

El Rol del Gerente Distrital de Ventas en la Industria Farmacéutica de América Latina: Soluciones AHORA para las Barreras de Siempre

By Cesar Rodrigues on Sep 9, 2015

Parte 2: Soluciones Ahora



En la primera parte de este artículo discutimos el rol fundamental que tiene el Gerente Distrital (GD o “First Line Manager”) en la industria farmacéutica por la posición privilegiada en la organización, en contacto con el mundo real de la calle y de los representantes y también el de las oficinas, estrategias de negocio y mercadotecnia.

Asimismo describimos cómo en su posición puede decidir e influenciar cuatro pilares de éxito en la venta y la prescripción: el rep/vendedor correcto, el cliente correcto, el mensaje correcto y los recursos correctos.

Luego hablamos de los cuatro principales factores que impiden que ese actor pueda operar de una manera mucho más eficiente y costo-efectiva. Recuerden que llegamos a la conclusión que el GD típicamente maneja recursos anuales por más de US\$ 1 millón y que limitar su trabajo solamente hacia “hacer coaching” del equipo es quizás un desperdicio.

Los cuatro factores que enumeramos son:

- Exceso de tareas administrativas;
- Métricas demasiado enfocadas en días de coaching;
- Remuneración variable que no estimula el deseo de ir “más allá”;
- Bajo reconocimiento y perspectivas de carrera.

Prometimos, al final del artículo, hablar de soluciones que pueden ser implementadas ahora y cómo el GD puede evolucionar en su papel dentro de la industria farmacéutica. Empecemos por lo tanto.

¿Cómo superar las barreras actuales a la eficiencia del trabajo del GD?

Cuando se habla del exceso de tareas administrativas, se habla de una manera general del tiempo dedicado a tareas que no agregan valor ni al negocio, ni al cliente.

De hecho, cuando un GD invierte demasiado tiempo en contestar correos electrónicos, acompañar por muchos días a reps experimentados y exitosos, trasladarse de un punto a otro de su distrito sin necesidad y quedarse atrapado en el tráfico, o participar en reuniones innecesarias está echando a la basura el recurso más valioso que hay: tiempo. El tiempo es un recurso que no se puede almacenar y hay que maximizar su empleo en tareas y actividades que valen la pena. ¿Cómo definir si la actividad “vale la pena”? Aquí es donde técnicas de incremento de productividad entran en juego, como por ejemplo LEAN y Six Sigma.

Hablemos de LEAN, que se adapta adecuadamente a distintos ambientes de negocio (no solo al de manufactura).

Su metodología involucra: (1) Definir lo que es Valor, (2) Identificar el proceso para entregar Valor y los desperdicios, (3) Rediseñar e implementar el proceso y (4) Re-iniciar el ciclo buscando mejora continua.

Hay que definir antes que nada “valor” desde el punto de vista del cliente. Por supuesto la primera pregunta que hay que contestar es “¿quién es el cliente?”. ¿El Rep? ¿El Médico? ¿El Paciente?. Aunque parezca sencillo, esta definición no es fácil y requiere mucha discusión. Una vez que se ha definido quien es el cliente, y lo que es el valor de su punto de vista, se puede determinar cómo medir ese valor, y hacer el seguimiento del progreso.

El próximo paso es el análisis de todos los procesos implementados para proporcionar al cliente lo que necesita. Aquí hay un momento crucial: ubicar donde están los desperdicios: las actividades o acciones que no tienen valor agregado. Estos desperdicios deben ser identificados y eliminados en el próximo paso, cuando los nuevos procesos se configuran e implementan.. Finalmente hay que seguir midiendo el Valor y buscar la “perfección” reiniciando el ciclo – no hay un nivel óptimo de desempeño.

Esta es una visión bastante simple de LEAN. Hay mucha literatura sobre el tema y les invito a descubrir más.

Al fin y al cabo LEAN, Six Sigma y otros modelos son probablemente la mejor solución para mejorar la eficiencia de los Gerentes Distritales. Durante la aplicación de la metodología pueden ocurrir revoluciones. ¿Llegaríamos a la conclusión que el corazón de la función de los GDs ya no es solamente el “coaching”? ¿Quizás...

