



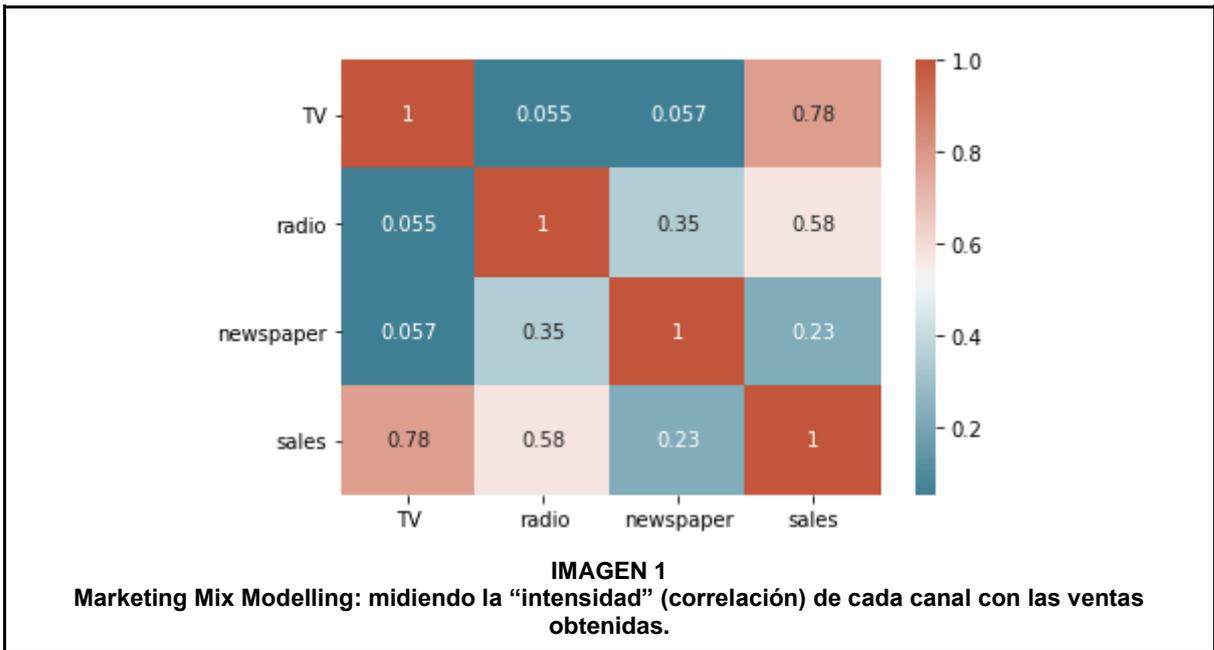
Estrategias de Omnicanalidad en la Industria Farmacéutica: tratando de separar la paja del trigo.

(El siguiente artículo es un FAQ -frequently asked questions- sobre Marketing y Omnicanalidad que busca aclarar los conceptos teóricos básicos sobre el tema)

Introducción

En el marketing paleolítico del siglo XX se proponía el armado de modelos estadísticos (regresiones) que exploraban la relación entre las inversiones publicitarias en los distintos canales de comunicación y las ventas que resultaban de ello.

A este modelado se lo conoce como "Marketing Mix Modelling". El objetivo es encontrar la inversión óptima para cada canal mediante proyecciones. La simulación de las variables busca cuál es el monto ideal de dinero a invertir en cada canal antes de que la relación con el ROI empiece a debilitarse. Es decir: ¿cuánto pongo y hasta cuándo?



Hasta aquí todo bien, pero luego aparecieron las redes sociales, y como frutilla del postre, el COVID. Las estrategias de marketing armadas con métodos del siglo XX de base “generalistas” dejaron de funcionar. La inversión en promoción ya no se puede determinar desde las variables macro. El nuevo paradigma del **Marketing de Precisión** impone la necesidad de trabajar cada conjunto de variables de manera individual sobre cada elemento de mi target. Ya no me sirve definir cuánto dinero poner en cada canal. ¡Es decir, debo armar un MMM para cada cliente!

El desafío es tan novedoso que requiere un cambio de mentalidad importante dentro del área de marketing. Lo más importante es entender que este tipo de estrategias no puede aplicarse sin el uso de tecnología sofisticada. Y que lamentablemente, la mayoría de los marketineros clásicos, desconocen su existencia, su uso y su aplicación.

¿Qué es el Mix de Canales?

El Mix de canales es la oferta de herramientas promocionales que utilizo para alcanzar a mi target. El primer paso para una estrategia de omnicanalidad es definirlo. Es el menú en términos promocionales.

