

## Consejos para Veterinarios en Tiempo de Crisis

En el clima financiero actual, las clínicas veterinarias se enfrentan al colapso de los bancos como cualquier otro negocio. Sin embargo, a diferencia de otros negocios, como una tienda de zapatos, quien puede deshacerse de personal para atender a un número menor de clientes, una clínica veterinaria aún necesita ser capaz de dar unos servicios especiales que requieren mantener a todos los empleados, por ejemplo, para dar servicio de urgencias.

En este artículo intentaré dar algunos consejos para veterinarios, pero por desgracia no existe una fórmula mágica que funcione para todo el mundo. Tenemos que mantener una mente abierta en tiempos revueltos y recordar ideas que en el pasado puede que no funcionaran, pueden funcionar en estos tiempos difíciles.

La buena noticia para los veterinarios es que a pesar de la crisis, la gente aún tiene mascotas y muchas. Esto significa que aún existen un gran número potencial de clientes en el mercado, pero cada clínica debe ser capaz de atraerlos y hacerlos pasar por la puerta.

En cualquier libro sobre gestión de clientes se pueden encontrar clasificaciones sobre tipos de clientes, pero se puede simplificar dividiéndolos entre clientes “contentos” y clientes “no contentos”. Los primeros tienen sus expectativas realizadas y es más probable que vuelvan. Los últimos no están contentos con parte del servicio (que no es necesariamente el tratamiento veterinario, pero que puede ser cualquier cosa desde el tiempo de espera o el aparcamiento hasta el coste del tratamiento).

Es importante recordar que por cada cliente que se queja, hay 20 que no lo hacen, pero que no volverán. Esto obliga a la clínica a asegurarse un método para recoger la opinión de cada cliente, esto da una oportunidad para mejorar el sistema y convertir un cliente silencioso “no contento” en un cliente “contento”, lo que maximizará la retención de los clientes, mejorando las áreas en las que la clínica no ha cubierto las expectativas generadas.

Como en cualquier deporte de equipo, una clínica veterinaria necesita tener una estrategia. Si sabemos contra quien jugamos, será más sencillo que tengamos éxito. Las estrategias de negocio se pueden dividir principalmente en tres:

1. Estrategia basada en la atención al cliente
2. Estrategia basada en el precio
3. Estrategia basada en equipo técnico avanzado y especialistas cualificados

La tercera está reservada para centros de referencia, en el que sus ingresos se basan en el hecho de proveer un cuidado clínico superior para sus pacientes.

Las otras dos estrategias pueden encontrarse en la mayoría de las clínicas “medias” y es vital que se encuentre un balance entre las dos. Es importante el recordar que no existe nada malo en ser barato, siempre y cuando no se vea afectado el cuidado de los pacientes, los clientes o los empleados.

Cada clínica debe encontrar su propio balance en lo que se refiere a la estrategia y para ello es fundamental encontrar su posición en el mercado. Es importante saber que es lo que la competencia de la zona está haciendo y encontrar el hueco en el mercado y utilizarlo para nuestra ventaja.

La estrategia basada en la atención al cliente se basa en exceder las expectativas de los clientes. De manera breve, la satisfacción de los clientes es igual a su percepción menos las expectativas. Cada cliente tiene sus propias expectativas y percepciones del servicio que reciben, lo que nos obliga a conocer a nuestros clientes. Por ejemplo, lo que un pensionista dueño de un perro espera de su veterinario es probable que sea diferente a las que tiene un criador profesional.

Si un cliente se siente satisfecho provocará:

- Repetición
- Fidelidad
- Publicidad
- ...

De media, un cliente satisfecho lo compartirá con 4 ó 5 personas, mientras que un cliente descontento lo compartirá con 9 ó 10 personas (a menudo en el medio de la sala de espera). Aún así, es importante recordad de nuevo, que por cada cliente que se queja, existen 20 que no se quejan, pero que se cambiarán de veterinario por una razón u otra.

En estos tiempos de crisis, no hay muchos nuevos clientes potenciales, lo que hace aún más importante el retener los que ya tenemos. También costará una media de entre 5 a 7 veces menos el retener un cliente que el asegurar uno nuevo.

Una vez que hemos encontrado nuestros clientes potenciales y nuestro lugar en el mercado, debemos maximizar nuestros ingresos (por supuesto sin sacrificar la atención a los animales y los pacientes). Se debe obtener datos sobre el tipo de los ingresos, siendo

su análisis vital; invertir tiempo en esto siempre producirá un aumento de los ingresos.

Existen 3 variables que determinan los ingresos de cada clínica:

1. Número de clientes activos
2. Cantidad media gastada en cada visita
3. Número de visitas al año

Intentaré explicar más tarde como aumentar cada uno de ellos en este artículo, pero primero me gustaría comentar el como realizar este análisis de datos.

