



■ Roger Torné. Socio Grupo SCA

Cualquiera que lleve más de 15 años en la industria farmacéutica evidenciará un gran cambio desde sus inicios a la actualidad. En muchas empresas por el momento los ánimos son tensos, aún calmados pero también expectantes, mientras que **en la mayoría poco a poco van saltando las alarmas que incitan a una reducción de costes debido a un margen menguante**, un entorno hostil debido a la presión de la administración, pérdida de patentes y a la dificultad de poner en el mercado nuevos productos.

Tecnología en el área comercial de la Industria Farmacéutica

Tiempos de **cambio**

Alrededor del mundo se está replanteando la eficacia de los medios comerciales habituales, incluida la visita médica y en aquellos países donde la legislación lo permite se experimenta una verdadera revolución en el área de la distribución. Las grandes multinacionales poco a poco desincentivan sus mercados más maduros, incluida España, para dirigir sus inversiones hacia mercados emergentes donde el crecimiento es más seguro.

En este escenario, donde la reducción de empleo y la congelación salarial acaba afectando a la industria, se convierte en un periodo donde las acciones defensivas deben unirse a las nuevas estrategias que permitan reinventar el marketing y las ventas del futuro, donde la efectividad y la rentabilidad dejarán de ser recursos semánticos para empezar a guiar cualquier decisión de forma pragmática.

Hacia un nuevo negocio

El negocio futuro parece indicar que lleva-

■ EL NEGOCIO FUTURO LLEVARÁ A QUE LAS EMPRESAS SE ENFRENTEN A NUEVOS INTERLOCUTORES, MULTIPLICANDO LOS MENSAJES Y CANALES DE INFORMACIÓN Y VENTA, SEGÚN LA EVOLUCIÓN LEGISLATIVA

rá a las empresas a enfrentarse a nuevos interlocutores y a multiplicar los mensajes y canales de información y venta, aunque todo ello también dependerá de la evolución de la férrea legislación a la que estamos acostumbrados en este sector. Al médico se le sumarán actores importantes como la farmacia, farmacéuticos de zona, gerentes de áreas sanitarias y muy posiblemente los consumidores finales.

En nuestro país estamos inmersos en más cambios, de un único sistema de salud hemos ido pasando a tener múltiples sistemas distintos una vez las autonomías con- seguían y desarrollaban competencias, con

el resultado de la heterogeneidad territorial en el proceso de venta. Lo que vale en Asturias no tiene porqué valer en Andalucía.

■ Cuando se hace menos caja

Si entre las variables de la expresión del problema entra el margen y la disminución de ventas, solo quedan dos variables en la ecuación del éxito en el futuro: rebaja de costes y optimización de recursos. Todos aquellos tópicos que se repetían en las escuelas de negocios y en cada uno de los artículos de management ahora son realidad para la industria farmacéutica. En el futuro, el significado de competir puede que tenga que ver más con sobrevivir que con ganar cuota de mercado.

Es evidente que la rebaja de costes debe plantearse de una forma global, pues en una industria que ha dispuesto de amplios márgenes en el pasado, existen posiblemente muchas áreas donde poder pasar la tijera buscando una racionalización, identificando duplicidades y eliminando gastos superfluos.

Mi foco personal en los 20 años que llevo en la industria siempre ha estado en el área comercial, por lo que dejo para otro autor el análisis en el resto de áreas. Pero cuando hablamos de retos importantes, en cualquier departamento, deberíamos pensar en personas más capacitadas, más coordinadas y rápidas en la toma de decisiones y mejor adaptadas al medio en el que se mueven.

En un entorno competitivo, la información es una de las herramientas más decisivas ya que es la que nos permite componer una imagen más exacta de la realidad que nos rodea y para ello, cuando el volumen y variedad de la información es grande y variopinto se convierte en necesario contar con los sistemas informáticos adecuados. Aunque para gestionar el conocimiento los sistemas de información deberán dejar de ser un *gadget* administrativo para convertirse en aliados reales de la estrategia comercial.

Hasta la fecha, algunas empresas han desechado la inversión en herramientas informáticas orientadas al marketing y las ventas, otras muchas han invertido ingentes cantidades de sus inflados presupuestos para disponer de herramientas más modernas que siguen realizando las mismas funciones que hace 15 años mientras que unas pocas se han centrado en buscar herramientas que aportaran un valor real alineándolas con la estrategia empresarial.

