

EDICIÓN ESPECIAL

# veterinary/ focus/

La revista internacional para el veterinario de animales de compañía Marzo 2018

## CÓMO MEJORAR LA EXPERIENCIA DE LOS CLIENTES EN TU CLÍNICA

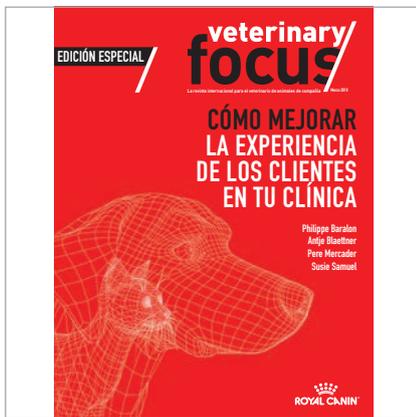
Philippe Baralon  
Antje Blaettner  
Pere Mercader  
Susie Samuel



  
ROYAL CANIN®

# **CÓMO MEJORAR LA EXPERIENCIA DE LOS CLIENTES EN TU CLÍNICA**

# CÓMO MEJORAR LA EXPERIENCIA DE LOS CLIENTES EN TU CLÍNICA



“LAS QUEJAS MÁS FRECUENTES DE LOS CLIENTES SOBRE LA ATENCIÓN TELEFÓNICA SUELEN GIRAR EN TORNO A LA PERCEPCIÓN DE FALTA DE AMABILIDAD.”



“Es muy recomendable revisar la ficha del cliente antes de la cita.”



“El veterinario siempre debe explicar el diagnóstico y el tratamiento detalladamente, y siempre que sea posible, utilizar una ayuda visual.”



“La inconsistencia más importante tiene lugar cuando diferentes miembros del equipo transmiten un mensaje distinto al mismo cliente.”

# ¡LA MEJOR FORMA DE CONSEGUIR QUE UN CLIENTE VUELVA A LA CLÍNICA ES OFRECIÉNDOLE UNA BUENA EXPERIENCIA COMO PROPIETARIO!

## “El veterinario debe reconsiderar cuál es la experiencia del propietario en su clínica”

El arte del judo consiste en utilizar la fuerza del enemigo en su contra. En este sentido, este número de la revista *Focus Edición Especial* es una lección de artes marciales.

De hecho hoy en día, para muchos veterinarios de Europa Internet es “EL” enemigo porque no solo desafía el puesto de veterinario (con el famoso “Dr. Google”), sino que también supone temible un competidor que ofrece medicamentos y dietas a menor precio que la clínica.

Este fenómeno no se limita al mundo veterinario y ha generado un nuevo concepto de comprar. Uno se da cuenta de esto cuando entra en una tienda de Apple o de Abercrombie & Fitch. De un modo similar, el veterinario debe reconsiderar la experiencia del propietario en su clínica.



Esta edición de la revista *Focus Special* no ofrece una solución milagrosa, pero considera a la clínica veterinaria como un paso nuevo y diferente en el “itinerario del propietario”.

Tras aprender algo más sobre el “ZMOT” (“momento cero de la verdad”), descubrirás algunas soluciones sencillas para poner en práctica antes, durante y después de la visita del propietario a tu clínica. Escrito por 4 consultores de vanguardia en gestión clínica, este *Focus Special* también nos lleva a reflexionar sobre cómo aplicar una estrategia más eficaz para afrontar los retos del siglo XXI.

¡Disfrútalo!

**Philippe Marniquet,**  
DVM, Dipl. ESSEC  
Royal Canin

# LOS AUTORES

Escrito por 4 consultores de vanguardia en gestión clínica, este *Focus Special* también nos lleva a reflexionar sobre cómo aplicar una estrategia más eficaz para afrontar los retos del siglo XXI.



© Manuel Fontégne

## Philippe Baralon

Francia  
DVM, MBA

Philippe Baralon se licenció en Veterinaria por la Facultad de Veterinaria de la Universidad de Toulouse, Francia, en 1984. Además, ha realizado un Máster en Economía (Toulouse, 1985) y otro en Administración de Empresas (MBA, HEC París, 1990). En 1990 fundó Phylum, su propio grupo de consultoría, del cual a día de hoy sigue siendo socio.

Philippe Baralon es consultor en gestión de clínicas veterinarias en el ámbito de pequeños animales, clínica equina y producción animal en 26 países diferentes (Francia, otros países de Europa y de otros continentes). **Sus principales áreas de especialización son la estrategia, el marketing y las finanzas.** Además, ha participado en la realización de análisis comparativos sobre la economía de la medicina veterinaria en diferentes partes del mundo.

Philippe Baralon ha escrito más de cincuenta artículos sobre gestión de la clínica veterinaria



© Manuel Fontégne

## Antje Blättner

Alemania  
DVM

Antje Blättner se crió en Sudáfrica y Alemania y tras estudiar Veterinaria en Berlín y Munich se licenció en 1988, dedicándose posteriormente a su propia clínica de pequeños animales.

En el 2001 participó en un curso de postgrado sobre formación y coaching en la Universidad de Linz, Austria, y fundó "Vetkom"; empresa dedicada a la formación de veterinarios y auxiliares de veterinaria en gestión clínica, a través de conferencias, seminarios y formación interna. Desde el 2005, Antje Blättner es editora de la revista alemana para auxiliares veterinarios "team.konkret".

**Actualmente imparte conferencias y formaciones a veterinarios y auxiliares de veterinaria sobre comunicación con el cliente, marketing y otros temas relacionados con la gestión, en Alemania y — junto con Royal Canin — en más de 21 países de todo el mundo.**



© Manuel Fontégne

## Pere Mercader

España  
DVM, MBA

Pere ejerce como consultor en gestión de clínicas desde el año 2001, tarea que ha venido desarrollando desde entonces en España, Portugal y diversos países de Latinoamérica. **Sus proyectos más destacados a nivel profesional incluyen estudios de rentabilidad y precios de los servicios de las clínicas veterinarias, eventos educativos** en más de 30 países de 4 continentes, y la autoría de un libro de texto que ha sido traducido al inglés y al chino y vendido en más de 10 países.

Pere es socio fundador de VMS (Veterinary Management Studies), una firma especializada en análisis de datos económicos en el sector veterinario, y que ofrece estadísticas económicas a partir de un panel en el que participan más de 800 centros veterinarios españoles.

Pere contribuyó a fundar AGESVET, la primera asociación dedicada a fomentar la mejora de la gestión de clínicas veterinarias en España.



© Manuel Fontégne

## Susie Samuel

Reino Unido  
MA, VetMB, MRCVS

Susie se licenció por la Universidad de Cambridge en el 2001 y trabajó durante 10 años en varias clínicas veterinarias, tanto de grandes como de pequeños animales. En el año 2006 creó el sitio web VetHelpDirect.com para ayudar a los propietarios a reconocer si sus animales necesitan atención veterinaria urgente.

La empresa fue evolucionando rápidamente convirtiéndose en una Agencia Especializada en Marketing Digital Veterinario; en el 2013, Susie dejó el trabajo de clínica para dedicarse por completo a VetHelpDirect como Directora General. En el 2014 obtuvo la certificación de Google en *Marketing Digital* y en el 2015, VetHelpDirect ganó el premio de *Marketing Veterinario* para el Marketing de las clínicas *Inglis Vets*.

**Susie actualmente dirige VetHelpDirect e imparte charlas y cursos para personal de clínicas veterinarias sobre marketing digital.**

# LA IMPORTANCIA DE LA EXPERIENCIA DEL PROPIETARIO

Los veterinarios clínicos a menudo no son conscientes de su entorno. Nunca permanecen mucho tiempo en la sala de espera de su clínica. Incluso para entrar en la clínica, a veces, utilizan una puerta diferente a la de sus clientes. Aunque la experiencia del propietario puede ser mala debido a pequeños detalles, se ha demostrado que el impacto de una mala experiencia en la eficacia de la clínica es enorme. En este capítulo también se describe el término NPS (*Net Promoter Score*), de gran utilidad para la evaluación de la satisfacción del cliente. Las investigaciones basadas en la metodología del *Net Promoter Score* muestran cómo se pueden generar más ingresos y una mayor rentabilidad con la experiencia positiva del cliente.

## PUNTOS CLAVE



### ●○○ Autoevaluación: encuentra los 15 errores

A continuación se presenta el caso de un cliente. Lo que le ocurrió podría haber sucedido en tu clínica. Léelo detenidamente e identifica los "errores" cometidos por la clínica.

“ El jueves, poco después de las 19:30, Marianne escuchó maullar suavemente a Vicky en su transportín cuando estaba en el coche de regreso a casa.

Todo comenzó el martes por la tarde. Marianne se sorprendió al ver que su pequeña gatita no intentaba llamar la atención y no pedía las caricias, como de costumbre, cuando llega a casa sobre las 19:00; Vicky,

permanecía quieta en su esquina. Marianne estaba ocupada terminando una tarea y en ese momento no le prestó importancia, puesto que Vicky podía ser bastante independiente. El miércoles por la mañana, Vicky apenas había probado sus croquetas y Marianne decidió llamar al veterinario para concertar una cita con el Dr. Samson.

Tras realizar 6 o 7 llamadas, finalmente alguien contestó el teléfono y Marianne pudo explicar lo que le pasaba a su gata y solicitar una cita para esa misma tarde, preferiblemente, después de las 18:00. Ella podría salir antes del trabajo, evitar la hora punta, llegar a casa en unos 45 minutos, recoger a Vicky y en unos 55 minutos presentarse en la clínica. La primera persona con la que habló, le explicó que el

Dr. Samson no iba los miércoles a la clínica y que todas las consultas de última hora de la tarde ya estaban reservadas. Le ofreció ir al día siguiente, jueves, puesto que había un hueco disponible a las 17:00 (aunque no con el Dr. Samson). Marianne insistió en reservar una cita para ese mismo día, o para el jueves al final de la tarde, pero finalmente fue imposible y aceptó la cita del jueves a las 17:00. El miércoles por la noche el estado de Vicky no empeoró mucho, pero seguía comiendo muy poco y permaneciendo en su esquina. Al menos, Marianne consiguió tener libre la tarde del jueves para llevar a su gata al veterinario.

Al pasar por delante de la clínica a las 16:45, Marianne se quedó sorprendida al ver que el aparcamiento estaba completo. Tuvo que buscar sitio en las calles cercanas, lo cual nunca es fácil en esa zona. Después de estar cinco minutos sin encontrar un sitio, decidió dejar el coche en un aparcamiento público a 700 metros de la clínica. Tras subir a la calle desde el segundo nivel subterráneo y caminar rápidamente hacia la clínica, se presentó allí a las 17:10. La recibió una persona sonriente y atenta, que la dirigió hacia la sala de espera. Solo quedaban dos sillas libres y Marianne eligió la más alejada del perro grande que estaba demasiado interesado por el transportín en el que Vicky se acurrucaba.

Sobre las 17:35, Marianne empezó a tratar de llamar la atención de la recepcionista. Al principio estaba ocupada atendiendo el teléfono — obviamente alguien debía estar preguntando con todo detalle por el estado de un perro hospitalizado — luego, saludó a otra persona y, finalmente, preparó la cuenta de un cliente que estaba saliendo de una de las consultas. Sobre las 17:45, la recepcionista se cruzó con la

mirada inquisidora de Marianne y la indicó que no debería faltar mucho para ser atendida. Alrededor de las 18:10 Marianne fue invitada a pasar a la consulta número 3, donde una joven veterinaria que no conocía la recibió con un breve saludo.

Tras revisar en pocos minutos la historia clínica de Vicky, la joven veterinaria comenzó la exploración mientras formulaba algunas preguntas. La veterinaria le sugirió encarecidamente que “la próxima vez” no esperara a llevar a Vicky a la clínica “porque los dos primeros días sin el tratamiento adecuado pueden marcar la diferencia”. Marianne intentó explicar lo difícil que le resultó pedir cita y todo lo que tuvo que hacer para poder estar esa tarde en la clínica, pero la veterinaria ya estaba otra vez concentrada con la exploración y ella pensó que lo mejor era no molestarla más. La joven veterinaria le explicó que sospechaba una infección del tracto urinario y la propuso llevarse a Vicky unos minutos a la sala de tratamientos para realizar una “cistocentesis” con el fin de analizar la orina y un análisis de sangre para un “perfil bioquímico de 6 parámetros”. Marianne accedió, aunque no sabía lo que era una “cistocentesis” ni lo que cubría exactamente un “perfil bioquímico de 6 parámetros”.

Después de esperar otros 15 minutos en la sala de espera, llamaron a Marianne para que pasara de nuevo a la consulta y allí encontró a Vicky. La alegre y joven veterinaria le explicó que el análisis de orina había confirmado el diagnóstico de infección del tracto urinario y que ella inmediatamente había administrado una inyección de antibiótico a la gata, añadiendo que “todo debería volver a la normalidad en entre dos y cuatro días” y que, mientras tanto, “era importante que Vicky bebiera mucho”. Le informó que la recepcionista se encargaría de

La sala de espera se encontraba casi llena. Marianne, eligió la silla más alejada del perro grande.



Marianne se sorprendió al tener que pagar una cantidad tan grande de dinero.

indicarle el tratamiento necesario y Marianne se percató entonces de que ese era el momento de irse. Tras decir “adiós” a la veterinaria, quien ya estaba recibiendo a un cliente con su Pastor Alemán, serían cerca de las 18:55 cuando Marianne de nuevo se dirigía hacia la recepción. La recepcionista, nada más colgar, todavía encantadora, le explicó el tratamiento que tenía que administrar a Vicky: un comprimido por la mañana y otro por la tarde durante 7 días.

“¿Comprimidos?” respondió Marianne, “pero a mí me cuesta mucho que Vicky trague pastillas. Cada vez que lo intento es una lucha.” La recepcionista le dijo que era una pena que no le hubiese mencionado este punto a la veterinaria, puesto que podría haber optado por un tratamiento inyectable de larga duración y evitar así el uso de comprimidos. Ella continuó diciendo: “Ya sabes, no es tan difícil dar pastillas a un gato y con un poco de paciencia siempre se consigue.” Para concluir, le dio a Marianne una hoja ilustrada con varios dibujos mostrando como administrar un comprimido a un animal (en este caso, un Caniche).

Después, la recepcionista le comunicó el precio que debía pagar: 177€. Francamente sorprendida, Marianne expresó su consternación por la diferencia entre el precio de la consulta; 42€, y el importe total de 177€. La recepcionista le explicó, con calma y todavía sonriendo, el desglose de la factura. “La consulta 42€, la cistocentesis 20€, el urianálisis 23€, la obtención de la muestra de sangre 11€ y el perfil bioquímico de 6 parámetros 38€, la inyección de antibiótico 13€ y los 14 comprimidos 30€, lo que hace un total de 177€.” En esencia, la cuenta era correcta.

Marianne, mientras sostenía su tarjeta de crédito en la mano, preguntó a la recepcionista sobre el análisis bioquímico de 38 € (excluyendo la obtención de la muestra de sangre):

“Entiendo el motivo de realizar un análisis de orina, puesto que es la prueba que confirmó el diagnóstico, pero con respecto a la bioquímica, no me han dado ningún resultado...”

Sin perder la sonrisa, la recepcionista la tranquilizó, “Si la veterinaria no te ha dicho los resultados, probablemente signifique que todo está normal y es compatible con una infección del tracto urinario. ¿Tienes alguna otra pregunta?” En ese momento, Marianne pensó que lo mejor era no hacer más preguntas, liquidar la cuenta, coger el transportín de Vicky, la caja de comprimidos y la prescripción, antes de ir a por el coche al aparcamiento; ya eran cerca de las 19:25.

¿Qué piensas de la experiencia de Marianne? Vicky probablemente mejore gracias al diagnóstico exacto y bien fundamentado que permite proporcionar el correspondiente tratamiento adaptado y efectivo. Desde el punto de vista médico, todo fue bien y obviamente, esto es lo importante. Pero, ¿está satisfecha Marianne? ¿Va a recomendar la clínica a un amigo o vecino? Probablemente no, porque se han producido un gran número de errores y deficiencias que han impedido que este cliente tenga una experiencia óptima. ¿Has detectado todos ellos? ¿Podrían haberse producido estos errores en tu clínica?

## LOS 15 ERRORES QUE PERJUDICARON LA EXPERIENCIA DE MARIANNE

1. Marianne tuvo que llamar 6 o 7 veces para obtener la respuesta de alguien al teléfono.
2. La clínica no es muy flexible a la hora de concertar una cita en la franja horaria conveniente para el cliente.
3. El aparcamiento es demasiado pequeño, o quizá, se encuentra ocupado por coches del personal de la clínica.
4. En la sala de espera no hay un área especialmente reservada para propietarios de gatos.
5. Marianne tuvo que esperar 35 minutos sin tener una explicación sobre el motivo del retraso.
6. Marianne finalmente entra en la consulta una hora después de llegar a la clínica, es decir, justo a la hora a la que a ella le hubiera gustado tener la cita.
7. La veterinaria obtiene datos de la historia clínica a la vez que realiza la exploración clínica, probablemente para ahorrar tiempo, pero debido a esto no se puede concentrar completamente en las respuestas de Marianne.
8. La veterinaria le dice a Marianne que ha traído a Vicky demasiado tarde tras la aparición de los síntomas a pesar de que la clínica no le pudo ofrecer una consulta para un día antes.
9. La veterinaria no le explica lo que significa una cistocentesis o un perfil bioquímico de 6 parámetros.
10. La consulta finaliza muy rápidamente, la veterinaria no le pregunta a Marianne si tiene alguna duda y antes de salir ya está entrando en la consulta el siguiente cliente con su mascota.
11. La veterinaria no habla con Marianne sobre el hecho de tener que dar comprimidos dos veces al día a Vicky, aunque su administración sea difícil teniendo en cuenta que Vicky es una gata.
12. Proporcionar un folleto explicando cómo administrar comprimidos a una mascota es una buena idea, pero sería más eficiente disponer de un folleto específico para los gatos.
13. La recepcionista comunica el precio total sin dar ninguna explicación sobre los diferentes conceptos de la factura.
14. Cuando Marianne pide una explicación sobre la cuenta, la recepcionista proporciona una información completa, pero solo de palabra y no le da una factura impresa con los detalles de la misma.
15. La veterinaria no da a Marianne por escrito, ni incluso verbalmente, los resultados de la bioquímica sanguínea, de manera que ella desconoce los resultados y su influencia en el diagnóstico, a pesar de tener que pagar 49 € por la toma de muestra y el análisis de sangre.

## ●●○ Impacto económico

### A) Estudio sobre deserción de pacientes

Las cifras de pérdida de clientes en las clínicas veterinarias son demoledoras. En un estudio realizado por VMS (*Veterinary Management Studies*) en España, se analizaron las transacciones realizadas por más de 515.090 pacientes de 485 clínicas veterinarias de diferentes perfiles geográficos y de negocio a lo largo de cinco años (período 2012 a 2016).

#### 1) Metodología

Para cada uno de estos pacientes, se definieron 5 posibles "estados" en función de su relación económica con la clínica durante cada año:

- **Paciente activo nuevo:** cuando se produce una transacción económica con dicho paciente por primera vez a lo largo de ese año.
- **Paciente activo recurrente:** cuando se produce una transacción económica con dicho paciente a lo largo de ese año, y en el año inmediatamente anterior, ya se detectaron transacciones económicas con él.
- **Paciente activo recuperado:** cuando se produce una transacción económica con dicho paciente a lo largo de ese año y en el año inmediatamente anterior no se detectaron transacciones económicas con él, pero en años previos sí que se han producido transacciones con ese mismo paciente.
- **Paciente perdido:** paciente que en el año en curso no presenta transacciones económicas con la clínica, pero sí las ha presentado en el año anterior.
- **Paciente activo fallecido:** paciente que en el año anterior o en el año en curso presenta alguna transacción económica con la clínica, y que fallece a lo largo del año en curso.

# 66%

El 66% de los propietarios de gatos acudiría al veterinario con más frecuencia si fuera más sencillo.

(Encuesta de EE. UU.)



### TABLA 1

Análisis del flujo de pacientes.

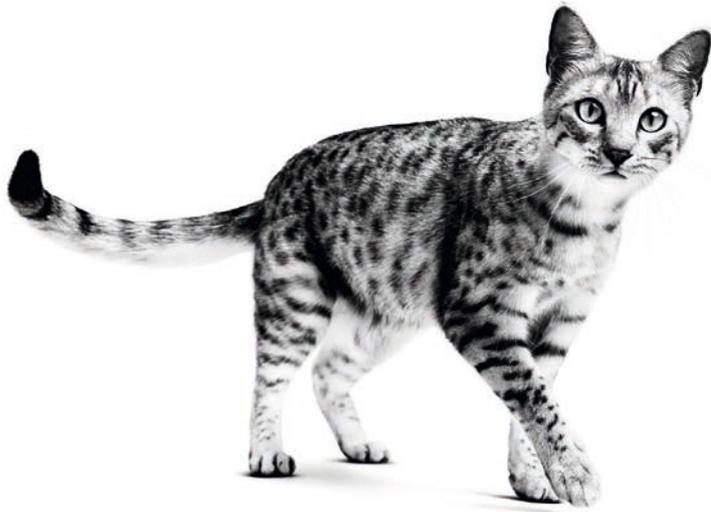
	2013	2014	2015	2016
<b>Pacientes nuevos</b>	50,5%	47,2%	47,7%	45,1%
<b>Pacientes recuperados</b>	6,8%	7,6%	8,5%	8,6%
<b>Pacientes perdidos</b>	50,0%	49,9%	49,4%	50,5%
<b>Pacientes fallecidos</b>	7,6%	7,3%	6,8%	6,4%
<b>Flujo neto</b>	-0,3%	-2,5%	0,0%	-3,3%

#### 2/ Resultado nº1: las clínicas pierden cada año al 50% de sus pacientes

La **Tabla 1** presenta el resumen de los sorprendentes resultados de este análisis.

