

## Marketing

¿ Por qué hablamos de marketing ? ¿ Qué tenemos que vender en una clínica veterinaria?  
¿ Por qué marketing no es solo vender comida o tratamiento para pulgas ?

La idea general es que el veterinario en la clínica vende comida, tratamiento antiparasitario y algunos juguetes y collares en la zona de recepción.

Las clínicas veterinarias tienen una gran competencia en esas áreas con las tiendas de animales, supermercados... que pueden vender a un precio mejor.

La clínica veterinaria moderna vende servicios y además pueden vender lo arriba citado... pero serán los servicios veterinarios los que hagan a los clientes entrar por la puerta.

Lo que me gustaría hacer en este artículo es hablar de algunos conceptos básicos y adaptarlos a la clínica veterinaria. Empezaré por definir marketing como lo presentan los libros:

*“ Marketing es la habilidad de crear relaciones basándose en la confianza con los diferentes sectores del público ”*

La compañía tradicional sería algo así:

*“Se produce algo: busca empleados para producirlos y compradores a los que vender”.*

La nueva compañía debe de girar en torno a los clientes y presentar la compañía de esta manera:

*“ Empresa: tiene una habilidad intelectual que genera una oferta e identifica unas necesidades ”*

En la veterinaria significa que dejamos de esperar a los clientes en la clínica y empezamos a ofrecerles prevención.

Una vez que tenemos esto claro, empezamos por hablar sobre la relación entre una compañía y sus clientes.

El objetivo de cualquier empresa se puede dividir en tres:

1. Producir beneficios
2. Mantener a los empleados contentos
3. Satisfacer las necesidades de los clientes

Para satisfacer a los clientes, debemos usar la “óptica cliente”.

Los productos cambian la vida y no de la otra manera. Por ejemplo, el uso del teléfono móvil se ha extendido, pero ¿ cuántas de las llamadas que hacemos pueden esperar hasta que estemos cerca de un teléfono fijo ?

Las compañías de teléfono decidieron que estuviéramos en contacto todo el tiempo y nos convencieron de la necesidad de un teléfono móvil.

¿ Cómo podríamos explicar esta relación entre la compañía y sus clientes ?

1. Integramos en nuestros hábitos de vida (teléfono móviles)
2. Construimos unos lazos de empatía con ciertas compañías por su ética (El boicot a Nike por su políticas laborales en sus fábricas del Sur Este Asiático)
3. Compradores contribuyen al cambio de los hábitos de compra (Tema de compra ecológico)

Como veterinarios nosotros podemos cambiar a nuestros clientes, convenciéndoles de que necesitan visitar al veterinario cada cierto tiempo, para chequeos, comida, consejo... Debemos demostrar que nos importan, deben sentir nuestra empatía hacia sus mascotas y, sobre todo, escuchar que es lo que demandan de nosotros.

Lo fundamental en el servicio al cliente es saber que es lo que quieren los clientes, pero no solo eso, es tan importante el saber que es lo que no quieren también...

En este caso, el tener un cuestionario de atención al cliente es fundamental, no sólo para casos específicos, sino consejos constructivos en general, para saber si la espera es muy larga, o los precios altos, o la sala de espera muy pequeña...

Un nuevo concepto aparece: la óptica cliente. Ésta se basa en saber que es lo que el cliente necesita, que valoran y qué tendríamos que hacer en la clínica para satisfacerlos. La comunicación es algo fundamental.

Hay una gran competencia en el negocio veterinario en estos momentos y la situación no va a mejorar, así que debemos identificar a nuestros clientes potenciales, qué es lo que quieren y ser los primeros en ofrecérselo.

Es importante saber por qué un cliente a nos elije sobre nuestra competencia en la calle de al lado; y esto podrían ser cosas que no pensamos, como la facilidad de aparcamiento, que la recepción sea amigable... Puede ser que nuestros clientes nos elijan porque ayudamos a la perrera municipal o tenemos una clínica más ecológica.

