, como observación participante o entrevistas en profundidad. Este método proporciona información útil precursora de otro tipo de mayor investigación (Threlfall, 1999).

La literatura generalmente reconoce que las investigaciones cualitativas, y en concreto las reuniones de grupo, se pueden emplear, entre otras cosas, para los siguientes propósitos:

- Realizar investigación exploratoria sobre determinadas áreas en las que no hay mucho conocimiento. Definir problemas con más precisión.
- Explicar actitudes, motivaciones o creencias. Descubrir que sentimientos o sensaciones son importantes para los consumidores. Entender sus percepciones.
- Evaluar la reacción preliminar a acciones o variables de marketing: publicidad, nuevos productos, etc. Obtener impresiones de conceptos.
- Conocer y comprender la terminología de los consumidores. Su vocabulario.
- Generar nuevas ideas. Desarrollar conceptos creativos.
- Casi cualquier situación que requiera entendimiento previo. Generar hipótesis que puedan comprobarse cuantitativamente.
- Obtener información útil para estructurar cuestionarios para consumidores.

- Comprender las conclusiones de estudios cuantitativos.

*“Estas técnicas cualitativas usan pequeñas muestras y sus resultados no suelen ser extrapolables. En general, se emplean en las primeras fases del diseño de un estudio”* (Grande y Abascal, 2000). De igual opinión es Malhotra (2004) cuando afirma categóricamente que, *“siempre que se atiende a un problema nuevo de investigación de mercados, la investigación cuantitativa debe ser precedida por investigación cualitativa apropiada”*. La investigación cualitativa refuerza y complementa la investigación cuantitativa subsiguiente. Así para este mismo autor, *“la investigación cualitativa proporciona conocimiento y entendimiento del problema, en tanto que la investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y, en general, aplica algún tipo de análisis estadístico”*.

**Cuadro VII.1.** La investigación cualitativa

<b>Objetivo</b>	Obtener un entendimiento cualitativo de las razones y motivaciones implícitas
<b>Muestra</b>	Pequeño número de casos no representativos
<b>Acopio de datos</b>	No estructurada
<b>Análisis de datos</b>	No estadístico
<b>Resultado</b>	Establecer un entendimiento inicial

Fuente: Malhotra (2004).

Ahora bien, la técnica de la reunión de grupo en su aplicación dentro de la disciplina del marketing tiene sus ventajas, y, también, sus desventajas, y deben ser usadas junto a más de una fuente de recopilación de datos, esta “triangulación” potencia su validez y generalización. Los resultados obtenidos sólo de la reunión de grupo, no permiten un completo acceso a las perspectivas naturales de los participantes sobre un asunto (Threfall, 1999).

Se produce en este punto una discusión sobre la idoneidad de usar reuniones de grupo o entrevistas en profundidad. Según Stokes y Bergin (2006) *“los procesos del grupo tienen una considerable influencia en los consensos expresados en las reuniones, que puede que no sean representativos de algunas opiniones individuales. Tanto las entrevistas en profundidad como las reuniones de grupo identifican los principales temas relacionados con las motivaciones y procesos de los grupos objetivo. Los grupos no son capaces de llegar a la profundidad y detalle generado por las entrevistas individuales. Las entrevistas ofrecen menos amplitud de datos y menos información contextual”*.

Para esta investigación se decide, finalmente, realizarla con reuniones de grupo, basándose precisamente en que el objetivo es identificar temas principales, que enmarcan el objeto de estudio, buscando amplitud de datos e información contextual, además de aprovechar algunas de las ventajas, que son generalmente aceptadas de esta técnica de investigación, y que se resumen a continuación:

- La reunión de grupo es una técnica cualitativa que permite usar la interacción del grupo para producir datos y visiones no accesibles sin esta interacción (Morgan, 1990).

Es decir, el grupo y su dinámica produce sinergias, y genera una gran cantidad de información a través de los procesos conocidos como “bola de nieve” (*snowballing*) y de “senderrear” (*serendipity*).

- Es una forma económica para conseguir la opinión de un número de personas al entrevistarlas en grupos, en lugar de uno a uno. Es, también, una forma rápida de conseguir información. Los resultados se obtienen rápidamente y a bajos costes (Threfall, 1999).

- Las opiniones y actitudes se producen en un contexto dinámico y de interacción entre los participantes, donde se van auto-estimulando con sus ideas y opiniones.
- Potencia un mayor grado de espontaneidad en la expresión de las opiniones sobre el objeto de estudio.
- Proporciona un lugar seguro para la expresión de las opiniones, donde nadie se ve obligado a responder a preguntas.
- Los participantes se pueden sentir apoyados, y espoleados por un sentimiento de cohesión con el grupo.
- Permite al moderador introducir y reintroducir temas de interés, para cumplir los objetivos de la investigación.
- Es una investigación observable por el cliente.

Justificada así la técnica seleccionada para el primer paso de esta investigación, es preciso dar los pasos necesarios para su correcta implementación.

Grande y Abascal (2000), recomiendan para un buen desarrollo de la técnica de la reunión de grupo dar los siguientes pasos:

1. Definir los objetivos a alcanzar.
2. Conseguir un grupo de participantes homogéneo y coherente con los objetivos.
3. Tener una dimensión adecuada (controlable por el moderador y que permita una conversación entre sus integrantes).

## VII.2.2. Objetivos de la investigación cualitativa

### Objetivos genéricos:

1. Conocer las opiniones, sentimientos y sensaciones de los consumidores sobre los aspectos, físicos y emocionales, más relevantes de los establecimientos comerciales minoristas, su léxico o la terminología usada a la hora de expresar estas ideas.
2. Identificar los principales atributos (inventario de *ítems* concretos), y agruparlos en factores principales, en base a los cuales los clientes juzgan a estos establecimientos comerciales minoristas (aspectos físicos y emocionales), para poder construir un cuestionario y escalas en la posterior investigación cuantitativa.

### Objetivos específicos:

1. Comprobar si los constructos “Tienda (T) y Oficina (O)”, y “Espacio Experiencial + (EE+) y Espacio Experiencial – (EE-)” realmente existen en la mente de los clientes, o son simplemente conceptos teóricos sin utilidad práctica para las personas.
2. Si estos constructos existieran, ¿cómo se definen por parte de los clientes o consumidores?

Esta primera fase cualitativa preliminar, será el antecedente necesario para una segunda parte cuantitativa, que permita contrastar estadísticamente las hipótesis propuestas en esta investigación, sus limitaciones, las futuras líneas de investigación, y el necesario desarrollo de las implicaciones prácticas, que de los resultados se deriven, para las empresas con establecimientos comerciales minoristas.

### VII.2.3. Metodología de las reuniones de grupo

La metodología seguida en las reuniones de grupo ha sido desarrollada según los siguientes once pasos:

1).- Reunión de grupo: *“grupos de personas que conversan entre ellas sobre un tema previamente definido”* (Grande y Abascal, 2000). *“Grupo de enfoque es una entrevista realizada por un moderador capacitado en forma no estructurada y natural con un pequeño grupo de encuestados”* (Malhotra, 2004). La planificación y desarrollo las dos reuniones de grupo que se realizaron, fueron cuidadosamente realizadas siguiendo la metodología recomendada para este tipo de técnica.

2).- Dos grupos homogéneos: “jóvenes” de 20 a 35 años (9 personas: 4 mujeres y 5 hombres), “mayores” de 40 a 55 años (8 personas: 4 mujeres y 4 hombres), en representación de la población española de + 18 años. Se recomienda en este tipo de investigación, que el grupo no sea muy numeroso para evitar el posible descontrol, y para que ninguna persona quede diluida,

asegurando así que cada participante tenga así su cuota de participación (*air time*). En la literatura no existe una regla generalmente aceptada respecto al tamaño del grupo, así el número concreto que se recomienda varía según diferentes autores. Miquel et al. (1997) estiman entre 7 y 12 individuos, “*generalmente los grupos los integran entre seis y ocho personas*” según Grande y Abascal (2000), para Burns y Bush (2000) el número varía entre 8 y 12, Bello et al. (1993) establecen de 8 a 15 personas, Díez de Castro y Landa (1994) entre “*no más de doce miembros ni menos de seis*”, o según Kotler y Lane (2006) entre 6 y 10 personas.

No obstante, sí se sabe que el número de personas del grupo, afecta a la cualidad de los procesos psicológicos, “*de tal manera que llegado a un determinado umbral se produce una imposibilidad de que realmente se establezcan todas las interacciones que teóricamente pusieran darse*”. Siendo el número de interacciones teóricas =  $n(n-1)/2$ , donde  $n$  es el número total de participantes (Báez, 2007).

Para Malhotra (2004) las características principales de los “grupos de enfoque”, o reuniones de grupo, son las siguientes:

**Cuadro VII.2.** Características de los grupos de enfoque

<b>Tamaño del grupo</b>	De 8 a 12 personas
<b>Composición del grupo</b>	Homogéneo, encuestados preseleccionados
<b>Entorno físico</b>	Relajado, atmósfera informal
<b>Duración</b>	De 1 a 3 horas (lo normal es de hora y media a dos)
<b>Registro</b>	Uso de cintas de audio y vídeo
<b>Moderador</b>	Habilidades de observación, interpersonales y de comunicación del moderador

Fuente: Malhotra (2004).

En la presente investigación se han desarrollado dos grupos apoyándose en las siguientes razones:

- La literatura recomienda en general guiar al menos dos grupos.
- La naturaleza del tema era sencilla, y de fácil comprensión de los participantes.
- El número de segmentos de personas, relevantes para los objetivos del estudio era de dos: jóvenes y mayores.
- Al final del segundo grupo, se confirmaron opiniones muy consistentes, que no hicieron necesario un mayor número de grupos.
- Adecuación de los costes económicos y los recursos propios de un doctorando para su Tesis Doctoral..

La separación demográfica en dos grupos ha pretendido (siguiendo las recomendaciones de expertos en este tipo de investigación) dar a los participantes un adecuado nivel de confort, para expresarse libremente, y para poder comprobar si realmente se producían diferencias en las opiniones de estos dos diferentes grupos.

El Banco de España en sus datos demográficos utiliza los siguientes intervalos de edad (años): de 0 a 19, de 20 a 39, de 40 a 59 y más de 60. En base a esta clasificación, se tomó la decisión de establecer un segmento de edad para el grupo “joven” de 20 a 35 años, y para el grupo “mayor” de 40 a 55 años. Para la formación de estos dos los grupos se acortaron ligeramente

los intervalos del Banco de España, al objeto de conseguir una mayor homogeneidad demográfica de los grupos.

3).- Características de los grupos: la calidad del *output* de una reunión de grupo, depende de que se asegure la circunstancia de tener a las personas apropiadas en la sesión, la representatividad de las personas participantes en estos grupos se realizó mediante el cuestionario filtro del anexo III. “*Los componentes del grupo tienen que tener conocimiento y experiencia sobre la materia a estudiar*”(Grande y Abascal, 2000).

Este requisito se consiguió a través de las preguntas filtro utilizadas para la selección de las personas participantes. La representatividad se ha buscado a través de dos criterios: 1).- Que tengan conocimiento del objeto de estudio por ser usuarios habituales de los establecimientos minoristas objeto del estudio. 2).- Que este conocimiento no sea “profesional” para evitar este tipo de opiniones sesgadas.

Para conseguir la homogeneidad necesaria de los grupos se trabajó con clase social media, y desde el punto de vista demográfico con dos grupos de edad (jóvenes y mayores).

El reclutamiento de estos participantes se realizó por medio de llamadas telefónicas a través de la empresa de investigación de mercado “*Market Spoon*”<sup>1</sup> especializada en este tipo de actividad. Esta empresa previamente envió los perfiles de los participantes para su aceptación por parte del investigador.

---

<sup>1</sup> Debe interpretarse la participación de un agente externo en esta fase de la investigación, como un deseo del doctorando por optimizar el estudio cualitativo, por su importancia para el desarrollo del cuestionario, y no como un posible alejamiento del trabajo empírico ni de los objetivos descritos anteriormente.

4).- Fechas en las que se llevó a cabo la investigación: 4 y 9 de octubre de 2007.

5).- Creación de un ambiente informal: las reuniones se realizaron en salas de las instalaciones de la Universidad Rey Juan Carlos (Campus de Vicálvaro - Madrid). Se ofrecieron a los participantes bebidas (agua y refrescos).

6).- Las reuniones fueron moderadas de forma no estructurada y natural, y grabadas en audio por una persona experta en este tipo de investigación, a través de su amplia experiencia profesional como investigador en la empresa “Análisis e Investigación”. El moderador anunció a los participantes que se estaba grabando la reunión, que no era un cuestionario, que no había opiniones buenas o malas, que se pretendía conocer sus ideas y opiniones. Se utilizó la “guía de la reunión” del anexo IV para asegurar la consecución de los objetivos. Esta guía es un instrumento imprescindible, recomendado por la literatura para la realización de este tipo de investigación. El objetivo es crear un entorno no amenazante y permisivo, y además, poder trabajar con la “guía - cuestionario” (Puchta y Potter, 1999). El moderador tomó parte activa en dirigir el grupo, pues se está precisamente ante una reunión de grupo. Se pretende así con la guía de la reunión conseguir una discusión enfocada, y una espontánea participación.

En la guía se organizaron 4 grandes áreas de discusión, en función del objeto de estudio y de los objetivos prefijados, a saber: 1).- establecimientos comerciales minoristas en general. 2).- tienda. 3).- oficina. 4).- sucursales bancarias (por este orden).

Todos estos temas fueron tratados bajo dos perspectivas: el aspecto físico de las instalaciones, y el aspecto experiencial de las mismas.

7).- El tema que se planteó abiertamente a los asistentes fue el de *“hoy vamos a hablar de los establecimientos comerciales”*. Utilizando el método directo que revela a los participantes el propósito de la investigación.

8).- El autor de este trabajo estuvo presente en las dos reuniones de grupo en concepto de *“observador - ayudante del moderador”*. Grupos de enfoque de *“doble moderador”* (Malhotra, 2004).

9).- La duración de cada reunión fue de aproximadamente una hora y media cada una de ellas (de 19:30 a 21:00). Esta es la duración recomendablemente más aceptada por la literatura. *“Las reuniones casi nunca duran más de dos horas, y lo más frecuente es hora y media”* (McDaniel y Gates, 1999).

10).- Dado que *“los entrevistados suelen recibir una pequeña cantidad de dinero por participar”* (Kotler y Lane, 2006), en este caso, a todos los participantes en la investigación se les entregó, al final un pequeño regalo en agradecimiento a su colaboración (tarjeta regalo de el Corte Inglés de 35 euros).

11).- *“No existen reglas estandarizadas ni universalmente aceptadas, ni para el análisis ni para la presentación de los datos”* (Báez, 2007). En este caso la

obtención de los resultados, el análisis y su interpretación se realizó con la siguiente metodología:

- Además de al moderador, se ha proporcionado la grabación en audio a tres personas más (panel de expertos), y, también, al propio investigador. Total 5 expertos.
- Este panel de expertos han trabajado seleccionando los “*keywords*” (aquellas principales palabras que son relevantes para el objeto de estudio). No se ha seguido el tradicional método de analizar y transcribir todos y cada uno de los *verbatim*s. Se ha trabajado enfocándose sólo en el análisis de contenidos relevantes a esta investigación (transcripción por objetivos).
- Identificación de las palabras (*Text based data technique*): Lo que se dice (*ítems* y vocabulario), cuántas veces se dice (frecuencia), cómo se dice (énfasis e intensidad), especificidad de las respuestas y relevancia respecto al objeto de estudio.

*“Es tarea del analista realizar la criba de los datos y la selección”* (Báez, 2007). Seleccionado estos datos en función de los objetivos de la investigación. Buscando las estructuras internas, las opiniones de los participantes han sido ordenadas dentro de “categorías o factores” (categorización: agrupación de datos que se pueden considerar de la misma especie), que a su vez agrupan a *ítems*, y sobre las que los expertos participantes han alcanzado un grado elevado de consenso entre ellos.

- El grupo de expertos ha trabajado con una metodología similar a la técnica Delphi: “oímos-anotamos-resumimos” → compartimos la

información de forma cruzada con los otros expertos → reevaluamos (reducimos, etc.) → acordamos (consenso).

### Cuadro VII.3. Ficha técnica de la investigación cualitativa

Número de grupos y edades	Dos grupos homogéneos: “jóvenes” de 20 a 35 años (9 personas, 4 mujeres y 5 hombres), “mayores” de 40 a 55 años (8 personas, 4 mujeres y 4 hombres) en representación de la población española de + 18 años. Clase social media
Representatividad de los participantes en los grupos	La representatividad se ha buscado a través de un cuestionario filtro. La captación de estos participantes se realizó por medio de llamadas telefónicas a través de la empresa “Market Spoon” especializada en este tipo de actividad. Esta empresa previamente envió cada uno de los perfiles de los participantes para su aceptación previa por parte del investigador.
Fechas	4 y 9 de octubre de 2007
Lugar y duración	Instalaciones de la Universidad Rey Juan Carlos (Campus de Vicálvaro - Madrid). La duración de cada reunión fue de aproximadamente una hora y media cada uno de ellas.
Moderador y moderador ayudante	Experto en técnicas cualitativas. El moderador anunció a los participantes que se estaba grabando la reunión <sup>2</sup> . Se utilizó una “guía de la reunión” para asegurar la consecución de los objetivos. El investigador asistió personalmente a las reuniones como moderador ayudante.

#### VII.2.4. Resultados y análisis de las reuniones de grupo

Se pueden ver el detalle de los principales resultados (*verbatim* – palabras clave, en cursiva) de las reuniones de grupo en el anexo V.

Se enumeran aquí los resultados enfocando exclusivamente los aspectos que interesan a esta investigación, es decir, se resumen estos resultados analizando sólo los contenidos relevantes, las principales palabras (*keywords*), y de forma separada el grupo “joven” y el grupo “mayor”.

A continuación, el análisis de los principales resultados de las reuniones de grupo:

- Tanto cuando se habla de “establecimientos comerciales en general”, como si se hace de “tiendas”, “oficinas” o de “establecimientos bancarios” en particular, aparecen una serie de ideas dentro de una estructura interna, que como indica Baez (2007) forman un “*esqueleto o armazón*”

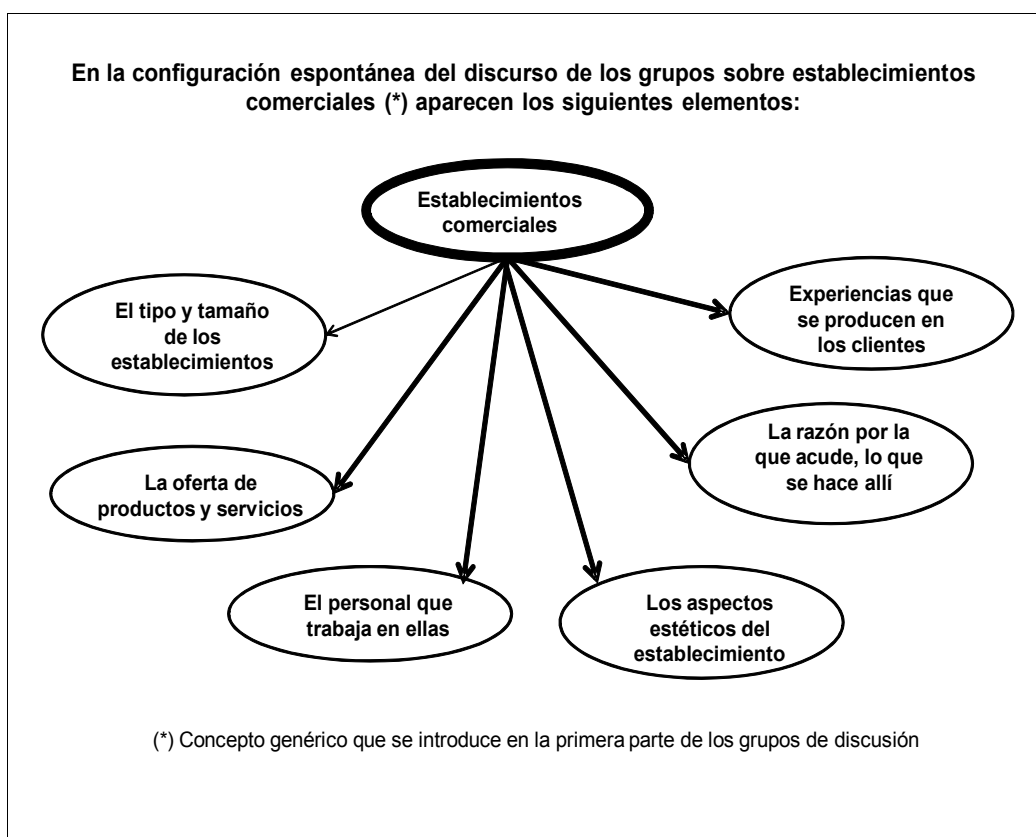
<sup>2</sup> Reglas del código AEDEMO.

*que soporta los datos*". Este armazón lo constituyen los siguientes seis ejes discursivos que conforman dicha estructura:

1. El tipo y tamaño del establecimiento.
2. Los servicios o productos que ofrecen (tipo, gama) o se intercambian.
3. El personal que hay en esos establecimientos y su actuación.
4. El aspecto del local o del establecimiento.
5. Lo que se hace en ese establecimiento.
6. Las sensaciones, sentimientos o percepciones que se producen en los clientes.

Estos seis ejes, resultantes de las reuniones de grupo, se pueden ver de forma esquemática en el siguiente gráfico:

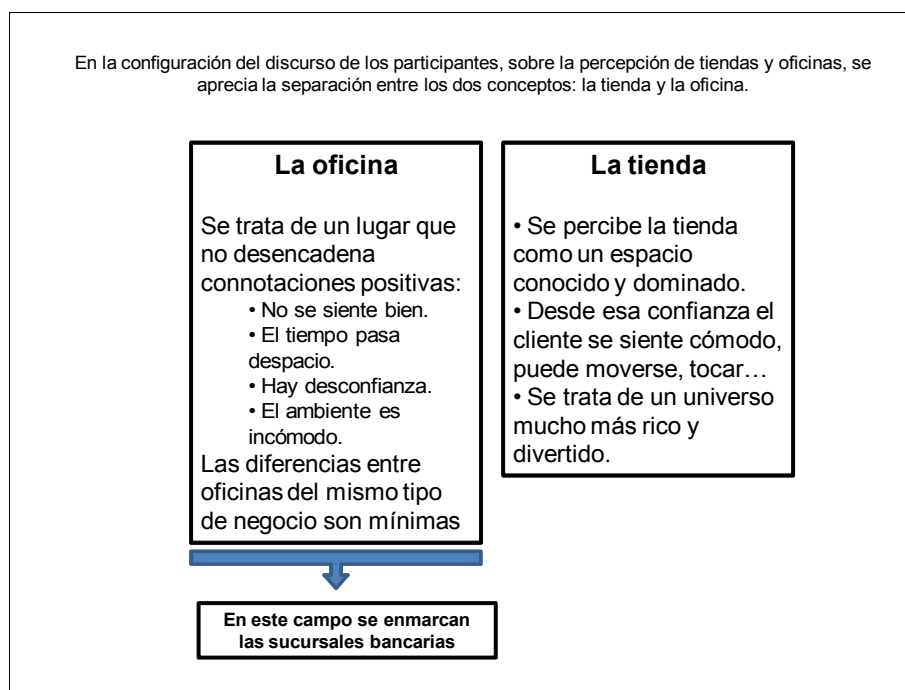
### Gráfico VII.1. Establecimientos comerciales: significantes



- Si se analiza cada uno de los anteriores ejes discursivos, se encuentran los principales *ítems* que definen a cada uno, pero con notables diferencias entre lo que los participantes en los grupos entienden que es una “tienda (T)”, y lo que entienden por una “oficina (O)”.

Estos conceptos son expuestos de una forma claramente diferenciada. Es decir, los participantes en las reuniones separan y diferencian con facilidad, lo que para ellos es una “tienda (T)”, respecto a lo que para ellos es una “oficina (O)”.

## Gráfico VII.2. Dos conceptos enfrentados: tienda y oficina

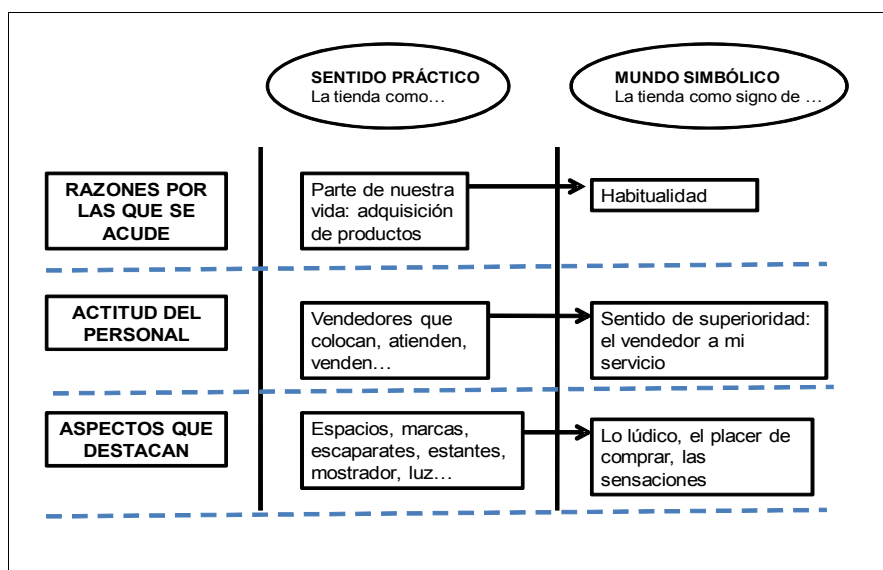


- Analizando el constructo “tienda (T)” en cada uno de los anteriores seis ejes o factores, se encuentra en los resultados de la investigación, los siguientes aspectos relevantes para este concepto: (*verbatim*s en cursiva).
  - Tipo y tamaño del establecimiento: “*autoservicio vs tradicional, grande vs pequeño*”.
  - Los servicios o productos que ofrecen (tipo, gama) o se intercambian: “*muchos productos, colocados, secciones*”.
  - El personal que hay en esos establecimientos y su actuación: hay o son “*vendedores*”.
  - El aspecto del local o del establecimiento:

- Exterior: *“marca, toldo, publicidad, reclamo, escaparate, puerta”*.
- Interior: *“estanterías, mostrador, carritos, música, luz”*.
- Los criterios usados para juzgar un establecimiento, que determinan lo que gusta, o no gusta:
  - × *“Amplitud (espacio)”*.
  - × *“Los productos (gama, calidad-precio, novedades, etiquetados, que llamen la atención, los servicios que ofrecen)”*.
  - × *“Información de lo que vende. Directorio”*.
  - × *“Comodidad (zona de descanso)”*.
  - × *“Organización de la exposición (orden, facilidad de encontrar los productos, limpieza)”*.
  - × *“Escaparate”*.
  - × *“Carteles”*.
  - × *“Música”*.
  - × *“Luz”*.
  - × *“Aroma, olor”*.
  - × *“Decoración, moderna”*.

- × *“Probadores”*.
- × *“Colas”*.
- × *“Entrada, puertas, accesibilidad”*.
- × *“Aparcamiento, localización”*.
- × *“Atención al cliente. Personal cualificado”*.
- Lo que se hace en ese establecimiento:
  - 1).- El cliente: *“observar, mirar, ir de tiendas, comprar, devolver, tocar, probar”*.
  - 2).- El empleado: *“colocar, estar en las cajas, atender, vender, ser amables”*.
- Las sensaciones, sentimientos o percepciones que producen en los clientes: *“agobio en función del tamaño, empleados que te hacen sentir cómoda, confianza, comodidad – incomodidad, percepción del tiempo (rapidez – lentitud)”*.

**Gráfico VII.3.** Significados (valoración-emocional) básicos de la tienda

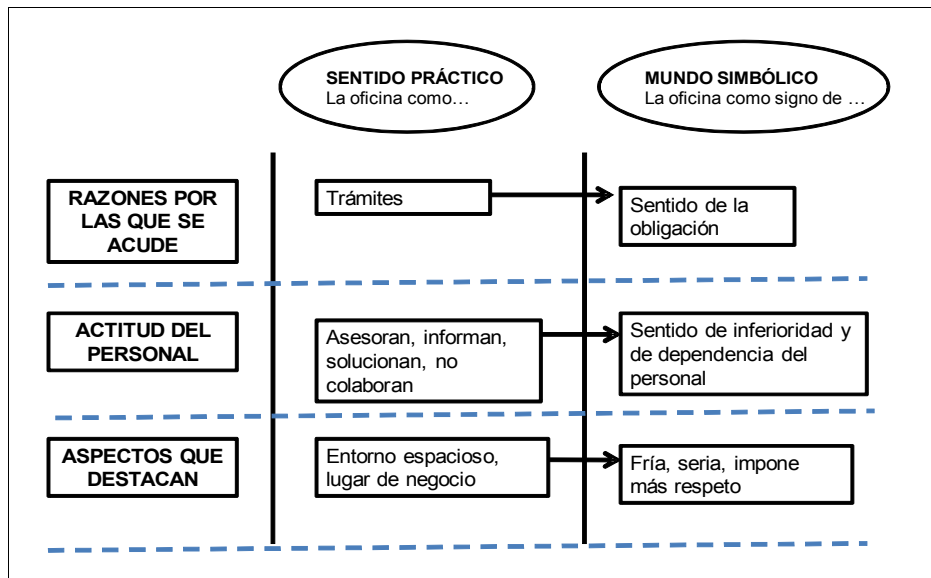


- Centrándose en el constructo “oficina (O)”, y también, respecto a los anteriores seis ejes se encuentra lo siguiente: (*verbatim*s en cursiva).
  - Tipo y tamaño del establecimiento: “*necesidades básicas (obligatorio), o no básicas (voluntario)*”. Ejemplos: “*viajes, inmobiliaria, asesores fiscales, abogados, seguros, asesores financieros, cajas de ahorro, telefonía, bancos, gestorías, agencia tributaria*”.
  - Los servicios o productos que ofrecen (tipo, gama) o se intercambian: “*dependen del tipo de oficina, en todo caso, asesoran y atienden personalmente*”.
  - El personal que hay en esos establecimientos y su actuación: son “*empleados*”.