He trabajado en diferentes clínicas y usado diferentes sistemas de gestión. Prácticamente todos ellos pueden separar el gasto por cliente. Una manera informativa de estudiar cada cliente sería el separar cuando gastan en tratamiento preventivo, gastos médicos y quirúrgicos, en comida o en otros gastos.

De esta manera seremos capaces de controlar, por ejemplo, si nuestros clientes vienen para los tratamientos médicos, pero dan la vacuna anual en otro sitio; o si compran las drogas de prescripción por internet. Esto nos dará la oportunidad de dar un servicio más personalizado y comunicar con los clientes para conocer sus razones para no utilizar nuestra clínica como centro de servicio preventivo, por ejemplo. Necesitamos incrementar la comunicación con el cliente para ser capaz de cumplir íntegramente sus expectativas. Es importante que esta comunicación no se considere como confrontacional, sino como parte de un buen servicio de atención al cliente.

A partir de ahora, intentaremos en mostrar formas de aumentar las tres variables de la ecuación de los ingresos:

· Aumentando el número de clientes:

Como hemos mencionado anteriormente, la mejor política es el retener tus clientes trabajando en su satisfacción, ofreciéndoles un servicio que cubrirá por completo e incluso excederá sus expectativas. También podemos intentar conseguir nuevos clientes y para esto es necesario invertir recursos. Esta inversión puede ser en marketing, como anuncios en los periódicos locales, radio, etc. Podemos aumentar nuestra oferta de productos y servicios, por ejemplo empleando un veterinario especialista o comprando un ecógrafo más avanzado. Finalmente, nuestros clientes son nuestros mejores representantes, así que podemos animarles ofreciéndoles algo si nos recomiendan a un amigo, por ejemplo.

· Aumentar el gasto medio por visita:

Para conseguir esto es fundamental una buena comunicación con los clientes. Como veterinarios no podemos dictar que procedimientos diagnósticos o tratamientos nuestros clientes deben tener, sino que debemos ofertar todos los tratamientos posibles para el mejor cuidado de la mascota, pudiendo, eso sí, dar recomendaciones. Una vez el tratamiento es comenzado, es importante su seguimiento. Una llamada un par de días después del inicio, mostrará que nos interesamos por sus mascotas individualmente y facilitará que sigan el tratamiento como fue indicado, así como acudir a las re-visititas.

En la práctica, también podemos ofertar nuevos servicios, como clínicas para animales de edad avanzada, chequeos de nuevas mascotas, etc.

· Incrementar el número de visitas por año:

La última opción para incrementar los ingresos pueden basarse en dos aspectos:

1. Invitar a los clientes a “días abiertos”. Esto atraerá a clientes nuevos o ya existentes por la puerta de la clínica y reducirá el “miedo a lo desconocido” cuando un animal es admitido por un periodo de tiempo y además es una gran oportunidad para mostrar la clínica y el equipo que puede que no sepan que tenemos; e incluso decidir que si pagarán por esa ecocardiografía porque tienen un nuevo concepto de lo que se les ofrece. También podemos preparar una vez al mes una charla educativa para los dueños, creando la “tarde sobre la diabetes” o la “mañana del corazón”. Este tipo de actividades atraerán los dueños por la puerta.

Quizás sea el momento de ir por ese cambio de imagen y mejora de la clínica para acomodar nuevos servicios. De nuevo, conlleva una inversión financiera, pero necesitamos invertir porque los clientes que hagamos y fidelicemos seguirán con nosotros después de la crisis.

2. Además tenemos que construir puentes con los dueños, aumentando su fidelidad. Tenemos que mandar los recordatorios, no solo para las vacunas, sino también para tratamientos parasitarios o contra las pulgas. Necesitamos tener nuestra base de datos al día con números de móvil y direcciones de correo de nuestros clientes porque es más barato utilizar las nuevas tecnologías para los recordatorios. También podemos producir una revista mensual, en la que podemos incluir las ofertas especiales, etc.

Tenemos que recordar que en un estudio reciente de Hill's, el 75% de los dueños de mascotas los consideraban como miembros de la familia, así que si el servicio que reciben al visitar los veterinarios ha excedido sus expectativas, ellos volverán a tu clínica más frecuentemente.

Finalmente, podemos resumir la manera de consolidar tu negocio en estos tiempos duros en 5 pasos:

1. Utiliza algo de tu tiempo en medir las 3 variables de la ecuación de los ingresos:

Número de clientes

Media gastada por visita

Número de visitas al año

2. Marca unos objetivos razonables para cada uno de los arriba

3. Desarrolla un plan para alcanzar esos objetivos

4. Comparte los objetivos y el plan con todos los miembros del equipo

5. Comprueba los resultados mensualmente