



## Pedro Morchón Camino

Director de Enfoque Dental.

*Coach* certificado por la Asociación Española de Coaching Ejecutivo (AECOP) y la Asociación Española de Programación Neurolingüística (AEPNL).

# El camino de la fidelidad de los pacientes

En 1974 Jan Carlzon revolucionó el mundo empresarial afirmando que el presidente de la compañía debe hacer sentir a sus empleados un sentimiento de compromiso y participación con la empresa para lograr que éstos lleven a cabo su trabajo de una manera eficiente.

La teoría de Carlzon de una empresa dirigida hacia el cliente consistió en crear una compañía "humanista", preocupada por el cliente para después recibir los resultados materiales. Esta estrategia, que consiste en hacer sentir a los empleados que cuentan, que la empresa los necesita y que todas sus sugerencias son tomadas en consideración, y además hacer sentir a los clientes que en la empresa se piensa en su bienestar, produce una reacción en cadena cuyo objetivo es la fidelización del cliente.

Por otro lado, Parasuraman, profesor de la escuela de negocios de la Universidad de Miami (EEUU), realizó un trabajo de investigación consistente en entender los elementos que marcan las percepciones de los clientes ante un servicio determinado.



Parasuraman pretende conquistar una opinión en los consumidores que sea considerablemente superior a la que ofrecen otras compañías. Desde la perspectiva de un consumidor, la excelencia del servicio puede definirse como la brecha existente entre lo que creemos que las empresas óptimas deberían ser capaces de facilitar y lo que una compañía específica está de hecho proporcionando.

**Gráfico 1**



Las investigaciones han mostrado que, independientemente del tipo de servicio ofrecido y el país donde se oferte, sí hay algunas expectativas básicas comunes en todos los usuarios. Creo que estos elementos básicos pueden resumirse en cinco dimensiones:

- El primer elemento básico son los tangibles. Esto se refiere a la apariencia del establecimiento, del personal, de los materiales comunicativos y promocionales que los clientes reciben y demás elementos visuales.
- En segundo lugar está la certeza en la habilidad de la compañía de cumplir la promesa hecha de servicio.
- El tercer componente es la capacidad de respuesta, es decir, tiene que ver con la velocidad de entrega de este servicio y también con la disponibilidad con la que se realiza.
- El cuarto elemento es el nivel de cortesía que muestra el empleado al usuario.
- El quinto y último componente es la empatía, relacionada con la medida en la que una compañía y sus empleados comprenden los deseos y las necesidades del consumidor.

Como podemos concluir, en realidad, tanto Jan Carlzon como Parasuraman defienden el mismo esquema (gráfico 1). En Enfoque Dental creemos en esto y confiamos tanto que lo llamamos "El camino de la fidelidad de los pacientes de una clínica dental". También creemos que las teorías de Carlzon y Parasuraman deben trasladarse a una clínica dental.

### ¿Cómo lograr que las clínicas logren conseguir este objetivo?

Mediante un servicio pionero llamado Mystery Patient aplicado a clínicas dentales. La función del "paciente misterioso" es la de un evaluador que se hace pasar por un paciente normal para analizar, detectar y mejorar las posibles deficiencias en el servicio de atención al paciente que una clínica pueda tener por parte de los empleados (repcionistas, higienistas, asistentes dentales y doctores).

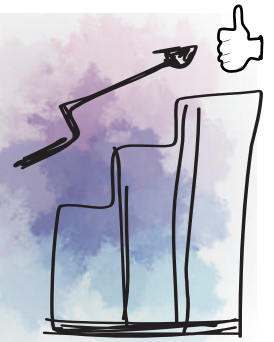
El consultor lleva a cabo una visita a la clínica dental como paciente anónimo para evaluar la experiencia total y las áreas de mejora. A continuación, exponemos lo que conocemos como los seis momentos de la verdad, por ser los más importantes en la primera interacción de un paciente con una clínica dental:

- Atención telefónica por parte del personal de recepción.
- Amabilidad y empatía del personal de la clínica dental cuando llega el paciente y estado de las instalaciones, limpieza, estado del box...
- Tiempo de espera en la sala habilitada para ello.
- Toma de datos del paciente.
- Experiencia en el gabinete con doctores e higienistas (pedagogía y protocolo de atención de los doctores e higienistas).
- Habilidades y seguimiento comercial en el cierre de los tratamientos.