- El aspecto del local o del establecimiento:
  - Exterior: *“no hay escaparate, estilo oficina, a veces publicidad y cartel”*.
  - Interior: *“espaciosas, funcionales, mostrador, mesas, gente (con la vez, el turno), carteles (publicidad), colores identificativos, dos o tres butacas, “tipo-rollo” oficina y negocios”*.
  - Los criterios usados para juzgar un establecimiento, que determinan lo que gusta o no gusta:
    - × *“Amplitud (espacio)”*.
    - × *“Mobiliario”*.
    - × *“Tecnología, internet”*.
    - × *“Directorio, los servicios que ofrecen, donde hay que ir”*.
    - × *“Zona de espera, comodidad”*.
    - × *“Limpieza”*.
    - × *“Música”*.
    - × *“Luz”*.
    - × *“Temperatura”*.
    - × *“Colores”*.

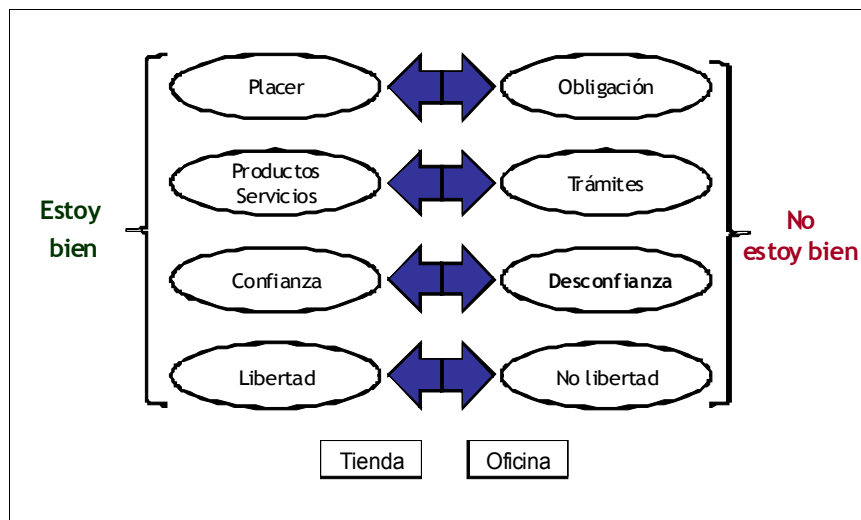
- × *“Aroma, olor”.*
  - × *“Escaparate”.*
  - × *“Decoración seria, antiguas”.*
  - × *“Símbolos”.*
  - × *“Colas”.*
  - × *“Lentitud”.*
  - × *“Trato al cliente. Asesoría. Personal”.*
- Lo que se hace en ese establecimiento (oficina):
    - 1).- El cliente: *“informarse, solucionar asuntos, salir satisfecho si te tratan bien, esperar, tienes que andar preguntando”.*
    - 2).- El empleado: *“trabajan, informan, tramitan, asesoran, intermedian, hablan mucho por teléfono, solucionan, escuchan, en el ordenador, no colaboran”.*
  - Las sensaciones, sentimientos o percepciones que producen en los clientes: *“frías, serias, no confianza, agobian, imponen más respeto, incómodas, garantía solvencia, los empleados se creen superiores”.*

**Gráfico VII.4.** Significados (valoración – emocional) básicos de la oficina



En resumen, se puede definir el universo de la compra en establecimientos comerciales según la siguiente matriz de sentido, utilizando el eje experiencial: “estoy bien, no estoy bien”.

**Gráfico VII.5.** Matriz de sentido (respuesta psicosocial)



- Enfocándose ya en el caso concreto de los establecimientos bancarios, y dado que ya han sido calificados, por los participantes en los grupos, como “oficinas (O)”, se tiene que asumir que les corresponden los aspectos ya descubiertos en el anterior apartado de oficinas.

No obstante, para las sucursales bancarias, se profundiza algo más en las siguientes dos cuestiones:

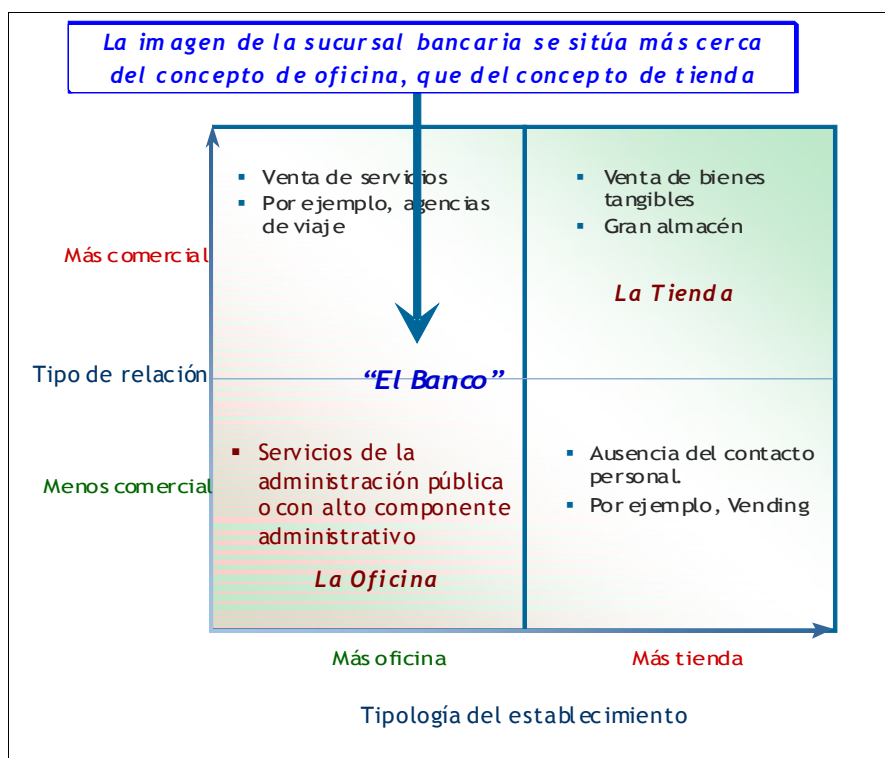
- 1).- Percepción del tiempo que se pasa en el banco.
  - 2).- El eje de “lo que se hace en ese establecimiento, y las sensaciones, sentimientos o percepciones que se producen en los clientes”.
- A los bancos o cajas de ahorro se va a: *“ver extractos, sacar o meter dinero, quejarte, al cajero, invertir, pedir préstamos, pagar recibos, ver cuentas, actualizar la cartilla, resolver dudas, información, domiciliar, seguros”*.
  - La percepción del tiempo que se pasa en estos establecimientos es variada: *“depende, media hora, poco pero agobiante, mucho tiempo”*.
  - ¿Hay diferencias entre estos establecimientos?: *“son todos iguales, lo que cambia es el color y la localización, pasa lo mismo en todos”*.
  - Aspectos mencionados más relevantes (además de los que le corresponden, en cuanto que han sido calificados por los participantes como “oficinas”) de los establecimientos bancarios agrupados por los siguientes factores:

▪ Físicos:

- × Entradas y accesos: *“seguridad”*.
- × Mobiliario: *“mostrador, mamparas, mesas, teles de plasma, no para sentarse”*.
- × Señales y carteles: *“carteles”*.
- × Espacio e instalaciones pensadas para el cliente: *“espacioso, centro para la gente, oficina director, zonas apartadas, espera incómoda, no desfilas y que no se cuele (turno)”*.
- × Folletos y publicidad: *“folletos y publicidad”*.
- × Escaparates: *“escaparates, cristalerías”*.
- × Entorno – Ambiente: *“localización, moderno, limpio, pocas cosas, ordenado, diferentes colores”*.
- × Música: *“música”*.
- × Olor: *“olor, frescura”*.
- × Iluminación: *“luz”*.
- × Temperatura: *“temperatura”*.
- × Otros: *“personal, no hay citas, que no cambie la gente”*.

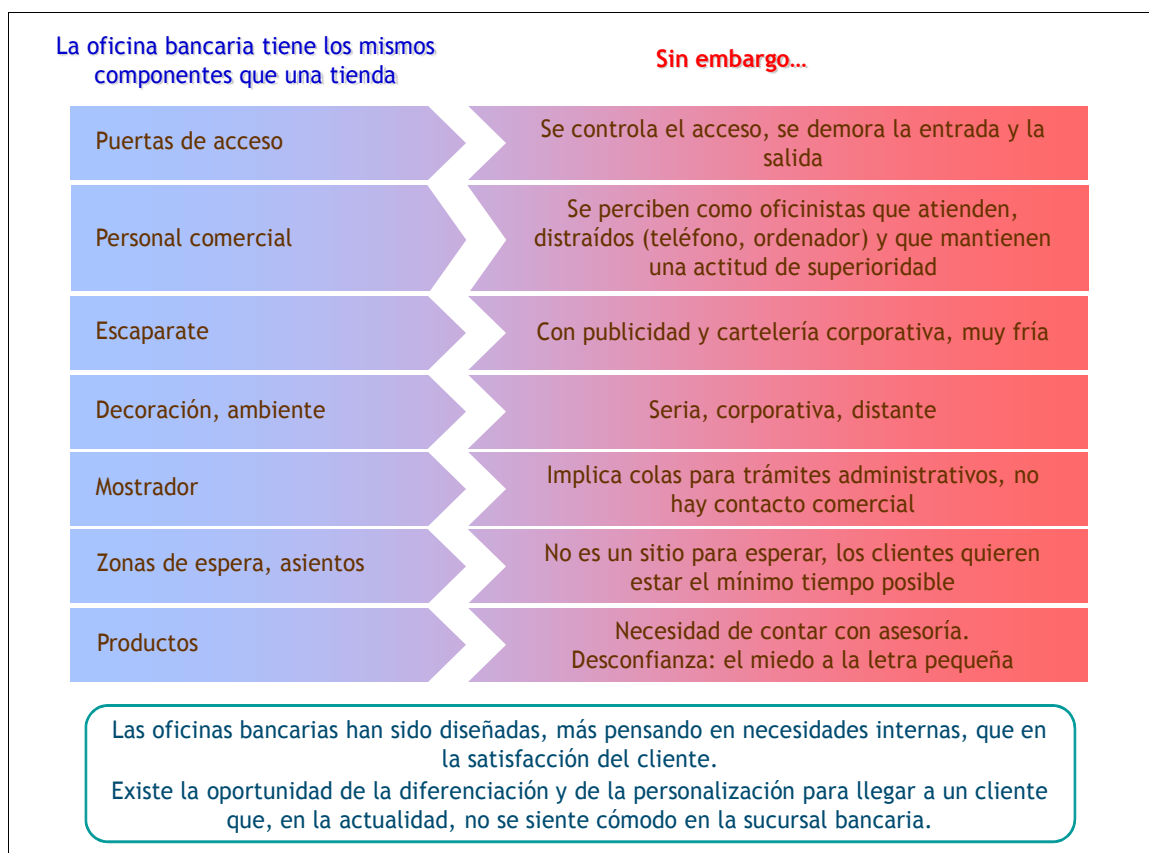
- Sentimientos, sensaciones: “ambiente que no me gusta, rapidez”. Desde este lado del análisis, todo el discurso de los participantes ha girado alrededor de aspectos tales como: sentirse cómodo, sentirse confiado, la percepción del tiempo y el deseo, o la obligación de tener que visitar este tipo de establecimientos.

**Gráfico VII.6.** Tipologías de establecimientos



Así pues, a la hora de analizar los bancos se puede decir que los participantes en los grupos los han ubicado dentro del concepto de “oficina (O)”, ya que teniendo algunos elementos comunes a lo que se puede entender que es una “tienda (T)” tienen notables elementos diferenciadores respecto a esta.

**Gráfico VII.7. El banco como establecimiento comercial**



Con los resultados de esta investigación cualitativa, se posibilita poder dar el segundo paso de la investigación, al desarrollar un cuestionario (incorporando estos *ítems*) para la investigación cuantitativa. El objetivo de todo este proceso, es llegar a obtener un conocimiento, que permita explorar el cumplimiento de las hipótesis de la presente investigación, y si es el caso, obtener conocimiento generalizable.

Así se plantea el desarrollo de la investigación cuantitativa, con un cuestionario que tenga en cuenta los siguientes factores:

- Aspectos físicos de los establecimientos:

1).- entradas y accesos. 2).- mobiliario. 3).- señales y carteles.  
4).- espacio e instalaciones pensadas para el cliente. 5).- se ven  
y están expuestos los productos. 6).- folletos y publicidad. 7).-  
escaparates. 8).- entorno y ambiente. 9).- música. 10).- olor.  
11).- iluminación. 12).- temperatura. Etc.

- Aspectos emocionales (las sensaciones, experiencias, sentimientos que se generan en el cliente):

1).- le gusta ir al establecimiento. 2).- se siente cómodo en él.  
3).- desea estar más tiempo. 4).- la percepción de cómo  
transcurre el tiempo. 5).- grado de confianza que le generan  
estos establecimientos. 6).- experiencias positivas o negativas  
de su interrelación.

Esta agrupación de factores (multivariantes), recoge todos los aspectos relevantes (al objeto, y objetivo de estudio) aparecidos en la investigación cualitativa, llevada a cabo con los dos grupos de discusión.

### **VII.3. Investigación cuantitativa**

Como continuación a la anterior investigación, preliminar y exploratoria realizada con las reuniones de grupo, se procedió al desarrollo de la fase cuantitativa a través de la técnica CATI (*computer aided telephone interview*).

Con los datos resultantes se realizó un “análisis de componentes principales”, y un posterior “análisis de correspondencias múltiples”. Se justifica la utilización de estas técnicas a continuación en sus respectivos apartados.

#### **VII.3.1. El CATI o entrevista telefónica asistida por ordenador**

Esta técnica que es un desarrollo de la entrevista telefónica, “*utiliza la asistencia del ordenador obligatoriamente en tres momentos del proceso de la investigación*” (Reinares y Ortega, 1999a):

1. En el diseño, control y administración de la muestra: estructura poblacional con sus registros telefónicos según distribución geográfica, lo que permite, si se desea, la extracción de muestras estratificadas, que se pueden alinear con la estructura de la población según sexo y edad. También, facilita la gestión de los números telefónicos a la hora de realizar la tarea de marcar por parte del entrevistador (marcado automático, re-marcado, sustitución, etc.).
2. En el programa para el diseño del cuestionario de la entrevista telefónica: seguimiento obligatorio y automático del cuestionario, inserción automática de respuestas anteriores, sustitución de listas

muy extensas por árboles de búsqueda, rotación aleatoria de preguntas, respuestas o de secciones del cuestionario, codificación e introducción directa de los datos, creación de zonas de memoria individuales para las respuestas a preguntas abiertas o a códigos “otros”, controles de incoherencias con respuestas anteriores, confirmación de respuestas anteriores, creación de índices y cálculos de forma automática.

3. En el análisis de los resultados: análisis directo de los datos del mismo *output* resultante de las entrevistas.

Además de las características anteriores, “*AEDEMO ha publicado las directrices ESOMAR sobre cómo desarrollar la encuesta telefónica*” (Grande y Abascal, 2000), en el sentido de que se debe dejar muy claro al encuestado que se trata de una investigación (no de venderle nada), que se garantiza su anonimato, que puede verificar la garantía de la empresa investigadora, que se le debe explicar de forma clara por qué se le está llamando, y finalmente, que las llamadas se deben realizar a horas razonables.

Como todas las técnicas de investigación, las entrevistas telefónicas asistidas por ordenador tienen sus ventajas y desventajas, que para Reinares y Ortega (1999b) se pueden sintetizar de forma siguiente:

- Ventajas:
  - Selección rigurosa de los entrevistadores.
  - Instrucción específica para cada estudio (*briefing*).

- Supervisión permanente.
- Programación específica para cada estudio.
- Sistema de escucha a larga distancia (para el cliente).
- Precio más barato que las entrevistas personales.
- En la entrevista telefónica el entrevistado se siente más seguro, hay un mayor anonimato.
- Desventajas:
  - Corta duración de la entrevista telefónica frente a la personal.
  - Imposibilidad de utilizar material de apoyo.
  - La cobertura de números de teléfono.
  - Individuos que sólo tienen teléfono móvil.

Esta técnica de investigación se ha extendido tanto, que se está dando una reducción en los ratios de respuesta a este tipo de investigación. Esto es consecuencia de varios factores como son: el elevado número de estudios, la invasión en el hogar, el deseo de no colaborar, etc. Como reacción a estas circunstancias, las empresas están respondiendo con más “rellamadas”, con la utilización de tarjetas o cartas de preaviso, con incentivos por colaborar y con la consideración del tiempo o duración de la entrevista, cuya reducción aumenta la colaboración del entrevistado (Hansen, 2006).

Otros aspectos relevantes aparecen en la literatura, y, por lo tanto, deben ser tenidos en cuenta al utilizar esta técnica de investigación, como, por ejemplo, la “sobrerrepresentación” de determinados grupos (mayores, amas de casa, parados...) que obliga a la ponderación de la muestra, la cobertura de hogares que no aparecen en los listados, los que no tienen teléfono, las segundas viviendas, y la confusión de hogares con empresas. Es, también, de resaltar que los niveles de “no respuesta” de esta técnica pueden llegar al 25 – 35 % dependiendo del tema a tratar en cada investigación.

A pesar de las anteriores desventajas, ha sido la técnica seleccionada en la presente investigación para dar el paso cuantitativo, fundamentalmente por las siguientes razones, que rebaten en este caso los mencionados inconvenientes:

- El tema a estudiar (banca minorista) es conocido por toda la población, debido al alto grado de bancarización de la población española, en consecuencia, no se ha necesitado mucho tiempo para el desarrollo de cada entrevista, es decir, la “larga duración” de la entrevista no ha sido en ningún momento una necesidad para el presente estudio.
- Tampoco era necesario en esta investigación tener que mostrar ningún tipo de material de apoyo, por lo tanto, esta limitación tampoco ha tenido lugar en este caso.
- Independientemente del crecimiento del número de teléfonos móviles, el hecho es que España en 2006, según el INE, había 15,60 millones de hogares, y 17,94 millones de teléfonos fijos instalados. Esta cifra de teléfonos fijos instalados ha ido creciendo año a año, hasta llegar a 18,38 millones en 2007. La necesidad de tener una línea fija para

poder disponer en el hogar de internet, y el desarrollo de este último, puede no ser ajeno al crecimiento del número de teléfonos fijos en España.

**Cuadro VII.4.** Número de teléfonos fijos en España por Comunidad Autónoma

Total CC.AA. (Teléfonos fijos)	2007	2006	1999	1996
ANDALUCÍA	2.802.595	2.753.443	2.371.959	2.095.836
ARAGÓN	587.631	571.345	524.078	494.964
ASTURIAS	468.393	460.084	440.784	421.577
BALEARS	482.201	471.795	401.313	360.101
CANARIAS	798.742	739.290	609.499	528.677
CANTABRIA	248.407	233.810	206.781	192.093
CASTILLA Y LEÓN	1.079.445	1.073.062	1.014.682	948.667
CASTILLA-LA MANCHA	719.299	700.409	643.068	581.480
CATALUÑA	3.222.666	3.196.488	2.960.499	2.806.664
COMUNIDAD VALENCIANA	1.926.354	1.925.402	1.737.795	1.590.636
EXTREMADURA	367.749	364.865	341.376	301.432
GALICIA	1.070.147	1.038.204	981.825	920.541
MADRID	2.763.001	2.662.847	2.404.199	2.300.393
MURCIA	458.354	446.902	387.491	345.727
NAVARRA	248.138	209.160	221.538	205.065
PAÍS VASCO	970.155	954.113	891.789	855.709
RIOJA (LA)	128.825	106.695	115.097	106.740
CEUTA	22.290	20.201	18.317	17.340
MELILLA	20.291	18.839	16.515	14.816
<b>TOTAL</b>	<b>18.384.683</b>	<b>17.946.954</b>	<b>16.288.605</b>	<b>15.088.458</b>

Fuente: Anuario la Caixa

Además de las razones anteriores, que contrarrestan las desventajas que, en principio, tiene esta técnica de investigación, se ha elegido el CATI, también, apoyándose en los siguientes factores:

- La baja complejidad de la información a recoger.
- El volumen relativamente pequeño de datos a obtener.
- La facilidad para recoger la información.

- El ámbito nacional del estudio.
- El coste en relación a la información a conseguir.
- La rapidez del proceso.
- La eliminación de las etapas de la recopilación de datos, codificación, y captura en el ordenador.
- La muestra a seleccionar en línea con la estructura general de la población española, razonablemente accesible. Además de la, también, relativa facilidad de estratificación de esta muestra por sexo y por edad.
- La facilidad para realizar pruebas piloto con el cuestionario para su posterior rediseño.
- Las ventajas ya enumeradas anteriormente de este tipo de técnica: control de encuestadores, control de la coherencia en las respuestas, etc.

### VII.3.2. Objetivos de la investigación cuantitativa

Los objetivos de esta fase de investigación cuantitativa, se derivan de los que se fijaron previamente en la fase previa cualitativa, así se pretende:

1. Explorar para *“saber si los consumidores piensan en una dimensión determinante más general en vez de únicamente en aspectos específicos”* (Hair et al., 2007), es decir, si para el caso de los establecimientos comerciales minoristas (ECM), los nuevos constructos definidos en esta investigación, “Tienda (T), Oficina (O)” y “Espacio Experiencial+

(EE+), Espacio Experiencial– (EE-)” realmente existen en la mente de los clientes (CL).

2. Si estos constructos (o “dimensiones determinantes más generales”) existieran, ¿cómo se definirían por parte de los clientes o consumidores?, ¿cuántos y cuáles serían los componentes que principalmente los formarían?
3. ¿Qué variables o ítems principales, se incluirían en cada uno de los anteriores componentes principales?
4. ¿Dónde ubicarían los clientes (CL) a los diferentes tipos de establecimientos comerciales minoristas (ECM) considerados en este estudio, en función de los componentes que existan?
5. En definitiva, se persigue explorar el cumplimiento de las hipótesis básicas establecidas para esta investigación<sup>3</sup>, y su posible aplicación empírica a la banca minorista. Ya que “*aunque no es verdaderamente confirmatorio, el análisis factorial se puede utilizar para valorar la naturaleza de una dimensión propuesta*”, (Hair et al. 2007). Este último, sería el propósito u objetivo general del presente análisis cuantitativo.

### VII.3.3. Muestra

La población de la que se extrae la muestra corresponde a todas las personas adultas (de 18 años o más), que en España tengan abierta una cuenta corriente, libreta de ahorro, etc. en una sucursal minorista, de cualquier banco o caja de

---

<sup>3</sup>“El uso de análisis factorial como una técnica de resumen de datos no excluye la necesidad de una base conceptual para cualquiera de las variables analizadas” (Hair et al., 2007)

ahorros, y también, de aquellas personas mayores de 18 años que sean clientes o visitantes, de una serie de establecimientos comerciales minoristas determinados en esta investigación.

Debido al alto grado de bancarización (por encima del 90%), la población objeto de estudio, prácticamente se corresponde con una cifra algo menor del total de población española por encima de los 18 años (37.330.545 habitantes).

Se han entrevistado, con la técnica CATI, a un total de 1600 personas, distribuidas tal y como se detalla en el cuadro VII.5., cuyas principales magnitudes se explican a continuación:

- Por tipo de establecimiento: bancos 489, cajas de ahorro 312<sup>4</sup> (total 801), y 800 personas adicionales, repartidas en grupos de 100 encuestas por cada uno de los ocho tipos de establecimientos estudiados, a saber: gestoría, agencia de seguros, agencia inmobiliaria, agencia de viajes, droguería perfumería, gran almacén, supermercado, y tienda de ropa.
- Por sexo: 817 (51%) hombres y 784 (49%) mujeres.
- Por comunidad autónoma: ver en el cuadro la distribución de la muestra por cada comunidad. No se han incluido ni Ceuta ni Melilla por no ser suficientemente representativas.
- Por edad: 359 entrevistas a personas de 18 a 30 años, 484 entrevistas de 31 a 45, 359 entrevistas de 46 a 60, y 400 entrevistas a personas de 61 y más.

---

<sup>4</sup>En principio se partía de la base de que una sucursal bancaria era "igual" que fuera de un banco, que fuera de una caja de ahorros. Se contrastará en la investigación como esto no es así. En todo caso los dos tipos de establecimientos tienen muestra suficiente y adecuada para el objetivo de la presente investigación.

El tamaño de la muestra por cada tipo de establecimiento comercial, se ha determinado en función del nivel de error considerado adecuado para este estudio, siempre teniendo en cuenta, que el “objeto de estudio” no son los establecimientos comerciales minoristas, sino los clientes (CL) y sus opiniones sobre cierto tipo de establecimientos.

La muestra se ha ponderado<sup>5</sup> con el programa SPAD, al objeto de evitar algunos sesgos en los pesos, y acercarla así a una mayor representatividad de la población objetivo. Ver en el cuadro VII.5., la muestra prevista, real obtenida y ponderada.

Para los análisis posteriores (factorial y correspondencias múltiples) se han eliminado todos los casos que contengan alguna “no respuesta parcial” (no sabe / no contesta). Operando así, para estos análisis, con una muestra total de 1070 individuos.

---

<sup>5</sup>*Una reponderación mejora la calidad de las estimaciones* (Grande y Abascal, 2005). *“La ponderación se usa sobre todo para que los datos de la muestra sean más representativos de ciertas características de la población objetivo”* (Malhotra, 2004).

**Cuadro VII.5. Muestra prevista, real y ponderada**

	<u>Prevista</u>	<u>Real</u>	<u>Prevista</u>	<u>Real</u>	<u>Total Real</u>	<u>% Real</u>		<u>Ponderada</u>	<u>%</u>
Bancos	400	489						489	
Cajas de Ahorro	400	312						312	
<b>Total</b>	<b>800</b>	<b>801</b>							
Gestorías			100	104				100	
Agencia de seguros			100	100				100	
Agencia inmobiliaria			100	52				100	
Agencia de viajes			100	105				100	
Droguería perfumería			100	108				100	
Gran almacén			100	116				100	
Supermercados			100	115				100	
Tienda de ropa			100	100				100	
<b>Total</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>					
Sexo							<u>INE</u>	<u>Diferencia</u>	
							<u>Total + 18 años</u>	<u>INE - Real</u>	
Hombres	400	302	400	351	653	40,81	48,94	8,13	817
Mujeres	400	498	400	449	947	59,19	51,06	-8,13	785
<b>Total</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>Total</b>	<b>800</b>	<b>1600</b>				<b>1602</b>
Edad							<u>INE</u>		
							<u>Total + 18 años</u>		
18-30	200	107	200	131	238	14,88	21,94	7,07	359
31-45	200	272	200	239	511	31,94	30,42	-1,52	484
46-60	200	275	200	245	520	32,50	22,6	-9,90	359
61 o más	200	146	200	185	331	20,69	25,04	4,35	400
<b>Total</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>Total</b>	<b>800</b>	<b>1600</b>				<b>1602</b>
C. Autónoma							<u>INE</u>		
							<u>Total + 18 años</u>		
Andalucía	144	144	144	146	290	18,13	17,29	-0,84	288
Aragón	24	24	24	25	49	3,06	2,93	-0,13	48
Asturias	20	20	20	20	40	2,50	2,48	-0,02	40
Baleares	19	19	19	19	38	2,38	2,27	-0,11	38
Canarias	36	36	31	31	67	4,19	4,44	0,25	68
Cantabria	10	10	11	12	22	1,38	1,3	-0,08	21
Castilla la Mancha	36	36	36	39	75	4,69	4,34	-0,35	72
Castilla y León	45	46	45	48	94	5,88	5,75	-0,13	90
Cataluña	129	129	126	126	255	15,94	15,99	0,05	255
C. Valenciana	83	76	83	73	149	9,31	10,77	1,46	166
Extremadura	20	20	17	17	37	2,31	2,36	0,05	37
Galicia	50	50	50	50	100	6,25	6,3	0,05	100
La Rioja	6	6	6	6	12	0,75	0,7	-0,05	12
Madrid	108	109	108	110	219	13,69	13,57	-0,12	216
Murcia	25	25	25	26	51	3,19	3,01	-0,18	51
Navarra	11	11	11	11	22	1,38	1,34	-0,03	22
País Vasco	39	39	39	41	80	5,00	4,87	-0,13	78
<b>Total</b>	<b>805</b>	<b>800</b>	<b>Total</b>	<b>795</b>	<b>800</b>	<b>1600</b>			<b>1602</b>
							0,15	Ceuta	
							0,14	Melilla	

En esta investigación los criterios para la selección de los tipos de establecimientos, han sido los siguientes:

- Bancos y cajas de ahorro: establecimientos sobre cuyas opiniones (de los clientes) son el objeto principal de esta investigación (al ser un

establecimiento comercial de una empresa de servicios), diferenciando entre bancos y cajas de ahorro, para comprobar si esta peculiaridad del mercado español, implicaba alguna diferencia en las valoraciones de los clientes. La justificación del interés de la banca minorista para el presente estudio ya se ha realizado en su correspondiente capítulo.

- El resto de los establecimientos han sido elegidos siguiendo las siguientes razones:
  1. El criterio inicial del propio investigador, a la hora de buscar establecimientos minoristas conocidos por la mayoría de las personas, y que, además, pudieran representar teóricamente a las tipologías de los constructos presentados en esta investigación.
  2. El hecho de que en la investigación cualitativa, estos establecimientos resultaran nombrados por las personas asistentes a las sesiones de grupo.
  3. Ser establecimientos habitualmente seleccionados por autores relevantes, en la literatura de investigación sobre estos temas. Entre ellos, Donovan y Rossiter (1982) que consideraron en sus investigaciones a los siguientes tipos de establecimientos: grandes almacenes, boutiques, zapaterías, gran tienda de ropa, ferretería, librería, artesanía, licores, *delicatessen*, comida rápida, deportes, droguería, supermercado.

