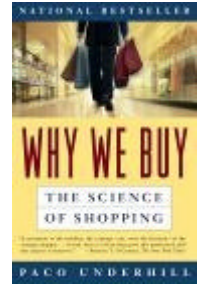




# Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos



## Por qué compramos

La ciencia de ir de compras  
por Paco Underhill

### RESUMEN EJECUTIVO

Cada día son más las decisiones de compra que se toman en el punto de venta. El diseño, el merchandising y el servicio prestado pueden hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso en un ambiente tan competitivo.

Underhill es uno de los pioneros de esa nueva ciencia que estudia el comportamiento del comprador en las tiendas. En este libro, revela las técnicas utilizadas, así como muchas de las observaciones y conclusiones que han alcanzado luego de años siguiendo y espionando a los clientes en acción.

Para quienes trabajan en el negocio al detal, o en mercadeo en general, resulta una guía indispensable con información valiosa que le servirá para adaptarse a los clientes cambiantes. Para el resto de las personas, es una mirada desconcertante, y a veces divertida, de nuestro pasatiempos favorito.

### Nace una ciencia

La ciencia de ir de compras es una especie de antropología que estudia a los compradores modernos "in situ", interactuando con su ambiente: almacenes, tiendas, bancos o restaurantes. Trata de identificar qué hacen allí, por dónde van y por dónde no, qué camino siguen, qué ven, qué leen, etc.

Para hacerlo, se utilizan cámaras fotográficas, de video, computadores portátiles y otro equipos. Sin embargo, la herramienta más importantes es la "hoja de seguimiento", en manos de individuos denominados "seguidores", quienes escondidos siguen a los compradores y anotan todo lo que hacen.

La hoja de seguimiento tiene espacio para unas 40 variables, aunque varía de proyecto en proyecto. Generalmente contiene un mapa detallado del local, espacio para información demográfica del "seguido" y espacio para anotar lo que hace. Los datos recogidos son transcritos, almacenados y analizados en distintas herramientas computarizadas.

Se han medido cerca de 900 aspectos distintos acerca del comportamiento – tales como qué porcentaje de los hombres que se prueban un Blue Jean lo compran comparado con las mujeres (65% y 25%) o cuántos de los visitantes compran equipos de computación un sábado antes de las 12 del mediodía (4%) versus después de las 5 de la tarde (21%).

Antes de la existencia de esta ciencia, existían dos formas de

medir lo que sucedía en las tiendas:

- 1.- Los datos de la caja registradora: se han sofisticado, debido a los programas de lealtad y los códigos de barra.
- 2.- Entrevistas o preguntas a los compradores: consultarles qué vieron, hicieron, o piensan hacer.

Hay mucho que se puede aprender de ambos estudios. Sin embargo, no revelan mucho de lo que realmente sucede.

Si las personas fueran de compras sólo cuando necesitaran algo, la economía colapsaría. La bonanza económica de la segunda mitad del siglo 20 ha impulsado las compras más allá de lo nunca imaginado – hoy en día hay que hacer un esfuerzo para no ir de compras.

Las tiendas necesitan de esta ciencia para lograr una ventaja en un ambiente muy competitivo, considerando que:

- 1.- Existen demasiados locales de ventas al detal. Las tiendas nuevas ya no se construyen para nuevos mercados, sino para quitarle los clientes a los demás.
- 2.- El consumidor de hoy está expuesto a miles de mensajes publicitarios, en cientos de canales de TV, emisoras de radio, revistas y la Internet. Cada día se hace más difícil llegarles y convencerlos.
- 3.- La influencia de las marcas se ha erosionado. Conocer una marca ya no se traduce en ventas como antes. Muchas de las decisiones se toman en el propio punto de ventas.

### Lo que no saben

Los dueños de tiendas son los principales beneficiarios de la nueva ciencia. Aunque conocen su negocio, a veces nos sorprendemos de lo que no saben:

- 1.- Cuántas personas entran a comprar: generalmente conocen la cantidad de ventas, su monto, el monto promedio por compra, etc. Pero no saben cuantos entran. Este número es fundamental para calcular la "tasa de conversión", es decir, cuantos de los visitantes se convierten en compradores.
- 2.- Cuánto tiempo pasa la gente en la tienda: este tiempo es el factor más importante para determinar cuánto comprará la persona. La mayoría de los consejos se refieren a cómo mantener al comprador más tiempo en la tienda.
- 3.- La tasa de intercepción: el porcentaje de los clientes que entran en contacto con un empleado. Mientras mayor es el

contacto, mayor es la venta promedio.

