

MARKETING EMOCIONAL Y DE IMPACTO PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA

Activar el potencial de los equipos de las clínicas dentales para dar un excepcional trato al paciente, convertir las clínicas en empresas y llevar a cabo un marketing emocional y de impacto. Éstas son algunas de las claves que Pedro Morchón, director y fundador de Enfoque dental, nos muestra a lo largo de este artículo para ayudar a las clínicas a alcanzar la excelencia.



123RF

Contacto:
Pedro Morchón
info@enfoquedental.com

Claves para mejorar la experiencia de tus pacientes

Compartir nuestras experiencias y opiniones sobre empresas, productos y servicios han pasado a formar parte de nuestra cultura. Por supuesto, siempre ha habido boca a boca pero ahora está creciendo hasta convertirse en una parte activa de nuestra vida diaria. Pero ¿quién tiene el control exactamente? Gente como tú, como yo. Ya no dependemos de las opiniones de críticos como antes en la venta de servicios. Escuchamos a nuestros amigos, millones de ellos que publican críticas, tienen sus propios blogs, redes sociales y nos dicen constantemente lo que les gusta y lo que no pueden soportar.

Para las empresas que no mantienen sus promesas, la realidad es más dura que nunca. Quizás tengan un bonito anuncio en que diga "Haz clic aquí, somos estupendos". Por supuesto, al lado estará un comentario negativo de alguien real diciendo exactamente lo contrario. Y la verdad es que la gente cree a la gente.

El cliente molesto, el producto estropeado, la entrada en un foro, el técnico de servicio con in mal día nunca se irán porque todo permanece para siempre en internet. Por ello tenemos una nueva tarea: garantizar que las cosas buenas también entren en el registro permanente –el producto maravilloso, el empleado que se involucró hasta el final, el problema resuelto, la consulta respondida–.

En esta línea aquí te ofrezco un consejo: ¿por qué no reclutar a uno de tus empleados (o a ti mismo) para que sea el representante del servicio boca a boca? Cuando una persona alabe tu clínica, dale las gracias. Cuando la gente tenga una consulta, ayúdale. Cuando la gente tenga una queja, discúlpate y arréglalo.

El boca a boca siempre ha sido su mejor aliado. Si miramos la siguiente tabla para ver la procedencia de los pacientes en un plan de marketing, echamos algo en falta.

Fuente	Coste	Nuevos clientes	Nuevos ingresos	Retorno de la inversión
Publicidad	10.000	12	9.000	90%
Correo directo	7.000	8	8.000	114%
Promociones	9.000	7	7.000	78%
INBOUND MK	10.000	18	20.000	200%

¿Qué echa en falta? El boca a boca.

¿Por qué? Porque el boca a boca no suele costar nada. Si no tenemos un presupuesto para ello y no tenemos personal dedicado a ello, a menudo nos olvidamos de añadirlo a nuestros informes sobre fuentes de nuevos clientes. Además, arruina nuestras hojas de cálculos porque no podemos calcular el retorno de una campaña de boca a boca de coste cero. Por ello muchos de nosotros nos lo saltamos. Súmelo. Y vuelva a echar un vistazo y verá algo sorprendente: es probable que esté obteniendo muchos pacientes gratis a través del boca a boca que a través de todos los otros tipos de marketing. El marketing boca a boca no solo debería de recuperar su sitio junto a otras técnicas de marketing, sino que debería ir por delante porque es el más barato, el más efectivo y el más respetuoso con el paciente. Y refiriéndonos a técnicas de marketing, en Enfoque dental creemos que los anuncios, el buzoneo y la publicidad de mercadeo son el precio de la mediocridad. Las técnicas de marketing indiscriminadas han insensibilizado a la mayoría de la gente ante los estímulos que pretenden perseguir. Por eso, la filosofía del boca a boca no es una técnica de marketing específica. Se trata más bien de honestidad y admiración, de hacer feliz a la gente, de tratar bien a las personas y de ser interesante...ya que, si no lo eres, serás invisible. Tu clínica dental ha de resultar una experiencia para tu paciente extraordinaria, es decir, fuera de lo ordinario, en el sentido de que sea digna de comentar. Este es el concepto que está en la raíz del marketing boca a boca. Si te gustan los acrónimos, el marketing boca a boca es C2C (*customer to customer*). Seguramente hayas oído hablar del marketing B2B (*business to business*) y B2C (*business to consumer*). En realidad, el marketing boca a boca sería B2C2C, aunque a mí me gusta más representarlo como:

B 2 C 2 C 2 C 2 C
2 2
C C

Y de una manera ideal como:

C C C C 2 2
2 2 2 2 C C
C 2 C 2 C 2 C 2 C 2 C
2 2 2 2 2
B 2 C 2 C 2 C 2 C 2 C
2 2 2 2 2 2
C C C 2 C 2 C 2 C

De manera que cada consumidor recomiende el servicio o producto *n* veces a lo largo de su vida. En modo resumido sería: BzCnCnC. Donde *n* es el número de recomendaciones que tienen lugar. Por supuesto, cuanto mejor haya sido la experiencia y la calidad del servicio *n* será mayor.

A esto se le denomina boca a boca orgánico, es decir, el boca a boca que surge de una manera natural de las cualidades positivas de su empresa. Muchos expertos afirman que ésta es la única manera legítima de boca a boca. El concepto opuesto, pero complementario (ya veremos cómo), se denomina como boca a boca iniciado con una campaña intencionada para que la gente hable. Personalmente prefiero el primer modelo, pero aprenderemos ambos.

Recuerde esta maravillosa frase: *Marketing es lo que hace no lo que dice, porque tú y tu equipo sois la experiencia de paciente.*

Tu única opción es asegurarse que tus servicios dentales sean excepcionales y además que la experiencia de tu paciente sea positiva porque las experiencias de tus pacientes generan más ventas por el boca a boca que cualquier otro anuncio o publicidad.

El boca a boca está creciendo porque los profesionales del marketing han comenzado a comprender que un cliente contento es la mejor publicidad. La publicidad tradicional está herida porque los consumidores no confían en ella, leen entre líneas y la rechazan. Cuando los consumidores confían en



Pedro Morchón

Director y fundador de Enfoque dental.
Licenciado en Ciencias Químicas (Univ. Oviedo y Padua) con estudios de doctorado en Química Médica (Univ. Cardiff).
Certificado en coaching ejecutivo por AECOP.
Diplomado en Programación Neurolingüística por la AEPNL.
Especialista en Formación y coaching de clínicas dentales en territorio nacional e internacional.

los profesionales del marketing, recomiendan sus productos. Cuando los profesionales del marketing aprendan a respetar el boca a boca de los consumidores, todo el marketing será más honesto. Es por esta razón que en Enfoque Dental estamos obsesionados con proveer la mejor experiencia de paciente posible. Esto lo conseguimos con un protocolo de atención excelente al paciente el cual, genere su satisfacción, su fidelización y su posterior recomendación a familiares y amigos.

Liderazgo vs Management. Implica y haz mejor a tu equipo

La excelencia se construye en el paradigma del nosotros. Una clínica dental necesita mucho de nosotros y poco de yo es aislados. Y la realidad es que tus pacientes cuando entran por la puerta de tu clínica, perciben ese sentido de comunidad, de grupo, de visión común... y esto les vincula a tu clínica mucho más eficazmente de una manera mucho impactante que cualquier cartel de marketing. Tu eres un líder. Has de asumirlo. Hay personas que trabajan en tu organización. Hay pacientes que confían en ti. Por ende, tu eres un líder.

Gestionas emociones, trabajas por la excelencia, das ejemplo, tomas elecciones, tienes claros los objetivos, te esfuerzas a diario con pasión y perseverancia. Por ende, tu eres un líder.