También Lovelock (1997), que en su clasificación considera dos ejes relativos a la experiencia del servicio, uno relacionado con las personas, y el otro con las instalaciones, contempla a muy diferentes tipos de servicios, entre ellos: consultoría administrativa, seguros, banca, supermercado, tintorería, cine, hotel, grandes almacenes, etc.

Más ejemplos de la selección de tipos de establecimientos los da Bitner (1990) que trabajó con agencias de viajes, Newman y Foxall (2003) con tiendas de ropa, Donovan et al. (1994) con tiendas de descuento, Lemoine (2003) con tiendas grandes de aparatos electrodomésticos, Loumala (2003) con tiendas de descuento, boutiques, mercados tipo “rastros” y centros comerciales.

- Sexo: siguiendo aproximadamente la distribución de la población.
- Comunidad Autónoma: siguiendo la distribución de la población. Conseguir una adecuada distribución de la muestra de esta variable resultaba importante en el sector de la banca minorista, por la diferente implantación geográfica de muchas entidades financieras, en concreto de las cajas de ahorro.
- Edad: se ha considerado la población adulta a partir de los 18 años, debido a que esta es la edad para que una persona pueda abrir, y disponer de una posición bancaria con total autonomía. Por otro lado, en este tipo de estudios en los que se pide juicio sobre entornos comerciales, es muy común empezar con personas que se puedan

definir ya de adultas, así Klemz y Boshoff (2001) parte de los 18 años, Donovan et al. (1994) también de los 18 años, Foxall y Greenley (1998) a partir de los 20 años, Morin et al. (2007) desde los 19 años.

#### VII.3.4. Ficha técnica de la recogida y análisis de la información

**Cuadro VII.6. Ficha técnica**

Universo	Personas adultas (de 18 años o más) que en España tengan abierta una cuenta corriente, libreta de ahorro, etc. en una sucursal minorista de cualquier banco o caja de ahorros.
Ámbito geográfico	Nacional
Tamaño muestral	1600 personas
Error muestral	2,5 %
Nivel de confianza	95,0 %
Diseño muestral	Estratificado en función de la población real por sexo, edad y comunidad autónoma. Listado telefónico público. Selección aleatoria dentro de las unidades muestrales. Ponderación de la muestra con el programa SPAD.
Herramienta de recogida de la información	CATI
Entidad que ha realizado el trabajo de campo	CUESA, perteneciente a la Universidad Rey Juan Carlos (campus de Vicálvaro)
Duración media de la entrevista	Aproximadamente 4 minutos.
Fecha de la realización del trabajo	Mayo de 2008
Control de la muestra	Sistema de grabación de encuestas. Se han controlado (inspección telefónica) aleatoriamente 30 % de las encuestas.
Procesamiento de la información	SPSS.14.0 SPAD.5.0

El reparto de la muestra por cada tipo de establecimiento, y su error se ilustra en el siguiente cuadro VII.7.

**Cuadro VII.7.** Distribución del trabajo de campo  
y error muestral de las submuestras

Tipo de establecimiento	Muestra	%	Error
Bancos	489	30,5	4,4
Cajas de Ahorro	312	19,5	5,5
Gestorías	100	6,25	9,8
Agencias de Seguros	100	6,25	9,8
Agencias Inmobiliarias	100	6,25	9,8
Agencias de Viajes	100	6,25	9,8
Droguería y Perfumería	100	6,25	9,8
Gran Almacén	100	6,25	9,8
Supermercado	100	6,25	9,8
Tiendas de ropa	100	6,25	9,8
Total	1600	100	2,5

### VII.3.5. Cuestionario

El cuestionario que se utilizó fue diseñado a partir de los resultados de la investigación cualitativa, gracias a la cual se redactaron las preguntas, tanto en el número (18 variables<sup>6</sup>), como en su contenido, y lenguaje utilizado.

El cuestionario se abre con tres preguntas filtro para asegurar que se está teniendo una interlocución adecuada para contestarlo.

La parte fundamental del cuestionario se centró como “variables activas”<sup>7</sup> en plantear al encuestado 18 frases (proposiciones de la pregunta 4.1 a la 4.18 del cuestionario), para que el entrevistado evaluara su acuerdo o desacuerdo en una escala Likert-11 (de 0 a 10)<sup>8</sup>, existiendo la oportunidad de contestar “no sabe-no

<sup>6</sup>El investigador debe intentar minimizar el número de variables que se incluyen; no obstante, debe mantener un número razonable de variables por factor. Si está diseñando un estudio para valorar una estructura propuesta, el investigador deberá incluir varias variables (cinco o más) que puedan representar al factor propuesto” (Hair et al., 2007).

<sup>7</sup>Grande y Abascal (2005).

<sup>8</sup>“Cuanto mayor sea el número de categorías más precisa es la escala, en principio. Cuando el número de categorías es amplio, cosa que sucede cuando se dispone de cinco o más, los códigos asignados a las categorías tienen las propiedades de los números, es decir, la escala se convierte en métrica” (Grande y Abascal, 2000). Además, “si los interesados tienen conocimiento acerca de los objetos, se puede utilizar un mayor número de categorías” (Malhotra, 2004).

contesta” (escala no forzada), más otras “variables ilustrativas”: Una pregunta sobre la valoración global de los diferentes tipos de establecimientos propuestos, otra para que se señalaran los tres establecimientos que más les gustaba ir, y finalmente las variables de clasificación de sexo, edad y zona geográfica.

Una vez diseñado el cuestionario, se realizó una prueba piloto con 30 encuestas para evaluar su funcionamiento (comprensión de las preguntas, preguntas relevantes o superfluas, secuencia, duración, codificación) a partir de la cual, con la experiencia conseguida, se llegó a la redacción definitiva del cuestionario que se muestra en el anexo VI.

La consistencia interna o fiabilidad de la escala, es decir, el “*grado en que una escala produce resultados consistentes si se realizan mediciones repetidas...*, o *grado en el que las mediciones están libres del error aleatorio*” (Malhotra, 2004), utilizada en el cuestionario se midió a través del  $\alpha$  de Cronbach<sup>9</sup>, dando como resultado 0,9238, considerándose ese nivel como excelente al situarse por encima de 0,80 (Grande y Abascal, 2000).

### VII.3.6. Análisis factorial: análisis de componentes principales

El tratamiento estadístico inicial de la información que se da en esta investigación, fue la realización de un análisis factorial.

---

La escala utilizada es balanceada o equilibrada (el número de categorías favorables y desfavorables coinciden). “*En general es mejor utilizar escalas equilibradas*” (Grande y Abascal, 2000). “*En general la escala debe ser balanceada con el fin de obtener datos objetivos*” (Malhotra, 2004).

<sup>9</sup>“*El acuerdo general sobre el límite inferior para el alfa de Cronbach es de 0,70, aunque puede bajar a 0,60 en la investigación exploratoria*” (Hair et al., 2007).

El objetivo de este análisis factorial (análisis de componentes principales<sup>10</sup>) que se ha llevado a cabo, ha sido el de realizar una exploración para comprobar la presencia de componentes (el mínimo número de componentes necesarios), que permitieran explorar la existencia de los constructos, tal y como han sido definidos en esta investigación, “Tienda (T), Oficina (O), Espacio Experiencial positivo (EE+) y negativo (EE-)”, y caso de que existieran, explorar las dimensiones latentes o variables de que supuestamente estarían compuestos estos componentes. Es precisamente este objetivo el que hace recomendable la utilización de esta técnica de análisis.

*“Los supuestos básicos subyacentes del análisis factorial son más de tipo conceptual que estadístico. Desde un punto de vista estadístico, se pueden obviar los supuestos de normalidad, homocedasticidad y linealidad siendo conscientes de que su incumplimiento produce una disminución en las correlaciones observadas” (Hair et al., 2007).*

El primer paso para el uso de este tipo de análisis factorial fue comprobar (al ser requisito necesario) que las variables tengan un cierto grado de correlación, para ello es aconsejable realizar una indagación exploratoria a través de la matriz de correlación (cuadro VII.8).

Del análisis de esta matriz se puede concluir la gran mayoría de correlaciones superan el “ $\pm 0,30$ ”<sup>11</sup>, que indica la posibilidad de encontrar una estructura latente en

---

<sup>10</sup>“Las complicaciones del análisis factorial común (indeterminación de factores, cálculo de las varianzas estimadas compartidas) han contribuido al uso generalizado del análisis de componentes principales. Aunque todavía los expertos siguen discutiendo acerca de cuál de los dos modelos factoriales es el más apropiado, la investigación empírica ha mostrado resultados similares en muchos casos” (Hair et al., 2007).

<sup>11</sup>“La correlación mínima propuesta normalmente es 0,30. Si la mayoría de las correlaciones en la matriz no excede este valor, se debería reconsiderar la pertinencia del análisis factorial. Con correlaciones pequeñas (inferiores en magnitud a 0,30) es improbable que las variables compartan suficiente varianza común para constituir un factor”... “No obstante, hay que enfatizar que se está en el plano de la conjetura, no en el de la certeza. Correlaciones bivariadas elevadas no siempre garantizan la existencia de factores” (Cea, 2004). “Si no hay un número sustancial de correlaciones mayores que 0,30, entonces el análisis factorial es probablemente inapropiado” (Hair et al., 2007).

los datos, que permita la síntesis en un número inferior de variables latentes, llámense factores comunes o componentes (Cea, 2004). Además, todas las correlaciones encontradas en dicha matriz resultan muy significativas al ser todos los  $p \leq 0,05$ .

El determinante de la matriz de correlación es 0,000 lo cual expresa, también, que hay intercorrelaciones elevadas entre las variables, lo que vuelve a indicar que el análisis factorial es pertinente.

### Cuadro VII.8. Matriz de correlaciones

Matriz de correlaciones

	Le gusta ir	La entrada y el acceso es fácil	El mobiliario es cómodo: sillitas, estanterías en las que alcanzo sin dificultad las cosas	Hay señales y carteles que indican claramente la situación de las cosas	El espacio y las instalaciones están pensadas para los clientes	Se ven y están expuestos todos los productos que ofrecen	Hay folletos, publicidad y ofertas	Los escaparates son atractivos	El entorno es cálido	La música en su interior es adecuada	El olor/olores son agradables	La iluminación es apropiada	La temperatura es adecuada	Se siente cómodo en su interior	Quiero estar y permanecer más tiempo dentro	Al salir del establecimiento no tiene la sensación de haber estado el tiempo necesario	Le da confianza estar dentro	Ha tenido una experiencia positiva
Correlación	1,000	,379	,278	,254	,306	,311	,069	,357	,355	,331	,274	,213	,192	,406	,523	,397	,439	,402
La entrada y el acceso es fácil	,379	1,000	,541	,403	,396	,362	,263	,279	,257	,256	,319	,390	,296	,349	,242	,282	,373	,340
El mobiliario es cómodo: sillitas, estanterías en las que alcanzo sin dificultad las cosas	,278	,541	1,000	,467	,537	,442	,365	,327	,438	,354	,421	,499	,420	,509	,292	,379	,443	,408
Hay señales y carteles que indican claramente la situación de las cosas	,254	,403	,467	1,000	,505	,449	,333	,306	,395	,370	,398	,452	,406	,400	,302	,283	,326	,302
El espacio y las instalaciones están pensadas para los clientes	,306	,396	,537	,505	1,000	,500	,365	,453	,516	,403	,433	,505	,439	,487	,315	,416	,412	,410
Se ven y están expuestos todos los productos que ofrecen	,311	,362	,442	,449	,500	1,000	,410	,455	,453	,422	,418	,428	,387	,440	,354	,417	,407	,394
Hay folletos, publicidad y ofertas	,069	,263	,365	,333	,365	,410	1,000	,321	,327	,302	,278	,370	,385	,356	,129	,186	,256	,259
Los escaparates son atractivos	,357	,279	,327	,306	,453	,455	,321	1,000	,613	,527	,410	,391	,339	,442	,435	,412	,367	,395
El entorno es cálido	,355	,257	,438	,395	,516	,453	,327	,613	1,000	,608	,540	,511	,491	,625	,465	,469	,518	,498
La música en su interior es adecuada	,331	,256	,354	,370	,403	,422	,302	,527	,608	1,000	,553	,435	,394	,505	,429	,414	,420	,395
El olor/olores son agradables	,274	,319	,421	,398	,433	,418	,278	,410	,540	,553	1,000	,609	,533	,545	,398	,444	,492	,468
La iluminación es apropiada	,213	,390	,499	,452	,505	,428	,370	,391	,511	,435	,609	1,000	,659	,593	,307	,414	,514	,450
La temperatura es adecuada	,192	,296	,420	,406	,439	,387	,385	,339	,491	,394	,533	,659	1,000	,614	,299	,369	,454	,458
Se siente cómodo en su interior	,406	,349	,509	,400	,487	,440	,356	,442	,625	,505	,545	,593	,614	1,000	,501	,491	,591	,563
Quiero estar y permanecer más tiempo dentro	,523	,242	,292	,302	,315	,354	,129	,435	,455	,429	,398	,307	,299	,501	1,000	,478	,496	,449
Al salir del establecimiento tiene la sensación de haber estado el tiempo necesario	,397	,282	,379	,283	,416	,417	,186	,412	,469	,414	,444	,414	,369	,491	,478	1,000	,612	,526
Le da confianza estar dentro	,439	,373	,443	,326	,412	,407	,256	,367	,518	,420	,492	,514	,454	,591	,496	,612	1,000	,673
Ha tenido una experiencia positiva	,402	,340	,408	,302	,410	,394	,259	,395	,498	,395	,468	,450	,458	,563	,449	,526	,673	1,000
Sig. (Unilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,012	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
La entrada y el acceso es fácil	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
El mobiliario es cómodo: sillitas, estanterías en las que alcanzo sin dificultad las cosas	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Hay señales y carteles que indican claramente la situación de las cosas	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
El espacio y las instalaciones están pensadas para los clientes	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Se ven y están expuestos todos los productos que ofrecen	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Hay folletos, publicidad y ofertas	,012	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Los escaparates son atractivos	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
El entorno es cálido	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
La música en su interior es adecuada	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
El olor/olores son agradables	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
La iluminación es apropiada	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
La temperatura es adecuada	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000
Se siente cómodo en su interior	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000
Quiero estar y permanecer más tiempo dentro	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000
Al salir del establecimiento tiene la sensación de haber estado el tiempo necesario	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000
Le da confianza estar dentro	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000
Ha tenido una experiencia positiva	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000

⁹. Determinante = ,000

El análisis factorial exige que el tamaño muestral sea elevado. Para Cea (2004), que recoge la opinión de varios autores, un tamaño de 50 se consideraría muy pobre, 100 pobre, 200 justo, 300 bueno y 500 muy bueno, hasta 1000 que representaría un tamaño muestral excelente.

Este tamaño muestral debe relacionarse con el número de variables a analizar, así en general se propone un mínimo de 5 casos por variable, siendo el ratio aceptable un ratio de diez a uno (Malhotra, 2004) y (Hair et al., 2007). Teniendo en cuenta que en la presente investigación se ha trabajado con 18 variables, el número mínimo de 90 casos, o aceptable de 180, han sido ampliamente superados por la muestra utilizada (1070).

Por otro lado, la medida de adecuación muestral de Kaiser – Meyer – Olkim (KMO) es de 0.941 se puede calificar como de muy buena<sup>12</sup>, significa que puede hacerse un análisis factorial porque las correlaciones entre pares de variables pueden explicarse por otras variables. Los valores KMO de las variables individuales (la diagonal principal de la matriz de correlación anti-imagen) son todos superiores a 0.894 (el valor más bajo de todos ellos), en consecuencia, se mantienen todas las variables para el análisis factorial (sin eliminar ninguna).

Se realizó un análisis de componentes principales (buscando el menor número de componentes que expliquen la mayor varianza de los datos) sobre las preguntas 4.1 a 4.18 del cuestionario. A continuación en los párrafos siguientes se irá mostrando los resultados obtenidos.

Como criterio *a priori*, en esta investigación se pretendía encontrar dos componentes, habiendo también considerado la posibilidad de tres y un máximo de cuatro. Esta aproximación (criterio a priori) “*resulta de utilidad cuando se prueba una teoría o una hipótesis acerca del número de factores a ser extraído*” (Hair et al., 2007).

---

<sup>12</sup>Interpretación de valores KMO: 0,90 muy bueno; 0,80 meritorio; 0,70 medio o normal; 0,60 mediocre; 0,50 bajo; menor de 0,50 inaceptable (Cea, 2004). “*En general, es deseable un valor mayor que 0,5*” (Malhotra, 2004).

Se pensaba inicialmente en las hipótesis en dos componentes correspondientes, uno al “eje Oficina (O) – Tienda (T)”, y el otro al eje Experiencial, (EE+) - (EE-)”. La alternativa de tres o cuatro factores, se consideraba como una posibilidad en la que alguno (o ambos) de los constructos, pudieran estar compuestos o definidos por más de un componente, lo que daría lugar a la alternativa mencionada de tres o de cuatro componentes.

Finalmente, del análisis de componentes principales, se obtuvieron tres componentes que, de forma conjunta, explican un 59,034% de la información total.<sup>13</sup>

### Cuadro VII.9. Componentes extraídos y rotados

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	8,071	44,842	44,842	8,071	44,842	44,842	4,200	23,335	23,335
2	1,448	8,046	52,887	1,448	8,046	52,887	3,514	19,522	42,856
3	1,106	6,147	59,034	1,106	6,147	59,034	2,912	16,178	59,034
4	,994	5,520	64,554						
5	,742	4,124	68,678						
6	,633	3,518	72,196						
7	,616	3,420	75,616						
8	,560	3,110	78,725						
9	,510	2,831	81,556						
10	,473	2,629	84,185						
11	,448	2,488	86,673						
12	,437	2,427	89,100						
13	,405	2,250	91,350						
14	,355	1,970	93,320						
15	,337	1,870	95,190						
16	,316	1,757	96,947						
17	,287	1,597	98,544						
18	,262	1,456	100,000						

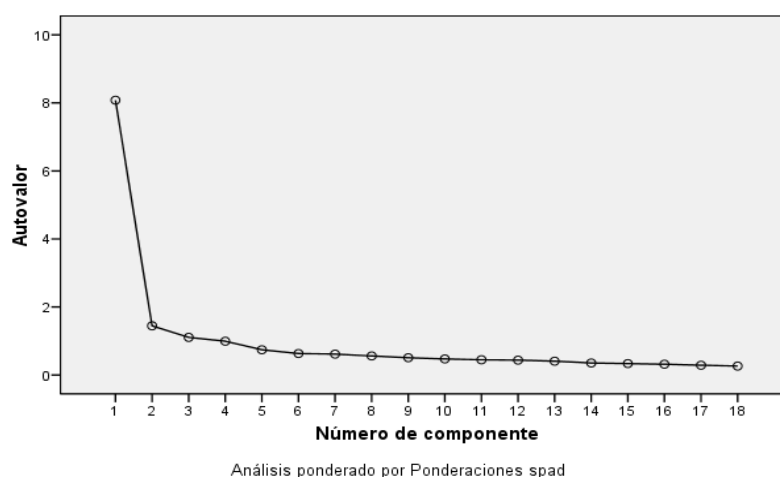
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

<sup>13</sup>“En las ciencias naturales el procedimiento factorial normalmente no debiera ser detenido hasta que los factores extraídos cuenten por lo menos con un 95% de la varianza... Por contraste, en las ciencias sociales, donde la información muchas veces es menos precisa, es normal considerar una solución que represente un 60% de la varianza total (y en algunos casos incluso menos) como satisfactoria” (Hair et al., 2007). “Se recomienda que los factores extraídos explique por lo menos el 60% de la varianza” (Malhotra, 2004).

Los criterios de selección del número de componentes fueron el del autovalor con el punto de corte fijado en 1,0<sup>14</sup>.

De igual forma si se observa el gráfico de sedimentación<sup>15</sup> se ve un claro punto de inflexión de la trayectoria de la caída de la pendiente a partir del componente 3.

**Gráfico VII.8.** Curva de sedimentación



Independientemente para cada uno de los tres componentes resultantes, las  $\alpha$  de Cronbach han sido las siguientes: componente 1 = 0,872, componente 2 = 0,824, y componente 3 = 0,813.

<sup>14</sup>“En ACP, el punto de corte se fija en 1,00. Todo componente que presente un autovalor  $\geq 1,00$  formará parte del modelo factorial. De él se excluirán aquellos componentes cuyo autovalor sea inferior a 1,00, porque ni siquiera logran explicar la varianza de una variable” (Cea, 2004). Sobre esta cuestión hay autores con diferentes criterios al respecto. Cea (2004) indica la opinión de algunos de estos en el sentido de que “el criterio del autovalor es razonable si el número de variables es 40 o menos, y si el tamaño muestral es grande. Cuando coinciden ambos supuestos, el número de factores determinado siguiendo este criterio será el correcto”. Para Hair et al. (2007) “sólo se consideran los factores que tienen raíces latentes o autovalores mayores que 1,0... el uso del autovalor para establecer el corte es más fiable cuando el número de variables está entre 20 y 50. Si el número de variables es menor que 20, hay una tendencia a que el método extraiga un número de factores conservador (demasiado poco); por el contrario, si hay más de 50 variables, lo más común es que se extraigan demasiados factores”.

<sup>15</sup>Este criterio de selección de factores o componentes es criticado por muchos autores que lo ven como ambiguo, arbitrario y subjetivo, que puede haber más de una interpretación, y que en la práctica puede llevar a que no haya un punto de inflexión, o puedan existir varios (Cea, 2004).

Y de igual forma los ratios KMO resultantes de cada componente han sido: componente 1 = 0,892, componente 2 = 0,812, y componente 3 = 0,834.

Los tres componentes seleccionados son “interpretables” porque tienen sentido desde un punto de vista lógico y teórico (significatividad sustantiva). Las variables que conforman cada uno de los componentes permiten asignar significado a los componentes.

La selección de tres componentes cumple, también, con el principio de parsimonia exigido para este tipo de análisis factoriales.

Los componentes obtenidos fueron rotados<sup>16</sup> (ortogonal varimax) para una mejor explicación de los mismos, es decir, para que la varianza se maximice para ayudar a la interpretación de los componentes.

La selección de este tipo de rotación ortogonal, se debe a que suele ser el método más comúnmente utilizado, a “*que es el más adecuado cuando el análisis factorial se aplica como paso previo a otros análisis multivariantes*” (Cea, 2004), y a que los tres componentes seleccionados son ortogonales, es decir, los tres componentes son independientes los unos de los otros como se puede apreciar en la siguiente matriz de covarianza de los componentes.

---

<sup>16</sup>“En la generalidad de los análisis factoriales se demanda el “principio de estructura simple”... Para lo cual si el investigador busca “simplificar” la estructura factorial, tendrá que proceder a la rotación de la matriz factorial. La rotación consiste en girar los ejes factoriales para que éstos se aproximen a las variables empíricas. La finalidad es facilitar la interpretación de la matriz factorial, forzando a las variables a definirse más en una dimensión latente, con preferencia a otras” (Cea, 2004). Para Hair et al. (2007) “generalmente, la rotación es deseable porque simplifica la estructura de los factores, y habitualmente es difícil determinar si los factores no rotados serán significativos... la mayor parte de los investigadores están de acuerdo en que soluciones factoriales no rotadas, aunque más directas, no resultan suficientes”. Por otro lado, también, según Hair et al. (2007) “las rotaciones ortogonales se utilizan con más frecuencia porque los procedimientos analíticos para llevar a cabo rotaciones oblicuas no están totalmente desarrollados y están todavía sujetos a controversia”.

**Cuadro VII.10.** Matriz de covarianza de las puntuaciones de los componentes

Componente	1	2	3
1	1,000	,000	,000
2	,000	1,000	,000
3	,000	,000	1,000

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

En consecuencia, el análisis de los componentes principales, realizado con la metodología expuesta hasta aquí, muestra con claridad tres componentes:

- Componente 1: explica el 23,335% de la información total. Las variables (preguntas del cuestionario) más correlacionadas con este factor<sup>17</sup>, y que en consecuencia más contribuyen a la explicación del mismo, son: “Hay folletos, publicidad y ofertas”, “Los escaparates son atractivos”, “El entorno es cálido”, “La música en su interior es adecuada”, “El olor/olores son agradables”, “La iluminación es apropiada”, “La temperatura es adecuada”, y “Se siente cómodo en su interior”.

Se denomina a este componente con la etiqueta **eje ambiental oficina-tienda, o componente ambiental (CA)**.

- Componente 2: explica el 19,522% de la información total. Las preguntas que más contribuyen a la explicación de este factor son: “Le gusta ir”, “Quiero estar y permanecer más tiempo dentro”, “Al salir del

<sup>17</sup>“La propuesta más compartida es tomar como valor mínimo  $\pm 0,30$ . Todo coeficiente factorial  $\geq \pm 0,45$  se estima significativo y a partir de  $\pm 0,50$  como muy significativo. Cuanto más se aproxime el coeficiente factorial a 1,00 mayor es la relación de la variable con el factor” (Cea, 2004). La misma opinión tiene Hair et al. (2007) que añade, además, que “el investigador debería darse cuenta de que cargas extremadamente elevadas (0,80 o más) no son normales y que la significación práctica es un criterio importante”.

establecimiento tiene la sensación de haber estado el tiempo necesario”, “Le da confianza estar dentro”, y “Ha tenido una experiencia positiva”.

Se denomina a este componente con la etiqueta **eje experiencial, o componente experiencial (CE)**.

- Componente 3: explica el 16,178% de la información total. Las preguntas que más contribuyen a explicar este factor son: “La entrada y el acceso es fácil”, “El mobiliario es cómodo”, “Hay señales y carteles que indican claramente la situación de las cosas”, “El espacio y las instalaciones están pensadas para los clientes”, y “se ven y están expuestos todos los productos que ofrecen”.

Se denomina a este componente con la etiqueta **eje físico oficina-tienda, o componente físico (CF)**.

**Cuadro VII.11. Matriz de los componentes rotados**

**Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>**

	Componente		
	1	2	3
Le gusta ir	-,067	,780	,270
La entrada y el acceso es fácil	-,015	,290	,791
El mobiliario es cómodo: sillas, estanterías en las que alcanzo sin dificultad las cosas	,297	,219	,715
Hay señales y carteles que indican claramente la situación de las cosas	,336	,122	,631
El espacio y las instalaciones están pensadas para los clientes	,437	,235	,562
Se ven y están expuestos todos los productos que ofrecen	,412	,275	,483
Hay folletos, publicidad y ofertas	,521	-,142	,436
Los escaparates son atractivos	,517	,426	,139
El entorno es cálido	,680	,436	,142
La música en su interior es adecuada	,622	,395	,092
El olor/olores son agradables	,662	,320	,210
La iluminación es apropiada	,679	,160	,398
La temperatura es adecuada	,711	,122	,293
Se siente cómodo en su interior	,602	,456	,281
Quiero estar y permanecer más tiempo dentro	,237	,749	,077
Al salir del establecimiento tiene la sensación de haber estado el tiempo necesario	,346	,640	,164
Le da confianza estar dentro	,383	,639	,257
Ha tenido una experiencia positiva	,395	,590	,227

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 15 iteraciones.

Observando la matriz de los componentes rotados se aprecia un buen “*contraste de unidimensionalidad*” (Hair et al., 2007), ya que en la mayoría de los casos los ítems cargan de forma claramente más elevada en un único componente.

### VII.3.7. Conclusiones del análisis factorial

Los datos exploratorios resultantes del anterior análisis factorial de componentes principales, indican que, a la hora de evaluar establecimientos comerciales minoristas (ECM), sí existen en la mente de las personas varios componentes principales (tres) que son utilizados para esta función.

A estos componentes se les ha etiquetado en esta investigación como ejes o componentes: ambiental (CA), físico (CF) y experiencial (CE).

Esto llevaría, en esta fase exploratoria, a determinar que los constructos de “Tienda (T), Oficina (O)” planteados en esta investigación, serían el resultante, no de un eje como se pensó en principio, sino de dos componentes:

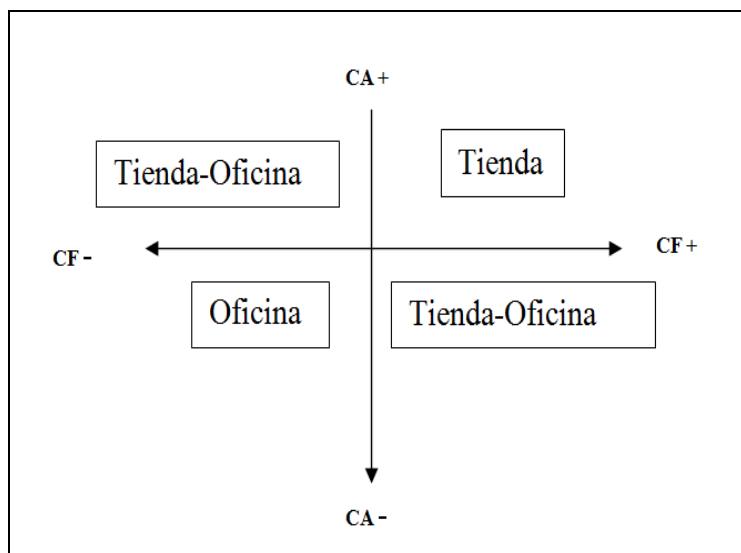
- El componente (1) o *ambiental (CA)*
- Y, el componente (3) o *físico (CF)*.

Es decir, estarían definidos por los aspectos de diseño del ambiente, y por los aspectos físicos de las instalaciones de los establecimientos comerciales minoristas (ECM).

En consecuencia, se podría representar estos constructos de “Oficina (O)” y “Tienda (T)” en dos ejes compuestos por el componente ambiental (CA) por un lado,

y el componente físico (CF) por el otro, generando diferentes tipos de establecimientos, como se ve en el siguiente gráfico.