Conviene destacar que lo que en este análisis se define como "paciente perdido" no significa necesariamente una "deserción". En realidad, la experiencia nos dice que muchos de estos pacientes no se han ido a otros centros veterinarios, sino que sencillamente están en una especie de latencia (John Sheridan, el experto consultor inglés de gestión de clínicas, los denomina "lapsed patients"): están en su casa tranquilamente sin que sus propietarios perciban la necesidad de acudir a su clínica hasta que ocurra alguna cosa que lo justifique. Y bastantes de estos pacientes acaban regresando a la clínica al cabo de dos o tres años, pero otros no lo hacen...

Muchos propietarios de centros veterinarios expresan su incredulidad, e incluso su enfado, al ver estas cifras, pero la experiencia de los consultores especializados y los pocos análisis cuantitativos rigurosos que se han hecho sobre esta cuestión, vienen a demostrar que cada año se produce una auténtica hemorragia en forma de pacientes que no retornan regularmente a la clínica.



### 3) Resultado nº2: el porcentaje de pacientes perdidos puede variar desde el 35 al 75%

En este mismo estudio de VMS, se midió el porcentaje de deserción de pacientes en el año 2015 para los 485 centros veterinarios analizados. El objetivo era medir si el problema de la deserción se manifestaba de manera similar en todas las clínicas, o si había diferencias muy notables entre centros que pudieran implicar un impacto económico importante. La **Tabla 2** resume los resultados obtenidos.

- La diferencia entre las clínicas que retenían mejor a sus pacientes y las que lo hacían peor (cuartil 1 vs cuartil 3 de la distribución de los datos de deserción de pacientes) era de 40 puntos porcentuales (75,5% vs 35,5% de pérdida de pacientes).
- Si asumimos un centro con 2.000 pacientes activos y 500.000 euros de facturación anual (250€ por paciente y año), esta diferencia entre "hacerlo

**“El modelo de negocio de la mayoría de clínicas veterinarias se basa en generar una vinculación con el cliente.”**

**TABLA 2**

**Análisis de la deserción de pacientes.**

% porcentaje de pacientes perdidos anualmente	
El mejor 25% de las clínicas	35,5%
Las clínicas en la mediana	47,5%
El peor 25% de las clínicas	75,5%
Para una clínica de 2000 pacientes	2.000
Gasto anual/paciente (antes IVA)	250
Coste de la "mala retención" (en pacientes perdidos adicionalmente)	800
Coste anual en euros	200.000

bien o hacerlo mal" se traduce en una pérdida de 800 pacientes y en un impacto negativo en los ingresos anuales de ¡200.000 euros!

- Para un centro de estas dimensiones, un impacto de esta naturaleza en los ingresos puede suponer la diferencia entre ser rentable o no serlo, o entre tener una rentabilidad precaria o una saludable.

## B) EL NPS (Net Promoter Score)

La evidencia empírica muestra que la satisfacción del cliente se traduce en mayor retención y mejores crecimientos de ingresos. En los últimos 15 años, la métrica denominada NPS (*Net Promoter Score*) se ha convertido en un estándar en la medición de satisfacción de clientes para muchas compañías de diferentes sectores. Desarrollada por el profesor Frederick F.Reichhel de *Harvard Business School*, esta metodología se basa en una sola pregunta a los clientes de una empresa:

“¿Cuán probable es que usted recomiende nuestra empresa (clínica) a un amigo o colega?”

A continuación, se agrupan las respuestas en una escala de 0 (nada probable) a 10 (certeza absoluta) según el siguiente esquema:

- Respuesta de 0 a 6, se consideran "detractores" de la empresa.
- Respuestas 7-8, se consideran neutrales.
- Respuestas 9-10, se consideran promotores de la empresa.
- El NPS consiste en calcular el porcentaje de promotores menos el de detractores, y monitorizarlo a lo largo del tiempo.

Es importante tener en cuenta que pueden existir diferencias culturales entre países que afecten a la usabilidad de la escala 0-10.

El profesor Reichheld demostró en diferentes estudios cómo existía una correlación positiva entre las empresas que obtenían mejores métricas de NPS y las que obtenían mejores crecimientos de ingresos sostenidos en el tiempo. Esta correlación se demostró en sectores como el de las líneas aéreas, proveedores de servicios de internet, o alquiler de coches.

Es crítico invertir en mejorar la experiencia integral del cliente en la clínica veterinaria: no basta con la buena medicina. Salvo casos especiales, como el de los centros de referencia, el modelo de negocio de la mayoría de clínicas veterinarias se basa en generar una vinculación con el cliente que se traduzca en visitas regulares al centro. La buena medicina se supone una condición necesaria, pero no suficiente. Nuestros clientes quieren

encontrarnos fácilmente, aparcar bien, esperar poco y en un entorno agradable, encontrarnos fácilmente al teléfono cuando nos necesitan, sentirse reconocidos y respetados, saber cuánto y por qué van a costar nuestros servicios... en definitiva, quieren una experiencia integral de cliente que les reafirme en que han acertado eligiéndonos. Lamentablemente, muchos propietarios de centros veterinarios tienen un listón de exigencia diferente cuando se trata de fijar unos estándares de medicina en su clínica o cuando se trata de definir todas estas otras cuestiones que a veces consideran "no prioritarias o de naturaleza más comercial".

## ●●● Experiencia del cliente y su impacto emocional en nuestra clínica

### A) Comentarios en Internet

A continuación, veamos tres comentarios reales realizados en redes sociales por clientes descontentos con su clínica veterinaria. (Todos los comentarios son reales, salvo los nombres de los clientes que se han sustituido por otros ficticios).

 **Alonso Quijano:** *De momento muy mal. Parece que el dinero es lo único que les importa. Nunca veo al mismo veterinario y no disponen de tiempo para informar. Incluso cuando pides que te repitan la pauta del tratamiento y que te aconsejen, no lo hacen correctamente. Ya no estoy seguro de que tengan tiempo para atender a mi mascota.*

 **Bernarda Alba:** *Esta mañana presencié en la clínica XXXX una demostración del "servicio al cliente" completamente vergonzosa. Vi que dejaban a mi gato en su cesta durante más de una hora, se improvisó un "juicio" en la consulta en el que claramente se podía deducir que yo era una mentirosa y en el que, como último recurso, me ofrecieron una disculpa poco sincera. Todo ello por un comentario en el que sugería que por cortesía podrían informar a los clientes que hay un retraso de 40 minutos por el motivo que sea para prepararse y hacerse a la idea, en lugar de pasar por delante de los clientes hablando de los cumpleaños del personal y de las tazas de té. Ah, y supuestamente, según su reloj, llegué 5 minutos tarde y, por tanto, no me merecía informarme. Así es de penoso, casi surrealista. Les doy una estrella únicamente porque no se puede puntuar con cero estrellas.*

 **Rodrigo Díaz:** *Estoy muy decepcionado por la absoluta falta de atención a mi mascota y por la total falta de respeto hacia mi mascota y hacia mí.*

Ahora, veamos tres ejemplos de clientes muy satisfechos y sus comentarios en la red.

 **Juan Tenorio:** *Durante los últimos 18 años, siempre he recibido el nivel más alto de servicio y de verdadera y cuidadosa atención. El personal de recepción, los auxiliares y los veterinarios no podrían haber sido más agradables conmigo y, lo más importante, con mis gatos. La sala de espera separada para perros y gatos es excelente, puesto que la visita a la clínica es mucho menos estresante... No tengo más que elogios para esta clínica.*

 **Inés Ulloa:** *Andy ha cuidado de nuestros dos gatos durante más de diez años. Su personal siempre es amable y servicial. Siempre puedes ver a Andy o a Lizzie — lo que proporciona continuidad en la atención recibida. Nosotros llevamos a los dos gatos para que les pusieran las vacunas anuales y Andy los examinó detalladamente. Se encontró que Rosie había perdido peso y se tomó una muestra de sangre. Andy diagnosticó un problema tiroideo. Este problema solo se pudo detectar gracias a su profesionalidad. No iría a ninguna otra clínica.*

 **Ana Ozores:** *Me encanta esta clínica para mis gatos. Siempre me hacen sentir muy bien acogida y los gatos son lo primero para la clínica. Nunca iría a otro sitio.*

La mayoría de veterinarios son conscientes del impacto creciente que estas opiniones en las redes sociales tienen para la reputación de su negocio. Cada vez hay más clientes que antes de elegir a un centro veterinario "pasean" por las redes y revisan los comentarios de otros propietarios de mascotas.

El equipo veterinario muchas veces está emocionalmente involucrado en su trabajo. Le puede afectar las opiniones públicas en las redes sociales.



© Shutterstock

## B) Cómo impacta la experiencia del cliente en nuestro equipo

Sin embargo, estas opiniones influyen también de manera importante — y menos conocida — en otro tipo de cliente del centro veterinario, el denominado cliente interno: nuestro propio equipo. La inmensa mayoría de los miembros de nuestro equipo (tanto veterinarios como personal de apoyo) tienen un importante componente vocacional en su trabajo, y se implican emocionalmente en su actividad profesional. Les gusta sentir que hacen un buen trabajo, que aportan valor a sus pacientes y a sus clientes, y que trabajan en un centro veterinario que es reconocido positivamente en el mercado. Por todo ello, resulta sencillo de entender que nuestro equipo no es inmune ni está insensibilizado ante el permanente juicio público en las redes sociales...

A lo largo de su carrera profesional, un veterinario puede llegar a tener más de 50.000 interacciones personales con clientes. Diversos estudios realizados con veterinarios ponen de manifiesto que los conflictos con los clientes (por cuestiones de dinero, por problemas de comunicación, por diferencias de opinión con respecto a los tratamientos, etc.) son la principal fuente de estrés e insatisfacción profesional.

Si analizamos detenidamente las quejas de los clientes que mostrábamos al inicio de esta sección, seguramente estaremos de acuerdo en que ni los veterinarios ni el personal de apoyo de esas clínicas tenían intención de faltar al

respeto o engañar o maltratar a sus clientes y a sus pacientes, pero por alguna razón, esa fue la percepción que se llevaron sus clientes. En una actividad de servicio profesional como la veterinaria (muy basada en la interacción personal entre el cliente y el profesional) resulta crítico definir unos estándares homogéneos de calidad para los diferentes procesos, con el fin de conseguir una experiencia de cliente lo más homogénea y satisfactoria posible.

Algunos autores (McKinsey *et al*, 2017) proponen que la mejor estrategia para conseguir una buena experiencia del cliente externo es asegurarse de que los clientes internos (nuestros empleados) también tienen una buena experiencia en su actividad diaria. Procesos bien diseñados, instalaciones funcionales, agradables y bien dimensionadas, tecnología al servicio de los procesos (y no al revés), ambiente colaborativo y que fomente el aprendizaje, etc... Todos estos ingredientes sin duda ayudarán a que trabajar en nuestra clínica sea una buena experiencia y que consecuentemente, nuestros equipos transmitan estas buenas vibraciones a los clientes. Como dice el refrán, "La caridad empieza en casa"; y lo mismo ocurre con el servicio al cliente.



### CONCLUSIÓN

Ofrecer en la clínica la mejor experiencia posible para el cliente solo tendrá efectos positivos. Generará comentarios positivos sobre la clínica. Motivará al equipo de la clínica gracias al buen *feedback* de los clientes contentos. Y en última instancia, garantizará el futuro económico de la clínica.

# CÓMO ATRAER CLIENTES A TU CLÍNICA

Internet ha cambiado el “itinerario del propietario”: el cliente, antes de llamar al veterinario para preguntar algo o concertar una cita, realizará una búsqueda en Internet (aunque a veces solo sea para conseguir el número de teléfono) y obtendrá información de primera mano sobre tu clínica. ¿Encontrará comentarios sobre tu clínica? ¿Se puede obtener fácilmente información práctica en tu web? ¿Cómo se ve y se siente tu página de Facebook? A diferencia de hace años, el propietario de una mascota empezará a formarse una opinión de ti mucho antes de contactar con el personal de tu clínica. En este capítulo te daremos información básica para mejorar tu presencia digital y tus habilidades telefónicas.

## PUNTOS CLAVE



### ●○○ Momento cero de la verdad

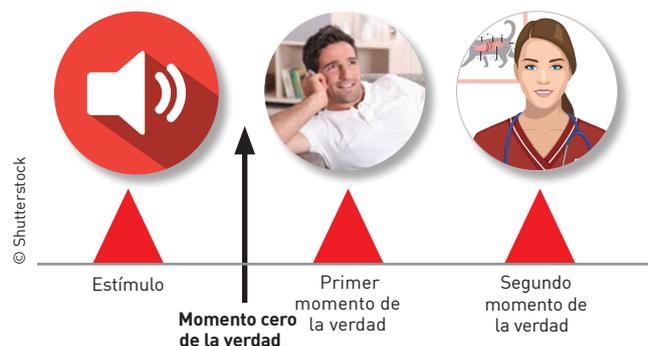
¿Cómo eligen los propietarios al veterinario? Google acuñó el término “Momento cero de la verdad o ZMOT (por sus siglas en inglés)” en el 2011, tras investigar en colaboración con Shopper Science sobre los hábitos de compra del consumidor (Jim Lecinski, 2011). El modelo de marketing tradicional anterior incluía las etapas de “Estímulo”, cuando el consumidor ve un anuncio de un producto, “Primer Momento de la Verdad”, cuando el consumidor ve el producto en el lineal y decide comprarlo, y “Segundo Momento de la Verdad”, cuando el producto se utiliza y el consumidor tiene la experiencia con él. Si el vendedor consigue que esas tres etapas se

realicen correctamente, podrá vender sus productos. El estudio de Google demostró que ahora existe una nueva etapa, adicional al modelo tradicional, denominada “Momento cero de la verdad” o ZMOT. El ZMOT es cuando los consumidores visitan Internet para comparar, consultar opiniones, ver videos y leer blogs sobre los productos. El estudio demostró que actualmente esta etapa es muy relevante e importante en la toma de decisiones del consumidor. La **Figura 1** ilustra este modelo en el contexto de un propietario buscando un veterinario.

VetHelpDirect y Onswitch realizaron un estudio en el 2015 (**Figura 2**) para determinar si también existía el ZMOT en propietarios que buscaban un

## FIGURA 1

Modelo ZMOT aplicado al contexto de un propietario buscando un veterinario.



veterinario en el Reino Unido, y para conocer qué hacían exactamente en Internet. A 309 propietarios se les formuló la siguiente pregunta: “¿Si tuvieras que elegir un veterinario ahora, qué harías de lo siguiente?” Las opciones propuestas fueron: buscar en Google, mirar los comentarios en Internet, consultar la web de la clínica, visitar su página de Facebook, mirar los folletos de la clínica, ir a la clínica, llamar a la clínica, preguntar a amigos y preguntar a expertos en animales de la zona. La respuesta más frecuente fue “Preguntar a amigos”, lo cual refleja que el boca a boca sigue siendo aún una referencia importante para los clientes nuevos. Las siguientes dos respuestas hacían referencia a Internet: “mirar los comentarios” y “consultar la web”. A continuación seguía la opción de “preguntar a expertos en animales de la zona” y después “buscar en Google”. Las opciones de “ir a la clínica”, “llamar a la clínica” y “mirar los folletos” siempre se consideraron menos importantes que cualquier actividad en Internet. Esta encuesta proporciona una evidencia clara de que el Momento Cero de la Verdad desempeña un importante papel cuando los propietarios están eligiendo un veterinario (Figura 3).

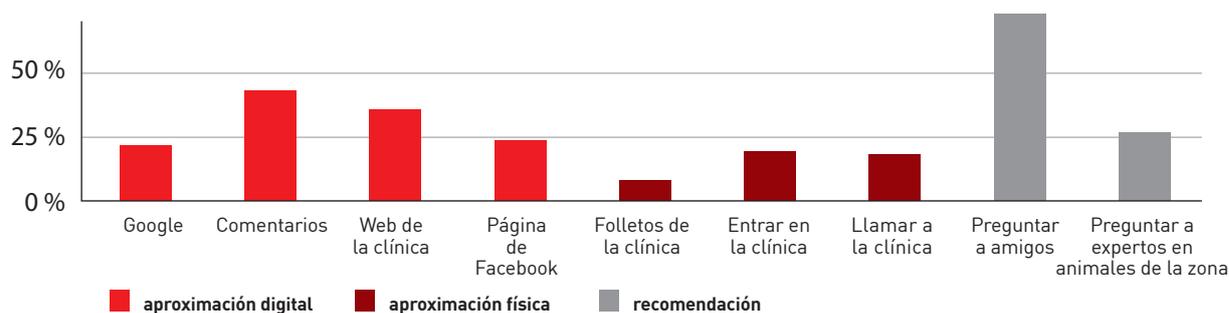
La encuesta de VetHelpDirect y Onswitch indicó que la actividad *online* más frecuente fue la de “mirar los comentarios en Internet”; el 49,7% de los propietarios encuestados afirmó que antes de elegir un veterinario miraría los comentarios en Internet. Esta importancia que se da a los comentarios de Internet también se ha constatado en las estadísticas de Ofcom de Reino Unido, según las cuales tres cuartas partes de los usuarios (78%) leen los comentarios de Internet. Los comentarios pueden tener un impacto positivo en el negocio; según los estudios de Revoo, los comentarios suelen generar un incremento en ventas del 18% (Revoo, 2012). Este estudio pone en relieve la importancia de los comentarios para las clínicas veterinarias y sus posibles efectos positivos. Cabe señalar que para los propietarios que están buscando un nuevo veterinario los comentarios en Internet parecen ser más importantes que la web de la clínica, la página de Facebook o los folletos. Según la experiencia del autor, las clínicas veterinarias tienden a no invertir tiempo o presupuesto en crear y mantener una serie de comentarios actuales y completos, lo cual contrasta con la inversión realizada para su web, página de Facebook y folletos.

Los propietarios acceden a los comentarios de Internet poniendo en Google “opinión de [Nombre de la clínica]”, buscando un veterinario cercano o a través de la web cuando existe un *widget* adecuado para ver los comentarios. Las clínicas veterinarias pueden beneficiarse de una mayor audiencia de nuevos clientes potenciales cuando muestran opiniones en su web.

También se ha demostrado que los comentarios contribuyen al posicionamiento SEO (Optimización de Motores de Búsqueda), que es el puesto que ocupa la web de la clínica en la lista de resultados de búsqueda de Google (Moz, 2017). Moz encontró que la cantidad, la velocidad y la diversidad de comentarios son los factores que dirigen el posicionamiento de los negocios en la búsqueda local de Google.

## FIGURA 2

Resultados de la investigación realizada por VetHelpDirect y Onswitch en el 2015: “Si tuvieras que elegir ahora un veterinario ¿Cuál de estas cosas harías?”



Es esencial que las clínicas veterinarias sean proactivas generando comentarios, puesto que si no hacen nada, tienen el riesgo de transmitir injustamente una mala imagen en Internet. Aunque la clínica pida regularmente a sus clientes que dejen un comentario, solo lo harán aquellos que estén muy motivados. Algunos de estos clientes lo estarán de forma positiva, quizá porque el veterinario ha hecho más de lo necesario para cuidar a su mascota, pero desgraciadamente, los clientes motivados negativamente tienden a estar sobrerrepresentados. Un cliente enfadado se tomará la molestia de buscar una plataforma de opiniones para dejar la suya con mayor probabilidad que un cliente con una buena experiencia cotidiana.

Ofcom nos dice que a pesar de que más de tres cuartas partes de la población de Reino Unido lee los comentarios de Internet, solo cuatro de cada diez personas han escrito alguna vez uno (Ofcom, 2016), por lo que puede ser todo un reto

que los clientes que hayan tenido una experiencia cotidiana agradable dejen un comentario en la red. Enviar regularmente un correo electrónico a todos los clientes atendidos durante esa semana o mes invitándoles a dejar un comentario en la red es una de las formas más efectivas de conseguir que los clientes opinen sobre la clínica. También es útil formar a todo el equipo de la clínica para conseguir opiniones de los clientes; se puede poner una *tablet* en la recepción para que los clientes puedan dejar sus comentarios mientras están esperando. Esto también representa una gran oportunidad para recopilar opiniones sobre la experiencia del cliente en la clínica. La experiencia del cliente, más que la excelencia clínica de los veterinarios, suele determinar lo bien que se valore la clínica y, por tanto, mejorar esta experiencia es en parte esencial para obtener en Internet un buen grupo de comentarios. Cuando la clínica tenga un número adecuado de comentarios actualizados con regularidad, las opiniones negativas serán mucho menos dañinas, ya que los lectores pueden ver que esas opiniones no son la norma y ponerlas fácilmente en un contexto.