4.- **Tiempo de espera:** el factor más importante de satisfacción del cliente. Si tienen que esperar demasiado (para pagar o para cualquier otra cosa), cae su impresión general del servicio.

5.- **Quiénes son sus clientes:** un gran error resulta no ofrecer comodidades para personas mayores o niños, o desaprovechar oportunidades con ciertos grupos étnicos.

### La mecánica

Existen ciertas necesidades y limitaciones anatómicas comunes a todas las personas. Los negocios deben estar adaptados a estas.

Los factores fisiológicos y anatómicos se conjugan formando una matriz compleja de comportamiento, que debemos comprender para tener éxito. Si se adapta a estas características hace la compra amena, lo que redundará en rentabilidad.

#### La zona de transición

Una tienda necesita una zona de transición que marque la diferencia entre estar afuera y estar adentro – una especie de pista de aterrizaje.

Esta zona debe ser pequeña y aprovechada para darle la bienvenida al cliente (sin que sea acosado por vendedores), ofrecerle un mapa o cupones de descuento. Aprovechar esta zona para ofrecer productos generalmente no funciona.

#### Las manos

Aunque todos sabemos que los clientes cuentan con dos manos, muchas veces las consecuencias de esto se ignoran.

La mayoría de las tiendas ofrecen “cestas de compra” para asistir al cliente. Sin embargo, casi siempre son colocadas en la zona de transición, donde el cliente aún no sabe que la necesitará.

Las cestas deben estar ubicadas a todo lo largo de la tienda, y todos los empleados deben estar entrenados para ofrecerlas. Nunca deben estar en pilas de menos de 5 pies (para que no sea gran esfuerzo tomar una). Es necesario revisar el diseño de las mismas, ya que deben ser acordes al tipo de producto que se vende.

#### Lectura de avisos

Al colocar avisos, es fundamental entender que quien los lee está en constante movimiento.

Para probar si funcionan, debe hacerlo en el lugar donde será colocado – no en un laboratorio. Debe medir cuántas personas lo vieron, si el tiempo fue suficiente para leer lo que dice y finalmente medir la influencia sobre su comportamiento.

Un aviso efectivo debe lograr la atención de la persona para presentar su mensaje en forma clara y lógica, y proveer la información de forma que pueda ser fácilmente absorbida – una capa a la vez, y en la secuencia apropiada.

En las autopistas, los avisos y señales pueden ser la diferencia entre la vida y la muerte. De allí que los ingenieros ponen un

gran esfuerzo en hacerlos bien: sin palabras de más, en el lugar adecuado y no aglomerados.

#### El movimiento

Por definición, una tienda efectiva es la que expone la mayor parte de sus productos al mayor número de personas por la mayor cantidad de tiempo posible. Es fundamental colocar la mercancía en la vía, y dentro del campo de visión de los clientes, para incitar su consideración.

Como parte del trabajo se grafica el itinerario de los clientes para determinar aquellas áreas que son menos visitadas.

Una tienda inteligente está diseñada acorde a la forma como la gente camina y mira. Algunas de las observaciones:

- La gente desacelera cuando ve superficies reflectivas
- Tienden a caminar por la derecha
- Miran hacia delante cuando caminan (a pesar que la mayoría de los estantes están a los lados)
- Apenas 1/5 de las personas ven un producto promedio en un supermercado
- La altura donde los productos son generalmente vistos va de la rodilla hasta un poco por encima de los ojos
- Muchas personas no recorren el pasillo completo – coloque los productos más populares a la mitad
- Es fundamental lograr que el cliente vaya hasta el fondo de la tienda. Así tendrá que recorrerla toda
- La mercancía ubicada en la entrada es fundamental para lograr que entren

#### La dinámica

La compra es muy dinámica. Mientras que los diseñadores, fabricantes, arquitectos y otros toman las grandes decisiones sobre qué, dónde y cómo la gente comprará, al entrar el cliente en la ecuación se desploma mucha de la teoría.

Ejemplos de esta dinámica son las mujeres comprando ropa interior de hombres (para ellas), o clientes de la ventanilla para llevar de restaurantes de comida rápida comprando para comer en su automóvil estacionado.

Los clientes han logrado cambiar el ambiente de las tiendas al detal. Uno de estos cambios ha sido ofrecer sillas, para que los acompañantes puedan sentarse y esperar.

### La demografía

Ir de compras tiene distinto significado para distintas personas en distintas circunstancias. Puede ir de compras como terapia, recompensa, pasatiempo, excusa para salir de casa, para buscar amistades o pareja, entretenimiento, educación o para matar tiempo.

