



**Universidad**  
Zaragoza

## **Trabajo Fin de Grado**

# **Gestión de la experiencia del cliente y análisis de los factores que intervienen en su experiencia: Estanco del Portillo**

Autor

**Luis Monreal Mateos**

Director/es

Raúl Pérez López

**Administración y Dirección de Empresas**

Facultad de Economía y Empresa–Gran Vía  
2021-2022

## Índice

Índice de Ilustraciones.....	2
Índice de Tablas .....	2
Resumen:.....	3
Abstract: .....	3
1. Introducción: .....	4
1.1. Motivación: importancia e interés del trabajo.....	4
1.2. Objetivos y estructura del trabajo.....	6
2. Marco teórico: .....	7
2.1 Evolución de la experiencia del cliente y concepto .....	7
2.2 Base teórica acerca de las variables relevantes .....	10
2.3 Modelo teórico propuesto.....	13
2.3.1 Variables controladas por la propia empresa .....	14
2.3.2 Variables no controladas por la propia empresa .....	19
3. Metodologías:.....	21
3.1 Entrevista en Profundidad: .....	22
3.2 Encuestas Personales:.....	24
3.3 Observación: .....	27
3.3.1 Diseño de la observación: .....	28
4. Resultados .....	31
4.1 Resultados de la entrevista en profundidad.....	31
4.2 Resultados de las encuestas.....	32
4.3 Resultados de la observación .....	37
5. Conclusiones: .....	39
5.1 Recomendaciones.....	40
5.2 Limitaciones .....	41
Bibliografía: .....	42
6. Anexos.....	45
Anexo I. Tabla con las variables a tener en cuenta para la proposición del modelo teórico. ....	45
Anexo II. Entrevista en profundidad. Realizada a la persona gerente del negocio .....	45
Anexo III. Encuesta realizada a los clientes del estanco .....	54
Anexo IV. Tablas con las observaciones por días y productos. ....	56

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Esquema del efecto de las variables en la experiencia del consumidor .....	17
Ilustración 2. Intercambio de valor entre el estanco y el cliente .....	18
Ilustración 3. Distribuciones del porcentaje de las ventas para cada producto .....	35
Ilustración 4. Relevancia de las características del estanco por parte de los consumidores.....	36
Ilustración 5. Valoración de las características del estanco de los clientes Habituales y No Habituales.....	37

## Índice de Tablas

Tabla 1 Conjunto de variables del modelo teórico.....	13
Tabla 2. Variables más significantes del estudio .....	14
Tabla 3. Ejemplo Tabla de la observación de la promoción Tabaco.....	31
Tabla 4. Ejemplo Tabla de la observación de la promoción Bebida .....	31
Tabla 5. Distribución de los clientes por género y franjas de edad.....	33
Tabla 6. Datos relevantes para el NPS .....	34
Tabla 7. Distribución de los porcentajes de compra. ....	34
Tabla 8. Datos observación de la promoción de Tabaco y Bebidas por distribución horaria .....	38
Tabla 9. Datos observación de la promoción Tabaco y Bebidas por distribución de género.....	38

## Resumen:

El objetivo de este estudio se centra en identificar y analizar cuáles son los factores que más intervienen en la experiencia del cliente en un establecimiento y cómo éstos influyen en su comportamiento de compra. Este estudio se ha realizado en el establecimiento de un estanco, en concreto: el Estanco del Portillo. Para ello, se ha elaborado un marco teórico basado en trabajos previos de los que obtenemos tres metodologías. Primero, se realiza una encuesta a 307 clientes del propio estanco, descubriendo así cuál es el perfil del cliente del establecimiento y cómo es su comportamiento. Por otro lado, se ha realizado una entrevista en profundidad al gerente del estanco, para conocer más sobre el negocio, su funcionamiento y la forma de relacionarse con los clientes, viendo cómo es la experiencia actual. Por último, se incluye una observación para ver si determinadas variables como el precio o incentivos pueden incentivar la compra y por lo tanto la experiencia del cliente. Finalmente, tras la obtención de los resultados de las metodologías descritas, se puede concluir que dicho estanco cuenta con una clientela adulta, muy leal al mismo, debido al buen trato que recibe y su amplia disponibilidad siendo, además, muy fieles a sus marcas y productos habituales.

## Abstract:

The main goal of this study consists in identifying and analyzing the factors that most affect the customer's experience in an establishment and how they influence their purchasing behavior. This study has been carried out in the establishment of a tobacconist, specifically: Estanco del Portillo. For this, a theoretical framework has been developed based on previous works from which we extract three methodologies. First, a survey is carried out on 307 customers of the tobacconist itself, to discover the profiles of the establishment's customers and their behavior. On the other hand, an interview was conducted with the manager of the tobacconist, to learn more about the business, its operation and the way of relating to customers, in order to understand their current experience. Finally, an observation is included to see if certain variables such as price or incentives can encourage the purchase and therefore improving the customer's experience. Finally, after obtaining the results of the described methodologies, it can be concluded that the establishment's customers are mainly adults, very loyal to the tobacconist, due to the good treatment and its wide availability, being also very loyal to its usual brands and products.

## 1. Introducción:

### 1.1. Motivación: importancia e interés del trabajo.

Los estancos, son un monopolio los cuales controla el estado y posee la producción, distribución, importación y ventas en exclusiva de varios bienes, es decir, un monopolio estatal, y aunque se traten de “empresas” estatales, no dejan de ser al fin y al cabo empresas. Según un estudio donde se analizan 287 compañías de Estados Unidos, se busca saber cómo las marcas generan lealtad con la calidad de su experiencia. Las conclusiones del estudio remarcan un incremento en las compras de los clientes; una menor sensibilidad al precio; y una mayor resistencia al cambio. (Forrester 19 junio 2018).

El V Informe sobre la experiencia del cliente presentado por Bain & Co y DEC (17 de diciembre de 2021), realizado a partir de la opinión de 20.000 encuestados y directores de 150 empresas y teniendo en cuenta 15 sectores diferentes, explica que en la sociedad el 5º nivel de la pirámide de Maslow (Autorrealización) no está tan enfocado a la posesión de bienes para un desarrollo personal, sino que la sociedad ha evolucionado volviéndose exigente con un consumo más experiencial, y que este pasa a tener mayor relevancia en la decisión de compra.

Desde los últimos años existen más estudios que introducen el uso del *Net Promoter Score* (NPS), André Carvalho lo resalta, ya que dicho indicador muestra la correlación del comportamiento de los clientes con su experiencia. Algunos de los datos más relevantes del informe son, que la recomendación de las personas entrevistadas es muy baja, destacando que la gente más joven es la que menos recomendaría su empresa top a un familiar o amigo, incrementando el número de detractores y neutros. Su estudio concluye con la existencia de tres factores que influyen de forma significativa a la hora de elegir un producto o una marca. Estos factores son el precio; la calidad del producto o servicio; y por último la emoción, que puede entenderse como el prestigio o la confianza que genera en los consumidores.

Con estudios de estas características se puede ver cómo la experiencia del cliente se tiene cada vez más en cuenta por empresas de cualquier tipo a nivel global. Se confirma que las empresas líderes en la experiencia del cliente obtienen una mayor rentabilidad frente a sus competidores, además de que una mayor implicación del empleado en las empresas minoristas, es importante para conseguir una mejor visión por parte del cliente.

Dicho todo esto, el análisis de la experiencia del cliente en un estanco puede resultar de gran interés para los propietarios de los estancos, ya que todos los resultados y conclusiones extraídas por las distintas metodologías llevadas a cabo, pueden tener una aplicación directa y de esta forma mejorar en muchos aspectos tanto a nivel interno como externo; la atención al cliente, variación de la demanda ante una promoción por parte de un producto, las preferencias de los consumidores el grado de satisfacción con el servicio prestado, entre muchos otros.

En la actualidad los estancos ofrecen una cantidad de servicios y productos (no solo tabaco), mucho más amplia y variada que hace años. Esto ha provocado el aumento tanto su cuota de mercado, como el número de competidores potenciales del mismo. De esta forma, una buena gestión de la experiencia del cliente puede generar un incremento en la percepción del valor añadido por parte de los consumidores, generando una ventaja competitiva frente a la competencia, ya que conocer a estos clientes es un factor determinante para cualquier empresa en la actualidad (Verhoef et al., 2009).

Se deben comprender la experiencia del cliente a lo largo del recorrido de compra, e interpretar la interacción a lo largo de todos los puntos de contacto. Cada estanco debería ser capaz de crear experiencias positivas con sus clientes para así marcar la diferencia respecto al resto. El estudio de Lemon y Verhoef (2016), es de gran interés. Este busca cómo desarrollar una comprensión más sólida de la experiencia del cliente, ya que su comportamiento es cada vez más complejo. Su importancia recae en que si se crean buenas experiencias se puede generar un vínculo sólido y duradero con los clientes.

“La experiencia del cliente debe ser lo más importante en la agenda de todas las empresas y organizaciones. Son las mismas marcas las que reconocen su importancia para su reputación.” (Cristian Cabezas, 2019). Así que, debido a la creciente importancia de la experiencia del cliente para las empresas, se va a estudiar los factores que intervienen en la experiencia del consumidor en los estancos durante su *costumer journey*, todo ello mediante la realización de metodologías tanto cuantitativas como cualitativas. El estanco sometido a dicho estudio es el Estanco del Portillo, situado en calle Conde de Aranda 126 de Zaragoza.

Tras estas metodologías y sus resultados se pueden llegar a conclusiones acerca de cómo es la experiencia del cliente en este estanco y si esta se puede mejorar (dentro de lo posible).

Como conclusión, este estudio puede ayudar mucho a comprender ciertos comportamientos de los clientes ante determinados productos, promociones, precios o actitudes, y cómo estos pueden influir sobre su experiencia lo largo de los distintos puntos de contacto que tiene el consumidor con el negocio.

## 1.2. Objetivos y estructura del trabajo

El principal objetivo que se quiere alcanzar con este estudio es el de **analizar la experiencia de compra de los consumidores en el estanco**. Para alcanzar dicho objetivo se van a fijar una serie de objetivos más específicos con los que se pretende alcanzar ese objetivo principal.

- La elaboración de un marco teórico sobre la experiencia del cliente. Este se basará en la revisión de trabajos y estudios sobre **cómo** gestionar la experiencia del cliente, y qué factores/variables son determinantes para potenciarla.
- El segundo, consistirá en descubrir y analizar el perfil socio demográfico de los clientes de dicho estanco. Además, se estudiarán las variables del establecimiento, cuales resultan las más importantes para sus clientes, por el valor que estos perciben. Por último, otros datos de interés son: identificar posibles similitudes en los hábitos de sus compras (horarios); como en su periodicidad (cliente diario); o la medición del grado de fidelización, a través del *Net Promoter Score*.
- En tercer lugar, se analizará la efectividad de dos promociones, una en relación al tabaco y otra en bebidas (ambas reforzadas por azafato y dependiente, respectivamente), viendo así cómo es la reacción de los clientes ante ellas, y estudiando si estas tienen efectividad o no. Estas son prácticas muy habituales en estos establecimientos y permiten ver cómo actúan los clientes, y el impacto en su experiencia en la compra.
- Por último, la realización de una entrevista en profundidad, para conocer cuál es el funcionamiento del estanco, y qué acciones se llevan a cabo, que puedan influir en la experiencia del cliente. De esta forma se podrán potenciar todos los aspectos positivos y corregir los negativos. Además, ayudará a comprender más sobre la gestión del negocio, cómo se afrontó el coronavirus y su gran impacto, tanto a nivel económico, como social (a la hora de relacionarse).

Para poder alcanzar estos 3 objetivos y poder analizar sus resultados para llegar a unas conclusiones prácticas y precisas para el negocio, el trabajo se va a estructurar de la siguiente forma:

Tras la elaboración del marco teórico, donde se explicarán las variables relevantes que se tendrán en cuenta para el estudio, se pondrán en práctica estas técnicas de investigación. Encuestas a todos los clientes durante un periodo de tiempo concreto, a todos los clientes que entran al establecimiento. Una entrevista en profundidad para ver qué acciones se llevan a cabo y cuales se podrían implementar para mejorar la experiencia del cliente. Y, finalmente una observación, para medir la efectividad que tienen las promociones en determinados productos, es decir, si tienen o no, aceptación por parte de los clientes. Por último, tras las metodologías se contrastarán los resultados obtenidos, para el análisis sobre la experiencia del cliente en el estanco.

## 2. Marco teórico:

### 2.1 Evolución de la experiencia del cliente y concepto

Crear una buena experiencia para el cliente a lo largo de todos los puntos de contacto, que éste tiene con el establecimiento, marca o producto, es uno de los principales objetivos que llevan persiguiendo muchas empresas desde principios del siglo XX hasta hoy en día.

La experiencia del cliente, como concepto, no se trata como algo innovador que haya surgido hace poco, esta ha existido desde que existe el comercio. Lo que sí que es relativamente nuevo, es que ahora se tiene en cuenta como una disciplina más, convirtiéndose con el paso de los años en un factor determinante muy valorado por las empresas para la captación y retención de consumidores (Mónica Díaz, 2021).

El comienzo de la experiencia del cliente empezó en los años 20, con pequeños estudios de mercado, cuya única finalidad era el aumentar la cuota de mercado de las empresas. Posteriormente Abbot (1955) y luego Alderson (1957) ampliaron y resumieron este concepto a “lo que la gente realmente desea no son productos, sino experiencias satisfactorias” (Abbot 1955, p. 40).

Siguiendo en esta misma línea, durante las décadas de los 70 y los 80 en Estados Unidos, es cuando realmente empieza a emerger con fuerza el término experiencia del cliente, y muchas empresas para conseguir una buena experiencia adoptan el primer sistema de

calidad total, **Total Quality Management** (TQM), un conjunto de múltiples iniciativas centradas en el marketing, y en conocer las necesidades del cliente. Y los teóricos de esta época (por ejemplo, Hirschman y Holbrook 1982; Thompson, Locander y Pollio 1989) ampliaron la visión del comportamiento humano dando la importancia que merecían los aspectos emocionales en la toma de decisiones y las experiencias.

