

¿Por qué compran los clientes?

En este capítulo hablaremos de la conducta de los clientes y sus motivaciones de compra. En concreto, abordaremos los siguientes conceptos:

- Compra racional *versus* compra emocional.
- Análisis de la conducta de compra de los clientes.
- Las necesidades como base de la compra y su aplicación en la venta.
- El estudio del mercado como herramienta de análisis.

VÍCTOR VALENCIA

Gerente de Entorno y Estrategia. Asesoramiento y relanzamiento de farmacias.
(entornoyestrategia@terra.es)

Coordinación del curso: Gestock&pharma (gestockpharma@hotmail.com)

Compra emocional *versus* compra racional

Dicen los expertos que seguramente es más fácil desentrañar los misterios de la reencarnación de un lama tibetano que saber con exactitud el motivo o los motivos por los que compran los clientes, y esta afirmación no es baladí. El cliente basa su compra en tres elementos de juicio que interactúan entre sí en todo momento: la lógica, las emociones y el bolsillo. Por si esto fuera poco, aparte de hacer un cóctel de decisión con las denominadas tres «ces» —cerebro, corazón y cartera— la cantidad de ces que utiliza para hacer el «combinado» de compra cambia constantemente, y para terminar de liarlo todo un poco más, el cliente tiene, por decirlo así, dos «cocteleras» diferentes. Una de las «cocteleras» es el hemisferio derecho del cerebro. Este hemisferio toma las decisiones con criterios plenamente emocionales, mientras que la «coctelera» del hemisferio izquierdo lo hace mediante el análisis y el cálculo.

No sé si esto aclarará un poco la confusión que seguramente ya hemos crea-

do, pero vamos a intentarlo. Para valorar la complejidad, baste decir que si una clienta se plantea hacer una compra de una crema hidratante de 300 euros y habitualmente suele comprar cremas de 60 euros, seguro que su compra será esta vez mucho más racional, ya que la implicación financiera es mucho mayor. Ahora bien, si añadimos a esta compra, a través de la argumentación del personal de la oficina, la posibilidad de que esa crema la comparta con su hija, el hemisferio derecho tirará de la parte emocional de la compra al implicar a la hija en el uso y disfrute de la crema. Pero si cuando se le enseña el tarro a la clienta el personal de venta de la farmacia se ubica a su derecha, el hemisferio izquierdo predominará y la clienta actuará más racionalmente. Aunque si por una de esas casualidades de la vida la clienta es zurda y coge el frasco con la mano izquierda, será entonces el hemisferio derecho el que manda. Como se puede ver, esto es un lío.

Resumiendo: para evaluar el precio la clienta utiliza el hemisferio izquierdo; para justificar la intención de compra pensando que puede compartir la cre-

ma con su hija, el derecho; mientras que para verla cuando se lo argumentamos utiliza el izquierdo debido a nuestra posición. Por último, cuando coge la crema para tomar ella sola la decisión de compra, activa el hemisferio derecho.

Como se aprecia, el que un cliente compre o no depende de cómo trabajamos cada hemisferio cerebral en las diferentes fases de su proceso de compra. La parte de argumentación y objeciones se debe trabajar con el hemisferio izquierdo, mientras que el cierre de la venta se realizará siempre con el derecho.

Previsible e imprevisible

A tenor de lo expuesto, ya se vislumbra que para lograr definir los motivos por los que compran los clientes vamos a requerir la ayuda de diferentes disciplinas. Entre otras, las denominadas ciencias exactas, a través de los estudios de mercado, nos ayudarán mucho a conocer sus pautas de conducta, pero no todo se puede explicar a través de las matemáticas.

Las reacciones emocionales no saben de estadística y sólo se pueden anticipar mediante la intuición, una capacidad que suele adornar básicamente a las mujeres (seguramente, en el momento del encuentro del espermatozoide y el óvulo se segrega alguna sustancia inhibidora que impide que la intuición forme parte de la carga genética del feto, cuando este es de sexo masculino). Esta observación podría dar pie a una tesis doctoral, porque algo genético tiene que haber, ya que por teoría de probabilidades, que el 100% de los varones carezcamos de intuición es estadísticamente improbable, pero la realidad es muy tozuda, se empeña en cargarse las matemáticas y lo cierto es que adolecemos de ella. Bromas aparte, lo

de la genética todavía no está demostrado, pero lo que sí lo está es que, como se ve, los clientes tienen diferentes criterios de compra que pueden ser evaluados en mayor o menor medida a través de los estudios de mercado.

