

El cliente siempre tiene la razón, ¿o no?

En España existe esta expresión en lo que se refiere a la atención al cliente, supongo que heredada de la manera de gestionar los clientes del modelo anglosajón.

En la profesión veterinaria moderna, donde los veterinarios tienen que ser hombres de negocios (y por tanto de clientes), así como sanadores de animales, la gestión de los clientes se ha convertido en un tema muy importante. Desafortunadamente, nosotros, como veterinarios, excepto en raras ocasiones, no tenemos el entrenamiento necesario para interactuar con los clientes. Debido a esto, en la mayoría de las clínicas que conozco, se ha optado por tomar atajos, basados en su mayoría en la susodicha frase de “el cliente siempre tiene la razón”.

Esto se puede aplicar cuando hablamos de una cadena de restaurantes de comida rápida, un supermercado o algo similar. Si tu entras en tu restaurante de hamburguesas de esa gran cadena que todos tenemos en mente y te quejas del sabor de tu hamburguesa, incluso cuando apenas queda un mordisco de nada para terminarla, el protocolo de acción dicta lo siguiente. El manager del local será avisado, y este nos preguntará por el problema y nos dará una hamburguesa nueva sin entrar en grandes detalles. Este mismo protocolo se aplicará en un supermercado si se rompe una botella dentro de lo que se considera el local del mismo porque tú, y es importante remarcar esto, has sido quien ha metido demasiadas cosas en la bolsa de plástico y por ello ésta se rompe. El manager te dará una nueva sin hacer más preguntas.

Parece que el cliente siempre tiene la razón en estos dos casos y que es culpa del vendedor que el sabor de la hamburguesa o la fortaleza de la bolsa no sea la adecuada.

La realidad es ligeramente diferente. El cliente no es que tenga la razón, sino que las grandes compañías tienen ciertos protocolos de actuación ante estas circunstancias. Lo que nosotros desconocemos son todos los factores que se tienen en cuenta antes de implementar estos protocolos. No son sólo protocolos económicos, sino que también afectan otros aspectos como el stress en sus empleados, la imagen de marca de la compañía (pensemos un momento entre todos, si recordamos algún caso que ha existido algún problema en un producto de esa empresa de venta de hamburguesas que todos tenemos en mente; como incluso en los foros de internet que permiten la opinión de los individuos, aparece alguno que apoya a la gran compañía, pero que usa un mensaje muy

similar al corporativo, lo que nos da una idea de como cuidan esos detalles y lo importante que la imagen para estas compañías). La realidad es que el coste para estas compañías de dar una nueva hamburguesa o botella de vino es menor que lo que el coste de intentar “discutir” con el cliente.

Una vez que hemos entendido esto, lo tenemos que adaptar al mundo veterinario. Nosotros, los veterinarios, hemos aprendido el “cliente siempre tiene la razón”, porque es como nos tratan a nosotros en el supermercado, pero nunca nos hemos preocupado de rascar la superficie para entender el concepto de gestión de clientes. Un punto de comienzo sería para nosotros los veterinarios el entender que es lo que vendemos y como no es lo mismo el vender un bolsa de comida como un diagnóstico clínico. El primero es un producto, pero lo otro es un servicio. Cuando vendes un producto tienes clientes, pero cuando vendes un servicio, tienes pacientes.

Como vendedores de servicios, somos profesionales y debemos entender lo que esto conlleva. Si tu contable te hace la declaración de la renta y terminas teniendo que pagar dinero a la hacienda pública, él o ella no decidirá no cobrar su salario profesional. Entonces, ¿por qué si una cirugía sale mal (algo que le ocurre a todo el mundo), no cobramos al dueño o le ofrecemos un descuento más que generoso?. Esto es gestión de clientela mal entendida.

En mi experiencia en el Reino Unido, he visto en demasiadas ocasiones en las que el procedimiento quirúrgico o el test médico no ha dado los resultados esperados como la factura ha sido reducida o incluso eliminada como gesto “de buena voluntad” hacia el cliente. El hacer esto conlleva dos claros problemas en mi opinión. En primer lugar esto puede ser entendido como una admisión de culpa. En segundo lugar, deja la puerta abierta para que el cliente cambie de clínica. En su lugar, por ejemplo, sería más razonable, si lo que quieres es da un gesto “de buena voluntad” el ofrecer un descuento en futuros servicios por un periodo de tiempo con la clínica. De esta manera, tu trabajo profesional es pagado (y por lo tanto se mejora tu imagen como profesional); la clínica no admite ningún tipo de responsabilidad o culpa y la clínica se asegura visitas futuras del cliente para que éste pueda beneficiarse del descuento.

A menudo, la comunicación es el problema en la sociedad moderna. Muchos

veterinarios creen que no deben de “cabrear” o molestar al cliente/paciente de ninguna manera. Por algún oscuro motivo, no está bien contarle al dueño que la cirugía que está a punto de ser practicada en su mascota puede ir mal. Muchos veterinarios creen que el hacer saber al dueño la posibilidad de que algo salga mal se ve como un signo de debilidad o falta de habilidad, cuando en realidad es lo contrario. Es crucial el explicar bien las razones por las que la cirugía es la mejor opción, por ejemplo, los riesgos involucrados, las posibles secuelas, pero también es igual de importante el dar una presupuesto del coste, no sólo de la cirugía, pero también de los cuidados post-quirúrgicos. No es demasiado popular entre los clientes, puesto que estos no gustan de oír malas noticias, pero la verdad es que, sin importar como de habilidosos seamos, siempre existe un riesgo en cada cirugía.

