

Clientes y Marca de Empresa

En cualquier empresa, los clientes son la base del negocio, por eso en este artículo intentaremos explicar que es el posicionamiento de un negocio, su significado y los diferentes tipos de clientes, para intentar descubrir quienes son nuestro mejor objetivo.

Empezaremos hablando del posicionamiento.

Nuestra clínica, como cualquier empresa, tiene que ser una idea eficiente y si la tomamos en serio, afectará todas nuestras estrategias y decisiones que tomamos.

La “posición percibida” es la primera idea que viene a la cabeza del cliente cuando se escucha el nombre de una marca. En la clínica veterinaria es tan importante como en cualquier otra compañía.

Un ejemplo fácil de entender serían pensar en las diferentes marcas de coche y los públicos potenciales (Mercedes, BMW frente a Seat y Renault).

Con esto en mente, existen 4 cosas que debemos valorar respecto a nuestro posicionamiento:

1. Objetivo primario, ¿quién es nuestro cliente?
2. Competencia, ¿quién es nuestro rival? ¿qué es lo que venden?
3. Puntos diferenciales, localización, equipamiento, horario de apertura...
4. Razón “por qué”, aquí debemos elegir porque queremos que nuestros clientes nos recuerden

Para desarrollar esto, debemos usar ciertas estrategias básicas, basadas en la ventaja competitiva interna o externa.

- Externa: nos diferencia del resto, llevándonos, en algunos casos, a convertirnos en especialistas
- Interna: una máquina bien engrasada trabaja mejor y desde un punto de vista más importante se ahorra dinero.

En cualquier mercado, tu posicionamiento es una decisión meditada, y cuando la tomas, debes llevarla a sus últimas consecuencias. Se puede elegir ser un líder de mercado, un seguidor, un especialista...

Es importante recordar lo siguiente:

“Si tu empresa no es diferente, lo segundo mejor es ser el más barato”

No existe ningún problema con ser barato, pero debes hacerlo porque tu sistema es eficiente, porque obtienes mejores acuerdos de las empresas de medicamentos... Si lo haces basándote en cortar los salarios de los empleados, lo que repercutirá en la atención

al cliente, puede que consigas resultados a corto plazo, pero nunca tendrás éxito a largo plazo.

Para decidir cual es tu principal fortaleza, debes elegir entre las siguientes posibilidades:

1. Líder en precios
 - Gran volumen
 - Reducción de costes
 - Control de gastos indirectos
 - Minimizar el coste en servicios, investigación y desarrollo,...
2. Diferenciación
 - Control de gastos, sin ser este el principal objetivo
 - Clientes fieles
 - Mejora de márgenes de beneficios
3. Especialización, da unos beneficios aceptables a pesar de menores volúmenes de venta

Y dentro de estas tres posibilidades, no es necesario basarse en una de ellas para el posicionamiento de las clínicas, pudiendo combinar en la elección 2 de ellas.

Las tres elecciones llevan unos riesgos:

1. Líder de precios
 - Incapaz de ver la necesidad del cambio
 - Aumento del coste
 - Competencia en precios
2. Diferenciación
 - El cliente elige precio sobre el servicio
 - El cliente es incapaz de apreciar la diferenciación
3. Especialización
 - Aumento de costes
 - Incapaz de encontrar suficiente demanda

Para descubrir si necesitamos un cambio de estrategia, debemos de pensar en el porcentaje de ventas más que sobre ventas totales. El motivo es porque en periodos de crisis como el actual, puede que no estemos perdiendo porcentaje de ventas sino que los clientes no gastan tanto como gastaban en volumen total.

En la clínica veterinaria, como en cualquier otra empresa, toda venta, debe seguir 5 escalones básicas:

Darte a conocer → Conseguir atención → Vender → Satisfacer Necesidades → Cliente leal

Una vez que sabemos cual es nuestro “posicionamiento”, debemos encontrar nuestros clientes.