Las compras racionales y predecibles de una forma u otra acaparan el 75% de las acciones de los clientes, pero hay un 25% por el que se ponen de acuerdo en entrar todos juntos a la farmacia de golpe y luego dejarla vacía durante un buen rato hasta que vuelven a entrar otra vez en tropel y así sucesivamente día tras día. O ese mismo 25% que hace que se pongan de acuerdo y un buen día, sin saber por qué y sin haber hecho nada por nuestra parte, de pronto entren 6 clientes seguidos y se lleven todas nuestras existencias de unas ampollas que no vendíamos ni a empujones desde hace un año. Por no hablar del 25% por el que se llaman por teléfono los clientes de toda España y deciden que el miércoles y el jueves no se venda nada de nada en las farmacias de todo el país salvo cuatro analgésicos y, sin embargo, el martes siguiente compran de todo en cantidades industriales, sin que podamos imaginar el motivo (nos resistimos a creer que, efectivamente, se llaman entre sí para ponerse de acuerdo más de 24 millones de españoles). Queda claro que salvo ese 25% dichoso, el resto es más o menos previsible.

Análisis de conducta

Ese 75% de conducta predecible se puede llegar a conocer a través de la estadística. Esta disciplina de las matemáticas nos ayudará a saber dónde, cómo, cuándo y cada cuánto compran nuestros clientes y, por supuesto, lo que compran.

¿Dónde compran?

Tenemos dos tipos de clientes: unos que denominamos tradicionales, con un porcentaje muy alto de jubilados, y otro gran grupo de consumidores, en especial de menos de 55 años, que posee unas pautas de conducta muy diferenciadas respecto a los anteriores.



Avel Oliveres

Clientes emergentes. Este segundo grupo que denominaremos de «clientes emergentes» es el que nos dará de comer durante los próximos 20 o 30 años, por lo que debemos adaptarnos a ellos si queremos seguir teniendo la farmacia abierta en el futuro y no esperar que ellos se adapten a nosotros (técnica del «yo tengo una farmacia, no un establecimiento comercial, soy farmacéutico, he hecho una carrera, por eso no pienso cambiar»; esta visión sigue, por desgracia, muy difundida entre algunos profesionales del sector de la farmacia).

Este tipo de cliente sabe lo que busca y conoce perfectamente los requisitos que ha de cumplir un local. Este cliente compra en espacios amplios, con un coeficiente de ocupación de superficie (COS) de 0,4 (proporción de espacio que hace que entren más clientes emergentes), donde el producto se haya seleccionado previamente, ya que no desea de todo sino lo mejor (coeficientes de rentabilidad del 2,8), con una iluminación correcta (1.200 lux y un índice de reproducción

cromática o RA de 96). No hay que confundir alumbrar (hacer que un espacio tenga luz) con iluminar (utilizar la luz para vender). La decoración ha de ser moderna, limpia, minimalista, con series siempre primas y dimensiones adaptadas al número FI: 1,61803). Por tanto, está claro que son exigentes con los locales y, por añadidura, con las personas que les atienden. No les gustan los perseguidores de clientes cuando están mirando los productos (ese personal del típico «¿puedo ayudarle en algo?»), quieren información suficiente para tomar decisiones de compra (preguntan sobre detalles pero, en general, son gente informada, que sabe lo que se trae entre manos), y además, siempre van con prisas (una colas de pensionistas pertrechados con tacos de recetas que más parecen ristas de papeletas para una rifa les induce a no entrar en la farmacia o salir de ella de inmediato, sin comprar). En definitiva, saben muy bien lo que quieren.

Por tanto, para que compren más hemos de adaptar nuestras oficinas a ellos,

y no vale decir que las farmacias en el ámbito rural son diferentes y esto es solo para las grandes ciudades, pues salvo que la farmacia se halle en un pueblo de 600 habitantes en el que el más joven tenga 85 años (en estos casos sí podemos hablar de establecimientos de servicio público que se alejan del concepto de «negocio»), el resto no tiene excusa.