Para una empresa es intuitivo entender el menú de oferta comercial: todos sabemos qué productos vendemos. Bueno, debemos hacer lo mismo con los canales promocionales. Tener en claro nuestro catálogo de oferta publicitaria. ¿Qué canales tenemos para ofrecer a nuestros clientes?

¿Cómo elijo los canales de mi Mix?

Es muy importante entender que los medios de comunicación que voy a utilizar para llegar a mi público objetivo deben ser elegidos con solo un tema en mente: mi target. El **Micro-marketing** o **Marketing de Precisión** propone una nueva forma de segmentación basada en el consumo promocional.

Hasta ahora se solía segmentar al target por su demanda: lo que nos compra. Así clasificamos a nuestros clientes por su importancia en base al volumen de productos que le vendemos, estimamos su potencial según el consumo de unidades de la competencia, etc.

Esto ya no alcanza. Necesitamos una segunda tipología de segmentación basada en el consumo promocional. Es decir que ya no solo nos interesa saber cómo consume nuestros productos, sino también cómo consume nuestro mix de canales promocionales. ¿Qué promoción prefiere? La célebre frase de MacLuhan “el medio es el mensaje” está más vigente que nunca.

Esta nueva segmentación tiene como finalidad ajustar el mix de canales para obtener la mayor eficiencia en la relación promocional con cada cliente y el retorno que esto genera.

¿Qué es la multicanalidad / omnicanalidad?

La estrategia de **multicanalidad** es en primera instancia un esquema de segmentación. Lo que buscamos es capturar la atención y la fidelidad de cada elemento de mi target ofreciéndole un menú de canales para que elija él cuáles son sus favoritos.

En esencia buscamos pasar la administración de la comunicación al target. El cliente se encarga del tema. Ya no disponemos de los canales y los imponemos al target. El abanico promocional, cuando se hace **marketing de precisión**, funciona de manera diferente. El enfoque es otro: la empresa diseña la propuesta del mix de canales y es el target quien decide cómo consumirlos.

La empresa propone, el cliente dispone.

En este sentido son las interacciones y el registro de las mismas, las que van perfilando el mix de canales a medida de cada individuo. Ampliaremos en breve...

¿Cómo se construye un mix de canales?

Las variables más obvias al momento de construir el mix de canales son las cuestiones de índole presupuestaria, las posibilidades técnicas, los recursos operativos y los objetivos comerciales.

Lo no tan obvio tiene que ver con las características de los canales. Aquí hay un tema que las empresas suelen pasar por alto: el mix de canales que oferta la compañía debe cubrir distintas tipologías que se relacionan principalmente con los perfiles de conducta del target.

Determinadas variables demográficas, psicográficas y de conducta son afines a ciertos canales. **Ciertas personalidades son afinidades a ciertos canales.** Y debemos garantizarnos que nuestro mix de canales cubra todas estas afinidades para no dejar a nadie fuera de la propuesta promocional diseñada.

Veamos a continuación estas tipologías teniendo en cuenta que de base deberíamos tener al menos un canal promocional para cada una de todas las combinaciones posibles.

¿Qué tipos de canales existen?

Hay tres clasificaciones binarias que es importante tener en cuenta. Debemos tener en claro cómo clasifica en ellas cada uno de nuestros canales para entender la cobertura que estamos teniendo.

1º tipología: CANAL PUSH o PULL. ¿El canal es invasivo o pasivo?

Un canal **push** es el que inicia el contacto desde el lado de la empresa. Hay un disparador nuestro hacia el target. Son comunicaciones invasivas que buscan forzar la atención. En esencia es cuando nosotros vamos a “molestar” al cliente, le golpeamos la puerta, lo invadimos. La iniciativa es nuestra. Ejemplos: visita presencial, visita virtual en tiempo real, mailing, Whatsapp.

Un canal **pull**, en cambio, es el que inicia el contacto desde el target. Es no invasivo. Son aquellos medios de comunicación que están disponibles para uso por demanda. Son canales pasivos a la espera de ser abordados por el target. La iniciativa es de él, nosotros lo esperamos. Ejemplos: call center, página web, chat de consultas.

Debemos contar con canales tanto **push** como **pull**. Hay tipologías de clientes que prefieren ser abordados y que su pregnancia de marca funciona mejor bajo este esquema, mientras que hay otros a los que la promoción invasiva les juega en contra, les cae mal y puede ser perjudicial en términos de resultados.

2º tipología: CANAL SINCRÓNICO o ASINCRÓNICO. ¿El canal funciona en tiempo real?

