

El camino hacia la omnicanalidad en la industria farmacéutica (*The path to pmnichannel in the pharmaceutical industry*)

Diego Branca¹

Material original autorizado para su primera publicación en la revista Ciencia y Tecnología de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Palermo.

Campo temático: Tecnologías de la Información.

Recepción: 20/1/2024 | Aceptación: 19/11/2024.

Resumen

Tradicionalmente, la industria farmacéutica ha sido rezagada en la adopción de tecnologías digitales, pero actualmente experimenta una rápida transformación digital, catalizada por la convergencia de tecnología móvil, computación en la nube y la explosión de datos, agravada por la pandemia de COVID-19. Este proceso busca potenciar el valor organizacional, centrado en el cliente, mediante la sinergia entre tecnología, datos y capacidades analíticas. El modelo de relacionamiento emerge como crucial en la experiencia del consumidor, definiendo la interacción entre la marca y los clientes. Este artículo analiza la evolución hacia la omnicanalidad, destacando elementos clave en estrategias omnicanal farmacéuticas. Inspirándose en prácticas exitosas, la guía propuesta se enfoca en la experiencia del cliente, personalización, conexión emocional, integración tecnológica y coherencia comunicativa en todos los canales.

Palabras claves: Transformación digital; omnicanalidad; experiencia del cliente; industria farmacéutica

¹ Ingeniero en Gestión Empresarial por parte del Tecnológico Nacional de México/ITES Cuautitlán Izcalli. Se desempeña como servidor público en el Servicio de Administración Tributaria y consultor independiente en Sistemas de Gestión Integrados. rafaelhernandez.ige@gmail.com

Abstract

Traditionally, the pharmaceutical industry has lagged behind in adopting digital technologies, but it is currently undergoing rapid digital transformation, catalyzed by the convergence of mobile technology, cloud computing, and the explosion of data, exacerbated by the COVID-19 pandemic. This process aims to enhance organizational value, centered on the customer, through the synergy between technology, data, and analytical capabilities. The relationship model emerges as crucial in the consumer experience, defining the interaction between the brand and customers. This article analyzes the evolution towards omnichannel, highlighting key elements in pharmaceutical omnichannel strategies. Drawing inspiration from successful practices, the proposed guide focuses on customer experience, personalization, emotional connection, technological integration, and communicative coherence across all channels.

Keywords: digital transformation; omnichannel; customer experience; pharmaceutical industry

1. Introducción

Tradicionalmente, la industria farmacéutica ha mostrado una relativa lentitud en la adopción de tecnologías digitales innovadoras en comparación con otros sectores, como la banca o el comercio. No obstante, en la actualidad, la industria se encuentra inmersa en un proceso acelerado de transformación digital (Kudumala, Konersmann, Israel, & Miranda, 2021) (Yang & He, 2023).

En este proceso se pueden identificar tres (3) fuerzas disruptivas claves que juegan un papel crucial: la rápida adopción de tecnología, los cambios en los comportamientos de los consumidores y el aumento de la competencia (Figura 1) (Hoong, y otros, 2013) (Ford, Blair, Naaz, & Overman, 2020).



Figura 1

En términos generales, se puede decir que el cambio en la velocidad de adopción de la tecnología se pudo observar por primera vez alrededor del año 2010, cuando la convergencia de tecnología móvil, la expansión de la computación en la nube y la explosión de datos crearon un entorno propicio para el despliegue de iniciativas digitales en diversos sectores. Sin embargo, fue el advenimiento de la pandemia de COVID-19 en 2020 el que desempeñó un papel crucial al catalizar y enfatizar aún más la urgencia de la transformación digital del sector. Este impulso, en términos de digitalización, generó un impacto directo en las farmacéuticas al lograr la priorización de las inversiones en proyectos asociados a la digitalización (Kudumala, Konersmann, Israel, & Miranda, 2021) (Yang & He, 2023) (Constantinides, 2006) (Schmidt & Jonas T. Karlsen, 2023).