¿Cómo medir el desempeño de los Gerentes Distritales?

En la parte uno de este artículo definimos KPIs como *indicadores* de desempeño (performance), pero no deberían ser el performance per se. De una manera sencilla, los KPIs miden “lo que hacemos” y los resultados son “lo que logramos”. O sea KPIs dicen si estamos haciendo lo que es importante para que los resultados sean alcanzados. Tradicionalmente la industria farmacéutica eligió “coaching” como el KPI más importante para los GDs – de hecho en la mayoría de las compañías, tiempo dedicado al coaching es el único. No voy a retar si “coaching” todavía es el único enfoque importante de la función de Gerente Distrital, pero voy a discutir cómo mejorar el KPI “% de tiempo de coaching” y discutir otros indicadores de performance que pueden complementar. En primer lugar hablemos de “tiempo de coaching”.

• KPI #1: Actividad de Coaching

La mayoría de las empresas con las que he hablado definen trabajo acompañando al representante como tiempo de “coaching” y tienen como objetivo alrededor del 70%. Hay una sutil diferencia entre las compañías que cuentan “días de coaching” y las que cuantifican “visitas acompañadas”.

La gran debilidad en los dos casos es que raramente existen condiciones para implementar un real coaching con el tiempo, los recursos y la ubicación requeridos para hacerlo bien. En general el GD y el rep tienen un rápido intercambio de impresiones después de cada cita con el cliente, en la sala de espera o en el auto, siguiendo para la próxima visita. Al fin del día, ya un tanto cansados, también en el auto o algún restaurante se hace un resumen del día y definen en conjunto las futuras acciones. Lejos de ser una verdadera sesión de coaching.

Una solución posible es una mezcla, donde el KPI incluye tiempo del GD con su equipo en el campo y también incluir sesiones adecuadas de coaching, que no necesariamente ocurren en los días de trabajo de campo.

Como ejemplo, el Gerente de Distrito podría tener como meta 14 días enteros de trabajo en el campo con representantes y también sesiones de coaching mensuales de por lo menos 2 horas para cada rep donde se discute todos aspectos del trabajo del representante: resultados, premios, cuotas, visitas realizadas, oportunidades, planes especiales, desarrollo, etc.. Sería imposible estar presencialmente con todos los representantes cada ciclo, pero las sesiones de coaching deberían ocurrir por video-conferencia o Skype. Cambios importantes tendrían que ocurrir:

- Integración de reportes de las sesiones de coaching en el sistema de CRM;
- Mejores recursos de tecnología de comunicación;
- Capacitación y entrenamiento de los GDs en lo que es “verdadero coaching”

Un aspecto importante a resaltar es que el Coaching es un proceso continuo y que las retroalimentaciones debieran hacerse a manera de “capítulos de un libro” donde se vea progresión en las áreas de oportunidad. El realizar sesiones de Coaching como eventos aislados perdería todos los beneficios de este importante proceso.

• KPI #2: Promedio de Evaluaciones de Conocimiento de los Reps

Este es un KPI quizás polémico. ¿Cuánto el conocimiento de los Reps puede contribuir para el performance de ventas y prescripción del distrito? Muchísimo yo diría. Las evaluaciones cuando están bien hechas, expresan el nivel del conocimiento técnico de los Reps. Para los nuevos productos, cada vez más de nicho, biológicos, de alta especialidad hay que conocerlos muy muy bien. Luego, un alto conocimiento técnico tiene que tener alta correlación con los resultados logrados por los Reps. Es importante comprender que el garantizador del nivel de aprendizaje del equipo debe ser el GD – no el Departamento de Entrenamiento, ya que es fundamental que el GD confirme que este conocimiento se usa con el cliente para aclarar sus preguntas, manejar sus objeciones, transmitir los mensajes clave, etc. De otra manera sería conocimiento-teórico-sin-utilidad-práctica-para-el-negocio.