Un canal **sincrónico** es en el que la comunicación ocurre en tiempo real. Hay una sensación de *momentum*, de instante. Ejemplo: visita virtual en tiempo real, call center que atiende consultas telefónicamente, visita presencial.

Un canal **asincrónico**, en cambio, es aquel en el que la comunicación es por turnos, no hay inmediatez. Por ejemplo: un mail, un tutorial grabado, una comunicación escrita.

Esta distinción es importante porque también se ponen en juego tipologías diferenciadas del target. Hay personas con personalidades sociables que disfrutan de la inmediatez y del tiempo real mientras que otras se encuentran más cómodas en el manejo propio de sus tiempos. Así, estos segundos, van a tener mejores resultados si a la propuesta promocional la pueden consumir *on-demand*.

3º tipología: CANAL FRÍO o CÁLIDO. ¿La comunicación es afectiva o distante?

Un canal **cálido** es aquel en el que la comunicación se percibe como afectiva y comprometida. En general todos los canales que denotan un trato directo y personalizado serán percibidos como cálidos. Ejemplos: visita presencial o virtual donde el contacto es uno a uno, comunicaciones digitales directas como charlas telefónicas o chats, atención directa en un call center.

Un canal **frío**, por el contrario, es aquel que se percibe como masivo, generalizado, indirecto. Ejemplos: notificaciones masivas x email, cursos, tutoriales, conferencias. Por lo general vamos a tender a usar los canales fríos con aquellos clusters que no sean muy rentables. Es un tema de costos: los canales fríos son más baratos.

En épocas de **omnicanalidad**, debemos mixear los fríos con los cálidos para aquellos segmentos del target donde la rentabilidad sea alta y la competencia por la atención del cliente sea intensa. **Mix entre cálidos y fríos permiten reducir la recencia y posicionarnos mejor en el top of mind del target.**

¿Cómo saber si mi mix de canales es bueno?

El primer paso es cubrir las tipologías recién descritas de la mejor manera posible. Le propongo un ejercicio simple: complete la siguiente tabla con sus canales actuales. ¿Cómo clasifican para cada tipología? ¿Está cubriendo todas las combinaciones posibles?

Canal	¿Es PUSH o PULL?	¿Es SINCRÓNICO o ASINCRÓNICO?	¿Es FRÍO o CÁLIDO?
Visita presencial			
Webinars			
Etc...			

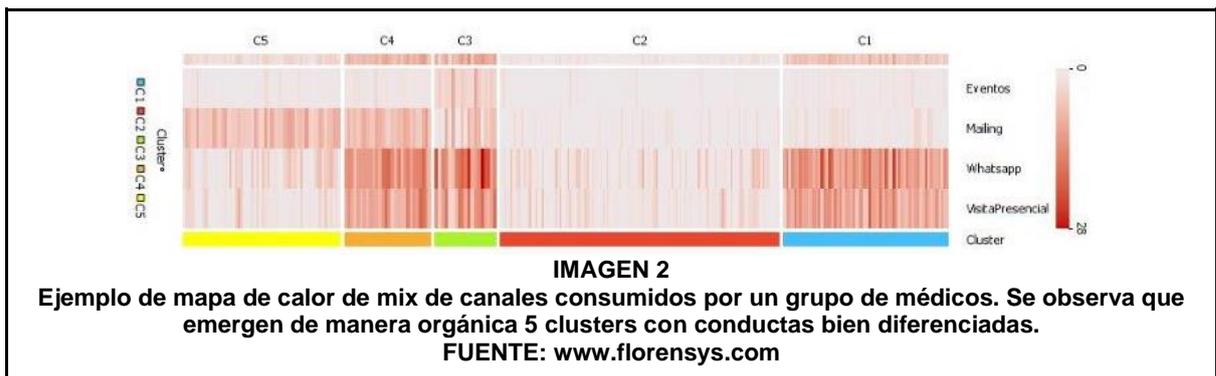
El segundo paso es evaluar el **mix de canales** en términos de resultados. Acá se complica el tema. He realizado estudios de marketing evaluando la efectividad del mix de canales de varios clientes míos y siempre emerge el mismo problema: la compañía evalúa mal la eficiencia de cada canal. Eligen los KPIs errados.

Es muy importante entender que un canal no es bueno o malo según cuánto se lo use. Recordemos que se trata de una estrategia de segmentación donde la empresa propone y el médico dispone. Puedo evaluar la rentabilidad del canal en particular en base a las ventas que me genera siempre y cuando cuente con herramientas para medirlo que sean confiables. Esto casi nunca sucede.

