



Published on *eyeforpharma* (<http://es.eyeforpharma.com>)

El Rol del Gerente Distrital de Ventas en la Industria Farmacéutica de América Latina: ¿Es el Enfoque Actual el Mejor?

Posted by [Cesar Rodrigues](#) ^[1] on Jul 29, 2015

Parte 1: ¿En Dónde Estamos?

Pasado y Presente en la Gerencia Distrital Farma

Entre todos los roles de la industria farmacéutica, es probable que el que menos cambió en las últimas décadas sea el del gerente distrital de ventas, o gerente de distrito (GD) – lo que en inglés llaman “first line manager” o “area manager”. Para conceptuar bien, hablamos del profesional que tiene como responsabilidad la supervisión y coordinación de un equipo de representantes de ventas o promoción médica, usualmente entre 6 a 10 de ellos. Él es el primer “enlace” de contacto entre el “mundo real” del representante en la calle y los “pasillos del palacio” de la compañía.

Mientras el representante de ventas ha tenido que adaptarse en las últimas décadas a nuevas tecnologías, a nuevos actores en la toma de decisión prescriptiva, a la exigencia de un nivel de conocimiento técnico más alto, a la realidad del mercado de genéricos; nuestros gerentes distritales siguen con las mismas actividades desde hace 50 años.

De entrada deben dedicar el 80% de su tiempo para acompañar a sus reps en la visita médica y tienen un día a la semana para realizar trabajos administrativos.

Es verdad que el acercamiento de su actuación ha cambiado. En el comienzo tenía una imagen de verdugo, papel de “garantizador” de la ejecución, antipático, dictatorial y muchas veces cruel. Más adelante, la idea evolucionó para el GD como un “militar” que comanda sus soldados en una guerra. Pasó a ser un líder, que tiene algún carisma, pero su equipo no tiene la menor posibilidad de discutir sus órdenes.

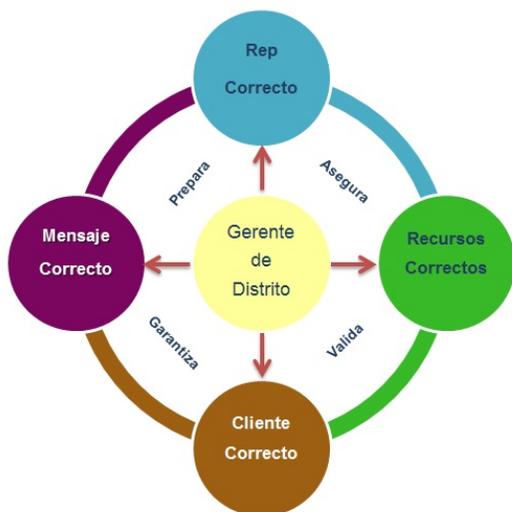
En los últimos 20 años el GD gana popularidad en el concepto de “coach”, carismático, motivador, consejero entrenador. Luego los representantes serían como un equipo de fútbol, que siguen las tácticas definidas por el gerente de distrito. Además es esperado que dentro de su papel de coach, el gerente de distrito desarrolle sus comandados, los entrene, los ayude a obtener más y más éxito. Quizás tenga que ser un psicólogo en momentos cruciales.

Es donde la industria se encuentra hoy por hoy: el discurso es que el gerente distrital debe ser un coach e invertir por lo menos el 70% de su tiempo trabajando con el rep o, como dicen, “dando coaching”. Por ello la mayoría de las compañías tienen como el principal KPI para el gerente del distrito el porcentaje de tiempo invertido en coaching, midiendo la cantidad de días del ciclo en el cual él estuvo “en la calle”.

Esa visión simple olvida la gran importancia de el rol que tiene en la industria farmacéutica. El GD está en una posición privilegiada, donde puede actuar en cuatro elementos claves de éxito de los negocios:

- Rep correcto
- Cliente correcto
- Mensaje correcto

- Recursos correctos



Rep Correcto: Asegura y Prepara

El GD está en la mejor posición posible para ubicar a los mejores profesionales para el equipo en su distrito. Quizás procedan de la competencia, trabajen en farmacias o en hospitales, hagan parte de otros equipos de su mismo laboratorio... no importa. El GD puede reclutar y seleccionar a sus reps y además capacitarlos para que ejecuten su función con eficiencia.

Cliente Correcto: Garantiza y Valida

Por su conocimiento de los territorios de su distrito, el GD debe tener claro quiénes son los clientes de más alto potencial de negocios. Estos clientes muchas veces están por debajo del radar de las auditorias de mercado y son invisibles por así decir. El GD garantiza que ellos no se queden fuera del registro. Por otro lado, los clientes deben tener su perfil correctamente definido por los reps, para que una adecuada segmentación y “*targeting*” sean hechos. Para evitar errores, por ejemplo, un sí un médico de bajo potencial es categorizado como “A” por el rep, el GD debe hacer la validación y así estar seguro de que los clientes de mayor potencial reciban un mejor aporte de recursos.