## Argumentos de venta del Mystery Patient

- 1- Se trata de recabar información en el estado más puro posible, intentando que los "sujetos pasivos" de la acción, es decir, los empleados de la clínica dental analizada, se comporten como lo hacen habitualmente en su puesto de trabajo, sin estar influenciados por ningún agente externo. Se evalúan aspectos como la actitud, la imagen de estos y también del establecimiento, los conocimientos que tienen los empleados sobre el producto o servicio, el cumplimiento de protocolos concretos de la clínica dental, etc.
- 2- Cuesta ocho veces más captar un paciente nuevo que fidelizar a uno existente. La mejor manera de fidelizar a un paciente nuevo es proporcionarle la mejor de las experiencias posibles a través de un protocolo excelente de paciente. De esta manera, tenderá a hablar positivamente de su experiencia en la que ya será su clínica dental.
- 3- Considerando que el 90% de los pacientes que tiene una mala experiencia con una marca decide comprar directamente a su competencia, la fidelidad es uno de los objetivos que toda clínica dental debe poner en el punto de mira. No olvidemos que ofrecer una impecable atención al paciente antes, durante y después de la visita refuerza decisivamente su fidelidad para con la clínica.
- 4- T. Laurence Newell, director de The Friedman Group, afirma que el 80% de las compañías cree que ofrecen un excelente servicio. Sólo el 8% de los clientes está de acuerdo.

- 5- El *mystery shopping* es un muy buen complemento para otras técnicas, como las encuestas de satisfacción del paciente (ya que añaden objetividad y realismo).
- 6- El resultado final del Mystery Patient es un informe que se dirige al fundador de la clínica dental.
- 7- Con el Mystery Patient se consiguen pacientes satisfechos que no sólo repiten, sino que recomiendan el producto o servicio a otras personas, fidelizando consumidores y posicionándose en el mercado.



## ¿Cómo podemos cuantificar la experiencia del paciente?

Generalmente, se usa lo que se conoce como el Net Promoter Score, que es un indicador para medir la lealtad del cliente. Lo introdujo en 2003 Reichheld en su artículo "The One Number You Need to Grow" (El único número que necesita para crecer), publicado en la revista *Harvard Business Review*.

El Net Promoter Score se basa en una sola pregunta: ¿cuál es la probabilidad de que un paciente recomiende el servicio de su clínica a un familiar o amigo? Para ello, se les pide calificar en una escala de 0 a 10, donde 0 es "muy improbable" y 10 es "definitivamente lo recomendaría". Según los resultados, los clientes se clasifican en promotores, pasivos y detractores:

- Los que responden asignando 9 o 10 puntos: promotores.
- Los que asignan 7 u 8 puntos: pasivos.
- Los que otorgan 6 puntos o menos: detractores.

Para obtener un resultado se restan los detractores a los promotores y se consigue un porcentaje, de manera que se puede medir la calidad del servicio. El índice NPS puede ser tan bajo como -100 (todo el mundo es un detractor) o tan alto como 100 (todo el mundo es un promotor). Un NPS superior a 0 se percibe como bueno y un NPS de 50 es excelente.

## ¿Y después del Mystery Patient?

El Mystery Patient es un excelente método para conocer efectivamente aquellos aspectos en los que se falla en lo que se refiere a la atención excelente al paciente.

Pero no deja de ser una fase consultiva. Para que el proceso tenga realmente efecto, deberíamos no sólo entender las necesidades de mejora sino también tomar acción mediante una formación a todo el personal de clínica sobre "Protocolos de satisfacción y fidelización de los pacientes idóneos".