A partir de ahora ya no será tan rentable utilizar la fuerza bruta (más vendedores) para conseguir los objetivos. Será necesario actuar con bistorí, conocer muy bien el mercado y ello con técnicas distintas en las diferentes áreas territoriales. Para ello la mejor inversión que un laboratorio farmacéutico podrá realizar será disponer de la mayor información posible sobre el entorno, el mercado y la competencia y diseñar sistemas de información que ayuden a sintetizar la imagen real del entorno al que se enfrenta cada elemento de la red de ventas o del departamento de marketing. También ayudará en los costes los sistemas que automatizan las tareas administrativas que impliquen la reducción del personal administrativo de apoyo.

La clave de todo ello es la integración de todos los sistemas, evitar en lo máximo disponer de herramientas aisladas, automatizar todo lo posible los diferentes procesos y utilizar la tecnología para formar, informar y mantener el pulso entre toda el área comercial.



Tecnología de Ventas

La tecnología necesaria para conseguir eficiencia en el entorno mencionado empieza con la propia objetividad en la dimensión de la red de ventas. Es necesario disponer de unos parámetros objetivos claros que nos indiquen el tamaño óptimo de la red de ventas, todo ello en función de los costes, objetivos de venta y retorno de inversión.

Una vez disponemos de la metodología para la cuantificación de la red, que podemos revisar periódicamente en función de los nuevos datos, debemos tener un sistema que nos ayude en el reparto del territorio en función del peso de nuestras ventas, del mercado, del fichero o de cuantos parámetros sean necesarios. Esta distribución debe también objetivar un método ajustado a las necesidades de cada empresa, las particularidades de su mercado y de sus áreas territoriales. Debe realizarse para los objetivos inmediatos pero teniendo en cuenta el medio plazo siendo necesario un seguimiento y revisión en los siguientes trimestres. Si ahora los costes son importantes, un diez por ciento en el exceso de la red de ventas puede ejercer una fuerza importante en sentido negativo en la cuenta de resultados.

Cada territorio es entregado a un delegado, para ello este debe disponer de una herramienta de gestión territorial (ETMS/CRM) que debe complementarse con he-

rramientas de gestión administrativa: tramitación de gastos de viajes, inversiones, material promocional, gestión de la flota de vehículos. Si el cliente es el centro del CRM, el delegado es el centro de las tareas administrativas. Desde su plataforma, los servicios administrativos de apoyo se relacionan con la red comercial minimizando el uso del papel, de los envíos postales o las llamadas telefónicas, centralizando en un único punto la comunicación de los procesos.

El ETMS/CRM debe ser capaz de segmentar de una forma flexible, pudiendo establecer periodos de segmentación. Debe permitir de forma transparente –todo el mundo visualiza la misma información– el seguimiento de cualquier actividad que la red realice, permitiendo compararlo con los objetivos marcados. El sistema debe complementarse con una aplicación de análisis de información que resuma y detalle todos los parámetros que se mueven alrededor de la actividad de ventas: gastos, inversiones, ventas internas, ventas auditadas, etc.

Un aspecto más que interesante son los cruces que pueden realizarse con información externa, de manera que podamos integrar en nuestro ETMS, por ejemplo, potenciales de prescripción por mercado y médico adquiridos a empresas externas, así como información sobre prescripciones. Cualquier información debe sumar a la anterior para encontrar la mejor fórmula del cóctel que puede ayudarnos a una mejor