### FIGURA 3

**Pon en Google el nombre de tu clínica y comprueba su valoración, localización y comentarios. Intenta mejorar el contenido del resumen de Google para que sea más atractivo para tus clientes.**

**Clínica Chotis- Madrid**  
 4,8 ★★★★★  
 16 Google Comentarios  
 Clínica veterinaria en Madrid, España  
 Dirección: Alcalá 91, 28009  
 Horarios: **Cerrado ahora**  
 Sugerir una edición

Opiniones de la web

<b>Facebook</b> 4,7/5 38 votos	<b>VetHelpDirect</b> 5/5 44 opiniones
--------------------------------------	---

Planifica tu visita  
 La gente suele estar durante 30 min

Opiniones

- “Sin duda recomiendo la Clínica Chotis!”
- “Estoy encantada de haber encontrado una clínica tan buena en el barrio.”
- “¡Paloma es encantadora con nuestro galgo! Una atención magnífica.”

## ●●○ Sitio web y redes sociales

La encuesta a propietarios de VetHelpDirect y Onswitch indicó que después de las recomendaciones boca a boca y leer comentarios en Internet, lo siguiente que hacía el propietario para elegir un veterinario nuevo era consultar la web de la clínica y su página de Facebook.

El sitio web de la clínica puede proporcionar una experiencia tipo “folleto”, puesto que contiene información completa y detallada de la clínica, además de servir como herramienta de formación para los clientes o potenciales nuevos clientes. La página de Facebook es más informal y permite mostrar la relación cálida y atenta que la clínica mantiene con sus clientes, además se puede llegar a propietarios de la zona que no son clientes y establecer una relación con ellos.

### A) Sitio web

La web de la clínica veterinaria tiene varias funciones; atraer nuevos clientes potenciales para que elijan esa clínica, proporcionar información, por ejemplo, del personal con el que cuenta e instalaciones, servir como herramienta de formación relevante y útil, y actuar como centro de información al cliente, facilitando el acceso a las diversas plataformas de redes sociales que utilice la clínica. La web también puede ofrecer funcionalidad al cliente mediante la reserva de citas, la compra de alimento, el recordatorio de prescripciones, etc. Un estudio indica que el 55% de los usuarios permanece menos de 15 segundos en una web cuando se



# 55%

El 55% de los usuarios de la web pasa menos de 15 segundos en la página antes de salir de ella.

considera inadecuada (Tony Haile, 2014). Transmitir la esencia de la clínica en un periodo de tiempo muy breve es todo un desafío. La clave del éxito consiste en utilizar fotos, videos y una excelente redacción.

Antes de desarrollar la web de la clínica, merece la pena tener en cuenta los objetivos que se quieren lograr, por ejemplo: ¿quieres que te llamen nuevos clientes potenciales o que se pueda reservar una cita *online*? Una vez determinados los objetivos, se puede crear la web, lo que supone una clara “Llamada a la Acción” para dirigir a los usuarios por el camino correspondiente. El sitio web debe proporcionar una navegación clara y despejada, mostrando coherencia entre una página y otra para que los usuarios puedan encontrar fácilmente lo que buscan. Es esencial que todas las webs

estén optimizadas para móviles y tablets, es decir, que sean *responsive*; por término medio hay más personas que visitan la web desde un dispositivo móvil que desde el ordenador, por lo que se debería otorgar la misma importancia al diseño de la versión móvil. No solo se consigue una mejor experiencia para los usuarios de la versión adaptada al móvil, sino que además Google penaliza a las webs que no sean *responsive* al no funcionar tan bien en el motor de búsqueda (Figura 4).

En cada página debe aparecer claramente el número de teléfono y la dirección, utilizando el formato de “clic para llamar”, de manera que el usuario pueda contactar con la clínica simplemente pulsando el número de teléfono.

Muchas clínicas veterinarias ofrecen la posibilidad de reservar cita a través de la web para que el propietario pueda elegir una hora conveniente para él. Esto no solo es más cómodo para los clientes, sino que además, puede que los clientes que prefieren reservar *online* decidan ir a esa clínica antes que a otra que no ofrezca esta posibilidad, especialmente, cuando es tarde por la noche y quieren dejar una cita concertada.

Los comentarios mostrados en la página de inicio de la web representan la “prueba social” para el usuario. Tal y como se ha comentado en el capítulo sobre el “Momento cero de la verdad”, muchos estudios han demostrado que los comentarios aumentan la tasa de conversión y si además, se colocan en un lugar visible de la página de inicio, también aumentará el número de clientes potenciales que los vean.

Proporcionar vínculos a las redes sociales es útil para que los clientes puedan encontrar fácilmente las plataformas. También es recomendable poner el “botón me gusta” de Facebook u otros iconos de comunicación, puesto que dan algo de vida y energía de la página de Facebook y proporcionan más “pruebas sociales” a los potenciales nuevos clientes.

## FIGURA 4

Ejemplo de una web no optimizada para móviles (a) y de una web optimizada para móviles (b). Hoy en día solo se tienen en cuenta las webs *responsive* (adaptadas a móviles y tablets) en la optimización de Google.



© All Rights Reserved

## B) Página de Facebook

La página de Facebook utilizada correctamente puede ser una poderosa herramienta para captar nuevos clientes. Cada vez que un cliente interactúa con la página de Facebook de la clínica, algunos de sus amigos verán dicha interacción y, por tanto también, la imagen de la clínica. Así, no solo se crea una recomendación indirecta boca a boca al saber que un amigo visita esa clínica veterinaria y hay pruebas de que está contento con ella, sino que además, los amigos tendrán la oportunidad de indicar "me gusta" a la página de Facebook y crear un vínculo permanente con la clínica. La página de Facebook también permite establecer una relación con propietarios de la zona, dándoles la oportunidad de que con el tiempo conozcan la clínica.

Se puede tener la tentación de publicar únicamente las ventajas y ofertas disponibles de la clínica, no obstante, Facebook suele ser más efectivo cuando las clínicas se centran en hablar sobre lo que la comunidad quiere que hablen. La publicación de

**"En Facebook es esencial responder a los comentarios y preguntas o, al menos, indicar "Me gusta".**

historias sobre casos recientes de la clínica, las fotos de las mascotas en la sala de espera, las historias y las fotos del personal de la clínica trabajando suelen gustar. Las redes sociales son más efectivas cuando se

mantiene una conversación bidireccional, por lo que las publicaciones abiertas funcionan mejor que las cerradas. Al igual que en cualquier conversación, es esencial responder a los comentarios y preguntas o, al menos, indicar "me gusta"; algunas herramientas son muy útiles, como la aplicación para administrar páginas de Facebook con el móvil. Para obtener resultados óptimos, las clínicas deberían publicar cada 4 horas durante el día para llegar al máximo número de personas. Gracias a herramientas como la de programación de Facebook, incluso las clínicas pequeñas, pueden publicar en la red de manera regular. El texto se puede escribir por adelantado y programarlo para días y/u horas determinados; se pueden aprovechar los momentos de más tranquilidad para escribir y programar durante un mes una actualización regular. Nosotros recomendamos combinar las publicaciones programadas con las publicaciones a medida según lo requiera el momento. También puede ser útil crear un grupo cerrado de Facebook para que el personal comparta contenido de manera privada, así todos los miembros del equipo, incluyendo nuevos o inexpertos, podrán poner en común publicaciones que reciben y crean que puedan funcionar en la página de la clínica. Así el administrador simplemente gestiona los contenidos compartidos en el grupo y puede programar las publicaciones adecuadas. Utilizando estos métodos la mayoría de las clínicas pueden llegar a publicar una vez al día y muchas clínicas pequeñas de Reino Unido logran

publicar como mínimo 4 veces al día, con lo cual se consigue maximizar el número de personas que verán el contenido. Cada vez es más frecuente externalizar esta tarea a una agencia especializada, lo que supone un impulso para la página de Facebook al contar con el conocimiento de profesionales y ayuda en la gestión del volumen de publicaciones.

Actualmente los anuncios de Facebook son una pieza clave para la administración con éxito de una página de Facebook. Cuando un usuario entra en su página de Facebook puede ver una media de unas 1500 publicaciones de amigos o de páginas que siga. El algoritmo de Facebook prioriza el contenido más reciente e interesante para el usuario en función de su comportamiento previo. Este algoritmo también prioriza las publicaciones de personas frente a las de las páginas, por lo que las empresas deben invertir en anuncios de Facebook para sacar el máximo partido a su página. Los anuncios de Facebook pueden dirigirse a los propietarios de la zona y para que sean lo más relevantes posible se debe realizar un anuncio para propietarios de perro y otro diferente para propietarios de gato. Los anuncios de Facebook se gestionan con un presupuesto, una vez agotado el dinero los anuncios dejan de publicarse.

### TIPOS DE ANUNCIOS

<b>Anuncios para más "me gusta"</b>	Diseñados para conseguir más gente relevante a la que le guste la página de Facebook
<b>Anuncios para más compromiso o "engagement"</b>	Diseñados para garantizar que el contenido de la página lo vea más gente
<b>Impulsores o "boosts"</b>	Se pueden realizar a medida para promocionar las publicaciones individuales importantes para la clínica

Aunque puede ser útil "impulsar" una publicación individual se suelen obtener mejores resultados cuando se pone marcha una campaña publicitaria con el administrador de anuncios "ad manager".

### ESTADÍSTICAS DE CLÍNICAS VETERINARIAS QUE TRABAJAN CON VETHELPPDIRECT

<b>Presupuesto mínimo establecido por Facebook</b>	34€/mes
<b>Rango del presupuesto de las clínicas independientes</b>	34€-136€/mes
<b>Media de nuevos me gusta de la página/€</b>	2
<b>Media del alcance pagado*/€</b>	140

\*Alcance pagado= número de personas que ven las publicaciones de la clínica como resultado de los anuncios

También hay otras plataformas sociales que pueden ser útiles para las clínicas veterinarias, concretamente, Instagram está teniendo mucho éxito en varias clínicas del Reino Unido. Algunas clínicas utilizan Twitter, LinkedIn y Google+, pero

la mayoría de las clínicas de primera opinión, considerando el tiempo invertido, obtienen resultados mucho mejores con Facebook.

## C/ Búsqueda

Como media, en una página de resultados de Google el 30% de las personas hará clic en el primer resultado y menos del 2% en el último. Si consideramos que en una pequeña ciudad de Reino Unido se pueden esperar unas 800 búsquedas con el término "veterinarios en (nombre de la ciudad)", resulta evidente que se podrían perder 240 potenciales nuevos clientes por no ocupar la primera posición. Muchas veces el resultado del motor de búsqueda de Google es la primera información de la clínica que el cliente ve, por tanto, es importante que dicho resultado se muestre escrito correctamente y sea atractivo para que los potenciales nuevos clientes hagan clic en él.

Google utiliza una combinación de varios factores para decidir qué clínicas aparecerán en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda, por lo que mejorando dichos factores la clínica podrá ascender de puesto. Este enfoque requiere tiempo y una estrategia a largo plazo, sin embargo, conseguir las primeras posiciones en el ranking de Google es un premio de gran valor. A corto plazo se puede utilizar Google Adwords para garantizar, mediante el pago, la presencia de la clínica en las primeras posiciones. Google Adwords funciona mediante la fijación de un presupuesto; cada vez

que un usuario hace clic en un anuncio, Google resta el dinero correspondiente del presupuesto diario y una vez acabado Google dejará de mostrar el anuncio. Al igual que en Facebook Ads, los anuncios de Google Adwords deben dirigirse para que solo los vean los usuarios que estén buscando un veterinario en una zona relevante.

## D) Factores del Algoritmo Local de Google y cómo mejorarlos

### Google My Business

- Solicita la ficha de alta (Para más información visita "Google My Business")
- Comprueba que toda la información es correcta
- Mantén actualizada la ficha con fotos e información, incluyendo por ejemplo el horario de apertura
- Utiliza la nueva funcionalidad para publicar las actualizaciones del perfil de Google My Business

### Sitio Web

- Asegúrate de que tu web esté optimizada para móviles
- Comprueba que tu ubicación aparece en el mapa
- Asegúrate de que aparezca el número de teléfono y la dirección, mejor con texto que en una imagen

### Revisa el volumen, la velocidad y la diversidad

- Fomenta los comentarios en Google y en otras plataformas de comentarios
- Asegúrate de que continuamente se estén añadiendo comentarios

### Menciones (nombre, dirección y teléfono)

- Intenta conseguir todas las menciones que sean

También es importante tener personal dedicado exclusivamente a la atención telefónica porque así otros miembros del equipo pueden estar siempre disponibles para los clientes en la sala de espera.



© Shutterstock

Existen muchas redes sociales pero Facebook es la más sencilla y la que conviene usar más si quieres dar a tu clínica más visibilidad.



© Manuel Fontégne

posibles en directorios de Internet y en la web de colaboradores locales

#### Enlaces a tu web

- Crea todos los enlaces posibles a tu web utilizando directorios y pidiendo a los negocios locales que incluyan un enlace tuyo a cambio de poner los suyos

## ●●● La atención telefónica — el primer contacto importante

La atención telefónica es una gran oportunidad para dar una primera impresión positiva durante el contacto inicial con el cliente, por la ventaja añadida de este servicio y por representar el primer paso en la fidelización del cliente. Además, la llamada telefónica tiene lugar después de haber utilizado otras formas de contacto: digital (web, Facebook, Instagram, etc.) y boca a boca entre conocidos del parque, amigos y familiares. Teniendo en cuenta que antes del primer contacto todo lo que

**“La atención telefónica es una gran oportunidad para dar una primera impresión positiva.”**

se ha transmitido es una mezcla de experiencias, rumores y puntos de vista subjetivos, es importante ser agradable, amable y estar 100% orientado al cliente en la primera llamada.

### A) Fija unas directrices

En algunas clínicas el término “orientado al cliente” se confunde con “me siento y escucho al propietario durante horas”. No obstante, es necesario tener en mente un objetivo claro en cada llamada telefónica: conseguir la visita a la clínica con consulta para una exploración física detallada y otros servicios adicionales, puesto que es la actividad principal de la clínica. Dar consejos gratuitamente (particularmente a los no clientes) no solo supone una pérdida de tiempo, sino que también es perjudicial, puesto que se está quitando tiempo a los propietarios que están en la clínica y ya son clientes.

Así, una atención telefónica empática y orientada al cliente permite alcanzar un equilibrio óptimo entre las necesidades y los deseos del cliente por un lado y los límites de la clínica (tiempo, personal, etc.) por otro. Para

## EJEMPLO: UN NUEVO CLIENTE QUE TIENE UNA GATITA ESTÁ LLAMANDO...

**Recepcionista:** *Clínica Veterinaria ABC, le saluda Ana López ¿cómo puedo ayudarla?*

**Cliente:** *Soy la Sra. Flores. Necesito ir a la clínica con mi gata, el criador me dijo que tenía que vacunarla.*

Con esta información sabemos que el cliente tiene una gata que necesita una revisión general y la vacunación. ¡Podemos utilizar esta información de forma positiva!

**Recepcionista:** *Sí, ¡las vacunas son muy importantes! Estaremos encantados de ofrecerle una cita. ¿Cómo se llama su gata y qué edad tiene?*

Así reconocemos lo que quiere el cliente, lo reforzamos y le indicamos que trabajamos con citas. Además, hemos obtenido los primeros datos importantes para nuestra ficha del cliente y hemos tomado el control de la llamada.

**Cliente:** *Mi gata se llama Kitty y tiene 10 semanas. ¡Ella está contenta, no para y yo tengo muchas preguntas! ¿Con qué frecuencia debo desparasitarla y cuál es el mejor alimento que le puedo dar?*

Ahora es importante orientar al cliente de forma amable y con sensibilidad y

no caer en una [larga] conversación telefónica — puesto que el cliente va a ir a conocer mejor la clínica, el personal y sus servicios.

**Recepcionista:** *Kitty es un nombre precioso y 10 semanas es la edad perfecta para realizar una revisión de salud general y para la vacunación. Nosotros siempre reservamos tiempo extra para la primera consulta y el examen detallado porque sabemos que nuestros clientes tienen muchas preguntas y queremos asegurarnos de que nadie tenga prisa. Puedo ofrecerle una cita para mañana a las 3 o para pasado mañana a las 5 ¿cuándo le viene mejor?*

Estamos haciendo referencia a lo mencionado previamente (vacunación, nombre del gato), reforzándolo y utilizando la palabra “examen” para indicar que ofrecemos más que una vacunación y que estamos dispuestos a emplear más tiempo con ella. Además, damos la opción de 2 citas disponibles en nuestra agenda.

**Cliente:** *¡Pasado mañana a las 5 me viene estupendo!*

**Recepcionista:** *Por favor, ¿me puede dar su número de teléfono por si fuera necesario contactar con usted?*

**Cliente:** *XXXXX.*

**Recepcionista:** *¡Muchas gracias! He reservado cita para la primera revisión general y la vacunación de Kitty pasado mañana a las 5. Por favor, traiga los papeles de Kitty. ¿Cómo prefiere recibir nuestro folleto que incluye consejos sobre cómo transportar un gato? ¿Por email o correo postal?*

Aquí es donde se resume el resultado de la conversación telefónica y se repite la cita, además se presenta otro servicio especial al ofrecer el folleto sobre transporte.

**Cliente:** *¡Qué bien, qué amable de su parte pensar en ello ¡Por favor, envíenme el folleto por email a: XXXXX.*

**Recepcionista:** *Le enviaremos el documento hoy mismo y esperamos su visita con Kitty. Por favor, si no puede venir acuérdesse de llamarnos.*

**Cliente:** *¡Adios!*

**Recepcionista:** *¡Adios Sra. Flores!*

Un buen momento para mencionar el nombre del cliente una vez más es al final de la llamada, puesto que a todos nos gusta oír nuestro nombre y da a la conversación un toque personal.





© Shutterstock

Siempre es una buena idea sonreír cuando hablas por teléfono ¡así tu voz es más dulce y amable!



## OTROS CONSEJOS PARA GARANTIZAR UN BUEN RENDIMIENTO Y UN BUEN SERVICIO

- Llama a la clínica al menos una vez al día desde el exterior: así podrás determinar si la atención telefónica cumple con los estándares establecidos.
- Contrata "clientes misteriosos" de vez en cuando para obtener una valoración objetiva y profesional sobre la calidad de la atención telefónica.
- Asegúrate de que el contestador automático también funciona según lo esperado y proporciona información esencial (horario de apertura, teléfonos de urgencias) de forma profesional y atenta.



© Manuel Fontégne

lograr este equilibrio y asegurar que cada cliente reciba el mismo nivel de servicio, es recomendable mantener una estructura general para todas las llamadas telefónicas.

La estructura básica de una llamada telefónica profesional en el día a día de una clínica puede estar formada de las siguientes partes:

- **Saludo:** presentarse, obtener los datos del propietario y de la mascota (nombre del propietario, nombre de la mascota, especie, edad, género y raza).
- **Parte principal:** averiguar las necesidades y deseos del propietario, confirmar que se han comprendido mediante *feedback* y ofrecer una cita.
- **Final:** repetir y resumir lo acordado, anotar lo que corresponda en la ficha del cliente o bien en el sistema informático de la clínica en una carpeta especial para clientes nuevos.

El tono de voz al teléfono, al igual que en otras formas de comunicación, es de suma importancia. Aunque las directrices generales son totalmente indispensables para las llamadas telefónicas profesionales, su estructura debe actuar como una discreta "red de seguridad" para el equipo de la clínica, siendo imperceptible para los propietarios. El tono de voz suave y amable al teléfono hace que el propietario se sienta bien acogido y sea el centro de una atención especial y orientada al cliente. De este modo se puede dirigir al cliente (con nuestra estructura) y darle la bienvenida (con nuestro tono). Dicho sea de paso: siempre es una buena idea sonreír cuando hablas por teléfono ¡así tu voz es más dulce y amable!

## B) ¡Ni demasiado poco ni en exceso!

El personal de la clínica debe ser capaz de responder a las necesidades de los clientes con flexibilidad, evitando hablar demasiado y recopilar demasiada información; definitivamente, el teléfono no es la herramienta adecuada para recopilar detalladamente la historia clínica. La obtención de la historia clínica es una parte esencial en cualquier consulta y es necesario que se realice en la clínica, cara a cara, con el equipo de la clínica y el veterinario. Por teléfono es más fácil que se produzcan malentendidos que generen algún tipo de conflicto y hablar de signos clínicos con propietarios requiere demasiado tiempo valioso.

Al atender el teléfono es necesario centrarse en conseguir que el cliente acuda a la clínica para poder proporcionar una atención veterinaria de alta calidad:

- Anota toda la información que sea necesaria
- Muestra empatía y ofrece una cita para ir a la clínica.

## C) Personal dedicado a la atención telefónica

Puesto que la atención telefónica es clave para la imagen de la clínica y la fidelización del cliente es necesario estar seguros de contar con personal cualificado. Los empleados que están en primera línea y tienen el primer contacto personal con los clientes necesitan estar exclusivamente dedicados a su trabajo y recibir formación específica. No está nada bien que un cliente sienta que su primera persona de contacto es incompetente, desagradable o está bajo presión o de mal humor. Las “quejas” más frecuentes de los clientes sobre la atención telefónica suelen girar en torno a la percepción de falta de amabilidad. Si lo analizamos con mayor detalle, la falta de amabilidad a menudo no es real o incluso no es intencionada, sino que simplemente es el resultado del estrés por falta de tiempo y de la falta de experiencia del personal de recepción.