Con el paso de los años se producen cambios en el mercado, en las exigencias y preferencias de los consumidores, y es en este momento cuando las empresas se centran en la fidelización y retención de los mismos a través del marketing relacional, cuyo concepto fue introducido por Berry (1993), basándose esta estrategia de marketing en establecer una relación de confianza y duradera entre tu marca, servicios y productos, y tus clientes. Otros estudios relevantes que abarcan la experiencia del cliente (Pine y Gilmore, 1998) introducen la idea de experiencia como algo distinto de los bienes y servicios, señalando que un consumidor compra una experiencia para "*pasar tiempo disfrutando de una serie de eventos memorables que una empresa organiza (...) para involucrarlo de una manera intrínsecamente personal*" (70 / Journalof Marketing: Número especial de AMA / MSI, noviembre de 2016).

Con la introducción de variables como las emociones o la fidelización de clientes, se observó que esa gestión de la calidad no era suficiente, como se publicó en el libro *Managing Costumer Value*, (Bradley Gale, 1994), que además de tener en cuenta la satisfacción del cliente, hay que demostrar el valor del producto o servicio que ofreces. Ese "*Customer Value*" tenía en cuenta aspectos tan importantes como la comunicación con el cliente, el precio y otros múltiples aspectos que impulsaban el valor percibido por el cliente antes, durante y después de la compra.

Con el paso del tiempo y los cambios producidos por la evolución del mercado y de los propios consumidores, diversas empresas han adoptado el término “gestión de la experiencia” y lo han incorporado, como una de las misiones básicas e imprescindibles para ellas. Uno de los ejemplos más actuales es el caso de Starbucks. Se ha argumentado que el éxito de esta empresa se basa en crear una experiencia distintiva para el cliente que la diferencia del resto (Michelli, 2007). Además, uno de los informes más recientes de IBM señala la experiencia del cliente, como un factor clave para la creación de lealtad hacia marcas y servicios por parte de las empresas (Badgett, Boyce, and Kleinberger 2007). Esta necesidad de crear unas experiencias diferentes al resto de competidores se debe a los cambios tan significativos en los consumidores y el mercado, por el aumento

en la competencia entre empresas. Estas buscan que sus consumidores a parte de estar satisfechos con sus productos y servicios, tengan experiencias con las marcas, creando así el marketing experiencial. De esta forma una determinada experiencia o sensación queda ligada una marca, haciendo que el consumidor cada vez que experimente una sensación igual la relacione al instante con la marca.

Esta constante distinción ha llevado a la gran mayoría de las empresas de la actualidad a diferenciarse, ofreciendo experiencias únicas y que les distinga del resto. Dicho argumento está respaldado por Pine y Gilmore (1999), puesto que la creación de una experiencia distintiva puede generar un enorme valor económico muy importante para las empresas.

Finalmente, a través de los estudios las empresas se dan cuenta de la influencia de las emociones en el proceso de compra, y con la inclusión de estas nuevas necesidades por parte de los consumidores ha provocado que el término “experiencia del cliente” evolucione con el paso de los años, dando lugar al marketing experiencial, donde el consumidor tiene en cuenta sus propios antecedentes de compra en el establecimiento. Y la duración de la relación antes quedaba ligada a los compromisos posteriores a la compra, que la empresa tenía con cada uno de sus clientes, mientras que hoy en día abarca **TODO** el viaje del consumidor con la empresa, y las experiencias que este tiene durante el mismo.

Tras este resumen de cómo la experiencia del cliente ha ido evolucionando, ganando más importancia con los años y su impacto en los distintos tipos de marketing, que han ido surgiendo según las necesidades de las empresas provocadas por los cambios en el mercado y de los consumidores. La experiencia del cliente puede adoptar las siguientes definiciones:

- Para Gentile, Spiller y Noci (2007), "la experiencia del cliente se origina a partir de un conjunto de interacciones entre un cliente y un producto, una empresa o parte de su organización, que provocan una reacción. Esta experiencia es estrictamente personal e implica la participación del cliente en diferentes niveles (racional, emocional, sensorial, físico y espiritual)". (p. 32)
- Para Schmitt, Brakus y Zarantonello (2015) su visión es mucho más amplia. “Sugieren que cada intercambio de servicios conduce a una experiencia del cliente, independientemente de su naturaleza y forma. Esta perspectiva expansiva considera la experiencia del cliente de naturaleza holística, incorporando los

aspectos cognitivos, emocionales, respuestas sensoriales, sociales y espirituales a todas las interacciones con una empresa” (p. 70).

- Para Donelly (2009), “La experiencia del cliente es definida como la fusión de tributos tangibles (sensoriales) e intangibles (simbólicos) producidos por el consumidor y la empresa para crear un evento placentero, significativo y memorable.” Dicha experiencia involucra una serie de elementos complejos que afectan y moldean las percepciones de manera subjetiva del cliente y sus actitudes. Además, la autora menciona 5 dimensiones de la experiencia del cliente: novedad, aprendizaje, relevancia personal, sorpresa y compromiso.

## 2.2 Base teórica acerca de las variables relevantes

Al hablar de la experiencia del cliente, hay una multitud de variables a tener en cuenta, aunque no todas ellas están bajo el control de la empresa, ya que algunas son estímulos externos y de los cuales no existe un control directo. También destacar que los consumidores pueden llegar a mostrarse indiferentes frente a cualquiera de todas las variables, y que la influencia sobre estos variará en función de cada persona, puesto que a cada individuo le afectan estos estímulos de forma subjetiva, dependiendo de su personalidad y forma de ser.

Para Meyer y Schwager (2007), se puede afirmar que la formación de la experiencia del propio cliente es de naturaleza holística, es decir, se estudia en su totalidad como un conjunto y no de forma separada por cada una de las partes que la integran, esto implica tener en cuenta todas las variables que afectan al cliente como un conjunto; las respuestas cognitivas, afectivas, emocionales, sociales y físicas del cliente. Esta experiencia se crea y ve afectada tanto por elementos controlados por la empresa (por ejemplo, experiencias previas, el precio, la variedad de productos), como también por factores que no dependen de la propia empresa y están fuera de su control, por ejemplo, la influencia de otros establecimientos, el propósito de la compra o el entorno.

La mayoría de los estudios se han centrado en el primer tipo de elementos nombrados en el párrafo anterior (los controlados por la empresa), y en cómo estos influyen en la forma de actuar de los clientes. Uno de esos estudios es el de Baker et al. (2002), donde tenía en cuenta los efectos de factores como el precio, la variedad de productos, el servicio ofrecido o el valor percibido del cliente. En su misma línea hay trabajos relacionados con

los mismos elementos, cómo vendría a ser el estudio de Naylor et al. (2008), que incluía otros elementos controlados, pero algo más intangibles como son, el ambiente de la tienda y el impacto de música, olores y colores. Pero no solo habría que fijarse en elementos cognitivos y sus respuestas afectivas por parte de los clientes, sino que es interesante incluir componentes sociales, físicos y del entorno que rodea a los clientes.

Puccinelli resaltó que, a la hora de tener en cuenta al cliente, sus objetivos y propósitos de compra, son muy determinantes a la hora de medir su experiencia. Estos objetivos están condicionados por características como los rasgos de la propia personalidad, el perfil socio demográfico, la ubicación y las propias circunstancias actuales de cada individuo. De esta forma las empresas pueden aprovechar la comprensión del comportamiento del consumidor, ya que un aumento en dicha comprensión puede mejorar la satisfacción del cliente. Esa comprensión se puede lograr estudiando cómo influyen las variables que afectan al cliente intentando potenciar aquellas que están controladas por la empresa (Puccinelli et al. 2009).

Volviendo a la experiencia del cliente, como un concepto más holístico, y fijándonos en estudios anteriores (por ejemplo, Baker et al 2002; Grewal et al 2003; Verhoef, Neslin y Vroomen 2007), se desarrollan varios elementos determinantes para esa experiencia (Tabla 1). Se observa que en la parte que aborda no solo lo físico sino también las emociones que experimentan los clientes permiten conocer “pistas” que son emitidas por los consumidores, ya que tienen mucho peso en la decisión de comprar o no. Esas “pistas” emocionales tienen que ser tomadas en cuenta al igual que las físicas. Sloan (2002) comenta que “Las empresas deben gestionar ese componente emocional de las experiencias con el mismo rigor que la funcionalidad de los productos y servicios.

El conjunto de todos estos estudios comentados anteriormente ayuda a explicar cómo factores no monetarios (intangibles), como el orden y limpieza del establecimiento o una larga espera a ser atendido, pueden llegar a pesar más que un factor tan relevante como viene a ser el propio precio. Y para que las empresas incrementen al máximo la experiencia, estas deben gestionar sus emociones. La mejor forma de obtener esa información consistiría en observar y mantener una breve conversación con los clientes sobre su experiencia para una mejor comprensión de sus encuentros con la empresa, dando así una visión más profunda de las “pistas”.

Otro de los pasos importantes para comprender cómo se genera la experiencia del cliente, es observando las interacciones entre marca y cliente, y cómo estas influyen en su experiencia y su decisión de compra. Esta percepción del cliente sobre una determinada marca es generada por dos factores principalmente, primero las expectativas que tiene ese cliente hacia una determinada marca, y segundo las experiencias de compras anteriores de ese mismo producto (Ofir y Simonson 2007). Uno de los ejemplos más claros para este caso sería el de Apple frente a IBM, ya que las garantías tanto en la calidad, como en el servicio de venta y postventa. Hace que sus clientes tengan una buena imagen de su marca y la percepción de sus usuarios sea que Apple proporcione un mayor valor frente a IBM.

Estas impresiones de los clientes son resaltadas en el estudio de Muthukrishnan y Chattopadhyay (2007), ya sean tanto positivas como negativas, pueden influir en las experiencias futuras del cliente, y por lo tanto en la percepción hacia esa marca para próximas compras. Esto abre nuevas líneas de investigación para entender cómo influye en la percepción inicial de cualquier cliente frente a una marca y a su vez en esa misma marca, pero en una línea temporal posterior. Además, no influyen de igual manera en la experiencia del cliente, las percepciones positivas y las negativas, observándose que el impacto de las experiencias negativas es mucho más significativo, ya que los consumidores tienden a recordar mucho más una mala experiencia, que las buenas.

Una de las principales conclusiones sobre el conjunto de variables que afectan a la experiencia del cliente, se trata de que el enfoque holístico comentado al inicio, reconoce que la experiencia del cliente no es algo estático y que solamente se limita a la propia interacción del cliente en el establecimiento. Sino que se ve afectado por las experiencias en los procesos de, búsqueda de la información, compra y postventa (Neslin y col. 2006).

Para finalizar el apartado, y a partir del conjunto de estos estudios (Verhoef et al. (2009); Puccinelli et al. (2009); Melero et al. (2016); Lemon and Verhoef (2016); Grewal et al. (2009) se han extrapolado el conjunto de variables que influyen en la experiencia del cliente. La Tabla 1 muestra de forma resumida, un cuadro esquemático de las variables qué influyen, de forma general, en la experiencia del cliente. (Véase en el Anexo I la tabla con cada variable detallada). A pesar de estos múltiples factores, es vital comprender que el proceso de creación de la experiencia del cliente está compuesto por múltiples puntos de contacto independientes, pero cuyas variables pueden condicionarse entre sí.

Conjunto de variables a tener en cuenta en la experiencia del cliente				
Variables fuera del control de la empresa			Variables controladas por la empresa	
Factores del consumidor			Factores intangibles	Factores del producto/servicio
Factores Psicológicos	Factores personales	Factores sociales		Variables del Marketing Mix

*Tabla 1. Conjunto de variables del modelo teórico*

### 2.3 Modelo teórico propuesto

Para la realización del estudio de la experiencia del cliente en el estanco, hay que tener en cuenta cómo se genera la experiencia del cliente a la hora de diseñar estrategias de gestión de la misma. Estudios (p. Ej., Pine y Gilmore 1999) proporcionan algunas evidencias indirectas de que estrategias basadas en la experiencia del cliente pueden lograr una ventaja competitiva que les permita distinguirse de la competencia. Para llevar a cabo dicho estudio es relevante determinar qué variables se van a tener en cuenta en el modelo teórico, mediante la revisión de los trabajos nombrados anteriormente.

Las ventajas de diseñar una buena estrategia de gestión de las experiencias de los clientes, pueden marcar la diferencia para cualquier organización, distinguiéndola del resto.

- Incremento en las ventas; ya que un cliente satisfecho con el trato recibido, tiene más posibilidades de repetir su compra, volviendo a nuestro establecimiento. Generando la posibilidad de que adquiera o pruebe otro de los productos o servicios también conocido como *cross-selling* o venta cruzada.  
Por ejemplo, un estudio de Forrester Research, ha comprobado que las compañías que trabajan en la gestión de la experiencia de cliente incrementan en un 14% sus ventajas con respecto a las que no lo hacen.
- Incremento de nuevos clientes; en la actualidad existe una tendencia por parte de los consumidores a fiarse más de su propia experiencia o la de otros usuarios, antes que de la imagen que la marca transmite. Nuestros propios clientes son la mejor publicidad para captar otros nuevos.

Por ejemplo, si una empresa ofrece un mal servicio, se verá obligada a “tapar” esa imagen mediante una mayor inversión en marketing y a reponer esos clientes que ha perdido. “Es más caro recuperar o conseguir un cliente nuevo, que mantenerlo.”

Una vez definidas las variables relevantes para el estudio, se agruparán según el grado de intervención del estanco. Si es capaz de controlar, y por lo tanto se puede intervenir en esa experiencia del consumidor. Mientras que, por otro lado, quedan las variables fuera del alcance del estanco, centrándose solamente en factores que afectan al propio consumidor reflejándolas en la siguiente tabla.

Variables No controladas por el Estanco			Variables controladas por el Estanco	
Percepción	Perfil demográfico	Clase Social	Ambiente del estanco y Marca	Variables del Marketing Mix

*Tabla 2. Variables más significantes del estudio*

### 2.3.1 Variables controladas por la propia empresa

Las variables más fáciles de controlar para una empresa, debido a su grado de intervención, son las que si dependen de esta, y cuyos datos son más fáciles de obtener. Estas pueden tener un impacto relevante en la decisión de compra afectando positiva o negativamente en la experiencia del cliente. Para el caso de las variables controladas por la empresa se han identificado un total de 6 variables que pueden influir en la decisión de compra final del consumidor.