Más allá de eso, **la efectividad de cada canal deberá medirse en relación a cómo performa todo el mix y sus interacciones.** Un canal con poca penetración puede estar siendo usado por un grupo pequeño de médicos que no son alcanzados por otro canal. En cuyo caso debemos preguntarnos: más allá del poco uso, ¿nos conviene o no mantenerlo para llegar a ese segmento?

Por lo general lo que hacen en las empresas para definir si un canal funciona bien o mal es calcular KPIs de uso: ¿qué porcentaje de los emails se abrieron? ¿Cuántos médicos asistieron al webinar? ¿Qué promedio de visitas diarias hace el visitador? ¿Cuántas visitas virtuales hizo el call center?

Esto NO está bien. No debo evaluar a cada canal por su volumen de uso sino en relación a la premisa de que **la empresa propone y el target dispone.** Debo vincular su volumen de uso a la cobertura que obtiene en oposición a los otros canales. Cuanto más aislado funcione el canal, menos debería atreverme a cuestionarlo.



Entonces, lo que debo analizar no es el volumen de uso sino la permeabilidad del canal a cada segmento en contraposición a los otros medios. Veamos un ejemplo simplificado: todos los meses mando un email que solo lo leen el 1% de mis médicos. ¿Es este un canal que está funcionando mal? No necesariamente. ¿Ese 1% de médicos, cómo está consumiendo el resto del mix de canales? ¿Es abordado por los otros canales o solamente consumen la newsletter? La relevancia y la eficiencia del canal cambian si analizamos con más sofisticación la interacción de todos los canales entre ellos y con los distintos segmentos.

Lo más importante es hacer un análisis detallado de la tipología de consumo promocional. ¿Tengo en claro cómo se comportan los distintos segmentos de mi target con relación a mi promoción?

¿Es lo mismo Multicanalidad que Omnicanalidad?

En principio sí. Aunque algunos autores académicos hacen diferencia entre los términos. En general se usan como sinónimos o asumiendo que **omnicanalidad** es un estadio más sofisticado de la **multicanalidad**.

La **multicanalidad** supone el uso de múltiples canales de manera autónoma. El objetivo es sacar el mayor provecho del canal sin integración con los otros. La **omnicanalidad**, en cambio, responde a una estrategia cliente-céntrica donde todos los canales lo abordan con un corpus de mensajes coherentes y coordinados. Todo está integrado. Una primera aproximación a esta idea hace suponer que OMNI es mejor que MULTI porque está todo integrado. Pero hay que tener cuidado. Esto puede ser una falacia.

A primera vista podríamos suponer que una estrategia multicanal es peor que una omnicanal ya que nuestro instinto nos lleva a suponer que una comunicación integrada y coherente es lo mejor, pero el tema no es tan sencillo.

¡A veces una estrategia desarmonizada puede dar mejores resultados! No hay que olvidar que parte de la estrategia de usar varios canales supone un acomodamiento al perfil de cada objetivo. Si promocionamos un producto de venta libre, por ejemplo, es probable que nos convenga desarticular la comunicación que se hace en medios masivos de las redes sociales. El perfil demográfico es muy diferente. Mensajes más desenfadados a través de influencers se pueden diseñar por fuera del corpus de comunicación más tradicional que se propone para los medios masivos sin que esto juegue en contra.

¿Qué herramientas debo usar para armar mi estrategia de omnicanalidad (el problema de los proveedores)?

Acá hay dos caminos: el primero es usar una herramienta que integre todo. Hay algunas soluciones en el mercado que permiten unificar todo lo relativo al CRM, las redes sociales, mailings, etc en una única plataforma. Hay empresas que proveen soluciones de omnicanalidad muy completas y sus herramientas sirven para un modelo de comunicación integrado. Se gana en coherencia comunicacional pero se pierde flexibilidad. La dependencia con el proveedor de este tipo de soluciones es mayor. Estamos atados a lo que ofrece el proveedor y solemos caer en un molde que es el mismo que utilizan nuestros competidores. **Nos parecemos a los demás.**

Otra opción es trabajar con proveedores independientes para cada canal. A mi me parece lo más flexible. La dificultad está en la integración de los KPIs de resultados para poder evaluar las estrategias. Un proveedor por canal nos permite optar por herramientas altamente especializadas. Hay más posibilidad de maniobrar con creatividad. **Ganamos autonomía, perdemos cohesión.**