Lo que hay que considerar para facilitar una buena atención telefónica es:

### 1. Ser meticuloso en las contrataciones de personal:

las personas ligeramente extrovertidas, a las que les gusta hablar con la gente son idóneas como miembros del personal de recepción. Es más fácil frenar a un comunicador con talento que se excede (p. ej., pasando demasiado tiempo al teléfono), que lidiar con una persona que generalmente no quiere ser el centro de atención.

**2. Formar al personal:** ¡los principiantes no están capacitados para tener una responsabilidad importante al teléfono! Para desempeñar esta importante función se debe formar al personal nuevo en varias etapas. Tener por escrito unas directrices al respecto y realizar juegos de rol bajo la supervisión de personal experimentado puede ser útil.

**3. Optimizar el entorno:** ¡hasta el mejor profesional atendiendo al teléfono puede sufrir un gran estrés si está solo en la recepción con dos teléfonos sonando a la vez y gestionando entradas y salidas de los clientes!

La idea es ajustar el número de empleados en función de las necesidades diarias (mantén una lista de comprobación) y, siempre que sea posible, separar la atención telefónica de la recepción al cliente y de la sala de espera en clínicas más grandes.

La mayor comodidad y el sentimiento de tranquilidad tienen un impacto positivo inmediato en los empleados y esto se verá reflejado en el trato con los clientes.

## D) Campeones de liga al teléfono

¿Cómo es una llamada telefónica “de las mejores”, cómo se gana a un cliente y se logra que sea 100% positivo para la próxima visita? Un factor importante es la formación adecuada de los miembros del equipo para que sean flexibles con los clientes y realicen las propuestas adecuadas. Sin embargo, el factor más importante consiste en poder contar con un empleado que conecte inmediatamente con los clientes, escuchándolos con gran habilidad y empatía, interpretando las señales que transmiten y utilizando la información obtenida durante la conversación. Así, el cliente se siente aceptado, respetado y aprobado. Al finalizar la llamada es necesario introducir en el sistema informático los datos obtenidos, de manera que cualquier empleado pueda acceder a la información para poder saludar profesionalmente a la Sra. Flores y conectar con ella inmediatamente.



## CONCLUSIÓN

Para tener una buena web suele ser necesario contar con la ayuda de una empresa especializada. La página de Facebook la puede gestionar fácilmente el personal auxiliar, una vez indicadas ciertas normas. Por último, la llamada telefónica es la parte más crítica de la comunicación con el cliente antes de la visita. Es el momento en el que los clientes se pueden ganar o perder. La tendencia de las clínicas grandes es separar el centro de llamadas de la recepción para brindar una atención de mayor calidad.

# LOS 10 MEJORES TRUCOS

## Para traer a su gato a la consulta

- 1** **Nunca lleve al gato suelto en el coche**
- 2** **Elija un transportín robusto**

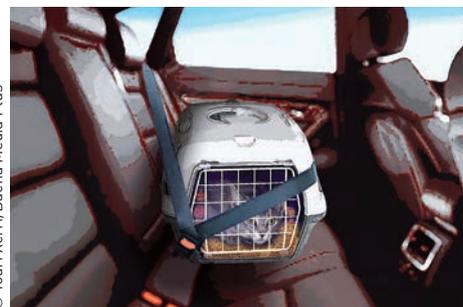
que se abra por arriba y por delante, y que además se pueda abrir totalmente por la mitad superior (una parte superior fácilmente extraíble permite examinar al gato cuando está nervioso sin que tenga que salir del transportín). Hay que centrarse en los elementos prácticos y funcionales y evitar transportines estrambóticos y que suelen ser caros. No dude en pedir a nuestro personal de recepción que le enseñe alguno de nuestros transportines recomendados y que le demuestren cómo se usan.
- 3** **En casa, deje el transportín**

en un lugar en el que el gato pueda verlo y considerarlo "parte del mobiliario", para que se convierta en un elemento familiar para él.
- 4** **Intente que el transportín sea lo más cómodo y familiar posible**

poniendo algún trapo con su olor y/o con el olor del gato (puede frotar con delicadeza la cara del gato con un trapo suave para impregnarlo con su olor). Rocíe el trapo con un spray de feromonas faciales felinas sintéticas (Feliway®), disponible en la clínica, 30 minutos antes de salir de casa. No olvide que su gato puede marearse o manchar el transportín durante el trayecto, por lo que sería buena idea llevar un recambio para el trayecto de vuelta a casa.

### ES BUENO SABER

Durante el trayecto, es importante colocar el transportín del gato de forma segura en el coche, de manera que no se mueva y el gato no se estrese.

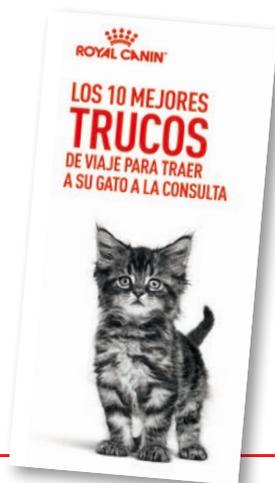


© Youri Xerri/Buena Media Plus

- 5** **Para hacer que el gato entre en el transportín, en caso de que no lo haga espontáneamente, debería coger al gato con calma y meterlo con cuidado por la apertura**

De forma alternativa, puede desmontar la parte superior del transportín y volver a ponerla una vez que el gato se encuentre en la mitad inferior. Si el gato se muestra realmente reticente a entrar en el transportín, puede envolverlo en una toalla gruesa (impregnada con su olor y/o con feromonas en spray), y colocar con cuidado al gato y la toalla dentro del transportín.

# DE VIAJE



Para asegurarse de que todo vaya bien en la consulta es importante hacer que el viaje a la clínica sea lo menos estresante posible.

6

## Una vez en el coche, intente evitar que el transportín se zarandee

durante el trayecto, colocándolo de forma segura en el reposapiés de detrás del asiento delantero o bien con el cinturón de seguridad. Conduzca con cuidado; evite la música fuerte y agresiva; hable tranquilamente con su gato para tratar de calmarlo. Cuanto más tranquilo esté el propietario mejor se sentirá el gato. A algunos gatos les gusta mirar al exterior, pero la mayoría prefieren que el transportín se mantenga cubierto con una toalla durante el trayecto.

7

## Cuando camine del coche a la zona de recepción de la clínica, intente no zarandear el transportín ni chocarlo contra sus piernas

## 8 Una vez en la zona de recepción, pregunte a nuestro personal de recepción dónde puede sentarse y en qué lugar puede dejar el transportín

tenemos una zona de recepción específica para gatos con lugares especiales para dejar el transportín a su lado. Le recomendamos encarecidamente que deje la parte delantera del transportín mirando hacia usted (¡en vez de hacia otros gatos!) y que mantenga el transportín cubierto con una toalla durante el tiempo que pase en la recepción.

9

## Evidentemente, para el trayecto de vuelta a casa deberá seguir el mismo protocolo

10

## Pero no por ello menos importante, si tiene varios gatos, debería tomar ciertas precauciones a la hora de llevar a uno de ellos de vuelta a casa

sobre todo tras una larga estancia en la clínica. Deje al gato que vuelve a casa en el transportín durante unos minutos y observe la reacción de los demás gatos. Si todos los gatos permanecen tranquilos, puede abrir el transportín y dejar que su gato se una a sus compañeros de habitación. Si percibe cierta tensión entre sus gatos, probablemente sea porque el gato que vuelve a casa trae olores de la clínica. Si esto ocurre, mantenga al gato que vuelve a casa en una habitación separada (¡por supuesto, con su arenero, su comida y su agua fresca!) durante un mínimo de 24 horas para que adopte un olor más familiar.

## ES BUENO SABER

Es importante elegir un transportín con una parte superior fácilmente extraíble.



© Youri Xerri/Buena Media Plus

# CÓMO OFRECER UNA GRAN EXPERIENCIA

En este capítulo, siguiendo los estudios realizados en un hospital de medicina humana, se describen los diferentes pasos del itinerario de un propietario en una clínica, incluyendo la consulta, la cual debería ser el “momento de oro” para tu cliente. El veterinario y su equipo juegan un papel crucial en la “experiencia del propietario”, pero el proceso y los aspectos físicos no deben subestimarse. Por último, se aportan algunos consejos para mejorar tu estrategia de seguimiento.

## PUNTOS CLAVE



## La regla de las 3P's

### A) Lecciones del mejor hospital de medicina humana

Durante el año 2003 el profesor Leonard Berry (Texas A&M), uno de los mayores expertos mundiales en la gestión de servicios de salud, estudió en profundidad el funcionamiento interno de la Clínica Mayo en sus 3 campus principales de Arizona, Florida y Minnesota (Harvard Business Review, 2003). La Clínica Mayo es probablemente la marca de salud hospitalaria más reconocida del mundo, y su prestigio es legendario. Durante su investigación, L. Berry y su equipo entrevistaron a más de 1.000 doctores, pacientes, enfermeros y gestores del grupo. Asistieron presencialmente a más de 250 interacciones en consulta entre pacientes y médicos, y analizaron el funcionamiento de 14 departamentos médicos diferentes (incluyendo neurología, oncología, ortopedia, gastroenterología y urología, entre otros). En las conclusiones de su estudio, los autores de

esta investigación apuntaron a tres pilares en los que se basaba el excepcional nivel de servicio de las clínicas Mayo y la consecuente extraordinaria experiencia del paciente: las Personas (“People”), el Proceso (“Process”) y los Tangibles (“Physical Evidence”)

**Personas** (“People”). El credo del fundador de la Clínica Mayo (el mejor interés del paciente es lo único que importa) impregna todas las actuaciones del personal. Los clientes entrevistados explicaban como “Mi doctor me llama personalmente a casa para saber cómo me encuentro” o “Cuando me hicieron la colonoscopia, la doctora se esperó personalmente a explicarme que tenía un pólipo, porque ella recordaba que mi esposo había fallecido de un cáncer en el intestino delgado y sabía que yo tendría miedo de que me ocurriera a mí lo mismo” o “Mi oncólogo es la persona más amable con la que he hablado jamás. Yo era mucho más que un problema médico para él. Me explicó cosas de su vida personal. Me trató como a una persona”.

**Proceso** (“Process”). Ya en 1910, el Dr. William Mayo decía “para que los enfermos puedan beneficiarse de



© Royal Canin SAS

Para un exterior espectacular el letrero de la clínica y el aparcamiento deben verse fácilmente y encontrarse en buen estado, con el logotipo y la mejor iluminación posible.

los avances de la ciencia, es imprescindible que los médicos desarrollemos la medicina como una ciencia cooperativa". Esta visión fundacional se traduce en un enfoque de medicina integrativa de los casos: los pacientes de la clínica Mayo nunca tienen la percepción de ser "rebotados" a una serie de médicos desconectados que ejercen sus especialidades de manera estanca. Muy al contrario, todos los sistemas y procesos de la clínica promueven el trabajo en equipo de los profesionales: por ejemplo, todos los médicos perciben salarios fijos para evitar intereses personales en liderar casos concretos y así facturar mayores importes que pudieran conllevar comisiones.

**Tangibles** ("Physical Evidence"). Las instalaciones de la Clínica Mayo están diseñadas para minimizar el estrés, para ofrecer un ambiente acogedor y profesional, pensadas en las familias... Esto no solo lo agradecen los pacientes y sus familias, sino también los trabajadores. Los 2.800 médicos en plantilla visten — salvo que estén en quirófano o realizando procedimientos médicos concretos — con una indumentaria formal ("business attire") para transmitir competencia, respeto y profesionalidad.

Seguro que la mayoría de las clínicas veterinarias del mundo pueden extraer aprendizajes e ideas de esta historia para mejorar la experiencia de sus clientes... A continuación apuntamos algunas ideas en este sentido.



## El primer momento de la verdad

Una vez que el cliente ha elegido la clínica veterinaria a través de varios canales, llega el momento de presentarse en la clínica. El propietario de la mascota que tiene una experiencia positiva, gracias a la web bien diseñada, a la atención telefónica profesional y a la facilidad para aparcar, suele estar de buen humor al llegar a la clínica.

Un área de recepción ideal debe tener un diseño atractivo para el cliente y un gran personal de recepción.



© Royal Canin SAS



## CÓMO MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE A TRAVÉS DE LAS PERSONAS

1. No pagar variables vinculados a la generación de ingresos, porque pueden inducir comportamientos inadecuados que no prioricen el interés del cliente/paciente.
2. Medir la satisfacción del cliente y trazar los resultados al personal que ha atendido a ese cliente. Compartir los resultados individualmente con nuestros colaboradores y reconocer a los que obtengan mejores métricas.
3. Formación, formación y formación.
4. Fomentar no solo la capacitación técnica, sino también las competencias relacionadas con el trato al cliente. Filmar/observar a los veterinarios jóvenes en la consulta y trabajar con ellos en sus áreas de mejora.
5. Seleccionar al personal no solo en función de las competencias y credenciales clínicas, sino también por las habilidades de comunicación y orientación al cliente.
6. Protocolizar la indumentaria y el saludo en consulta por parte de los veterinarios.
7. En casos complicados en los que corre peligro la vida del animal, cuando la clínica es grande y el propietario interactúa con más de un veterinario, identificar un "veterinario asignado al caso" responsable de las interacciones clave con el propietario.
8. Seleccionar veterinarios y auxiliares que tengan y les gusten los gatos y estén acostumbrados a manejarlos.
9. Que los socios de la clínica prediquen cada día con el ejemplo: de nada sirven los puntos anteriores si el equipo ve a sus líderes comportarse de manera diferente a la que proclaman.
10. Incorporar en la evaluación de desempeño del veterinario la habilidad de comunicación con el cliente.

Por supuesto, el cliente siempre está un poco estresado cuando visita al veterinario, incluso cuando piensa que su mascota está sana y que “su” clínica le proporcionará la mejor atención posible. Si el cliente pudiera, elegiría probablemente no ir al veterinario y preferiría jugar o pasear con su mascota. Esta es la razón por la que es tan importante un diseño excelente — acoger al cliente y relajar tanto a la mascota como a su propietario.

## A) Diseño del exterior

El exterior de la clínica contribuye en gran medida a la sensación de bienestar del cliente y hace que la visita se convierta en un acontecimiento positivo para él. El equipo veterinario, a veces, puede descuidar la “cara” visible de la clínica ya que con el paso del tiempo los empleados suelen dejar de fijarse en el aspecto del lugar donde trabajan. Además, muchas veces se tiene prisa al entrar y salir del trabajo o se utiliza una entrada diferente y no se observa la clínica desde la perspectiva del cliente. Dada la importancia de este área y su gran impacto en la percepción del propietario, es necesario contar con personal independiente que compruebe el aspecto de la clínica al menos una vez al día y solucionar inmediatamente cualquier problema.

Para que el exterior de la clínica sea imponente, el diseño y mantenimiento del mismo se debe realizar de la siguiente manera:

- Limpieza y mantenimiento a fondo de todo lo que rodea a la clínica, como plantas, acera, entrada, asientos del exterior;
- Letrero y aparcamiento fácilmente visibles y en buen estado, con el logotipo de la clínica y la mejor iluminación posible;
- Diseño atractivo en las ventanas y escaparates, por ejemplo, con láminas adhesivas que destaquen el logo y contribuyan a la imagen corporativa de la clínica;

- Asientos exteriores protegidos (sol/luvia), papeleras, bolsas para excrementos de los animales y dispositivos para atar y dejar temporalmente “aparcados” a los perros nerviosos, de manera que sus propietarios puedan presentarse tranquilamente en la recepción.

El exterior es la primera parte de la clínica con la que los clientes tienen una experiencia al acudir con sus animales para verte. Trátalos como a un invitado bienvenido y muéstrales tu mejor lado — ¡en cualquier momento del día o de la noche!

## B) Recepción

De un exterior cuidadosamente diseñado pasamos al interior de la clínica y este área también necesita un diseño que, junto con un excelente equipo de recepción, continúe agradando a los clientes. La combinación de un ambiente agradable e interesante con personal atento y altamente especializado, formado para su trabajo, es lo que hace que una clínica sea única e impresione profundamente a los clientes. Para ello hay que saludar a los clientes nada más llegar a la clínica — una sonrisa, un contacto visual o un gesto pueden ser suficientes si se utilizan correctamente (p. ej., cuando el personal de recepción está al teléfono). El siguiente factor más importante es que el equipo de la clínica atienda al propietario, escuche sus peticiones, proporcione suficiente información (sobre el tiempo de espera, próxima consulta, ofertas o novedades adecuadas para la mascota) y lo acompañe a la sala de espera. Aunque todo esto no se pueda realizar el 100% de las veces en una clínica muy concurrida, el personal debe ser siempre consciente de que la recepción del cliente marca el camino de toda la relación con él y es esencial para establecer una buena relación y fidelizarlo a largo plazo. Recuerda siempre



## CÓMO MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE A TRAVÉS DE LOS PROCESOS

1. Trabajar con cita concertada siempre que sea posible. Si se gestiona correctamente, mejora claramente la experiencia del cliente al reducir tiempos de espera y permitir preparar proactivamente la visita.
2. Definir estándares de atención telefónica y medirlos regularmente (p.ej., con el cliente misterioso), corrigiendo las áreas de mejora con actividades de formación.
3. Agendar a los pacientes felinos en determinadas horas del día y con espacios de tiempo más amplios. Enseñar a nuestros clientes a traer a sus gatos de la manera menos estresante posible a nuestro centro.
4. Llamar sistemáticamente a los propietarios de los pacientes hospitalizados para explicar cualquier cambio en el plan de tratamiento y/o presupuesto.
5. Llamar sistemáticamente al día siguiente a todos los pacientes intervenidos de cirugía (aunque haya prevista una visita de revisión pronto), simplemente para mostrar interés y resolver cualquier duda.
6. Entregar siempre un informe escrito de consulta que resuma lo más relevante acontecido durante la visita.
7. En casos complejos que impliquen la participación de más de un veterinario del centro, designar ante el propietario a un veterinario responsable que centralice toda la información clave del caso.
8. Fomentar que nuestro personal sea usuario de los servicios y productos ofrecidos por la clínica (como planes de salud, alimentos, antiparasitarios): lo que se conoce mejor se vende mejor.
9. Preguntar a nuestros clientes cuál es el método preferido de contacto para sus recordatorios de vacuna y desparasitación (ninguno, mail, teléfono, sms, carta) y respetarlo.
10. Definir una política formal de descuentos en la clínica: a quién se le puede hacer un descuento, a qué clientes y en qué situaciones. Pocas cosas confunden y frustran más a un cliente que recibir descuentos unos días sí y otros días no, en función de quién les atiende o sin una razón clara.



© Royal Canin SAS

que el cliente es la base del negocio — ¡sin clientes no hay ingresos, ni beneficios, ni crecimiento!

El tipo de recepción que se da al cliente tiene un gran impacto en la relación con él. Cuando el cliente entra en la clínica, el personal debe tratarlo lo más rápido y profesionalmente posible, ayudándolo a sentirse seguro, reconocido y respetado.

### C) Diseño del interior

La clínica debe proporcionar un ambiente adecuado y orientado al cliente para garantizar su comodidad (aparte de saludarlo con entusiasmo y personalmente). Esto conlleva que el mobiliario y el diseño de la clínica se adapten a las necesidades del propietario y de su mascota. Algunos consejos específicos para el diseño básico del interior incluyen:

- Área de recepción luminosa, con un olor agradable y aire acondicionado
- Asientos cómodos (recomendación: ¡siéntate en ellos durante 10 minutos para comprobarlo!)
- Material de lectura interesante y de actualidad sobre la salud del animal u otros temas relacionados
- Mesas pequeñas o estanterías para poder dejar el transportín de los animales (gatos, otros mamíferos pequeños, pájaros)
- Información sobre los servicios de la clínica, es decir, servicios veterinarios y otros servicios como pruebas de diagnóstico, chequeos y asesoramiento nutricional
- Gama de alimentos exclusiva y accesorios prácticos (p. ej., transportines, juguetes)
- Presentación del equipo de la clínica incluyendo fotos profesionales, conocimientos e intereses especiales

Si quieres hacer algo más por la comodidad de tus clientes y reforzar la imagen de amabilidad te recomendamos lo siguiente:

### ORGANIZACIÓN DE LA SALA DE ESPERA: ¡LO QUE NUNCA DEBES HACER!

En esta foto se muestra el ejemplo de una sala de espera mal organizada. Hay 9 errores. ¿Puedes indicarlos?

- Deja a disposición bebida para los propietarios y sus mascotas, es decir, agua corriente y bebederos, máquina de café y agua mineral
- Proporciona información sobre temas relacionados con la estación del año correspondiente, como prevención de parásitos en primavera y otoño, salud articular en invierno, medidas profilácticas para viajar (medicamentos, alimentos) en verano
- Reserva una "esquina infantil" con muebles pequeños, libros de animales, lápices y papeles
- Coloca en la sala de espera una televisión para poner vídeos informativos sobre diferentes especies animales y servicios interesantes de la clínica (incluyendo siempre la presentación del personal de la clínica)

### D) ¡Pensando más en nuestros clientes felinos!

Los gatos cada vez son más populares como mascotas y prueba de ello es el creciente número de gatos a nivel mundial. La buena noticia es que estos gatos también necesitan cuidados veterinarios. Nosotros, como proveedores de servicios, necesitamos ofrecer algo más para satisfacer las necesidades de los propietarios de gatos y para adaptarnos a esas necesidades en términos de estrategia de comunicación (ver sección "Atención telefónica") y diseño de la clínica.