En primer lugar, se van a explicar las 4 variables del *Marketing Mix*, que vendrían a ser los factores más tangibles, ya que tienen que ver con el producto en sí. Y después los factores intangibles

#### **Factores del Marketing Mix:**

Hay que generar una estrategia que genere tanto valor a la empresa, como para el cliente donde las variables del *marketing mix*, juegan un papel muy importante siendo las principales variables en las que se centran muchas empresas hoy en día, ya que muchos clientes se preguntan cada vez más qué compran, dónde y cuánto pagan por ello.

1. Producto. Es el bien o servicio que está a disposición del consumidor. Una investigación de Fox y Sethuraman (2006) habla sobre el beneficio, a nivel de posibilidades, que da poseer los distintos formatos que pueda tener un producto. Esto da al consumidor una “flexibilidad” económica y funcional a la hora de elegir el formato que más se acomode a sus necesidades y afectando positivamente a su experiencia en su compra.

Para el caso de este estudio, la variable del producto tiene poca relevancia. Como se trata de establecimientos cuyos productos son controlados por el estado, todos ellos deben tener los mismos y al mismo precio. Una de las pocas formas de diferenciarse es poseer una amplia gama de productos, sus posibles distintos formatos, y servicios complementarios que enriquezcan la experiencia del cliente (p. Ejem. Nevera para bebidas, juegos y loterías, tarjetas bus, comestibles).

2. Precio. Tanto para las empresas como para los consumidores, el precio es el factor más importante y determinante a la hora de adquirir un producto o servicio. Marca los ingresos para una empresa mientras que para el consumidor consiste en el valor percibido del producto o servicio que están adquiriendo y por lo tanto tiene que ser mínimo, igual o superior que el esperado, para una experiencia satisfactoria del cliente.

Una de las tareas más difíciles para el minorista es fijar un precio adecuado a sus productos, un precio bajo puede tener un impacto en el consumidor de que ese producto o servicio es de “baja calidad”. Además, para un negocio con muchos artículos, la mayoría de los cuales son irrelevantes para un determinado usuario puede dificultar la investigación del impacto del precio en la experiencia del consumidor.

Las investigaciones de este tipo sugieren que es importante adquirir mercadería de un precio medio – alto para los clientes más leales. Y mercadería que se acomode en precio y expectativas para los nuevos clientes (Kopalle y col. 2009). Un ejemplo del anterior caso sería la introducción de cigarrillos desechables, cuya cuota de mercado está en crecimiento y gran cantidad de clientes entran a informarse para adquirir el producto por primera vez.

3. Promoción. Esta variable es muy utilizada por los fabricantes y productores para transmitir a los consumidores los ahorros económicos de los que se beneficiarían al adquirir un producto de su marca, todo esto en un momento concreto, ya que se trata de unas técnicas de carácter temporal.

Las promociones pueden adoptar varias formas para el consumidor, las más utilizadas suelen ser las promociones de precios y las exhibiciones en tienda física, demostrando su efectividad en un aumento casi inmediato en las ventas del artículo promocionado (Bijmolt, van Heerde y Pieters 2005; Pan y Shankar 2008). Esta información se puede corroborar con una observación en el comportamiento de los consumidores, sobre cómo influyen las promociones de precio en productos como comestibles o bebidas. Además de las exhibiciones en la tienda por parte de las marcas de tabaco, debido a que existen múltiples estudios como el de Ailawadi y col. (2009) dictaminando que muchas decisiones de compra se toman en tiendas físicas.

Un aspecto a destacar en las promociones de precios por parte de Walters (1991) “Una promoción de precio del artículo A puede incrementar las ventas de un artículo complementario B, pero no al revés”.

Por último, organizar las decisiones de promoción entre marca y estanco: el minorista está interesado en mejorar su propio desempeño, mientras que las casas de tabaco están interesadas en mejorar el desempeño de sus marcas. Ambas deberían ir en la misma dirección para maximizar el objetivo de la promoción.

4. Distribución. La cadena de suministro es un factor importante para la fiabilidad de la misma, ya que un problema en el abastecimiento de la mercancía en este tipo de negocio traería consecuencias drásticas, generando una mala experiencia para el cliente por la ausencia de su producto, pudiendo llegar a perder el cliente.

En el caso del estudio, la distribución no es un gran problema ya que existe un proveedor único que suministra a toda España, con sedes en todas las provincias que se encargan de abastecer a todos los estancos por rutas y días preestablecidos, estableciéndose de forma fija y no pudiéndose cambiar, solamente se pueden omitir. De esta forma el proveedor se garantiza que a priori no se produzcan cambios que afecten a los repartos de mercancía.

La siguiente ilustración representa gráficamente cómo hay factores controlables por la empresa y a su vez otros factores externos, que quedan fuera del control, influyendo en la experiencia de compra del cliente y de forma indirecta a esos factores que si están controlados.



*Ilustración 1. Esquema del efecto de las variables en la experiencia del consumidor*

### **Factores Intangibles:**

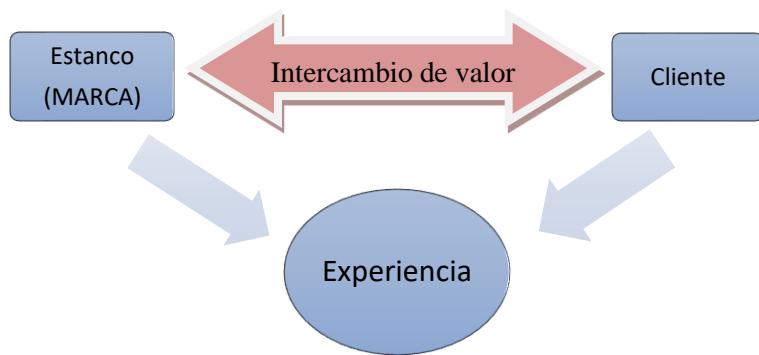
1. Ambiente. Como se ha comentado en la base teórica, el ambiente del establecimiento, su atmósfera, puede afectar en la experiencia de compra del cliente. Esta atmósfera tiene en cuenta aspectos tangibles e intangibles del diseño de la tienda (disposición, música, olores, iluminación, temperatura) y en cómo pueden influir en el estado emocional del consumidor, el cual está ligado a la experiencia en la compra del mismo en el establecimiento. Por ejemplo, una iluminación adecuada, con luces tenues y relajantes, puede llevar al consumidor a sentir que la tienda es más acogedora e incentivarlo en su compra (Baker, Levy y Grewal 1992).

Dentro del ambiente, existe una parte relacionada con los empleados y como estos interactúan con los clientes. Las percepciones e interpretaciones de los clientes sobre el comportamiento de los empleados influyen en las expectativas que estos tienen en el servicio y, por lo tanto, en la calidad del mismo (Baker y col. 2002). Si se percibe que los empleados muestran una actitud cercana, escuchando y desarrollando confianza puede impulsar positivamente la experiencia del cliente en el estanco, generando un vínculo con el cliente. Dicha información podría obtenerse sabiendo cómo es la forma de atender a los clientes por parte de los empleados, mediante una entrevista y preguntando directamente a la persona encargada del establecimiento. De esta forma la naturaleza de

la interacción proporcionada del empleado con el cliente puede ser clave para la satisfacción de esta en el entorno del estanco.

Puccinelli recalca que “leer las señales no verbales de los clientes les permite a los empleados identificar y responder a las necesidades del cliente” (2008). En su estudio se busca comprender que factores impulsan la satisfacción, para crear una experiencia más agradable.

2. Marca. En este punto es importante considerar la interacción que se produce entre la marca y la experiencia del cliente. Como esa experiencia se ve influida por las expectativas que les genera una marca a sus clientes. Keller (1993) propone que el conocimiento de los atributos de la marca es determinante para que el consumidor determine el valor que le proporciona. La ilustración 2 muestra la existencia de una interacción entre marca y consumidor, y como dicha relación genera un intercambio de valor en ambos sentidos, afectando en la experiencia de compra del consumidor.



*Ilustración 2. Intercambio de valor entre el estanco y el cliente*

En dicho intercambio de valor hay una propuesta de valor del estanco al cliente de sus productos y servicios, el cliente recibe la percepción de dicho valor, y ambas partes tras el intercambio obtienen una experiencia. Por parte del estanco el valor recibido por el cliente y por parte del cliente dependerá de las expectativas previas a la compra.

Esto puede abrir una posible investigación futura, para comprender cómo las percepciones iniciales de un cliente de una marca pueden influir en distintos elementos de las experiencias posteriores del cliente con la propia marca, y cómo esas experiencias, a su vez, pueden influir en las percepciones de la marca en un futuro.

Teniendo en cuenta que las percepciones positivas de la marca pueden influir de forma diferente frente a las percepciones negativas en las experiencias de los clientes. Se podría investigar hasta qué punto esas percepciones (positivas o negativas) pueden tener un efecto significativo en la experiencia del cliente, y para ello se puede medir el grado de satisfacción del cliente con la marca, por el servicio prestado, mediante una puntuación numérica en una encuesta. Múltiples estudios (por ejemplo, Boulding y col. 1993; Bolton y Drew 1991; Mittal y col. 1999) utilizan estos datos numéricos a lo largo del tiempo con el mismo grupo de clientes, para una comprensión más dinámica del mismo. Relacionado con este tipo de estudio cuantitativo de los clientes se ha podido demostrar que las valoraciones de satisfacción son muy sólidas a lo largo del tiempo, ya que contienen fuertes efectos de arrastre, siendo importantes predictores de valoraciones futuras.

### **2.3.2 Variables no controladas por la propia empresa**

A continuación, se va a tratar sobre la otra parte de variables, las que quedan fuera del control de la empresa y que quedan algo más determinadas por el consumidor. Algunos de estos factores no son estudiados como tal en las metodologías, pero tienen su importancia en la experiencia del cliente y se comentarán los aspectos teóricos para ver su peso en esa experiencia.

#### **Factores Sociales:**

Dentro de los factores sociales se pueden diferenciar dos variables a tener en cuenta que giran en torno al consumidor (Anexo I). Todos estos pueden sonar similares, pero afectan de forma muy distinta en la experiencia y motivación de la compra.

1. Cultura. Es el principal determinante que define el comportamiento humano ya que se trata del entorno con el que las personas crecen. Siendo el conjunto de valores, creencias y costumbres que comparte una determinada sociedad y que influyen en el comportamiento de los distintos individuos que la forman.
2. Clase social. Serían cada uno de los subgrupos que forman una sociedad cuyos miembros son semejantes en cuanto a prestigio y estatus social, y sus comportamientos y conductas son parecidas entre sí, regidas bajo los mismos valores internos. Este factor afecta en la compra de los productos del estanco (p. ejem. no todas las personas se pueden permitir las marcas más caras, ni la misma cantidad de compra en su visita al establecimiento).

Cómo conclusión sobre el conjunto estos factores, remarcar que la experiencia del cliente queda muy afectada por su ambiente social, habiendo multitud de circunstancias que interfieran en esa experiencia. Por ejemplo, prestar más atención a un cliente por parte del vendedor puede disminuir la satisfacción de otro cliente, teniendo consecuencias en su experiencia (Baron, Harris y Davies 1996; Martin 1996; Martin y Pranter 1989).

### **Factores Personales:**

Para estos factores se tienen en cuenta variables mucho más subjetivas y que dependen de cada uno de los consumidores, afectándoles de forma distinta (por ejemplo, frente a un mismo estímulo, un cliente puede verse afectado en mayor o menor medida en función a su personalidad, frente a otro consumidor). Las variables seleccionadas dentro de los factores personales son:

1. Estilo de vida. Este vendría a definirse como el conjunto de ideas, actitudes y actividades que diferencian a los distintos grupos sociales que existen y determina el tipo de relación de los individuos que lo componen, con su entorno. A la hora de estudiar los estilos de vida de los consumidores, se trata de datos fáciles de cuantificar y clasificar mediante las encuestas personales que serán llevadas a cabo en el estudio sobre el perfil social de los clientes del estanco.

2. Personalidad. “Es el conjunto de rasgos psicológicos que determinan la forma en la que el individuo se comporta en determinadas ocasiones”. Esta personalidad la determinan:

- Nuestra propia naturaleza
- Las propias circunstancias que nos acompañan día a día durante nuestra vida.
- Los efectos provocados por las decisiones que tomamos a lo largo del tiempo.

3. Perfil demográfico. Son el conjunto de características físicas, sociales y económicas que describen al consumidor. Esta información permite conocer mucho más al tipo de consumidores que frecuentan un establecimiento y cómo reaccionarían ante determinados estímulos como productos, precios o promociones.

Identificar este perfil y analizarlo, puede proporcionar siempre un conjunto de datos muy valiosos para cualquier empresa, detectando patrones de compra, el perfil de las personas que adquieren un determinado producto o que las promociones se ajusten más a las preferencias y necesidades de los clientes.

### **Factores Psicológicos:**

Hay que comprender que los consumidores buscan lograr algún objetivo (por ejemplo, satisfacer una necesidad en un momento concreto simplemente por ocio, o interacción social adquiriendo bienes de incremento de la reputación.) comprando o adquiriendo determinados productos y servicios en particular. Además, hay que tener en cuenta que dichos objetivos pueden variar en función del momento de la compra, ya que van ligados en función de las necesidades o estímulos del consumidor.

Tauber (1972) sugiere que los factores explicados anteriormente (Sociales y Personales) tienen mucho que ver, y motivan la compra mucho más allá que el simple hecho de adquirir un producto. La motivación en la compra influye en cómo los consumidores perciben el entorno de compra, su comportamiento de compra y la posterior satisfacción o insatisfacción con la experiencia de compra (Ilustración 2).

De acuerdo al estudio de Lee y Ariely (2006), las promociones tienden a ser más efectivas a la hora de influir en el comportamiento de compra de los consumidores, y la motivación de compra es menos concreta. De aquí se puede articular una observación que estude la influencia de las promociones frente a productos básicos que no requieran una toma difícil de decisiones por parte del consumidor.

El último aspecto a comentar antes de entrar con las metodologías, hablar de la importancia de “Fidelización” como concepto, ya que trata de administrar las relaciones con el cliente. Este concepto consiste en crear y mantener relaciones con los clientes a través de la generación de valor y un mayor nivel de satisfacción que la competencia. Para poder alcanzar el camino de la fidelización es necesario conseguir la máxima satisfacción posible. (Kotler & Armstrong, 2017).

