



Enviar a un amigo

Ricard Robledo. Global Head HCP Connection. Nutricia Advanced Medical Nutrition.

Transformación digital y desarrollo de ventajas competitivas sostenibles



11/7/2016 6428

La tecnología es un elemento disruptivo en los modelos de negocio de las diferentes industrias, y la prueba está en cómo ha cambiado las reglas del juego en sectores como el hotelero con www.airbnb.es, el del taxi con www.uber.com, y cómo lo hizo en su día con www.amazon.com al transformar el comercio electrónico.

Dentro de la industria farmacéutica, la digitalización no ha tenido todavía tal impacto como en las otras industrias, y podemos apuntar dos principales motivos que lo explican, como son el tener entorno regulado y el nivel de madurez digital del sector. Sin embargo, esto no quiere decir que la digitalización no vaya a afectar de la misma forma; la industria farmacéutica no puede aislarse en un entorno impermeable al ritmo al que avanzan los hábitos de adopción de nuevas tecnologías para pacientes y profesionales sanitarios. Si así fuera, existe el riesgo que la industria pueda caer en un limbo de "Darwinismo Digital"⁽¹⁾, al no poder avanzar y adaptarse al ritmo que la tecnología y los hábitos de profesionales sanitarios y pacientes lo hacen. Es precisamente este riesgo que hay sobre la mesa el que hace imprescindible afrontar los retos que hay con la transformación digital, y ser éstos una prioridad inequívoca también para nuestro sector.

Los procesos de Transformación Digital requieren pensar en un medio largo plazo, y asegurar que las acciones tácticas no definen estrategia (estrategia sólo hay una, digital es el entorno). En ese sentido, podemos considerar diferentes estadios en la Transformación Digital, diferentes fases⁽²⁾. A lo largo de este proceso, la digitalización tiene que ser la herramienta, no el fin, que permita desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Esta ventaja competitiva sostenible está ligada a la capacidad de aportar valor a pacientes y profesionales sanitarios, y en ese sentido, ser compañías Customer-Centric. Otro tipo de ventajas competitivas, como la de producto y/o precio, tienen casi siempre fecha de caducidad. La capacidad de poder aportar valor a clientes tiene que ir más allá de ofrecer servicios puntales y requiere que la industria afronte el reto de diversificar el negocio sin perder de vista su Core Business. En ese sentido, nunca pueden dejar de ser compañías centradas en ofrecer las mejores soluciones terapéuticas para cada tipo de paciente, sin embargo existe la oportunidad de posicionarse también como compañías proveedoras de servicios de salud⁽³⁾, que tenga la capacidad de aportar y ofrecer también soluciones en las distintas fases del ciclo del paciente: prevención, diagnóstico, tratamiento y prognosis.

La transformación digital es la palanca de cambio que puede permitir adaptarse a este nuevo escenario y poder desarrollar así este tipo de ventaja competitiva de una forma sostenible. Para ello, en este proceso de cambio tenemos que considerar tres pilares fundamentales: el cambio cultural que requiere la organización, la capacidad de ligar la digitalización con la efectividad de las acciones comerciales, y por último, la tecnología.

1. Cambio cultural

Es indispensable cambiar la mentalidad acerca de la tecnología y la digitalización, y al impacto que tienen que tener en una organización. En ese sentido, es necesario dejar de entender la digitalización no como un commodity que potencia el portfolio de productos, para pasar a ser un elemento integrado en el Core Business, y en el que las diferentes funciones y departamentos de una compañía están también involucrados.

El aspecto clave en el cambio cultural relacionado con la madurez digital está relacionado con la definición de unos objetivos claros; cuál es la meta final de la digitalización de la compañía. En ese sentido, hay que definir claramente el tipo de estrategia para desarrollar una ventaja competitiva sostenible, de cara a poder aportar valor a los diferentes tipos de clientes de una forma continuada. Para poder lograr este objetivo, se requiere una nueva forma de trabajar entre los diferentes departamentos, y para ellos es imprescindible una comunicación Top-Down en el que se marquen claramente cuál es el objetivo de la compañía para adquirir esa madurez digital que le permita el desarrollo de esa ventaja competitiva, y qué es lo que se tiene que hacer y cómo se tiene que hacer para conseguirlo.

La digitalización tiene que dejar de ser propiedad en exclusiva de los departamentos de Marketing Digital y/o IT, para ser un habilitador en las diferentes áreas del negocio; esto de algún modo se tiene que traducir en los objetivos a cumplir a final del año por todos los departamentos. No sólo el departamento de Marketing Digital y/o IT tiene que tener objetivos y KPI definidos relacionados con el desarrollo de una madurez digital, sino que todos los departamentos también lo tienen que tener incluido. Por ejemplo, realizar un porcentaje de visitas vía remota como forma de asegurar el desarrollo de modelos comerciales híbridos, o asegurar que acciones promocionales o de comunicación, como pueden ser la distribución de separatas, se hagan bajo demanda y/o incluyendo una versión online de cara a extender el ciclo de vida de esa acción.