Los propietarios de gatos son especialmente sensibles con respecto a la visita al veterinario, tal y como lo demuestran diversos estudios (p.ej., *Estudio Bayer Veterinary Care Usage Study*, 2011). Además, para muchos propietarios de gatos, la visita al veterinario supone un verdadero estrés; evitan ir a la clínica y



## ORGANIZACIÓN DE LA SALA DE ESPERA: LO QUE ESTABA MAL

### Los errores que cometió la clínica eran:

1. Olor desagradable
2. Mal estado de las plantas
3. Tablón de anuncios desordenado
4. Láminas de la pared no relacionadas con mascotas
5. Revistas anticuadas
6. Expositores desordenados (sacos tumbados, huecos en los mejores lugares, etc.)
7. Sacos sueltos en el suelo
8. Promociones similares a las del supermercado
9. Nada para gatos ni para propietarios de gatos



## EJEMPLO DE UNA SALA DE ESPERA DE ASPECTO PROFESIONAL

Aquí, todos los errores mencionados arriba se han corregido y se ha añadido lo siguiente: 1. Salas de espera separadas para perros y gatos con un mueble alto para dejar los transportines (los gatos prefieren los lugares elevados) 2. Dispensador de feromonas 3. Accesorios adaptados a las necesidades comportamentales de los gatos.

como consecuencia, los gatos reciben pocos cuidados veterinarios. Sin embargo, estos clientes están sumamente agradecidos por cada gesto del equipo de la clínica que les haga sentirse más cómodos.

### 1. Sala de espera exclusiva para gatos

Siempre que sea posible, la clínica debe disponer de una sala de espera o área delimitada para propietarios de gatos. Esta zona se puede separar fácilmente de la de perros y de la recepción con mobiliario (estanterías, expositores, percheros, etc.). De este modo se crea un espacio diferente y apartado, que será apreciado por los gatos, puesto que les gusta esconderse. Este espacio se puede señalar con pegatinas (en la pared o suelo) y fotos para que los clientes lo puedan encontrar más fácilmente.

### 2. Mobiliario especial

En el área reservada para gatos se deben colocar estanterías o mesas pequeñas para los transportines.

Los colores del "espacio felino" deben ser suaves y la luz cálida e indirecta, ya que los gatos prefieren lo "acogedor". Poner en la pared fotos bonitas de gatos y del "equipo felino" de la clínica da un toque personal extra.

### 3. Servicios especiales

El espacio felino también es el lugar ideal para promocionar servicios y productos de la clínica para gatos, como revisiones especiales, programas de cuidados veterinarios, nutrición y accesorios. No hay que ofrecer todo a la vez, sino que se puede ir cambiando de tema utilizando pósteres y folletos. Si se dispone del espacio suficiente, colocar un expositor de alimento con una gama de productos reducida, exclusiva y de elevada calidad, así como juguetes apropiados y transportines "buenos" para gatos es un gran valor añadido. Así, el cliente puede aprovechar el tiempo de espera, estando en un espacio agradable, para conocer más sobre los servicios de la clínica.

La recepción y la sala de espera deben hacer que el cliente se sienta como en casa al momento, de manera que el estrés y cualquier preocupación sobre su mascota desaparezcan. El cliente necesita un asiento cómodo, rodeado de un espacio interesante, para esperar a ser atendido en consulta — además de contar con el apoyo del personal atento de la clínica.

## E) Equipo de la clínica

¡Una clínica veterinaria es tan buena como lo sea su personal! Aunque un diseño óptimo es esencial para crear una buena imagen de la clínica, si no se cuenta con un personal cuidadoso, atento y orientado al cliente que atienda de forma activa a los clientes, incluso el diseño más perfecto será inefectivo. Pero si el diseño del interior de la clínica es maravilloso y se combina con un personal extraordinario, el impacto sobre el cliente será enorme.

### Definir la diferencia

¿Cuál es la diferencia entre un equipo veterinario normal y uno extraordinario? ¿Qué es lo que hace que el cliente sea tan fiel que ni siquiera considere visitar otra clínica, incluso aunque le atienda otro veterinario?

La respuesta es tan simple como compleja: ¡la comunicación! La comunicación es simple porque todos

sabemos lo importante que es y el papel clave que desempeña. Pero también es compleja porque en las clínicas veterinarias todavía no hay suficiente formación ni experiencia en la implementación de la comunicación orientada al cliente. Algunos ejemplos

**“Proporcionar la mejor atención posible a los propietarios y sus mascotas.”**

de cualidades importantes del personal de recepción a las que se debe prestar especial atención para que el trato al cliente sea extraordinario incluyen:

- Simpatía natural y agrado por estar rodeado de personas y animales
- Tolerancia al estrés y capacidad para pensar con claridad en situaciones difíciles
- Compromiso por hacer más de lo “justo” para cumplir con el trabajo
- Enfoque hacia el cliente o capacidad para ver a través de los ojos del cliente y proporcionar la mejor atención posible a los propietarios y sus mascotas.
- Capacidad para comunicar, informar y asesorar utilizando un lenguaje claro y simple, de modo que el cliente pueda entender cada palabra.

Estas son las características ideales de un equipo de ensueño, que aunque en la vida real, rara vez se encuentran todas, deben tenerse en mente cuando se quiere tener un equipo de recepción de “5 estrellas”.

Un equipo de recepción excepcional marca la diferencia; vincula al cliente y hace que vuelva a la clínica una y otra vez. Pero: ¡hay que encontrarlo, formarlo y mantenerlo cada día!

### Crear un rendimiento extraordinario

Ahora la pregunta es: ¿cuál es la interacción perfecta entre el equipo de recepción y los clientes? Supongamos que un equipo de recepción cumple con todos los requisitos necesarios y que un cliente nuevo con un gato ha concertado una cita previamente por teléfono, la interacción óptima podría ser la siguiente:

La recepcionista saluda al cliente, se acerca, se presenta y le pregunta qué desea:

**Recepcionista:** *Hola, bienvenida a nuestra clínica, mi nombre es Ana Pérez. ¿Cómo puedo ayudarla?*

**Cliente:** *Tengo una cita para vacunar a Kitty.*

Royal Canin ha desarrollado un mueble en altura para colocar el transportín del gato y evitar dejarlo en el suelo.



© Royal Canin SAS



© Manuel Fontégne

La recepcionista abre la agenda de citas del ordenador y ve que, gracias a la excelente interacción telefónica, en la ficha del cliente se ha incluido la cita de Kitty y otros detalles.

La recepcionista consulta la agenda en el ordenador y comprueba que, gracias a la excelente interacción telefónica, en la ficha del cliente ya se ha registrado la cita de Kitty, así como otros detalles. Ahora, la recepcionista puede utilizar esta información para dirigirse al propietario y a su mascota por sus nombres, lo que ayuda a crear inmediatamente un vínculo personal, p.ej., preguntando sobre el viaje a la clínica (sabiendo que para los propietarios de gatos esto suele ser problemático).

**Recepcionista:** *Entonces usted debe ser la Sra. Flores; estamos encantados de conocerla. ¿Fueron útiles nuestros consejos sobre cómo traer a Kitty?*

**Cliente:** *Me encantaron. Fueron de gran ayuda.*

La reacción positiva del cliente indica que mencionar el transporte ha sido una gran idea y permite que el personal resalte una vez más este servicio especial aconsejando sobre el transporte.

**Recepcionista:** *¡Estupendo! Solo necesito que rellene este formulario de admisión. ¿Podría tomar asiento en nuestra sala de espera felina para rellenarlo?* (En este caso es un cliente nuevo y la recepcionista espera a que el propietario cumplimente el formulario de admisión para actualizar los datos en el ordenador. En el caso de un cliente habitual, los datos se comprueban de forma activa en el momento de llegar a la recepción, mínimo, dos veces al año.)

**Cliente:** *¡Buena idea!*

**Recepcionista:** *Entonces sígame, le mostraré la sala.*

Aquí, la recepcionista realiza los trámites necesarios, resalta la disposición de una sala de espera especialmente reservada para gatos y acompaña personalmente al cliente — el cliente se siente como si fuera VIP. El formulario de admisión permite comprobar los datos del cliente (email y teléfono) para que la clínica tenga una base de datos de sus clientes actualizada y precisa.

**Cliente:** *Qué agradable y a gusto se está aquí, además puedo estar pendiente de Kitty.*

**Recepcionista:** *Muchas gracias Sra. Flores, ahora mismo vuelvo para recoger el formulario y estaré encantada de responder a todas sus preguntas.*

**Cliente:** *¡Genial, muchas gracias!*

Una vez realizados los trámites, la recepcionista recoge el formulario y le informa al cliente sobre el tiempo de espera estimado, le ofrece algo de beber y le pregunta si necesita algo más. Con este estilo de interacción, la clínica crea una impresión positiva en el primer contacto personal. El propietario experimenta de primera mano el trato VIP, así como un servicio y una dedicación al cliente que no solo son palabras, sino que también se “vive”. Esta es la mejor manera de ganar y mantener clientes.

## ●●● La consulta

Para la clínica, la consulta con el veterinario debe ser el momento más importante de la visita del cliente; se puede reforzar la impresión positiva creada en la llamada telefónica y en la recepción. Durante la consulta es absolutamente necesario que la comunicación sea clara, estructurada y orientada al cliente para poder comprender y ser comprendido.

Los estudios han demostrado que los médicos muchas veces realizan un gran esfuerzo para explicar a los pacientes el diagnóstico y el tratamiento, pero a veces los pacientes no lo entienden. Es frecuente que se produzcan malentendidos entre veterinarios y propietarios porque el mundo científico tiene muy poco en común con el mundo del cliente y los veterinarios suelen tener una deficiente formación sobre comunicación con el cliente. Actualmente, la calificación de veterinario no es suficiente para satisfacer las necesidades del cliente ¡los propietarios quieren más!



### LAS 7 REGLAS PARA TENER UN EXPOSITOR DE ALIMENTOS EFICAZ

1. Es preferible el expositor a la vitrina. Al propietario le gusta poder tener en la mano el envase.
2. No dejes el expositor vacío. Especialmente a la altura de los ojos (concepto de “golden diamond” — ver dibujo).
3. Coloca los sacos de frente, ni de lado, ni tumbados (excepto los sacos grandes).
4. Coloca los alimentos húmedos al lado de los secos, así el propietario y el auxiliar se acordarán más de ellos.
5. Marca el precio e, incluso mejor, el coste por día.
6. Rellena las estanterías en función del espacio y de la rotación de cada producto.
7. Por supuesto, mantenlo limpio y respeta el concepto “primero en entrar, primero en salir”.





© Shutterstock

Es muy recomendable revisar la ficha del cliente antes de la cita porque ayuda a frenar el ritmo frenético de ciertos días, a que el veterinario prepare la consulta y a mejorar la comunicación.

El 90% de las inversiones de una clínica veterinaria se encuentran en la “trastienda” (quirófano, rayos-X, ecografía, laboratorio) y solo un 10% en la sala de espera, donde el propietario pasa la mayor parte del tiempo. Es importante mostrar el interior de la clínica a los clientes, por ejemplo, con un vídeo o imágenes de las instalaciones.



© Manuel Fontégne

## A) Elaborar una guía estructurada para reforzar la comunicación

La utilización de una guía específica para el diálogo entre el veterinario o equipo de la clínica y el cliente ayuda a establecer una buena relación, a crear una comprensión efectiva e incluso a ahorrar tiempo, asegurando a la vez una comunicación de elevada calidad. La guía que proponemos no se puede aplicar a todas las situaciones posibles, pero en general, ayuda a crear un fuerte vínculo con los clientes:

**1. Preparación:** ¡es esencial preparar la consulta! Antes de que el cliente entre en la sala de consulta, el veterinario debe revisar la ficha del cliente y ponerse al día rápidamente sobre las últimas 2-3 visitas: ¿Cuál fue el motivo de las últimas visitas? ¿Cuáles fueron los resultados de la exploración y de los tratamientos, qué productos se prescribieron y compraron? ¿Qué anotaciones hizo el veterinario sobre la consulta, como por ejemplo, preferencias del propietario y del animal, circunstancias especiales, etc.? Utilizando esta información, el veterinario puede prepararse para cada cliente antes de que entre en la consulta. Este proceso presenta 2 ventajas:

- El propietario percibe que no es solo un cliente cualquiera, sino que él y su mascota captan toda la atención del veterinario.
- Antes de pasar consulta, el veterinario puede pensar sobre la relación entre la última visita y los diagnósticos, productos, información o recomendaciones adicionales que pudieron faltar en dicha visita.

**2. Inicio de la consulta:** El veterinario puede empezar la consulta cuando el cliente, una vez haya entrado en la sala correspondiente, esté totalmente centrado en él. Al principio el gato debe quedarse en su transportín y el perro en el suelo para garantizar toda la concentración

del propietario. Tener un veterinario que realice varias tareas a la vez, como obtener los datos de la historia clínica mientras explora al animal, no es lo ideal.

El cliente se merece toda la atención, porque está pagando por ello. Si como veterinarios intentamos realizar varias tareas a la vez, pasaremos por alto algunos signos importantes que los clientes nos puedan dar o, incluso lo que es peor, daremos la impresión de que estamos realizando algo completamente rutinario, que se puede hacer “con los ojos cerrados” y, por tanto, reduciremos notablemente el valor de nuestros servicios. ¿Cómo podemos esperar que, al finalizar la consulta, el propietario pague un precio adecuado si actuamos como si no hubiéramos hecho nada especial?

Para comenzar la consulta, después de saludar al cliente y a su mascota, algunas frases idóneas son:

- ¿En qué le puedo ayudar hoy? Esta pregunta sirve cuando el veterinario no posee suficiente información, p. ej., con clientes nuevos, o cuando se quieren confirmar algunas anotaciones de la llamada telefónica (muchas veces hay discrepancias).
- ¿Qué tal ha estado Max desde el último tratamiento?
- ¿Le gusta a Toby su dieta nueva?
- ¿Qué tal las vacaciones en Francia con Milo?

Estas preguntas están relacionadas con la consulta e información del pasado e indican interés por la salud del animal y por las necesidades del cliente — mandan el mensaje de “Quiero brindarte la mejor atención posible”. Además tienen conexión con las consultas que se hayan realizado anteriormente y refrescan la memoria del cliente.

**3. Escucha:** Es importante escuchar bien al cliente, preguntar únicamente cuando algo no está claro y tomar notas para no perder información. Cuando el cliente haya terminado de describir la historia clínica, el veterinario puede y debe hacer preguntas dirigidas

sobre los signos clínicos de la mascota y sobre si hay algo más que pueda ser importante para el cuadro general. De esta manera, el veterinario suele obtener mucha más información sobre el estado de salud actual de la mascota que simplemente empezando con la exploración del animal — esta información suele dar a lugar a nuevas consultas y diagnósticos.

**4. Selección y priorización:** Durante la siguiente parte de la consulta el veterinario y el propietario deben decidir conjuntamente, los signos o trastornos que se deben abordar inmediatamente y los que de forma razonada se pueden posponer para otra cita. Esto ayuda a utilizar el tiempo establecido y disponible de la mejor manera posible, evitando generar más presión por sobrepasar el tiempo asignado y hacer que los demás clientes esperen.

**5. Exploración física detallada, incluyendo comentarios, resumen, prescripción y acuerdo sobre el diagnóstico y tratamiento:** Los veterinarios siempre deben explorar al animal comenzando desde la punta de la nariz hasta la punta de la cola, terminando con la exploración específica de cada órgano. Mientras el veterinario examina al animal debe acompañar sus acciones con la explicación sobre el resultado de cada parte explorada para que el cliente sepa en todo momento lo que el veterinario está haciendo. Al finalizar la exploración, el veterinario debe resumir los hallazgos, presentar un diagnóstico, explicar el tratamiento planeado y/o las pruebas diagnósticas adicionales. En las explicaciones es esencial contar con el apoyo de

medios visuales como folletos, láminas y modelos anatómicos para que el cliente pueda crearse una imagen mental de la situación y comprender mejor los hechos. En caso de tener que realizar más pruebas diagnósticas o de que el tratamiento sea complejo, es lógico hablar claramente con el propietario sobre el precio y los resultados posibles. En tal caso, para obtener el acuerdo del propietario sobre las pruebas diagnósticas y tratamientos sugeridos se debe preguntar: “¿Qué le parece?” “¿Puedo concertar una cita para realizar las radiografías?”. Si el propietario tiene dudas u objeciones, se puede buscar un Plan B más adaptado a sus necesidades.

**6. Enlace de una consulta con la siguiente (consulta o contacto):** Si el veterinario y el propietario han acordado instaurar un tratamiento o realizar más pruebas diagnósticas, una buena idea es finalizar la consulta enlazando el “momento presente” con el próximo contacto. Podría ser una consulta de seguimiento, una cita para la próxima revisión o la anotación del próximo tratamiento antiparasitario (externo y/o interno). Es vital mantener contacto con el cliente, los recordatorios de consultas específicas se pueden enviar por correo electrónico, mensaje de texto o correo postal. En caso de enfermedades crónicas como la atopia, trastornos renales, cardíacos o articulares, enviar regularmente recordatorios sobre las revisiones necesarias ayuda a garantizar el cumplimiento del tratamiento y demuestra al cliente que la clínica se preocupa por él y su mascota.

**7. Finalización:** En la última etapa de la consulta se repite brevemente lo acordado, se despide al cliente y se le dirige hacia la recepción para pagar y concertar la próxima cita.



## COMO MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE DE LA CLINICA VETERINARIA A TRAVES DE LOS TANGIBLES

1. Parking (propio o acuerdo con algún parking de la zona)
2. Lavabos impecables, siempre limpios
3. Consultas siempre limpias después de cada visita
4. Idealmente, y si los recursos lo permiten, la centralita telefónica debería estar apartada del mostrador de recepción para permitir atención indivisa a los clientes
5. Señalética clara y de aspecto profesional en todas las zonas de la clínica
6. Directorio de servicios y de personal del centro en un lugar visible de la recepción
7. Presencia de mobiliario y decoración relajante en las zonas no médicas de la clínica (sofás, cafetera, imágenes relajantes de mascotas felices)
8. Consulta dedicada para gatos
9. Recepción separada (o al menos zona dedicada) para gatos, con espacios y mobiliario pensados para ellos
10. Hospitalización separada (o al menos zona dedicada) para gatos

## B) Trabajar con citas

Como todo el mundo cada vez dispone de menos tiempo y el ritmo de vida es muy rápido, trabajar con cita previa en la clínica solo tiene claras ventajas con respecto a “sin hora”:

- El tiempo del cliente es valioso y dar una cita y mantenerla demuestra respeto por sus circunstancias. A nadie le gusta esperar y sentarse sin saber si va a pasar algo o cuándo va a pasar.
- Se puede planificar con más exactitud el tiempo del veterinario para que la agenda nunca quede demasiado llena o vacía.
- El veterinario puede preparar la visita del cliente — puesto que sabe quién va a llegar y cuándo. De este modo, puede pensar sobre las mejores ofertas posibles para él y su mascota antes de entrar en la consulta.
- Las citas mantienen a raya el estrés diario de la clínica, porque se evita que haya mucha gente con sus mascotas esperando, entrando y saliendo y el ruido se reduce en gran medida.