El mayor error es esperar que el cliente se presente con una queja, cuando es más sencillo para ellos cambiar de veterinario. Tenemos que preguntarles que les preocupa. Una queja no es más que una oportunidad para mejorar nuestro servicio. Todos cometemos errores, pero si el problema es tratado con prioridad, el cliente volverá a nosotros.

Lógicamente, esto nos trae algunos retos:

1. Todo el equipo debe estar involucrado en la óptica cliente, debemos darles cursos de atención al cliente, por ejemplo
2. Debemos de crear las herramientas para conocer la opinión de los clientes, manteniendo al día la clínica con las necesidades de los clientes
3. Trabajar junto a nuestros proveedores para conseguir un relación eficiente y consistente que beneficie a ambas partes.

Una vez entendido la importancia del servicio al cliente, es importante saber dónde nos encontramos. Es obvio asumir que residentes en áreas similares tienen estilos de vida similares y por tanto hábitos de consumo parecidos. No es lo mismo si tenemos una clínica en el centro de una ciudad, que en una ciudad dormitorio o una zona rural.

Es importante recordar que los dueños que pasean sus perros en el mismo parque, comparten sus *!!!* experiencias en el veterinario *!!!*.

Si conocemos bien a nuestros clientes, conoceremos sus necesidades y adaptaremos nuestra oferta. Cuanto más ajustada sea la oferta, mayor la posibilidad de venta.

A la hora de conseguir clientes, debemos conseguir que estos sean lo más fieles posibles y hacer lo mejor para ellos. La retención da mejores beneficios, ya que nos podemos esforzar, muchas veces sin premio, por intentar robar los clientes a la competencia y olvidarnos de los clientes que ya tenemos.

En Marketing es conocido que es 5 veces más barato, desde el punto de vista del coste, mantener un cliente que conseguir uno nuevo. Si éste hubiera sido un cliente que se fue, puede costar hasta 10 veces más.

Por eso debemos buscar nuestro "*mercado de referencia*", buscar las necesidades a satisfacer y solo así encontraremos a los clientes adecuados.

IBM comenzó construyendo relojes industriales a principios del siglo y ahora se dedican a dar soluciones a las empresas ( "*Outsourcing*" ), después de haber sido la empresa de referencia en la fabricación de ordenadores.

Esto es un claro ejemplo de como las compañías necesitan adaptarse a lo que el mercado demanda. Una clínica veterinaria necesita adaptarse a lo que sus clientes demandan. Es fundamental no tomar a los clientes por supuestos: "Han traído sus mascotas a nuestra clínica por muchos años, no tenemos que prestarles ninguna atención"

Por ello, como ya he mencionado, debemos identificar nuestra clientela base:

1. ¿Qué ventaja buscan los clientes?: precio, horas de apertura, servicios...
2. Demografía social: edad, poder adquisitivo...
3. Estilo de vida: jubilados, parejas sin hijos...
4. Hábitos de compra

Un estudio de clientes exhaustivo puede ser caro, pero dará beneficios. Todos los dueños de clínica deben saber en que área su clínica esta localizada y quienes son sus clientes, pero aún así, lo difícil es saber que es lo que buscan. La ventaja buscada debe estar basada en 4 aspectos:

- 1. Prioridad en los criterios de elección**
- 2. Análisis de la competencia**
- 3. Búsqueda de huecos de mercado**
- 4. Evaluación de la ventaja competitiva**

Para entender lo que *ventaja competitiva* significa y qué entendemos por personalidad de marca, el mejor ejemplo son los refrescos de cola. La diferencia entre Coca Cola y Pepsi es muy

clara, mientras la primera es siempre políticamente correcta, la segunda da una imagen más rebelde.

Es importante que creemos una personalidad de marca en nuestra clínica. Los clientes deben saber que nos diferencia, así saben por qué nos eligen. Esta personalidad determinará nuestras decisiones.