Si consideramos que la madurez del sector se encuentra en un estadio incipiente, entonces vamos a observar que los proyectos asociados al proceso de digitalización

se van a caracterizar por hacer foco en la utilización de tecnología, datos y capacidades analíticas para potenciar el valor en la organización, pero saliendo de una mirada hegemónica organizacional endogámica para poner al cliente en el centro de las iniciativas. En esencia, se trata de una estrategia que busca aprovechar sinergias entre tecnología, datos y capacidades analíticas, para impulsar la eficiencia, la personalización y, en última instancia, la excelencia en la experiencia del cliente (Hoong, y otros, 2013) (Ford, Blair, Naaz, & Overman, 2020) (Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola, 2015) (Ward, Havas, Pinfold, & Slotemaker, 2022).

Uno de los aspectos imprescindibles que conforman una parte esencial de la experiencia del cliente es el modelo de relacionamiento en la medida en que la industria busca no solo proveer productos efectivos y de calidad para el tratamiento de las distintas patologías, sino que también busca construir conexiones sólidas y significativas con sus audiencias (Tang, 2023) y es el modelo de relacionamiento quien define la forma en que se establece la relación entre la “marca” y los “clientes” o “prospectos”.

En la construcción del modelo de relacionamiento se busca por un lado ofrecer una experiencia fluida y consistente, para los clientes, independiente del punto de contacto o canal con la marca, pero también mejorar la orquestación y la sincronización interna de cara a la organización al tener una visión holística y compartida de los clientes. Este nuevo modelo de relacionamiento se define como modelo omnicanal (Hoong, y otros, 2013) (Ward, Havas, Pinfold, & Slotemaker, 2022).

Si buscamos ejemplos fuera del sector de la salud, el modelo omnicanal de Nike puede ser un caso interesante y puede actuar como fuente de inspiración. Este modelo integra tanto el entorno físico como el digital, y brinda al cliente una experiencia totalmente personalizada e independiente del canal seleccionado para interactuar con la marca (Hub Redacción Contact Center, 2019) (Briedis, Gregg, Heidenreich, & Wei, 2021).

Aspectos clave de la estrategia de Nike:

- **Experiencia integrada:** Nike facilita a los clientes moverse entre sus tiendas físicas y plataforma digital, ofreciendo una experiencia consistente y personalizada en todos los puntos de contacto.
- **Personalización basada en datos:** Utiliza datos para comprender a los clientes y ofrecer recomendaciones personalizadas tanto en la selección de productos como en la interacción digital.
- **Construcción de conexión emocional:** Nike no solo vende productos, sino que también busca construir una conexión emocional con los clientes a través de campañas impactantes, programas de fidelización y experiencias únicas en tienda.

- **Incorporación de tecnología innovadora:** Nike utiliza aplicaciones móviles y experiencias en tienda basadas en realidad aumentada para mejorar la interacción del cliente, diferenciándose y mejorando la experiencia general.
- **Comunicación coherente:** Mantiene una voz de marca consistente en todos los canales, fortaleciendo la percepción de la marca y creando una experiencia unificada para el cliente en tiendas físicas, en línea y en redes sociales.

Otro ejemplo, fuera del sector, de un modelo relacionamiento omnicanal implementado de forma exitosa es el de Netflix (Martínez, 2017). En éste, además de ofrecer una experiencia independiente del dispositivo que se utilice para acceder a la plataforma, el modelo se adapta a nuevas formas de consumo y entre otras capacidades, genera una lista de recomendaciones de visualización personalizada y basada en el comportamiento del usuario.

Es relevante notar también que la omnicanalidad sugiere, en principio, una evolución de distintos modelos de relacionamiento: iniciando en un modelo mono-canal, pasando luego a uno multi-canal, siguiendo por un modelo transversal para evolucionar en el concepto de modelo omnicanal de relacionamiento y luego a la excelencia en la omnicanalidad (Figura 2) (Ward, Havas, Pinfeld, & Slotemaker, 2022).