• KPI #3: Índice Ponderado de Actividad del Equipo (IPA)

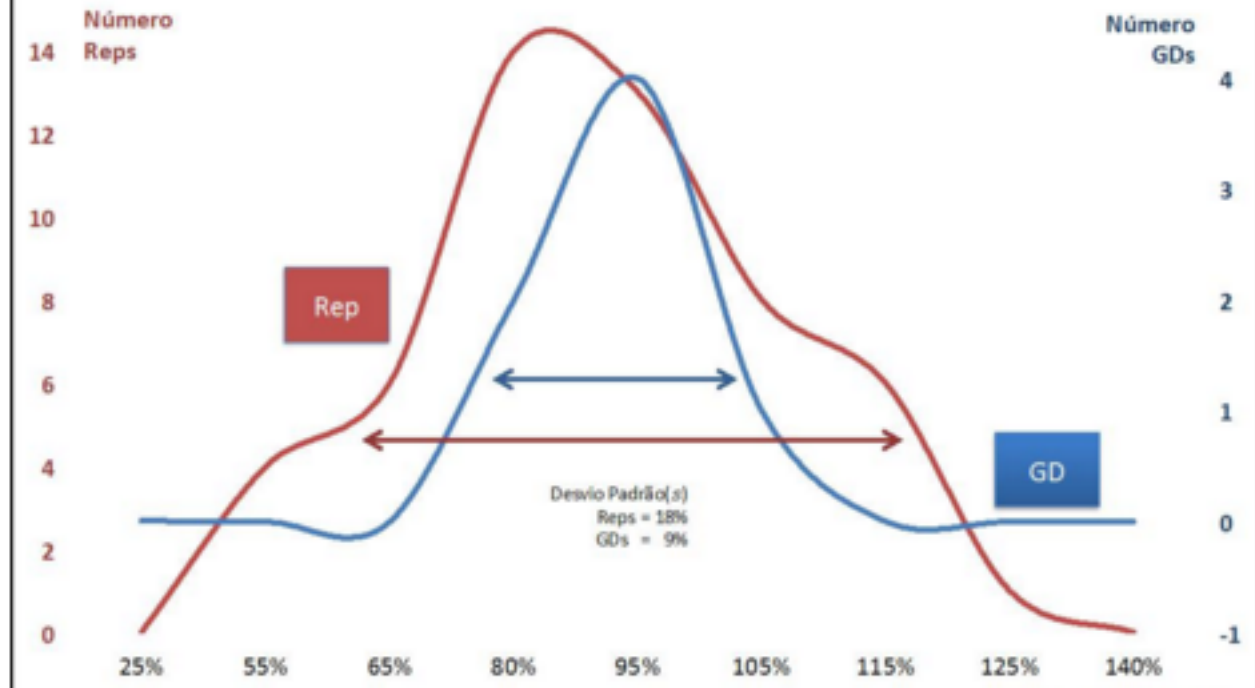
Haciendo un paralelo con el fútbol americano, el KPI #1 propuesto tiene que ver con el tiempo e instrucción que el coach proporciona a los jugadores. El KPI #2 representa el conocimiento que el equipo tiene del “playbook”. El KPI #3 es sobre la ejecución de las jugadas del equipo (NO confundir con los “touch-downs” que representan los resultados). Propongo aquí una mezcla de los principales KPIs de actividad, ponderados de acuerdo con la estrategia de los productos. Solamente como ejemplo:

IPA	Resultado	Factor	Total
Cobertura Segmento ‘A’	95.0%	0.40	0.380
Número de Visitas	90.0%	0.25	0.225
Medias de Visitas / Día	85.0%	0.15	0.128
Frecuencia Segmento ‘A’	90.0%	0.20	0.180
= Score IPA			0.913

¿Cómo impulsar el desempeño con premios más atractivos?

En la primera parte de este artículo, hablamos del factor de “compresión” que tiene el pago variable del GD cuando es la pura suma de los resultados del equipo versus las cuotas. Lo que se observa en la realidad es que siempre algunos Reps van a estar por encima del objetivo, otros abajo, lo que matemáticamente comprime el pago variable del GD siempre alrededor del 100%.

En el gráfico abajo, un ejemplo real:



El pago promedio de la variable para los GDs es de 92%, mientras que para los Reps es de 89%. Pero la desviación típica es del 18% para los Reps y 9% para los GDs (la mitad). Por lo tanto, la dispersión del pago variable es 65% - 119% para el GD y 35% - 143% para el Rep.