Mensaje Correcto: Prepara y Garantiza

El GD, en su papel de entrenador es responsable por comprender muy bien los mensajes promocionales de los productos, inclusive el racional mercadológico que tienen y su intento estratégico. Junto al equipo, él va a transmitir el conocimiento y hacer que sus reps vayan a la calle preparados al 100%. Durante sus salidas al campo el GD verifica la entrega de los mensajes y hace alguna sintonía-fina si necesario. Es importante notar la dimensión de la preparación del mensaje correcto: la retroalimentación al departamento de mercadeo sobre el impacto que los mensajes promocionales alcanzan con los clientes. Es común que en la práctica un mensaje promocional no funcione bien y que sea necesario cambiarlo. El GD es el actor que tiene mejor condición de identificar la situación.

Recursos Correctos: Asegura y Valida

La gran mayoría de nuestras compañías trabaja con paquetes iguales de materiales promocionales y muestras. Es decir, el departamento de promoción envía “x” muestras del producto “y” por médico visitado. Pocos son los que operan con pedidos personalizados de materiales (donde cada rep elige qué quiere recibir y cuánto), lo que es solamente posible cuando el equipo tiene un alto nivel de madurez. Sin embargo, el GD si tiene la condición de solicitar aportes distintos para su distrito, planes y presupuestos adicionales, asegurando que lo que recibe su equipo es lo que mejor para aumentar los resultados.

En su trabajo junto a sus reps validará la utilización de los elementos promocionales, su eficacia y proporcionará el feedback a los jefes de producto.

En resumen, el poder de los GDs para impulsar resultados es fenomenal y puede ir mucho más allá que “dar coaching”.

¿Desperdicio de un Recurso de Alto Valor?

El GD en los países de América Latina tiene en sus manos una significativa inversión, hecho que no todos se dan cuenta.

Solamente los costos de un rep (sueldo, beneficios, equipos, alimentación etc.) tienen un promedio aproximado de US\$ 100,000/ año^[1] ^[2]. Lo que significa que el GD tiene la responsabilidad de recursos de US\$ 800,000 al año apenas hablando de su equipo (8 reps, US\$ 100,000). Añadiendo inversiones promocionales de los productos, fácilmente se llega a más de US\$ 1 millón.

GDs: Principales Problemas

Podemos enumerar cuatro problemas principales en el manejo de los GDs, que afectan la optimización de sus resultados:

1. Exceso de tareas administrativas;
2. Métricas muy enfocadas en días de coaching;
3. Remuneración variable de baja elasticidad;
4. Bajo reconocimiento y perspectivas de carrera.

Exploremos entonces cada uno de los problemas y las razones, aunque sean encarados como parte integral de la posición y por eso no sean retadas, son una barrera a la eficacia y efectividad de los GDs, luego de los equipos de ventas en general.

Lo Administrativo: Emails, Papeles, Firmas, Autorizaciones ... y más Emails

Los GDs tienen obligaciones distintas sobre la utilización de su tiempo y sus atribuciones laborales, en especial el exceso de tareas administrativas que no agregan valor. Si para los reps, alrededor del 10% de su tiempo es empleado en tareas administrativas^[2] ^[3], para el GD eso es más como el 30% conservadoramente (1.5 días a la semana).

En una encuesta con GDs brasileños, se llegó a la conclusión que un ahorro significativo de tiempo podría ser logrado a través de la reducción del número de los emails corporativos que iban indistintamente a todos los empleados de la compañía, pero que solamente son útiles para los que trabajan en la oficina. Comenta respecto a esto Mauricio Cepeda, Senior Principal de IMS, quien tuvo el liderazgo de un proyecto piloto para mejorar la efectividad del equipo de ventas de un importante laboratorio en Brasil: “Quedamos impresionados con la cantidad de emails que recibían los GDs. Pudimos reducirlos considerablemente con la introducción de un simple filtro. Otro hallazgo interesante es que el GD tenía tareas que no agregaban ningún valor, como autorizar a los representantes que habían fallado en una prueba de conocimiento, para que lo hicieran una segunda vez. El sistema ya registraba el número de intentos (lo que era el objetivo de hacer la autorización...). Por lo tanto eliminamos la necesidad de esa autorización. Parecen cosas chicas pero las va añadiendo y resulta un ahorro importante de tiempo”.

KPI del GD: ¿Qué Medir?

De entrada hay que separar lo que son resultados (ventas, prescripción, participación de mercado) de lo que son los indicadores (el “I” de KPI). De una manera sencilla, los resultados serían como los goles en un partido de futbol, mientras los indicadores serían las variables como porcentual de tiempo con la pelota, número de ataques, pases correctos etc.

Tanto los resultados de un equipo como los indicadores deben de ser parte de un “dashboard” o “panel de control” – pero esto es un tema que quedará para una futura discusión.

La elección de un “Performance Indicator” que sea clave (Key) debe tener en cuenta una probable relación de causa-efecto. En el caso de un rep, un KPI clásico es “Cobertura del Panel Médico” – porcentual de médicos que fueran visitados en el ciclo promocional. Uno espera que – ojalá – altas tasas de cobertura estén relacionadas a mejores índices de prescripción, participación de mercado y ventas. Entonces es un KPI válido.