**Gráfico VII. 9.** Componentes tienda y oficina



Quedando así definida la “Tienda (T)” como un resultado de componentes ambientales positivos (CA+) y componentes físicos positivos (CF+)

$$(T) = (CA+) + (CF+)$$

Por el contrario, la definición de oficina sería:

$$(O) = (CA-) + (CF-)$$

Y como puntos intermedios de los constructos “Tienda (T)” y “Oficina (O)” quedarían los cuadrantes mixtos, “Oficina-Tienda (O-T)” o “Tienda-Oficina (T-O)”:

$$(T-O) = (O-T) = (CA+) + (CF-)$$

$$(T-O) = (O-T) = (CA-) + (CF+)$$

Con el mismo criterio, el constructo “Espacio Experiencial positivo (EE+) o negativo (EE-)” quedaría explicado y definido por el componente (2) *experiencial*

(CE), que resume las experiencias de las personas al visitar los establecimientos comerciales minoristas.

En consecuencia, se tiene que:

$$(EE+) = (CE+)$$

$$(EE-) = (CE-)$$

Gráficamente, en este caso, sólo sería necesario un eje (como se pensó inicialmente en las hipótesis) para la representación gráfica de este constructo:



#### VII.3.8. Contrastación hipótesis Hb<sub>1</sub> y Hb<sub>2</sub>

Por lo tanto, con lo descubierto en esta fase exploratoria con el análisis de componentes principales (ACP), se puede concluir que sí sería posible utilizar los componentes resultantes, para crear y definir los constructos que son la base de esta investigación.

El análisis de componentes principales (ACP) realizado explicaría, además, los ítems que conforman principalmente cada uno de ellos, esto permitiría hacer una definición “verbal” de cada uno de ellos, precisamente, en función de las variables o ítems incluidos en cada uno de los componentes: (CA), (CF) y (CE).

En consecuencia, en la fase exploratoria del ACP, y sólo con este carácter, se podría admitir que **sí se podrían aceptar las hipótesis básicas Hb<sub>1</sub> y Hb<sub>2</sub>**, que se recuerda aquí eran las siguientes:

**Hb<sub>1</sub>:**

*Dentro de los establecimientos comerciales minoristas (ECM), los constructos “Tienda, (T)” y “Oficina, (O)” existen en la mente de los clientes (CL), son perfectamente comprendidos por estos, son parte de su cultura comercial minorista y los diferencian con claridad.*

**Hb<sub>2</sub>:**

*Dentro los establecimientos comerciales minoristas (ECM), los constructos “Espacio Experiencial Positivo, (EE+)” y “Espacio Experiencial Negativo, (EE-)” existen en la mente de los clientes (CL), son perfectamente comprendidos por estos, son parte de su cultura comercial minorista y los diferencian con claridad.*

Para la Hb<sub>1</sub> la diferenciación o discriminación entre “Oficina (O) – Tienda (T)”, de los establecimientos comerciales minoristas (ECM), la realizan los clientes (CL) utilizando criterios derivados del componente *ambiental* (CA), y *físico* (CF).

Siendo:

$$(T) = (CA+) + (CF+)$$

$$(O) = (CA-) + (CF-)$$

$$(T-O) = (O-T) = (CA+) + (CF-)$$

$$(T-O) = (O-T) = (CA-) + (CF+)$$

Para la Hb<sub>2</sub> la diferenciación o discriminación entre “Espacio Experiencial positivo (EE+) y negativo (EE-)”, de los establecimientos comerciales minoristas (ECM), la realizan los clientes (CL) utilizando el componente *experiencial* (CE).

Siendo:

$$(EE+) = (CE+)$$

$$(EE-) = (CE-)$$

### VII.3.9. Análisis de correspondencias múltiples

El objetivo de este segundo paso en el tratamiento de los datos, es encontrar relaciones entre estos tres componentes (CA), (CF) y (CE), y los tipos de establecimientos de los que son usuarios los encuestados, y si fuera posible, representar gráficamente estas relaciones.

Buscando esta relación se persigue contrastar las hipótesis Hb<sub>3</sub>, Hb<sub>4</sub> y Hb<sub>5</sub>.

Para conseguir este objetivo se procedió a realizar un “análisis de correspondencias múltiples (ACM)” sobre los tipos de establecimientos y los componentes previamente categorizados.

Se crearon, para cada componente, tres clases o modalidades: “positiva”, “negativa” y “neutra” (las clases se hicieron de forma que hubiera igual número de individuos en cada una de ellas).

Además, y para que el análisis de correspondencias múltiple fuera más explicativo, y se pusiera en evidencia las relaciones significativas, se eliminaron (como ya se indicó anteriormente) todas las “no respuesta parcial” que afectaban

más a ciertas preguntas, como el caso de “la música en su interior es adecuada”. Es decir, si alguna respuesta tenía alguna “no respuesta parcial”, se eliminaba dicho individuo. Esto llevó a una muestra total para este análisis de 1070.

Antes de continuar con el desarrollo de correspondencias múltiples, se analiza a continuación en más detalle la no respuesta parcial (no sabe / no contesta), comenzando con la tabla siguiente en la que se detalla los niveles alcanzados en cada pregunta.

**Cuadro VII.12.** No respuesta parcial (%) = no sabe / no contesta

Preguntas	%
Le gusta ir	0,2
La entrada y el acceso es fácil	0,1
El mobiliario es cómodo	2,3
Hay señales y carteles que indican claramente la situación de las cosas	2,8
El espacio y las instalaciones están pensadas para los clientes	1,0
Se ven y están expuestos todos los productos que ofrecen	3,0
Hay folletos, publicidad y ofertas	2,5
Los escaparates son atractivos	4,9
El entorno es cálido	0,1
La música en el interior es adecuada	<b>23,4</b>
El olor es agradable	4,3
La iluminación es apropiada	0,2
La temperatura es adecuada	0,5
Se siente cómodo en su interior	0,4
Quiere estar y permanecer más tiempo dentro	0,9
Al salir tiene la sensación de haber estado el tiempo necesario	1,0
Le da confianza estar dentro	0,6
Ha tenido una experiencia positiva	0,8

Los niveles de no respuesta parcial (no sabe / no contesta) por debajo del 10% se consideran no problemáticos (Malhotra, 2004). En la presente investigación

todos los niveles de “no respuesta parcial” están muy alejados de ese 10%, excepto en la pregunta de “la música en su interior es apropiada” que se sitúa en el 23,4%.

Las posibilidades que la literatura da a este tipo respuestas permiten varias alternativas de tratamiento estadístico. Pero en lo referente a la interpretación teórica del fenómeno de los niveles altos de “no sabe / no contesta”, este puede tener su causa en varias posibilidades que los expliquen:

- Los entrevistados desconocen la respuesta.
- Los entrevistados no entienden la pregunta, incompreensión.
- Los entrevistados no quieren contestar a la pregunta de forma deliberada.
- Los entrevistados se confunden, dan respuestas incoherentes.

Analizados todos los resultados de la pregunta “la música en el interior es adecuada”, con alto nivel de “no sabe / no contesta” (23,4%), se puede concluir de forma razonable que:

1. La pregunta tenía la misma estructura que las demás preguntas, que el mismo entrevistado respondió sin dificultad, eliminando así los aspectos de incompreensión o confusión, como factor principal explicativo del alto nivel alcanzado.
2. La pregunta no se relacionaba con temas o áreas sensibles, que un entrevistado quisiera ocultar o proteger determinada información. La pregunta tiene el mismo (bajo) nivel de “sensibilidad”, que otras a las que el entrevistado respondió sin problema. Esto elimina de forma

razonable la explicación de que el entrevistado no haya querido responder a esta pregunta como factor explicativo.

3. Así, queda la última opción que es la de que realmente el entrevistado “desconoce” la respuesta, realmente no sabe, y por ello contesta “no sabe / no contesta”. Es lógico en este punto preguntarse ¿cómo es esto posible? En respuesta a esta pregunta se proponen dos explicaciones:

a) La música realmente no existe en los establecimientos, en consecuencia el encuestado no está capacitado para evaluarla.

b) Si existe la música, pero realmente no es percibida por el cliente, lo cual es semejante a la “no existencia”, ya que son las percepciones de los clientes las que definen la realidad de marketing.

Esta última opción o explicación, la del que el entrevistado desconoce la respuesta, es la defendida en esta investigación, apoyada en los siguientes datos:

- La tasa de “no sabe / no contesta” no es homogénea en todos los establecimientos estudiados, hay algunos con una tasa más alta y otros con una tasa más baja.
- Las tiendas de ropa tienen una tasa de “no sabe – no contesta” del 4,0%, los grandes almacenes del 9,9%, y los supermercados del 13,0%. Son todos estos establecimientos en los que habitualmente si hay música ambiental de fondo.

- Las cajas de ahorro alcanzan una tasa del 35,2%, los bancos del 24,9%, las droguerías y perfumerías del 26,7%, las agencias de seguros del 24,8%. Lugares todos ellos donde normalmente no hay música ambiental de fondo.

Aclarado el punto anterior, como se ha indicado, se llevó a cabo un análisis de correspondencias múltiples (ACM) sobre la variable que indica el tipo de establecimiento del que es usuario el encuestado (10 tipos de establecimientos), junto con los tres componentes obtenidos del análisis factorial (CA-1, CE-2, CF-3)<sup>18</sup>.

Estos componentes constituyen las variables categóricas, ya que fueron previamente categorizados, creándose para ello en cada componente, tres categorías<sup>19</sup> con igual número de casos en cada clase: positivo, neutro, negativo.

El cuadro VII.13. presenta el resultante del análisis de correspondencias múltiples en el histograma de los 15 primeros valores propios, el porcentaje, y el porcentaje acumulado.

(Para más datos del análisis de correspondencias múltiples ver en anexo VII).

---

<sup>18</sup> CA-1 = componente ambiental. CE-2 = componente experiencial. CF-3 = componente físico.

<sup>19</sup> «Aunque el número de categorías de las preguntas puede ser diferente, conviene que esté equilibrado y no sea muy alto para obtener una buena representación con pocos factores» (Grande y Abascal, 2005).

**Cuadro VII.13** Histograma de los 15 primeros valores propios

```

♀
VALEURS PROPRES
APERCU DE LA PRECISION DES CALCULS : TRACE AVANT DIAGONALISATION .. 3.7500
SOMME DES VALEURS PROPRES .... 3.7500
HISTOGRAMME DES 15 PREMIERES VALEURS PROPRES
+-----+-----+-----+-----+-----+
| NUMERO | VALEUR | POURCENTAGE | POURCENTAGE |
| | PROPRE | | CUMULE |
+-----+-----+-----+-----+
| 1 | 0.3597 | 9.59 | 9.59 | ***** |
| 2 | 0.3488 | 9.30 | 18.89 | ***** |
| 3 | 0.2776 | 7.40 | 26.30 | ***** |
| 4 | 0.2685 | 7.16 | 33.46 | ***** |
| 5 | 0.2608 | 6.95 | 40.41 | ***** |
| 6 | 0.2550 | 6.80 | 47.21 | ***** |
| 7 | 0.2500 | 6.67 | 53.88 | ***** |
| 8 | 0.2500 | 6.67 | 60.54 | ***** |
| 9 | 0.2500 | 6.67 | 67.21 | ***** |
| 10 | 0.2379 | 6.34 | 73.55 | ***** |
| 11 | 0.2257 | 6.02 | 79.57 | ***** |
| 12 | 0.2218 | 5.91 | 85.49 | ***** |
| 13 | 0.2105 | 5.61 | 91.10 | ***** |
| 14 | 0.1865 | 4.97 | 96.07 | ***** |
| 15 | 0.1473 | 3.93 | 100.00 | ***** |
+-----+-----+-----+-----+

```

Con los datos del cuadro anterior se plantea el problema de la selección del número de dimensiones adecuado, en este sentido, *“el análisis de correspondencias múltiple, como ocurre con muchos métodos de reducción de la dimensionalidad, no cuenta con un método para determinar concluyentemente el número de dimensiones apropiado. Como ocurre con otros métodos similares, el investigador debe sopesar la interpretabilidad con la parsimonia de la representación de los datos”* (Hair et al., 2007).

Por otro lado es importante mencionar que, *“el análisis de correspondencias múltiple también tiene desventajas o limitaciones. La primera es que la técnica es descriptiva y no del todo apropiada para la contrastación de hipótesis... El ACM es más apropiado para el análisis exploratorio de los datos”* (Hair et al., 2007).

En consecuencia, a la vista de los datos anteriores, se puede afirmar que los dos primeros ejes obtenidos a partir del análisis de correspondencias explican el 18,89% de la información total.

Tomando más ejes, parece razonable conservar los cuatro primeros, que explicarían en total el 33,46% de la información.

### **Descripción de los ejes y planos factoriales:**

Se recuerda aquí que *“el valor test mide la distancia entre el centro de observaciones de la categoría y el origen. Esta distancia se convierte en una variable normal estándar. Por lo tanto, al nivel de significación 5% la coordenada es significativa, distinta de 0 y se tiene en consideración, si el valor-test > 1,96 o el valor test < -1,96. Cuanto mayor es, en valor absoluto, el valor-test, más significativa es la posición de la categoría sobre el eje”*... *“Se consideran aquellas categorías con coordenada significativa sobre el eje ( $|valor-test|>2$ )”* (Grande y Abascal, 2005).

Consecuencia de lo anterior, es que lo primero que se debe hacer notar, si se observan los valores test, es que –sobre los cuatro primeros ejes retenidos- casi todos los valores son mayores que 2 en valor absoluto. Sin embargo, hay que destacar algunas excepciones que se corresponden con puntos cuya representación sobre los planos factoriales no es significativa. Estos puntos son:

- En el eje 2, “gran almacén” (valor test 0,10) y “agencias de seguros” (valor test -1,23).
- En el eje 3: “cajas de ahorro” (1,36) y “agencias de seguros” (1,91).
- En el eje 4: “cajas de ahorro” (1,28) y “agencias de viaje” (-0,40).

**El eje 1:**

Explica el 9,59% de la información total. Las modalidades que más contribuyen a la explicación del eje 1 son: los bancos (valor-test= 18,10), y las modalidades positiva (valor-test= 25,45) y negativa (valor-test = -19,41) del factor 2 (componente experiencial), y en menor medida droguería y perfumería (valor-test= -11,96), y la tienda de ropa (valor-test= - 11,34).

Como se puede observar en el gráfico VII.10., se oponen claramente en el espacio las modalidades positiva y negativa del factor 2 (componente experiencial), situando a los bancos en la parte negativa del componente experiencial (en la parte positiva estarían las droguerías-perfumerías y las tiendas de ropa).

Se puede afirmar que este eje 1 resultante del análisis de correspondencias múltiples representa el Componente Experiencial (CE), con sus respectivas zonas positiva y negativa.

**Cuadro VII.14. Valores test (análisis de correspondencias múltiples)**

Valeurs-Tests des modalités actives et illustratives							
Libellé	Effectif	Poids absolu	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4
<b>Establecimiento del que es usted usuario</b>							
Bancos	319	328,78	2,31096	18,10	-2,95	5,29	-3,62
Cajas de ahorro	162	167,87	5,48461	4,34	12,21	1,36	1,28
Gestorías	73	75,18	13,47930	-2,93	-6,94	-12,13	-3,45
Agencia de seguros	68	68,67	14,85150	2,25	-1,23	1,91	12,92
Agencia inmobiliaria	34	67,76	15,06440	6,89	-6,92	-4,57	9,03
Agencia de viajes	76	72,61	13,99190	-8,24	-3,94	3,26	-0,40
Droguería y perfumer	73	67,12	15,21750	-11,96	2,65	-2,59	13,79
Gran almacén	93	78,50	12,86670	-5,43	0,10	18,64	-11,48
Supermercados	83	72,34	14,04890	-7,60	10,43	-8,52	-5,83
Tienda de ropa	89	89,73	11,13120	-11,34	-5,81	-7,61	-7,43
<b>ponde fact1 (Categorizada)</b>							
negativo 1	355	361,91	2,00784	2,11	-9,91	-5,69	-21,72
neutro 1	350	363,18	1,99735	-6,59	-9,00	10,29	13,30
positivo 1	365	363,48	1,99484	4,47	18,89	-4,61	8,40
<b>ponde fact2 (Categorizada)</b>							
negativo 2	338	362,97	1,99903	25,45	1,28	2,34	-2,87
neutro 2	351	362,11	2,00618	-6,04	-14,99	5,45	6,14
positivo 2	381	363,48	1,99482	-19,41	13,70	-7,79	-3,27
<b>ponde fact3 (Categorizada)</b>							
negativo 3	348	363,00	1,99879	3,87	-18,93	-15,93	3,50
neutro 3	355	363,17	1,99738	-10,54	-1,08	18,33	-1,99
positivo 3	367	362,39	2,00384	6,67	20,01	-2,40	-1,52

Factor 1 = CA-1

Factor 2 = CE-2

Factor 3 = CF-3

**El eje 2:**

Explica el 9,30% de la información total. Las modalidades que más contribuyen a la explicación de este eje son: las cajas de ahorro (valor-test= 12,21), la modalidad positiva del factor 1 (componente ambiental oficina-tienda, valor-test = 18,89), las modalidades positiva (valor-test = 20,01) y negativa (valor-test = -18,93) del factor 3 (componente físico oficina-tienda), y en menor medida la modalidad neutra del factor 2 (eje experiencial, valor-test = -14,99).

Se observa en el gráfico VII.10., cómo se oponen claramente en el espacio, las modalidades positivas de los factores 1 y 3 (componentes ambientales y físicos oficina-tienda respectivamente), a las modalidades negativas del factor 1 (componente ambiental oficina – tienda) y 3 (componente físico oficina-tienda), situando a las cajas de ahorro en las modalidades positivas de los componentes físicos y ambientales oficina-tienda.

Se podría afirmar que este eje 2 resultante del análisis de correspondencias múltiples representa los componentes ambiental (CA) y físico /CF), es decir, “Oficina – Tienda”, con su respectivas zona positiva y negativa.

**Primer plano factorial: explica el 18,89% de la información total:**

En una primera inspección visual de este primer plano factorial (gráfico VII.10.) se observa que dibujan en él un perfil de forma similar, el componente ambiental (CA-1) y el componente físico (CF-1), y que estos son totalmente diferenciados del componente experiencial (CE-2).

Pues bien, es a la suma del componente ambiental (CA) y físico (CF) a lo que se ha etiquetado en esta investigación como “Oficina (O)” para la valoración o zona negativa, y “Tienda (T)” para la valoración o zona positiva del plano.

Y de igual manera, con el componente experiencial (CE) al que se le ha etiquetado como “Espacio Experiencial” positivo o negativo (EE+ o -) según dónde se encuentre en el plano.

Este primer plano factorial discrimina según la valoración obtenida en los componentes resultantes del análisis factorial, y posiciona según estas valoraciones, a todos los establecimientos objeto de este estudio en el plano, y en especial a las cajas de ahorro y los bancos.

En la parte derecha del plano se encuentra la modalidad negativa del eje experiencial (EE-), y es aquí donde se sitúan sobre todo bancos y agencias inmobiliarias, y también, aunque en menor medida, cajas de ahorro y agencias de seguros.

En la parte izquierda del plano está la modalidad positiva del eje experiencial (EE+), en ella se encuentran sobre todo la droguería-perfumería, supermercados, agencia de viajes y gran almacén.

En la parte superior del plano están las modalidades positivas de los componentes 1 y 3 (componentes ambientales y físicos, oficina-tienda), que al ser positiva hemos denominado en esta investigación “Tienda (T)”. Allí es donde se posicionan los supermercados, las droguerías y perfumerías, los grandes almacenes (en menor medida), y las cajas de ahorro.

En la parte inferior del plano está la modalidad negativa de los componentes 3 y 1 (componentes físicos y ambientales, oficina – tienda), y que al tener una valoración negativa se han denominado en esta investigación “Oficina (O)”, y es aquí donde se sitúan las tiendas de ropa, agencias de viajes, gestorías, agencias de seguros, agencias inmobiliarias y los bancos.

En consecuencia, del primer plano factorial se puede resumir la representación en el espacio de los tipos de establecimientos como se ve en el siguiente cuadro.

**Cuadro VII.15.** Resumen del primer plano factorial

<b>Espacio Experiencial positivo (EE+)</b> (mitad izquierda del plano factorial)	<b>Espacio Experiencial negativo (EE-)</b> (mitad derecha del plano factorial)	<b>Tienda (T)</b> (mitad superior del plano factorial)	<b>Oficina (O)</b> (mitad inferior del plano factorial)
Supermercados (EE+)	<b>Cajas de Ahorro (EE-)</b>	Supermercados (T)	Agencia de Viajes (O)
Droguería y Perfumería (EE+)	Agencia de Seguros (EE-)	<b>Cajas de Ahorro (T)</b>	Tienda de Ropa (O)
Gran Almacén (EE+)	Bancos (EE-)	Droguería y Perfumería (T)	Gestoría (O)
Tienda de ropa (EE+)	Agencia Inmobiliaria (EE-)	Gran Almacén (T), (Neutro en CF)	Agencia de Seguros (O)
Agencia de Viajes (EE+)			Agencia Inmobiliaria (O)
Gestoría (EE+), (Neutro en CE)			Bancos (O)

Así, se podría decir que un banco, es un establecimiento comercial minorista valorado como Oficina (O) y Espacio Experiencial negativo (EE-), mientras que una caja de ahorros es valorada como Tienda (T) y Espacio Experiencial negativo (EE-).

De la misma forma se han ubicado el resto de los establecimientos en función de los cuatro ejes (tienda, oficina, espacio experiencial + y espacio experiencial -).

Hay tres tipos de establecimientos que se encuentran en el cuadrante inferior izquierdo que son: agencia de viajes, tienda de ropa y gestoría, y que

comparten cuadrante con las puntuaciones neutras de los tres factores (CA, CF y CE), especialmente la gestoría. Con lo que el posicionamiento de estos tres establecimientos no resulta tan claro como los del resto.

Aunque una de las limitaciones de esta investigación es el tamaño muestral de los tipos establecimientos (excepto bancos y cajas de ahorro), dos cuestiones sorprenden de este resultado:

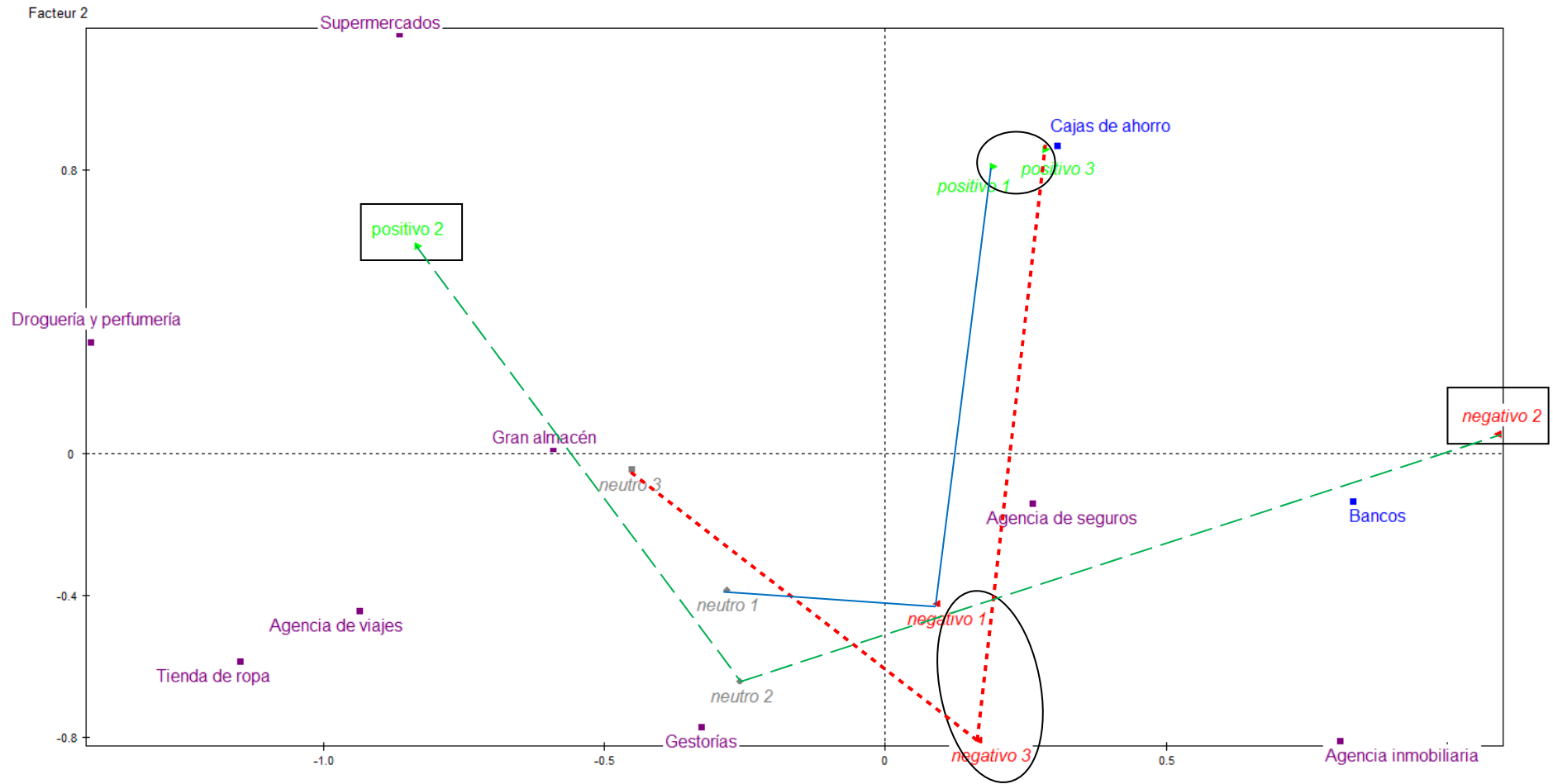
1. Una la inclusión de las tiendas de ropa dentro del espacio de “Oficina (O)”. No se encuentra razones teóricas que justifiquen este resultado, y será algo que tendrá que ser resuelto por investigación posterior.
2. La otra a la que si se encuentra una mayor explicación teórica, es el hecho de la diferente posición en la que se encuentran en la mente de los clientes las cajas de ahorro y los bancos. Aunque los dos tipos de establecimientos comparten espacio dentro de la zona “Espacio Experiencial negativo (EE-)”, las cajas de ahorro son consideradas “Tienda (T)”, mientras que los bancos son claramente “Oficina (O)”. Esta circunstancia también tendrá que ser resuelta por investigación posterior, aunque si se puede encontrar una explicación teórica plausible, en el hecho de que las cajas de ahorro en los últimos años se están, a través de sus campañas de comunicación, acercando de una manera muy singular y personal a sus

potenciales clientes (ejemplos de Unicaja, Caja de Navarra), además, de la diferencia de algunas de sus instalaciones o sucursales, como por ejemplo, las de Caja Navarra, La Caixa, etc. Estas diferencias pueden estar calando en la opinión de los clientes respecto a estas entidades, y diferenciarlas así de forma sustancial de la valoración que se realiza de las sucursales bancarias<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Según el índice Merco 2008 de entidades financieras, en las entidades financieras de implantación estatal "La Caixa" ocupa el primer lugar, y en las entidades financieras de implantación autonómica es Caja Navarra la que ocupa el primer lugar en el ranking.

Gráfico VII.10. Primer plano factorial



**Eje 3:**

Explica el 7,40% de la información total.

Las modalidades que más aportan a la explicación de este eje son: las gestorías (valor-test= -12,13), grandes almacenes (valor-test = 18,64) y la modalidad neutra del componente 3 (componente físico oficina-tienda, valor-test = 18,33).

Se puede observar en el gráfico que se oponen gráficamente las gestorías a los grandes almacenes.

**Eje 4:**

Explica el 7,16% de la información total.

Las modalidades que más contribuyen a la explicación de este eje son: droguería y perfumería (valor-test= 13,79), agencia de seguros (valor-test= 12,92), y las modalidades negativa (valor test= -21,72) y neutra (valor-test= 13,30) del componente 1 (componente ambiental oficina-tienda), oponiendo a droguerías y perfumerías y agencias de seguro a la modalidad negativa del componente 1.

**Segundo plano factorial:** explica el 14,56% de la información total.

Para analizar este segundo plano factorial, igualmente se recurre a su representación gráfica (ver gráfico VII.12). En este caso la información que se

obtiene de un análisis a simple vista, resulta más compleja que con el primer plano factorial, pues en este segundo plano la representación de los perfiles de los tres componentes utilizados (CA, CF, CE) no se muestra tan clara.

Para proceder a su análisis se utilizará el cuadro VII.16., en el que se clarifica y resume la posición de cada tipo de establecimiento, tanto del resultado del análisis del primer plano factorial, como de lo resultante (en otra columna) del segundo plano factorial.

**Cuadro VII.16.** Resumen análisis primer y segundo plano factorial

Tipo de establecimiento	Primer plano factorial = 18,89 %	Segundo plano factorial = 14,56 %
Supermercado	= (EE+) + (T)	= (CE+) + (CF+) + (CA-) = (EE+) + (CF+) + (CA-)
Gestoría	= (EE+) + (O)	= (CE+) + (CF+) + (CA-) = (EE+) + (CF+) + (CA-)
Tienda de ropa	= (EE+) + (O)	= (CE+) + (CF+) + (CA-) = (EE+) + (CF+) + (CA-)
Drog. y Perfumería	= (EE+) + (T)	= (CA+) + (CF-)
Agencia Inmobiliaria	= (EE-) + (O)	= (CA+) + (CF-)
Agencia de Seguros	= (EE-) + (O)	= (CE=) + (CA=) = (EE=) + (CA=)
Cajas de Ahorro	= (EE-) + (T)	= (CE=) + (CA=) = (EE=) + (CA=)
Bancos	= (EE-) + (O)	= (CE-) + (CF=) = (EE-) + (CF=)
Agencias de Viaje	= (EE+) + (O)	= (CE-) + (CF=) = (EE-) + (CF=)
Gran Almacén	= (EE+) + (T)	= (CE-) + (CF=) = (EE-) + (CF=)

Este segundo plano factorial enriquece y matiza, para cada tipo de establecimiento la información de su posición o valoración obtenida en el primero. Según se ve a continuación en el análisis que se realiza para los bancos y cajas de ahorro, principal objeto de esta investigación.