Estrategia. Habrá quien diga: entonces, ¿a los abuelos y sus recetas los dejamos? No, no hay que dejarlos, pero no podemos seguir centrando todo nuestro esfuerzo y nuestros recursos técnicos, financieros y humanos en un cliente que no nos dará de comer, y que además seguirá viniendo a canjear sus recetas —lo han hecho siempre y lo seguirán haciendo toda su vida—. Si no nos volcamos mucho más en los «emergentes», nuestra farmacia se verá muy comprometida, ya que el margen del medicamento de receta roja no cubre la cuenta de explotación de la farmacia (y está expuesto a continuos recortes), mientras que a los emergentes hay que empezar a captarlos ¡ya! o se los quedará otro canal de distribución.

La estadística nos puede ayudar y mucho. Sólo hay que preguntarles a los clientes emergentes qué quieren, cómo debería ser nuestra farmacia, y después cubrir sus expectativas tal y como ellos esperan. No olvidemos que un margen de medicamento con receta de la Seguridad Social, después de los descuentos del sistema sanitario, se quedará en un 23% y con eso sólo cubrimos los gastos de nuestra farmacia. El futuro está en la parafarmacia y en el cliente emergente.

¿Cuándo compran?

Los clientes compran cuando sienten una sensación de carencia. El deseo es el detonante de su percepción de carencia y el desencadenante de sus decisiones de compra. A través de la comunicación se consigue que el cliente tenga la sensación de que ese producto o servicio hará su vida más agradable o atractiva. ¡Ya está! El cebo ha surtido efecto, desea poseerlo. Lo siguiente que se planteará el cliente es cómo se justifica su intención de compra. De nuevo la publicidad hace su efecto balsámico y justifica la decisión de interés en la posesión, ya sea porque la salud es lo primero, porque sólo se vive una vez, porque la dichosa crema de los 300 euros la utilizará su hi-

ja, y como es para dos y en los hijos no se escatima y además la salud no tiene precio y encima tenemos una piel para toda la vida y por si fuese poco tu salud se lo merece... ¡zas!, vas y picas.

Instinto de posesión. Los deseos desencadenan el instinto de posesión (este instinto también viene con el espermatozoide y el óvulo) y el deseo de posesión es innato al ser humano, que aunque gregario, busca la mejor posición posible en el grupo. Por tanto, el deseo está servido y al rojo vivo. Ahora sólo hace falta callar al «Pepito Grillo» de nuestra conciencia, y éste se calla en cuanto le das una justificación que sea creíble para ti y para los demás (el típico «Cariño, he comprado un todo terreno para que los niños viajen más seguros», que se dice con cara de profundo convencimiento; otra cosa es que «cuele», pero una justificación es una justificación y el crédito del coche ya está firmado y no hay vuelta a atrás).

Deseo satisfecho. Lo hemos conseguido. Hemos vendido y el cuerpo humano experimenta cambios hormonales. La posesión de un nuevo producto hace que cuando se satisface el deseo y se adquiere el bien en cuestión (es decir, se posee), se esfume toda la adrenalina que produce la duda de si se debe de comprar o no. La posesión de un nuevo bien, además de eliminar la adrenalina del organismo, también produce endorfinas, por eso comprar es tan gratificante, es un placer que relaja.

Por tanto, para que un cliente compre, necesitamos despertar su deseo y darle una justificación. De nuevo la estadística nos puede ayudar, sólo hay que preguntarles a los clientes qué aspectos les harían decidirse por unos productos frente a otros.

¿Cada cuánto compran?

La dosificación del producto cuenta y mucho. En esto, los fabricantes de pastas dentífricas se las saben todas: si el usuario siempre pone pasta a lo largo de toda la superficie que conforman las puntas libres de las cerdas del cepillo, sólo hay que ensanchar el orificio por el que sale la pasta y aumentar el largo de la superficie que delimitan las cerdas para que el tubo de dentífrico se gaste antes.