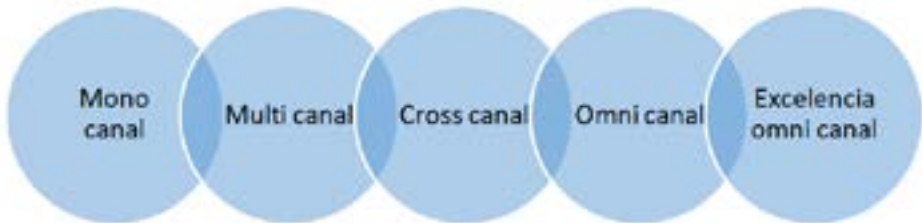


Figura 2

Este trabajo tiene como objetivo explorar y analizar la implementación de estrategias omnicanal en la industria farmacéutica. Se busca proporcionar una visión integral que guíe a las organizaciones hacia la excelencia en la omnicanalidad, destacando la importancia de distintos factores que tienen que influyen en el resultado final

2. De la mono-canalidad a la excelencia-canalidad

En el contexto de la filosofía de la ciencia, los esquemas clasificatorios son muy importantes, especialmente al principio del desarrollo de una teoría o concepto. En el marketing, el modelo de las 4Ps, creado por Neil H. Borden en 1950 y simplificado por Jerome McCarthy en la década de 1960, desempeñó este papel. Las

4Ps abordan los elementos clave para obtener una respuesta positiva del mercado, que son producto, precio, punto de venta y promoción (Figura 3) (Baker, 2001).



Figura 3

El concepto de “punto de venta” abarca tres subconceptos: mercado, distribución y canal. Históricamente, las estrategias comerciales se centraron en la disponibilidad del producto en un único canal, conocido como enfoque monocanal (Constantinides, 2006) (Baker, 2001).

En el contexto de la transformación de la industria farmacéutica, el rediseño del modelo de relacionamiento busca generar eficiencia operativa y mejorar la experiencia del cliente a través de la integración de todos los puntos de contacto (Hoong, y otros, 2013) (Ford, Blair, Naaz, & Overman, 2020) (Ward, Havas, Pinfold, & Slotemaker, 2022).

El paradigma del modelo de relacionamiento se ha movido hacia un enfoque multicanales, ofreciendo diversos canales de interacción con la marca. Sin embargo, esto puede resultar en experiencias discontinuas para el cliente (García, 2023).

Para superar estas limitaciones, se propone un modelo transversal o cross-channel que integra y coordina los diferentes canales de interacción, permitiendo a los clientes moverse de manera fluida y coherente entre ellos (García, 2023).

En la era digital actual, la omnicanalidad implica la integración sin fisuras de múltiples canales de distribución y comunicación, desde tiendas físicas hasta experiencias en línea y redes sociales (Hoong, y otros, 2013) (García, 2023).

La omnicanalidad se ha convertido en un imperativo organizacional, ya que los consumidores demandan experiencias coherentes y personalizadas en todos los canales de interacción con la marca (Hoong, y otros, 2013) (Schmidt & Jonas T. Karlsen, 2023) (García, 2023). Este enfoque integral redefine el concepto de “punto de venta”, abarcando la totalidad de la experiencia de compra del consumidor, tanto en el entorno digital como físico (Almquist, Senior, & Bloch, 2016) (Romero San José, García Núñez, & Tiegs, 2018).

Los nuevos requerimientos y comportamientos de los consumidores encuentran sustento en evidencia empírica, donde una gran proporción de clientes manifiesta frustración al interactuar con empresas a través de distintos canales y aboga por la implementación de un modelo de atención integrado (Romero San José, García Núñez, & Tiegs, 2018). La progresión del modelo de relacionamiento puede representarse en un esquema de madurez que refleja una transformación fundamental en la manera en que las empresas abordan la interacción con los consumidores.

Para generar valor a partir de estas iniciativas, las organizaciones deben equilibrar sus esfuerzos en cuatro dimensiones: estrategia y operaciones, gobernanza y mentalidad, percepciones del cliente y tecnología. Estas dimensiones desempeñan un papel fundamental en la entrega de experiencias deseadas para el cliente (Figura 4) (Schmidt & Jonas T. Karlsen, 2023) (Ward, Havas, Pinfeld, & Slotemaker, 2022) (Romero San José, García Núñez, & Tiegs, 2018).



Figura 4

3. Estrategia

Para abordar la estrategia omnicanal, es crucial tener en cuenta tanto los objetivos de la organización como la experiencia del cliente, adoptando una perspectiva de beneficio mutuo. Esto requiere una metodología que integre las diversas perspectivas de los clientes, incluyendo sus intereses, comportamientos y modelos mentales, junto con la visión organizacional y el soporte tecnológico necesario.