Para fomentar la fidelidad por parte de los clientes al estanco, es importante generar una experiencia positiva con los clientes, esto hará que estos se muestren reacios a comprar a la competencia, por lo que les retendremos y por consecuente fidelizaremos, generando así una “resistencia” al cambio de estanco, ya que para un consumidor la palabra cambio va asociada a riesgo y el consumidor prefiere por lo general percibir el menor riesgo posible ante una compra por muy básica que sea.

### 3. Metodologías:

Tras la explicación del marco teórico propuesto, el cual incluye todos los conceptos claves e imprescindibles para una comprensión más completa del trabajo, se explicarán las

metodologías llevadas a cabo, y por qué dichas metodologías son las más adecuadas para conseguir cada uno de los objetivos, previamente definidos. Estas metodologías van a consistir en aplicar técnicas de investigación de mercados y adecuarlas a las necesidades de dichos objetivos.

### 3.1 Entrevista en Profundidad:

La entrevista en profundidad va a consistir en una entrevista con la propietaria del establecimiento. Esa persona es la que lleva el control y la organización de todo lo que ocurre en el estanco, además, sus años de experiencia en el sector darán una visión completa e íntegra del negocio y como es la relación día a día con sus clientes.

La elección de esta técnica, como la primera de todas, se debe a que su realización antes de preparar el cuestionario para los clientes, puede servir para detectar la posible ausencia de preguntas que sean de gran utilidad o para el resto de técnicas de investigación.

El objetivo de la entrevista en profundidad es conocer más acerca del negocio, quién lleva su gestión y cómo lo hace. También preguntar cómo cree que es la experiencia de los clientes y a través de qué acciones se maximiza esta experiencia. Después se puede contrastar sus respuestas con la de las encuestas personales, para ver si es verdad que los clientes se sienten igual de satisfechos como se cree y así ver si se realizan correctamente esas acciones, con esa percepción de los clientes.

La entrevista más adecuada, para este caso, es una entrevista personal, directa y no estructurada (no concluyente), en la que como entrevistadores (aunque lo más adecuado sería que el entrevistador se tratase de una persona experimentada), tenemos que conseguir información sobre las motivaciones, actitudes, creencias y sentimientos del entrevistado a cerca de una o varias cuestiones. Se trata de una técnica de carácter cualitativo utilizada como método exploratorio, es decir, van a describir esa información obtenida en relación a los objetivos planificados con anterioridad (Jiménez et al. 2019).

Durante esta entrevista es clave que se tengan en cuenta la observación de los gestos, posición corporal y el lenguaje no verbal de la persona entrevistada, pues la comunicación tanto verbal como no verbal, potencian esta metodología enriqueciendo los resultados (Grinnell, 1997 en: Hernández et al., 2003).

Al existir varios tipos de entrevistas en profundidad, en este caso por el tipo de investigación y los objetivos, lo más correcto es partir de una entrevista mixta. Estas ofrecen un amplio margen de maniobra a la hora de plantear las preguntas al entrevistado. De esta forma se puede controlar que el entrevistado no sale del tema a tratar. Para saber un poco más acerca del tipo de entrevista, y por qué se ha elegido, se destacarán sus ventajas e inconvenientes:

- Ventajas de las entrevistas mixtas:
  - Las preguntas están preparadas con anterioridad, guionizándola.
  - Es flexible, a la vez que mantiene las directrices de la información
  - Se pueden realizar las preguntas en cualquier formato, además de poder variar el orden en función de las respuestas obtenidas.
  - Los datos cualitativos obtenidos son fiables.
- Inconvenientes:
  - Se invierte un tiempo considerable en la elaboración de las preguntas ya que tienen que cumplir su objetivo de estudio.
  - El entrevistado puede cuestionar la fiabilidad de la entrevista debido a esa flexibilidad ofrecida.

Para ver qué información buscamos obtener con cada bloque y cada pregunta, se explicará brevemente su distribución y estructura. La entrevista completa, con sus respuestas puede observarse en el Anexo II.

### **Estructura de la entrevista:**

- La entrevista comienza con unas preguntas *background*, de carácter introductorio y fáciles de responder, para que la persona entrevistada se sienta cómoda durante el inicio de la misma. En esta parte se pretende sacar información sobre quién es y cuál es su función en el estanco.
- Despues vienen preguntas sobre la experiencia del cliente y su fidelización. Aquí se busca saber cuál es la percepción que tiene la dueña del estanco acerca de estas dos variables en sus clientes y posteriormente se comparará con las respuestas de los clientes, para ver si su percepción se corresponde con la realidad.
- A continuación, vienen preguntas sobre la gestión, donde se quiere ver qué acciones se realizan para una buena experiencia del cliente y si estas son lo suficientemente buenas para generar valor y retener a esos clientes.

- El posterior apartado, es para concretar el perfil genérico que frecuenta el estanco de forma habitual. Cómo son los clientes, cuáles son sus principales necesidades, y si reciben un trato óptimo por parte de la persona que les atiende.
- El penúltimo bloque son preguntas sobre el coronavirus, un tema con mucha repercusión este último año, sobre todo a la hora de interactuar con la gente, y ver si se ha visto afectada su relación con los clientes o la experiencia de estos.
- Cómo preguntas finales, se incluyen algunas de cierre sobre qué piensa del futuro de este negocio, ya que el mundo actual está en constante cambio y así ver qué dirección cree que pueden tomar los estancos en los próximos años.

La realización de la entrevista ha sido con María Pilar, propietaria y gerente del negocio desde hace más de 7 años, se trata de una persona con mucha experiencia en el sector, y con la capacidad de responder a todas las preguntas de forma concisa. Esta ha tenido lugar el lunes 6 de septiembre de 2021 a las 16:00 (la elección de esta hora se debe a la menor afluencia de gente), en un bar próximo al establecimiento, para así facilitar el desplazamiento de la persona entrevistada. Se ha elegido un bar tranquilo, para poder realizar mejor la entrevista y con poco ruido, para una mayor facilidad a la hora de escuchar y transcribirla. La duración de la sesión ha sido de 85 minutos aproximadamente desde la llegada al bar, hasta la última respuesta.

### 3.2 Encuestas Personales:

La segunda metodología que va a contener el estudio, va a consistir en la realización de encuestas a los distintos clientes que entren en el establecimiento, las cuales han llegado a la cifra de 307 personas, un número asequible, para que la muestra sea lo más representativa posible de la población (Anexo III).

La elección de esta metodología se debe por su carácter sociológico, es de las más importantes y usadas en la actualidad para la obtención y elaboración de información de una forma rápida y eficaz. Se trata de una metodología de tipo concluyente (estructurada y formal) descriptiva, es decir se busca identificar y describir de la forma más precisa posible cómo afectan un conjunto de variables previamente fijadas y especificadas, a un conjunto representativo de la población, en este caso, los clientes del estanco. Al tratarse de una técnica cuantitativa, se podrán aplicar métodos cuantitativos a los resultados para su análisis. (Jiménez et al. 2019).

Se puede definir la encuesta como “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (García Ferrando, 2003).

La población que va a utilizarse de muestra son los clientes que entran al estanco. Se trata de un muestreo no probabilístico, porque todos los individuos de la población no tienen la misma posibilidad de ser elegidos; únicamente los que entran al estanco. Dentro del muestreo probabilístico, se trata de un muestreo consecutivo, estudiándose todos los sujetos que están al alcance, sin ningún criterio. De las técnicas de muestreo no probabilístico es la más usada, debido a su rapidez, costo-efectividad y la facilidad de disponibilidad de la muestra.

El objetivo principal que se pretende conseguir con la realización de las encuestas personales es, conocer mejor el perfil sociodemográfico de los clientes del estanco. Además de saber si se tratan de clientes habituales o no (conociendo así que % de clientes están fidelizados), y la puntuación de las variables que influyen en su experiencia como clientes, su repercusión y la decisión de compra.

Estas encuestas van a ser de tipo personales y directas, es decir se va a estar cara a cara con el encuestado en el punto de venta (Jiménez et al. 2019), obteniendo de esta manera:

- Una alta tasa de respuesta y la obtención de datos de múltiples variables
- Al estar de forma presencial se pueden aclarar dudas que puedan surgirle a los encuestados, y de esta forma, evitar que se realicen respuestas evasivas.

Además, la información recogida es estandarizada, es decir todos los usuarios van a recibir las mismas instrucciones, y misma formulación de preguntas, lo que permitirá hacer comparaciones entre los datos obtenidos.

Para evitar el error de ausencia de respuesta (Politz y Simmons 1950), las preguntas de tipo personal como la edad o el género se han puesto de carácter obligatorio, consiguiendo así que todos los encuestados las tengan que responder sin perder información relevante para las conclusiones. Estos datos son muy importantes, ya que se cruzarán con el resto de respuestas, para identificar posibles relaciones entre las variables. Otro error a eliminar son los sesgos de respuesta, los cuales son desviaciones sistemáticas entre respuestas que cumplen un cierto estándar de honestidad y racionalidad, y respuestas que no lo cumplen.

Algunas de las variables que influyen en los sesgos de respuesta son: la influencia del entrevistador, la pérdida de prestigio (se contesta lo socialmente óptimo), o el sesgo de conformidad (se responde lo que se quiere oír).

Una vez explicados los aspectos teóricos y las ventajas de aplicar este tipo de metodología, la estructura de la encuesta contendrá varios tipos de preguntas, explicando a continuación lo que se busca conseguir con cada pregunta.

La encuesta está formada en su totalidad por 9 preguntas, donde se pueden diferenciar 2 bloques, 7 preguntas son comunes a todos los encuestados y solo 2 respondidas por clientes habituales, mediante una pregunta de filtro. Las preguntas empleadas son cerradas, dicotómicas y de respuesta múltiple, así como de escala en función del objetivo de cada pregunta. La elección de preguntas cerradas, es porque las abiertas son más difíciles de agrupar y codificar, puesto que se le da al encuestado la libertad de responder lo que quiera, pudiendo obtener así respuestas alejadas con los objetivos a alcanzar.

A nivel estructural se pueden observar 3 tipos de preguntas:

- Las centradas sobre la afluencia y hábitos de compra (periodicidad y horario)
- Las centradas en saber y evaluar, las variables que influyen en la experiencia del cliente (valorándolas mediante palabras con connotaciones positivas y negativas), como la propia experiencia en sí (de 0-10 para el cálculo del *Net Promoter Score*).
- Y en último lugar, las centradas en la clasificación de la muestra para saber el perfil de los clientes.

Cabe destacar la importancia de la sexta pregunta cuya función es evaluar las variables y servicio ofrecido, que es uno de los objetivos principales del estudio. Y con la séptima se calculará el *NPS*, que medirá la lealtad de los clientes hacia el estanco.

Para concluir, su duración es muy breve, ya que al tratarse de una encuesta en el punto de venta tiene que ser lo más rápida posible, para no entorpecer al resto de clientes. Además, se ha tenido en cuenta que los encuestados pueden sentirse inquietos frente a una encuesta demasiado amplia. También se ha buscado ser lo más claro posible, utilizando un lenguaje sencillo y sin tecnicismos, facilitando su comprensión.

### 3.3 Observación:

La última metodología de la investigación va a consistir en realizar una observación, para ver la efectividad de las promociones de dos tipos de productos diferentes (el tabaco y las bebidas), a lo largo de 2 días, durante 4 horas (dos por la mañana y dos por la tarde).

Por la parte correspondiente al tabaco se van a observar las marcas correspondientes a la casa ALTADIS estas marcas son: West, Ducados Rubio, Nobel, Fortuna, Golden Virginia y Horizon. Esta promoción va a ser mediante un azafato que pone la casa y que va a ofrecer productos de esas marcas a cambio de regalos que puedan incitar a probar esa marca al cliente.

Y, por el lado de las bebidas, las Coca-Colas y los botellines de agua Fontacelta, ver si los clientes están dispuestos a adquirir el agua al 50% si se llevan ambas bebidas, siendo ambos envases de 500ml. Esta promoción va a disponer de un cartel visible en la nevera durante el tiempo que dure la promoción, además de un refuerzo por parte del empleado para todo cliente, por si acaso no hubiera prestado atención al cartel.

La efectividad de las promociones se tiene que ver reflejada, en el aumento de las ventas de agua (la bebida con descuento), y el número de personas que cambian de marca o adquieren más paquetes de la marca con promoción.

Antes de introducir el concepto de observación y en qué consiste, explicar que es una **promoción de ventas**, puesto que se trata de la utilizada durante la observación para llamar la atención de los clientes. Una promoción de ventas es una estrategia comercial dedicada a la presentación y expansión del conocimiento por parte de los consumidores hacia un determinado producto. Esta promoción busca incentivar a los consumidores mediante variaciones en el producto, precio, calidad o tamaño de un producto existente (Steven Jorge Pedrosa, 2015).

A continuación, se puede definir la metodología de la observación como el registro de patrones de conducta de personas, objetos y sucesos de forma sistemática con el objetivo de obtener información del fenómeno de interés. Se trata de una metodología cuantitativa y concluyente (estructurada y formal) en la que se recoge información primaria y descriptiva (Jiménez et al 2019).

Alonso (2015), señala que la satisfacción del cliente se basa en saber retenerlos mediante una serie de ofertas atractivas. Estas ofertas tienen que ser más competitivas que las demás empresas o productos, pero resaltando que no se refiere a brindar un precio más barato,

sino llamar la atención del consumidor con una promoción más llamativa, del mismo modo, los trabajadores tienen que atenderlos de una manera muy atenta, para que el cliente perciba esa diferencia. Como cualquier técnica, tiene sus ventajas y desventajas.

- Las principales ventajas de esta metodología son:
  - La objetividad, ya que se va a observar la realidad tal y como es.
  - Sencillez y rapidez, a la hora de almacenar los datos se puede hacer de forma muy fácil en tablas previamente preparadas y estructuradas.
  - La continuidad con la que se hace esta investigación, ya que no es necesario interrumpir o molestar a nadie, ya que se trabaja por cuenta propia.

Por otro lado, el principal inconveniente que se puede encontrar, es que la observación realizada esté sujeta a cierto sesgo por parte del observador (nosotros), percibiéndose la realidad de una forma diferente a la del observado.

### **3.3.1 Diseño de la observación:**

Para el diseño de la observación, se van a seguir 8 pasos, que servirán para explicar todo lo relacionado con la misma, y respondiendo a las principales preguntas de que se observa, por qué ese suceso, dónde sucede la observación y cuándo es realizada (Jiménez et al 2019):

#### **1. Tema o problema:**

Aquí se van a describir las necesidades de información, y por lo tanto el qué observamos. Lo que se va a observar es cómo afectan las promociones a los clientes del estanco, midiendo la efectividad de las mismas.