La solución para romper la inercia de ese tipo de mecanismo de pago es introducir distintos aceleradores para que el sueldo variable sea más elástico y pueda variar hacia arriba y se estimule a los GDs a buscar superación continua. ¿Cómo se puede hacer? Tres ideas:

- Bono para los GDs que tengan todos sus Reps por arriba del 100% de la cuota;
- Bono para los GDs que tengan resultados en venta consistentemente altos;
- Factores de aceleración para el pago más agresivos que para el Rep (ejemplo: 110% por cobertura = 135% de sueldo variable).

Hay compañías que tienen la práctica de pagar por el cumplimiento de los KPIs de actividad del equipo. A mí nunca me encantó la idea, ya que hay una confusión en pago por performance y pago por hacer el trabajo (en oficina equivaldría a que nos dan un bono por llegar a nuestra hora de entrada!). Ya he usado el no cumplimiento de los KPIs de actividad como penalidad en el sueldo variable de los GDs – algo extremadamente impopular...

¿Cómo mantener la motivación y el entusiasmo de los GDs?

Es un hecho que la mayoría de los Gerentes Distritales terminarán su carrera profesional como Gerentes Distritales. Así que es bastante retador que ellos mantengan una actitud positiva por décadas, sin que se sientan estancados y busquen otras compañías solamente para que algo cambie. Son muy raras las compañías que se dan cuenta de este hecho y que proporcionen oportunidades de reconocimiento, desarrollo y progreso profesional para los GDs. Creo que hay 4 cosas muy sencillas que se pueden hacer para superar ese obstáculo:

• Crear una plan de carrera para el GD

Lo sé que ya hay muchas empresas que lo hacen – pero otras tanto no. Hay posiciones para las cuales el término “Junior” y “Senior” son tradicionales, como para los Jefes de Producto. Hace todo sentido que eso también sea hecho para la Gerencia Distrital, y permita que ellos tengan una meta profesional de mediano plazo. Se requiere tener mucho cuidado ya que existe una ansiedad de quitar el “Junior” lo más pronto posible del nuevo GD o confundir “senior” con “edad”. También, cuando en un momento todos los GDs son senior, el significado y el valor se pierden. Para ser efectiva, esa progresión de carrera, en una compañía tiene que haber GDs Junior, Profesional y Senior.

Me atrevo a proponer una matriz con una distribución de la población de “Distritales”:

Guía: Tempo na Posição e Nível		Tempo na Posição (Anos)				Distribuição
		0-5	>5-10	>10-15	>15	
Nível	Senior		5	10	15	30
	Profissional	5	20	25		50
	Junior	20				20
Distribuição		25	25	35	15	100

Prodigios Esperado "Zona Proibida"

Interpretando: la empresa desea tener la mitad de sus GDs como “Profesional” (maduros), el 30% como “Senior” y el 20% como “Junior”. La mayoría de los “Senior” tendrán más de 10 años en la posición, sin embargo algunos pocos podrían ascender a ese status después de cinco años – pero nadie puede llegar a “Senior” antes de los 5 años. La otra cara de la moneda es que nadie puede ser “Junior” después de 5 años – ni tampoco “Profesional” después de 15 años en la posición. Hay que abrir espacio para nuevos “Junior”.

Es importante que las Competencias se alineen a cada etapa, por lo cual un trabajo transversal con el área de Recursos Humanos es vital para hacer las definiciones correspondientes. Otro punto relevante es el entrenamiento y la preparación que el profesional requiere a cada ascensión, en especial los “nuevos GDs” – el Rep que alcanza la posición de GD Junior.