En la compleja industria farmacéutica, donde diversos stakeholders desempeñan roles fundamentales, es esencial centrarse en la experiencia del paciente como eje central de la estrategia omnicanal. El “camino del consumidor” o customer journey es una herramienta metodológica clave en este contexto, que permite mapear exhaustivamente cada etapa del viaje del paciente, desde el diagnóstico hasta el seguimiento del tratamiento. Esto facilita adaptar las estrategias omnicanal para proporcionar información y apoyo relevantes en momentos cruciales a lo largo del proceso, considerando tanto los puntos de contacto tradicionales como los digitales y emergentes.

Al centrarse en el paciente, esta aproximación no solo mejora la efectividad de la estrategia omnicanal, sino que también contribuye a ofrecer una atención más integral y personalizada, fortaleciendo la relación entre la industria farmacéutica y sus usuarios finales (Romero San José, García Núñez, & Tiegs, 2018) (Corbu, 2023) (Ward, Havas, Pinfold, & Slotemaker, 2022).

4. Percepciones del cliente

Dentro de las percepciones del cliente, la personalización de la experiencia es un aspecto clave. Los consumidores están utilizando cada vez más diversos puntos de contacto para interactuar con las marcas, en busca de una experiencia fluida y sin interrupciones (Hoong, y otros, 2013).

4.1 Personalización de la experiencia

En la personalización de esta experiencia, se destacan hitos que requieren cambios significativos desde estratégicos a nivel organizacional, pasando también por aspectos culturales y de mindset en la organización como hasta la tecnología involucrada:

4.2 Estrategia de complementariedad

En la transición del modelo multicanal al omnicanal es crucial abordar la transformación del “mindset” organizacional, desafiando la arraigada noción de la supremacía de un canal sobre otro. 1

Este proceso puede conceptualizarse como una evolución en la percepción de los canales, pasando de entidades independientes en competencia a elementos complementarios dentro de un enfoque integrado, subrayando la importancia de la unificación de métricas y la consideración de la elección del canal por parte del consumidor (Hoong, y otros, 2013).

4.3 Entendimiento de las preferencias de canales

Es imperativo reconocer que la elección del canal de interacción recae en el consumidor. Diferentes segmentos de consumidores optarán por distintas combinaciones de canales, dando lugar a una mayor fragmentación en su utilización. Esta combinación de canales se caracteriza por su dinamismo, fluctuando en función del tiempo, lugar y momento de interacción con la marca. Una estrategia omnicanal sofisticada se orientará hacia una segmentación dinámica de clientes al emprender acciones de relacionamiento, entendiendo la mutabilidad de las preferencias de canales como un fenómeno intrínsecamente vinculado a la interacción con la marca (Hoong, y otros, 2013).

4.4 Empoderando la experiencia del cliente con contenido personalizado

La personalización del contenido no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también fortalece la conexión emocional entre la marca y el cliente. Proporcionar información adaptada a las preferencias individuales crea un vínculo más fuerte. Esto incluye recomendaciones personalizadas, mensajes adaptados y experiencias únicas en la interacción digital. Una implementación efectiva de esta estrategia anticipa las necesidades del cliente y añade valor a cada interacción, lo que construye lealtad y proporciona una ventaja competitiva en un mercado omnicanal en constante evolución. El contenido se convierte así en una herramienta poderosa para mejorar la experiencia del cliente y construir relaciones sólidas (Hoong, y otros, 2013).

4.5 Consistencia

Por último, la consistencia tiene que ser considerada como el ingrediente secreto para mantener a los consumidores con un alto nivel de compromiso con la marca. Cuando se habla de consistencia se refiere específicamente a tres (3) aspectos de la misma (Pulido, Stone, & Strevel, 2014):

- Consistencia en la jornada del consumidor: Las interacciones coherentes a lo largo del viaje del cliente son clave para una buena experiencia.
- Consistencia emocional: Las emociones positivas, como la confianza, impulsan la satisfacción y la lealtad. La entrega coherente de experiencias contribuye a construir una conexión emocional sólida.