1. Bancos

Establecimiento	Primer plano	Segundo plano
Bancos	= (EE-) + (O)	= (CE-) + (CF=) = (EE-) + (CF=)

Estos establecimientos aparecieron en el primer plano factorial como “Espacios Experienciales negativos (EE-)” y como “Oficinas (O)”, es decir, con

una valoración negativa de los componentes ambientales (CA) y físicos (CF), así de indica en la segunda columna de la tabla anterior.

En el segundo plano factorial este tipo de establecimientos aparece como “Espacio Experiencial negativo (EE-)”, con el componente físico neutro (CF=).

En consecuencia, los bancos claramente son un “Espacio Experiencial negativo (EE-)” y son, también una “Oficina (O)”, en la que la componente física se valora entre negativa o neutral (entre CF- y CF=), lo cual enriquece mucho más la visión que en primer lugar había proporcionado el primer plano factorial.

## 2. Cajas de Ahorro:

Establecimiento	Primer plano	Segundo plano
Cajas de Ahorro	= (EE-) + (T)	= (CE=) + (CA=) = (EE=) + (CA=)

Las cajas de ahorro aparecieron en el primer plano factorial como “Espacio Experiencial negativo (EE-)”, igual que los bancos, pero se diferenciaron de estos con claridad al resultar posicionadas como “Tienda (T)”, es decir al tener una valoración de los componentes ambientales (CA) y físicos (CF) positiva.

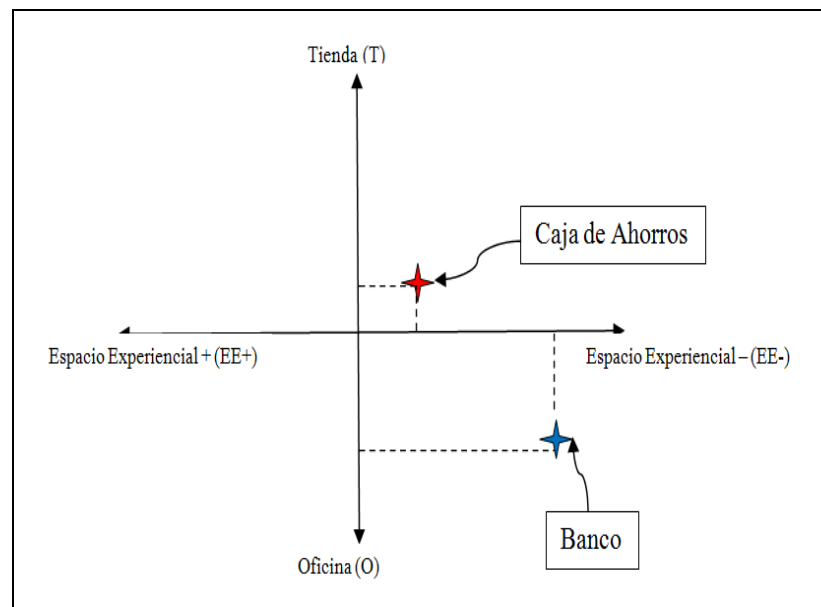
En el segundo plano factorial se matiza la anterior información colocando a las cajas de ahorro en un “Espacio Experiencial entre negativo y neutro (EE-, EE=)”, y aún siendo valorada como “Tienda (T)” muestra una componente ambiental entre positiva y neutra (CA+, CA=). Lo cual hace más comprensible y matiza su valoración como tienda (T) del primer plano factorial.

### 3. Bancos y cajas de ahorro:

Con una pretensión meramente ilustrativa, para traducir y exponer gráficamente los anteriores análisis, y si pudiéramos representar teóricamente lo visto hasta ahora en dos ejes (Oficina-Tienda resultante de dos componentes, y Espacio Experiencial + o – resultante de un componente), los bancos y las cajas de ahorro se mostrarían en el plano en una posición como la que aparece en el gráfico VII.11.

En dicho gráfico se ve como las cajas de ahorro y los bancos son instalaciones minoristas valoradas de forma diferente (se había asumido al comienzo de esta investigación que las sucursales minoristas de estas dos entidades no tendrían diferencia en opinión de los clientes).

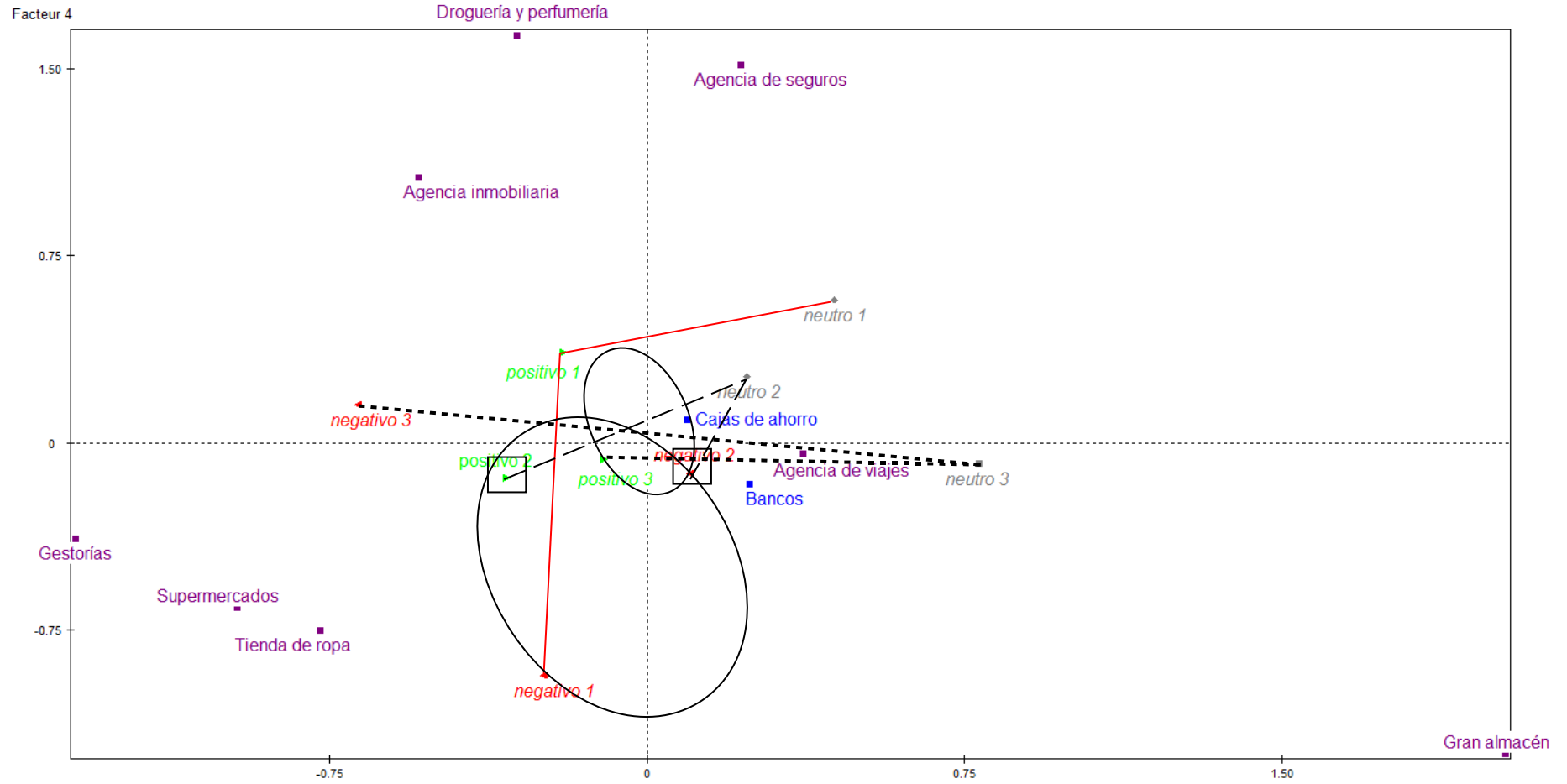
Las dos se sitúan dentro del espacio experiencial negativo (menos negativo en las cajas de ahorro), el banco claramente posicionado dentro del espacio oficina, y las cajas de ahorro dentro del espacio tienda (pero con una componente ambiental neutra).

**Gráfico VII.11. Bancos y Cajas de Ahorro**

#### 4. Resto de los establecimientos:

Se podría realizar el mismo tipo de análisis con el resto, y para cada tipo de los establecimientos considerados en la presente investigación, pero el pequeño tamaño muestral de cada uno de ellos, no lo hace recomendable, pues será imposible llegar a conclusiones más allá de las que de forma meramente ilustrativas se derivan del cuadro VII.15.

Gráfico VII. 12. Segundo plano factorial



### VII.3.10. Conclusiones del análisis de correspondencias múltiples y contrastación de las hipótesis Hb<sub>3</sub>, Hb<sub>4</sub> y Hb<sub>5</sub>

Se recuerdan a continuación, antes de continuar en este apartado, las hipótesis básicas Hb<sub>3</sub>, Hb<sub>4</sub> y Hb<sub>5</sub>, cuya existencia y cumplimiento se ha tratado de explorar con el anterior análisis de correspondencias múltiples.

#### **Hb<sub>3</sub>:**

*Para las empresas de servicios, y desde el punto de vista de las características físicas y atmosféricas de sus instalaciones minoristas, estos establecimientos (ECMES<sup>21</sup>) se pueden ubicar, según opiniones de los clientes, en un eje continuo cuyos extremos son: el constructo de “Tienda, (T)” en un lado, y el constructo de “Oficina, (O)” en el otro.*

#### **Hb<sub>4</sub>:**

*Para las empresas de servicios, desde el punto de vista de la experiencia que genera en los clientes, la visita a sus establecimientos comerciales minoristas, estos establecimientos (ECMES<sup>22</sup>) se pueden ubicar, según opiniones de los clientes, en un eje continuo cuyos extremos son: el “Espacio Experiencial Positivo, (EE+)” en un extremo, y el “Espacio Experiencial Negativo, (EE-)” en el otro.*

#### **Hb<sub>5</sub>:**

*El modelo actual de sucursal bancaria minorista (SBM), es un establecimiento comercial minorista de empresa de servicios (ECMES),*

---

<sup>21</sup> Establecimiento comercial minorista de empresa de servicios.

<sup>22</sup> Establecimiento comercial minorista de empresa de servicios.

*que está ubicado, según opiniones de los clientes, en la zona “Oficina / Espacio Experiencial Negativo, (O/EE-)”.*

Respecto a las hipótesis Hb<sub>3</sub> y Hb<sub>4</sub>, como se ha visto con el análisis exploratorio de correspondencias múltiples, el primer plano factorial encontrado, discrimina según la valoración obtenida en los componentes resultantes del análisis factorial, y posiciona según estas valoraciones, a todos los establecimientos objeto de este estudio en el plano, y en especial a las cajas de ahorro y los bancos. Ver cuadro VII.15.

**Por lo tanto, es posible aceptar las hipótesis Hb<sub>3</sub> y Hb<sub>4</sub>.**

Respecto a la hipótesis Hb<sub>5</sub>, y como consecuencia del análisis de correspondencias múltiples, los bancos se posicionan claramente en un “Espacio Experiencial negativo (EE-)”, y también como “Oficina (O)”, en el que el componente físico obtiene una valoración entre negativa o neutral (entre CF- y CF=).

La sucursal de las cajas de ahorro ha sido valorada de forma diferente a la del banco. En este caso se las coloca dentro del “Espacio Experiencial entre negativo y neutro (EE-, EE=)”, y aún siendo valorada como “Tienda (T)” muestran un componente ambiental entre positivo y neutro (CA+, CA=).

**En consecuencia es posible aceptar la hipótesis Hb<sub>5</sub> para el caso de las sucursales de los bancos, pero no así para las sucursales de las cajas de ahorro.**

### VII.3.11. Análisis de variables ilustrativas: establecimiento ideal y contrastación de la hipótesis Hb<sub>6</sub>

La pregunta 4.19 del cuestionario pretendía ilustrar los resultados con una valoración global del establecimiento, de igual forma que con el resto de las preguntas con una escala Likert (0 = muy mala, 10 = muy buena).

Aunque de esta pregunta resultaría inapropiado obtener conclusiones por tipo de establecimiento, debido que el tamaño de la muestra de muchos de ellos llevaría a errores importantes, sí que es posible concluir en general, que los dos tipos de establecimientos mejor valorados son lo que en esta investigación se ha llamado “Tienda (T)” con una puntuación de 8,00 (supermercados y droguería perfumería), y por otro lado, que los dos establecimientos peor valorados, son establecimientos tipo “Oficina (O)” con una valoración de 6,67 para agencia inmobiliaria y 6,81 para bancos.

Las cajas de ahorro de nuevo muestran un comportamiento diferente y se mantienen separadas de los bancos, y en la zona media de la tabla de valoración comparativa respecto a los otros tipos de establecimientos.

Esta realidad y conclusión general que muestra el cuadro VII.17., de valoración global es importante, y relevante para la presente investigación, y está, además, en coherencia con los resultados generales obtenidos en el análisis factorial, y en el subsiguiente análisis de correspondencias múltiples.

**Cuadro VII.17.** Valoración global por tipo de establecimiento

<b>Establecimiento del que es usted usuario</b>	<b>Media</b>	<b>N</b>	<b>Desv. típ.</b>
Supermercados	<b>8,03</b>	99	1,67
Droguería y perfumería	<b>8,00</b>	100	1,66
Gestorías	7,50	99	1,59
Agencia de viajes	7,40	100	1,53
<b>Cajas de ahorro</b>	<b>7,40</b>	310	2,04
Gran almacén	7,39	99	1,91
Tienda de ropa	7,21	100	1,83
Agencia de seguros	6,99	100	2,13
Bancos	<b>6,81</b>	489	2,09
Agencia inmobiliaria	<b>6,67</b>	100	2,00
<b>Total</b>	<b>7,22</b>	<b>1597</b>	<b>1,98</b>

De forma meramente ilustrativa, y en virtud de la experiencia profesional de este doctorando hay que decir que en el mundo profesional del “*retailing*” valoraciones por debajo de 8,0, y en muchas ocasiones por debajo de 9,0 no son aceptables para las empresas detallistas punteras. Valoraciones por debajo de 7,0 en el ámbito profesional se pueden considerar como verdaderamente terribles. La explicación lógica a este exigente nivel de corte reside en el hecho de que una media de, por ejemplo, 7,0 será la resultante de algunas valoraciones de 8,0, de 6,0, etc. Obtener en alguna característica que se juzgue importante, una valoración de 6.0 hace que el cliente sencillamente pueda decidir cambiar de establecimiento. Supongamos, para finalizar este comentario, un sencillo ejemplo en el que en un restaurante todo está perfecto,..., pero la vajilla está sucia, la valoración global del restaurante será de 7,0, pero ya no se volverá.

En la pregunta 5 del cuestionario, se pedía a los entrevistados que contestaran a la cuestión de a que “tres establecimientos más les gustaba ir” y los resultados fueron los del cuadro VII.18.

**Cuadro VII.18.** Los tres establecimientos que más les gusta ir

<b>Establecimientos</b>	<b>Sí les gusta ir</b>	<b>% vs total (1600)</b>
Tienda de Ropa	839	52,44
Supermercado	712	44,50
Gran Almacén	636	39,75
Agencia de Viajes	584	36,50
Droguería y Perfumería	376	23,50
<b>Bancos</b>	274	<b>17,13</b>
<b>Cajas de Ahorro</b>	219	<b>13,69</b>
Gestoría	42	2,63
Agencia de Seguros	30	1,88
Agencia Inmobiliaria	23	1,44

De nuevo, las respuestas a esta pregunta ilustran el hecho de que a los tres establecimientos, que a las personas más les gusta ir son establecimientos etiquetados como “Tienda (T)”, y por el contrario, a los tipos de establecimientos que menos les gusta ir son los etiquetados como “Oficina (O)”.

Bancos y cajas de ahorro, como era de esperar, no obtienen buenas puntuaciones en este “ranking” alcanzando sólo el 13,69% de las respuestas para las cajas de ahorro, y el 17,13% para los bancos.

Otra vez, la respuesta global que se obtiene de esta pregunta, está en línea y es coherente con los resultados de las exploraciones realizadas hasta este punto, en la presente investigación.

De la misma forma, y finalmente, para complementar los análisis anteriores, se preguntaba a los encuestados que realizaran una valoración de 0 a 10, sobre el establecimiento del que se es usuario (pregunta 4), a las dos preguntas siguientes: “le gusta ir” (pregunta 4.1) y “quiero estar y permanecer más tiempo” (pregunta 4.15).

Los resultados obtenidos (que se muestran en los dos siguientes cuadros) se han agrupado en tres partes: de 0 a 4 que son valoraciones negativas, 5 que es la puntuación media (neutra), y de 6 a 10 que resultan las valoraciones positivas.

**Cuadro VII.19.** Tabla de contingencia: “le gusta ir”

<b>Establecimiento que es usuario</b> Escala de valoración (0 a 10)	<b>De 0 a 4</b>	<b>5</b>	<b>De 6 a 10</b>	<b>Total</b>
Bancos	<b>0,42</b>	<b>0,32</b>	0,26	1,00
Cajas de ahorro	0,23	0,24	<b>0,53</b>	1,00
Gestorías	0,22	<b>0,38</b>	<b>0,39</b>	0,99
Agencia de seguros	<b>0,40</b>	<b>0,31</b>	0,29	1,00
Agencia inmobiliaria	<b>0,50</b>	<b>0,33</b>	0,18	1,00
Agencia de viajes	0,11	0,19	<b>0,70</b>	1,00
Droguería y perfumería	0,17	0,15	<b>0,68</b>	1,00
Gran almacén	0,20	0,18	<b>0,62</b>	1,00
Supermercados	0,12	0,17	<b>0,71</b>	1,00
Tienda de ropa	0,21	0,21	<b>0,58</b>	1,00
<b>Total</b>	<b>0,29</b>	<b>0,26</b>	<b>0,44</b>	<b>1,00</b>

**Cuadro VII.20.** Tabla de contingencia: “quiero estar y permanecer más tiempo”

<b>Establecimiento que es usuario</b> Escala de valoración (0 a 10)	<b>De 0 a 4</b>	<b>5</b>	<b>De 6 a 10</b>	<b>Total</b>
Bancos	<b>0,59</b>	0,19	0,22	1,00
Cajas de ahorro	<b>0,43</b>	0,28	0,29	1,00
Gestorías	<b>0,45</b>	<b>0,32</b>	0,24	1,00
Agencia de seguros	<b>0,44</b>	0,29	0,26	1,00
Agencia inmobiliaria	<b>0,45</b>	0,25	0,30	1,00
Agencia de viajes	0,32	0,24	<b>0,43</b>	1,00
Droguería y perfumería	0,31	0,28	<b>0,42</b>	1,00
Gran almacén	<b>0,39</b>	<b>0,33</b>	0,29	1,00
Supermercados	0,28	0,25	<b>0,47</b>	1,00
Tienda de ropa	0,31	0,22	<b>0,48</b>	1,00
<b>Total</b>	<b>0,45</b>	<b>0,25</b>	<b>0,30</b>	<b>1,00</b>

Del análisis de los dos cuadros anteriores, otra vez, con algunas matizaciones en algún tipo de establecimiento (cajas de ahorro, gestorías y gran almacén), los encuestados han respondido que les “gusta ir” y “quieren estar y permanecer más

tiempo” en establecimientos tipo Tienda (T) y les “gusta ir” y “quieren estar y permanecer menos tiempo” a los establecimientos tipo Oficina (O).

Por consiguiente, si analizamos los resultados de forma conjunta de los cuadros anteriores se puede afirmar con las “valoraciones globales” de los tipos de establecimientos, con aquellos a los que más les “gusta ir”, y además, con aquellos en los que más les gusta “estar y permanecer”, son los tipos de establecimientos que han sido situados por los encuestados, en los espacios de “Tienda (T)” y “Espacio Experiencial positivo (EE+)”, en contraposición a los situados como “Oficina (O)” y “Espacio Experiencial negativo (EE-)”.

Esta conclusión **permite aceptar la hipótesis Hb<sub>6</sub>**, cuya formulación se muestra a continuación:

**Hb<sub>6</sub>:**

*La zona “Tienda y Espacio Experiencial Positivo, (T/EE+)” es la ocupada por lo que los clientes identifican como “su concepto básico de establecimiento comercial minorista ideal” (CBEMi), es decir, las características que definen este “ideal” para los clientes, coinciden con las características que definen a los constructos “Tienda (T)” y “Espacio Experiencial Positivo (EE+)”.*

#### **VII.4. Resumen de la contrastación de las hipótesis**

Se han planteado seis hipótesis básicas, que se han tratado de contrastar a través de las técnicas que se han desarrollado en la presente investigación.

A medida que se ha ido desarrollando los pasos de la investigación, en la fase cuantitativa, tanto del análisis de componentes principales, como en el análisis de correspondencias múltiples, como en el análisis de las preguntas sobre preferencias, y valoración, han permitido ir contrastando las hipótesis básicas formuladas al comienzo de la investigación.

Se resume en el siguiente cuadro los resultados obtenidos sobre la contrastación de las hipótesis formuladas.

**Cuadro VII.21.** Resumen resultados de la contrastación de las hipótesis básicas

Hipótesis	Resultado contrastación
Hb <sub>1</sub> :	Aceptada
Hb <sub>2</sub> :	Aceptada
Hb <sub>3</sub> :	Aceptada
Hb <sub>4</sub> :	Aceptada
Hb <sub>5</sub> :	Aceptada para los bancos No aceptada para las cajas de ahorro
Hb <sub>6</sub> :	Aceptada

## **CAPÍTULO VIII**

### **EXPLOTACIÓN DE RESULTADOS**

## ÍNDICE

VIII.1. Conclusiones y limitaciones.

VIII.1.1. Conclusiones

VIII.1.2. Limitaciones

VIII.2. Implicaciones operativas para la gestión.

VIII.2.1. La “herramienta” de análisis y de trabajo.

VIII.2.2. Recomendaciones para las sucursales bancarias.

VIII.2.3. Posibles desarrollos de la “teoría”.

VIII.3. Futuras líneas de investigación.

## **VIII.1. Conclusiones y limitaciones**

Se presenta a continuación un resumen, de las principales conclusiones que se derivan de la investigación precedente, así como de sus principales limitaciones.

### **VIII.1.1. Conclusiones**

Se comenzaba la introducción de este estudio justificando su pertinencia, apoyada en cuatro circunstancias relevantes:

1. Los consumidores se han vuelto cada vez más exigentes. Buscan experiencias positivas en su relación con las empresas.
2. Hay una creciente tendencia hacia la homogeneización de productos y servicios que invade los mercados.
3. Grandes inversiones en instalaciones físicas, que las empresas realizan para atender al público.
4. El escaso conocimiento de la variable espacio físico y su relación con el marketing *mix*.

Además de lo anterior, se ha constatado el nacimiento y desarrollo, de toda una línea de tiendas experienciales en diferentes países y sectores, que han llegado, también, a la banca con la implantación de los nuevos conceptos de sucursales, que en nada se parecen a un banco, y que se aproximan más a lo que se entiende como una tienda. Es la experiencia del cliente el factor clave que ha primado en el diseño de este tipo de nuevos espacios.

Por lo dicho anteriormente, esta investigación ha perseguido el objetivo, de contribuir a un mayor conocimiento del espacio físico como variable del marketing *mix*, para poder ofrecer a las empresas un marco, que les permita una mejor toma de decisiones en este terreno, al que tantos recursos financieros dedican.

Es preciso resaltar aquí la circunstancia de que el espacio físico, y las instalaciones de estas empresas, son un recurso escaso y caro, y además, como activos que son, se les supone, y se les demanda su correspondiente contribución al resultado final, es decir, a la consecución de los objetivos establecidos en la empresa.

La presente investigación ha versado sobre las opiniones de los clientes, en relación a ciertos establecimientos comerciales minoristas. Para ello en este estudio se han considerado diversos tipos de establecimientos, y se ha centrado la aplicación empírica, en concreto, sobre las sucursales bancarias, de bancos y cajas de ahorro.

Para la aplicación empírica de esta investigación, se seleccionó a las sucursales de banca minorista por su gran número, y, también, por considerarse a estas como un buen ejemplo, representativo de otro tipo de sectores o establecimientos similares. Circunstancias, todas ellas, que potenciaban la aplicabilidad práctica de los futuros resultados, y enseñanzas que se derivaran de la investigación. Se realizó, en este sentido, en su correspondiente capítulo, una descripción del sector financiero en el que se enmarcaba la aplicación empírica.

Se diseñó la investigación siguiendo el método hipotético deductivo, para lo que se formuló una hipótesis teórica, y seis hipótesis básicas. Previamente se definieron los constructos de “Tienda (T), Oficina (O), y Espacio Experiencial positivo y negativo (EE+ y EE-)”.

Los anteriores nuevos constructos nacieron como el resultante de la combinación de una serie de marcos teóricos ya establecidos, a saber: atmósfera, *servicescape*, ciencia del *shopping*, lugar y no lugar, y marketing experiencial. De todos estos marcos teóricos, se realizó su correspondiente revisión bibliográfica en el capítulo que esta investigación dedicó a este menester.

Al grupo de seis hipótesis básicas se les sometió a un proceso de contrastación con dos investigaciones, una previa cualitativa, y otra posterior cuantitativa (análisis factorial, y análisis de correspondencias múltiples). Estas técnicas de investigación utilizadas tienen un carácter exploratorio (no confirmatorio), y pretendían explorar el posible cumplimiento de las hipótesis planteadas.

En concreto, con los resultados de la investigación exploratoria realizada se puede afirmar lo siguiente:

- 1) Los clientes a la hora de valorar los establecimientos comerciales minoristas, sus instalaciones y las experiencias que en ellos se generan, utilizan tres componentes principales, a saber:

componente ambiental (CA), componente físico (F) y componente experiencial (CE).

- 2) Dos de los tres anteriores componentes explicativos, permiten definir los constructos de “Tienda (T)” y “Oficina (O)”, como función del componente ambiental (CA) y físico (CF).

Siendo  $(T) = (CA+) + (CF+)$ , y  $(O) = (CA-) + (CF-)$ .

- 3) El tercer componente, el componente experiencial (CE), permite definir los constructos de “Espacio Experiencial positivo (EE+)” y “Espacio Experiencial negativo (EE-)”, en función, precisamente, del anterior componente experiencial encontrado en el análisis factorial.

Siendo  $(EE+) = (CE+)$  y  $(EE-) = (CE-)$ .

- 4) Aun teniendo en cuenta las limitaciones muestrales por tipo de establecimiento (excepto en bancos y cajas de ahorro), todos ellos han sido posicionados por los clientes, en diferentes lugares de los planos definidos por los anteriores constructos, mostrando en general la ubicación resultante de los diferentes tipos de establecimientos, un alto grado de coherencia. Esto hace presumir el funcionamiento del marco de análisis (constructos) propuesto en esta Tesis.

- 5) En concreto, y desde el punto de vista de la aplicación empírica, con la sucursal bancaria se obtuvo lo siguiente:

- a) Los bancos han sido colocados claramente en la zona (EE-) y (O).

- b) La investigación ha encontrado que las cajas de ahorro han tenido, sin embargo, un comportamiento diferente en sus valoraciones respecto a la sucursal de un banco, colocándose las cajas de ahorro en la zona (EE-), pero menos negativa que en el caso del banco, y en la zona (T).
  - c) Es decir, la sucursal de una caja de ahorros es claramente diferenciada por los clientes de la sucursal de un banco.
- 6) Los tipos de establecimiento preferidos, a los que más se quiere ir, en los que más gusta estar, es decir, los que podrían considerarse como más próximos al concepto de “establecimiento comercial ideal”, son aquellos que resultan posicionados dentro de los espacios o zonas de (EE+) y (T).

### VIII.1.2. Limitaciones

Las limitaciones principales de la presente investigación, que afectan a las conclusiones de las que de ella se derivan, y, que por otro lado, deberán marcar los objetivos de futuras líneas de investigación, se pueden resumir en los siguientes puntos:

- 1) Carácter exploratorio de las técnicas de investigación utilizadas: análisis factorial, y análisis de correspondencias múltiples.

- 2) Bajo tamaño muestral (100 encuestas) de las opiniones de los clientes sobre algunos tipos de establecimientos. Esta limitación no se da en el caso de bancos y cajas de ahorro.
- 3) La limitación muestral anterior hace que en ocasiones determinados establecimientos, aparezcan con unas valoraciones, en principio, inconsistentes con la teoría (ejemplo: tienda de ropa como "Oficina (O)"), razón por la que se tendría que analizar, y trabajar más sobre estas inconsistencias, en futuras investigaciones.
- 4) Posiblemente, la necesidad de la utilización de una mayor diversidad en los tipos de establecimientos comerciales minoristas utilizados.
- 5) La permanencia o inmutabilidad de los constructos, Tienda (T), Oficina (O), Espacio Experiencial positivo y negativo (EE+,-), en el tiempo. Parece evidente que estos constructos pueden evolucionar en el tiempo, en función de la progresión de las diferentes experiencias, que los minoristas puedan ofrecer a sus clientes, que en consecuencia alterarán la composición que el consumidor se vaya haciendo, en cada momento, de los anteriores constructos.
- 6) El grado en el que las enseñanzas obtenidas para el caso de las sucursales bancarias, puedan derivarse hacia otros sectores de empresas de servicios con establecimientos de atención al público como por ejemplo, las agencias de seguros.

## **VIII.2. Implicaciones operativas para la gestión.**

La aplicabilidad del conocimiento obtenido en esta investigación, ha sido el condicionante principal en la elección del objeto de estudio. Desde este punto de vista, se desarrolla este apartado con tres diferentes ópticas:

1. La “herramienta” de análisis y de trabajo.
2. Las recomendaciones concretas sobre las sucursales bancarias que han sido objeto de la aplicación empírica.
3. Los posibles desarrollos de la “teoría”.

### **VIII.2.1. La “herramienta” de análisis y de trabajo**

Una breve revisión de las noticias aparecidas en la banca en los últimos dos o tres años, llevará a la conclusión de que el asunto de la “sucursal bancaria”, es algo que preocupa y ocupa en los momentos actuales. Esta realidad se produce no sólo en España, sino también en todos los países desarrollados del mundo. Es decir, es claro que aquí se está ante una cuestión relevante y de total actualidad.