• Establecer programas de reconocimiento de performance exclusivos

En una de las compañías en que he trabajado, el programa de reconocimiento global se llamaba “Sales Champions” – una tradición que elegía el 1% de los Reps del mundo para la ceremonia de premiación en Europa, conducida por el CEO en persona. Por supuesto el 1% de decenas de miles de reps en el mundo representaba muchísimos Reps para ser reconocidos. Solamente de América Latina eran casi 50 personas, más parejas. El problema es que la cifra de 1% no era suficiente para reconocer los mejores Gerentes de Distrito, no alcanzando ni siquiera 1 GD por país de Latinoamérica. ¿Cómo elegir 5 GDs entre 15 países distintos? Pensando en eso, se creó específicamente para América Latina el “Coaching Champions” que premiaba el mejor GD de cada país. El concepto del programa fue creado por Rolando Vázquez, hoy en día en la posición de Gerente de Excelencia Comercial e Inteligencia de Negocios para Centro América, de Merck Serono: “Siempre me incomodaba la falta de programas exclusivos para dar protagonismo a los Gerentes Distritales de performance superior. A mí me parecía que la misma importancia que el “Sales Champions” dada al Rep tendría que tener una contrapartida para los GDs. Afortunadamente el liderazgo regional aprobó mi propuesta para el programa y “Coaching Champions” se transformó en un gran éxito que impulsó nuestros Gerentes Distritales hacia continua superación. La ceremonia de premiación ocurría en un crucero y rápidamente ganó inmenso prestigio entre los GDs”.

Por supuesto los criterios del concurso tienen que estar totalmente en línea con reglas de premiación (pago variable) para que no ocurran distorsiones.

• Implementar Programas de Desarrollo para los GDs de alto potencial

La última pieza del rompecabezas consiste en los programas de desarrollo para GDs seleccionados de acuerdo con el potencial identificado. Importante: no basta tener alto potencial para participar de este tipo de programa – un buen desempeño es una pre-condición fundamental.

He tenido la experiencia de haber patrocinado un programa de desarrollo para GDs en el cual se eligió 7 profesionales entre 30 Gerentes Distritales de la compañía.

El esquema incluía presentaciones, exámenes, pláticas de expertos, evaluaciones de perfil de liderazgo (P.I. – Predictive Index ®) y programas individuales de desarrollo con el apoyo profesional: ingles, MBA o cursos especiales. Al final de cada año se confirmaba la permanencia o no del GD en el programa. Los resultados después de 5 años de programa: de los siete GDs son senior, 3 ascendieron a una posición de Gerencia Nacional o Regional de Ventas, 2 lograron posiciones en Marketing y uno alcanzó una Gerencia de Entrenamiento. Solamente uno no obtuvo progreso satisfactorio y fue excluido del programa.

El éxito de los programas de desarrollo para Gerentes Distritales está basado en:

- Concentración de recursos:** desarrollar pocos profesionales, cuidadosamente seleccionados
- Meritocracia:** emplear un panel que elija los participantes, evitando “favoritos”. Ellos tienen que tener legitimidad frente a los otros GDs
- Transparencia:** las personas elegidas para el programa tienen que tener claro que la participación no significa una promesa de promoción, ni la garantía de que permanezca en el programa
- Esfuerzo extra:** los elegidos tienen que hacer su parte, dedicando su tiempo extra-trabajo a estudiar y participar de actividades mientras mantienen su desempeño
- Seguimiento:** no “start & stop”, no es posible hacerlo solamente cuando hay presupuesto

En conclusión...

Llegamos así a una propuesta de cómo superar los principales desafíos de la función de la Gerencia Distrital de la industria farmacéutica ahora. Son soluciones razonablemente sencillas y de rápida implementación, que sin embargo pueden impulsar drásticamente los resultados de nuestros GDs.

Hay de todo para todos aquí: para GDs experimentados la perspectiva de llegar a “Senior” y ser una referencia, como coach. Para los nuevos GDs la oportunidad de tener su potencial reconocido rápidamente y ser escogido para programa de desarrollo. El Gerente el GD establecido, la oportunidad de maximizar sus ingresos a través de premios variables atractivos. Y para todos, la posibilidad de ser reconocido como uno de los mejores por toda organización en una posición vista por todos como crucial para el éxito de los negocios.

En la Parte 3 de esta serie de artículos hablaremos de los posibles caminos de la Gerencia de Distrito en los próximos 5 a 10 años.

Si quieres contactarme directamente, mi email es: cesar.rodrigues@mac.com