- **Consistencia comunicativa:** La marca se basa en cómo se comunican y entregan las promesas de manera consistente.

5. Tecnología

En el contexto actual, al ser imperativo que las organizaciones comprendan exhaustivamente el trayecto del consumidor a lo largo de sus diversas etapas y estados es crucial, entonces, que apliquen de manera creativa la tecnología adecuada en el momento oportuno para fomentar una participación más activa por parte del cliente (Hoong, y otros, 2013).

Es relevante, sin embargo, señalar una trampa común en este pilar: centrarse exclusivamente en la tecnología en lugar de enfocarse en la generación de valor para el cliente. Es decir, caer en la adopción apresurada de innovaciones tecnológicas puede resultar contraproducente si estas inversiones no se fundamentan en las necesidades reales del cliente o si no se ha definido claramente cómo generarán y mantendrán valor a gran escala (Briedis, Gregg, Heidenreich, & Wei, 2021). Este fenómeno, conocido también como “teatro de la innovación” (Blank, 2019), implica la adopción de tecnología sin un propósito alineado, lo que no solo genera gasto desde el punto de vista financiero, sino que también afecta la credibilidad integral del proceso de transformación.

6. Desafíos

La introducción de estrategias omnicanal en la industria desentraña un panorama complejo, entrelazando desafíos y oportunidades. En esta sección, exploraremos las dinámicas que impactan la efectividad de estas estrategias, resaltando aspectos cruciales que determinan el éxito en un entorno organizacional cada vez más conectado e interconectado (Corbu, 2023):

6.1 Datos

La ejecución eficaz de la estrategia omnicanal está intrínsecamente ligada a la gestión inteligente de datos. Aquí, el éxito o fracaso reside en la capacidad de la organización para abordar tanto los aspectos culturales como los tecnológicos relacionados con esta gestión. Culturalmente, es imperativo que los distintos sectores de la organización abandonen la mentalidad de silos con respecto a los datos y reconozcan su valor como un recurso estratégico renovable en lugar de un activo “no renovable” (Mewald, 2013).

6.2 Inercia en la adopción

Superar la inercia en la adopción es crucial para el éxito de la estrategia omnicanal. Esto implica superar la resistencia al cambio tanto a nivel cultural como tecnológico. Culturalmente, puede manifestarse como una resistencia arraigada a abandonar prácticas tradicionales. Requiere una reevaluación profunda de roles y procesos, así como programas de capacitación, comunicación efectiva y liderazgo comprometido.

6.3 Tecnología

Desde una perspectiva tecnológica, la infraestructura organizativa debe ser flexible y escalable para satisfacer las demandas del negocio. La tecnología es clave para la recopilación, procesamiento e intercambio de datos en tiempo real entre los canales omnicanal. La adopción de tecnologías emergentes, como inteligencia artificial y automatización, puede mejorar la eficiencia operativa y la personalización de las interacciones con los clientes. Sin embargo, su implementación puede enfrentar resistencia y requerir inversiones y aprendizaje.

6.4 Consideraciones éticas

Es esencial proteger la información personal y de salud con medidas sólidas de seguridad y consentimiento informado claro. La equidad en el acceso a la salud es crucial para evitar disparidades y garantizar inclusividad. La transparencia en la comunicación y la integridad de la información son clave, junto con la inclusión digital para asegurar accesibilidad. Estas consideraciones éticas son fundamentales para el cumplimiento normativo y la construcción de confianza en la implementación ética de estrategias omnicanal en la industria farmacéutica. (Petersen, 2024) (Wade, 2007) (IFPMA, 2021).

7. Conclusiones

La implementación efectiva de estrategias omnicanal en la industria farmacéutica requiere integración cuidadosa de elementos como personalización, consistencia en la experiencia del cliente y gestión inteligente de datos. La personalización y la consistencia son clave para construir conexiones emocionales sólidas con los clientes y mantener su fidelidad. La gestión ética de datos es crucial, destacando la importancia de la privacidad y la equidad en el acceso a la información de salud para construir confianza con los clientes.

