

Estrategias de fidelización de clientes

Christa Maurer

(*Quintessenz Team-Journal*. 2008;38:25-30)

¿Por qué algunas consultas tienen más éxito que otras? Plantearse esta pregunta es el primer paso para abrir un proceso de análisis e implantar los cambios necesarios para tener éxito.

Una consulta exitosa...

Dirigir una consulta hoy en día no es tarea fácil. La época en que la licenciatura y el doctorado bastaban para garantizar el éxito empresarial ha quedado muy atrás. Ello se debe, por un lado, a la creciente reducción por parte de los seguros médicos de la lista de prestaciones cubiertas y, por otro, al hecho de que los pacientes buscan opciones cada vez más económicas, aunque al mismo tiempo son más exigentes y más críticos. Los pacientes dan por supuesto que la calidad y el servicio que van a recibir son excelentes. La calidad por sí sola no es una ventaja competitiva decisiva, porque generalmente el paciente no dispone de los conocimientos necesarios para valorar la cualificación médica o técnica del odontólogo. Por eso, la elección del paciente suele basarse en la calidad de la información y la atención personal recibidas y en el ambiente de la consulta, cuyo éxito depende cada vez más de estos factores de carácter no médico.

... es una consulta orientada al paciente

El motivo por el que un paciente acude al dentista es bastante obvio: o bien es muy consciente de que tiene



Figura 1. ¿Por qué viene esta paciente a mi consulta? ¿Qué puedo hacer para que vuelva? La fidelización de los pacientes y el consiguiente éxito de la consulta depende de varios factores. Una sala de espera agradable y luminosa transmite una primera impresión positiva.

que cuidar su salud y acude a la consulta para someterse a revisiones periódicas, o bien tiene algún tipo de problema (siente dolor, por ejemplo).

Las preguntas que debería plantearse al respecto son:

- ¿Por qué debería un paciente acudir a mi consulta?
- ¿Qué ofrece mi consulta que las otras consultas no ofrecen?
- ¿Qué puedo hacer para que los pacientes vuelvan a mi consulta la próxima vez?

Las consultas exitosas se caracterizan, entre otros, porque han sabido reconocer cuáles son las necesidades

Licenciada en Ciencias Empresariales. Consultora y Coach titulada (BaTB). Ganadora del premio de formación empresarial Trainerpreises 2005. Más información en www.christamaurer.de

Correspondencia: Christa Maurer.
Kommunikation & Management.
Schneehalde 38, 88131 Lindau, Alemania.

y deseos de los pacientes. Estas consultas han convertido la orientación al paciente en su lema y trabajan cada día no sólo para satisfacer las expectativas de sus pacientes sino para superarlas. Una consulta sólo puede tener éxito y sobrevivir en el mercado convirtiendo al paciente en el centro de todas sus actuaciones. El paciente es, al fin y al cabo, el que garantiza el puesto de trabajo y, por consiguiente, el sustento a todos los miembros de la consulta. Todos y cada uno de los pacientes son importantes y deben ser valorados y atendidos como es debido.

Gestión de pacientes

¿Qué requisitos debe cumplir una consulta odontológica? El concepto clave para responder a esta pregunta se llama «gestión de las relaciones con los pacientes» e incluye la comunicación con los pacientes, la información regular, el asesoramiento, la ayuda, las ofertas exclusivas y personalizadas y la fidelización de los pacientes. Para ello, son necesarios:

- La amabilidad
- El respeto
- La atención al cliente

El paciente no posee conocimientos especializados en odontología, por lo que valora la atención recibida a partir de una serie de impresiones y experiencias que poco tienen que ver con la cualificación del odontólogo.

Algunos consejos básicos

Los pacientes quieren tener la sensación de que son importantes para la consulta, por lo que cada vez que un paciente entra en ella tiene que recibirla como es debido. Esto significa que la persona de recepción debe establecer contacto visual y ofrecer una sonrisa de inmediato. Seguidamente, puede ayudar al paciente a cumplimentar el cuestionario anamnésico y enseñarle la consulta si es la primera vez que viene. La empatía, un equipamiento moderno, unos métodos de tratamiento avanzados y la disponibilidad de servicio son otras de las medidas con las que puede ganarse al paciente.