Un estudio de los clientes es algo que se explica como necesario en los libros de gestión de negocios. También se explica como hacer uno (como ya vimos en la anterior charla, por volumen, frecuencia de comprar...). Este tipo de estudios requiere una inversión que no todas las clínicas pueden afrontar. Un manera muy simple de diferenciar los clientes sería entre los satisfechos y los no satisfechos. El primer grupo de clientes incluye a los que se les cumplen las expectativas, mientras que en el segundo grupo estas expectativas no se alcanzan. El problema es que las expectativas se crean por los dueños, mientras que el servicio lo provee el veterinario. Así que el mejor consejo que se puede dar es “no ser tu peor enemigo”; y no olvidar mencionar a los clientes/pacientes que las cosas pueden ir mal. Es mucho mejor el nombrar los riesgo antes de la cirugía, que tener que enfrentarse al dueño después que “una cirugía muy simple” no tuviera el desenlace esperado.

Otro error muy común entre los veterinarios es pensar que un buen manejo de la clientela es lo mismo que tener “mucho mano izquierda” (expresión española). El ser educado con los clientes es algo que estos esperan de nosotros como veterinarios y profesionales. El saludar a su llegada con un apretón de manos, el ser cercano, comunicativo...; es algo bueno para el manejo de clientes (e inherente a ser un profesional), pero es tan importante como el tener un protocolo de actuación frente a las quejas, por ejemplo. También ayudará si las cosas no van bien, el tener una buena relación con tus clientes/pacientes, pero no deberíamos de fiarnos todo a ello.

El manejo de los clientes debe involucrar a todos los miembros del equipo, desde el recepcionista, a los veterinarios. Todo el equipo necesita recibir entrenamiento en como actuar con lo clientes cuando las cosas no van bien, y lo que es más importante, que hacer cuando las cosas no van como es esperado.

En mi opinión es importante que en cada clínica haya una persona encargada de gestionar las quejas. Esta persona debe ser un miembro senior del equipo, pero el ser el socio no te cualifica inmediatamente para gestionar el departamento de conflictos (como lo llaman en las grandes empresas ya que suena mejor). La formación es crucial para este trabajo. La persona encargada debe ser contactada tan pronto como el cliente hace su queja. Un buen archivo de todas las comunicaciones es necesario, por lo que, en primer lugar, es importante el mantener una buena historia clínica.

Si en tu fichero escribes “OHT de perra rutinaria” como todo el historial de la cirugía, y la sutura se rompe, tu no podrás argumentar que la técnica y el material utilizado son los recomendados en los libros y tienen un determinado nivel de éxito, así que el problema se debe a que el animal no ha sido mantenido en reposo o ha conseguido deshacerse del collar isabelino como recomendaste. En esto caso, la clínica será responsable simplemente por no tener un historial adecuado.

Cuando un cliente se quiera quejar, no nos escondamos detrás del usual “Póngalo por escrito”, pero intente concertar una cita. Esto demostrará tu voluntad de encontrar una solución. Si esto no es posible, pida al dueño que lo ponga por escrito. En la carta el dueño debe incluir cual es el motivo de su queja, que resolución busca y por que. Una vez que la persona encargada de las quejas reciba esta comunicación es importante estudiarla con detenimiento (o realizar notas durante la reunión con el cliente) sobre cuales son las razones fundamentales del incumplimiento de las expectativas, para poder responder a cada uno de los puntos individualmente.

Es importante hacer saber al dueño que has recibido la carta y que se le responderá en un periodo de tiempo razonable. Explica en tu respuesta que esos días se usan para entrevistar a las personas involucradas, así como a revisar las notas clínicas. Entonces, cuando hayas remarcado los puntos que consideres relevantes para el cliente en su queja, es importante preguntarle al cliente/paciente, si existe alguna otra cuestión

que requiera ser tratada.

Una vez sepas quien ha estado involucrado en el conflicto, una reunión es algo necesario. Esta ha de ser informal (puesto que todo el mundo es inocente hasta que se prueba lo contrario), pero manteniendo en todo momento un archivo de lo que ocurre y dejando claro que el motivo es la mejora de la satisfacción del cliente. Es importante escuchar a ambas partes, puesto que en muchas ocasiones los clientes no cuentan toda la verdad sobre lo ocurrido (porque se sienten culpables o quieren conseguir un descuento del 100%). En demasiadas ocasiones he encontrado que el veterinario es culpable, incluso antes de oír su versión. Esto aumenta el stress en la profesión y esto debería ser evitado en las empresas porque interfiere con una atención al cliente positiva.

Cuando todos los detalles son recolectados, es importante preparar un informe que debe incluir las conclusiones del gerente de conflictos, el historial clínico y artículos de revistas o libros que apoyen las afirmaciones. En el informe, está bien comenzar expresando cuanto sientes que el equipo no ha sido capaz de alcanzar el estándar deseado. Entonces, todos y cada uno de los puntos de la queja deben ser respondidos, incluyendo las acciones positivas que se tomarán (cambio de protocolos, mandar a las personas involucradas a cursos....) Finalmente, y solo tras estudiar cada caso individualmente, se puede ofrecer como “gesto de buena voluntad”, pero como he mencionado antes, un descuento del 10% en todas las visitas del año, queda mucho mejor que devolver o perdonar el dinero de la factura.

En resumen, cuando te enfrentas a un cliente/paciente debes de saber que es lo que vendes, comunicarlo adecuadamente y guardar una historia de ello, no asumas que el manejo de clientes es simplemente tener “buena mano izquierda” y “el cliente siempre tiene la razón”; y cuando (y no si) un cliente se queje, utilízalo como una oportunidad de mostrar a los clientes que tu equipo está preparado y tiene un servicio de atención al cliente excelente.