Existen 4 tipos diferentes de clientes. Todas las personas forman parte del “Gran público”, pasando a ser “clientes potenciales” (si compran una mascota), entonces pueden ser un “cliente esporádico” (si vienen a vacunar o por una consulta y no regresan) o convertirse en un “cliente regular”.

No debemos olvidar que una clínica tiene los clientes que se merece. Así que, si quieres buenos clientes, tienes la habilidad de seleccionarlos.

Como clínica veterinaria debemos velar por el bienestar de los animales que entran por nuestra puerta y muchas veces, cuando nos traen una mascota enferma, los dueños se encuentran bajo un gran estrés y por tanto es importante tener eso en consideración a la hora de comunicarlos con ellos.

Si un extraño en la calle empieza a gritarte en medio de una situación estresante, tu reacción puede ser impredecible y casi nunca positiva. Si por otro lado, un amigo nuestro o un familiar hace lo mismo, tú lo entenderás, te mantendrás calmado e intentarás ayudar con el problema.

Por ello, necesitamos que nuestros clientes tengan ese nivel de familiaridad (sin perder la profesionalidad), para que el encuentro en esas situaciones de estrés no signifique la última visita del cliente a la clínica por nuestra incapacidad de reaccionar adecuadamente.

Es importante recordar que el 20% de nuestros clientes usarán el 80% de nuestro tiempo. Todos recordamos a ese cliente que no vacuna anualmente a su mascota, pero aparece el viernes a 10 minutos de la hora del cierre con su perro, que lleva 3 días sin comer, demandando todo tipo de pruebas y quejándose del precio.

Un error común es dedicar mucho tiempo a este tipo de clientes y olvidar que nuestros clientes más rentables son otros. Por ello es importante hablar de los tipos de clientes y como tratarlos.

La primera diferenciación posible es entre clientes externos e internos. Los externos son fáciles de identificar. Los internos, por otra mano, son difíciles de reconocer.

Son los empleados de la compañía que interaccionan con otros empleados y más importante aún, con los clientes externos.

En la mayoría de las empresas, la opinión de los clientes internos es ignorada y esto debe ser evitado porque su opinión es un aspecto muy importante cuando intentamos vender algo.

Otro tipo de clientes internos son los proveedores (medicamentos, comida...) y es importante controlarlos, puesto que esto significará un ahorro al anticipar problemas. Por ejemplo, teniendo un control del almacén eficiente nos permitirá penalizar a nuestro proveedor si fallan en traernos una comida especial para un cliente. Esto hará que nuestra atención al cliente no sufra por un fallo ajeno.

Otro objetivo de cualquier compañía es mantener a los clientes satisfechos. Para analizar la satisfacción de los clientes internos (empleados) los siguientes indicadores pueden ser usados:

- Tipo de trabajo; este punto se refiere a como de gratificante es una labor para un empleado y cuanto "*feedback*" permite
- Trabajo en equipo; aumenta la satisfacción por aumento de la participación
- Esquema de bonos; debe motivar la atención del cliente y no solo las ventas
- Condiciones del puesto de trabajo; es importante que la clínica sea segura, limpia, comfortable...
- Condiciones de trabajo; elementos como un horario razonable, urgencias...

Cuando se mide la satisfacción de los clientes externos, esta se puede dividir en 3 áreas con respecto al servicio obtenido en la clínica;

1. Relacionado con la persona; presencia, contacto, lenguaje usado...
2. Relacionado con el servicio; tiempo de espera, diagnóstico correcto...
3. Relacionado con la clínica; higiene, orden, confort...

Es importante crear un cuestionario, fácil de rellenar (preguntas de opción múltiple, preguntas de valoración...), que cubra todas las áreas de satisfacción y que se de a todos los clientes, sin importar la razón por la que vinieron. El cuestionario no solo valdrá como buena medida de la satisfacción del cliente, sino que ayudará a mejorar las áreas en la que los clientes dan las peores calificaciones y también mejorar la moral de la plantilla al recibir los comentarios positivos. Es muy común que los clientes se quejen de la recepcionista, la enfermera o el veterinario cuando algún servicio no llega al nivel deseado, pero es complicado que comenten lo bueno que ha sido el servicio,

especialmente en consultas rutinarias como una vacunación.