Cuando pensamos en el GD, lo que vemos es que el KPI número uno es “porcentaje del tiempo dedicado al coaching”. La meta para ese KPI es generalmente 70% a 80%, pero todo depende de cómo validar ese tiempo. Si uno considera coaching como una visita acompañada, basta un “check” en una cajita en el sistema de CRM del rep. Pero, ¿sería una visita acompañada lo mismo que coaching? Además, un GD puede hacer, por ejemplo, cuatro visitas durante todo un día y ocho el día siguiente. Son dos días enteros de coaching, pero en términos de promedio de visitas, es solamente día y medio. Hay que definir lo que exactamente se espera del coach y cómo medirlo en cifras.

Pero ese no puede ser el único KPI.

El efecto de remunerar por el promedio del equipo

En el pago variable de los representantes, la práctica de utilizar un factor de aceleración es bastante popular. En pocas palabras, si el rep cumple el 100% de su cuota, gana 100% de su variable, pero si llega a 110%, gana 120% del variable hasta un determinado límite como “del 150% de la cuota en adelante, recibe 250% del pago variable”.

Esa maniobra resulta en una dispersión interesante de la ganancia de los reps, los que logran un poco más ganan más, pero los que logran más ganan mucho más. El inverso es también verdadero ya que abajo de una cierta cobertura de cuota, el pago variable es cero. Esto es un fuerte motivador para la búsqueda constante para mejorar resultados.

Esa misma motivación no se ve en el caso de los GDs, quizás por la práctica común de sumar todas las cuotas del equipo y atribuirle a ese mismo GD. El resultado es que con eso el efecto de aceleración se pierde para él. Instintivamente el GD sabe que algunos de su equipo van a estar por arriba de la cuota y otros tantos por debajo. En la suma, casi siempre el pago variable recibido por el GD estará cerca al 100%. En un estudio con los GDs de la compañía farmacéutica Sanofi Colombia, en el 2014, eso quedó probado: entre los reps, el 40.4% quedaron entre 90% y 110% del pago variable, 46.2% por debajo del 90% y 13.4% arriba del 110%.

Para los GDs de esos equipos, 71.4% quedaron entre 90% y 110% y 28.6% por debajo del 90%. Es evidente la menor dispersión de la curva de remuneración de los GDs – luego menor también la motivación para superarse.

Podría decirse que la zanahoria para los GDs es menos atractiva que la zanahoria prometida para los reps.

Ahora soy un Gerente Distrital. ¿Qué más me queda?

Se estima que un rep sea promovido a GD más o menos a los 30 años de edad. Si tiene las competencias y mucha suerte, en los próximos 30 años laborales tendrá otra promoción. Aunque parezca muy pesimista, eso es un hecho estadístico: para cada 8 reps hay 1 GD, para cada 10 GDs, 1 Gerente Nacional o Regional.

Es decir, alrededor del 90% de los que empiezan en la posición de GD se van a jubilar en la misma posición. ¿Cómo mantener la motivación durante décadas?

Aunque algunos GDs si logran moverse hacia una carrera en marketing, es una minoría. En una gran compañía farmacéutica multinacional en América Latina hubo un censo para determinar el perfil de los Gerentes Distritales, con más de 350 participantes. Las cifras mostraron que más de la mitad ya lleva más de 10 años en la posición.

¿Hay como resolver estos desafíos? Y después, ¿cuál es la próxima frontera para esa posición tan clave?

Las respuestas vienen en la parte 2 de este artículo. Mientras tanto por favor compartan sus opiniones.

[1] Compañías multinacionales grandes en América Latina. Como ejemplo en Colombia el costo anual es cerca de US\$ 120,000 / año. En México el costo es aproximado de US\$ 85,000.

[2] BCG: Fixing Fatal Flaws in Your Sales Force.

[4]

[5]

Links:

[1] <http://es.eyeforpharma.com/users/cesar-rodriguez>

[2] file:///firstconf/centralfolders/Pharma/Latam%20Main%20Docs/Spanish%20eyeforpharma%20website/Articles%20DONE/Cesar%20Rodrigues%20-%2029%20July%20-%20BusinessDM%20v2.docx#_ftn1

[3] file:///firstconf/centralfolders/Pharma/Latam%20Main%20Docs/Spanish%20eyeforpharma%20website/Articles%20DONE/Cesar%20Rodrigues%20-%2029%20July%20-%20BusinessDM%20v2.docx#_ftn2

[4] file:///firstconf/centralfolders/Pharma/Latam%20Main%20Docs/Spanish%20eyeforpharma%20website/Articles%20DONE/Cesar%20Rodrigues%20-%2029%20July%20-%20BusinessDM%20v2.docx#_ftnref1

[5] file:///firstconf/centralfolders/Pharma/Latam%20Main%20Docs/Spanish%20eyeforpharma%20website/Articles%20DONE/Cesar%20Rodrigues%20-%2029%20July%20-%20BusinessDM%20v2.docx#_ftnref2