Y como tal, necesitas también lograr darte cuenta de aquellas cosas que hacéis bien como equipo y también aquello que es necesario corregir. Y una vez que tengamos esto más claro, trabajar para aumentar una parte y disminuir la otra. Esto es mejora continua.

En promedio solo uno de cada diez gerentes es capaz de maximizar intuitivamente el potencial humano de los trabajadores del equipo.

Los gerentes extraordinarios cuando fijan las expectativas comprenden la importancia de definir objetivos concretos, medibles y si el empleado ya ha adquirido la formación para desempeñar su trabajo no concretan los pasos para alcanzar los objetivos.

Los gerentes extraordinarios evalúan el desempeño de las personas y al hacerlo no se olvidan de mencionar las fortalezas de la persona. Pero no me quiero adelantar, este punto lo veremos más adelante.

El desafío de los managers con un estilo de liderazgo definido y consolidado es ser capaces de llevar a cabo un proceso de discernimiento personal para integrar aquellas habilidades de liderazgo e inteligencia emocional que les faltan en este entorno cambiante. Esto se conoce como desaprender para aprender, desinstalar para instalar: hacer lo viejo nuevo.

El desarrollo de las habilidades del liderazgo requiere de un tipo de aprendizaje diferente del que precisa el cerebro pensante, porque la reeducación del cerebro emocional necesita de mucha práctica y repetición.

En Enfoque dental sabemos que éste es un camino difícil y no exento de dificultades, ya que supone a nivel neurológico inaugurar nuevas conexiones neuronales y desactivar las viejas. Para lograr esto, ponemos en relieve un tipo de aprendizaje diferente en el que está incluido el cerebro límbico o cerebro emocional, es decir, aprender desde la experiencia-emoción para obtener resultados sobresalientes. Por ello, las formaciones que llevamos a cabo con nuestros clientes tienen una gran carga emocional y colaborativa. En estos tiempos convulsos debemos redescubrir el poder de un liderazgo eficaz. Pero el concepto de liderazgo ha de ser circunscrito a la persona porque cada líder debe encontrar y conformar su propio estilo de liderazgo. Dicho esto, y tomando como marco argumental el modelo de *Liderazgo resonante*, Goleman (1995) a partir de una investigación con 3871 ejecutivos,



123RF

identifica el líder resonante como aquel que está en sintonía con quienes le rodean. Los líderes resonantes son personas capaces de estimular y movilizar a los miembros del equipo, canalizando las emociones de cada una de las personas, y generando un clima favorable para el aprendizaje y el trabajo en equipo.

El modelo de *Liderazgo resonante* ayuda al líder a generar en los demás el estado de ánimo adecuado frente a los desafíos, utilizando las competencias de la inteligencia emocional. Por ello, el ejercicio del liderazgo no se agota en el director de la clínica, sino que cualquier profesional debe ser un líder capaz de generar las condiciones laborales que se precisan para alcanzar un buen trabajo en equipo y un adecuado clima laboral.

Las características del líder resonante, según Goleman (1995), son:

- Sintonizar con sus propios sentimientos y con los sentimientos de los miembros del grupo para lograr el buen desempeño.
- Establecer un fuerte contacto emocional y la empatía con su equipo de trabajo de forma eficaz y creativa.
- Transmitir a los demás, respeto, confianza y sinceridad.
- Descubrir cuál es el potencial de las personas del equipo para poder situarles en el trabajo más adecuado según las capacidades individuales.
- Saber identificar y utilizar el estilo de liderazgo más adecuado para una determinada situación y para cada tipo de colaborador.

Por contra, un líder disonante no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas; por ello se genera un malestar colectivo y una disminución del rendimiento de los empleados.

Estrategia empresarial clínica.