Para saber cual es nuestra ventaja competitiva debemos usar lo que se conoce como una matriz DAFO. En una tabla podemos poner nuestra Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

El objetivo de esto es conocer que factores, externos e internos, afectan a nuestra clínica y nos da una idea de cual podría ser nuestra ventaja competitiva.

La ventaja competitiva puede ser:

- Externa: el cliente conoce la diferencia y la usa en su ventaja (precio, localización...)
- Interna: la compañía tiene unos veterinarios, unas instalaciones y unos servicios más completos. Es vital el papel de los recursos humanos en elegir los empleados adecuados (especialistas en ciertas áreas...)

La ventaja competitiva es lo que hace nuestro negocio diferente y nos hace diferenciar de la competencia. Esta ventaja es importante que dure en el tiempo y que no ocurra en un momento puntual ( se tarda mucho más en fidelizar un cliente que en perderlo ).

Pasemos ahora a hablar de posicionamiento.

Nuestra clínica, como cualquier empresa, tiene que ser una idea eficiente y si lo 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 controlar 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.

En cualquier mercado, tu posicionamiento es una decisión meditada, y cuando lo haces, 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 tratos de las empresas de medicamentos... Si lo haces basándote en cortar los salarios de los empleados, dando a los clientes una pobre 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 siguiente 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, es que los clientes no gastan tanto como gastaban.

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.

Los clientes se pueden clasificar de muchas maneras y ahora veremos algunas. La primera de esas clasificaciones podría ser la siguiente.

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.

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.

Otra posible diferenciación posible sería entre clientes externos e internos. Los externos son fáciles de identificar. Los internos, por otro lado, son difíciles de reconocer. Son los empleados de la compañía que interactúan 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.

El 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, confortable...
- Condiciones de trabajo; elementos como un horario razonable, urgencias...

Cuando se mide la satisfacción de los clientes externos, se puede dividir en 3 áreas;

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.

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 un poco más adelante 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.

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.

Nuestro principal objetivo como empresa es en mantener nuestros clientes actuales y convertir los clientes potenciales en actuales... Sé que esto parece obvio, pero es el elemento principal del éxito en nuestra empresa, especialmente en mercados saturados con una gran competencia. Un cliente en su casa no gasta dinero en nuestra clínica (o sí, veremos modos de conseguir eso más adelante).

Empezaré separando los clientes actuales, basándonos en diferentes hábitos de consumo y como maximizar su rendimiento:

1. Validez:
  1. Activos: aquellos clientes que han comprado algo recientemente y en los que debemos encontrar maneras de retener (atención al cliente), puesto que son los que producen el beneficio
  2. Inactivos: estos son los clientes que vinieron a nuestra clínica y no han regresado en un tiempo, y pudiera ser que no estuvieran contentos con el servicio o que no lo necesitaran

más o que se hayan pasado a la competencia. Debemos intentar saber que ocurrió y evitar que pase en el futuro.

2. Frecuencia:
  1. Clientes frecuentes: debemos hacer que se sientan importantes
  2. Clientes regulares: tenemos que encontrar maneras de aumentar su satisfacción para que aumenten su frecuencia de visita
  3. Clientes ocasionales: necesitamos su “feedback” para saber porque no vuelven a nuestra clínica
3. Volumen: alto, medio o bajo. Necesitamos que todos se sientan importantes. Es importante aumentar el volumen de ventas en los clientes, de manera ética y dentro de su poder adquisitivo. Además, debemos acumular cuanto más información posible para integrar incluso nuestro comprador habitual dentro del sistema.
4. Satisfacción:
  1. Feliz: Aquellos clientes que reciben un servicio mejor que el estándar esperado. Esto crea una unión emocional que es mucho más fuerte que la racional. Debemos de mantener el mismo nivel con un servicio personalizado.
  2. Satisfecho: los clientes reciben lo que esperan, ellos pueden cambiar fácilmente a otra clínica si encuentran algo ligeramente mejor.
  3. Insatisfecho: necesitamos saber porque nuestro servicio no ha sido de su agrado, para poder rectificarlo y evitar que otros clientes puedan entrar en esta categoría. Esto lleva un gasto implicado (encuesta de servicio...)
5. Nivel de influencia: alto, regular y familiar. Si tenemos una famoso local como cliente, podemos usarlo en nuestro beneficio. Podemos tener una foto dedicada en la recepción por ejemplo. Aún así, el tratar a todos los clientes por igual es nuestra mejor publicidad.

