

Dimensionar fuerza de ventas: *un verdadero desafío*

Aldo Tassara – AT&A

La optimización de la fuerza de ventas es una constante preocupación de la industria farmacéutica. Como Factores Críticos de Éxito emergen claramente: tamaño y organización

En términos generales, cuando se trata de optimizar la gestión de la fuerza de ventas, las áreas sobre las cuales se pone mayor énfasis son aquellas relacionadas con la calidad de las diferentes funciones.

Por eso es por lo que hay un amplio consenso sobre la necesidad de capacitar a los APM (conocimientos técnicos y habilidades de venta) y de desarrollar a los mandos medios (dirección/administración/coaching/motivación). En este sentido se puede afirmar que no se observan diferencias conceptuales importantes entre empresas, independientemente de su origen y tamaño.

En cuanto a los aspectos operativos de la fuerza de ventas, no existe una visión tan compartida, posiblemente debido a las necesidades diferenciadas que tiene cada compañía en función del tamaño de su estructura; número de productos a promover; impacto cualitativo de cada contacto (condicionado por la competencia que se genera por obtener el tiempo -cada vez más reducido- y la atención de los MD's) y el ciclo de vida / perfil de sus productos.

Uno de los temas más controvertidos es la estrategia de acercamiento promocional a los médicos; aún hoy, cuando la necesidad de identificar correctamente al target de más alto potencial prescriptivo tiene aceptación casi unánime (y existen herramientas muy útiles para ello) son muchos los que, en la práctica, optan por una promoción "intensiva" y así alcanzan porcentajes muy altos de cobertura en cada una de sus especialidades objetivo. Mientras que otros, casi como regla, se concentran en las franjas de médicos de mayor productividad "per cápita"; de este modo, tal vez resignando en demasía alcance en su cobertura.

Diferentes criterios también se observan en lo que hace a los aspectos organizacionales de la fuerza de ventas. Hay quienes confían en equipos generales, mientras que otros se inclinan más por estructuras especializadas o áreas de negocios.

Decir que una estrategia es más adecuada que la otra sería expresar adhesión a un pensamiento rígido, justamente cuando lo que se pretende demostrar son los beneficios de la flexibilidad estructural de las organizaciones, para hacerlas más adaptables a las necesidades específicas de cada producto y de esa manera maximizar la relación inversión-contribución. En síntesis, a fin de establecer las necesidades de fuerza de ventas, cada producto debería ser considerado, inicialmente, como un ente aislado de todos los demás.

De la consolidación de las estrategias particulares de los diferentes productos, surgirán distintas alternativas, en cuanto a tamaño/organización/regionalización de la fuerza de ventas, de las cuales se podrá optar por aquella que armonice mejor con los objetivos estratégicos de la empresa, a mediano y largo plazo.

Los interrogantes en cuanto al tipo de organización de ventas que requiere la empresa emergen con mayor fuerza cuando se plantea la necesidad de ampliar la base de médicos, para responder al desafío de introducir nuevos productos, al tiempo que se debe seguir dando sustento a otros que transitan por etapas más avanzadas de su ciclo de vida o bien cuando los resultados del negocio no se comportan de acuerdo con las expectativas previas.

Aunque las características de ambas situaciones son diferentes, muchas veces se establece entre ellas una relación "circular" de causa-efecto.

Momentos de optimismo contagiante llevan a que, partiendo del muy conocido: "estamos en desventaja numérica en comparación con nuestros competidores", se incrementen las estructuras de venta en forma importante; o, como contrapartida, demasiado rápidamente se pase a la etapa de reducción de personal, sin detenerse demasiado tiempo en analizar por qué una organización comercial exitosa con el producto "A" no pudo tener, al mismo tiempo, una performance comparable con el "B" o el "C".

Si bien se reconoce que las estructuras de ventas necesariamente deben ser dinámicas, cambios inadecuados, en su tamaño u organización, podrían exacerbar la inestabilidad a tal punto que las decisiones se vean influenciadas por los humores del corto plazo.

Conclusión: Pérdida de dinero, tiempo y -tal vez lo más importante- el costo de la oportunidad perdida para la organización. Sin olvidar un problema social evitable y conflictos que, aun sin emerger claramente a la superficie, permanecerán larvados e impactarán en los negocios del mediano/largo plazo.

En este primer acercamiento al tema optimización de la fuerza de ventas se podría inferir que mientras para la capacitación y desarrollo se tiende a recurrir más comúnmente a ciencias educativas y del comportamiento, para la definición de los aspectos relacionados con tamaño, estructura y regionalización, se parte de supuestos y tratamientos posiblemente más empíricos.

Estas situaciones en apariencia tan obvias no deberían, en teoría, presentarse en las empresas. Sin embargo, ¿quién de los profesionales del marketing farmacéutico no ha sido protagonista o testigo de situaciones parecidas? Nosotros mismos hemos tenido la oportunidad de analizar casos reales, cuyas conclusiones recomendaron cambios importantes en la orientación de los recursos humanos y materiales.

Todos sabemos que la fuerza de ventas es el principal costo de marketing de la industria farmacéutica. Si lo midiéramos con relación a las ventas totales de cada empresa, seguramente serian lo suficientemente elocuentes *per se* como para imaginar que índices de ineficiencia, aun no muy altos, pueden llegar a impactar negativamente en la contribución final del negocio y, por ende, preocupar a los accionistas o a las casas matrices.