Las entidades financieras necesitan un marco de análisis, y una “herramienta” de trabajo para poder tomar decisiones fundadas, en el área de la gestión de los espacios físicos e instalaciones de atención al público. Esta herramienta es recomendable que considere los elementos más relevantes para la toma de decisiones, y, además, que sea sencilla para su aplicación práctica.

En consecuencia, parece claro que, las aportaciones de la presente investigación tienen una evidente aplicación práctica para las entidades financieras, y puede constituir un adecuado marco de análisis, y una “herramienta” de trabajo que ayude y guíe a las entidades financieras a la toma de decisiones, apoyadas en los siguientes aspectos:

- 1) Les explica cómo percibe, y cómo valora el cliente sus instalaciones, con qué componentes o criterios.
- 2) Les proporciona unos constructos, una óptica, o unas herramientas que permite a las entidades bancarias:
  - a) Posicionarse actualmente en el plano formado por los ejes Tienda (T) – Oficina (O), y Espacio Experiencial (EE+,-). Tanto a las sucursales de su propia entidad, como a las de su competencia, pudiendo ver en consecuencia su grado de diferenciación, los espacios vacíos existentes, los espacios llenos, etc.
  - b) Decidir dónde se quiere estar en ese plano en el futuro, y, en consecuencia, establecer procesos estratégicos para evolucionar desde donde se está actualmente, hasta donde se quiere estar en el futuro.
- 3) Al definir cada componente, o cada constructo, con una serie de ítems concretos que lo componen, se permite a las entidades financieras saber sobre qué aspectos concretos de sus

sucursales deben incidir, con el objetivo de alcanzar la posición futura deseada.

- 4) Se proporciona una idea general de lo que los clientes, poseedores de una gran cultura minorista, entienden como establecimiento minorista ideal. Es decir, se da una zona en el plano que los clientes la consideraran como ideal (Tienda y Espacio Experiencial positivo). Zona a la que las sucursales tendrán que aproximarse en la mayor medida posible.

A pesar de que la aplicación práctica se ha enfocado en la sucursal bancaria, las enseñanzas de esta investigación podrían ser, también, aplicables a los otros tipos de establecimientos definidos al comienzo de esta investigación, en el apartado “Objeto y ámbito de estudio”, como establecimientos “SIM-CLI” (*servicescape* simple y actuación del cliente), y “SIM-AMB” (*servicescape* simple y actuación de ambos: cliente y empleado).

### VIII.2.2. Recomendaciones para las sucursales bancarias

Una entidad financiera tiene que responder a varias preguntas en relación al tema de las sucursales bancarias: ¿Cuántas? ¿Se abren nuevas sucursales? ¿Se remodelan las sucursales antiguas? ¿Se desea abrir sucursales tradicionales o modernas? ¿Se desea abrir tiendas u oficinas? ¿Qué tipo de criterios seguir en cada caso? ¿Cómo se diseñan estas nuevas sucursales? Etc.

Las preguntas anteriores deben ser respondidas, en un entorno en el que los consumidores se han vuelto cada vez más exigentes. Buscan experiencias positivas en su relación con las empresas, mientras una creciente ola de homogeneización invade todos los mercados.

En consecuencia parece razonable realizar las siguientes recomendaciones, dirigidas en concreto a las entidades financieras, respecto a las acciones a tomar en sus sucursales bancarias:

1. En el contexto actual, y en el previsible futuro, la sucursal bancaria seguirá siendo un elemento de gran importancia para los clientes de estas entidades.

En consecuencia **la banca deberá considerar e integrar a la sucursal como parte integrante del marketing mix. Se tendrá que exigir a este activo, que es la sucursal bancaria, una aportación concreta, precisa (cuantificable, medible), y exigente, a la consecución de los objetivos de marketing de la empresa.**

2. La evolución de los minoristas, en general, hacia la entrega de más y mejores experiencias de compra a los clientes, aumentará la, cada vez mayor, exigencia de los clientes hacia todas las empresas minoristas en general. La banca no será ajena a este fenómeno. Es decir, al espacio físico, a las instalaciones, a la forma de encontrarse con el cliente y de entregar el servicio, se le aplicarán por parte de los clientes baremos de medición y evaluación cada vez más exigentes.

**En consecuencia la banca, y sus sucursales, tendrán que evolucionar y adaptarse a estas nuevas “exigencias experienciales”.**

3. Uno de los mayores enemigos del marketing, es decir, de las marcas y las empresas, es la “comoditización”. Este fenómeno hace que, a la vista de los consumidores, todos los productos sean vistos como iguales, teniendo como resultante que la decisión de compra tan sólo se rige por la variable de precio. La banca es una industria con gran facilidad para “comoditizarse” a los ojos de los clientes, al fin y al cabo, “100 euros son lo mismo si son de BBVA que de City Bank”. La lucha contra esta tendencia es precisamente la diferenciación, la entrega de experiencias, la entrega de valor añadido, la gestión de los encuentros con los clientes.

**En consecuencia, el desarrollo de sucursales con personalidad propia, con procesos de relación diferenciados, en los que los clientes puedan “experienciar” su relación con la entidad financiera, sus empleados, y sus servicios, será un factor clave y obligado, para aquellas entidades que quieran escapar a la guerra de precios que la “comoditización” llevará a la banca minorista.**

4. Hasta la fecha el diseño de las sucursales bancarias ha estado, en general, gestionado o dirigido por arquitectos, decoradores, expertos en imagen corporativa, etc. Esta

situación ha dejado al cliente “fuera de la ecuación”. Las oficinas hoy son casi todas iguales, pero de diferentes colores, en donde las características, y necesidades de los clientes no han sido consideradas como la principal guía de su diseño.

**En consecuencia, será necesario colocar de una vez por todas al cliente “dentro de la ecuación”. Esto implicará que el diseño de las instalaciones, de las sucursales bancarias, deberá estar totalmente dirigido y supervisado por expertos en marketing, que en las empresas son los genuinos defensores de la “óptica del cliente”.**

5. El creciente impacto de las nuevas tecnologías en la banca, así como la presión por bajar costes y obtener más beneficios, está llevando a muchas instituciones financieras a tomar decisiones que producen efectos positivos a corto plazo, pero de potenciales funestas consecuencias futuras<sup>1</sup>, se debe tener en cuenta que al final los errores de marketing se pagan siempre, aunque a veces no se sabe cuándo.

Ejemplo de lo anterior es el deseo de que los consumidores no visiten mucho a las sucursales (pues dan trabajo e incrementan los costes), que hagan todo desde casa, por internet, por teléfono, en un cajero automático. O si visitan la sucursal bancaria, “lo hagan todo ellos solos” en contacto con las “máquinas” evitando así el contacto con los empleados que están en la función de “producción” para ahorrar costes. Todo

---

<sup>1</sup> La ley de la perspectiva: los efectos de marketing son a largo plazo... Lo que le dio el éxito a corto plazo es justo lo que le hizo fracasar a largo plazo... El marketing no es juego para aficionados (Ries y Trout, 2003)

esto está llevando a la banca realmente a ser algo que se podría calificar de muy próximo al “*vending* bancario”. En contraposición, en otros sectores, la mayoría de los minoristas “harían lo que fuera necesario” para que los clientes visitaran su tienda o sus establecimientos con la mayor frecuencia posible, y para que dentro de ellos tuvieran relaciones o contactos con sus empleados.

**En consecuencia se recomienda que la banca preste máxima atención a la gestión de las relaciones con los clientes, potenciando la frecuencia de visita a las sucursales, y buscando dentro de ellas un contacto cada vez más humano y personalizado con sus clientes, teniendo en cuenta la máxima de que si “las entidades abrazan a sus clientes, estos les abrazarán a ellos”<sup>2</sup>.**

6. Los clientes tienen un concepto genérico de lo que se puede calificar con “establecimiento ideal” definido en el sentido de espacios en los que se quiere ir, se quiere estar, se quiere explorar, etc. Estos establecimientos, utilizando los constructos de esta investigación, son calificados como de Tiendas (T) y Espacios Experienciales positivos (EE+).

Las sucursales bancarias (más las de los bancos, que las de las cajas) no están en esa zona que el cliente considera como ideal.

**En consecuencia, es recomendable que las entidades bancarias diseñen planes concretos, para realizar el viaje**

---

<sup>2</sup> Concepto de “abrazo” de Mitchell (2004).

**desde su posición actual, a la posición de Tienda (T) – Espacio Experiencial positivo (EE+). Una forma de realizar este movimiento es apoyándose en la “herramienta” explicada en este apartado con anterioridad.**

**Esto hará que las grandes inversiones, que realizan en el diseño y remodelación de las sucursales, tengan sentido y encaje dentro del resto de las políticas de marketing dirigidas a captar, fidelizar clientes y a diferenciarse ante ellos.**

### VIII.2.3. Posibles desarrollos del marco teórico afín

A pesar de las limitaciones inherentes de un trabajo de carácter exploratorio, se se considera que esta Tesis Doctoral, presenta un avance teórico dentro del marco del marketing experiencial.

Se puede resumir el avance que esta investigación realiza, dentro de las “teorías” de los espacios físicos, entornos, ambientes o atmósferas, en las siguientes aportaciones:

1. Proposición de los nuevos constructos de Tienda (T), Oficina (O), Espacio Experiencial positivo (EE+), y Espacio Experiencial negativo (EE-).
2. Determinación de los componentes que definen cada uno de los constructos anteriores.

3. Propuesta de utilización de estos constructos, para definir espacios en dónde poder ubicar a los diferentes tipos de establecimientos comerciales.
4. Propuesta de ubicación del establecimiento comercial ideal, dentro del espacio determinado por el eje Tienda (T) y Espacio Experiencia positivo (EE+).

Es evidente que los anteriores planteamientos, son tan sólo el comienzo de lo que tendrá que ser un posterior desarrollo, que permita seguir profundizando, contrastando y desarrollando estas, todavía, incipientes ideas hacia un cuerpo más sólido de conocimiento.

En este sentido, las limitadas aportaciones teóricas son ineludibles por haber elegido un objeto de estudio complejo, novedoso, y sin consolidar desde el punto de vista teórico, tal y como se ha demostrado en los antecedentes bibliográficos de este trabajo.

### **VIII.3. Futuras líneas de investigación.**

Para un posterior desarrollo que permita enriquecer la presente investigación, se proponen las siguientes posibles líneas de investigación:

1. Solucionar las limitaciones establecidas anteriormente, derivadas del análisis estadístico. Es decir, realizar los pasos confirmatorios del análisis factorial.
2. Acometer investigación posterior con un mayor tamaño de muestra por tipo de establecimiento, e investigación con más tipos de establecimientos.
3. Realizar investigación longitudinal en el tiempo, para comprobar la posible evolución de la definición de los constructos planteados en esta investigación, y, también, el posible cambio de los componentes que los definen.
4. Promover una aplicación empírica a otro tipo de establecimientos similares a las sucursales bancarias, como, por ejemplo, las agencias de seguros, etc.
5. Profundizar en desarrollos posteriores a través de la utilización de técnicas de observación (cámaras, vídeos), que permitan conocer el comportamiento real del cliente en la sucursal bancaria, y quizás, también, en otro tipo de establecimientos "SIM-CLI" y "SIM-AMB". Permitiendo, así, ampliar y complementar el conocimiento obtenido a través de las técnicas de encuesta.

**BIBLIOGRAFIA**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ADDIS, M. y HOLBROOK, M. (2001):** On the conceptual link between mass customization and experiential consumption: An explosion of subjectivity. Journal of Consumer Behaviour. Vol. 1 nº 1: 50-66.

**ALLERS, K.L. (2003):** A new banking model Washington Mutual is using a creative retail approach to turn the banking world. Fortune. March 31, 2003. Obtenido en el sitio web [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2003/03/31/340124/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2003/03/31/340124/).

**ALLOZA, A. (2004):** El caso BBVA. La marca experiencia y la reputación corporativa. Marketing + Ventas. Nº 189: 112-118.

**AMEZOLA, I. y SALVADÓ R. (2000):** La imagen de la entidad financiera. Editorial Elisava. Barcelona.

**ANÓNIMO (1996):** The customer is listening: Sound system applications move beyond background. Chain Store Age. Vol. 72 nº 1: 38.

**ANÓNIMO (2001a):** 'Open Finance' seen as essential for positive customer experience. Bank Marketing. Vol. 33 nº 10: 10.

**ANÓNIMO (2001b):** Come in, sit down, stay awhile. Bank Marketing. Vol. 33 nº 10: 9.

**ANÓNIMO (2002):** Physical branches remain important to seniors. Bank Marketing. Vol. 34 nº 1: 9.

**ANÓNIMO (2004):** Pheromones used to make shoppers loyal. Obtenido en el sitio web [www.thewisemarketer.com](http://www.thewisemarketer.com).

**ANÓNIMO (2007):** ¿A qué huele tu marca? <http://wharton.universia.net>. Obtenido en el sitio web <http://www.theslogan.com>.

**APARICIO, G. (2000):** Marketing bancario. En Marketing en sectores específicos. Aguirre, S. (Coord.), Editorial Pirámide. Madrid.

**AREFI, M. (2004):** The pedagogy of the american city: Revisiting the concepts of place, non-place, and placelessness. Urban Design International. Vol.9: 103–117.

**AUBERT-GAMET, V. (1997):** Twisting servicescapes: diversion of the physical environment in a re-appropriation process. International Journal of Service Industry. Vol. 8 n° 1: 26-41.

**AUBERT-GAMET, V. y COVA, B. (1999):** Servicescapes: From modern non-places to postmodern common places. Journal of Business Research. Vol 44: 37-45.

**AUGÉ, M. (1995):** Los “no lugares”. Espacios del anonimato. Editorial Gedisa. Barcelona.

**BÁEZ, J. (2007):** Investigación cualitativa. Editorial Esic. Madrid.

**BAHIA, K. y NANTEL, J. (2000):** A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. International Journal of Bank Marketing. Vol. 18 n° 2: 84-91.

**BAKER, J.; BERRY, L. y PARASURAMAN, A (1988):** The Marketing Impact of branch facility design. Journal of Retail Banking. Vol. 10 n° 2: 33-42.

**BAKER, J.; LEVY, M. y GREWAL, D. (1992):** An experimental approach to making retail store environmental decisions. Journal of Retailing. Vol. 68 n° 4: 445-460.

**BAKER, J.; PARASURAMAN, A.; GREWAL, D. y VOSS, G.B. (2002):** The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. Journal of Marketing. Vol. 66 n° 2: 120-141.

**BANKSTON, K. (2000):** Outside the box. Credit Union Management. Vol. 23 n° 2: 44-47.

**BARRUTIA, J.M. (2002a):** Marketing bancario en la era de la información. Editorial Pirámide. Madrid.

**BARRUTIA, J.M. (2002b):** Hacia un marketing bancario basado en el valor de la relación. XVI Congreso Nacional AEDEM.

**BECK, T. (2005):** Want loyal customers? Don't stop at satisfaction. AchieveGlobal. Obtenido en el sitio web <http://www.achieveglobe.com>.

**BELLO, L.; VÁZQUEZ, R. Y TRESPALACIOS J. A. (1993):** Investigación de mercado y estrategia de marketing. Editorial Civitas. Madrid

**BENAVIDES, J. y DOMENECH, R. (2004):** ¿Cuál es el futuro de las redes bancarias? Marketing + Ventas. nº 187: 56-60.

**BERRY, L.; PARASURAMAN, A. y ZEITHAML, V. (1990):** La calidad total en la gestión de los servicios. Editorial Diaz de Santos. Madrid.

**BERRY, L.L. (1999):** Creating Customer Excitement with Superior Service. Arthur Andersen Retail Issues Letter. Vol 11 nº 6.

**BIELSKI, L. (2004):** Seven design problems and a few good ideas on improving interiors. ABA Banking Journal. Vol. 96 nº 8: 28-32.

**BITNER, M. J; BOOMS, B. H. y TETREAULT, M. S. (1990):** The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable. Journal of Marketing. Vol 1 nº 1: 71-84.

**BITNER, M.J. (1990):** Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. Journal of Marketing. Vol. 54 nº 2: 69-82

**BITNER, M.J. (1992):** Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employers. Journal of Marketing. Vol. 56 nº 2: 57-72.

**BITNER, M.J. (2001):** Service and technology: opportunities and paradoxes. Managing Service Quality. Vol. 11 nº 6: 375-379.

Bibliografía

**BOADA, C. (1987):** La estructura de negocio y la estrategia comercial en la banca moderna. Revista ESIC Market nº 55: 19-28.

**BOLTON, R.N.; GREWAL, D. Y LEVY, M. (2007):** Six strategies for competing through service: An agenda for future research. Journal of Retailing. Vol. 83 nº1: 1–4.

**BONNIN, G. (2006):** Physical environment and service experience: an appropriation-based model. Journal of Services Research. Vol. 6 special issue July 2006: 45-65.

**BOOMS, B. H. y BITNER, M.J. (1981):** Marketing strategies and organization structures for service firms. En Marketing of Services, editorial J. H. Donnelly and W. R. George. Chicago: American Marketing Association: 47-52.

**BRIZENDINE, L. (2007):** El Cerebro Femenino. Editorial RBA. Barcelona.

**BUNGE, M (1989):** La investigación científica. Editorial Ariel. Barcelona.

**BURNS, A.C. Y BUSH, R.F. (2000):** Marketing Research. Editorial Prentice Hall. New Jersey.

**CAP GEMINI ERNST & YOUNG (2001):** Estudio anual sobre el sector financiero. Ictnet – Semanario digital de la comunidad de los profesionales, nº 57, octubre 2001. Obtenido en el sitio web [www.ictnet.net](http://www.ictnet.net)

**CARÙ, A. Y COVA, B. (2003):** A critical approach to experiential consumption: Fighting against the disappearance of the contemplative time. 3rd International Critical Management Studies Conference, Critical Marketing Stream 3.

**CASILDA, R. (1993):** La banca en España: opciones y tendencias. Editorial Eudema. Madrid.

**CASTELLÓ, E. (2007):** Gestión comercial de servicios financieros. Editorial Esic. Madrid.

- CEA, M.A. (2004):** Análisis multivariante, teoría y práctica de la investigación social. Editorial Síntesis. Madrid.
- CHANNON, D. (1986):** Bank strategic management and marketing. Editorial John Wiley & Sons. Chichester.
- CHEKEL, T.; COX, C. y SWEENEY, T. (2001):** Getting it done: Signage tips. Credit Union Vol. 24 nº 6: 6.
- CLIMENT, F.J. y MOMPALER, A. (2006):** La situación de la banca *online* en España. Boletín Económico de ICE. Nº 2898: 27-49.
- COSTANZO, C. (2003):** Branch projects start with sell or serve debate. American Banker. July 2003. Obtenido en el sitio web <http://www.americanbanker.com> .
- COSTANZO, C. (2004a):** Retail banking 101. Bank Director Magazine. 2<sup>nd</sup>. Quarter 2004. Obtenido en el sitio web <http://www.bankdirector.com/issues/articles>.
- COSTANZO, C. (2004b):** After a deal, training can be a bigger deal. American Banker. Vol. 169 nº 80: 3.
- COVA, B.; BADOT, O. y BUCCI, A. (2006):** Beyond marketing: In praise of societing. Obtenido en el sitio web <http://www.visionarymarketing.com>.
- DEVLIN, J.F. (1995):** Technology and innovation in retail banking distribution. International Journal of Bank Marketing. Vol. 13 nº 4: 19-25.
- DIEZ DE CASTRO, E. y LANDA, J. (1994):** Investigación en marketing. Editorial Cívitas. Madrid.
- DONOVAN, R. J. y ROSSITER, J. R. (1982):** Store atmosphere: an environmental psychology approach. Journal of Retailing. Vol. 58 nº 1: 34-57.
- DONOVAN, R.J.; ROSSITER, J.R.; MARCOOLYN, G. y NESDALE, A. (1994):** Store atmosphere and purchasing behavior. Journal of Retailing. Vol. 70 nº 3: 283-294.

Bibliografía

**DRIÉGUEZ, X. (2007):** La oficina bancaria del futuro. España es un referente internacional en el diseño de sucursales. Computerworld. Nº:1155. Obtenido en el sitio web <http://www.idg.es/computerworld/articulo.asp?id=185762>.

**DUPUIS, M. y LE JEAN SAVREUX, D. (2004):** Marketing expérientiel et performances des enseignes de distribution. Revue Française du Marketing. Juillet 2004 nº198 3/5: 89-106.

**EL PAIS (2007):** Los comerciantes amenazan con un boicoteo al BBVA por intrusismo. Obtenido en el sitio web <http://www.elpais.com/articulo/economia/comerciantes/>.

**EMBED, P.; MARTÍN, M. y ZORRILLA, V. (1998):** Marketing financiero. Editorial McGrawHill. Madrid.

**FAINÉ, I. y TORNABELL, R. (2001):** Pasión por la banca. Editorial Deusto. Bilbao.

**FANDOS, J.C.; SÁNCHEZ, J.; MOLINER, M.A. y LLORENS, J. (2006):** Customer perceived value in banking services. International Journal of Bank Marketing. Vol. 24 nº 5: 266-283.

**FERNÁNDEZ, L. (2000):** Un modelo de cadena de valor para las entidades de depósito. Revista ESIC Market. Nº 107: 123-146.

**FOXALL, G. R. (1997):** The emotional texture of consumer environments: a systematic approach to atmospherics. Journal of Economic Psychology. Vol. 18: 505-523.

**FOXALL, G. y GREENLEY, G. (1998):** The affective structure of consumer situations. Environment and Behavior. Vol. 30 nº 6: 781-798.

**GARCÍA, C.E. y ROMERO, A. (2004):** La expansión de la banca *on line* en España. Revista ICE. Nº 813: 89-99.

**GATES, B. (1999):** Los negocios en la era digital. Editorial Plaza & Janes. Barcelona.

**GILMORE, J.H. (2003):** Frontiers of the experience economy. Darden University of Virginia, Batten Institute. Autumn 2003: 5-7.

**GILMORE, J.H. y PINE II, B.J. (2002):** Customer experience places: The new offering frontier. *Strategy & Leadership*. Vol.30 nº 4: 4.

**GILMORE, J.H. y PINE II, J.P. (2007):** Get real: Hire a Chief Experience Officer. Obtenido en el sitio web <http://www.mediapost.com/publications>.

**GILTNER, R. y CIOLLI, R. (1999):** Rx for segmentation. *Banking Strategies*. Vol. 75 nº 6. Obtenido en el sitio web <http://www.bai.org/bankingstrategies>.

**GOLEMAN, D. (1995):** La inteligencia emocional. Editorial Kairós. Barcelona.

**GÓMEZ, N. (2008):** Wututu mide la audiencia en el punto de venta. Obtenido en el sitio web <http://www.expansion.com/2008/05/21/empresas/1125903.html>.

**GONZALEZ, Z.E. (2001):** El reto de la calidad del servicio financiero en la comunidad autónoma de canarias. Ediciones FYDE – Caja Canarias. Santa Cruz de Tenerife.

**GRANDE, I. y ABASCAL, E. (1994, 2000):** Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Quinta edición, editorial Esic. Madrid.

**GRANDE, I. y ABASCAL, E. (2005):** Análisis de encuestas. Editorial Esic. Madrid.

**GREENLAND, S. y MCGOLDRICK, P. (2005):** Evaluating the design of retail financial service environments. *The International Journal of Bank Marketing*. Vol. 23 nº 2: 132-152.

**HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAN, R.L. Y BLACK W.C. (2007):** Análisis Multivariante. Ed. Pearson. Prentice Hall. Madrid.

**HALL, R. (2002):** Resurgence of the physical channel. *Bank Marketing*. Vol. 34, nº 2: 11.

**HANSEN, K. M. (2006):** The effects of incentives, interview length, and interviewer characteristics on response rates in a CATI study. *International Journal of Public Opinion Research*. Vol. 19 nº 1: 112-121.

Bibliografía

**HARRIS, K.; HARRIS, R. y BARON, S. (2001):** Customer participation in retail service: lessons from Brecht. International Journal of Retail & Distribution Management. Vol. 29 n° 8: 359-369.

**HERNÁNDEZ, S. (2008):** El aroma, arma de ventas. El País Negocios. Obtenido en el sitio web [.http://www.elpais.com/articulo/empresas](http://www.elpais.com/articulo/empresas)

**HOFFMAN, K. D. y TURLEY, L. W. (2002):** Atmospherics, service encounters and consumer decision making: an integrative perspective. Journal of Marketing Theory and Practice. Vol.10 n° 3: 33-47.

**HOLBROOK, M. (2000):** The millennial consumer in the texts of our times: Experience and entertainment. Journal of Macromarketing. Vol. 20 n° 2: 178-192.

**HOLBROOK, M.B. y HIRSCHMAN, E.C. (1982):** The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. Journal of Consumer Research. Vol. 9 n° 2: 132-140.

**HOLT, D. B. (1995):** How consumers consume: A typology of consumption practices. Journal of Consumer Research. Vol. 22 n° June: 1-16.

**HOROVITZ, J. (2000):** Los siete secretos del servicio al cliente. Editorial Prentice Hall. Madrid.

**IPMARK (2001):** Informe sobre la PLV. Ipmark. N° 572: 1-15.

**KLEMZ, B.R. y BOSHOF, C. (2001):** Environmental and emotional influences on willingness to buy in small and large retailers. European Journal of Marketing. Vol. 35 n°1/2: 70-91.

**KLINKERMAN, S. (1999):** The Ties That Bind, entrevista a Wiersema. Banking Strategies. Volume 75 nº 1 January/February. Obtenido del sitio web <http://www.bai.org/bankingstrategies/>.

**KOTLER, P. (1973-74):** Atmospheric as a marketing tool. Journal of Retailing. Vol. 49 nº 4 Winter 1973 1974: 48-64

**KOTLER, P. (1999):** El marketing según Kotler. Editorial Paídos Empresa. Barcelona.

**KOTLER, P.; CAMARA, D.; GRANDE, I. y CRUZ, I. (2000):** Dirección de Marketing. Editorial Prentice Hall. Madrid.

**KOTLER, P.; LANE, K.; CÁMARA, D. y MOLLÁ, A. (2006):** Dirección de Marketing. 12ª edición. Editorial Pearson-Prentice Hall. Madrid.

**KURCINA, B. (2000):** Use videos to obtain crucial POP info. Marketing News. Vol. 34 nº 24: 16.

**LAKATOS, I. (1983):** La metodología de los programas de investigación científica. Editorial Alianza Universidad. Madrid.

**LEE, J. (2002):** A key to marketing financial services: the right mix of products, services, channels and customers. Journal of Services Marketing. Vol. 16 nº 3. 238-258.

**LEMOINE, J.F. (2003):** Vers une approche globale de l'atmosphère du point de vente. Revue Francaise du Marketing. Vol 194 nº 4: 83-101.

**LENDERMAN, M. y SÁNCHEZ, R. (2008):** Marketing experiencial. La revolución de las marcas. Editorial Esic. Madrid.

**LEVINE, R.; LOCKE, C.; SEARLS, D. y WEINBERGER, D. (2001):** The Cluetrain Manifesto: The end of business as usual. Editorial Perseus Book Group. New York.

**LEVITT, T. (1986):** Marketing imagination: Marketing intangible products and product intangibles. Editorial The Free Press. New York.

**LINDSTROM, M. (2005):** Brand Sense: build powerful brands through touch, taste, smell, sight and sound. Editorial Free Press. New York.

**LONGINOTTI – BUITONI, G.L. (1999):** Selling Dreams. How to make any product irresistible. Editorial Simon & Schuster. New York.

**LOPEZ, J. y SEBASTIÁN, A (1998):** Gestión bancaria. Los nuevos retos en un entorno global. Editorial McGraw-Hill. Madrid.

**LOVELOCK, C. (1995):** Competing on service: Technology and teamwork in supplementary services. Planning Review. Vol. 23 nº 4: 32-42.

**LOVELOCK, C. (1997):** Mercadotecnia de Servicios. Editorial Prentice Hall. Méjico.

**LUOMALA, H. T. (2003):** Understanding how retail environments are perceived a conceptualization and a pilot study. International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. Vol 13 nº July: 279–300.

**MACHAUER, A. y MORGNER, S. (2001):** Segmentation of bank customers by expected benefits and attitudes. International Journal of Bank Marketing. Vol. 19 nº1: 6-17.

**MALHOTRA, N. K. (2004):** Investigación de mercados, un enfoque aplicado. Editorial Pearson Prentice Hall. Méjico.

**MANSO, F.J. (1987):** La banca redescubre el marketing. Revista ESIC Market. Nº 55: 29-71.

**MARTÍNEZ, M. (1999):** Ciencia y Marketing – Manual para investigadores y doctorandos en Ciencia Social. Editorial ESIC. Madrid.

- MATTILA, A.S. y WIRTZ, J. (2006):** Arousal expectations and service evaluations. International Journal of Service Industry Management. Vol. 17 nº 3: 229-244.
- McADAM, P. y PINE II, J. (2006):** Customer experiences rule. Banking Strategies. Obtenido en el sitio web <http://www.bai.org/bankingstrategies>.
- MCDANIEL, C. y GATES, R. (1999):** Investigación de mercados contemporánea. Editorial Thomson. Méjico.
- MCGOLDRICK, P.J. (1990):** Retail Marketing. Editorial McGraw – Hill. London.
- MEHRABIAN, A. y RUSSELL, J.A. (1974):** “A three factor theory of emotions”. En: Basic dimensions for a general psychological theory, implications for personality, social, environmental and developmental studies. Mehrabian, A. (1980). Editorial OG&H: 283-301.
- MENDIETA, M.M. (2007):** Llega la oficina bancaria 2.0. Obtenido en el sitio web <http://www.cincodias.com/articulo/empresas/>.
- MERCADO, C. (1999):** La banca en internet: marketing y nuevas tecnologías. Editorial Dykinson. Madrid.
- MERCO** marcas. Obtenido en el sitio web <http://www.merco.info/ver/mercomarcas/>.
- MERRILEES, B. y MILLER, D. (2001):** Superstore interactivity a new self service paradigm of retail service? International Journal of Retail & Distribution Management. Vol. 29 nº 8: 379-389.
- MEYER, L. (1956).** Emoción y significado en la música. Editorial Alianza. Madrid.
- MIQUEL, S.; BIGNÉ, E.; LÉVY, J.P.; CUENCA, A.C.y MIQUEL, M.J. (1997):** Investigación de Mercados. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
- MITCHELL, J. (2004):** Abraza a sus clientes. Editorial Gedisa. Barcelona.