#### **2. Unidad de observación:**

La unidad de observación va a ser los clientes del estanco, que entran a comprar durante las horas de la misma.

#### **3. Tipo de observación:**

- Va a tratarse de una observación estructurada, donde se va a definir claramente la conducta del cliente y el conjunto de variables a observar.

- Va a ser encubierta, los individuos observados no se van a percibir de que están siendo observados y también natural, porque va a ser tal cual ocurre en el entorno.

- Según el modo de aplicación, va a ser una observación personal, ya que nosotros vamos a hacer el papel de investigador, siendo los responsables de estudiar su conducta.

#### 4. Técnicas de registro:

El registro de la observación se realizará mediante soporte electrónico, principalmente un ordenador donde se tomará un registro de las variables descritas anteriormente.

#### 5. Parámetros de registro:

Son todas las unidades de medida para cada una de las variables a observar. Las tablas 3 y 4 muestran un ejemplo de las variables, con sus correspondientes medidas, para cada una de las promociones.

Las variables a considerar van a variar en función de si la observación es en tabaco o en bebidas:

- La hora de entrada del cliente al estanco.
- Si existe un refuerzo por parte del azafato (para el tabaco), o refuerzo por parte del dependiente (para las bebidas) a la hora de comunicar la promoción.
- Si el cliente decide escuchar al azafato o dependiente la promoción del producto.
- La respuesta del cliente, es decir, si este decide aceptar la promoción del producto, o en caso contrario se muestra indiferente y no compra el producto con la promoción.
- El número tanto de paquetes vendidos, como bebidas/comestibles en su totalidad.
- El género del cliente, si este es hombre (H), o mujer (M), para ver si las promociones son más efectivas en un género en particular o calan por igual.

Y en el caso de que el cliente acepte la promoción (solo se tendrá en cuenta para el tabaco), se van a tener en cuenta dos variables adicionales, que pueden enriquecer mucho el estudio:

- Si el cliente cambia de marca habitual o no. Esto es fácil de saber porque al dirigirse el azafato al cliente, este siempre pregunta “¿Es usted fumador?”, {Y en caso afirmativo pregunta} “¿Qué marca fuma?”, es en este momento donde se puede averiguar si cambia o no de marca.

- Y la última variable son los paquetes adicionales, esto viene condicionado porque cuando el cliente escucha y acepta la promoción, el azafato le pregunta cuántos paquetes tiene intención de llevarse y siempre le incentiva a comprar alguna unidad más ofreciéndole un regalo de mayor nivel al que le corresponde con el número de paquetes inicialmente pensados por el cliente. Y es ahí donde se puede ver realmente la efectividad, ya que se puede ver cómo afectan los azafatos y los propios regalos de la promoción en la experiencia del cliente, y que este adquiera por primera vez un paquete o más de los que tenía pensado llevarse.

Para ambas tablas (tanto tabaco, como bebidas), van a ser comunes la hora de entrada (Horas) y el género del cliente (Masculino o Femenino), puesto que se toma el registro al mismo tiempo.

Para el refuerzo de la promoción, si la escucha (cada una para su producto), y si finalmente la acepta o no, registrándose cada uno de esos parámetros con un “Si” o un “No”

Las ventas del producto sean cual sea este, van a ser en unidades físicas (1,2...)

Y, por último, para el caso del tabaco, si cambia de marca se va a señalar con un “Si” o un “No” y los paquetes adicionales numéricamente (del mismo modo que el número de paquetes vendidos).

#### 6. Observadores:

Para la observación me voy a encargar de realizarla yo, de forma presencial dentro del establecimiento, tratándose de una observación personal.

#### 7. Contexto de la observación:

Para la observación, como voy a ser el encargado de realizarla, me situaré en la parte de arriba del estanco, esta posee un ventanal donde se puede observar y escuchar cualquier interacción que ocurra entre los clientes, el azafato/a, y dependientes del estanco. Con esto no se va a omitir ninguna información, mientras que nuestra interacción con el cliente va a ser nula y sin que se den cuenta.

La promoción del tabaco consiste en un azafato/a que dispone de un puesto bastante amplio para así llamar la atención a los clientes, y ahí están expuestos todos los regalos promocionales. Este puesto tiene un cartel muy grande con el nombre de la marca, de esta forma se aseguran que el cliente ya sepa de qué marca se trata y puedan ver los regalos.

La categoría de los regalos tiene una relación directa con el número de paquetes comprados.

#### 8. Tiempo de la observación:

La observación va a realizarse durante 2 horas, por la mañana y por la tarde, en las franjas con más relevancia para el estanco (estas franjas se han extraído gracias a las respuestas de la entrevista personal), y así poder observar a la mayor cantidad de clientes. En lo que respecta a los días de observación, han sido los días 16 y 17 de septiembre de 2021 (jueves y viernes respectivamente), ya que ambos contienen una promoción, la cual ha sido preestablecida previamente entre la gerente y la casa.

Las tablas 3 y 4 son ejemplos de los aspectos a tener en cuenta en cada observación:

TABACO	Cliente	Hora Entrada	Refuerzo azafato (Si/No)	Escucha la promoción (Si/No)	Acepta la Promoción (Si/No)	Paquetes con promoción vendidos	Genero H/M	Cambia marca habitual	Paquetes adicionales
	1	10:34	sí	sí	sí	2	M	no	1
	2	19:21	sí	no	no	0	H	no	0
	3								
	...								

*Tabla 3. Ejemplo Tabla de la observación de la promoción Tabaco*

BEBIDA	Cliente	Hora entrada	Refuerzo dependiente (Si/No)	Escucha la promoción (Si/No)	Acepta la Promoción (Si/no)	Unidades Vendidas	Genero (H/M)
	1	10:34	sí	sí	sí	2	M
	2	19:21	no	no	no	0	H
	3						
	...						

*Tabla 4. Ejemplo Tabla de la observación de la promoción Bebida.*

## 4. Resultados

En este apartado se mostrarán los resultados, por separado, de las diferentes metodologías del estudio.

### 4.1 Resultados de la entrevista en profundidad

En este primer epígrafe, se van a describir los resultados de la entrevista en profundidad, cuyas respuestas se pueden visualizar íntegramente en el Anexo II. En términos generales, los resultados obtenidos de la entrevista han sido respuestas muy directas y precisas.

En primer lugar, gracias a el bloque de preguntas enfocadas a cómo es la experiencia del cliente se han podido encontrar variables relevantes para esta experiencia, como pueden

ser el trato con el cliente, la rapidez del servicio o una amplia disponibilidad. En relación con esto el responsable cree que estos aspectos son fundamentales y son los más priorizados. Dando así un servicio completo y una buena experiencia al cliente.

Por otro lado, para saber cómo es el funcionamiento y gestión del estanco, se explican cuáles son las pautas seguidas por los trabajadores para conseguir una buena gestión de la experiencia del cliente y las acciones de fidelización realizadas para la retención clientes, como por ejemplo facilitar el acceso a promociones a los clientes a través de azafatas de las distintas casas de tabaco, o la implantación de ofertas y precios más económicos y competitivos en productos como bebidas o comestibles. Estas promociones se pueden comparar con las observaciones realizadas y ver realmente su utilidad y aceptación por parte de los clientes.

A continuación, las preguntas dedicadas a la gestión, hay que destacar cómo se gestiona el servicio postventa, ya que es un factor que tienen los consumidores muy en cuenta a la hora de valorar positivamente su experiencia de compra. En este caso se realiza un trato muy personal e individualizado gracias a la cercanía que se suele tener con la gran mayoría de los clientes, destacándolo como un aspecto muy positivo del negocio y con un gran impacto positivo en su clientela.

La realización de preguntas sobre los tipos de clientes, da una primera imagen sobre el perfil socio demográfico y se usará para describir mejor este perfil gracias a los resultados de la encuesta.

Para acabar, los resultados de las preguntas relacionadas a cómo ha afectado el coronavirus, revelan que apenas tuvo repercusión, ya que a pesar de las medidas impuestas por el estado las cuales afectaban al negocio, este no perdió su esencia manteniendo ese trato cercano con el cliente a pesar de la situación sanitaria, haciendo ver a los clientes una disponibilidad integral para ellos, ya que no se cerró el negocio durante el confinamiento.

#### 4.2 Resultados de las encuestas

En este segundo epígrafe, se mostrará el perfil socio demográfico de los usuarios a los que se realizó el cuestionario (con las variables de sexo, franja de edad y si es cliente habitual), y con esto estudiar la influencia de este perfil sobre el resto de variables.

La tabla 5 muestra la distribución de la muestra, distinguiendo por el género del cliente, si es cliente habitual o no, y por su edad (dividido en franjas). Destacando varios resultados importantes como:

- Que existen mayor cantidad de clientes habituales que no habituales, sin encontrar diferencia alguna entre los géneros. Dando por hecho que la mayoría de los clientes son habituales y fieles al estanco.
- La franja de edad (51-70 años) para ambos sexos, es donde mayor diferencia hay entre clientes habituales y clientes no habituales. Esto apunta a una mayor fidelidad por parte de las personas mayores, y estas son más “fieles” a la hora de comprar en el estanco si se compara con una persona más joven. Puede deberse a la facilidad de movilidad de la gente joven frente a la comodidad de las personas mayores, que no disponen de tiempo o movilidad para comprar en otro estanco.
- El 68,30% de la clientela encuestada se trata de clientes fieles, un muy buen porcentaje. Estamos hablando de que 2 de cada 3 personas encuestadas son clientes habituales.

Franjas de edad	Hombre		Mujer		Total	
	No cliente habitual	Si cliente habitual	No cliente habitual	Si cliente habitual	No cliente habitual	Si cliente habitual
18-30 años	20	26	20	18	40	44
31-50 años	24	44	11	27	35	71
51-70 años	12	49	7	30	19	79
Mas de 70 años	2	14	1	1	3	15
Total general	58	133	39	76	97	209
Género	191		115		306	

*Tabla 5. Distribución de los clientes por género y franjas de edad.*

El cálculo del NPS, aparte de medir la fidelidad y lealtad de los clientes, nos indica que existe probabilidad de que una persona recomiende los productos y servicios del estanco a otra persona. Para dicho cálculo se van a separar los clientes en 3 categorías en función de sus respuestas:

- Los clientes que respondieron con 9 o 10, se les llama promotores. Se trata de clientes muy satisfechos y leales al estanco.
- Los clientes que respondieron con un 7 o un 8, se les llama pasivos. Se trata de clientes satisfechos, pero no leales, por lo que son susceptibles de irse a otro estanco.

- Los clientes que respondieron de 0 a 6, se les llama detractores. Son clientes insatisfechos por el servicio ofrecido, y sus opiniones del estanco mediante el boca a boca hacia otras personas son negativas.

A continuación, la siguiente tabla muestra el porcentaje de cada tipo de clientes. Con dichos datos se alcanza un NPS del 53,42%, un resultado muy positivo y que nos indica que más del 50% de los clientes que fueron encuestados recomendarían este estanco a otra persona. Para justificar esta valoración se ha comparado con los resultados de algunos proyectos relevantes, desarrollados por la Gerència de Serveis de Biblioteques de la Diputació de Barcelona que muestran su informe redactado en diciembre de 2019, un NPS de 67. Y destacan positivamente este porcentaje de fidelidad porque su resultado es superior a 50 y se considera una puntuación excelente.

	Nº clientes	%
Promotores	176	57,33%
Pasivos	119	38,76%
Detractores	12	3,91%
Total	307	100%

*Tabla 6. Datos relevantes para el NPS*

Los siguientes resultados que se van a obtener de la encuesta, son la frecuencia de compra de cada uno de las variedades de productos que ofrece el estanco. En esta tabla 7 se puede ver cómo se distribuye la compra de cada producto para las 307 personas encuestadas.

Distribución de los % de compra por producto						
Compra	% Compra Tabaco	% Compra Artículos de fumador	% Compra Bebidas	% Compra Comestibles	% Compra Otros servicios	% Compra Sellos
Nunca	15,96%	28,66%	51,79%	49,51%	23,13%	89,25%
Pocas veces	3,58%	20,52%	22,15%	21,50%	27,04%	7,49%
De vez en cuando	3,58%	27,69%	17,59%	21,82%	27,04%	0,98%
Frecuentemente	8,14%	14,66%	5,21%	5,86%	11,73%	1,95%
Cada vez que vengo	68,73%	8,47%	3,26%	1,30%	11,07%	0,33%
Total			307			

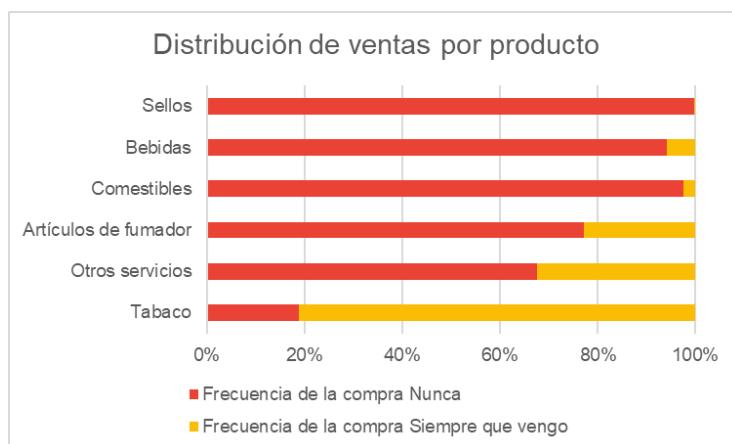
*Tabla 7. Distribución de los porcentajes de compra.*

Destacando que casi el 70% de los clientes van a coger siempre tabaco, siendo el único producto con un porcentaje de compra lo suficientemente considerable. Hay que destacar qué los servicios como pueden ser la recarga de móviles, tarjetas de bus... tienen su

importancia y confirma que especializarse en servicios que no tenga la competencia puede atraer nuevos clientes pudiéndolos llegar a fidelizar.

Por otro lado, se puede observar que los sellos apenas tienen importancia ya que casi el 90% de las personas no compran ese producto, debido al desuso de las cartas con el paso de los años. También en torno al 50% de las personas nunca compran bebidas y comidas en el establecimiento, ya que no es la finalidad vender esos productos. Añadiendo un último apunte sobre las bebidas, recalcar que según la época del año puede variar mucho su venta, ya que con los precios competitivos y disponer de nevera, puede generar una ventaja frente a muchos negocios que no ofrecen bebidas frías.