	Diálogo "convencional"
Veterinario	<i>Sra. López, ha venido a la vacunación. ¿Qué tal Toby?</i>
Cliente	<i>Sí, todo muy bien</i>
Veterinario	<i>Eso es bueno, así puedo vacunarlo ahora.</i> (El veterinario examina rápidamente)
Cliente	<i>Oh, una cosa más.... ¿Podría mirarle las uñas?</i>
Veterinario	<i>Claro. Sí, las tiene largas. Ahora mismo se las corto.</i> (El veterinario ya se encuentra presionado por el tiempo)
Cliente	<i>¡Gracias! Ahora los oídos. Toby agita mucho las orejas y después se arrastra por el suelo.</i>
Veterinario	<i>No vi nada en la exploración, pero voy a mirarlo otra vez con el otoscopio.</i> <i>¡Ajá, parece que hay una otitis en ambos oídos, hay que tratarla!</i> (Han transcurrido ya 25 minutos). <i>Voy a recetarle un medicamento muy potente, por favor, aplíquese una vez al día en ambos oídos y vuelva a consulta dentro de tres días, ¿de acuerdo?</i>
Cliente	<i>De acuerdo, entonces, hasta dentro de tres días.</i>

	Diálogo estructurado
Veterinario	<i>¿En qué puedo ayudarla hoy Sra. López? Prestando toda la atención, con cuaderno y bolígrafo preparados.</i>
Cliente	<i>He traído hoy a Toby para vacunarlo y ya también esperaba que le pudiera mirar los oídos.</i> <i>El veterinario obtiene más información</i>
Veterinario	<i>Muy bien, para la vacunación y exploración de los oídos — ¿Hay algo más que pueda hacer?</i>
Cliente	<i>Creo que las uñas quizá estén demasiado largas.</i>
Veterinario	<i>He apuntado: Revisión de salud anual con vacunación, exploración de oídos y corte de uñas. Por cierto, Sra. López, para nosotros es una revisión de salud porque es mucho más que "solo" un pinchazo, como puede comprobar.</i>
Cliente	<i>¡Justo!</i>
Veterinario	<i>Explora a Toby desde la cabeza hasta las patas, incluyendo los oídos y comenta el examen a medida que lo hace para que la Sra. López se sienta involucrada.</i> <i>Sra. López, en términos generales, Toby está en muy buena forma, pero tiene razón: le duelen los oídos y necesita tratamiento. Mi sugerencia: voy a utilizar un hisopo para tomar una muestra de ambos oídos y que el laboratorio la examine. Necesitamos hacerlo así para estar seguros de dar la medicación correcta y tener éxito en el tratamiento (generar beneficio para el cliente y la mascota).</i> <i>Mi ayudante le va a limpiar con cuidado los oídos y le mostrará cómo aplicar la medicación del oído correctamente. Para disponer del tiempo suficiente para que mejoren los oídos, me gustaría posponer la vacunación y el corte de uñas para dentro de tres días, cuando venga a la revisión de los oídos. ¿Qué le parece?</i>
Cliente	<i>Buena idea, Toby ya está nervioso.</i>
Veterinario	<i>Voy ahora a por el hisopo y mi ayudante limpiará los oídos con usted para que queden listos para el tratamiento. Regresaré en cuanto tenga los resultados del laboratorio — tardan 5-10 minutos.</i> (Transcurridos unos 15 minutos, el veterinario se dirige al siguiente paciente y dedica 5-10 minutos a la Sra. Brown para explicarle el tratamiento. Mientras tanto, se han examinado las muestras y se han limpiado los oídos — en esta clínica, estas tareas las realizan los auxiliares veterinarios)

Ejemplo de un diálogo rutinario en la clínica, en el que la Sra. López concertó telefónicamente una cita para vacunar a Toby (sistemáticamente se adjudican 20 min): El veterinario utiliza un diálogo estructurado para guiar a su cliente, la Sra. López, pregunta al principio de la consulta lo que necesita, lo que le permite utilizar el tiempo de manera efectiva. Además realiza la mejor práctica posible al instaurar el tratamiento solo después de un diagnóstico correcto y lo presenta como un beneficio para el cliente. Decide tú mismo: ¿Quién es más profesional y convincente?

## ●●● El pago de la cuenta

En cada transacción, el momento en el que el cliente paga es un paso muy importante.

Esto es especialmente verdadero en el caso de servicios, puesto que el precio suele ser menos predecible que cuando se compra un producto. Y esto es todavía más cierto en la clínica veterinaria, porque la mayoría de los clientes pagan por un servicio en el que se incluyen varios elementos (p.ej., consulta, ecografía, hemograma, análisis bioquímico, inyecciones) y productos (p.ej., la inyección de un fármaco y el tratamiento proporcionado), cuyos detalles muchas veces se deciden durante el transcurso de la consulta. Esta incertidumbre provoca ansiedad al cliente y, muchas veces también, al equipo de la clínica, especialmente a los veterinarios. El manejo de esta ansiedad se realiza en parte durante el pago de la factura, pero también, particularmente, antes y durante la prestación del servicio.

## A) Fijación de precios clara y transparencia

El tiempo que transcurre entre el momento en el que se establece el precio y en el que se liquida la factura permite al cliente valorar mentalmente, conscientemente o no, si existe correspondencia entre el servicio recibido y el precio por el mismo. De hecho, la noción de "caro" o "barato" nunca es absoluta, sino relativa. En un restaurante todos entendemos que cuesta más un entrante, plato principal, postre, dos copas de vino y un café, que solo un plato principal y una jarra de agua. Por tanto, es importante presentar una factura lo suficientemente detallada para que el propietario recuerde todos los servicios proporcionados y los productos que ha comprado con el precio de lo que debe pagar: lista de servicios facturados, medicamentos administrados, medicamentos entregados y otros posibles productos. Si los precios se muestran y anuncian, incluyendo todos los impuestos, es recomendable presentar la factura con



En la exploración física detallada se deben incluir comentarios, resumen, prescripción y acuerdo sobre el diagnóstico y tratamiento. Siempre se debe explorar al animal comenzando desde la punta de la nariz hasta la punta de la cola, terminando con la exploración específica de cada órgano.



El veterinario siempre debe explicar el diagnóstico y el tratamiento detalladamente, y siempre que sea posible, utilizar una ayuda visual.

y sin impuestos. De hecho, la clínica recauda impuestos en nombre del Estado o de las autoridades locales.

No basta con entregar la factura al cliente, sino que la persona encargada del cobro, generalmente de recepción, también la debe explicar. Para esta tarea no es necesario gastar tiempo de un veterinario. No obstante, si surge una dificultad que no puede resolverse, la persona de recepción puede llamar al veterinario. Algunas clínicas solo ofrecen emitir la factura a sus clientes y únicamente lo hacen cuando ellos se lo solicitan. Nosotros recomendamos encarecidamente emitir la factura de forma automática. La factura detallada permite explicar los servicios proporcionados y los precios correspondientes, además se pueden detectar rápidamente posibles discrepancias (las dificultades en la facturación tienden a aumentar si no se resuelven rápidamente). Además, la factura detallada también puede ser útil, una vez que el cliente vuelve a casa, para comprender y justificar el importe pagado al hablar con su cónyuge, amigo u otra persona.

En el momento del pago, la practicidad contribuye a la experiencia del cliente, lo que significa que hay que aceptar las principales modalidades de pago del país y mantenerse actualizado en cuanto a las innovaciones, como la *e-wallet* o cartera electrónica o la posibilidad de pagar con el móvil (el desarrollo de estas tecnologías depende de cada país y de los bancos socios de la clínica. La idea aquí no es en absoluto ser pionero, sino más bien, no quedarse atrás.)

La practicidad para pagar contribuye a la experiencia del cliente. Esto conlleva la aceptación de los principales medios de pago del país del que se trate.



Se debe prestar una atención especial a las mascotas que tengan un seguro para que la clínica pueda facilitar al cliente el papeleo y la gestión de solicitudes de reembolso.

**👎 Sr. Íñigo Montoya:** *Mi gato está asegurado, así que antes de irme completé la solicitud de reembolso y se la entregué a la recepcionista. Marqué la casilla para que mi seguro me pagara e incluso puse mi dirección en un sobre pre-franqueado. Lo único que tenía que hacer la clínica era añadir su información y enviar los papeles. Sin embargo, enviaron la documentación a mi aseguradora por correo electrónico dando instrucciones de pagarles a ellos y no a mí. Mi aseguradora me informó debidamente. Presenté una reclamación al gerente de la clínica. Recibí una disculpa verbalmente y, unos días después, el reembolso por la incorrecta reclamación. Sin embargo, no voy a volver.*

## B) Consentimiento informado

Independientemente del esfuerzo realizado en el momento del pago, muchas veces es difícil subsanar errores u omisiones que se han producido en pasos previos. La situación que todo el mundo quiere es que el pago no represente ningún problema porque el propietario ya sabe cuánto tiene que pagar o al menos tiene una buena idea al respecto. Para

esto, es útil enfocarse en dos puntos: el consentimiento informado y el detalle del servicio prestado.

- El consentimiento informado del propietario es un requisito ético y legal desde el punto de vista médico, y también constituye una parte esencial para lograr la satisfacción del cliente. No consideraremos los detalles técnicos, pero es importante tener claro que un consentimiento no puede ser plenamente informado si el propietario desconoce el precio del servicio.
- A veces, puede resultar complicado explicar con detalle al propietario un servicio de la clínica. Es importante explicar el diagnóstico y el tratamiento con mucho tacto, especialmente, cuando el pronóstico es incierto. Los comentarios deben mantenerse durante la consulta (p.ej., explicando la exploración clínica y, siempre que sea posible, con un documento o ayuda visual para demostrar lo que se está diciendo en ese momento, por ejemplo, con un análisis, un informe quirúrgico, o con una imagen de una prueba diagnóstica adicional cuando se están explicando los resultados, etc.).

### “El consentimiento informado del propietario es un requisito ético y legal.”

Realmente, se trata de actuar en tres momentos clave:

1. Siempre que sea posible y adecuado, es útil presentar al cliente por escrito y con comentarios un presupuesto. A diferencia de lo que vimos para la factura, comentar el presupuesto suele ser tarea del veterinario, quien es más competente y legítimo para explicar las opciones técnicas y el impacto económico correspondiente. De esta manera el veterinario puede detallar el servicio, demostrando competencia, además de asistir durante el consentimiento informado.
- Para realizar una cirugía es esencial y siempre se necesita tener un presupuesto. Nosotros recomendamos que el presupuesto se presente con un precio fijo y exacto, en lugar de con un “rango”. En caso de duda, recomendamos que la clínica gestione este riesgo añadiendo al presupuesto una cantidad específica por encima de la media. Al limitar los “rangos” de precio a los casos excepcionales, se gana en transparencia y eficiencia. En este caso, como regla, la factura será idéntica al presupuesto. Si la persona que hace la cotización del presupuesto se olvida de un concepto, desde luego la culpa no es del propietario.
  - Los presupuestos resultan de gran ayuda en medicina interna, pero no siempre es técnicamente posible determinar los cuidados que serán necesarios hasta el final del problema, especialmente en los casos más graves como en la hospitalización. En este caso se puede presentar el presupuesto de la primera parte del tratamiento, lo que permite obtener un consentimiento informado inicial. Si los cuidados iniciales representan el 80% del presupuesto original, el veterinario correspondiente volverá a valorar el

caso y, si piensa que el presupuesto puede superar la cantidad planificada inicialmente, realizará un nuevo presupuesto y contactará con el cliente para renovar el consentimiento informado.

2. Si, durante la consulta, parece necesario incluir más pruebas o servicios como ayuda a la exploración clínica o al diagnóstico (radiografías, ecografías, obtención de muestras y análisis, etc.) el cliente debe saberlo, así como los resultados que se esperan y el coste asociado, para obtener el consentimiento informado con todos los detalles del presupuesto. Esto requiere tiempo, pero así se evitan muchos malentendidos e incluso conflictos. Obviamente, el detalle será proporcional al precio del servicio: para presentar los detalles de una resonancia magnética y obtener el consentimiento del cliente se necesitará más tiempo que para una radiografía. Cualquier servicio adicional que el cliente acepte se debe aclarar por completo. Por ejemplo, “en el resultado del hemograma que hemos realizado el valor de los leucocitos es normal, lo que nos permite descartar la hipótesis de una infección.”
3. Finalmente, al terminar la consulta y antes de indicar al cliente que se dirija a la recepción para que un miembro del equipo le prepare la factura, recomendamos que el veterinario resuma las acciones que se han realizado y su precio e indique el valor total, que, lógicamente, es la suma de cada detalle que previamente se ha acordado con el propietario.



## Comunicación posterior

Una vez que el propietario sale de la clínica con su mascota, el reto consiste en asegurarse de que la excelente experiencia del cliente continúa y el propietario permanece como “Cliente Activo” y no se convierte en un “Cliente Caducado”.

### A) Formación

Los propietarios mejor formados son mejores clientes y tienen animales con un mayor nivel de bienestar. La formación de los propietarios nos interesa a todos. Es esencial que las clínicas veterinarias asuman el papel de “Formador”. Aunque la mayoría de las clínicas veterinarias cumplen instintivamente este papel *offline*, hay muchas clínicas que no intentan “formar” *online* y no solo pierden la oportunidad de transmitir mensajes importantes a los propietarios, sino que están dejando un “hueco” que será rellenado por personas menos cualificadas.

La web debe ofrecer la posibilidad de que los propietarios obtengan más información sobre las enfermedades y su manejo. Elaborar y mantener actualizada esta información puede suponer mucho tiempo para la clínica, por lo que vale la pena considerar los *plugins* comercialmente disponibles; algunos son muy completos y siempre están actualizados. Las guías interactivas sobre

los signos clínicos son útiles para que los propietarios preocupados por la salud de su mascota puedan saber si es necesario acudir urgentemente o no al veterinario, lo cual da tranquilidad en caso de poder esperar hasta el día siguiente y permite asegurar la atención veterinaria urgente del animal que lo necesite. Los *blogs* pueden ser útiles para tratar temas actuales de la clínica o cuestiones estacionales, en este sentido, funcionan particularmente bien los estudios de los casos clínicos, ya que los propietarios tienden a mostrar más interés por la parte humana, animal y sentimental de la historia que por los detalles clínicos. De esta forma se puede transmitir cualquier mensaje formativo importante.

La página de Facebook es un medio fantástico para formar poco a poco a los propietarios y permite destacar cualquier asunto local o estacional. Las publicaciones se deben escribir de manera más informal que en la web y se debe buscar la conversación en lugar de la comunicación de una sola vía.

Las publicaciones con imágenes suelen generar una mayor participación que cuando directamente se copia. Se puede considerar la posibilidad de utilizar un programa de edición de fotos para incluir texto en una

**“Las publicaciones con imágenes suelen generar una mayor participación que las copias directas.”**

imagen o el logotipo de la clínica, de manera que, si por ejemplo, se comparte la imagen, el logotipo tendrá una mayor exposición.

Los videos funcionan bien en Facebook; no tienen que ser de elevada calidad, dirigidos o largos, los videos muy cortos, de pacientes o del personal de la clínica funcionan muy bien y son fáciles de hacer. Si en lugar de una foto se prueba

a utilizar un video, los resultados pueden ser muy interesantes.

Se pueden crear test con programas informáticos como Quizzr o con la ayuda de una agencia externa. Los test enseñan a las personas que los hace, de modo que aprenden al hacerlos y pueden compartir sus resultados en las redes sociales incrementando la audiencia y la difusión del test. Los test pueden ser serios o más divertidos, pudiendo tratarse temas desde “sustancias tóxicas para mascotas” a “cuál es la personalidad de tu perro o a qué raza de perro te parece más”. Al diseñar el test es importante considerar qué es lo que le interesa a la audiencia y adaptarlo a su gusto.

## B) Evitar la comparativa de precios

Los propietarios de mascotas sanas pueden estar un año, entre una revisión anual y la siguiente, sin visitar la clínica veterinaria. Esto puede suponer un peligro, puesto que la fidelidad del propietario puede disminuir en el transcurso de un año y el propietario puede estar tentado a comparar precios o a buscar otras alternativas cuando llegue el momento de la próxima revisión o vacunación. Mantener un contacto regular

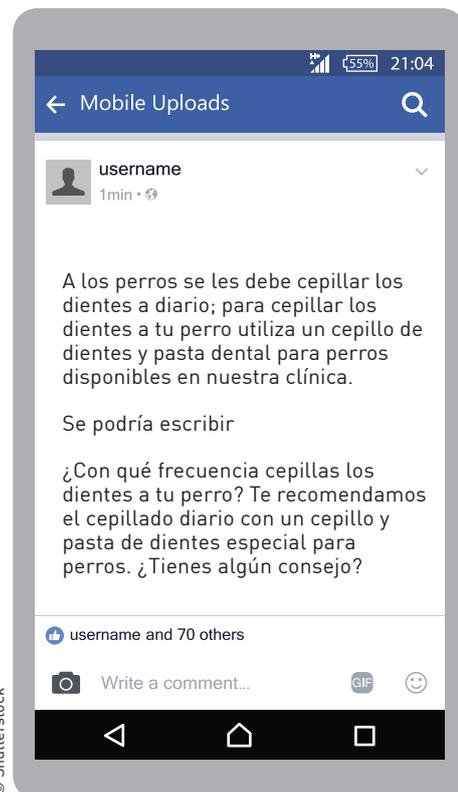
con los clientes ayuda a reducir el riesgo de que esto ocurra y puede hacer que los clientes acudan a la clínica con más frecuencia.

Aquí, puede ser útil Facebook; los propietarios pueden sentirse más al corriente de lo que sucede en la clínica cuando periódicamente se publican historias sobre las actividades del personal de la clínica, incluyendo noticias y eventos. Si el cliente se siente atraído por la actividad de la página de Facebook, la clínica podrá convertirse en parte de la vida diaria del cliente. La publicación de detalles sobre el equipo de la clínica, como personas que se van, nuevas incorporaciones, suplencias, bajas por maternidad, hace que cuando el cliente visite la clínica tras un largo periodo de tiempo sienta que todas las caras le son familiares, incluso aunque no las haya conocido antes.

Estar al día sobre acontecimientos de la clínica, como por ejemplo, la participación del personal de la clínica en actos benéficos, casos poco corrientes o nuevos equipos, puede hacer que los clientes tengan algo de qué hablar cuando acudan a la clínica, sintiéndose más relajados y como si estuvieran entre amigos.

La publicidad por correo electrónico o *email marketing* es una vía de comunicación efectiva con los clientes. Para muchas clínicas, el factor limitante es el número de direcciones de correo electrónico de clientes en

Ejemplo de una publicación informal de Facebook.



el sistema de gestión de la clínica; todo el personal de la clínica debe comprender la importancia de obtener una dirección de correo y sentirse cómodos solicitándolo al cliente. Para enviar los correos electrónicos se pueden utilizar las plataformas de publicidad por correo electrónico, ya que el aspecto de los mensajes es más profesional y proporcionan estadísticas. Las plataformas como MailChimp y Campaign Monitor tienen un coste relativamente bajo y son fáciles de usar. Merece la pena autenticar el servidor, de manera que la cuenta receptora reconozca que el emisor es legítimo. Este proceso se llama DKIM y disminuye la probabilidad de que los correos se filtren a la carpeta de SPAM.

Estas plataformas de correo electrónico también proporcionan estadísticas detalladas sobre cuántas personas abren el correo y a cuántas no les llega. Las métricas de las estadísticas que pueden interesar monitorear son:

- “Rebote” (*bounce*) — mensajes que no se han entregado.
- “Rebote blando” (*soft bounce*) — mensajes no entregados por problemas en la cuenta receptora, como por ejemplo, cuando el buzón está lleno. Esto no se puede controlar, la mayoría de las plataformas continúan intentando entregar el correo durante 72 horas.
- “Rebote duro” (*hard bounce*) — mensajes no entregados porque la dirección de correo no es válida. Un porcentaje de rebote duro elevado puede indicar un problema en la exactitud de las direcciones de correo electrónico del sistema.
- “Tasa de apertura” — porcentaje de personas que abren el mensaje; puede influir lo atractivo que sea el asunto del mensaje así como el sentimiento hacia la marca.
- “Tasa de Clic” — porcentaje de personas que hacen clic en los enlaces insertados dentro del mensaje. Una elevada tasa de clic es una buena señal de que el contenido es interesante y atractivo.

Segmentar la base de datos es una buena práctica, puesto que solo se envía el mensaje a las personas relevantes, así por ejemplo, un mensaje sobre una promoción de alimentos para gatos solo se debería enviar a propietarios de gatos. El correo electrónico se puede utilizar de una forma más comercial que



The image shows a Facebook post example. On the left is the Petcare logo, which consists of a blue circle containing two white silhouettes of a dog and a cat, with a white cross below them. Below the logo is the text 'PETCARE' and 'YOUR BUSINESS TAGLINE'. To the right of the logo is a photograph of a brown tabby cat lying down. Below the image is a red headline in Spanish: '¿Crees que tu gato ha engordado demasiado?' followed by a sub-headline 'Esto es en lo que hay que fijarse:' and a bulleted list: '• Cintura no visible' and '• Costillas, columna y cadera difíciles de palpar, etc.'

Ejemplo de una publicación de Facebook con una imagen y un logotipo.

Facebook; generalmente, las ofertas y promociones se suelen recibir mejor por correo electrónico. Para conseguir que los propietarios vayan a la clínica con la mayor frecuencia posible se pueden combinar los mensajes sobre noticias y novedades con los de ofertas y promociones.

El correo electrónico es una herramienta muy efectiva para conseguir comentarios o valoraciones en Internet. Con el sistema de gestión de la clínica se pueden descargar las direcciones de correo electrónico de clientes que han visitado a un veterinario durante el último mes, eliminar a los que ya se les ha solicitado que dejen comentarios y enviar al resto un mensaje simplemente con el enlace a un formulario preparado con la valoración. Con el objetivo de obtener comentarios, muchas clínicas optan por filtrar a los propietarios de mascotas eutanasiadas y en lugar del e-mail les envían una carta por correo ordinario.



## CONCLUSIÓN

Las clínicas veterinarias se valoran por la calidad del contacto con el veterinario y el resto del personal. En las clínicas grandes, es recomendable definir procedimientos para garantizar la consistencia en la experiencia del cliente. Por ejemplo, la consulta debe seguir una estructura clara para garantizar que el cliente está “a bordo”. Por último, la apariencia física de la clínica es de gran ayuda, pero a veces es necesaria una inversión importante.

# ESTRATEGIA Y HERRAMIENTAS

En este capítulo encontrarás consejos prácticos (qué hacer, qué no hacer, principales errores, etc.) sobre blogs, sitios web y redes sociales, además de cómo motivar a tus clientes para que dejen comentarios positivos en la web con el objetivo de crear sinergia entre las diferentes herramientas. También resumiremos algunos aspectos generales de la comunicación incluyendo la creación de marca y la importancia de la consistencia en los mensajes.