Los clientes potenciales pueden también dividirse dependiendo de su frecuencia, volumen o influencia. Para convertirlos en clientes actuales será necesaria siempre alguna inversión.

Los clientes pueden usar diferentes tácticas a la hora de comprar y es importante conocerlas, para adecuar el mejor trato al cliente.

1. Cliente fiel: son aquellos que tienen una opción preferente y no cambian. Son nuestros clientes favoritos, pero necesitamos darnos cuenta, que aparte de fieles, deben ser clientes recurrentes. Un cliente fiel puede venir todos los años para su vacuna anual, pero necesitamos encontrar maneras para que utilicen otros servicios como las vacunas.
2. Cliente condicional: los clientes vienen a nuestra clínica, pero solo si el precio es correcto.
3. Cliente no fiel o de subasta: solo compran a la clínica más barata. Muy pocas veces son beneficiosos para la compañía y nunca son fieles. Estos clientes cambian a otro veterinario tan pronto como alguien más barato abre en la zona. Necesitamos plantearnos si queremos estos clientes, sabiendo que tan pronto como que alguien más barato o más cercano abra, dejarán de ser clientes.
4. Clientes seguidores de ofertas: Están contentos con el servicio, pero si otra clínica les ofrece una oferta mejor, cambiarán. Solo son clientes fieles por conveniencia.
5. Clientes anárquicos: no tienen ningún criterio de compra

Cuando tenemos un cliente fiel, el coste de venta puede ser hasta 20 veces más barato, porque les afecta menos el precio y además pueden consumir más productos y servicios. Además son más susceptibles de utilizar un nuevo servicio y aceptan los errores mejor que un cliente ocasional. Tenemos que tener en cuenta, que además, son nuestra mejor publicidad, consiguiendo que otros clientes vengan a nuestra clínica.

Es vital para cualquier negocio crear una relación con sus clientes. En el caso de una clínica veterinaria existen maneras de facilitar esta relación. Por ejemplo, el asignar el mismo veterinario a un cliente en todas sus visitas es una de ellas. Si un cliente considera la posibilidad de cambiar de clínica, al tener una relación emocional hacia su veterinario, se pueden sentir más culpable y por tanto, dificultar está decisión que si cada vez que ha visitado la clínica ha visto una persona distinta.

Otro factor a tener en cuenta para valorar un cliente es como de bueno es para clínica

económicamente. Tenemos que conseguir que nuestros clientes más beneficiosos sean además fieles a nuestra clínica. Tenemos que recordar que un cliente fiel viene todos los años para poner la vacuna en su mascota, pero puede comprar la comida en cualquier otro sitio. Tenemos que utilizar nuestra relación para aumentar las ventas cruzadas.

Es importante pensar en que tenemos que quedarnos con los mejores clientes, aquellos que nos dan beneficios, en contra del pensamiento popular que indica el tener cuantos mas clientes mejor. Si tenemos muchos “clientes malos” (y hay que tener en cuenta que lo ponemos entre comillas porque todos los clientes son buenos mientras paguen), tendremos menos “clientes buenos”. Tenemos que conseguir que los clientes menos buenos, se conviertan en buenos, y si esto no fuera posible, nuestra prioridad deben ser los mejores para clínica (compradores frecuentes, de gran volumen, que den beneficios, que estén contentos con el servicio, activos...).