• Satisfacción de necesidades

Durante mi estudio de estrategias y medidas de fidelización de pacientes he encontrado un modelo muy interesante relacionado con la satisfacción del cliente: el modelo Kano japonés. Este modelo distingue tres categorías de requisitos del cliente/paciente:



Figura 2. Rueda de atención al cliente: cuando observe su consulta a través de las «gafas de paciente» debe valorar críticamente estos ocho factores.

1. Requisitos básicos

Estos requisitos son tan básicos y tan obvios que el cliente los da por supuestos y sólo se fija en ellos cuando no se cumplen. Si esto sucede, la insatisfacción que provoca en el cliente/paciente es muy grande.

Ejemplo: Ningún tiempo de espera o tiempo de espera breve, rapidez de servicio, buena localización de la consulta, buena calidad, amabilidad, buena imagen.

2. Requisitos funcionales y de calidad

El cliente tiene muy en cuenta estos requisitos, que generalmente se miden y evalúan en términos técnicos. Estos requisitos ofrecen además las mayores posibilidades de diferenciación de los servicios de la consulta para destacar por encima de la competencia.

Ejemplo: Equipamiento moderno y tecnologías avanzadas (p. ej., láser), oferta integral de servicios, materiales homologados, garantía.

3. Requisitos de deleite

De las tres categorías mencionadas, ésta es la «categoría reina». Los requisitos de deleite hacen referencia a características que el cliente no espera y que, por tanto, le sorprenden muy gratamente. Éstas son por tanto las características que más influyen en la satisfacción del cliente y suelen encontrarse en el ámbito de la comunicación y en forma de multitud de servicios fuera de lo habitual.

Ejemplo: Horarios flexibles y especiales, servicio de cuidado infantil, utilización de nuevos medios y conocimientos sobre tipologías de paciente para informar mejor al paciente, charlas para pacientes, pequeños detalles para pacientes que traigan nuevos clientes, pequeños detalles para pacientes que hayan tenido que esperar mucho.

Efímeros, pero altamente eficaces

Conviene saber que los requisitos de deleite son muy efímeros y que la mayoría de ellos se convierte rápidamente en algo habitual, es decir, en un requisito básico que el cliente da por supuesto. Por ello, para satisfacer estos requisitos, son necesarias grandes dosis de creatividad e innovación. La inversión merece la pena, puesto que son los que más contribuyen a la satisfacción y a la fidelización del paciente.

Conclusión

Para conseguir un alto grado de satisfacción y lealtad a largo plazo entre los pacientes deben tenerse muy en cuenta sus deseos y necesidades. De este modo, conseguirá que los pacientes se conviertan en los mejores embajadores de su consulta y que le recomiendan encarecidamente.

• **La atención al cliente**

La atención al cliente es, por definición, un servicio adicional destinado a fomentar las ventas de un producto o servicio principal. Como clientes que somos también, seguro que más de una vez nos hemos topado con un mal servicio o con una atención deficitaria en nuestra vida cotidiana. Estas situaciones suelen darse a la hora de comprar un producto o servicio, cuando no se nos atiende o asesora correctamente.

En Alemania, desgraciadamente, este déficit en la atención al cliente es muy pronunciado.

Lo que no quieras que te hagan...

En primer lugar, elija algunos ejemplos de servicio con los que se haya topado personalmente, analícelos y piense en cómo le gusta que le atiendan. Póngase por un día las «gafas de paciente», dé un paseo por su consulta y obsérvela desde la perspectiva del cliente.

En la rueda (fig. 2) aparecen algunos puntos sobre los que debe reflexionar cuando analice su consulta en términos de atención al cliente.

1. Tiempo de espera

Empiece por el punto crucial de los tiempos de espera.

Uno de los problemas más grandes de nuestros tiempos es que nadie tiene tiempo. A nadie le gusta esperar, y menos en el dentista. A menudo sucede que, a pesar de tener la consulta bien organizada con un sistema de citas previas, los pacientes tienen que esperar mucho y nadie les explica el porqué ni les informa de cuánto tiempo más van a tener que esperar. Esto, naturalmente, provoca enfado, y con razón, puesto que a todos nos gusta que se nos atienda de inmediato. «El tiempo es oro», y no sólo para la consulta, para los pacientes también.