Los hábitos sanitarios influyen mucho, y por este motivo saber cómo se

prescribe un producto es esencial. Si a un cliente del apartado de higiene bucal le recomendamos que con los dentífricos blanqueadores se cepille los dientes 5 veces al día y que se enjuague antes y después de cada cepillado con un colutorio, su reiteración en la compra será mayor y sus dientes estarán mucho más blancos. La compra del cliente de farmacia no asociada a medicamentos debe ser planificada a través de protocolos comerciales, y hay que aprovechar cada visita del cliente (ya sabemos que, en promedio, el 80% de los clientes vendrán al menos una vez cada 21 días y el 50%, una cada 15) para crearle o potenciarle nuevos hábitos de consumo.

En consecuencia, es una buena idea investigar la reiteración en la compra de los clientes de nuestra farmacia y posteriormente, desarrollar acciones de animación y protocolos que hagan que su reiteración en la compra sea mayor. Cuanto más nos visiten, más nos comprarán y más dinero gastarán.

¿Qué compran?

A veces compran lo que quieren y otras veces, lo que nosotros queremos. Todo depende de que despachemos o vendamos. Los clientes nos comprarán en función de sus estilos de vida: urbanitas, *singles*, *dinkies*, emuladores, responsables de una unidad familiar monoparental, vivenciales, mayoría silenciosa... Los estilos de vida son múltiples y cada uno de ellos difiere del resto en sus orientaciones. Pretender llegar a todos ellos con un solo mensaje es poco menos que imposible, pero captarlos con aspectos comunes es más fácil: todo depende de los que más abunde en nuestra zona de influencia.

Tipologías. En el ámbito rural alejado de las grandes ciudades y en medio de grandes urbes en los barrios más envejecidos habrá mayorías silenciosas. En zonas periurbanas residenciales y a más de cuarenta kilómetros de la urbe habrá más urbanitas y emuladores. En los barrios de inmigración en las grandes ciudades predominan los emuladores, mientras que en los barrios nuevos de los alrededores de las ciudades abundan los vivenciales. En las zonas residenciales y en los barrios más elitistas viven los *dinkies* y en los barrios de moda, así como en los más «retro» están los monoparentales.

Esto no significa que una farmacia no pueda atender a todo el mundo que entra en ella, pero si el farmacéutico quiere captar más clientes y aumentar las ventas tendrá que definir su surtido y su comunicación en función de los estilos de vida de los clientes de su entorno comercial.

Objeto de compra. A estas alturas, más de uno dirá: «Muy bien, ya sé que existen varios tipos pero, ¿me quiere decir qué demonios compra cada uno?». A ello vamos.

Los urbanitas son falsos ecologistas que buscan lo natural pero sólo si es de marca. Los *singles* viven solos y son ya mayorcitos (son lo que en los pueblos se llamaba mozo viejo y en las ciudades solterones), consumen envases de uso individual y de marca, buscan productos que den una buena imagen de ellos. Los *dinkies* son parejas de nivel socioeconómico medio-alto, sin hijos (la denominación es un acrónimo del inglés, *Double Income No Kids*, que podría traducirse como doble sueldo, sin hijos). Les gusta todo lo que lleva marca y que se lo sirvan a domicilio. No les gusta salir demasiado de casa y compran a distancia. Son comodones, con dinero y un buen estatus profesional.

Los vivenciales, por el contrario, son padres relativamente jóvenes (en torno a 35 años), ecológicos y sin un duro. Lo de «eco» les suena muy bien pero si no se dispara de precio.

Los emuladores siguen modas; son parejas y matrimonios jóvenes de 25 a 35 años, mayoritariamente sin hijos, pero que valoran mucho el factor precio. Son de los que se compran uno bueno para enseñar y uno barato para usar, sobre todo si es novedoso o divertido. Además, se comunican las modas a velocidades de vértigo, son gregarios y se relacionan continuamente con otras parejas.

Los monoparentales son separados o divorciados con uno o varios hijos a su cargo. Su característica más clara es que no escatiman en los hijos. Por último queda la mayoría silenciosa, que compra lo más clásico, incluso cuando ya está pasado de moda, porque lo vieron hace tres años y todavía tienen el capricho pero entonces no se atrevieron.

Analicemos nuestro entorno comercial, segmentemos nuestros clientes, averigüemos a quién tenemos alrededor, comprobemos quiénes entran y quiénes no, definamos a quiénes queremos captar y a por ellos.