Es fundamental recordar que todos los clientes son diferentes y por tanto especiales. Nuestra labor es encontrar qué les hace distintos.

1. ¿Cómo de bueno es un cliente para mí? Hablaremos sobre ello en el siguiente artículo de la serie. Por ahora es importante reflexionar sobre lo buen cliente que es alguien, que por ejemplo, nos utiliza los domingos de urgencia porque nuestro servicio es más barato o más cercano que el suyo habitual, pero vacuna en la clínica de la tienda de animales y compra la comida en un supermercado.
2. La segunda clasificación se refiere sobre el tipo específico de cliente: ¿Tiene un perro o un gato o un conejo o...? ¿Está casado con hijos o está jubilado?. Si conocemos estos factores, podremos dar un servicio más personalizado y dar ofertas personales. Es importante que nuestra base de datos se mantenga al día y hacer uso de las nuevas tecnologías en nuestro beneficio.
3. La tercera sería cuál de nuestros recursos son los que mejor sirven a nuestro cliente. Quizás es buena idea que la señora mayor que lleva 20 años viniendo sea atendida por el dueño de la clínica, pero la joven pareja profesional prefiera alguien con una imagen más profesional para su mascota. Puede que tengamos una recepcionista que trabaje muy bien con los clientes y otra sea muy buena en perseguir los que tienen deudas impagadas.

Una vez que hemos descubierto que es lo que quiere un cliente, tenemos al menos 4 maneras de incrementar lo que un cliente recurrente gasta en nuestra clínica. Es importante que me refiero al cliente como recurrente y no como fiel. Un cliente recurrente no solo viene por su vacuna anual, pero también para comprar comida y el tratamiento antiparasitario, y a menos que no demos el mismo estándar constantemente, el cliente puede perfectamente cambiar de clínica porque no es fiel aún.

Las maneras de aumentar el gasto por cliente pudieran ser:

1. Incremento natural de ventas, el cliente se convierte en más familiar con la clínica y acude más frecuentemente
2. Recorte de gastos, un cliente conocido es más fácil de tratar, acceso más rápido a su ficha, conocimiento de alergias...
3. Si alguien se convierte en un cliente fiel, será nuestra mejor propaganda y es probable que nos recomiende a sus amigos o compañeros de paseo en el parque
4. Un cliente recurrente que pueda ser fiel, tendrá menos objeciones en pagar un poco más por los servicios. Será más sencillo de convencer en la necesidad de un

análisis sanguíneo o una ecografía.

Es muy importante recalcar que simplemente porque un cliente no gaste mucho en nuestra clínica, no significa que nuestro servicio deba ser menor del estándar. Sin embargo, debemos ser cuidadosos con los medios que asignamos.

Si la señora García nos llama por teléfono para decirnos que llegará tarde para ese test de fructosamina en su perrita “Laika”, que estuvo con nosotros el mes pasado para una limpieza dental y que aprovechará para llevarse la dieta especial que pidió ayer para su otro perrito, nosotros no debemos tener ningún problema en esperar.

Sin embargo, si el señor García se presenta en la clínica para su vacunación anual un sábado por la mañana cuando la clínica está solo abierta para urgencias. Además no ha pasado por la clínica desde entonces y sabemos que se quejó de la subida de precios del año anterior, deberemos de ser extremadamente educados y explicarle que desafortunadamente no hay ningún hueco libre y ofrecerle una cita durante la semana.

Cuando una clínica lleva tiempo abierta, tienen una amplia variedad de clientes y no pueden afrontar las horas de trabajo necesarias para tener una clasificación muy detallada de los clientes, pero podemos tener una idea de los tipos de clientes para saber como atenderlos cuando pasan por la puerta.