Buena parte del trabajo es identificar las diferencias entre compradores, para tratar de tipificar y generalizar en forma que ayude a las tiendas a controlar mejor sus espacios.

Hay que prestar especial atención a las diferencias entre hombres y mujeres, así como entre personas de distintas edades. Igualmente se deben considerar los grandes cambios culturales y demográficos que han ocurrido y los que están por venir.

### Los hombres

Tradicionalmente, a los hombres no les ha gustado comprar – y lo hacen poco. En consecuencia, la experiencia de ir de compras está orientada a la mujer.

Los hombres se mueven más rápido, ven menos, no les gusta preguntar, tienden a no ver las etiquetas de precio, están ansiosos por salir (tan ansiosos que dirán si a lo que sea), no llevan lista al supermercado, no saben decirle no a sus hijo y una vez que seleccionan un artículo, generalmente lo comprarán.

Aunque muchos los ven como clientes que no merecen la molestia, lo cierto es que su falta de disciplina tiene mucho potencial. Adicionalmente, cada día tienen que comprar más, ya que las mujeres tienen menos tiempo para hacerlo.

Otras características del hombre al comprar:

- Cuando acompañan a una mujer, estas tardan menos. Es necesario buscar la forma de entretenerlos o ganar su interés (una TV con programas deportivos o una sección de computación cercana).
- Los equipos y programas de computación han sustituido a los equipos de sonido y vehículos en su amor por la tecnología.
- Prefieren obtener información de primera mano (manuales o empaques), y no de los vendedores.
- Les resulta complicado comprar regalos para mujeres. Las tiendas deberían facilitarlos, por ejemplo simplificando tallas.

### Las mujeres

En el pasado, el rol de la mujer era ser ama de casa. Salir de compras era su única forma de vida pública.

Hoy en día sus responsabilidades han cambiado, haciendo que pasen buena parte de su vida fuera del hogar. Salir de compras ya no es el gran escape, sino una actividad que tienen que encajar entre otras tantas. Las tiendas de conveniencia, las ventas por catálogo y TV, y las tiendas por internet han sido grandes beneficiarias de este cambio.

Otras características de las mujeres comprando:

- Tienden a comprar con amigas. Cuando lo hacen, usualmente dedican más tiempo y compran más.
- Tienen aspectos psicológicos y emocionales que no tienen los hombres. Les gusta buscar, comparar e imaginar los productos en uso.
- Son más exigentes que los hombres. Necesitan más espacio para moverse.

La realidad socio-económica de la mujer ha cambiado, haciéndola menos dependiente del hombre en las formas tradicionales.

De allí que tiendas orientadas a hombres, como las ferreterías, estén en proceso de transformación. Tiendas como Home Depot han cambiado la forma de desplegar los productos, su fuerza de ventas (más mujeres y más orientada a dar consejos), los empaques y mucho más.

Cambios profundos han ocurrido también en otras tiendas sólo para hombre, como las barberías o los lustradores de calzado. Las tiendas de computación y electrónica han tenido que adaptarse a las mujeres; ellas a diferencia de los hombres que les gusta la tecnología misma, buscan soluciones.

### Los mayores

El número de personas de la tercera edad tiende a aumentar. A diferencia de los mayores de hoy (que vivieron su juventud en épocas de recesión y guerra), los del año 2025 habrán vivido durante épocas de bonanza.

Gracias a los avances de salud, nutrición, ejercicios y cirugía cosmética, cuando tengan setenta se sentirán como de cincuenta. Las tiendas tendrán que adaptarse a las necesidades de este segmento de la población, que serán muchos y tendrán dinero.

Uno de los principales cambios necesarios resultarán del deterioro de la agudeza visual. Todo texto (en manuales, avisos, información nutricional, etc.) tendrá que ser mucho más grande. Adicionalmente, los colores deben ser más contrastantes y los locales más iluminados.

Otro aspecto a considerar son los cambios estructurales requeridos para su movilización. Estos incluyen ascensores, pasillos anchos y mesas grandes que puedan acomodar sillas de rueda y colocar los productos en forma que no haya que estirarse o agacharse.

Las pequeñas teclas y botones en los equipos como cajeros automáticos o controles remotos deben ser re-diseñados.

La mayor parte de la energía e innovación a nivel de detal hoy en día van hacia el sector de grandes marcas y entretenimiento (Disney, MTV, etc.). Sin embargo, el segmento del mercado al que está dirigido está en declive.