El adquirir la madurez digital necesaria para poder desarrollar ese tipo de ventaja competitiva es complejo, por lo que es necesario aprovechar las sinergias entre diferentes países. En ese sentido, el cambio cultural no puede realizarse de forma aislada desde una oficina local y es necesario que sea un cambio de mentalidad a nivel corporativo y que se traduzca en acciones alineadas en las diferentes oficinas locales. Sólo de esta forma se podrán mejorar eficiencias en la implementación de las estrategias necesarias.

2. Efectividad comercial

La capacidad de aportar valor a los clientes reside en poder llegar a cubrir sus necesidades profesionales, en el caso de los profesionales sanitarios, o relacionadas con su salud, en el caso de los pacientes. Para ello se requiere poder maximizar la interacción a través de los diferentes canales o puntos de contacto que tengamos con ellos, y generar así datos y analizarlos para poder adaptar mejor el mensaje en las comunicaciones posteriores.

Para poder llegar a modelar las acciones en base al feedback recibido en las interacciones previas se necesita implementar una estrategia de Multicanalidad y Closed Loop (MCLM)⁽⁴⁾. Este tipo de estrategia permite gestionar de forma más efectiva la complejidad de un ecosistema de clientes, con características y necesidades diferentes. La gestión de esta interacción tiene tres criterios claves:

* Entender que tiene que ser una comunicación bidireccional para que sea efectiva, y no únicamente una interacción push por parte del delegado o del resto de canales de interacción.

* Para poder generar la interacción requerida en una comunicación bidireccional, se debe utilizar un modelo de comunicación híbrido, en el que se combinen acciones promocionales con acciones de servicio.

* Analizar los datos que se generen mediante la interacción en los diferentes canales y tomar decisiones en base a éstos. Generar muchos datos, si luego no se analizan ni se toman las decisiones oportunas, no tiene ningún sentido.

El implementar dicho tipo de estrategia está relacionado con un nivel de madurez digital que tiene su traducción en la efectividad de las acciones comerciales⁽⁵⁾.

La efectividad comercial, cuando hablamos de profesionales sanitarios, también tiene que tener en cuenta otros factores, como son los diferentes drivers que afectan a los hábitos de prescripción del profesional sanitario. En ese sentido, los delegados juegan un papel clave, pero no son los únicos factores que influyen al médico⁽⁶⁾.

La efectividad comercial radica, además de otros factores claves como una correcta segmentación y profiling del target, el poder implementar el adecuado marketing mix para cubrir todos los puntos de interacción con el target que aseguren el correcto nivel de impacto.

3. Tecnología

La transformación digital no depende sólo de la tecnología, y hay otros factores más importantes para llevarla a cabo de forma exitosa como son la definición de una clara estrategia⁽⁷⁾ con objetivos medibles y la correcta comunicación Top-Down. Sin embargo no cabe duda que sin una correcta visión de cómo ligar la tecnología con el negocio, ésta no podrá ser un capacitador para lograr los objetivos marcados.

En cuanto a los criterios claves a tener en cuenta para poder empujar el negocio desde una perspectiva digital, y especialmente cuando hablamos de acciones dirigidas a profesionales sanitarios, podríamos destacar los siguientes:

* El desarrollo de identidades digitales únicas para profesionales sanitarios, como www.nutriciaforprofessionals.com de cara a poder aglutinar todas las acciones, promocionales o no, bajo un mismo paraguas.

* Utilizar capas de validación de los profesionales sanitarios, como forma de asegurar que los usuarios sean clientes reales.

* Tener un sistema de reporte que permita el acceso a datos completos de los usuarios y de su comportamiento online; Google Analytics tiene su función pero no puede ser el único elemento de reporting.

* Procesos de integración de CRM, de cara a tener una foto 360 del profesional y poder ayudar al delegado a preparar mejor la siguiente interacción. Una integración entre una plataforma y el CRM no es equiparable a un sistema de reporting, ni puede cumplir la función de éste.

Bibliografía

- [1- http://www.wired.com/insights/2014/04/digital-darwinism-disruptive-technology-changing-business-good/](http://www.wired.com/insights/2014/04/digital-darwinism-disruptive-technology-changing-business-good/)
- [2- http://www.altimetergroup.com/2016/04/new-research-the-six-stages-of-digital-transformation](http://www.altimetergroup.com/2016/04/new-research-the-six-stages-of-digital-transformation)
- [3- http://www.rand.org/pubs/occasional_papers/OP381.html](http://www.rand.org/pubs/occasional_papers/OP381.html)
- [4- https://www.capgemini.com/resources/multichannel-closed-loop-marketing-digitally-transforming-the-life-sciences-industry](https://www.capgemini.com/resources/multichannel-closed-loop-marketing-digitally-transforming-the-life-sciences-industry)
- [5- www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf](http://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf)
- [6- http://blogs.wsj.com/pharmalot/2015/01/22/digital-sales-tools-are-influencing-more-docs-to-consider-prescriptions](http://blogs.wsj.com/pharmalot/2015/01/22/digital-sales-tools-are-influencing-more-docs-to-consider-prescriptions)
- [7- http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/technology-media-telecommunications/deloitte-cn-tmt-strategy-not-technology-drive-digital-transformation-en-150930.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/technology-media-telecommunications/deloitte-cn-tmt-strategy-not-technology-drive-digital-transformation-en-150930.pdf)

Categorías:

- Nuevas Tecnologías