**MOLINA, M. (2008):** Leroy Merlin abre su primera tienda de los sentidos. Cinco Días. Obtenido en el sitio web <http://www.cincodias.com/articulo/empresas>.

**MONAHAN. J. (2002):** Slicing the Pie. Banking Strategies . Volume 78 nº1 January/February. Obtenido en el sitio web <http://www.bai.org/bankingstrategies>.

**MORGAN, D.L. (1990):** Focus groups as qualitative research. Editorial Sage Publications. Newbury Park CA.

**MORIN, S. DUBE. L, y CHEBAT, J.C. (2007):** The role of pleasant music in servicescapes: A test of the dual model of environmental perception. Journal of Retailing. Vol. 83 nº 1: 115-130

**NEGROPONTE, N. (1995):** El mundo digital. Editorial B. Barcelona.

**NEWMAN, J. y FOXALL, G.R. (2003):** In-store customer behaviour in the fashion sector: some emerging methodological and theoretical directions. International Journal of Retail & Distribution Management. Vol. 31 nº 11: 591-600

**NÚÑEZ, L. y LISBONA, L. (2001):** Los servicios financieros en la sociedad de la información. Distribución y Consumo. Nº Junio-Julio: 25-33.

**OAKES, S. (2000):** The influence of the musicscape within service environments. Journal of Services Marketing. Vol. 14 nº. 7: 539-556.

**OREJA, J.R. (1995):** El cambio organizativo en la sucursal bancaria. Revista ESIC Market. Nº 88: 63-81.

**PERALBA, R. (2000):** Más allá del posicionamiento, el marketing emocional competitivo. Revista Ipmark. nº Mayo.

**PINE II, B. J. y GILMORE, J. H. (1998):** The Experience Economy. Work is theatre & every business a stage Goods & Services are no longer enough. Editorial Harvard Business School Press. Boston.

**PINE II, B.J. y GILMORE, J.H. (1999):** What business are you really in? Chief Executive. Oct 1999 n° 148: 62-65.

**PINE II, B.J. y GILMORE, J.H. (2000):** Satisfaction, sacrifice, surprise: three small steps create one giant leap into the experience economy. Strategy & Leadership. Vol. 28 n° 1: 18-23.

**PINE II, B.J. Y GILMORE, J.H. (2001):** All the world's a stage! The Aventis Magazine, January 2001: 77-81. Obtenido del sitio web <http://www.strategichorizons.com>.

**PINE II, B.J. Y GILMORE, J.H. (2004):** Create economic value with engaging experiences. The Deluxe Knowledge Quarterly, first quarter 2004: 8-9. Obtenido del sitio web <http://www.strategichorizons.com>.

**PINE II, B.J. Y GILMORE, J.H. (2008):** The eight principles of strategic authenticity. Strategy & Leadership. Vol. 36 n° 3: 35-40.

**PITA, J. (2004):** La importancia y el comportamiento de cambio de los clientes bancarios: un análisis empírico. Tribuna de Economía ICE. N.º 818 Octubre-Noviembre 2004: 235-244.

**PONSONBY-MCCABE, S. Y BOYLE, E. (2006):** Understanding brands as experiential spaces: axiological implications for marketing strategists. Journal of Strategic Marketing. Vol. 14 n° 2: 175-189.

**POPPER, K. (1997):** La lógica de la investigación científica. Editorial Tecnos. Madrid.

**PORTER, M. y MILLAR, V. (1986):** Como obtener ventajas competitivas por medio de la información. Harvard-Deusto Business Review, n° 25, primer trimestre: 4-20.

**PRICE, L. L.; ARNOULD, E.J. y DEIBLER, S.L. (1995):** Consumers' emotional responses to service encounters. The influence of the service provider. International Journal of Service Industry Management. Vol. 6 n° 3. 34-63.

Bibliografía

**PUCHTA, C. y POTTER, J. (1999):** Asking elaborate questions: Focus groups and the management of spontaneity. *Journal of Sociolinguistics*. Vol. 3 nº3: 314-335.

**RAHMAN, Z. (2006):** Customer experience management - A case study of an Indian bank. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. Vol.13 nº 3: 203-221.

**REIMER, A. y KUEHN, R. (2005):** The impact of servicescape on quality perception. *European Journal of Marketing*. Vol 39 nº7/8: 785-808.

**REINARES, P. (1996):** Percepción del consumidor en hipermercados de las marcas de distribución en productos de alta diversificación categórica: una aplicación empírica de los vinos con denominación de origen Rioja. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

**REINARES, P. y CALVO, S. (1999):** Gestión de la comunicación comercial. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

**REINARES, P. y GARCÍA, L.M. (2008):** From anthropology to the point of sale: toward a marketing concept based on “place / non-place” principles. En actas del Global Business & Technology Association, Tenth International Conference, (July 8-12, 2008, Madrid, Spain). P. 552

**REINARES, P. y ORTEGA, V. (1999a):** El CATI como instrumento de marketing. *Mk+Ventas*. Nº 132: 52-57.

**REINARES, P. y ORTEGA, V. (1999b):** Las aplicaciones del CATI. *Mk+Ventas*. Nº 134: 36-39.

**RIES, A. y TROUT, J. (2003):** Las 22 leyes inmutables del marketing. Editorial McGraw Hill. Madrid.

**RITTER, D.S. (1997):** The pocket guide to financial products and services. Editorial The Ritter company, Irwin Professional Pub. Chicago.

**ROBERTS, K. (2004):** Lovemarks. The future beyond brands. Editorial PowerHouse Books. New York.

**ROBINETTE, S. (2004):** Corporate Caregivers. Communication World. Vol. 21 nº 5: 26-28.

**ROBINETTE, S.; BRAND, C. y LENZ, V. (2001):** Marketing Emocional. El método de Hallmark para ganar clientes para toda la vida. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

**RODRÍGUEZ – DEL BOSQUE, I.A. (1995):** Estudio sobre los cambios de las estructuras de percepción de los clientes bancarios. Revista ESIC Market. Nº 89: 25-50.

**ROTFELD, H.J. (2000):** Misplaced marketing. Meanwhile, at the service desk: "Hello! Is anyone here?". Journal of Consumer Marketing. Vol. 17 nº 7: 573-574.

**RUSSELL, J.A. y MEHRABIAN, A. (1976):** Environmental variables in consumer research. The Journal of Consumer Research, Vol. 3, nº 1: 62-63.

**RUSSELL, J.A. y MEHRABIAN, A. (1997):** Evidence for a three factor theory of emotions. Journal of Research in Personality. Vol.11: 273-294.

**SANCHEZ, J.R. (1997):** Marketing financiero. Principios y Estrategias. Editorial Civitas. Madrid.

**SANTESMASES, M. (2002):** Usted compra, yo vendo: ¿que tenemos en común? Editorial Pirámide. Madrid.

**SANZ DE LA TAJADA, L.A. (2000):** La investigación en Marketing. Editorial Aedemo. Barcelona.

**SAREL, D. y MARMORSTEN H. (1999):** Managing the delayed service encounter: the role of employee action and customer prior experience. International Journal of Bank Marketing. Vol 17 nº 6: 286 – 294.

Bibliografía

**SARRO, M.M. (2001):** Marketing de las cajas de ahorros. Editorial Pirámide. Madrid.

**SCHMITT, B. (1999):** Experiential Marketing. Editorial Deusto. Bilbao.

**SCHMITT, B. (2003):** CEM (Customer Experience Management). Editorial McGraw Hill. Méjico.

**SCHMITT, B. y SIMONSON, A. (1997):** Marketing y Estética. La gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen. Editorial Deusto. Bilbao.

**SHAHRZAD, A. y BAKER, J. (1995):** Quality cues and retail target market strategy: A conjoint-based application. International Journal of Retail & Distribution Management. Vol. 23 nº. 5: 22-10.

**SIERRA, B.; ALIER, E. y FALCES, C. (2000):** Los efectos de las variables ambientales sobre la conducta del consumidor. Revista Distribución y Consumo. Nº 54: 5-23.

**SIEVEWRIGHT, M. (2002):** Traditional vs. virtual service. Credit Union Magazine USA. Vol. 68 nº 2: 26.

**SOARS, B. (2003):** What every retailer should know about the way into the shopper's head.. International Journal of Retail & Distribution Management. Vol. 31 nº 12: 628-637.

**SOLE, M.L. (1999):** Los consumidores del siglo XXI. Editorial ESIC. Madrid.

**STOKES; D. y BERGIN, R. (2006):** Methodology or "methodolatry"? An evaluation of focus groups and depth interview. Qualitative Market Research. Vol. 9 nº 1: 26.

**STONE, R. (2007):** The strategy behind the design. Step Inside Design. Julio-Agosto 2007. Obtenido en el sitio web <http://www.stepinsidedesign.com/STEPMagazine/Article>.

**STONEMAN, B. (2000):** All hands on deck. Banking Strategies. Volume 76 nº 5 September-October. Obtenido en el sitio web <http://www.bai.org/bankingstrategies>.

**STOWE, R. (1999):** Selling the one-stop shop. Banking Strategies. Vol. 55 nº 2 March-April. Obtenido en el sitio web <http://www:bai.org/bankingstrategies>.

**STRATEGIC DIRECTION (2003):** Banking on the future at Barclays, Abbey National and HSBC: UK banks balance reinvention with traditional brand values. Strategic Direction. Vol. 19 nº 5: 9-12.

**SWEENEY, T. (2001):** Getting it done: Merchandising dos and don'ts. Credit Union Management. Vol. 24 nº 3: 6.

**TERUEL, M. (1995):** Marketing financiero y de servicios de la oficina bancaria. Editorial Universidad Pontificia Comillas. Madrid.

**THOMKE, S. (2003):** How Bank of America Turned Branches into Service-Development Laboratories. HBR, Working Knowledge, Newsletter. Mayo. Obtenido en el sitio web <http://hbswk.hbs.edu/item/3459.html>.

**THRELFALL, K.D. (1999):** Using focus groups as a consumer research tool. Journal of Marketing Practice. Vol. 5 nº 4:102-105.

**TNS (2008):** 7 de cada 10 españoles creen que podrán pagar con huella digital en 2015. Obtenido en el sitio web <http://www.tns-global.es/actualidad/noticias>.

**TOFFLER, A. (1980):** La tercera ola. Editorial Plaza y Janes. Barcelona.

**TOFFLER, A. (1985):** La empresa flexible. Editorial Plaza y Janes. Barcelona.

**UNDERHILL, P. (1994):** Kids in stores. American Demographics. Vol. 16 nº 6: 22-26.

**UNDERHILL, P. (1996):** Seniors in stores. American Demographics. Vol.18 nº 4: 44-48.

**UNDERHILL, P. (1999):** Why buy kazoos you can't use? Because stores are smarter than you are. A retail anthropologist tells all. U.S. News & World Report Interview with Paco Underhill. Obtenido en el sitio web June. <http://www.usnews.com/usnews/>.

Bibliografía

**UNDERHILL, P. (2000a):** Por qué compramos. La ciencia del shopping. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

**UNDERHILL, P. (2000b):** What women want. Interiors. Vol. 159 nº 11: 33-36.

**UNDERHILL, P. (2007):** El placer de comprar: 24 horas en un centro comercial. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

**URCELAY, V. (1994):** Análisis de la estructura sucursalista provincial y de las entidades financieras españolas. Revista ESIC Market. Nº 85: 99-121.

**VANDEBURGH, P.M. (2002):** Watch your space for better show results, video ethnography and traffic flow analysis. Marketing News. Nº June 2002. Obtenido en el sitio web <http://www.marketingpower.com>.

**WAKEFIELD, K.L. y BLOGETT, G. (1996):** The effect of the servicescape on customers behavioral intentions in leisure service settings. The Journal of Services Marketing. Vol.10 nº 6: 45-61.

**WOLFE, D.B. y SISODIA, R. (2003):** Marketing to the self-actualizing customer. Journal of Consumer Marketing. Vol. 20 nº 6: 555-569.

**WORLD RETAIL BANKING REPORT, 2006:** Capgemini. EFMA. ING. Obtenido en el sitio web [http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/World\\_Retail\\_Banking\\_Report\\_2006.pdf](http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/World_Retail_Banking_Report_2006.pdf)

**WORLD RETAIL BANKING REPORT, 2007:** Capgemini. EFMA. ING. Obtenido en el sitio web <http://www.keieiken.co.jp/services/financiam/WRBR07/>.

**YATES, V. (2008):** New survey points to growth of experiential marketing in 2008; 75% of marketers will increase spending this year. Jack Morton Worldwide. January 2008. Obtenido en el sitio web <http://www.reuters.com/article>.

**ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1990):** Calidad total en la gestión de servicios. Editorial Díaz de Santos. Madrid.

**ZEITHAML, V.A. y BITNER, M.J. (2000):** Marketing de Servicios. Editorial McGraw Hill. Méjico.

**ZORN, T. E.; ROPER, J.; BROADFOOT, K. y WEAVER, C. K. (2006):** Focus groups as sites of influential interaction: Building communicative self-efficacy and effecting attitudinal change in discussing controversial topics. Journal of Applied Communication Research. Vol. 34 nº 2 May: 115-140.

**ANEXOS**

**ANEXO I****NÚMERO DE ATM'S (Cajeros automáticos) en 2004**

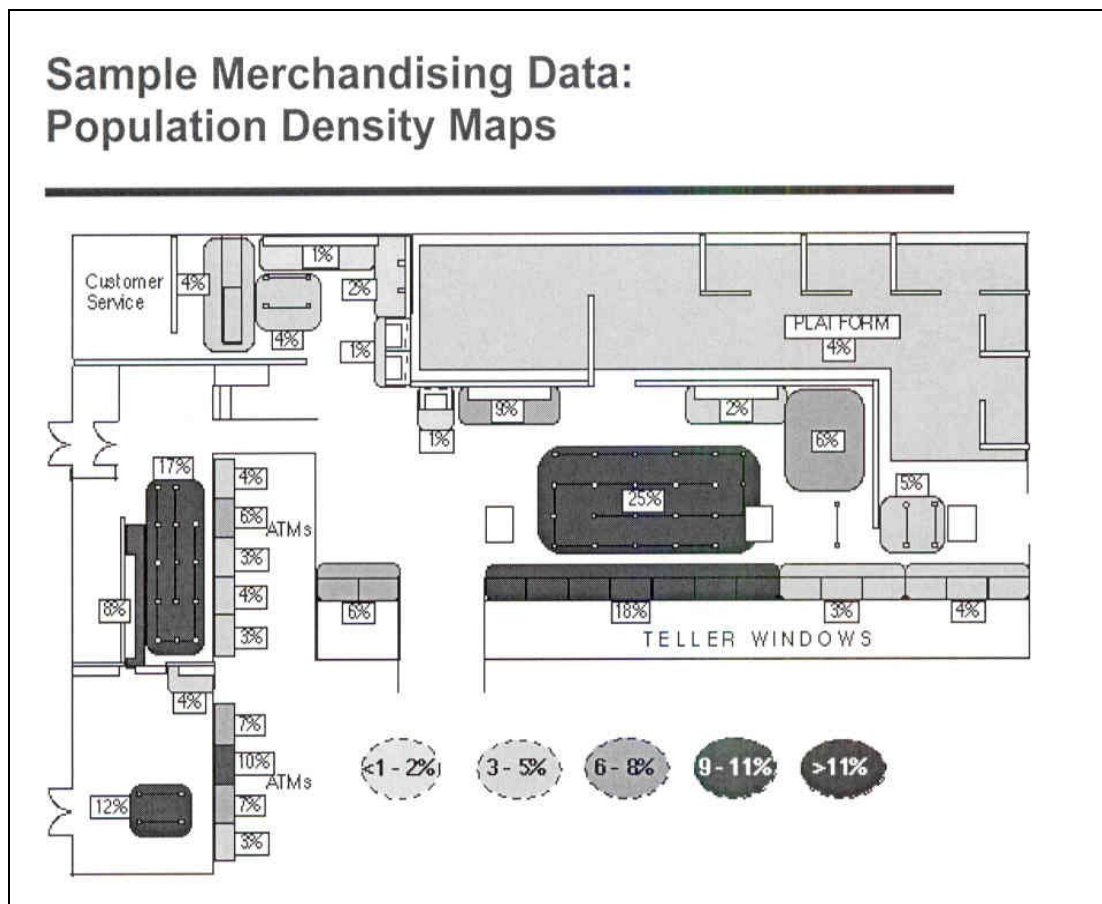
	Number of local units	Number of ATMs	Ratio of ATMs to local units
BE	3 528	7 237	2.1
CZ	1 128	2 393	2.1
DK	2 126	2 943	1.4
DE (1)	47 607	52 595	1.1
EE	202	779	3.9
EL	3 263	5 787	1.8
ES (2)	39 009	51 765	1.3
FR	26 152	25 667	1.0
IE	:	:	:
IT (2)	29 947	36 292	1.2
CY	500	405	0.8
LV (3)	375	868	2.3
LT (3)	431	994	2.3
LU (4)	500	379	0.8
HU	2 939	3 296	1.1
MT	:	:	:
NL	4 100	7 889	1.9
AT	5 159	2 496	0.5
PL (5)	12 336	7 585	0.6
PT (2)	5 546	11 117	2.0
SI (3)	652	1 272	2.0
SK	:	:	:
FI	1 823	3 470	1.9
SE (2)	2 240	2 647	1.2
UK (2)	15 036	31 073	2.1
BG	2 445	4 199	1.7
RO	2 900	3 406	1.2
IS (2)	186	233	1.3
NO (6)	1 167	:	:
CH	2 288	5 388	2.4

(1) Provisional y estimado. (2) 2002. (3) 2003; NACE clase 65.12 sólo. (4) NACE clase 65.22 sólo. (5) 2003. (6) Sólo empresas financieras y de hipotecas.

Source: Eurostat Year Book 2006 – Financial Services

## ANEXO II

### EJEMPLO DE ANÁLISIS DEL ESPACIO DE UNA OFICINA BANCARIA: MAPAS DE DENSIDAD



Fuente: [www.envirosell.com](http://www.envirosell.com) - Paco Underhill

La oficina bancaria se divide en diferentes áreas, y en todas las ocasiones en que el cliente se para en una de estas áreas, se cuenta. Con esta información se obtienen datos relevantes para decidir la localización y el tipo de merchandising a realizar en cada una de estas zonas.

## **ANEXO III**

### **CUESTIONARIO FILTRO DISCUSIÓN DE GRUPO**

**1.- ¿Trabaja usted o algún miembro de su familia actualmente en alguno de los siguientes sectores?**

- Marketing
- Estudios de mercado
- Periodismo
- Publicidad
- Banca o Cajas de Ahorros

Si la respuesta es afirmativa en alguno de los anteriores sectores: ==> fin de entrevista:

**2.- ¿Tiene usted actualmente alguna cuenta corriente, de ahorro, cartilla o libreta, depósito, etc. en algún banco o caja de ahorros?**

- S1. Pregunta siguiente.
- No ==> fin de entrevista
- ns/nc ==> fin de entrevista

**3.- Es usted cliente del BANCO o CAJA DE AHORROS a título PERSONAL o como EMPRESA o empresario?**

Si es a título PERSONAL continuar con la pregunta siguiente.

SI LO ES COMO EMPRESA ==> fin de entrevista

SI LO ES COMO AMBOS ==> fin de entrevista

**4.- Y ¿Visita usted en persona en alguna ocasión este BANCO o CAJA DE AHORROS del cual es usted cliente?**

SI (frecuentemente o en alguna ocasión)

SI NO (nunca) ==> fin de la entrevista

**5.- ¿Ha participado en alguna reunión sobre Banca o Cajas de Ahorros?**

Si ==> fin de entrevista

No

**6.- ¿Ha participado en alguna reunión en los últimos 12 meses?**

Si ==> fin de entrevista

No

**7.- Edad: (dos grupos de los siguientes segmentos de edad)**

A).- 20-35 años

B).- 40-55 años

**8.- Clase social:.....**

*(Captar clase social media)*

**9.- ¿Quisiera participar en una reunión en la Universidad Rey Juan Carlos**

(Vicálvaro – Metro: Vicálvaro) el día..... a las .....hrs.?

Se le dará una pequeña gratificación por su colaboración

Nombre: / teléfono: / dirección: / ocupación:

## **ANEXO IV**

### **GUIÓN PARA LA CONDUCCIÓN DE LA DISCUSIÓN DE GRUPO**

#### **Presentación**, establecimiento de afinidad y puesta en marcha

- Presentación del moderador y explicación de la dinámica de la reunión
- Ronda de presentación de los participantes (aprovechar esta ronda para la 1ª pregunta: cuando hablamos de tiendas/establecimientos comerciales en general ¿qué temas cabría abordar?)

#### **La tienda**

- Tratemos de explicar cómo es una tienda a una persona que nunca ha estado en una.
  1. Cómo es por fuera
  2. Cómo es por dentro: el diseño, el ambiente...
- Qué clases/tipos de tiendas conocemos ¿cómo se podrían agrupar? Posibles criterios de clasificación.
- Los aspectos positivos de las tiendas: cosas que nos hacen agradable ir/estar en esa tienda (eliminar todo lo que se refiere a atención personal).
- Los aspectos que nos hacen rechazar/estar incómodos una tienda.
- Ronda rápida: lo que más me gusta de las tiendas es.../lo que menos me gusta es... (cada participante dice sólo un factor, sin repetir).
- Cómo sería la tienda ideal para que nos hiciera sentir más cómodos, para que nos gustara ir más todavía

#### **La oficina (como cliente)**

- Tratar de explicar cómo es una oficina a una persona que nunca ha estado en una: ¿cómo son?
- Qué clases/tipos de tiendas conocemos como clientes ¿cómo se podrían agrupar? Posibles criterios de clasificación.
- Los aspectos positivos de las oficinas: cosas que nos hacen agradable ir/estar en esa tienda (eliminar todo lo que se refiere a atención personal).
- Los aspectos que nos hacen rechazar/estar incómodos una oficina.
- Ronda rápida: lo que más me gusta es.../lo que menos me gusta es... (cada participante dice sólo un factor, sin repetir).
- Cómo sería la oficina ideal (desde el punto de vista del cliente)

#### **La sucursal bancaria (o de caja de ahorros)**

- En qué ocasiones vamos a los bancos (cajas de ahorro).
- Percepción de las sucursales bancarias en general.
- Aspectos que influyen en la percepción de una sucursal.
- Profundización en los aspectos físicos:
  1. El diseño: aspectos positivos y negativos
  2. El ambiente: aspectos positivos y negativos
- ¿Son todas las sucursales iguales?
- ¿Qué es lo mejor de las sucursales?
- ¿Y lo peor?
- ¿Se parece más a una tienda o a una oficina?
- La sucursal bancaria ideal

## ANEXO V

### RESULTADOS DE LOS GRUPOS DE DISCUSIÓN (Verbatims)

¿Qué temas tendríamos que abordar al hablar de establecimientos comerciales?

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tipos de establecimientos: grandes y pequeños.</i></li> <li>• <i>Cómo son</i></li> <li>• <i>Edificios</i></li> <li>• <i>Ubicación</i></li> <li>• <i>Trato</i></li> <li>• <i>Garantías</i></li> <li>• <i>Servicios que te dan</i></li> <li>• <i>Uso y consumo</i></li> <li>• <i>Tienen productos</i></li> <li>• <i>Encuentras lo que buscas</i></li> <li>• <i>Gente que va a comprar</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Calidad y buen precio</i></li> <li>• <i>Moderno</i></li> <li>• <i>Buena atención</i></li> <li>• <i>Buen servicio</i></li> <li>• <i>Variedad</i></li> <li>• <i>Productos claros con precios</i></li> <li>• <i>Distintos precios</i></li> <li>• <i>Gama amplia</i></li> <li>• <i>Personal que atiende. Su cualificación.</i></li> <li>• <i>Que no agobien</i></li> </ul>

En general ¿Cómo es una tienda?

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Compras cosas por dinero</i></li> <li>• <i>Productos acumulados</i></li> <li>• <i>Intercambio</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hay productos, cosas</i></li> <li>• <i>Se consiguen con dinero. Lugar de intercambio.</i></li> <li>• <i>Un habitáculo. Edificio</i></li> <li>• <i>Estanterías</i></li> <li>• <i>Productos diversos según el tipo de tienda</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Precios</i></li> <li>• <i>Tipos de tiendas: autoservicio y tienda tradicional</i></li> </ul>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

¿Cómo es una tienda por dentro?

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Colocado</i></li> <li>• <i>Secciones</i></li> <li>• <i>Vendedores que ayudan (facilitan la compra, les obligan a vender,...)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mostrador son señor detrás (en las antiguas)</i></li> <li>• <i>Estanterías (supermercados)</i></li> <li>• <i>Carritos</i></li> <li>• <i>Productos</i></li> <li>• <i>Está todo pensado</i></li> <li>• <i>Todo tipo de servicios</i></li> <li>• <i>Musiquita</i></li> <li>• <i>Luz</i></li> </ul>

¿Cómo es una tienda por fuera?

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Grande o pequeña. Centros comerciales. De productos y de servicios.</i></li> <li>• <i>Marca, toldo.</i></li> <li>• <i>Escaparate (transparente para atraerte...)</i></li> <li>• <i>Con muchos productos</i></li> <li>• <i>Publicidad.</i></li> <li>• <i>Ofertas, descuentos.</i></li> <li>• <i>Puerta (depende del tipo de tienda)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reclamo. Publicidad. Carteles (lo que vende)</i></li> <li>• <i>Escaparate (te invita a entrar...). Que se vea lo que hay dentro.</i></li> <li>• <i>Algunas veces alfombra en el suelo</i></li> </ul>

## ¿Qué hacemos nosotros en una tienda?

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Observar</i></li> <li>• <i>Ver productos y precios (o "ir a tiro hecho")</i></li> <li>• <i>Mirar cosas para ver si me gustan</i></li> <li>• <i>Pasear por las tiendas... como tomarse un café ...</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Empleados encantadores (otros no)</i></li> <li>• <i>Dependiendo de quién te atienda</i></li> <li>• <i>¿Cómo recibir a la persona que entre sin molestarle?</i></li> <li>• <i>Comprar</i></li> <li>• <i>Estar satisfecho</i></li> <li>• <i>Devolver</i></li> <li>• <i>Tocar</i></li> <li>• <i>Probar</i></li> <li>• <i>LOS EMPLEADOS</i></li> <li>• <i>Colocar</i></li> <li>• <i>En las cajas</i></li> <li>• <i>Atendiendo</i></li> <li>• <i>Vender</i></li> <li>• <i>Ser amables</i></li> </ul>

## ¿Cómo juzgamos a una tienda?

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Amplitud (que no agobie)</i></li> <li>• <i>La disponibilidad de productos</i></li> <li>• <i>Estar cómodos</i></li> <li>• <i>Facilidad para encontrar las cosas (que no esté descolocado). No amontonado.</i></li> <li>• <i>Encontrar lo que te gusta.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Si me encuentro cómodo</i></li> <li>• <i>La atención al escaparate</i></li> <li>• <i>Que haya gente</i></li> <li>• <i>Como te llaman la atención los carteles</i></li> <li>• <i>Que pasen de ti</i></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Exposiciones nuevas, novedades</i></li> <li>• <i>Música (a veces el “chunda chunda” agobia)</i></li> <li>• <i>Zona de descanso</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La exposición</i></li> <li>• <i>Diversos productos</i></li> <li>• <i>Que los productos estén organizados</i></li> <li>• <i>Bien etiquetados</i></li> <li>• <i>Luz</i></li> <li>• <i>Orden</i></li> <li>• <i>Moderna vs antigua</i></li> <li>• <i>Los carteles</i></li> <li>• <i>Como te llama la atención todo</i></li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Las cosas que más te gustan de las tiendas (lo mejor)

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Amplitud</i></li> <li>• <i>Atención al cliente</i></li> <li>• <i>Calidad – precio. Calidad.</i></li> <li>• <i>Facilidad para comprar. Comodidad.</i></li> <li>• <i>Rapidez.</i></li> <li>• <i>Poder aparcar</i></li> <li>• <i>Zona de descanso</i></li> <li>• <i>Ambiente: música (acorde a la tienda), luces adecuadas, y “todo ese rollo”...</i></li> <li>• <i>Que no haga calor (temperatura adecuada)</i></li> <li>• <i>Probadores</i></li> <li>• <i>Colas (pocas) en atención al cliente, cajas y probadores</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Presentación de productos</i></li> <li>• <i>Luz</i></li> <li>• <i>Variedad</i></li> <li>• <i>Organizado</i></li> <li>• <i>Productos etiquetados</i></li> <li>• <i>Personal cualificado</i></li> <li>• <i>Amplitud (pasillos)</i></li> <li>• <i>Aparcamiento</i></li> <li>• <i>Limpieza</i></li> <li>• <i>Productos baratos y buenos</i></li> <li>• <i>Estantes bien organizados</i></li> <li>• <i>Mobiliario</i></li> <li>• <i>Estar cómodo en la tienda</i></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Servicios y garantías que ofrecen.</i></li> <li>• <i>Confianza</i></li> <li>• <i>Precio</i></li> <li>• <i>Ejemplos de tiendas buenas: Corte Inglés, Ikea, Zara, Decathlon, El rastro, La “tienda pequeña”</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tienda “ideal”: Hipercor. Corte Inglés. Decathlon. Factory. Musgo. Habitat</i></li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Las cosas que no te gustan de una tienda (lo peor)

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Precio</i></li> <li>• <i>Agobio. Tamaño</i></li> <li>• <i>Colas</i></li> <li>• <i>Post venta</i></li> <li>• <i>La publicidad engañosa</i></li> <li>• <i>Dependiente que te hace sentir incómodo</i></li> <li>• <i>Entrada del coche</i></li> <li>• <i>Difícil localización.</i></li> <li>• <i>Precios altos</i></li> <li>• <i>Colocación del producto</i></li> <li>• <i>Poca diversidad</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Incómoda</i></li> <li>• <i>Masificada (productos y gente)</i></li> <li>• <i>Pequeño</i></li> <li>• <i>Sin luz, oscuro</i></li> <li>• <i>Sin parking</i></li> <li>• <i>Suciedad</i></li> <li>• <i>Que el personal no sepa</i></li> <li>• <i>Poca oferta</i></li> <li>• <i>Mal etiquetado</i></li> <li>• <i>Falsas ofertas. Publicidad engañosa</i></li> <li>• <i>Que no te dejen devolver</i></li> <li>• <i>Más de un medio de pago</i></li> <li>• <i>Colas en la caja</i></li> <li>• <i>Productos mal organizados</i></li> <li>• <i>Mala atención</i></li> </ul>

## Lo que te hace estar cómodo en una tienda. Tienda ideal

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Que no tenga colas</i></li> <li>• <i>Que no agobie por el tamaño</i></li> <li>• <i>Las entradas de fácil acceso</i></li> <li>• <i>La localización (saber llegar al sitio)</i></li> <li>• <i>La colocación del producto, fácil de encontrar.</i></li> <li>• <i>El precio</i></li> <li>• <i>Que haya siempre producto, que no haya faltas.</i></li> <li>• <i>Que no haya producto en mal estado.</i></li> <li>• <i>La diversidad</i></li> <li>• <i>Que no haya publicidad engañosa</i></li> <li>• <i>No volvería a: Media Markt, H&amp;M, Día, Corte Inglés, Los chinos.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mucho escaparate, que se vea, transparente</i></li> <li>• <i>Plantas</i></li> <li>• <i>Decir claro lo que venden</i></li> <li>• <i>Bien comunicada</i></li> <li>• <i>Amplia</i></li> <li>• <i>Que se vea todo de un vistazo</i></li> <li>• <i>Variedad</i></li> <li>• <i>Empleados ambles</i></li> <li>• <i>Limpieza</i></li> <li>• <i>Aroma a limpio (olor)</i></li> <li>• <i>Luz</i></li> <li>• <i>Directorio</i></li> <li>• <i>Productos diferenciados</i></li> </ul>

## En general ¿Cómo son las oficinas?

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Espaciosas</i></li> <li>• <i>Frías</i></li> <li>• <i>Serias</i></li> <li>• <i>“Estilo oficina”</i></li> <li>• <i>No escaparate. Cristaleras sin ofertas.</i></li> <li>• <i>Cartel publicidad</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Asesoran</i></li> <li>• <i>Mostrador</i></li> <li>• <i>Mesas</i></li> <li>• <i>Personas, se pide la vez</i></li> <li>• <i>Te dicen donde tienes que ir</i></li> <li>• <i>Compras un servicio que te “facilita” todo</i></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Intermediarios</i></li> <li>• <i>Letra pequeña ("te la vana meter"...) </i></li> <li>• <i>Si confías en ellos te despreocupas.</i></li> <li>• <i>A veces necesidades básicas (Cajas, teléfono, ...) otras veces no.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tipos de establecimientos: viajes, inmobiliarias, fiscales – asesores, abogados, seguros, asesores financieros</i></li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### ¿Cómo son las oficinas por dentro?