Cambia o mantén el rumbo

En Amazon existe una lista de 47 libros con el título de Dirección Estratégica. La mayoría son enormes tomos llenos de gráficos y listas en los que se presenta al lector las reglas fundamentales de la estrategia empresarial. Un somero análisis revela que casi todos contienen las mismas matrices y las mismas fuentes.

La estrategia es, en definitiva, una forma de expresar qué queremos hacer, cómo lo queremos hacer y cómo vamos a estar en el futuro, porque es imprescindible contar con una guía que nos ayude a



123RF

saber dónde podremos estar en el futuro. Sin una estrategia estamos a merced del entorno, con una estrategia podemos fijar el rumbo hacia dónde dirigimos y poder actuar.

Pero cómo empezamos el proceso: es necesario previamente conocer qué queremos conseguir, cómo queremos salir de esta situación y cómo vamos a minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

La estrategia debe estar dirigida al público al cual nos dirigimos, determinar claramente que se va a realizar y que no, en definitiva, debe determinar el modelo de negocio al que se quiere aspirar.

Para ello la estrategia debe ser innovadora, realizable, concreta, se debe poder medir, ha de ser sencilla de comunicar y entender pero sobre todo ha de ser flexible, ya que si no seremos incapaces de ajustarnos a los posibles cambios que seguro nos encontraremos en el camino.

Una estrategia ha de responder a la visión, misión y valores.

1. Visión:

La visión de una clínica dental es la definición de aquello que la clínica dental en su conjunto aspira a conseguir.

Estas son algunas características básicas que toda visión debería tener:

- Ser única y personal. La visión debe partir de la interpretación única y personal que cada uno hace de sí mismo de su entorno, de la odontología y de cómo fusionar esos tres elementos. No debe basarse

123RF



en ambiciones poco factibles a corto plazo ni ser la variación de las visiones de otros profesionales.

- Incluye elementos emocionales. Las visiones deben despertar la emoción y el entusiasmo y la voluntad de ayudarnos, primero en nuestro equipo, y luego en nuestros pacientes.

- Debe estar apoyada por un plan estratégico claro y preciso que nos ayude a nosotros ya nuestro equipo recordar siempre el camino que debemos seguir.

Este plan estratégico debe de contener un calendario de acciones concretas, personas responsables y fechas de ejecución.

El término visión organizacional se ha convertido en una palabra sobre-utilizada que generalmente evoca diferentes imágenes dependiendo de la persona: valores arraigados, grandes logros y metas, fuerzas motivadoras...

La visión de una organización se refiere a la imagen que la organización plantea ser en el futuro. Es decir, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

Las mejores organizaciones entienden la diferencia entre lo que nunca debería cambiar y lo que debe estar abierto al cambio. De esta habilidad para equilibrar lo invariable y lo variable dependerá poder desarrollar la visión de manera adecuada.

Lo que nunca debería cambiar es el Yin en nuestro esquema, que define lo que nosotros creemos y por qué existimos. El Yin no cambia y complementa al Yang, aquello que debe estar abierto al cambio.

2. Misión:

La misión debe transmitir quiénes somos, que hacemos y cuáles son nuestros principales valores. La misión es un anillo que tu equipo deberán llevar cada día. Por ello, haz una misión real, coherente y respetuosa con tus creencias y personalidad.

La misión ayudará a tu equipo y tus pacientes deseados a identificarse con tu filosofía y a entender el componente diferenciador y único de tu clínica. A continuación, te expongo una serie de consejos básicos que te ayudarán a definir y desarrollar su misión:

- Haz referencia a la calidad del servicio, la tecnología, la confianza y la atención al cliente, los servicios que prestas o la modernidad de las instalaciones. Pero ojo, no confundamos la misión con un eslogan.

- La misión ha de ser algo único y muy característico de tu personalidad, de tu equipo, de tu filosofía y de tu forma de entender la odontología.

