

Médicos, reputación y promesas

Gerard Costa

Profesor titular de ESADE-URL

«Vamos a hacer una marca para nuestra clínica: revisaremos el nombre, el color y el tamaño de fuente del apellido del doctor». Cuando recibimos esta declaración de intenciones de una clínica, corroboramos que la marca es un concepto poco entendido del marketing. La marca es mucho más que todo eso: la marca es la promesa que realizamos y la reputación que queremos extender.

La marca es aquello que deseamos que nuestros clientes digan de nuestra organización cuando están con sus amigos o familiares. La marca es la promesa que una organización realiza a las personas que le importan. Todo lo que les quisiéramos contar, queremos que con el paso de los años quede asociado cuando hablen de nuestra marca.

Y es en el sector servicios profesionales (abogados, arquitectos, salud) donde el boca oreja sobre cómo se ha cumplido nuestra promesa es más importante. Pensemos en algunas marcas de salud para los españoles: Clínica Mayo, Anderson, Centro Baselga, Ruber, Dexeus, Guttman, Barraquer, Quirón. El cliente simplemente no sabe evaluar, y por ello necesita una reputación a la que agarrarse. Un cliente entiende el servicio prestado por el camarero, y por lo tanto no es tan importante la marca; pero es incapaz de entender el servicio del traumatólogo deportivo o del radioterapeuta, y aquí es donde la reputación es más importante.

El sector salud evoluciona hacia marcas que aporten promesas específicas para ciertos grupos de personas: promesas para la tercera edad, para las embarazadas, para los deportistas *amateurs*. Y las marcas que se generen deben tener dos características:

- El primer grupo de personas que debe crearse la promesa de la marca son los colaboradores internos. Un servicio es una suma de contactos con personas (recepción, administración, espera, atención, explicación, revisión, etc.). La promesa que hay en una marca la verificamos en cada contacto personal, los denominados «momentos de la verdad». Verificaremos su consistencia: quiero ver consistencia en todos los momentos de la verdad cuando voy a un restaurante tres estrellas, o cuando contrato al abogado especializado en el mercado japonés. El equipo de la clínica debe interiorizar cual-

quiera que sea nuestra promesa: atención en los detalles, flexibilidad, especialización, o la mejor cobertura geográfica.

- La marca generará sinergias positivas. Genera mayor posibilidad de subir precios o de ampliar la actividad privada. Genera mayor interés por el resto de nuestros servicios ofrecidos, sean tratamientos para niños o chequeos médicos integrales. Genera reducciones de coste en comunicación: las grandes marcas no necesitan gastar dinero en comunicación, porque toda la experiencia con la empresa es la mejor comunicación.

Finalmente, pensemos en el proceso para definir nuestra marca, y a estas alturas ya vemos que no empezamos ni por el diseñador gráfico ni por decidir cuál de nuestros apellidos suena mejor.

- Primero, entendamos qué percepción tienen de nosotros clientes y referidores. Les preguntaremos (a través de las técnicas de investigación), y acabaremos recogiendo las atribuciones de características humanas y de personalidad que el ser humano otorga a los objetos inanimados: deberemos captar si nuestra marca es percibida como aburrida, agresiva, engreída, o afable.
- Segundo, sobre esta realidad decidamos en qué queremos diferenciarnos. Seleccionemos nuestra promesa, que debe ser distinta de las que existen en el mercado, y por supuesto creíble y basada en elementos ciertos de nuestra actividad profesional.
- Tercero, impliquemos a todos los colaboradores internos en conocer, creer y comunicar nuestra diferencia. Ellos deben construir esta reputación en cada contacto con los clientes.

A partir de aquí, la podemos diseñar. Pero las grandes marcas no se construyen a partir del color del logo. Si analizamos el *ranking* de las marcas más reputadas (www.rankingthebrands.com): Apple, Disney, Bayer, Nestle, Novartis, BMW,...), podemos observar que hay diseños muy normales, que el grupo más relevante es el de empresas vinculadas al ámbito salud, y que todas ellas se diferencian claramente en nuestra mente. Son promesas claras, reputadas, diferenciadas.

Le preguntaban al fundador y propietario de Amazon, Jeff Bezos, una de las más reputadas y recientes al mismo tiempo, qué es una marca para él: «Una marca para una empresa es como la reputación para una persona: te ganas la reputación a través de intentar hacer todas las cosas bien». Por cierto, ¿cómo es el logo de Amazon? ■