Es obvio que incluso en la consulta mejor organizada del mundo pueden producirse retrasos, porque el paciente ha llegado demasiado pronto o tarde, porque se ha producido una urgencia o porque ha habido alguna complicación durante el tratamiento.

La correcta programación de citas

Programar correctamente las citas es de vital importancia para prestar un buen servicio. Esto significa que el personal de recepción debe saber exactamente cuánto tiempo conlleva cada tratamiento y qué está previsto hacer al paciente y reservar el tiempo necesario para ello. Si a pesar de esto se producen retrasos, es importante informar al paciente al respecto y proponer soluciones para cubrir o eliminar directamente dicho tiempo de espera. Algunas de estas soluciones podrían ser: ofrecer una bebida; cambiar la cita; llamar al móvil para avisar al paciente y que éste pueda aprovechar el tiempo de espera haciendo otras gestiones o simplemente paseando; ofrecer, según la magnitud del retraso, un pequeño obsequio a modo de disculpa, como por ejemplo un kit de limpieza bucal; etc. A veces, el paciente no sólo tiene que esperar en la sala de espera, sino también fuera de ella: esto es, desde que llama para pedir cita hasta la fecha efectiva de la visita. Antes, en Alemania, había auténticas listas de espera para el dentista, pero hoy en día esto apenas sucede ya. No obstante, dar cita al paciente —sobre todo a los pacientes nuevos— en una fecha temprana transmite al paciente la sensación de que ha elegido la consulta correcta.

Aprender de otros

El benchmarking es un método comparativo que consiste en analizar a las mejores empresas del sector y de otros campos de actividad a fin de aprender de ellas, de inspirarse en ellas. En cuestión de atención al cliente, por

ejemplo, los hoteles de categoría son un buen punto de referencia. Puede, por ejemplo, hacer llegar información sobre su consulta a los nuevos pacientes antes del día de visita. Este paquete informativo puede incluir una carta personal y folletos de la consulta, de modo que el paciente pueda ver quién le va a atender, cómo es el lugar en el que se le va a tratar y en qué va a consistir el tratamiento. El paquete también puede incluir un pequeño plano con indicaciones de cómo llegar y dónde aparcar. También puede adjuntar el formulario anamnésico para que el paciente lo pueda llenar tranquilamente en casa. En el caso de pacientes habituales, puede llamarles uno o dos días antes de la fecha de la visita para recordarles la cita.

2. Recepción

Junto a la atención telefónica, la recepción es la tarjeta de visita de cualquier consulta, puesto que es la encargada de trasmisir la primera impresión. La recepción es especialmente relevante en el caso de nuevos pacientes, aunque también es el primer lugar al que se dirigen los pacientes habituales. Por consiguiente, debe prestarse particular atención tanto al diseño como al personal de este espacio. El equipo de recepción desempeña un papel fundamental: por un lado, debe garantizar la correcta programación y desarrollo de todas las citas y, por el otro, es el primer punto de contacto para el paciente, tanto por teléfono como en la consulta o en el caso de reclamaciones. No basta por tanto con que el personal de recepción sea amable y atento, sino que debe estar debidamente formado en cuestiones de comunicación. Lo ideal es que la recepcionista tenga conocimientos sobre los distintos modelos de personalidad, de modo que pueda detectarlos y emplear siempre el tono adecuado según la situación.

En cuanto al diseño, debe procurarse que el mostrador no sea alto, puesto que ello crea barreras adicionales.

¿Cuál es la mejor forma de recibir a un paciente?

- Saludar por el nombre, establecer contacto visual, sonreír
- Decir algo amable y reconfortante
- Informarle de cuánto va a tener que esperar
- En el caso de nuevos pacientes, realizar una «visita guiada» por la consulta
- Ayudar al paciente a llenar el formulario anamnésico, etc.



Figura 3. Selección de artículos de limpieza bucal en la tienda de la consulta.