## PUNTOS CLAVE



## ● ○ ○ ○ Estrategia de *marketing* digital

El primer paso para desarrollar una estrategia de *marketing online* consiste en comprender a los usuarios ¿Cuántos años tienen? ¿De qué sexo son? ¿Trabajan? ¿Tienen familia o están jubilados? ¿Qué mascotas tienen? ¿Qué edad tienen sus mascotas?

Algunos de estos datos se pueden obtener del sistema informático de gestión de la clínica, sin embargo, es poco probable encontrar la edad y el estado civil del propietario. Facebook proporciona información demográfica detallada de la audiencia de la página, pero generalmente, merece la pena realizar una encuesta para tener más detalles sobre los "me gusta", "no me gusta" y datos demográficos de los clientes. Hay que tener en cuenta que la demografía de las personas a las que te gustaría dirigirte para que sean nuevos clientes puede ser diferente a la de los clientes que tienes en tu base de datos. Crear "Buyer Persona" o arquetipos, es una poderosa herramienta que se utiliza en *marketing* digital para visualizar estas estadísticas. Los "Buyer Persona" son identidades ficticias elegidas para representar a una gran proporción

de clientes de la base de datos. No se trata de un proceso científico ni se puede representar a todos los clientes, pero es una herramienta muy útil.

Por ejemplo, el "Buyer Persona" se puede utilizar en la estrategia de *marketing* digital para comprobar el funcionamiento de una web: "¿Miraría Marcos esta web con su móvil?" o para diseñar promociones: "¿Cómo podríamos llegar a María para explicarle la importancia de la revisión dental para su gato? (ver ejemplos en la página siguiente).

El siguiente paso consiste en establecer los objetivos de la estrategia de *marketing* digital y los indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir la consecución de los objetivos. Lo bonito del *marketing* digital es que se puede medir; el éxito se puede cuantificar, se puede obtener *feedback* rápidamente y se puede saber lo que funciona y lo que no.

Los KPI de alto nivel, como por ejemplo la adquisición de nuevos clientes, dependen de demasiados factores como para ser la única medida del éxito de una campaña en Internet. Estos KPI de alto nivel pueden traducirse en varios KPI de bajo nivel, más concretos, que resultan más útiles

para la gestión del día a día del *marketing* digital. Cuando los KPI de bajo nivel mejoran, también lo harán los de mayor nivel.

### Ejemplos de KPI de alto nivel (adquisición de nuevos clientes) adaptados a KPI digitales

- Visitantes nuevos de la web (Google Analytics)
- Número de “me gusta” de la página de Facebook (Facebook Insights)
- Alcance de la página de Facebook (Facebook Insights)
- Vistas a través de Google My Business Insights (Google My Business)
- Número de comentarios generados *online*/mes
- Experiencia *online* del cliente
- Tiempo en la web (Google Analytics)
- Compromiso o *engagement* con la página de Facebook (Facebook Insights)
- Tasa de apertura de *emails* (Email Marketing Platform)
- Clic a través de la tasa de *emails* (Email Marketing Platform)

### Marca

La “Marca” es el diseño, el estilo de comunicación, la visión y los valores que identifican a la clínica y que la diferencian de las demás. La identidad de la marca debe ser consistente en todas las comunicaciones y en las diferentes plataformas.

### Marca — áreas a definir

- Declaración sobre la misión — breve declaración que resume la finalidad de la clínica y el servicio que espera lograr
- Lema — eslogan breve que sintetiza los valores de la clínica
- Logotipo
- Tipografía
- Colores y formas
- Tono de voz — p.ej., amistoso, profesional, informal, etc.

### Calendario de comunicaciones

Los mensajes que se comunican en internet serán más efectivos si aparecen en todas las plataformas, para lo cual es útil preparar un calendario de comunicaciones. Este nivel de planificación también facilita mantener la dirección de la estrategia de *marketing* digital en épocas de mucha actividad de la clínica o cuando hay cambios de personal. El calendario de comunicaciones debe tener temas o promociones para cada mes, así como los detalles de las diferentes maneras de llevarlo a cabo en función de cada plataforma.



**María**

- 65–75
- Cliente
- Jubilada
- Vive sola
- Solo tiene un gato
- Vacuna regularmente al gato pero no lo desparasita externa e internamente con regularidad.
- No tiene un *smartphone*
- Tiene Facebook para estar en contacto con los nietos
- Usaria de *email*



© Shutterstock



**Marcos**

- 25–40
- Recién casado
- Gato con seguro médico
- Vacunaciones al día
- Acaba de mudarse a la zona
- Su única mascota es un Maine Coon
- 3 años de edad con displasia de cadera
- *Smartphone*

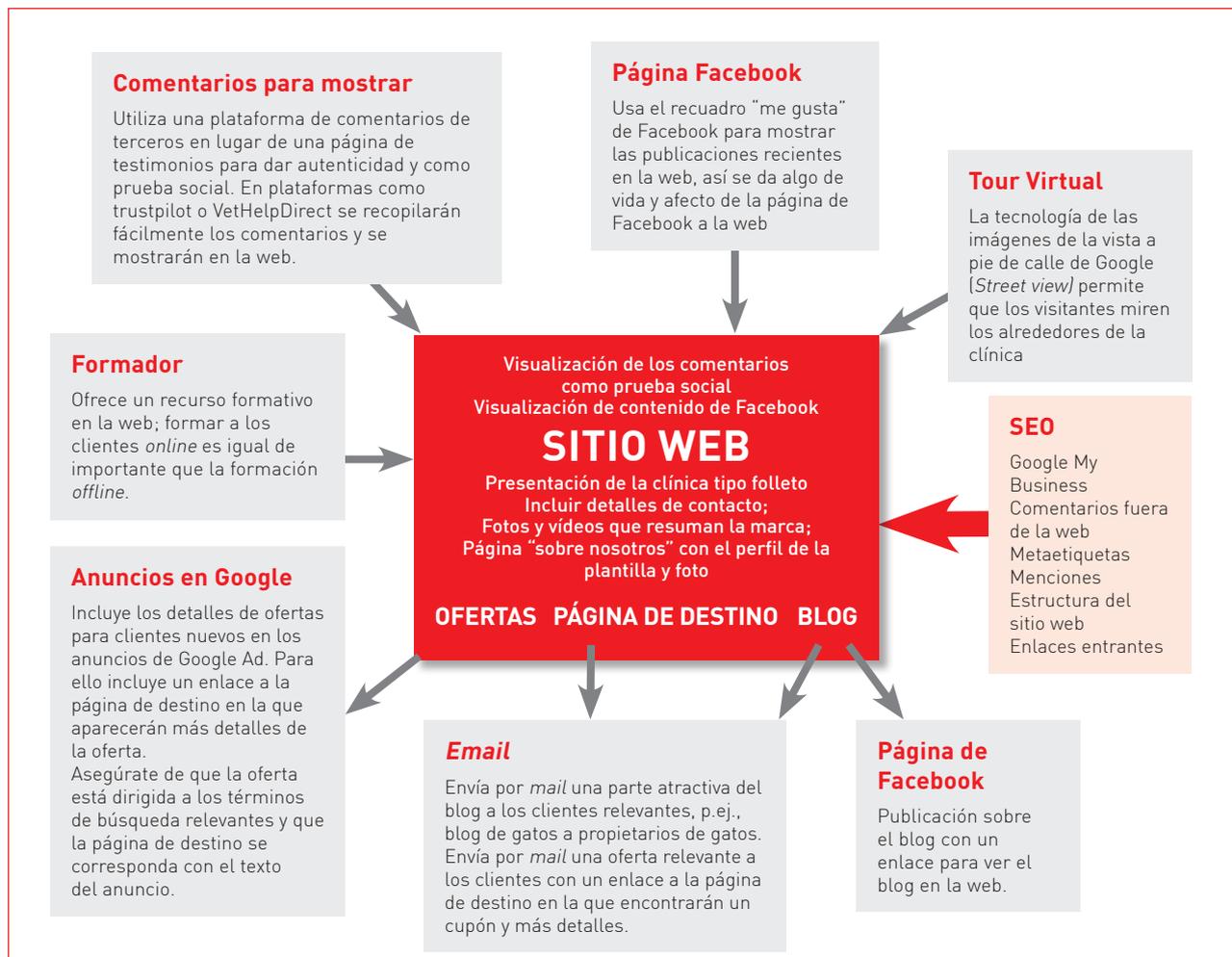


© All Rights Reserved  
© Shutterstock

Ejemplo de “Buyer Persona”.

### CALENDARIO MENSUAL TÍPICO

	Julio
<b>Acción</b>	Acudir a la revisión dental
<b>Mensaje clave</b>	<b>Signos clínicos de enfermedad dental, cómo cepillar los dientes</b>
<b>Blog</b>	Dental, a qué afecta Comparación entre antes y después
<b>Facebook</b>	Blog, estimular la conversación en la comunidad sobre el cepillado dental y signos clínicos de problemas dentales
<b>Email</b>	Revisión dental gratuita
<b>Video</b>	Vídeo que muestre cómo identificar los signos de problemas dentales al examinar la boca del perro.



Infografía en la que se muestran las funciones del sitio web.

### Marketing multicanal

La web, las redes sociales, la búsqueda y la publicidad pagada funcionan con mayor eficacia en conjunto que por separado, esto es lo que se conoce como "Marketing Multicanal". La marca y el calendario de comunicación son las herramientas que permiten conseguirlo y la web es un componente esencial que actúa como el eje central de la estrategia de marketing multicanal. El contenido se puede publicar tanto en el blog de la web, como en una página de destino o *landing page* especialmente diseñada, a la que se puede llegar a través de enlaces en redes sociales, correo electrónico o anuncios pagados.

Por ejemplo, se podría hacer una promoción de revisiones dentales para gatos gratuitas utilizando un blog sobre problemas dentales en gatos en el que se hablara sobre la dificultad de saber si un gato presenta dolor o no; la historia de un caso clínico y las fotos harían el blog más atractivo. Después, en Facebook, se podría publicar texto del blog con un enlace a la web para más información. En Instagram se podría publicar

una foto del blog con un *hashtag* adecuado y se podría enviar, únicamente a los propietarios de gatos, un correo electrónico con un título atractivo y un enlace al blog. En la web, se podría crear una página de destino incluyendo un cupón de una revisión gratuita para que los propietarios lo descarguen y se lo lleven al veterinario o lo compartan con un amigo. En Facebook se podría publicar la oferta con un enlace a la página de destino; se podrían escribir más publicaciones durante ese mes teniendo en cuenta los gatos que han visitado la clínica para la revisión dental gratuita. Además, en Facebook se podría pagar publicidad para garantizar el máximo número de personas que vean el cupón, así como pagar publicidad en Google para que los usuarios con un perfil adecuado para la revisión dental gratuita vean el anuncio; estos usuarios serán aquellos que busquen en Internet información sobre los dientes de los gatos o "veterinario para gatos". El blog y el cupón también deberían favorecer el posicionamiento en el motor de búsqueda, puesto que las web incluyen el enlace a una página de destino cuando perciben que su contenido es valioso.



## Marca y creación de marca

Si el veterinario trabaja solo, no necesita una marca, o mejor dicho, su única marca es su nombre. Actualmente, la mayoría de las clínicas cuentan con un equipo que tiende a ser cada vez mayor, por lo que la marca de la clínica y sus características son una herramienta fundamental. La marca, generalmente asociada al logotipo, cuyas normas de uso se definirán en una carta gráfica, crea una identidad que será reconocida por los clientes de la clínica y que la diferenciará del resto. Debido al desarrollo de los grandes grupos de clínicas y al *marketing* cada vez más potente, el nivel de exposición a las marcas ha aumentado en el sector veterinario y es importante que las clínicas independientes o las agrupaciones a nivel local no se queden atrás.

Queda fuera del alcance de este capítulo, detallar las recomendaciones para elegir una marca y una identidad, pero está claro que la experiencia del cliente se optimiza cuando el uso de la marca y de la identidad es sistemático y consistente, lo cual se denomina "branding" (creación de marca). Aquí el objetivo consiste en maximizar la exposición del cliente a la marca, en un contexto consistente y conforme a lo establecido por la clínica.

Concretamente:

- Desarrollar una imagen de marca y una identidad tiene un valor. Por ejemplo, para los clientes es importante conocer el nombre del veterinario, auxiliar o recepcionista con el que previamente han tratado. En todos los materiales de comunicación (tarjetas del personal, prescripciones, firmas, etc.) se debe indicar el nombre de la persona, además de recordar la identidad de la clínica.
- En general, el nombre de la clínica y su logotipo deben aparecer de manera consistente en todas las herramientas de comunicación, pero también en todos los medios visuales de la clínica: fuera del edificio (letreros, placas, distintivos, etc.) y dentro del mismo (en la pared, en el mobiliario, en los distintivos del interior, etc.), en todos los documentos (folletos, prescripciones, presupuestos, facturas, etc.), tarjetas, uniformes y vehículos (especialmente si los veterinarios atienden consultas a domicilio). En todos estos medios, el diseño gráfico y el logotipo seguirán las directrices de la marca (de ahí la importancia de disponer de una versión en color y de otra en blanco y negro).
- La creación de marca se hace extensiva a diferentes medios: sitio web, página de Facebook, firmas de correo electrónico. También incluye la comunicación telefónica, ya sea la recepción de llamadas (lo que garantiza que todo el mundo que responde una llamada mencione correctamente el nombre de la clínica) o los mensajes pregrabados, como



### UN CASO ESPECIAL LA TÉCNICA DE LAS 3 R'S

El consultor estadounidense Tom Catanzaro popularizó la denominada regla de las 3 R's. La idea central consiste en que la clínica debe tomar siempre la iniciativa de la relación con el cliente, y proponer de manera proactiva el siguiente contacto.

- **Recall (Reclamada)**
- **Recheck (Visita de seguimiento)**
- **Reminder (Recordatorio)**

Catanzaro argumentaba que si en un momento dado analizábamos todas las fichas de los clientes de una clínica, aquellas en las que no estuviera programada una de estas 3 acciones (llamada de seguimiento, visita de seguimiento, recordatorio) estaban destinadas a perderse... Es decir, si nosotros como veterinarios no decidimos cuándo queremos volver a contactar con el cliente (para comentarle algo telefónicamente, para revisar a su mascota, o para recordarle la necesidad de seguir un tratamiento preventivo), el cliente probablemente olvidará hacerlo.

los mensajes de espera o los del contestador automático. Si en la clínica se ponen mensajes en la recepción o en la sala de espera, ya sea en papel o en vídeo, siempre es preferible utilizar un formato con la identidad visual de la clínica y no únicamente con la de un tercero, como puede ser un proveedor.

Como suele ocurrir, es mejor tener una presencia sistemática, discreta, consistente y de buen gusto que tener elementos dispares, inconsistentes y/u ostentosos.





## Cómo aprovechar al máximo el programa de gestión de la clínica (PMS)

La mayoría de los centros veterinarios no sacan, ni de lejos, todo el partido posible a sus programas de gestión. La funcionalidad más utilizada por las clínicas es la de "terminal punto de venta", es decir, registrar las transacciones, tanto de servicios como de productos, realizadas con los clientes, ya sea a efectos de control de pagos y caja, o a efectos del cálculo de obligaciones fiscales. Otra sección de los programas que los veterinarios acostumbran a utilizar regularmente es la de las fichas de cliente y de paciente, donde — sobre todo en el momento del alta en el centro — se anotan las principales informaciones de interés. También es habitual que las clínicas utilicen la funcionalidad de recordatorio de vacunas, para automatizar el envío de comunicaciones personalizadas a los clientes recordándoles la necesidad de revacunar a sus mascotas.

Sin embargo, hay toda una serie de "buenas prácticas" en la utilización de estos programas que no siempre se cumplen, lo cual imposibilita disponer de buena información para la toma de decisiones de negocio y dificulta la gestión eficaz de la relación con el cliente. Algunos ejemplos son:

- Anotar periódicamente la condición corporal y la condición dental de los pacientes. Si no lo hacemos, no podremos saber si hemos discutido ya o no estas cuestiones con los propietarios.
- Anotar en la historia clínica o en la ficha de paciente si el cliente ha rechazado o pospuesto una propuesta de tratamiento. Al no anotarlo perdemos oportunidades futuras de venta o podemos generar frustración y percepción de desinterés ante el

cliente, al proponerle reiteradamente cosas que ya hemos discutido con ellos anteriormente.

- Identificar todas las transacciones a nivel de cliente y de paciente. Muchas veces, en las transacciones de mostrador (en la zona de venta de productos) y con la intención de agilizar el proceso, se suele crear un cliente ficticio denominado "clientes varios" o "venta mostrador" al que se le atribuyen de manera indiscriminada la mayoría de las ventas. La consecuencia de este hábito es que perdemos información valiosísima con respecto al comportamiento de compra de nuestros clientes (cuándo han venido, qué han comprado). Además, se distorsiona el cálculo de KPI como el gasto anual por paciente o la frecuencia de transacciones.
- Rellenar los campos de diagnóstico asociados a las visitas/casos, idealmente en términos estandarizados. Si no tenemos esta información perdemos la posibilidad de comparar la prevalencia de ciertas patologías en nuestro centro (por cada 1000 visitas) para detectar posibles gaps diagnósticos. Y además perdemos la oportunidad de generar listados de pacientes clasificados por grupos diagnósticos que pueden ser de gran utilidad para generar comunicaciones segmentadas, proponer servicios o productos específicos para ellos, etc.
- Generar listas de tareas, como llamadas de recordatorio de vacunación o desparasitación, llamadas de recordatorio de cita con el especialista, llamadas post-quirúrgicas, etc. La mayoría de los programas de gestión permiten parametrizar recordatorios automatizados y/o asociar listas de tareas concretas. Muchos veterinarios infravaloran la utilidad de la función de los recordatorios limitando su uso a los recordatorios de vacuna. Los recordatorios son útiles para cada servicio de medicina preventiva (incluyendo la esterilización y la limpieza dental), así como para productos (frente a pulgas, garrapatas, lombrices...)



Como resulta igual de costoso (o incluso menos) contratar a un veterinario joven que a un auxiliar bien formado, los ratios de personal de apoyo/veterinario se reducen notablemente o incluso, a veces, se invierten.

© Shutterstock

y para el seguimiento de patologías crónicas (osteoartritis, atopia, cardiopatías...).

## ¿Cuál es la proporción óptima?



La proporción entre veterinarios y personal de apoyo (auxiliares, recepcionistas, personal administrativo) varía notablemente entre los diferentes países del mundo.

En países donde hay relativa escasez de veterinarios, es habitual encontrarse con ratios elevados (3:1, 4:1). Esto es consecuencia de la lógica económica de optimizar el recurso más costoso para la empresa. Si un veterinario cuesta 3-4 veces más que un auxiliar, tiene sentido concentrar al veterinario en aquellas tareas donde genera el máximo valor económico y profesional para su centro: diagnóstico, procedimientos clínicos complejos, y propuesta de tratamientos a los clientes. Mientras tanto, el personal de apoyo se concentra en tareas relacionadas pero que liberan tiempo del veterinario: recibir al cliente, toma de anamnesis, pruebas sencillas, devolver llamadas telefónicas...

Por el contrario, en países donde hay un exceso de oferta de veterinarios, se produce el fenómeno contrario. Como resulta igual de costoso (o lamentablemente a veces, incluso menos) contratar a un veterinario joven que a un auxiliar bien formado, los ratios de personal de apoyo/veterinario se reducen notablemente o incluso, a veces, se invierten (no es extraño encontrarse clínicas con 4-5 veterinarios, 1 auxiliar y 1 recepcionista). Obviamente, en estos países el veterinario acaba haciendo prácticamente todas las tareas del centro (tanto las clínicas como las no clínicas).