La innovación debería enfilarse hacia productos como sillas de rueda (con neumáticos grandes, equipo musical y marcas reconocidas como Harley Davidson), zapatos deportivos extra cómodos y productos de salud y belleza especiales para la edad.

### Los niños

El principal efecto de los niños en las compras es que hoy en día van a todas partes. Antes, iban a la escuela liberando a sus madres para que hicieran compras. Ahora, buena parte de las compras se hacen en momentos que antes se dedicaban a la familia.

En términos prácticos, esto significa que:

- 1.- Los padres evitarán comprar en aquellas tiendas que no sean amigables para los niños. El diseño y mobiliario son fundamentales en este sentido. Los restaurantes como McDonalds y las librerías con extensas secciones para niños,

son buenos ejemplos de negocios amigables.

2.- Si se les toma en cuenta, resultan buenos consumidores. Es necesario colocar la mercancía donde puedan verla y tomarla. Si toman un producto, es posible que el padre lo compre. Los supermercados han aprovechado esto de tal forma que casi han generado una revuelta en los adultos.

3.- Si se requiere de la atención de los padres, debe buscar la forma de atender a un niño aburrido. Esto se logra con videos para niños, juegos, caramelos o libros para colorear.

Otro segmento de importancia son los adolescentes. Estos tienden a creer ciegamente en las marcas, y en la importancia de la imagen. Suelen ir de compras con sus amigos, para obtener la aprobación, y luego lo adquieren con sus padres.

### La dinámica

Una vez estudiado cómo hacer el ambiente de compras amigable, queda el aspecto más difícil y misterioso: la presentación, el romance y la seducción. ¿Cómo es que una persona entra a una tienda pensando comprar una IBM y sale con una Compaq? ¿Por qué entra una persona a una boutique a ver, y sale con cientos de dólares menos, pero feliz?

Se ha descubierto que lo que mueve al mundo de las ventas al detal es el amor. Algunas de las cosas que la gente ama son:

- Tocar: casi todas las compras no planificadas ocurren porque tocaron, olieron, oyeron o probaron algo en la tienda (de allí que las ventas por catálogo o Internet son complementarias, pero nunca sustituirán a las tiendas).
- Espejos: verse en ellos resulta irresistible.
- Hablar: una atmósfera que estimula la discusión, hace que la mercancía se venda sola.
- Reconocimiento: les gusta sentirse queridos. La probabilidad de compra aumenta al hablar con un vendedor.
- Rebajas: son un éxito, aún en las tiendas de lujo.

Por otro lado, detestan:

- Demasiados espejos
- Esperar en fila
- Preguntar tonterías: deben existir suficientes avisos y folletos, y ningún producto almacenado detrás de vitrinas donde no se puedan alcanzar sin asistencia.
- Productos agotados.
- Etiquetas complicadas.
- Mal servicio.

### El comprador sensitivo

Ir de compras es mucho más que entrar a un sitio público donde se almacenan productos hasta que son cambiados por dinero, cuando los necesita. La actividad a la que hacemos referencia involucra utilizar los sentidos – tacto, vista, olor, sabor y sonido – como la base para escoger ciertas cosas y rechazar otras.

Si la principal característica de un producto es táctil (como una loción, una toalla, ropa, sábanas, etc.), el comprador quiere saber cómo se siente.

Si se trata de sabor, al comprar su cerveza preferida no necesita probarla. Pero una nueva, con seguridad querrá hacerlo. Hasta un 90% de los nuevos productos de consumo masivo no tienen éxito, no porque no gusten, sino por que los consumidores no llegaron a probarlos.

Las tiendas han cambiado la forma como funcionan. Antes, los vendedores eran los guías que buscaban y presentaban la mercancía. Hoy, la tendencia es a colocar todo al alcance del cliente para que lo toque, pruebe o huelga. Casi nadie almacena productos fuera del alcance – qué utilidad tendría hacerlo?

La función principal de la tienda es promover la interacción. Ejemplos:

- El probador debe ser cómodo y de calidad. Es allí donde la gente entra en contacto con la ropa que desearía comprar.
- Si vende resmas de papel, tenga una muestra para ser tocada.
- Si vende teléfonos, coloque una grabación. La gente tiende a levantar el auricular y escuchar. Se sorprenderán si oyen un mensaje, que además puede ser publicitario.
- Utilice empaques que permitan probar el producto (como los juguetes que le permiten apretar un botón y verlo funcionar).