Tenemos que conocer nuestros clientes:

5. Clientes fieles y que dan beneficios; la compañía debe tenerlos como prioridad, profundizando la relación. El cliente que viene por una vacuna , comida, tratamiento parasitario...
6. Clientes fieles, pero que no dan beneficios; necesitamos mantener la relación e intentar aumentar el beneficio a través de las ventas cruzadas. Como ejemplo, el cliente que viene a nuestra clínica por la calidad de nuestro tratamiento veterinario, aún sin ser un centro de referencia, pero va a su clínica local por la vacuna porque es más barato.
7. Cliente que produce beneficios, pero no es fiel: la compañía necesita mejorar la relación. Vienen a nosotros porque el servicio es bueno, pero si nuestra calidad empeora lo más mínimo, pueden cambiar de clínicas con facilidad.
8. Clientes que no son fieles ni dan beneficios; ¿realmente queremos quedarnos con estos clientes?

A continuación trataré de clasificar los “malos clientes”:

5. “Los mal informados”: los clientes que al recibir el servicio sospechamos que no van a quedar satisfechos y es muy probable que dejen la clínica sin que sepamos los motivos:

¿Cómo tratarlos?: debemos informarlos adecuadamente, preguntando cuantas veces sea necesario si tienen alguna duda e incluso repitiendo sin que nos lo pidan.

6. “Los malos pagadores”: clientes que retrasan el pago

¿Cómo tratarlos?: debemos ser muy claros sobre presupuestos de tratamiento, coste de cirugías... Debemos tener todos sus detalles y hacer que firmen la documentación en la que den su consentimiento para la cirugía y se comprometan a pagar por ella. Esta es una labor de la recepcionista, para que la relación emocional que existe con el veterinario no se vea afectada por temas económicos. También cabe la posibilidad de hacerles pagar por adelantado si tienen historial de malos pagadores.

7. “Clientes mentirosos”: hacen acusaciones falsas sobre la plantilla, les gusta hacerse notar en la recepción... todo con la esperanza de conseguir un descuento o un tratamiento gratuito. Son clientes fáciles de reconocer porque cambian de veterinario a menudo, se quejan del precio...

¿Cómo tratarlos?: debemos prestarles atención, pero deben de ser referidos rápidamente a la persona adecuada en la clínica (socio, jefe de clínica...). Estos clientes suelen pertenecer también a la siguiente categoría.

8. “Clientes con un excesivo coste de servicio”: son los clientes que generan más gasto de servicio al cliente que lo que producen en beneficios. El clásico ejemplo es el del cliente que lo único que gasta en la clínica es la vacuna, pero quiere que se le de en domingo, porque le es más conveniente; o el que siempre requiere una visita a domicilio porque es muy barato, pero solo gasta lo justo y necesario.

¿Cómo tratarlos?: utilizando un cargo extra de fin de semana, explicar que el uso del servicio de urgencias requiere estar registrado en la clínica...

9. “Perseguidores de ofertas y promociones”: los clientes que solo usan el servicio si existe una amnistía de vacunación u ofertas similares. Tan pronto como la oferta termina, se convierten en clientes inactivos otra vez.

¿Cómo tratarlos?: cambiar el tipo de ofertas, recordarles que existen otros productos, intentar conseguir ventas cruzadas... y lo más importante es parar ese tipo de ofertas.

10. "Clientes de riesgo": son aquellos que van a ser malos pagadores, mentirosos...  
¿Cómo tratarlos?: controlar su historia pasada en otros veterinarios, precios más altos...
11. "Clientes que dan una mala imagen": son aquellos que no pertenecen al tipo de clientes que la compañía busca.  
¿Cómo tratarlos?: precios más elevados
12. "Clientes polémicos": son aquellos que les gusta airear en recepción sus problemas delante de todos los clientes.  
¿Cómo tratarlos?: en algunas ocasiones, este tipo de clientes deben de ser invitados a buscar una nueva clínica, disculpándose por los inconvenientes y pagando la factura antes de enviar el historial al nuevo veterinario.