Eventualmente, podría ser preciso acompañar al gerente de la clínica en este cambio mediante un proceso de *coaching*.

Al cabo de un periodo de seis meses tiene lugar la visita de otro Mystery Patient para realmente evaluar cuáles han sido los cambios en el protocolo de atención al paciente.

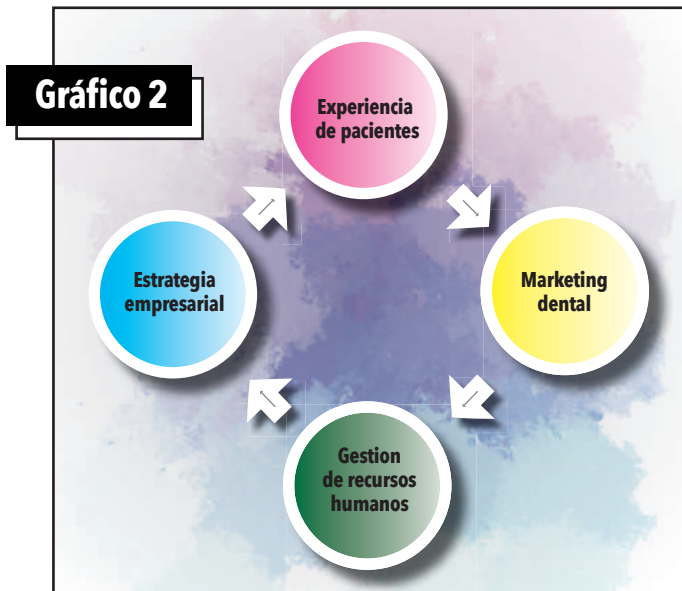
### ¿Cómo se integra la experiencia de paciente en una gestión estratégica de una clínica dental?

Además de la experiencia de paciente –que monitorizamos a través de un Mystery Patient–, también en los programas formativos de Enfoque Dental, tanto en clínicas como en los cursos propios, siempre ponemos el acento en que una gestión eficaz de clínicas dentales pasa por cuatro pilares fundamentales (gráfico 2).

Las buenas prácticas del marketing pasan por extender al entorno web y las redes sociales (sobre todo Facebook, Instagram y Youtube) la imagen de familiaridad y personalización que queremos imprimir a la experiencia de paciente. Como parte de esta experiencia, apostamos por un marketing que incluya el desarrollo de la marca personal del odontólogo y de su equipo de trabajo. La gestión de recursos humanos nos asegura lograr un equipo que esté motivado y alineado con la misión, la visión y los valores de la clínica dental.

Por último, y como otro pilar clave, está la estrategia empresarial. La lectura y la interpretación de datos clave del cuadro de mando

integral, el análisis de márgenes por tratamientos y otros indicadores de gestión son fundamentales para entender si la estrategia empresarial es la adecuada.



## PROGRAMA AVANZADO DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE CLÍNICAS DENTALES TRADICIONALES

**Enfoque dental**  
Management para dentistas



### FECHAS MÓDULOS FORMATIVOS:

1<sup>er</sup> módulo: 18, 19 y 20 de octubre (30 h.)

2<sup>a</sup> módulo: 22, 23 y 24 de noviembre (30 h.)

*“Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones”.*

Stephen Covey

### ¿POR QUÉ DEBES HACER ESTE PROGRAMA?

- Fórmate con la consultora líder de gestión de clínicas dentales ENFOQUE DENTAL
- Equipo de docentes multidisciplinar
- Aumenta la facturación y profesionaliza la gestión de tu clínica

### LOS 4 PILARES DEL PROGRAMA:

Fidelización de pacientes + Marketing (sin sabor a mk)  
+ Estrategia + Recursos Humanos

**EL MÉTODO:** Mystery patient + FORMACIÓN + Coaching