Para conseguir un mejor análisis sobre todos los productos, se van a ver qué resultados se han obtenido en cada uno de los extremos (nunca compro y cada vez que vengo). En el siguiente gráfico se pueden ver las distribuciones de forma más esquemática y visual por productos. Y ver de esta manera que artículos se compran con mayor frecuencia.



*Ilustración 3. Distribuciones del porcentaje de las ventas para cada producto*

Para analizar las 7 características del estanco, es importante ver cuáles son las más importantes, en función de las veces que han sido elegidas en la encuesta. Al igual que la nota que le dan los clientes a esas características, en función de su experiencia de compra en el estanco.

Primero se van a ver qué características son las más elegidas por los usuarios del estanco. Observándose que el 36% de los encuestados valoran la disponibilidad, seguido del 25%

de la localización, siendo estas dos las características más valoradas por los clientes para una experiencia satisfactoria.



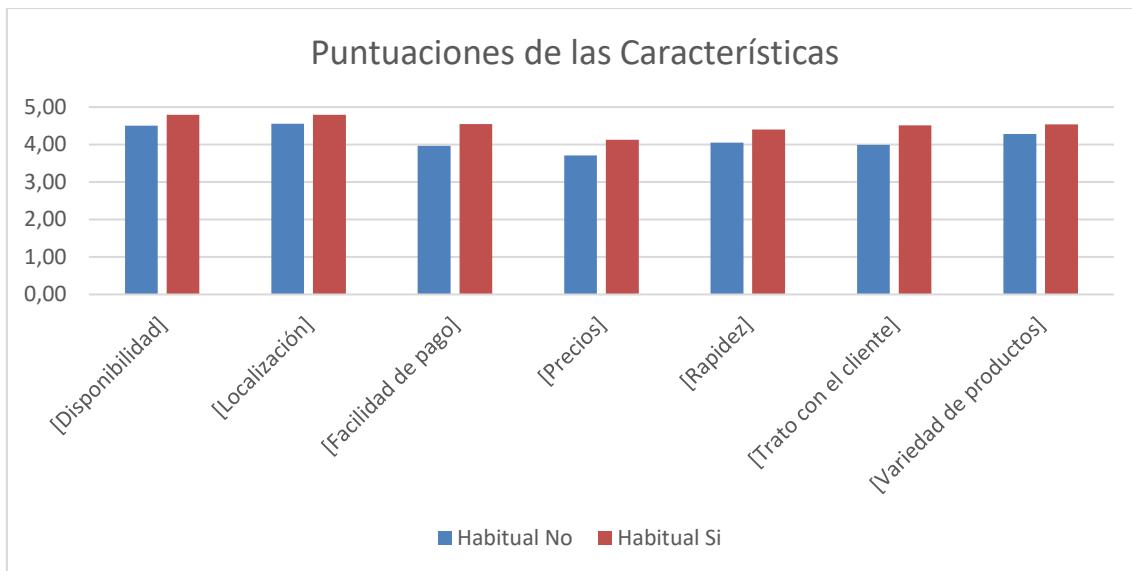
*Ilustración 4. Relevancia de las características del estanco por parte de los clientes.*

A continuación, se van a ver las puntuaciones obtenidas por cada característica del estanco, en función de si es un cliente habitual o no. Analizando las puntuaciones para cada uno de los casos y si las mejores puntuaciones están asociadas a clientes habituales.

De primeras se puede destacar, que todas las características son siempre mejor valoradas por un cliente habitual, que por uno no habitual. De esta afirmación se puede extraer que los clientes habituales del estanco perciben un mayor valor por parte de los productos y servicios, que los clientes no habituales. Siendo “la facilidad de pago” y “el trato con el cliente” donde existen las mayores diferencias.

Por otro lado, destacar que todas las características tienen una valoración muy alta, ya sea cliente habitual o no. Siendo las más altas en ambos casos “la disponibilidad” y “la localización”.

Para el caso de la localización, significa que los clientes del estanco valoran positivamente la localización del establecimiento, ya sea por cercanía o una buena comunicación para llegar, y para el caso de la disponibilidad se trata de su horario, ya que se abre todos los días de forma ininterrumpida, con alguna excepción en fines de semana o festivos, siendo este un horario muy cómodo para cualquier cliente y convirtiéndolo en casi único, si se compara con los de los estancos más cercanos.



*Ilustración 5. Valoración de las características del estanco de los clientes Habituales y No Habituales*

#### 4.3 Resultados de la observación

Como cierre de los resultados, en la observación, se va a realizar un análisis, con dos tablas que agruparán los dos días de observación, para ver un análisis global de la misma. La información se encuentra mucho más detallada en el anexo IV, con tablas de las observaciones de los dos días, y separadas en las dos franjas horarias explicadas en la metodología.

En las tablas 8 y 9 se puede tener una visión global del resultado y la aceptación de ambas promociones. Se obtienen datos como que el 44,8% de las personas si aceptan cambiar de marca, lo que significa que casi la mitad de las personas aceptan la promoción. Y se puede ver claramente que las mujeres son la mayoría. Mientras que siguen sin mostrarse diferencias entre la franja horaria, lo que no resulta un factor relevante en las promociones.

Por otro lado, el incremento adicional de los paquetes con promoción ha sido de casi un 35%, lo cual está muy bien, teniendo en cuenta que el tabaco se trata de un producto cuyos consumidores no les gusta cambiar, por miedo a que no les guste y siendo las mujeres las que adquieren la gran parte de esos paquetes adicionales.

En las bebidas, resaltar que el 66,66% de las ventas han sido con promoción, es decir la promoción tiene más impacto frente al tabaco. Siendo número prácticamente idénticos

tanto por la mañana como por la tarde, pero siendo los hombres las personas que más adquieren la promoción en las bebidas (71%), frente al 29% de las mujeres.

	Cambia marca habitual		Bebidas		Paquetes adicionales	
	Si	No	Promoción	Totales	Adicionales	Totales
Mañana	11	12	30	45	30	73
Tarde	11	15	32	48	25	86
Total	22	27	62	93	55	159

Tabla 8. Datos de la observación para la promoción de Tabaco y Bebidas por horarios.

	Cambia marca habitual		Bebidas		Paquetes adicionales	
	Si	No	Promoción	Totales	Adicionales	Totales
Mujeres	13	10	18	27	32	63
Hombres	9	17	44	66	23	96
Total	22	27	62	93	55	159

Tabla 9. Datos de la observación para la promoción Tabaco y Bebidas por géneros.

Por último, resaltar varias anotaciones adicionales registradas durante la observación, enriqueciendo de esta forma los resultados.

Hubo ocasiones dónde no hubo refuerzo por parte del azafato, (siendo en 7 casos de todos los “NO” del tabaco, registrados en los anexos IV), esto se debe a la presencia de menores, los azafatos tienen por norma no entrar en contacto con el cliente bajo la presencia de estos.

Los azafatos a la hora de promocionar una marca, no solo intentan vender los productos en promoción a clientes que no la fumen, sino que también a clientes de su marca les intentan ofrecer otros formatos de la misma, para que prueben todas las variedades, fomentando así el *cross-selling* de la marca. De esta forma se aseguran que los clientes conozcan más opciones a la hora comprar un producto evitando que se vayan a otra marca en caso de rotura de stock de su marca principal.

Durante el transcurso de la observación hubo dos personas que no quisieron el regalo por parte del azafato. En ambos casos no les parecían útiles los regalos y preferían no llevárselos. Viéndose que en torno al 100% los aceptan e incentivan la compra, tanto para probarlo por primera vez, como para ventas adicionales.

## 5. Conclusiones:

Las principales conclusiones que se pueden identificar de cada una de las metodologías, relacionándolos a su vez con los objetivos. Recapitulando con el objetivo principal del trabajo, es analizar la experiencia de compra de los consumidores en el estanco.

La realización del marco teórico ha sido importante para ver realmente qué variables son las más relevantes para el establecimiento, dentro de todas las que influyen en la experiencia del cliente. Separándolas y explicándolas por las controladas por el estanco y las no controladas por él.

De acuerdo con objetivos, gracias a la encuesta identificaremos que el perfil de los usuarios. Los clientes habituales se pueden describir como una clientela fija y fiel al estanco, la cual valora muy positivamente las características del mismo, teniendo puntuaciones muy buenas (visibles en la ilustración 5), y por lo tanto es difícil que se vayan a otro estanco. Dicha clientela tiene un perfil adulto cuya franja de edad se encuentra entre 30-70 años. Su clientela valora muy positivamente las características del estanco teniendo puntuaciones muy altas tanto por parte de los clientes habituales como de los no habituales.

Tras la realización del NPS, el resultado ha sido un 53,42%, lo que quiere decir que más de 50% de los clientes encuestados recomendaría a un amigo o familiar, la compra en el estanco. Este dato reivindica una fuerte fidelización por parte de los clientes, ya que cerca del 70% son clientes habituales del mismo y de esos 209 habituales el 42,10% compra diariamente.

La efectividad de ambas promociones no es destacable, teniendo en cuenta los tipos de productos ofertados, y que las observaciones no se han llevado a cabo en días completos, ni períodos de tiempo muy prolongados. Se puede observar en Anexo IV (de forma detallada) y en las tablas 8 y 9 (datos globales de tabaco y bebidas) que hay un 24,5% de aceptación para el tabaco y un 13,5% para las bebidas, unos datos muy pobres y que resaltan la fidelidad de los clientes a su marca de tabaco siendo estos difíciles de influenciar durante las promociones para que prueben otra marca distinta.

Los resultados de las promociones muestran que estas sirven más para potenciar las compras e influenciar a los consumidores para que adquieran más cantidad de su marca (con un incremento del 34,6% para el tabaco, y un 66,6% de las ventas de bebidas con promoción).

Para estudios posteriores, sería interesante medir la capacidad de retención de las marcas, para los clientes que sí deciden cambiar y probar el producto gracias a la promoción, y ver qué factores (precio, sabor, intensidad, variedad de productos...) hacen que decidan cambiarse de una marca a otra de forma permanente.

Volviendo a los factores más valorados por los clientes del estanco, destacar las buenas puntuaciones en las características de “disponibilidad” y “localización”. Las buenas puntuaciones en todas las características (siendo ligeramente superior en habituales) se pueden deber a que los clientes habituales sientan un trato más personal, que un cliente no habitual. Siendo que los clientes diarios perciban un mejor trato y servicio que el resto.

Por último, en la entrevista en profundidad, se han resuelto las cuestiones básicas sobre el funcionamiento de este tipo de negocios. Entendiendo la disponibilidad y el trato con los clientes como factores clave en la cultura de los trabajadores del estanco, para que la experiencia del cliente sea lo mejor posible son todo un éxito. Esto se puede corroborar en la encuesta, donde el trato con el cliente tiene una puntuación de 4,51/5, además de la reiteración por parte de la gerente en una buena disponibilidad cosa que los clientes valoran positivamente con un 4,79/5. Ambos aspectos se pueden entender como los puntos más fuertes del negocio y los cuales son potenciados para adquirir una ventaja sobre el resto de la competencia. Con datos como estos se puede ver que el coronavirus ha podido cambiar la forma de relacionarse en el estanco, pero no la calidad del servicio que este ofrece a sus clientes.

## 5.1 Recomendaciones

Debido a que el estanco cuenta con un porcentaje de clientela fija, fiel y que valora favorablemente la experiencia en el establecimiento (datos que se pueden observar en los resultados de la encuesta), éste debería intentar mantener la satisfacción de dichos clientes, ya que son 2/3 partes de la clientela y su importancia es muy relevante para el comercio. Esto se puede conseguir con una atención individualizada a la hora del trato del cliente tanto en la venta, o a la hora de solucionar cualquier incidencia postventa.

A pesar del bajo índice de cambio de marca en las promociones, seguir fomentándolas, esto hará que los clientes prueben más variedad de productos y aumenten sus opciones de compra, ya que conocerán más productos y tengan más alternativas en caso de ausencia de alguna de sus primeras opciones de compra.

Seguir manteniendo la importancia al trato que recibe el cliente, como principal foco de la experiencia del cliente dentro del estanco, debido a que gran parte de la relación que este tiene con el establecimiento la va a medir con el trato que reciba por parte del dependiente. Dicho dato se puede observar que es el más valorado por los clientes (14%), dentro de los que se puede influir, ya que la localización (25%) y disponibilidad (36%) el dependiente no puede hacer nada.

Seguir buscando alternativas a la hora de diferenciarse con otros estancos. Esta diferenciación puede suponer conseguir una ventaja competitiva temporal frente al resto de estancos. Un ejemplo podría ser apostar tanto por la variedad de marcas, como de gamas de un mismo producto. Con ello se puede llegar a muchos más clientes, y además no todos los estancos pueden permitirse apostar por esa variedad ya sea por capacidad o no asegurarse las ventas de esos productos.

## 5.2 Limitaciones

Los principales condicionantes a la hora de realizar el estudio y que han podido delimitarlo, son:

Para comenzar, la falta de trabajos relacionados con el tabaco y la experiencia de sus clientes en dichos establecimientos. Aunque se pueden extraer en gran medida a trabajos sobre la experiencia del cliente en cualquier otro establecimiento minorista, no dejan de ser distintos negocios.

La ausencia en el trabajo de metodologías enfocadas a analizar determinados factores personales y sociales, que complementen las metodologías desarrolladas a lo largo del trabajo, para un mejor análisis de la experiencia del cliente. En futuros estudios podrían realizarse métodos correlacionales que permitan descubrir si distintas características de las personas están relacionadas entre sí, o métodos experimentales que ayuden a explicar las conductas de las personas a la hora de comprar en los estancos.

A la hora de la realización de la encuesta personal, pueden existir datos no fiables al 100%. Esto se debe a la posible pasividad de los clientes para la realización de la misma, ya que no hay forma de garantizar que se haya respondido siempre en función de lo que piensa el encuestado y simplemente este responda rápido para no perder tiempo.