Las necesidades como base de la compra

Los clientes no compran: satisfacen necesidades. Los metrosexuales ya existían entre las tribus del medio oeste americano; no utilizaban cremas hidratantes ni exfoliantes, se apañaban con lo que tenían. Para estar más guapos, se pintaban el rostro y se hacían collares con plumas de águilas y garras de osos. Hoy día ése no es nuestro canon de belleza, pero entonces era lo que se llevaba. Lo de estar guapo para gustar y gustarse ya lo dominaban.

Los clientes no compran productos: compran productos que sirven para. El «sirven para» significa que si regalando un perfume consigues que una chica te haga más caso, el perfume es el medio pero no el fin. La chica también se puede fijar en ti si le pegas un susto de muerte, pero con eso no es probable que la conquistes, mientras que con el perfume tienes más posibilidades. Por tanto, los clientes no compran productos: compran medios. Una crema hidratante puede cubrir diferentes necesidades: necesidades básicas si se posee una piel muy seca, de seguridad, si se intenta evitar que se reseque, de relación si la compramos para regalarla, de poder si buscamos una pero de marca y de autorrealización si nuestra ilusión es tener unas manos de película. Varios clientes pueden comprar la misma crema pero cada una de ellos con un fin distinto.

Los productos deben de ser capaces de captar diferentes públicos y, por tanto, reorientar su compra a través de diferentes necesidades para conseguir que el tique medio suba y el flujo de clientes también.

Apoyándonos en la comunicación, podemos cubrir todos los tipos de necesidades y conseguir que todo tipo de clientes compre en nuestra farmacia:

Necesidades

- **básicas:** «recupera tus manos».
- **de seguridad:** «protege tus manos».
- **de relación:** «díselo con las manos».
- **de poder:** «consigue una manos de VIP».
- **de autorrealización:** «manos de ensueño».

Como cabe inferir, las necesidades son la base de la compra y si conjugamos, deseo, motivo y necesidad, el cliente compra y además, repite. Conviene, por tanto, analizar el modo en que debemos enfocar la vena de cada producto en función de nuestros públi-

cos. Así descubriremos todo el potencial de nuestra empresa.

El estudio de mercado como herramienta de análisis

Como se desprende del texto anterior, es muy necesario conocer e investigar al cliente. Sus características sociodemográficas nos cuentan cómo es y cómo será en un futuro. Su valoración competitiva nos indica qué opina de nuestros competidores a la hora de seleccionar su farmacia de referencia. Las investigaciones sobre la visión que posee de nuestra propia oficina en cuanto a productos, servicios, estrategias y local nos indicarán que debemos cambiar para que venga más y compre más. En definitiva, seguimos con lo mismo: si queremos mejorar, sólo tenemos que preguntarle a nuestros clientes qué esperan de nosotros y anticiparnos a su evolución.

En nuestra investigación de mercado trabajaremos con fuentes actuariales (estudios y datos existentes en diferentes informes), encuestas de clientes (con una buena segmentación de la muestra de clientes, con un número suficiente —mínimo 100—, y no más de 10 preguntas por encuesta, y con una base de tabulación que permita cruzar datos), así lograremos establecer nuestras prioridades y adecuarlas a las suyas. Además haremos valoraciones de nuestra competencia para ver qué nivel de desarrollo comercial están aplicando y cómo ganarle cada vez más cuota de mercado.

A partir de aquí, todo es fácil. Primero valoramos nuestro posicionamiento, luego nuestra imagen, después nuestro mercado potencial y por último, el potencial de nuestro mercado. Si aplicamos a estos estudios un buen plan de marketing integral (producto, precio, implantación, comunicación y equipo de ventas), y lo ponemos en práctica mediante una gestión por objetivos, la farmacia puede crecer con facilidad a un ritmo de entre un 30 a un 35% anual durante un mínimo de dos años, y a ritmos del 20% los 5 años siguientes. Se pueden reducir los gastos hasta en un 10% en función de qué es realmente necesario para vender y bajar la fiscalidad hasta un 80%, según el potencial del mercado y nuestra estructura comercial. Seguro que ante esta perspectiva nadie se resiste a conocer más y mejor a cu cliente. □