- Implica en la medida de lo posible a tu equipo en la construcción de la misión, invitándoles a aportar su creatividad. Esto les ayudará a identificarse con ella, compartirla y apoyarla, lo cual resulta fundamental para que esta se lleve a buen término.

- Haz referencia al tipo de pacientes para los que está pensada, creada y dirigida tu clínica, mientras ayudas a que los pacientes se identifiquen con tu misión.

La misión de una organización se refiere a la razón de ser por parte de la organización. Este motivo se enfoca en el presente. La misión depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentre y de los recursos de los que dispone.

Pocos modelos tan claros existen para poder definir la misión de una organización como el de Abell y por supuesto también aplicable a una clínica dental. Derek Abell era un ingeniero aeronáutico graduado por Southampton. Se traslada a EE.UU. en la década de los 70 donde se doctora por Harvard. Ha sido profesor en Harvard y en escuelas europeas como INSEAD, IMEDE o IMD. En el año 1980 publica su más exitoso libro y que describe perfectamente este modelo de management: *Defining the business: The starting point of strategic planning*, Prentice Hall New York. Según Derek Abell, es posible definir la misión de cualquier actividad organizacional a través de tres dimensiones: unos clientes (en nuestro caso pacientes), unas necesidades que satisfacer y una tecnología necesaria para satisfacer tales necesidades.

Aplicando su teoría a la realidad de una clínica dental:

1. La dimensión de los mercados o grupos de pacientes: ¿A quiénes se quiere satisfacer? Doctor, ¿cuál es tu paciente estratégico?, ¿cuál es tu mercado estratégico?, ¿conocemos cuál es el rango demográfico de tus pacientes estratégicos?, ¿cuál es su situación socioeconómica?, ¿cuáles son sus hábitos de consumo?, ¿qué trabajos suelen tener?, ¿son niños?, ¿jóvenes quizás?, ¿pertenecen a la tercera edad? ¿Suelen ser pacientes que van arreglando las urgencias que surgen o, por el con-

“

La visión de una organización se refiere a la imagen que la organización plantea ser en el futuro. Es decir, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra

”

trario, entienden que deben de visitar al dentista periódicamente y abordar la salud bucal de una manera holística?

2. La dimensión de las funciones o necesidades: ¿Qué se quiere satisfacer? ¿Qué tipos de necesidades más allá de las urgencias clínicas tienen tus pacientes estratégicos? ¿Estética? ¿Ortodoncia? ¿Otros? ¿Qué tipo de tratamientos son más habituales en tus pacientes estratégicos?

3. La dimensión de las tecnologías: Mas allá de los avances tecnológicos súper rápidos que tienen lugar en el ejercicio de la profesión de dentista, Doctor, ¿qué estás haciendo para resultar ser atractivo para tu mercado estratégico (si son nativos digitales con más razón) en cuanto a las nuevas tecnologías de marketing se refiere, ¿qué tipo de experiencia les ofrecemos? (y con tipo de experiencia no solamente estamos refiriéndonos a aspectos puramente de intervención odontológica).

La reflexión, decisión y visión simultánea de estos tres aspectos, nos ofrece una fotografía muy interesante de cuál ha de ser la misión de tu clínica dental.

3. Valores:

Junto con la misión y la visión, el tercer elemento inspirador de toda organización empresarial y, por tanto, también de la clínica dental son los valores, definidos como aquellos elementos que conforman la conducta básica de las personas que forman parte de la clínica y lo que se espera de ellas. Algunos valores comunes a la mayoría de las clínicas dentales son:

- El uso adecuado de los recursos y de la innovación tecnológica.
- El liderazgo clínico responsable.
- El respeto a las creencias y decisiones del paciente.
- La confidencialidad e intimidad necesarias para preservar la dignidad del paciente.
- La búsqueda de la excelencia y la mejora continua de la calidad asistencial.
- El trabajo en equipo.
- La información y la transparencia.