En las últimas semanas he visto a menudo que, en lugar de saludar al paciente, se le pide inmediatamente la tarjeta del seguro; o que las recepcionistas están hablando de temas privados entre ellas o por teléfono. Naturalmente, esto no está terminantemente prohibido, pero dichas conversaciones deben interrumpirse de inmediato cuando entra un paciente. De lo contrario, éste puede incomodarse o molestarse. Tan importante es tener en cuenta que la recepción es el lugar donde se produce la primera impresión como saber que esa primera impresión difícilmente cambia.

3. Ambiente

A la hora de ubicar y diseñar la consulta, el odontólogo ha de identificar el grupo objetivo al que se quiere dirigir y determinar qué elementos y características distintivas desea resaltar para llegar a dicho grupo. La ubicación de la consulta tiene en este sentido un peso considerable, aunque las consultas que no están tan bien situadas también pueden alcanzar renombre y éxito por medio de sus servicios.

Observe a menudo su consulta y fíjese en aquello en lo que se fijan sus pacientes. Tenga en cuenta que para ellos todo es nuevo y que, por tanto, se fijan en cosas que quizás a usted ya no le llaman la atención porque las ve cada día.

4. Respeto de las citas

Toda consulta debería disponer de un sistema de programación y gestión de citas eficaz. Y con ello no sólo nos referimos a la fijación del día y hora de la visita, sino



Figura 4. El asesoramiento es «cosa del jefe». Es importante que la conversación se desarrolle en un ambiente relajado, que no se utilicen demasiados tecnicismos y que se expongan los hechos de forma clara y comprensible.

también al contenido de la misma. Si el paciente acude a la consulta para una revisión general, el odontólogo debe realizar únicamente dicha revisión, a menos que detecte algo que no puede esperar o que tanto el paciente como el odontólogo dispongan de tiempo y decidan iniciar el tratamiento en ese instante.

5. Asesoramiento

Para los pacientes de hoy, exigentes y bien informados, sentirse bien asesorados es muy importante. El paciente debe estar seguro de que está en buenas manos.

Cada vez son más las personas para las que tener unos dientes bonitos y sanos es sinónimo de salud, vitalidad y atractivo. En este contexto, crece el número de pacientes que se interesan por tratamientos dentales personalizados y que desean que se les informe ampliamente para poder tomar una decisión. Además de la competencia médica y técnica, también desempeñan un papel específico aspectos emocionales como el lenguaje corporal, la voz y el ambiente en el que se desarrolla la entrevista con el paciente. Así mismo, es importante tener en cuenta que cada persona tiene una manera de pensar, comunicarse y aprender diferente. Con esto en mente y con los materiales de asesoramiento adecuados la entrevista con el paciente puede desarrollarse con mucho más éxito. Hay pacientes, por ejemplo, que se interesan mucho por los resultados de los estudios realizados, mientras que otros quieren saber cómo es un modelo real o cuántas veces

se ha realizado ese tratamiento en la consulta. Algunos por su parte están únicamente preocupados por el coste. Detectar el tipo de personalidad que se tiene enfrente es algo que puede aprenderse y que es extremadamente útil no sólo en la entrevista de asesoramiento, sino también a la hora de gestionar reclamaciones o dirigir a los empleados.

Huelga decir que el asesoramiento debe llevarlo a cabo el odontólogo en persona. Muchos de los problemas que se producen entre el especialista y el paciente se deben a un asesoramiento insuficiente o confuso. No les hable «en chino» a sus pacientes; no abuse de tecnicismos e intente explicarles el tratamiento en un idioma que puedan entender. Y por último, pero no por ello menos importante: el paciente le escuchará mucho más relajado si durante la entrevista no está sentado en el sillón dental, sino en un asiento cómodo frente a usted.

El coste, la cuestión delicada

Para que la entrevista con el paciente tenga éxito también es necesario que ponga en práctica sus dotes de vendedor. Esto significa que aparte de informar ampliamente a su paciente sobre todos los pormenores médicos y técnicos, también debe ser capaz de informarle correctamente de los costes y de los tratamientos alternativos existentes.

Dado que para el paciente se trata por lo general de una cantidad considerable de dinero, debe dedicarse el tiempo suficiente a tratar este tema y, en caso necesario, dejar al paciente el tiempo de reflexión que precise.