Dicho esto, no hay ninguna evidencia empírica de que un modelo u otro resulte necesariamente en una mejor o peor experiencia para el cliente. En todos estos países, encontramos clínicas que enamoran a los clientes y clínicas que los ahuyentan, con independencia de sus ratios entre personal de distintos perfiles. El tipo de modelo es más una consecuencia de la estructura económica de estos mercados que una decisión planeada por el propietario del centro veterinario. Lo que sí es evidente es que ambos modelos presentan retos de gestión bien diferentes:

- En el modelo que combina pocos veterinarios muy bien asistidos por personal de apoyo, la clave está en que el cliente no perciba al veterinario como un profesional distante, excesivamente ocupado, muy orientado a la tarea (el caso) pero poco a la relación (el cliente y el paciente).
- Las interacciones con el cliente de alto valor que debe manejar el veterinario, independientemente de lo valioso que sea su tiempo son:

**“Las clínicas veterinarias de primera opinión no pueden crecer basándose únicamente en las relaciones ocasionales.”**



© Shutterstock

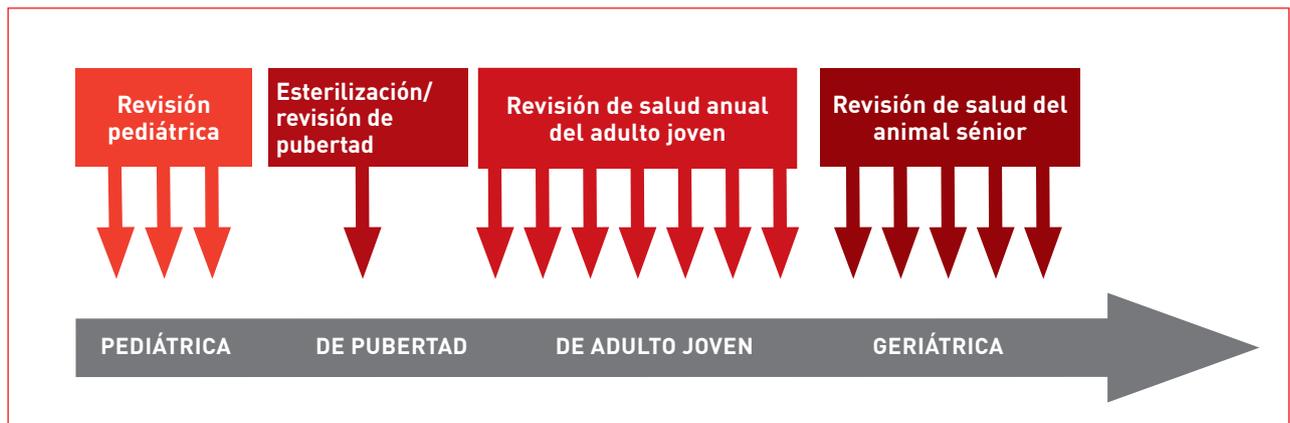
El seguimiento de los casos es esencial para el éxito del trabajo del equipo de la clínica. Por ejemplo: “El año pasado le recomendamos una limpieza dental, ¿ha pensado en ello?”

- Presentar presupuestos de procedimientos complicados (de alto coste)
  - Comunicar los resultados de pruebas importantes
  - Pedir permiso al propietario para cambiar un plan de tratamiento ya acordado
  - Recomendar al propietario acudir al especialista
  - Comunicar un resultado inesperado (negativo) de un procedimiento médico
- En el modelo más austero, donde un veterinario polivalente interactúa intensamente con el cliente porque se encarga personalmente de casi todas las tareas, el reto consiste en conseguir que el cliente mantenga el respeto profesional y otorgue credibilidad al veterinario. No resulta fácil, convencer al cliente de que el mismo veterinario que te abre la puerta, te contesta al teléfono, te cobra en el mostrador y recoge los excrementos de tu gato es al mismo tiempo un reputado cirujano en el sector.



## Piensa en la relación con el cliente a largo plazo

Las clínicas veterinarias de primera opinión no pueden crecer basándose únicamente en las relaciones ocasionales: un cliente lleva a su mascota a la clínica, la clínica lo atiende y el cliente se va satisfecho tras tener una experiencia excelente. Lo mejor sería que la clínica fuera activa a largo plazo, durante toda la vida del animal. Para conseguir este objetivo, la gestión de la experiencia del cliente no se puede limitar a la optimización de cada contacto; también es importante proporcionar al cliente una perspectiva a largo plazo y un beneficio demostrado para que acuda a la misma clínica por cualquier tema relacionado con la salud de su animal.



**Proporcionar una perspectiva a largo plazo del seguimiento preventivo es un factor esencial para mejorar la experiencia del cliente.**

La experiencia del propietario con respecto a los cuidados veterinarios se puede clasificar en tres categorías: medicina preventiva, medicina general y cirugía, y servicios especiales, entre los que se incluyen las urgencias.

La medicina preventiva ofrece la oportunidad de integrar el cuidado de la salud del animal a largo plazo. Consiste en una serie de servicios programados secuencialmente, como parte de los cuidados que necesita el animal en función de las etapas de la vida: pediátrica, pubertad, adulto joven, sénior y geriátrica. La medicina preventiva es por naturaleza un proceso que genera mucha fidelidad y permite al veterinario crear una experiencia positiva para el cliente, describiendo los servicios que ofrece la clínica y programándolos secuencialmente. Para mejorar la experiencia del cliente en la prevención, se pueden utilizar dos métodos.

- El enfoque tradicional consiste en vender los servicios uno tras otro, con una perspectiva relativamente a corto-plazo. La función de la clínica es asegurar que cada servicio se prescriba correctamente al finalizar el servicio previo, a través de una "presentación del paso siguiente, con sus objetivos y su contenido" para después enviar un recordatorio, dos o tres semanas antes de la fecha establecida, por correo ordinario (cada vez menos frecuente), correo electrónico o SMS. Por ejemplo, al finalizar la consulta pediátrica de un cachorro, el veterinario prescribirá, dependiendo de su propuesta de medicina preventiva, una consulta de pubertad, la esterilización o la primera revisión de salud anual. En cada uno de estos tres casos, el veterinario ofrecerá al cliente enviarle un recordatorio para que no se olvide de la fecha acordada, lo que sería perjudicial para su mascota. Incluso con este enfoque tradicional, las clínicas veterinarias deben ofrecer una visión global del desarrollo de la prevención a lo largo de la vida del animal, por ejemplo, dando un folleto a los propietarios el primer día que visitan la clínica. Además, el equipo de la clínica también debe hacer

un seguimiento del mensaje del folleto en cada punto de la trayectoria de la prevención: p.ej., durante la primera revisión de salud anual del adulto joven o la primera revisión anual de salud anual del animal sénior.

- Los planes de prevención consisten en la comercialización de paquetes de servicios (y algunos productos, particularmente para el control de parásitos), que cubren las necesidades preventivas del animal durante un periodo de tiempo, generalmente un año, y cuyo pago se suele realizar a través del banco de forma mensual. Esta técnica permite que las clínicas, cuyos servicios de medicina preventiva sean de alto nivel, aumenten la lealtad del cliente, ya que se proporciona un nivel óptimo de prevención con un presupuesto mensual previsible. Este método de *marketing* de medicina preventiva también crea una experiencia positiva para el cliente, al demostrar que la clínica está haciendo todo el esfuerzo posible para mejorar la salud del animal. Sin embargo, sigue existiendo la necesidad de ofrecer una perspectiva más amplia de la prevención a lo largo de la vida del animal, por ejemplo, presentando los diferentes planes de bienestar de la clínica, según la etapa de la vida del animal (cachorro, adulto joven, sénior). Aunque las enfermedades o los accidentes son situaciones excepcionales e impredecibles y es difícil optimizar la experiencia del cliente a largo plazo, siempre hay medidas que se pueden tomar para lograrlo: por ejemplo, cuando el paciente necesita además de la consulta una o varias revisiones, y simplemente, manteniendo actualizada la historia clínica del animal, el veterinario se puede posicionar como "el veterinario de cabecera" que realmente conoce a ese animal.
- El seguimiento de los casos es de gran importancia operacional para garantizar el éxito en el trabajo del equipo de la clínica. Se basa en la continuidad de cuidados, ya sea con el mismo veterinario o con varios veterinarios del equipo, pero siempre,

compartiendo detalladamente la información relevante y utilizando la historia clínica registrada en el programa de gestión de la clínica. Todos los programas incluyen esta función, pero todos los miembros del equipo deben haber recibido formación sobre cómo usarla y qué datos deben incluir en la ficha del animal. Si el propietario es quien tiene que retransmitir a un segundo veterinario lo que dijo o hizo el primer veterinario, la clínica corre el gran riesgo de dañar la experiencia del cliente, además de dar la impresión de que para el cliente habría sido igual de complicado acudir a dos clínicas diferentes. Por otro lado, si la información del animal se transmite eficazmente entre los miembros del equipo veterinario y todos comprenden la historia clínica, el propietario se dará cuenta de lo beneficioso que es tener una mayor relación con la clínica.

- Esto puede generalizarse a cualquier contacto con la clínica, ya sea un servicio de medicina preventiva en el animal sano, o cuando está enfermo o lesionado, o una simple compra en el mostrador, como por ejemplo, comida para mascotas. Es vital que en el cliente se refleje que se encuentra a gusto en su clínica veterinaria, no en cualquier clínica, porque es en la suya donde conocen a su mascota. Esto se consigue consultando la ficha del animal antes de cada consulta para mencionar algún aspecto interesante con el propietario: “¿Qué tal se resolvió la bronquitis que tuvo en febrero?” o “El año pasado le recomendamos una limpieza dental, ¿ha pensado en ello?” o “Veo que ha engordado dos kilos desde el año pasado...” Del mismo modo, al finalizar la consulta, resumir los principales puntos y registrarlos claramente en la ficha clínica, demuestra al cliente los beneficios del seguimiento a largo plazo.

Por último, los servicios especializados se suelen remitir a clínicas especializadas u hospitales, de modo que en una clínica de primera opinión es más complicado ver cómo se podría mejorar la experiencia de cliente al respecto. No obstante, a pesar de que la clínica no proporcione estos servicios especializados existen oportunidades para fortalecer la relación con sus clientes. Particularmente, si el veterinario de una clínica de primera opinión remite el caso (eligiendo bien al especialista, transmitiendo la información clínica, realizando el seguimiento en coordinación con el especialista, etc.) el propietario de la mascota se sentirá agradecido y satisfecho con él. Esto también se puede aplicar a las urgencias, cuando el animal necesita cuidados intensivos o cuando requiere un servicio sencillo, pero fuera del horario de apertura normal de la clínica. Una vez más, si la clínica sugiere la atención de un centro de urgencias de buen nivel y actúa en coordinación con dicho centro, el propietario estará agradecido con la clínica y será la clínica quien se beneficie de este reconocimiento.

Si hacemos balance de todo lo expuesto anteriormente, podemos ver que las clínicas de primera opinión pueden

proporcionar a sus clientes todo lo necesario para el cuidado de la salud. La mayoría de las veces el servicio lo proporciona la propia clínica y alguna vez, se remite a centros especializados, pero en cualquier caso, la iniciativa y la supervisión siempre es del “veterinario de cabecera”. Proporcionar una perspectiva a largo plazo del seguimiento preventivo es un factor esencial para mejorar la experiencia del cliente.



## Gestión de reclamaciones

### A) Cara a cara

Aunque seas un mago de la comunicación con tus clientes, siempre hay alguien que siente que se le ha tratado injustamente, se le ha entendido mal, no se le ha respetado o por el motivo que sea, no está contento. No te preocupes, es humano, simplemente no hay “una fórmula universal” de comunicación con la que se eviten emociones negativas.

A continuación describimos el procedimiento habitual sobre cómo manejar situaciones difíciles con clientes:

- Escucha al cliente y concéntrate en prestarle atención, no le interrumpas hasta que termine (puedes tomar notas).
- Muestra tu comprensión diciendo: “Entiendo que esté molesto (enfadado, disgustado, etc.). “Si me hubiese pasado a mí, ¡también estaría enfadado!”
- Toma el control: “Sugiero sentarnos y aclarar lo que ha pasado para encontrar una solución, ¿de acuerdo?” — Si el cliente está al teléfono, intenta que acuda a la clínica para hablar personalmente con él, esto siempre será mejor que hablar por teléfono.
- Para analizar la situación, lleva al cliente a una sala separada en la que no haya nadie.
- Tómate tu tiempo, toma asiento e investiga el asunto para encontrar cuál fue el error
- Si el cliente se ha molestado sin razón, el asunto ya está resuelto.

Cuando se habla por teléfono con un cliente insatisfecho, hay que intentar que acuda a la clínica para hablar en persona con él.



© Shutterstock

# 7

es el número de personas, según se dice, con las que un cliente insatisfecho compartirá su insatisfacción.



- Si parece que es culpa de la clínica: discúlpate y ofrece un pequeño regalo.

**“¡Nunca te tomes las reclamaciones como algo personal!”**

¡Nunca te tomes las reclamaciones como algo personal! Piensa: “No es por mí. Algo ha ido mal y ahora tengo la oportunidad de arreglarlo.” La mayoría de las situaciones difíciles que ocurren en el día a día de la clínica se deben a malentendidos por una comunicación poco clara. Si tienes la sensación de tener muchos “incidentes” con clientes descontentos, quizá sea el momento de examinar más detenidamente cómo se implementa la comunicación con el cliente y cómo se puede mejorar.

## B) Afrontar los comentarios negativos en Internet

Si tienes una clínica veterinaria en algún momento serás víctima de los comentarios negativos en Internet. Esto puede resultar muy molesto para el personal de la clínica y para sus propietarios y antes de que ocurra es esencial tener una política instaurada para que el personal esté preparado y pueda afrontar el problema de manera calmada y sin implicación emocional.

De los comentarios negativos se puede extraer información útil y, si la crítica es razonable y no ofensiva, vale la pena manejarla de la forma más abierta y transparente posible. Muchas veces una situación negativa se puede transformar en una positiva al demostrar que importa lo suficiente como para responder y tomar las medidas oportunas al respecto.

### Problemas sencillos

- Afronta el problema tan rápido como sea posible.
- Responde públicamente en caso necesario.

### Críticas constructivas

- Recuerda dar las gracias al cliente por su sugerencia.
- Escucha el problema percibido.
- Actúa si es necesario y mantén al cliente informado en la página.

- Si no procede actuar o cambiar el procedimiento explica los motivos.

### Reclamaciones razonables

- Recuerda dar las gracias al cliente por dar a conocer ese asunto.
- Sé positivo, evita asociar palabras negativas y comentarios a tu nombre.
- Describe los pasos que se están tomando para rectificar el problema.
- Puedes encontrarte con clientes fieles que saltan en tu defensa, en páginas de redes sociales, y esos son tus “fans” y “seguidores”.

### Reclamaciones no razonables, críticas no constructivas o publicación *spam*

- Si es posible contacta de forma privada con el cliente.
- Si el comentario está en tu página de Facebook, elimínalo tan rápido como sea posible.
- No respondas públicamente en Twitter. Envía un “mensaje directo” privado o contacta con el cliente a través de los medios tradicionales.
- Pide al cliente que no publique ningún otro comentario similar.

### Si necesitas adoptar más medidas, puedes...

- Prohibir a las personas que publiquen en la página de Facebook de la clínica (instrucciones más adelante).
- “Denunciar” a esas personas en las páginas de Facebook fuera de tu control.
- Hacer clic en “denunciar” debajo de su publicación.
- Bloquearlas para que no te sigan en Twitter; no podrán leer tus *tweets* pero pueden seguir mencionándote.
- Si consideras que el comentario en una web externa es difamatorio puedes hacer una reclamación en dicha web.
- Si no estás satisfecho con la respuesta de una web externa puedes reclamar a su proveedor de servicios de Internet (ISP). Puedes averiguar quién es en <http://www.whois.net>. Generalmente, el ISP cierra las páginas o les pide eliminar información para evitar acciones legales contra ellos.

### Gestión de comentarios/prohibición de usuarios

- Si quieres eliminar un comentario que se ha publicado en tu página, coloca el cursor sobre el comentario y haz clic en "x" [ocultar]. Aparecerá un pequeño menú y podrás eliminar la publicación, denunciarla o bloquear al usuario de tu página.
- Si alguien ha publicado un comentario en tu muro (puede verse en el apartado de "publicaciones de visitantes" a la derecha de la página bajo la foto de portada) que quieres eliminar, coloca el cursor sobre la publicación, haz clic en "x" y después clic en "eliminar" o "denunciar/marcar como *spam*."

## ●●●● Importancia de la consistencia

Como hemos visto, para mejorar la experiencia del cliente, la clínica puede llevar a cabo gran cantidad de acciones en diferentes áreas, editar documentos, usar diferentes medios e introducir muchos procedimientos o protocolos. En la vida real, es importante tener en cuenta la importancia de la consistencia en todos estos elementos, así como en el comportamiento de los diferentes miembros del equipo.

En pocas palabras, una de las consecuencias de la comunicación es reforzar las expectativas de los clientes. No obstante, la satisfacción es una

### “Lo que se promete se debe cumplir”

sensación que resulta de la diferencia entre las expectativas con lo que realmente se obtiene. En otras palabras, cada vez que mejora la experiencia del cliente, las expectativas de la siguiente visita son mayores. Obviamente, con esto no se puede concluir que debemos estar satisfechos con un desempeño mediocre para no decepcionar al cliente en la próxima visita.

Lo principal con lo que nos debemos quedar con respecto a la consistencia es que debemos cumplir lo que prometemos. Por tanto, solo se debe

prometer lo que se puede cumplir a largo plazo, mientras se intenta mantener un alto estándar. Es útil tener en mente algunos errores típicos:

- Cuando una clínica acaba de abrir y la actividad aún es limitada, o si en un día determinado hay poca carga de trabajo, el equipo de la clínica puede tender a dedicar mucho tiempo a cada cliente. Esto puede mejorar la experiencia del cliente que llega en ese momento, pero si la actividad de la clínica aumenta o simplemente se "normaliza", y no se puede mantener ese nivel de rendimiento, lo que en un principio era un beneficio se puede convertir rápidamente en insatisfacción.
- Del mismo modo, las declaraciones de la visión, la misión o los valores de la clínica solo serán útiles cuando se reflejen en el día a día, o de lo contrario pueden resultar contraproducentes. Por tanto, es importante prestar especial atención a la incorporación de los nuevos empleados, ya sean recepcionistas, auxiliares o veterinarios, para darles una formación inicial y prestarles apoyo con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos por la clínica.
- En términos generales, a través del comportamiento (puntualidad, orden, claridad, etc.), papleo habitual (los presupuestos o facturas pueden tener un impacto mucho mayor que un folleto profesional), mantenimiento de las instalaciones, limpieza y ausencia de malos olores, se comunica mucho más de lo que se cree.

Por último, la inconsistencia más importante tiene lugar cuando diferentes miembros del equipo transmiten un mensaje distinto al mismo cliente: por ejemplo, cuando el recepcionista explica el coste durante varios minutos antes que el veterinario, o incluso cuando el dueño de la clínica ofrece un descuento "por una vez"; o cuando un veterinario indica desparasitar cada tres meses mientras que el compañero explica que con "dos veces al año" es suficiente...



## CONCLUSIÓN

Es recomendable contar con el apoyo de una agencia especializada en comunicación digital para el manejo de la web y crear sinergias con las redes sociales. Los programas de gestión clínica cada vez ofrecen más opciones de comunicación con los clientes. Por último, los dos puntos más importantes son la consistencia en la comunicación con los clientes, y proporcionar a los propietarios de cachorros y gatitos una perspectiva a largo plazo de los servicios veterinarios de los que se pueden beneficiar durante toda su vida.

# REFERENCIAS

## CAPÍTULO 1

---

McKinsey & Company, May 2017, When the customer experience starts at home by Sylvie Bardaune, Sébastien Lacroix, and Nicolas Maechler.

## CAPÍTULO 2

---

Winning the Zero Moment of Truth, Jim Lecinski 2011: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook/>

Revoo, 2012 <http://whatusersdo.com/blog/how-brands-are-increasing-sales-with-customer-reviews/>

Moz 2017 Local Search Ranking Factors <https://moz.com/local-search-ranking-factors>

Ofcom 2016 [https://www.ofcom.org.uk/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0026/80828/2016-adults-media-use-and-attitudes.pdf](https://www.ofcom.org.uk/__data/assets/pdf_file/0026/80828/2016-adults-media-use-and-attitudes.pdf)

Tony Haile, Chartbeat 2014 <http://time.com/12933/what-you-think-you-know-about-the-web-is-wrong/>

## CAPÍTULO 3

---

Harvard Business Review, February 2003. Leonard L. Berry & Neeli Bendapudi].

## CAPÍTULO 4

---

Thomas E. Catanzaro, Thom Haig, Peter Weinstein, Judi Leake, Heather Howell. August 2000, Wiley-Blackwell

**Coordinación editorial:** Laurent Cathalan

**Material gráfico:** Pierre Ménard

**Control técnico:** Buena Media Plus

**Pictogramas:** Shutterstock

**Créditos fotografías:** Royal Canin SAS

Impression : UE  
Origine du papier : Allemagne  
Taux de fibres recyclés : 0%  
Certification : 70% PEFC  
Impact sur l'eau : 0,032 P tot kg/tonne



© 2018 Royal Canin SAS  
BP4

650, Avenue de la Petite Camargue  
30470 Aimargues, Francia

Tél. : + 33 (0) 4 66 73 03 00 - Fax : + 33 (0) 4 66 73 07 00

<http://www.royalcanin-world.com/>

<http://vetfocus.royalcanin.com>

Este libro se ha preparado con el máximo cuidado y teniendo en cuenta los últimos descubrimientos científicos y de investigación. Se recomienda consultar las prescripciones e instrucciones sobre alimentos y medicamentos, ya que existe la probabilidad de que cambien. El editor y los autores no serán responsables de los fallos de los tratamientos y soluciones sugeridos.

Toda representación o reproducción, total o parcial, realizada sin el consentimiento del autor, de sus derechohabientes, o de sus causahabientes, es ilegal de conformidad con lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual (Artículo L.112-4) y constituye una falsificación castigada por el Código Penal. Solamente se autorizan [Art. L.122-5] las copias o reproducciones para uso estrictamente personal del copista y no destinadas a un uso colectivo, así como los análisis y citas cortas justificadas por el carácter crítico, pedagógico o informativo de la obra en la que estén incluidos, siempre que se observe lo dispuesto en los artículos L.122-10 a L.122-12 de la Ley de Propiedad Intelectual relativos a la reproducción reprográfica.