### Los tres grandes

Toda tienda tiene tres aspectos fundamentales:

- 1.- El diseño del local
- 2.- El Merchandising: que mercancía hay disponible y cómo
- 3.- Operaciones: lo que hacen los empleados

Estos aspectos están interrelacionados y son interdependientes. Si uno de ellos se fortalece, le quita presión a los demás, y viceversa. Cuando se toma una decisión sobre alguno de ellos, deben estudiarse las consecuencias que pueden ocurrir.

Por ejemplo, muchos negocios quieren ahorrar reduciendo personal (operaciones), lo cual produce deficiencias en el servicio. Sin embargo, puede cambiarse el diseño y merchandising de forma de lograr el ahorro sin deterioro – más auto-servicio.

### Tiempo

El tiempo, real o percibido, es de gran importancia para el cliente. Si tiene que esperar más de 90 segundos, su sentido del tiempo se distorsiona, y tiende a exagerarlo. La espera pasa de ser una pausa en la compra, a ser una actividad por sí misma.

La espera generalmente ocurre al pagar. Usted puede tomar medidas para disminuir el impacto:

- Interacción (humana o no): simplemente que alguien se aproxime y le hable, puede reducir la ansiedad. Mejor aún si le puede decir que su espera es finita y controlada.



- Orden: los americanos y británicos prefieren líneas ordenadas y justas. El caos les produce ansiedad. La forma más justa resulta ser una línea única, ya que elimina la ansiedad producto de pensar si seleccionaron la línea incorrecta. El problema es que la línea puede resultar muy larga.

- Diversión: cualquier distracción es buena. Las tiendas de video colocan películas. Los supermercados, revistas.

### Pago y envoltura

Nadie ha encontrado la fórmula para lograr que el pago sea agradable. Es allí donde la persona debe separarse de su dinero, y donde se revela la verdadera función de una tienda: una máquina donde se cambia mercancía por dinero.

La caja debería estar ubicada en el frente, cerca de la salida. Pero debe evitarse el error de que sea lo primero que vea un cliente al entrar – es como entrar a un restaurant por la cocina.

Otros aspectos a considerar:

- Debe utilizarse el sistema más eficiente posible
- No debe tratar de ahorrar en esta área. Provea suficiente espacio y suficientes empleados.
- Separe las funciones de cobrar y empacar. Si es la misma persona puede tomar demasiado tiempo.
- Nunca reciba las devoluciones o cambios en el área de caja.

### Magia

El merchandising implica dos conceptos:

- 1.- Colocar los productos fuera de los estantes, separados de otros productos que competidores.
- 2.- Colocar los productos al lado de otros no competidores, de tal forma que se venda más de los dos.

La industria que provee material para merchandising (conocida como PoP), ha crecido enormemente, a medida que la decisión de compra se ha desplazado a la tienda. Buena parte del trabajo de investigación gira en torno a medir el efecto de este tipo de material.

Considere este acto de magia: una franela que se compra en Malasia por US\$3, se le coloca una etiqueta en francés (que sugiere, pero no dice que es hecha en Francia), se ubica con cuidado en una linda mesa con la foto de una chica hermosa, se bautiza como franela de expedición, y se vende por US\$37.

### Ciberespacio

El comercio electrónico ha tenido su mejor acogida en las ventas de negocio a negocio (B2B), ya que venderle a clientes finales implica una serie de aspectos complicados. La idea de la internet sustituyendo a los almacenes físicos es fantasía; sin embargo, puede ser muy efectiva integrando la distribución y el mercadeo. Los negocios en la web deben estar integrados a los de la vida real, y deben cumplir las mismas reglas de ganancias.

Sin embargo, la web transformará el mundo de las compras. A diferencia de las tiendas físicas:

- Selección ilimitada: en teoría, puede vender millones de productos.
- Comparación de precios: utilizando motores de búsqueda y robots de compra, puede comparar precios a gran escala.
- Conveniencia: puede comprar desde donde quiera cuando quiera. No necesita estacionar, ni vestirse.
- Velocidad: compra a su propio ritmo, y paga rápidamente.
- Información: la información que puede proveer es ilimitada. En particular, la web ha sido muy efectiva al proveer evaluaciones directas e imparciales surgidas de otros clientes.

Por otro lado, sólo en una tienda física puede satisfacer sus necesidades sensoriales, obtener satisfacción instantánea y tener interacción social.

La web es particularmente útil para productos o servicios que requieren pensar, pero no mucho observar o tocar. Comprar acciones, libros, boletos aéreos y artículos de computación resultan muy convenientes en línea.

En el ciberespacio, lo mejor está aún por venir.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=207>