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Moderno</i></li> <li>• <i>Espaciosas</i></li> <li>• <i>Luminosas</i></li> <li>• <i>Atención personal</i></li> <li>• <i>No vas por ocio (social, pública...) vas por obligación (individual y privado...)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>De pié, incómodas</i></li> <li>• <i>Dos o tres butaquitas...</i></li> <li>• <i>Algunas están más cerca de lo que es una tienda</i></li> <li>• <i>Funcionales</i></li> <li>• <i>Dos tipos: las que tienes que ir de forma obligatoria, las que vas de forma voluntaria.</i></li> <li>• <i>Agobian</i></li> </ul>

### ¿Cómo son las oficinas por fuera?

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Carteles. Promociones</i></li> <li>• <i>Seriedad</i></li> <li>• <i>Frío</i></li> <li>• <i>Impone más respeto.</i></li> <li>• <i>Llamativas, ofertas, anuncios...</i></li> <li>• <i>Tipo oficina, "rollo de negocios"</i></li> <li>• <i>Colores identificativos (cada marca tiene su color)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Carteles</i></li> <li>• <i>Ofertas de viajes, de los pisos...</i></li> <li>• <i>Para llamar la atención</i></li> <li>• <i>Escaparates con cosas. Otras no tienen escaparates</i></li> </ul>

¿Qué hace la gente en las oficinas?

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Trabajan</i></li> <li>• <i>Informan</i></li> <li>• <i>Tramitan</i></li> <li>• <i>Asesoran</i></li> <li>• <i>Intermedian</i></li> <li>• <i>Hablan mucho por teléfono</i></li> <li>• <i>Tipos de oficinas: viajes, bancos, seguros, gestorías, inmobiliarias, abogados, agencia tributaria,</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El personal trabaja</i></li> <li>• <i>En el ordenador</i></li> <li>• <i>Los empleados no colaboran</i></li> <li>• <i>La gente esperando en la ventanilla</i></li> <li>• <i>Tú eres el que tienes que andar preguntando...</i></li> </ul> <p><i>EL PERSONAL (Idealmente)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Solucionan</i></li> <li>• <i>Escuchan</i></li> <li>• <i>Informan</i></li> <li>• <i>No pierden tiempo</i></li> <li>• <i>Son profesionales</i></li> </ul> <p><i>QUE ME GUSTARÍA A MI...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Salir informado</i></li> <li>• <i>Solucionar el asunto</i></li> <li>• <i>Salir satisfecho</i></li> <li>• <i>Estar cómodo</i></li> <li>• <i>Que me traten bien</i></li> </ul>

Lo bueno (lo mejor) de las oficinas. Oficina ideal.

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Confianza</i></li> <li>• <i>Trato (de tú a tú...). Que te dediquen</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>No esperar. Sería bueno saber el tiempo de espera</i></li> </ul>

<p><i>tiempo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Profesionalidad</i></li> <li>• <i>Asesoría</i></li> <li>• <i>Garantía</i></li> <li>• <i>Seguridad</i></li> <li>• <i>Solvencia</i></li> <li>• <i>Que cumplan</i></li> <li>• <i>Precio</i></li> <li>• <i>Que no te hagan esperar</i></li> <li>• <i>Modernidad</i></li> <li>• <i>Comodidad</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comodidad</i></li> <li>• <i>Profesionalidad. Cualificación</i></li> <li>• <i>Información. Que te informen. Punto de información. Que expliquen lo que hay, con precios</i></li> <li>• <i>Saber donde tienes que ir</i></li> <li>• <i>Más personal</i></li> <li>• <i>Música. Hilo musical</i></li> <li>• <i>Olor, perfume, limpieza, fresco</i></li> <li>• <i>Trato personal</i></li> <li>• <i>Zona de espera confortable, revistas, etc.</i></li> <li>• <i>Tendrían que tener un directorio con información</i></li> <li>• <i>Informar para no perder tiempo</i></li> <li>• <i>No colas</i></li> <li>• <i>Que dejen su ocio y se dediquen a atender al personal</i></li> <li>• <i>Publicidad exterior</i></li> <li>• <i>Escaparate, cristal (no tabiques)</i></li> <li>• <i>Moderna</i></li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Lo malo (lo peor) de las oficinas

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Precio, caro.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mala atención, están hablando.</i></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Falsedad, no entiendes nada.</i></li> <li>• <i>No te cuentan la verdad, sólo lo bonito. Letra pequeña...</i></li> <li>• <i>No cumplen los servicios.</i></li> <li>• <i>En los bancos son funcionarios...</i></li> <li>• <i>Los horarios</i></li> <li>• <i>Decoración (... no tienen plantas...)</i></li> <li>• <i>Serías</i></li> <li>• <i>Frías</i></li> <li>• <i>Sobriedad</i></li> <li>• <i>Antiguas</i></li> <li>• <i>La tecnología</i></li> <li>• <i>Se creen superiores. El trato.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Falta de espacio</i></li> <li>• <i>Esperar (en el sitio correcto)</i></li> <li>• <i>Mal servicio de información. Que expliquen lo que hay.</i></li> <li>• <i>Lentitud del empleado</i></li> <li>• <i>Trato</i></li> <li>• <i>Aparcamiento. La comunicación.</i></li> <li>• <i>Ruido</i></li> <li>• <i>Olor</i></li> <li>• <i>Luz</i></li> <li>• <i>Información, precios</i></li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Aspectos físicos en los que nos fijamos en las oficinas

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Amplitud. Espacio no agobiado.</i></li> <li>• <i>Comodidad (¿puedes sentarte? ...)</i></li> <li>• <i>Limpieza</i></li> <li>• <i>Mobiliario</i></li> <li>• <i>Climatización</i></li> <li>• <i>Colores (claros...)</i></li> <li>• <i>No ruido</i></li> <li>• <i>Naturaleza (plantas...)</i></li> <li>• <i>Símbolos externos que te dan confianza e imagen</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Espacio</i></li> <li>• <i>Mobiliario</i></li> <li>• <i>Decoración</i></li> <li>• <i>Zona de espera</i></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Llamativo. Que te entre por la vista</i></li> <li>• <i>Internet</i></li> </ul>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Centrándonos al final de las reuniones de grupo en los establecimientos bancarios

¿Para qué se va al Banco (en qué ocasiones)?

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Extractos, para mirar algo. Actualizar la cartilla</i></li> <li>• <i>Sacar o meter dinero</i></li> <li>• <i>Para quejarte</i></li> <li>• <i>Al cajero</i></li> <li>• <i>Invertir en bolsa</i></li> <li>• <i>Prestamos</i></li> <li>• <i>Pagar recibos</i></li> <li>• <i>Ver las cuentas por internet</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>A pagar</i></li> <li>• <i>Ingresar</i></li> <li>• <i>La cartilla</i></li> <li>• <i>Los cajeros</i></li> <li>• <i>Dudas</i></li> <li>• <i>Información</i></li> <li>• <i>Domiciliar</i></li> <li>• <i>Seguros</i></li> </ul>

Percepción del tiempo que pasamos en el establecimiento bancario

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Depende</i></li> <li>• <i>½ hora</i></li> <li>• <i>Poco. Poco tiempo pero agobiante</i></li> <li>• <i>Para lo que tengo que hacer mucho</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mucho</i></li> </ul>

Aspectos físicos de los establecimientos bancarios

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Modernos (últimamente)</i></li> <li>• <i>Espaciosos</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mostrador</i></li> <li>• <i>Mesas</i></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cristaleras</i></li> <li>• <i>No me gustan las mamparas</i></li> <li>• <i>Mucha seguridad "externa" (...y poca "interna...)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cristaleras</i></li> <li>• <i>Les diferencia el color, lo demás todo igual...</i></li> <li>• <i>La espera incómoda</i></li> <li>• <i>Hay algo en el ambiente que ... ¡¿no?!...</i></li> <li>• <i>No hay citas</i></li> <li>• <i>Lo odio...</i></li> <li>• <i>Pasa lo mismo en todas/os</i></li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Los establecimientos bancarios por dentro

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mesas por los laterales</i></li> <li>• <i>Centro para la gente</i></li> <li>• <i>Limpio</i></li> <li>• <i>Pocas cosas</i></li> <li>• <i>Ordenado</i></li> <li>• <i>Puertas de seguridad (no gusta)</i></li> <li>• <i>Mostrador</i></li> <li>• <i>La oficina del Director (cerrada al público)</i></li> <li>• <i>Zonas apartadas</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mostrador</i></li> <li>• <i>Dos o tres mesas con empleados</i></li> <li>• <i>Despacho del director</i></li> <li>• <i>Luz</i></li> <li>• <i>Folleto con publicidad</i></li> <li>• <i>Accesibilidad</i></li> <li>• <i>Biombos que separan</i></li> <li>• <i>Carteles</i></li> <li>• <i>Cajeros</i></li> </ul>

¿Son todos los establecimientos bancarios iguales?

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<p><i>Sí son iguales para unos y no son iguales para otros, en todo caso, les diferencia los siguientes aspectos:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>En general, todos iguales, sólo le diferencia el color.</i></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza</li> <li>• Mobiliario (moderno)</li> <li>• Estilo</li> <li>• Diseño</li> <li>• Todos están en obras...</li> <li>• Luz</li> <li>• Ambientación</li> <li>• Teles de plasma con ofertas</li> <li>• Cajas</li> <li>• Mostrador</li> <li>• En la banca privada los escaparates tienen cortinas.</li> <li>• Si, todas las cajas son iguales...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo importante es la localización</li> <li>• Una serie de cosas comunes y luego hay diferencias...en el trato, la comodidad, etc.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Establecimiento bancario ideal:

<b>Grupo joven (Verbatims)</b>	<b>Grupo mayor (Verbatims)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de un mostrador para más rapidez</li> <li>• Espacio</li> <li>• Luz. Luminosidad</li> <li>• Moderno</li> <li>• Mesas (muchas). Diferenciadas.</li> <li>• Mobiliario moderno</li> <li>• Que no cambie la gente. Conocerte.</li> <li>• Sentarse</li> <li>• Trato amable. Simpáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más personal. Más cajeros.</li> <li>• Cuadrada (para no "desfilar"...).</li> <li>Rectangular para que no se cuelen.</li> <li>• Espera cómoda, asientos.</li> <li>• Turno. Que no se cuelen.</li> <li>• Mejor luz (ahora muy fea)</li> <li>• Discreción</li> <li>• Trato</li> <li>• Que funcionen los accesos de seguridad. La entrada.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Limpieza</i></li><li>• <i>Rapidez</i></li><li>• <i>Puertas (cómodas). Accesos buenos (para gente minusválida).</i></li><li>• <i>Música.</i></li><li>• <i>Frescura</i></li><li>• <i>Ambiente</i></li><li>• <i>Sentirse a gusto</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Aire acondicionado, calefacción.</i></li><li>• <i>Calles transitadas</i></li><li>• <i>Mucha importancia el trato del personal (cualificado)</i></li><li>• <i>Sitio para sentarse</i></li><li>• <i>Mesas para atender</i></li><li>• <i>Más de una caja</i></li><li>• <i>Temperatura adecuada</i></li><li>• <i>Tiempo de atención</i></li><li>• <i>Bien ubicado</i></li></ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **ANEXO VI**

### **CUESTIONARIO BANCA**

**1. ¿Es usted mayor de 18 años?**

- Si

- No

**2. ¿Trabaja usted actualmente en alguno de los siguientes sectores?**

- Publicidad/Marketing.

- Bancos/Cajas de ahorro.

- Estudios de mercado y opinión pública.

**3. Es usted usuario de ...**

- Bancos.

- Cajas de ahorro.

- Gestoría.

- Agencia de Seguros.

- Agencia inmobiliaria.

- Agencia de Viajes.

- Droguería y perfumería

- Gran almacén

- Supermercados.

- Tienda de ropa.

**4. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, en una escala del 0 al 10, siendo 0 nada de acuerdo, y 10 muy de acuerdo.**

**4.1. Le gusta ir.**

Nada de acuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy de acuerdo

**4.2. La entrada y el acceso es fácil.**

Nada de acuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy de acuerdo

**4.3. El mobiliario (sillas, estanterías en las que alcanzo sin dificultad las cosas...) es cómodo.**

Nada de acuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy de acuerdo

**4.4. Hay señales y carteles que indican claramente la situación de las cosas.**

Nada de acuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy de acuerdo

**4.5. El espacio y las instalaciones están pensadas para los clientes.**

Nada de acuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy de acuerdo

**4.6. Se ven y están expuestos todos los productos que ofrecen.**

Nada de acuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy de acuerdo

**4.7. Hay folletos, publicidad y ofertas.**

Nada de acuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy de acuerdo

**4.8. Los escaparates son atractivos.**

Nada de acuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy de acuerdo

**4.9. El entorno es cálido.**

Nada de acuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy de acuerdo

**4.10. La música en su interior es adecuada.**

Nada de acuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy de acuerdo

**4.11. El olor/olores son agradables.**

Nada de acuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy de acuerdo

**4.12. La iluminación es apropiada**

Nada de acuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy de acuerdo

**4.13. La temperatura es adecuada**

Nada de acuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy de acuerdo

**4.14. Se siente cómodo en su interior.**

Nada de acuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy de acuerdo

**4.15. Quiere estar y permanecer más tiempo dentro.**

Nada de acuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy de acuerdo

**4.16. Al salir tiene la sensación de haber estado el tiempo necesario.**

Nada de acuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy de acuerdo

**4.17. Le da confianza estar dentro.**

Nada de acuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy de acuerdo

**4.18. Ha tenido una experiencia positiva.**

Nada de acuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy de acuerdo

**4.19. La valoración global que le da al establecimiento es de...**

Muy mala 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy buena

**5. A continuación señala de la lista de establecimientos que le presentamos, los tres establecimientos a los que más le gusta ir.**

- Bancos.
- Cajas de ahorro.
- Gestoría.
- Agencia de Seguros.
- Agencia inmobiliaria.
- Agencia de Viajes.
- Droguería y perfumería.
- Gran almacén
- Supermercados.
- Tienda de ropa.

**6. Sexo.**

- Hombre.
- Mujer.

**7. Edad.**

- de 18 a 30.
- de 31 a 45.
- de 46 a 60.

- 61 o más

**8. Provincia.**

**9. Comunidad Autónoma.**

## ANEXO VII

## CUADROS DE ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIAS MÚLTIPLES.

§ COORDONNEES, CONTRIBUTIONS ET COSINUS CARRÉS DES MODALITES ACTIVES AXES 1 A 5																	
MODALITES			COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRÉS				
IDEN - LIBELLE	P.REL	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3 . Establecimiento del que es usted usuario																	
P.01 - Bancos	7.55	2.31	0.83	-0.14	0.24	-0.17	0.50	14.6	0.4	1.6	0.8	7.3	0.30	0.01	0.03	0.01	0.11
P.02 - Cajas de ahorro	3.86	5.48	0.31	0.87	0.10	0.09	-1.25	1.0	8.3	0.1	0.1	23.0	0.02	0.14	0.00	0.00	0.28
P.03 - Gestorias	1.73	13.48	-0.33	-0.77	-1.35	-0.38	-1.30	0.5	3.0	11.3	0.9	11.2	0.01	0.04	0.14	0.01	0.13
P.04 - Agencia de seguros	1.58	14.85	0.26	-0.14	0.22	1.51	0.61	0.3	0.1	0.3	13.4	2.2	0.00	0.00	0.00	0.15	0.02
P.05 - Agencia inmobiliaria	1.56	15.06	0.81	-0.81	-0.54	1.06	0.29	2.8	3.0	1.6	6.6	0.5	0.04	0.04	0.02	0.08	0.01
P.06 - Agencia de viajes	1.67	13.99	-0.93	-0.45	0.37	-0.05	-1.59	4.0	1.0	0.8	0.0	16.2	0.06	0.01	0.01	0.00	0.18
P.07 - Droguería y perfumer	1.54	15.22	-1.41	0.31	-0.31	1.63	0.79	8.6	0.4	0.5	15.3	3.7	0.13	0.01	0.01	0.17	0.04
P.08 - Gran almacén	1.80	12.87	-0.59	0.01	2.03	-1.25	-0.02	1.7	0.0	26.7	10.5	0.0	0.03	0.00	0.32	0.12	0.00
P.09 - Supermercados	1.66	14.05	-0.86	1.19	-0.97	-0.66	0.69	3.4	6.7	5.6	2.7	3.0	0.05	0.10	0.07	0.03	0.03
P.10 - Tienda de ropa	2.06	11.13	-1.15	-0.59	-0.77	-0.75	1.06	7.5	2.0	4.4	4.3	8.9	0.12	0.03	0.05	0.05	0.10
								CONTRIBUTION CUMULEE = 44.7 24.9 53.1 54.6 76.0									
45 . ponde fact1 (Categorizada)																	
CA01 - negativo 1	8.31	2.01	0.09	-0.43	-0.24	-0.93	-0.04	0.2	4.3	1.8	27.0	0.0	0.00	0.09	0.03	0.43	0.00
CA02 - neutro 1	8.34	2.00	-0.28	-0.39	0.44	0.57	0.01	1.8	3.6	5.8	10.1	0.0	0.04	0.07	0.10	0.16	0.00
CA03 - positivo 1	8.35	1.99	0.19	0.81	-0.20	0.36	0.02	0.9	15.7	1.2	4.0	0.0	0.02	0.33	0.02	0.06	0.00
								CONTRIBUTION CUMULEE = 2.9 23.6 8.8 41.1 0.1									
46 . ponde fact2 (Categorizada)																	
CA01 - negativo 2	8.34	2.00	1.09	0.05	0.10	-0.12	0.29	27.6	0.1	0.3	0.5	2.6	0.60	0.00	0.01	0.01	0.04
CA02 - neutro 2	8.32	2.01	-0.26	-0.64	0.23	0.26	-0.58	1.6	9.9	1.6	2.2	10.6	0.03	0.21	0.03	0.03	0.17
CA03 - positivo 2	8.35	1.99	-0.83	0.59	-0.33	-0.14	0.29	16.0	8.2	3.3	0.6	2.7	0.35	0.17	0.06	0.01	0.04
								CONTRIBUTION CUMULEE = 45.2 18.2 5.3 3.2 15.8									
47 . ponde fact3 (Categorizada)																	
CA01 - negativo 3	8.34	2.00	0.17	-0.81	-0.68	0.15	0.03	0.6	15.7	14.0	0.7	0.0	0.01	0.33	0.23	0.01	0.00
CA02 - neutro 3	8.34	2.00	-0.45	-0.05	0.79	-0.09	0.34	4.7	0.1	18.5	0.2	3.7	0.10	0.00	0.31	0.00	0.06
CA03 - positivo 3	8.32	2.00	0.29	0.86	-0.10	-0.07	-0.37	1.9	17.6	0.3	0.1	4.4	0.04	0.37	0.01	0.00	0.07
								CONTRIBUTION CUMULEE = 7.3 33.4 32.9 1.1 8.1									

§ COORDONNEES ET VALEURS-TEST DES MODALITES AXES 1 A 5														
MODALITES			VALEURS-TEST					COORDONNEES						
IDEN - LIBELLE	EFF.	P.ABS	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DISTO.	
3 . Establecimiento del que es usted usuario														
P.01 - Bancos	319	328.78	18.1	-3.0	5.3	-3.6	10.9	0.83	-0.14	0.24	-0.17	0.50	2.31	
P.02 - Cajas de ahorro	162	167.87	4.3	12.2	1.4	1.3	-17.6	0.31	0.87	0.10	0.09	-1.25	5.48	
P.03 - Gestorias	73	75.18	-2.9	-6.9	-12.1	-3.4	-11.7	-0.33	-0.77	-1.35	-0.38	-1.30	13.48	
P.04 - Agencia de seguros	68	68.67	2.3	-1.2	1.9	12.9	5.2	0.26	-0.14	0.22	1.51	0.61	14.85	
P.05 - Agencia inmobiliaria	34	67.76	6.9	-6.9	-4.6	9.0	2.4	0.81	-0.81	-0.54	1.06	0.29	15.06	
P.06 - Agencia de viajes	76	72.61	-8.2	-3.9	3.3	-0.4	-14.0	-0.93	-0.45	0.37	-0.05	-1.59	13.99	
P.07 - Droguería y perfumer	73	67.12	-12.0	2.7	-2.6	13.8	6.7	-1.41	0.31	-0.31	1.63	0.79	15.22	
P.08 - Gran almacén	93	78.50	-5.4	0.1	18.6	-11.5	-0.1	-0.59	0.01	2.03	-1.25	-0.02	12.87	
P.09 - Supermercados	83	72.34	-7.6	10.4	-8.5	-5.8	6.0	-0.86	1.19	-0.97	-0.66	0.69	14.05	
P.10 - Tienda de ropa	89	89.73	-11.3	-5.8	-7.6	-7.4	10.5	-1.15	-0.59	-0.77	-0.75	1.06	11.13	
45 . ponde fact1 (Categorizada)														
CA01 - negativo 1	355	361.91	2.1	-9.9	-5.7	-21.7	-0.8	0.09	-0.43	-0.24	-0.93	-0.04	2.01	
CA02 - neutro 1	350	363.18	-6.6	-9.0	10.3	13.3	0.3	-0.28	-0.39	0.44	0.57	0.01	2.00	
CA03 - positivo 1	365	363.48	4.5	18.9	-4.6	8.4	0.5	0.19	0.81	-0.20	0.36	0.02	1.99	
46 . ponde fact2 (Categorizada)														
CA01 - negativo 2	338	362.97	25.5	1.3	2.3	-2.9	6.7	1.09	0.05	0.10	-0.12	0.29	2.00	
CA02 - neutro 2	351	362.11	-6.0	-15.0	5.5	6.1	-13.4	-0.26	-0.64	0.23	0.26	-0.58	2.01	
CA03 - positivo 2	381	363.48	-19.4	13.7	-7.8	-3.3	6.7	-0.83	0.59	-0.33	-0.14	0.29	1.99	
47 . ponde fact3 (Categorizada)														
CA01 - negativo 3	348	363.00	3.9	-18.9	-15.9	3.5	0.8	0.17	-0.81	-0.68	0.15	0.03	2.00	
CA02 - neutro 3	355	363.17	-10.5	-1.1	18.3	-2.0	7.9	-0.45	-0.05	0.79	-0.09	0.34	2.00	
CA03 - positivo 3	367	362.39	6.7	20.0	-2.4	-1.5	-8.7	0.29	0.86	-0.10	-0.07	-0.37	2.00	

<b>Contributions des modalités actives</b>							
<b>Libellé</b>	<b>Poids relatif</b>	<b>Distance à l'origine</b>	<b>Axe 1</b>	<b>Axe 2</b>	<b>Axe 3</b>	<b>Axe 4</b>	<b>Axe 5</b>
<b>Establecimiento del que es usted usuario</b>							
Bancos	7,551	2,31096	14,62	0,40	1,61	0,79	7,26
Cajas de ahorro	3,855	5,48461	1,02	8,31	0,13	0,12	23,02
Gestorías	1,727	13,47930	0,51	2,96	11,34	0,95	11,17
Agencia de seguros	1,577	14,85150	0,30	0,09	0,28	13,39	2,24
Agencia inmobiliaria	1,556	15,06440	2,85	2,96	1,63	6,55	0,49
Agencia de viajes	1,668	13,99190	4,05	0,96	0,82	0,01	16,19
Droguería y perfumer	1,542	15,21750	8,57	0,44	0,52	15,29	3,73
Gran almacén	1,803	12,86670	1,75	0,00	26,71	10,48	0,00
Supermercados	1,661	14,04890	3,45	6,69	5,61	2,72	2,99
Tienda de ropa	2,061	11,13120	7,54	2,04	4,40	4,34	8,86
<b>ponde fact1 (Categorizada)</b>							
negativo 1	8,312	2,00784	0,19	4,32	1,79	26,97	0,04
neutro 1	8,341	1,99735	1,85	3,55	5,84	10,10	0,01
positivo 1	8,348	1,99484	0,85	15,67	1,17	4,02	0,02
<b>ponde fact2 (Categorizada)</b>							
negativo 2	8,336	1,99903	27,59	0,07	0,30	0,47	2,61
neutro 2	8,316	2,00618	1,55	9,89	1,64	2,16	10,57
positivo 2	8,348	1,99482	16,04	8,24	3,34	0,61	2,66
<b>ponde fact3 (Categorizada)</b>							
negativo 3	8,337	1,99879	0,64	15,73	14,00	0,70	0,04
neutro 3	8,341	1,99738	4,73	0,05	18,53	0,22	3,65
positivo 3	8,323	2,00384	1,90	17,61	0,32	0,13	4,45

<b>Cosinus carrés des modalités actives</b>							
<b>Libellé</b>	<b>Poids relatif</b>	<b>Distance à l'origine</b>	<b>Axe 1</b>	<b>Axe 2</b>	<b>Axe 3</b>	<b>Axe 4</b>	<b>Axe 5</b>
<b>Establecimiento del que es usted usuario</b>							
Bancos	7,551	2,31096	0,30	0,01	0,03	0,01	0,11
Cajas de ahorro	3,855	5,48461	0,02	0,14	0,00	0,00	0,28
Gestorías	1,727	13,47930	0,01	0,04	0,14	0,01	0,13
Agencia de seguros	1,577	14,85150	0,00	0,00	0,00	0,15	0,02
Agencia inmobiliaria	1,556	15,06440	0,04	0,04	0,02	0,08	0,01
Agencia de viajes	1,668	13,99190	0,06	0,01	0,01	0,00	0,18
Droguería y perfumer	1,542	15,21750	0,13	0,01	0,01	0,17	0,04
Gran almacén	1,803	12,86670	0,03	0,00	0,32	0,12	0,00
Supermercados	1,661	14,04890	0,05	0,10	0,07	0,03	0,03
Tienda de ropa	2,061	11,13120	0,12	0,03	0,05	0,05	0,10
<b>ponde fact1 (Categorizada)</b>							
negativo 1	8,312	2,00784	0,00	0,09	0,03	0,43	0,00
neutro 1	8,341	1,99735	0,04	0,07	0,10	0,16	0,00
positivo 1	8,348	1,99484	0,02	0,33	0,02	0,06	0,00
<b>ponde fact2 (Categorizada)</b>							
negativo 2	8,336	1,99903	0,60	0,00	0,01	0,01	0,04
neutro 2	8,316	2,00618	0,03	0,21	0,03	0,03	0,17
positivo 2	8,348	1,99482	0,35	0,17	0,06	0,01	0,04
<b>ponde fact3 (Categorizada)</b>							
negativo 3	8,337	1,99879	0,01	0,33	0,23	0,01	0,00
neutro 3	8,341	1,99738	0,10	0,00	0,31	0,00	0,06
positivo 3	8,323	2,00384	0,04	0,37	0,01	0,00	0,07