Referencias

- Adhi, P., Glatzel, C., Lange, T., Magnus, K.-H., & Sanger, F. (2021). The winning formula: What it takes to build leading omnichannel operations. McKinsey.
- Almquist, E., Senior, J., & Bloch, N. (2016). The Elements of Value, Measuring—and delivering—what consumers really want . HBR.
- Baker, M. J. (2001). Marketing: Critical Perspectives on Business and Management. London: Routledge.
- Blank, S. (2019). Why Companies Do “Innovation Theater” Instead of Actual Innovation. HBR.
- Briedis, H., Gregg, B., Heidenreich, K., & Wei, W. L. (2021). Omnichannel: The path to value. McKinsey.
- Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. Journal of Marketing Management , 22, 407-438.
- Corbu, T. (09 de Febrero de 2023). Omnichannel healthcare strategy: challenges and opportunities. Obtenido de Digitalya: <https://digitalya.co/blog/omnichannel-healthcare-strategy/#2.1>
- Crawley, C. (1 de Junio de 2021). Governance for Omnichannel Marketing. Obtenido de Forum One: <https://www.forumone.com/insights/blog/governance-for-omnichannel-marketing/>
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). La transformación digital de la banca . Observatorio Economía Digital .
- Ford, J., Blair, A., Naaz, B., & Overman, J. (24 de Agosto de 2020). Biopharma leaders prioritize R&D, technological transformation, and global market presence. Obtenido de Deloitte Insights: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/life-sciences/pharmaceutical-industry-trends.html>
- Garcia, Y. (20 de Julio de 2023). Conoce las estrategias Multichannel, Omnichannel y Cross channel. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/estrategias-multichannel-omnichannel-cross-channel-marketing/>
- Hoong, V., Morgan, B., Nuyens, N., Veltman, T., Paalvast, M., & Yong-a-Poi, J. (2013). The digital transformation of customer services Our point of view. Deloitte.
- Hub Redacción Contact Center. (2019). Nike como ejemplo de gestión de la experiencia del cliente. (Contact Center Hub) Recuperado el

2024, de <https://contactcenterhub.es/nike-ejemplo-gestion-experiencia-cliente-2019-23-23098/>

IFPMA. (2021). IFPMA Data Ethics Principles. IFPMA.

Kudumala, A., Konersmann, T., Israel, A., & Miranda, W. (2021). Biopharma digital transformation: Gain an edge with leapfrog digital innovation. (Deloitte) Recuperado el 2024, de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/life-sciences/biopharma-digital-transformation.html>

Martínez, A. (2017). 5 claves de la estrategia omnicanal de Netflix. Obtenido de <https://www.dedalocomunicacion.com/estrategia-netflix/>

Mewald, C. (13 de Julio de 2013). Why Data Is *Not* the New Oil and Data Marketplaces Have Failed Us. Obtenido de Towards Data Science: <https://towardsdatascience.com/why-data-is-not-the-new-oil-and-data-marketplaces-have-failed-us-b42dd87a0ba0>

Petersen, M. K. (20 de Enero de 2024). Compliance in Pharma Marketing: A Focus on Omnichannel. Obtenido de Vertic: <https://www.vertic.com/our-thinking/compliance-in-pharma-marketing-a-focus-on-omnichannel>

Pulido, A., Stone, D., & Strevel, J. (2014). The three Cs of customer satisfaction: Consistency, consistency, consistency. McKinsey.

Romero San José, M. J., García Núñez, L., & Tiegs, C. M. (2018). El nuevo paradigma de la Omnicanalidad Hacia la excelencia en la experiencia del cliente. Minsalt.

Schmidt, D., & Jonas T. Karlsen, P. (2023). How life science companies can realize the value of omnichannel investments. Biobridge.

Tang, N. (2023). HCP 360 Playbook. (Deloitte) Recuperado el 2024, de <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/strategy-operations/articles/hcp360-playbook.html>

Wade, D. (2007). Ethics of collecting and using healthcare data. *BMJ*, 1330–1331.

Ward, S., Havas, A., Pinfold, N., & Slotemaker, W. (2022). Omnichannel Peak Performance . Deloitte.

Yang, G., & He, X. (2023). Enhancing the Efficacy of Pharmaceutical E-Commerce Through Omni-Channel Coordination. *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management*, 16(1).