## Bibliografía:

- Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente (2019). ¿Qué es el Customer Experience?, 27/08/2021, <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-el-customerexperience/38130/#%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20Customer%20Experience>
- Bain & Co y Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, DEC (2021). *V Informe de Estado de Madurez de la Experiencia de Cliente en España*.
- Baker y col. (2002), "La influencia de múltiples señales del entorno de la tienda en el valor percibido de la mercancía y las intenciones de patrocinio" *Revista de marketing*, 66 (2), 120–41.
- Batalla Alegría, Raquel (2020). *Identificación y análisis de los factores que intervienen en la experiencia del consumidor en un Marketplace: Caso AliExpress* [Trabajo de fin de Grado en Marketing e Investigación de Mercados, Universidad de Zaragoza]. Repositorio Institucional de Documentos ZAGUAN.
- Berry, Leonard L., Carbone, Lewis P., Haeckel, Stephan H. (2002). "Gestionar la experiencia total del cliente", *MIT Sloan Management Review*. 43(2).
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, JR., J. Donado Campos, J. (2003). "La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)", *Atención primaria*. 31 (8), 469-558. Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>
- Cova, B. y Elliott, R. (2008), "Todo lo que siempre quisiste saber sobre interpretaciones investigación de los consumidores, pero tenían miedo de preguntar ", *Investigación de mercado cualitativa: una revista internacional*, Vol. 11, núm. 2, págs. 121-9.
- DhruvGrewal a, Michael LevyB,1, V. Kumar, Gestión de la experiencia del cliente en el comercio minorista: Un marco organizativo, *Journal of Retailing* 85 (1, 2009) 1–14
- Donnelly, M. (2009). Building customer loyalty: A customer experience based approach in a Tourism context. (Tesis de Maestría). Waterford Institute of Technology, Waterford.

Forrester (2020); Gatner (2019); Izo (2019b); Ntwali, A., Kituyi, A., & Kengere, A. O. (2020); PWC (2020); Sabio & DEC (2020); Sanny, L., Arina, A., Maulidya, R., & Pertiwi, R. (2020); Temkin, B. (2019); Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014) en Méndez-Aparicio, M. D., Martínez-Ruiz, M. P., Izquierdo-Yusta, A., & Jiménez-Zarco, A. I. (2021). Studying Customer Experience and Retention Using Applied Data Science and Artificial Intelligence. In *Handbook of Research on Applied Data Science and Artificial Intelligence in Business and Industry* (pp. 192-222). IGI Global.

Fox, Edward J. y Raj Sethuraman (2006), "RetailCompetition", en Venta al por menor en el siglo XXI: tendencias actuales y emergentes, Krafft Manfred y MantralaMurali K., eds. Berlín, Heidelberg y Nueva York: Springer.

Gentile Chiara, Spiller, Nicola, Giuliano Noci (2007). "How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer", European Management Journal. 25 (5), 395–410.

Grewal, Dhruv, Levy Michael y Kumar, V. (2009). "Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework", Journal of Retailing. 85(1), 1-14.

IMAGINACX (2018). Breve historia del CustomerExperience, 27 agosto, <https://imaginacx.com/breve-historia-del-customer-experience/>

Kopalle, Praveen, Dipayan Biswas, Pradeep K. Chintagunta, Jia Fan, Koen Pauwels, Brian Ratchford y col. (2009), "Precios minoristas y efectos competitivos", Revista de venta al por menor, 85 (1), 56–70

L. Carbone y S. Haeckel, "Engineering Customer Experiences", Marketing Management 3 (invierno 1994): 8-19

Lee, Leonard y Dan Ariely (2006), "Shopping Goals, GoalConcreteness, and Promociones condicionales " Revista de investigación del consumidor, 33 (1),

Lemon, Katherine N. y Verhoef, Peter C. (2016). "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey", *Journal of Marketing*. 80(6), 69-96.

Michael Levy y DhruvGrewal (1992), "AnExperiEnfoque mental para tomar decisiones ambientales en las tiendas minoristas", Revista de venta al por menor, 68 (4), 445–60.

Miranda Rojas, Carolina B. (2019). *Experiencia del cliente y su impacto en la fidelización. Caso: concesionario de vehículos de lujo en Lima* [Trabajo de Suficiencia Profesional para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional Pirhua.

Mónica Diaz (2021). La nueva era en experiencia de cliente, 27/08/2021, <https://contactcenterhub.es/nueva-era-experiencia-de-cliente-2021-19-30846/#:~:text=A%20comienzos%20de%20los%20a%C3%B1os,la%20publicidad%20y%20el%20marketing>

Pérez López, Raúl (2016). *La influencia de los factores sociales en la experiencia del cliente: un análisis de efectos de interacción* [Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza].

Pine, Joseph B. y James B. Gilmore (1999), "The Experience Economy", Boston: Prensa de la Escuela de Negocios de Harvard.

Puccinelli, Nancy M., Goodstein, Ronald C., Grewal Dhruv, Robert Price Robert, Raghbir, Priya, y Stewart David (2009). "Gestión de la experiencia del cliente en el comercio minorista: comprensión el proceso de compra", *Journal of Retailing*. 85(1), 15-30.

Rafael bravo, Eva Martinez y José M. Pina Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza, Zaragoza, España

Reichheld, Frederick (2003). "The One Number You Need to Grow", *Harvard Business Review*. 81(12):46-54.

Rodríguez Gómez, Juan Carlos. Qué es una entrevista en profundidad, 27/08/2021, <https://www.marketinginteli.com/investigaci%C3%B3n-de-mercados/sistema-de-informaci%C3%B3n-de-marketing/entrevistas-en-profundidad/>

Verhoef, Peter C. et al. (2009). "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies", *Journal of Retailing*. 85, 31-41.

## 6. Anexos

Anexo I. Tabla con las variables a tener en cuenta para la proposición del modelo teórico.

Variables controladas por la propia empresa	Factores del producto/servicio	Variables del Marketing Mix:	Producto Precio Comunicación Distribución
	Factores intangibles		Ambiente del estanco Marca (Experiencia del cliente)
Variables fuera del control de la empresa	Factores del consumidor	Factores sociales	Cultura Clase social Grupo de referencia
		Factores personales	Estilo de vida Personalidad Perfil Demográfico
		Factores Psicológicos	Percepción Motivación de compra

Anexo II. Entrevista en profundidad. Realizada a la persona gerente del negocio

Buenas tardes, mi nombre es Luis Monreal y antes de empezar me gustaría explicarle qué estoy realizando un estudio acerca de la experiencia de los clientes en su estanco. Con esto comparar cómo piensa qué es la satisfacción de sus clientes y con lo que realmente piensan ellos, a través de encuesta que realizaré posteriormente. Además, saber cómo ha afectado el coronavirus en la forma de relacionarse con sus clientes o la existencia de posibles disparidades en los gustos de las distintas áreas de Zaragoza. Me gustaría recalcarle la confidencialidad de la entrevista, es usted quien tiene la palabra y la libertad de decidir qué incluir en cada respuesta, no existen respuestas correctas o incorrectas así que responda con total naturalidad, dando su opinión. Recordarle que la entrevista será grabada para la transcripción de las mismas.

### Introducción

1º ¿Cuántos años tiene?

- 50 años.

**2º ¿Desde hace cuántos años tiene el estanco? ¿Por qué decidió este tipo de comercio o que motivos le impulsaron a comprar una licencia para vender tabaco?**

- El estanco lo tengo desde el 1 de mayo de 2015.
- Decidí adquirir la licencia al estar en situación de desempleo, y el principal motivo fue toda la experiencia de mi marido en el sector, porqué sabía que me vendría muy bien al inicio de mi aventura en este negocio.

**3º ¿Cuál es su labor en el estanco?**

- Gerencia y dirección del mismo.

**4º ¿Ha planteado alguna vez dejarlo? ¿Por qué?**

- Si me lo he planteado debido a la presión constante por parte de la sociedad con el mundo del tabaco, y me obligan a realizar mayores esfuerzos tanto físicos como económicos para poder mantener la situación actual.

**Experiencia del cliente**

**5º Si yo le digo “gestión de la experiencia del cliente”, ¿Qué es lo primero que se le viene a la cabeza?**

- Cómo puedo gestionar yo, mediante acciones, la experiencia de mis clientes intentando que esta sea lo mejor posible y de esta forma quieran volver a mi establecimiento.

**6º ¿Cuál cree que es la primera impresión de los clientes y por qué? ¿Qué características del estanco dirías que ayudan a formar esta impresión a los clientes?**

- Muy buena, porque los clientes saben que van adquirir un producto que necesitan de una forma rápida.
- Procuramos tener todo limpio, ordenado, por marcas y con mucha variedad para que puedan elegir, siempre con disposición a escucharlos.

Además, las puertas automáticas invitan a entrar, tampoco tengo escalones, por lo que se facilita la entrada a personal con movilidad reducida, padres y madres con carritos de bebés, personas que llevan carros de la compra o simplemente tienen las manos ocupadas.

**7º ¿Usted ha fumado en algún momento de su vida o fuma actualmente? (en caso afirmativo) ¿Desde cuándo? ¿Cree que, como consumidora de este producto, conoce mejor las posibles necesidades de los clientes durante el servicio de venta?**

- Sí fumo actualmente, y llevo fumando desde los 18 años.
- Creo que sí, porqué intento probar todos los nuevos productos que adquiero y así puedo dar mi opinión sincera al cliente y hacer comparativas entre las distintas marcas. Con esto busco que tengan la mayor información posible antes de comprar el producto mostrándome con transparencia durante el servicio.

**8º ¿Qué crees que valoran tus clientes del estanco? → (Precios, rapidez, horarios, etc.) ¿Por qué? ¿Qué hace para gestionarlo?**

- Creo que los clientes tienen en cuenta muchas cosas, por ejemplo, la disponibilidad, con esto me quiero referir tanto al horario como a los días de apertura, la humanidad que intentamos tener con ellos, la facilidad del pago que les ofrezco (les permito pagar con tarjeta desde el primer euro), la amplia gama de productos que intento tener siempre disponible, adquiriendo todo lo novedoso, un trato cercano y de confianza (les hablas por su nombre, conoces el nombre de sus hijos y mascotas, sabes sobre su vida y les preguntas siendo muy amables con ellos), también la facilidad de devolución en productos de fumador, ya que el tabaco no se puede devolver, pero aun así intento solucionarles el problema personalmente

+ La disponibilidad la valoran porque da tranquilidad a la hora de ir a comprar, saben que pueden venir cualquier día y casi a cualquier hora, trabajamos en una franja horaria muy amplia y cómoda para todos los clientes.

\* Para gestionar esa disponibilidad, tanto en el horario como en los días de apertura, se contrata personal, para poder cubrir todas las horas posibles durante los 7 días de la semana, y si tengo que cerrar por un motivo x lo suelo avisar con bastante tiempo de antelación, para que el cliente esté prevenido.

+ La confianza porque se genera un vínculo entre cliente y nosotros, que desde mi punto de vista creo que hace que vuelvan a mi estanco

\* Para gestionar esa confianza, empatizo mucho con mis clientes ya que me sé la vida de mis clientes más habituales.

+ La humanidad es muy importante porque [pone mucho énfasis en esta respuesta en comparación al resto], no les hago sentir mal si vienen a por más tabaco del habitual, sé que comercializo un producto que genera adicción. [Pone ejemplo] Si hay un cliente que fuma mucho no entro a comentarios.

\* Para gestionar la humanidad, si un cliente que no le llega para pagar, si es de confianza, le pongo yo el dinero y le digo que me lo debes, aunque al final no se lo cobre. [Se ríe]

+ La facilidad de pago es muy importante, porque en mi estanco no hay mínimo con tarjeta, mientras que, en otros establecimientos o estancos de la zona si existe ese mínimo.

\* Esto lo gestiono, negociando con el banco el que pueda dar yo este tipo de servicio al menor coste posible.

+ La gama de productos es muy importante, el tabaco no admite publicidad, con lo que las novedades solamente pueden ser adquiridas y conocidas si yo las tengo, sino la gente no es conocedora de esos productos.

\* Lo gestiono comprando todo lo nuevo, sin excepción alguna, y si no se vende, gestiono la devolución con las casas de tabaco, en la mayoría de los casos me lo aceptan.

+ La gestión de las incidencias es muy importante, esto puede ser crucial entre ganar un cliente fiel o perderlo para siempre. Escucho exactamente lo que ha pasado, poniéndome en contacto con el proveedor y admitiéndole el cambio, si procede (si no se trata de picardía por parte del cliente) al cliente, y yo gestiono la devolución o cambio con el proveedor, firmemente

\* Lo gestiono exigiendo al proveedor el abono de esa mercancía o devolución. Por ejemplo, ocurrió un caso, vino un chico que se compró un líquido 0 nicotina preguntándome varias veces si llevaba nicotina y yo le dije que no, confiando que era 0 nicotina. Al día siguiente se presentó su padre diciendo que había consumido nicotina, disparando así todas las alarmas.

En los ingredientes de los líquidos de *vapers* de 0 nicotina aparecía nicotina. Me puse en contacto con los distribuidores de las casas para cerciorarme si la llevaban o no. Como me dijeron que no la llevaban exigí que en la pegatina de los botes que a mí me vendieran no pusieran información engañosa. Si lleva, lleva, y si no lleva nicotina, no debe aparecer de esta forma me aseguré que lo especificaran correctamente. Tan fácil como eso.

**9º ¿Crees qué debería cambiar algo para una mejor la experiencia del cliente?**

- Siempre se puede mejorar, intento aprender todas las incidencias que he vivido a lo largo de mis años trabajando aquí, e intento facilitar todo lo que necesiten mis clientes, dentro de mis posibilidades.

### Fidelización

**10º ¿Cree que tienes una clientela fidelizada? ¿Qué acciones le parecen las más efectivas para afianzar clientes y cómo las lleva a cabo? ¿Por qué estas acciones?**

- Si, creo que gran parte de mi clientela está fidelizada, aunque a lo largo de los años he podido ver, como por el mínimo fallo he perdido clientes que eran fijos cada día.
- Dado que está prohibido por ley y puedo ser susceptible de sanción, por ofrecer cualquier tipo de regalo por la venta de tabaco, una de las principales cosas que hago es facilitar a las marcas mi estanco, para que a través de azafatas/os sí puedan obsequiar a los clientes con regalos, siempre que compren su marca.

Otra cosa que hago es abrir ininterrumpidamente, esto ayuda a que tengan la idea de que siempre estás abierto sin tener que pensar mucho a qué hora cierro.

En los accesorios para fumadores tengo precios muy competitivos siendo los más baratos de mi área.