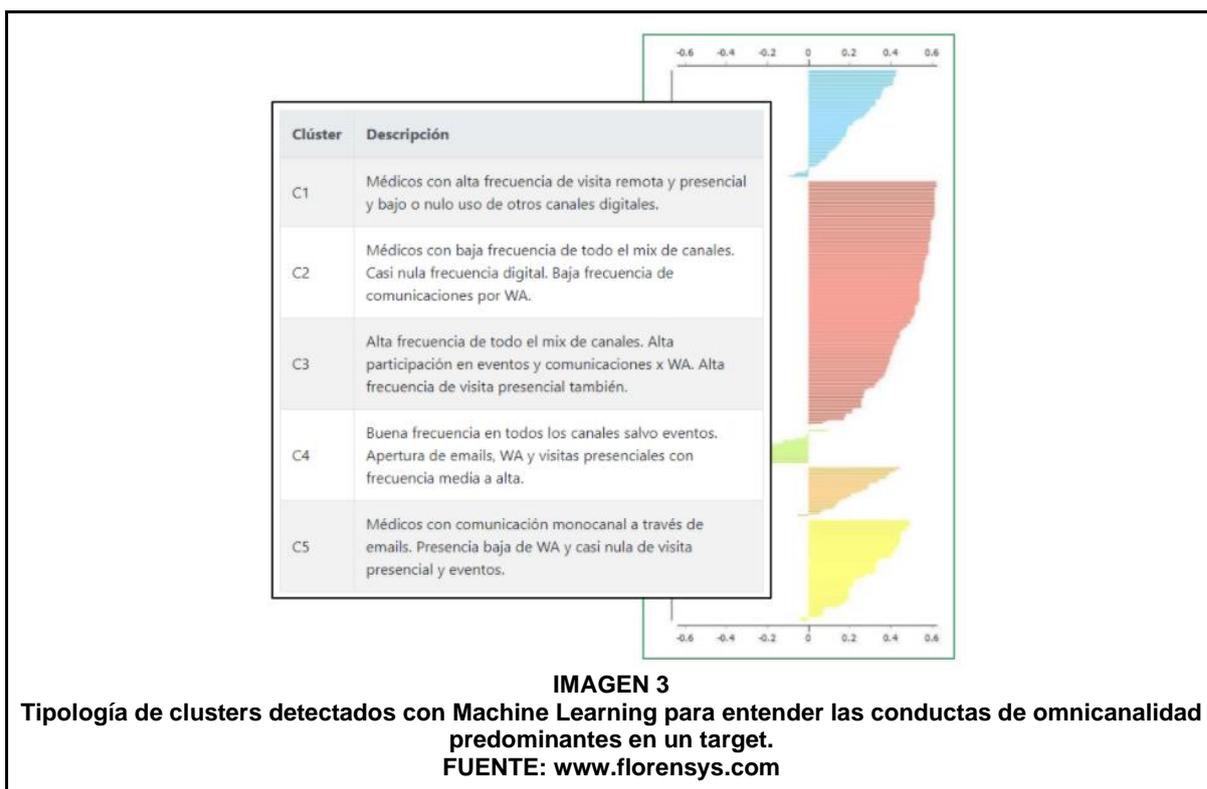
¿Qué consideraciones particulares debo tener en relación al rubro farmacéutico y la omnicanalidad?

El resultado de la estrategia de **omnicanalidad** es que cada canal determinará un segmento propio de predominancia. Esto complejiza el plan de marketing. Le agrega un nuevo modelo de segmentación que antes no teníamos que hacer. Ya no solo debemos determinar las estrategias de **adquisición** y **retención**, sino también el mix de canales apropiado para llevarlas a cabo.

En farma hay un problema adicional. Es una industria donde el margen de personalización de los contenidos es muy bajo. Restricciones legales y de compliance dificultan la parametrización de contenidos a medida. Bajo este nuevo paradigma del **micromarketing**, esto es una traba importante. **En farma, y en términos de personalización y segmentación a medida, lo único que queda por hacer es trabajar sobre las frecuencias y los canales.** Adaptarnos a cada médico desde allí, con la presencia justa y necesaria para no volvernos una molestia.

Si no podemos modificar el QUÉ, trabajemos sobre el CÓMO y el CUÁNDO.

Se vuelve fundamental también analizar periódicamente la clusterización por mix de canales para tener en claro las conductas que se están dando y cómo se distribuyen. Para esto se pueden aplicar técnicas de Machine Learning que encuentren las conductas distintivas y las agrupen. El paradigma del micro-marketing nos enfrenta con un fantasma de la niñez: las matemáticas.



Cierre

Mucho se escribe sobre la Omnicanalidad desde que el COVID se llevó puesto todas las premisas clásicas de la promoción médica. Pero mucho se dice y poco se enseña. En este artículo me propuse aportar información de corte académico que ayude a

entender la problemática y las posibilidades que de ella surgen. Espero haber alcanzado el objetivo.

Lic. Martín Marcelo Sgattoni
www.idealsur.com