6. Tratamiento

Éste continúa siendo, para la mayoría de los pacientes, el máximo factor de estrés de todo el proceso. Antes de llegar a la consulta, muchos de ellos han tenido ya malas experiencias, y lo que para usted y su equipo es simple rutina, para los pacientes es una situación de estrés. Piense en lo que supone para muchos de ellos ir al dentista.

Imagine que un paciente acude a su consulta con algo de miedo y que se le hace pasar a la sala de tratamiento llamándolo por un sistema de megafonía. Allí, en lugar de decirle algunas palabras reconfortantes, el auxiliar le cuelga la servilleta, enciende el foco y, para que el odontólogo pueda empezar sin dilación con el tratamiento cuando entre en la sala, coloca todo el instrumental delante del temorizado paciente. El auxiliar lleva mascarilla y guantes y el médico que entra por la puerta también. El saludo es escueto y apenas inteligible.

ble porque el paciente tiene miedo y porque con la mascarilla puesta es difícil entenderlo. Desafortunadamente, la situación descrita no es una historia de ficción ni una anécdota del pasado sino que en muchas consultas sigue siendo algo habitual.

Hay otra forma

La situación cambia radicalmente si el odontólogo o la auxiliar se encargan de llamar personalmente al paciente y acompañarlo a la sala de tratamiento. El paciente agradecerá cualquier palabra reconfortante y cualquier cosa que le distraiga, como por ejemplo unos auriculares para escuchar música o la proyección de imágenes en el techo. Aunque lo que más agradecerá sin duda es no tener que ver todo el instrumental esperándole con el foco deslumbrándole. También valorará especialmente que se le hable mirándole a los ojos y que se le explique en cada momento qué se le está haciendo.

7. Reclamaciones

Cada reclamación puede considerarse una sesión de consultoría empresarial gratuita. Que el paciente le diga con qué no está satisfecho es de vital importancia para detectar los puntos débiles de su consulta, y debe por tanto agradecer ese *feedback*. Piense también que los pacientes que reclaman siguen en contacto con su consulta y suelen dar, por lo general, una segunda oportunidad, por lo que no piense de inmediato que los ha perdido.

Tómese en serio las quejas

La gestión eficaz de reclamaciones depende principalmente de que la persona que presenta la reclamación tenga la sensación de que dicha queja se toma en serio y de que se actúa en consecuencia. A menudo, los pacientes que presentan reclamaciones son considerados un engorro. No subestime la gravedad de este tipo de incidentes, puesto que las experiencias negativas impactan tanto que suelen explicarse una y otra vez a todo el mundo. Debe evitar esta publicidad negativa por todos los medios.

8. Revisión

Uno de los servicios adicionales de carácter no médico que puede ofrecer la consulta es recordar a sus clientes



Figura 5. Un equipamiento antiguo genera dudas en el paciente, que se pregunta si en esa consulta va a recibir un tratamiento avanzado. Una consulta equipada con los últimos avances tecnológicos –como un tomógrafo volumétrico digital como el que aparece en la imagen– transmite la sensación de que allí se realizan tratamientos modernos, incluso a los pacientes no entendidos en cuestiones médicas.

la fecha de la próxima revisión; con su consentimiento, naturalmente. Si el paciente está satisfecho con usted y con la consulta, agradecerá este servicio adicional y no caerá en la tentación de cambiar de dentista cuando le toque revisión. Y aunque lo haga, no le cierre la puerta en las narices si algún día decide volver. Que un paciente regrese a su consulta es una muy buena señal para usted.

El paciente primero

Para fidelizar a sus pacientes durante muchos años, es imprescindible que el paciente sea el centro de todas sus actuaciones. En este sentido, me he permitido reproducir aquí una cita del escritor suizo Emil Oesch ligeramente adaptada por mí:

«Si queremos que los pacientes piensen en nosotros, es necesario primero que nosotros pensemos en ellos».

No ponga límites a su creatividad ni a su voluntad de servicio a la hora de satisfacer al paciente.

Fotografías

Zahnärztliches Institut Dr. Peter Huemer, Lauteracher Str. 8a, A-6922 Wolfurt, www.institut-huemer.at