**11º ¿Alguna vez ha perdido algún cliente que usted creía fidelizado, en caso afirmativo, sabría decirme por qué?**

- Sí, porque he contestado de una forma en la que he puesto al cliente en su sitio, no admitiendo faltas de respeto por parte de ese cliente.

**12º ¿Qué acciones ha llevado a cabo para volver a afianzarlo?**

- Pues si en alguna ocasión me encuentro fuera del establecimiento, me he disculpado invitándolo a volver siempre y cuando mantengan el mismo respeto con el que yo me dirijo a él.

### Gestión

**13º ¿A quién considera competencia y por qué?**

- En lo que se refiere al tabaco, el resto de estancos cercanos al mío, ya que vendemos el mismo producto y al mismo precio.
- Tanto en las bebidas como en comestibles, un Panishop en la acera de enfrente, y los establecimientos de “chinos” en los alrededores, donde compito con ellos en precios y variedad de productos.

**14º ¿Qué cree que es imprescindible actualmente para obtener alguna ventaja frente a la competencia?**

- Seguir manteniendo la misma filosofía, adaptándome a las nuevas circunstancias y normativas que vayan surgiendo, con el mismo espíritu que hasta ahora.

**15º En caso de haber alguna queja por parte de un cliente, ¿Cómo gestiona esa incidencia? ¿Tiene en cuenta el problema para evitar que se repita?**

- Tengo hojas de reclamación obligatorias, a disposición de los usuarios, aunque debo decir que hasta la fecha no he tenido que usarlas, solucionándolo siempre entre nosotros.
- Por supuesto, aprendo de ello para que no se vuelva a repetir

**16º ¿Qué productos del estanco tienen frecuentemente promociones activas?**

- El tabaco, las bebidas y los comestibles.

**17º ¿Qué tipos de promociones se aplican a estos productos en el estanco?**

- En lo referente al tabaco nosotros no podemos hacer de forma directa promociones. Las marcas se ponen en contacto con nosotros, porque cumplimos un mínimo de ventas establecido por la propia marca. Entonces nos facilitan personal externo al estanco, mediante azafatas y azafatos que promocionan la marca ofreciendo regalos por la compra de cualquier producto de esa marca.
- En la bebida, negocio con los proveedores una cantidad concreta de producto a cambio de regalos promocionales que puedan tener ellos asociados a su marca (pulseras, llaveros...), para yo ofrecérselo a los clientes con la compra de ese producto.
- En los comestibles suelo aplicar el 2x1, en los productos que más me convienen a mí, ya sea por stock, caducidad o quiera rotar un determinado producto de una

forma rápida y sin perder dinero, ya que negocio con unos márgenes que me permiten aplicar esa promoción.

**18º ¿Pueden observarse diferencias en la efectividad de las promociones, de mismos productos, pero de distintas marcas? ¿Por qué?**

- Si, las marcas más famosas siempre tienen más efecto llamada por parte de los clientes, no es lo mismo que tenga un mechero un paquete de Marlboro que un paquete de una marca *low cost*, siempre el cliente se va a sentir más atraído por la marca conocida y de confianza. Y esto ocurre en todos los tipos de productos sin excepción.

**Cliente**

**19º ¿Cree que existen diferencias entre los clientes de este estanco en comparación al resto de estancos? ¿Cuáles son estas diferencias? ¿En qué medida son o no importantes? ¿Por qué?**

- Si, curiosamente hablándolo con compañeros/as que los gustos varían muchísimo de un barrio a otro. Por ejemplo, hay marcas que yo vendo mucho y otros compañeros ni las conocen.
- Desde mi punto de vista no las considero importantes, porque te tienes que adaptar a los gustos de tus consumidores y es normal que existan esas diferencias.

**20º ¿Se podría decir que las necesidades del cliente varían en función de la zona donde esté ubicado el estanco?**

- Totalmente como he respondido en la pregunta anterior

**21º ¿Crees que cada cliente, tiene una franja horaria particular? ¿Sabría decirme cuáles son las más importantes? ¿Por qué?**

- Si, debido al trabajo u otras circunstancias, como hábitos de vida. Pero esto no creo que ocurra sólo en el estanco sino también en otro tipo de establecimientos.
- Las franjas horarias más importantes son por la mañana a primera hora porque, si bien es cierto que no es la que más se vende, es importante ya que nuestros clientes se fidelizan con el establecimiento cuando salen a sus trabajos o llegan a ellos. Esta abarcaría de 8:15h - 9:30h aproximadamente.

Otra franja importante sería a media mañana, puesto que es donde más ventas hay, dado que la mayoría de los clientes habituales no trabajan, esta franja abarcaría desde las 11:00h – 13:00h.

La tercera, y última franja más importante sería la del cierre, dado que los clientes se van a sus casas y no consumen solamente el tabaco, sino productos de impulso, como snacks y bebidas. Esta franja abarcaría de 19:45h a 20:30h.

**22º ¿Cómo mediría la periodicidad de un cliente, en compras al mes o a la semana?**  
**¿Por qué?**

- Yo mediría la periodicidad de un cliente diariamente, porque los clientes generan un hábito de consumo, a más tabaco tienen más consumen, y comprando menos cantidad de golpe, es como controlan su consumo. Entonces comprar diariamente es una forma de controlarse el consumo del tabaco.

**23º ¿Trata a todos sus clientes por igual?**

- No, aunque la base es la misma, a lo largo de los años se genera con algunos clientes una relación muy especial, y por lo tanto un trato más de amistad, muchos para mí son como de mi familia y los veo como tal.

**24º ¿Cómo crees que es la aceptación de las promociones por parte de los clientes?**  
**¿Por qué?**

- Muy buena, el grado de participación en las promociones es muy elevado ya que la gran mayoría de estas se acaban enseguida. La mayoría de clientes las aprovechan ya que no son productos de primera necesidad.

### Coronavirus

**25º ¿Cómo afrontó el negocio la pandemia del pasado mes de marzo?**

- Con mucho valor, manteniendo el estanco abierto, dando servicio al ser actividad esencial y no permitiéndome cerrar ningún día, aunque sí es verdad que recorté el horario de apertura y de cierre en torno a 30 minutos, por la situación de los primeros meses.

También repartí mascarillas que me facilitó la Fundación Estelar, cuando no se comercializaban o por el momento costaban muy caras. Ahora mismo una

mascarilla te cuesta 0,50 euros, y en farmacia te la vendían por 3 euros. ¡Llené de mascarillas a todo el barrio!

**26º ¿Qué es lo que más le costó tras el comienzo de la pandemia?**

- Lo que más me costó fue la soledad de la apertura y del cierre, porque en la entrada solo se oían mis pisadas en toda la calle, llegando a estar solamente 2 comercios abiertos. Y a la salida coincidía con los aplausos sintiéndome muy mal porque no sabía lo que iba a pasar. Era muy triste volver a casa con la gente en las ventanas o sin coches en la calzada.

**27º ¿Desde su punto de vista, cree que la situación sanitaria del último año ha afectado en la forma de relacionarse con el cliente? ¿Se ha mejorado o empeorado la experiencia del mismo en el establecimiento? ¿Por qué?**

- No creo que haya empeorado, pienso que se ha mantenido igual la comunicación entre el cliente y yo. La pandemia ha sido una adversidad más en la que he demostrado que estoy ahí para lo que necesiten.

**28º Cree que cuando se vuelva a la “nueva normalidad” ¿Todo volverá a ser como antes en el estanco? ¿Por qué?**

- Esta no se ha respondido porque en la anterior respuesta se da a entender que la relación vendedor-cliente se ha mantenido igual, y por lo tanto no se ha visto afectada por la pandemia.

**Cierre**

**29º Ahora bien, para terminar ¿Cómo se imagina los estancos dentro de 10 años?**

- El estanco controla la venta de un producto legal, en la edad legal, la correcta recaudación de impuestos y evita el contrabando. No desaparecerán, pero el concepto cambiará, dado que los márgenes en los que nos movemos son muy reducidos y las ventas merman cada año.

**30º ¿Crees que podrían llegar a desaparecer o se adaptaran a los cambios? ¿Por qué?**

- Creo que no desaparecerán, pero tendrán que adaptarse a la nueva realidad de ese momento, yo creo que se podrán vender mucha más variedad de productos

facilitando la supervivencia de los estancos, debido a la importancia de los mismos para el estado.

### **31º Finalmente, ¿Algún otro comentario que quiera agregar?**

- Vendemos un PRODUCTO LEGAL, debidamente controlado, evitamos el contrabando y con ello no solo llenamos las arcas del estado, sino que este sector da trabajo a mucha gente.

Estoy muy orgullosa de llevar personalmente este negocio, de haber sido actividad esencial, aunque pocas veces nos nombraban en televisión. No es un sector muy popular, pero precisamente por eso, debemos crecer y adaptarnos sin dejar de bailar mientras suena la música.

### **Por último, me gustaría preguntarle si ¿Usted fuma?**

- No, no fumo ya que considero que es algo muy perjudicial para la salud y por la pérdida de un familiar muy importante para mí, me juré que no probaría, ni consumiría tabaco. Del mismo modo que respeto a la gente que fuma porque la gran parte de mis amigos lo hacen y de forma muy constante.

Me parece muy bien que te preocupes por tu salud.

### **Anexo III. Encuesta realizada a los clientes del estanco**

#### **Encuesta Estanco del Portillo**

Hola buenos días/tardes, estoy realizando una investigación, para analizar qué factores son los más relevantes para los clientes de este estanco, así como la experiencia e impresión percibida durante el servicio ofrecido en la compra.

El objetivo es estudiar de qué manera se puede mejorar todo lo que no satisfaga a los clientes, además de querer conocer sus hábitos, horario o su periodicidad de compra.

Todas las respuestas serán almacenadas y utilizadas con la finalidad de confeccionar un estudio, que permitirá el análisis de datos, que ayuden a mejorar la calidad del servicio y la experiencia del cliente en el establecimiento.

La encuesta le tomará en torno a 2-3 minutos, recordarle que todas las respuestas serán confidenciales.

### **1º ¿Es usted un cliente habitual?**

Si

No

**2º ¿Compra productos en este estanco de forma diaria? – PARA SI CLIENTE HABITUAL**

Si

No

**3º ¿En qué franja horaria sueles acudir habitualmente? – PARA SI CLIENTE HABITUAL**

08:15h (apertura) – 11:00h

11:01h – 14:00h

14:01h - 17:00h

17:01h – 20:30h (cierre)

**4º ¿Con que frecuencia adquiere cada uno de estos productos en este estanco?**  
**(Siendo 1 Nunca, 2 Pocas veces, 3 De vez en cuando, 4 Frecuentemente, 5 Cada vez que vengo). – [Aquí ya comunes a todos]**

	Nunca					Cada vez que vengo	
	1	2	3	4	5		
Tabaco							
Artículos fumador							
Bebida							
Comestibles							
Sellos							
Otros servicios: tarjeta bus, recargas móviles...							

**5º De las siguientes características, ¿Cuáles son las que más valora, y considera imprescindibles en un estanco? (Señale las 2 más importantes para usted).**

Rapidez

Localización

Facilidad de pago

Precio

Trato con el cliente

Disponibilidad

Variedad de productos

**6º ¿Qué puntuación les otorga a las siguientes características en este estanco? Siendo 1 muy mala y 5 muy buena.**

Variable	Puntuacion				
	1	2	3	4	5
Disponibilidad					
Localización					
Facilidad de pago					
Precios					
Rapidez					
Trato con el cliente (cercanía)					
Variedad de productos					

**7º En una escala del 0 al 10, ¿Qué probabilidades hay de que recomiende los productos y servicios de este estanco a tus familiares o amigos? (siendo 0 nunca lo recomendaría y 10 siempre lo recomendaría).**

Nunca	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	7	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>	9	<input type="checkbox"/>	10	Siempre
-------	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	----	---------

**8º Sexo**

M

F

**9º Marque la franja en la que se encuentra su edad**

18-30 años

31-50 años

51-70 años

Más de 70 años

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

[Anexo IV. Tablas con las observaciones por días y productos.](#)

Las personas observadas se han agrupado por colores para una mejor agrupación de los datos:

- Color **rojo** (para personas que no reciben refuerzo y por lo tanto ni escuchan ni aceptan la promoción).
- Color **amarillo** (para personas que reciben el refuerzo, pero deciden no escuchar la promoción ni aceptarla).
- Color **azul** (para personas que además de recibir el refuerzo, escuchan la promoción, pero esta no les interesa y la rechazan).
- Color **verde** (para personas que, tras recibir el refuerzo, y escuchar la promoción la acaban aceptando).

Tabla de la observación (1º Día Tabaco).

Tabaco			
Mañana	Mujeres	Hombres	Nº personas
	6	2	8
	12	13	25
	4	9	13
	8	4	12
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>58</b>
Tarde			
	1	5	6
	5	15	20
	8	8	16
	6	10	16
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>38</b>	<b>58</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>66</b>	<b>116</b>

Tabla de observación 1º Día Bebidas

Bebidas			
Mañana	Mujeres	Hombres	Nº personas
	4	4	8
	7	5	12
	16	15	31
	3	4	7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>58</b>
Tarde			
	6	6	12
	4	9	13
	9	15	24
	1	8	9
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>38</b>	<b>58</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>66</b>	<b>116</b>

Tabla de observación 2º Día Tabaco

Tabaco			
Mañana	Mujeres	Hombres	Nº personas
	4	7	11
	7	15	22
	8	3	11
	5	6	11
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>55</b>
Tarde			
	4	3	7
	11	9	20
	4	9	13
	5	5	10
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>50</b>
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>57</b>	<b>105</b>

Tabla de observación 2º Día Bebidas

Bebidas			
Mañana	Mujeres	Hombres	Nº personas
	4	5	9
	7	4	11
	11	17	28
	2	5	7
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>55</b>
Tarde			
	6	1	7
	6	4	10
	10	16	26
	2	5	7
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>50</b>
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>57</b>	<b>105</b>

Tabla de Observación conjunta Tabaco

Tabaco			
Tipo	Mujeres	Hombres	Nº personas
	15	19	34
	35	58	93
	24	28	52
	24	30	54
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>123</b>	<b>221</b>

Tabla de Observación conjunta Bebida

Bebidas			
Tipo	Mujeres	Hombres	Nº personas
	20	16	36
	24	22	46
	46	63	109
	8	22	30
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>123</b>	<b>221</b>