Posiblemente, el mensaje principal a rescatar es que, dadas las implicancias para la salud del negocio, cualquier definición con relación al tamaño y la organización de la fuerza de ventas debe ser considerada como parte de la estrategia global de la empresa a mediano/largo plazo y que, por lo tanto, requiere un análisis integrado que excede, por lejos, cualquier valoración basada en la visión parcializada de quienes tienen responsabilidades específicas en las áreas de planeamiento de las estrategias o del gerenciamiento promocional. Es así como, la participación en este proceso de las diferentes áreas de marketing (producto - training - marketing research) y de sectores no comerciales enriquece el resultado final del ejercicio, y genera un compromiso más sólido de todos los responsables directos e indirectos de los resultados.

A partir del "Caso Base", normalmente representado por el plan de negocios para 3-5 años, se debería considerar el impacto que podrían generar en la definición del tamaño/organización de la fuerza de ventas:

- La introducción de nuevos productos (cuidados primarios o focalizados).
- La actividad promocional de los productos en venta (según su ciclo de vida y su sensibilidad al esfuerzo)

- Evolución de: costos/precios/contribución por producto
- Nuevos competidores (incluyendo genéricos).
- Sinergia o conflictos potenciales entre productos.
- Cambios en: indicaciones/dosificaciones/tamaños/tecnología (productos propios y competidores)
- Oportunidades de cooperación (co-marketing, co-promoción, licencias, etc.)
- Cambios políticos/económicos/sociales/tecnológicos/terapéuticos/culturales (por ejemplo: futuro de la seguridad social / rol de los consumidores / pagadores / nuevos jugadores / terapias de precisión, por mencionar solo algunos,).
- Otros canales disponibles de comunicación/servicios (MSL – apoyo a pacientes).

Estos son sólo algunos de los aspectos a considerar. No se debe descartar otros inherentes a cada situación o empresa. En el proceso de análisis resulta imposible aislar uno de ellos del resto, ya que tienen entre sí una alta interdependencia y ejercen gran influencia en la definición del tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.

La calidad de la información será la materia prima más importante para el análisis cuali/cuantitativo de las diferentes alternativas posibles para cada uno de los productos. Conviene reiterar que este paso requiere del *expertise* y juicio no solo de los integrantes del área comercial.

Definición del tamaño de la fuerza de ventas

- ❖ *Cómo reaccionarán los diferentes productos —en términos de venta/contribución— incrementando o reduciendo la audiencia y/o el número de contactos/año y/o cambiando la posición promocional (1ra, 2da.. etc.).*

Qué respuesta se obtendría retirando todo el esfuerzo promocional, reemplazándolo por recursos alternativos (meetings, redes, etc.)

- ❖ *Cuál sería, en el tiempo, el grado de fidelidad a la marca: Qué proporción de las ventas de un año son la consecuencia del esfuerzo de años anteriores (efecto inercial) y cuál es el resultado neto que en ese año va a generar la inversión (resultado neto = resultado del año - efecto inercial).*
- ❖ *Demanda de tiempo promocional "extra" y función tiempo: En ciertos casos (particularmente en oportunidad de lanzar nuevos productos) la demanda de APM adicionales está limitada a la etapa introductoria (p.ej.: primeros dos años), lo cual puede obligar a incorporar personal contratado. Las debilidades de esta alternativa son principalmente: una persona sin experiencia necesita cierto tiempo para funcionar a "full" y la motivación del individuo se va debilitando a medida que se acerca el fin de su relación o directamente intenta migrar a otra empresa.*

En otros mercados las organizaciones de ventas por contrato (CSO), ofrecen representantes médicos experimentados y altamente capacitados, para cubrir los tiempos de demanda "pico"; esta alternativa, que podría generar oportunidades de trabajo con menores incertidumbres para empresa-empleado, aun no se ha desarrollado totalmente en la Argentina, principalmente por el tipo de regulaciones laborales que aún persisten.

Organización de la fuerza de ventas: equipo/unidades especiales

- ❖ *Normalmente son útiles cuando se requiere una estructura de venta de tamaño mediano a pequeño, con responsabilidad sobre productos para patologías no frecuentes o con alta sinergia entre sí (por indicación y por target médico), donde el potencial de prescripciones*

tiene un grado de concentración medio o alto y, por ende, donde se obtendría la mejor respuesta con audiencias reducidas, en las cuales se deberá priorizar la frecuencia por sobre el porcentaje de cobertura.

- ❖ *Tal vez las "luces amarillas" de este tipo de estructuras sean la factibilidad geográfica y el riesgo de crear "empresas" dentro de las propias empresas.*

Muchas preguntas más deberán ser formuladas y muchas dudas deberán ser despejadas hasta que se puedan ofrecer recomendaciones de valor a la dirección.

Conviene destacar que existen recursos técnicos (modelos) que pueden cooperar en todo el proceso de dimensionamiento de la fuerza de venta.

Recomendar el tamaño/estructura/regionalización más adecuados de la fuerza de ventas, como hemos intentado expresar en este trabajo, es posiblemente una de las definiciones más importantes y complejas en la elaboración del plan estratégico de negocios (3 a 5 años) y requiere revisiones regulares.

Lejos de nuestro pensamiento está la idea de reducir las estructuras como único instrumento para mejorar los resultados del corto plazo. Por el contrario, el desafío propuesto es, básicamente, desarrollar toda la aptitud y actitud de la organización, con el fin de hacer más y mejores cosas con los recursos humanos disponibles; evitando las reacciones espasmódicas, eufóricas o depresivas que, curiosamente, es muy común que se retroalimenten entre sí para comprometer el futuro de la organización y de su gente.