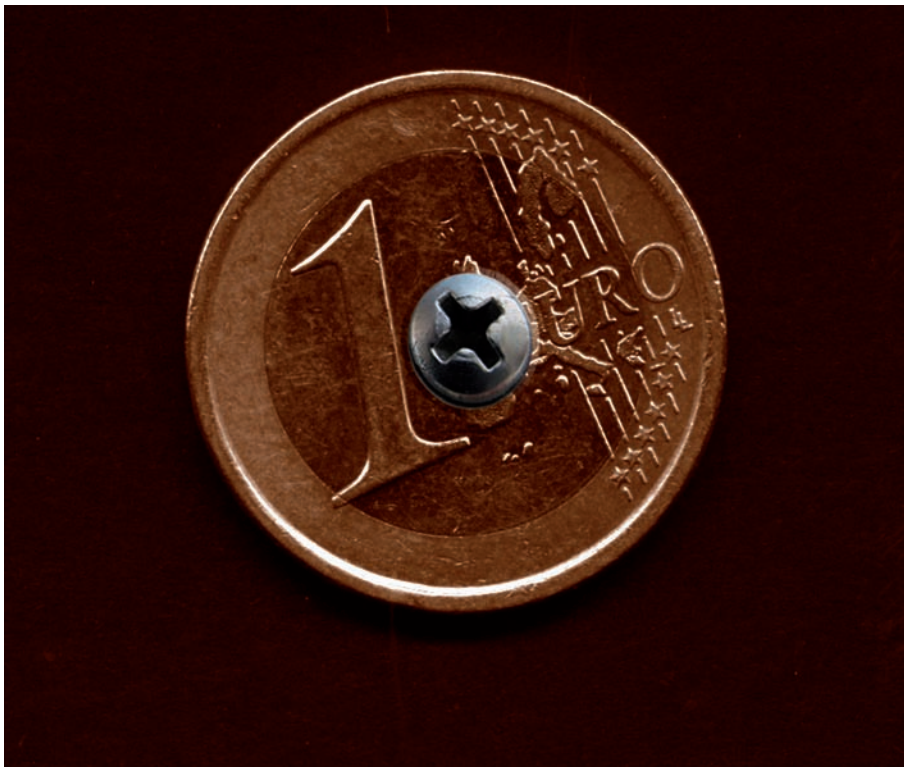
segmentación o a una campaña en particular.

Si la estrategia comercial plantea objetivos individuales de venta, estos deben poder ser transparentes a la red y en el mismo sistema debe poder visualizar los objetivos futuros así como la cobertura de los actuales. Existen sistemas informáticos más o menos asequibles que permiten el cálculo automático de los objetivos de venta según múltiples parámetros con la posibilidad de repartos manuales y su exportación o vinculación a los sistemas de análisis de información pudiendo disponer de la información integrada. También es posible unir a estos sistemas el cálculo de planes de incentivos que permitan realizar simulaciones y también trasladar de forma transparente a la red de ventas sus incentivos conseguidos de forma automatizada, sin pasos manuales, sin errores e invirtiendo minutos y no semanas.

La parte más descuidada habitualmente suele ser la parte no transaccional, aquellas funcionalidades en las que no se ve un retorno de la inversión de forma directa o bien no se percibe como un ahorro de costes. Hablamos de sistemas de información y formación a distancia. El concepto de inteligencia competitiva ha ido calando en muchos sectores poco a poco y también va llegando a la industria farmacéutica, para ello todo el mundo que está sobre el terreno debe informar sobre lo que ocurre: acciones que realizan los competidores, respuestas de los clientes, comentarios sobre situaciones especiales. Hay formas de recoger y sintetizar este tipo de información más textual y organizarla para que finalmente con poco esfuerzo sea de utilidad, pero también es útil la organización de foros de debate internos donde se dialoga desde el departamento de marketing con la red comercial indagando sobre los comentarios aportados. No es necesario

■ ES POSIBLE QUE PRONTO EL SIGNIFICADO DE COMPETIR TENGA QUE VER MÁS CON SOBREVIVIR QUE CON GANAR CUOTA DE MERCADO

esperar meses para en una reunión nacional descubrir cosas que hace tiempo están ocurriendo y que afectan de manera directa o indirecta a nuestros productos. Hay que reaccionar rápido.



■ Formación, una necesidad continua

La formación, en su sentido más amplio, es una tarea que debe realizarse de forma constante en el tiempo, para ello existen multitud de herramientas que permiten cubrir cualquier funcionalidad: desde simplemente compartir documentos hasta sistemas de enseñanza multimedia a distancia. Cada vez será más necesario contar con un entorno colaborativo, de discusión,

■ INVERTIR EN SISTEMAS INFORMÁTICOS EN EL ÁREA COMERCIAL SUELE SER RENTABLE SI SE HACE CON VISIÓN GLOBAL Y ESCOGIENDO HERRAMIENTAS FLEXIBLES QUE ACOMPASEN LA EVOLUCIÓN DE LA PROPIA EMPRESA

de aprendizaje colectivo donde sintonizarse con cada elemento de la cadena. La información debe ser compartida de forma puntual y de manera directa y no solo por los caminos formales de la jerarquía.

Las tareas administrativas deben integrarse con los sistemas ERP de la empresa y deben ser lo más automatizadas posibles. Los gastos de viaje han sido los primeros en gestionarse desde hace tiempo de forma electrónica e integrada en los sistemas

existentes pero hay áreas en las que no se les ha sacado provecho, además aspectos como la gestión de la flota de vehículos pueden quedar resueltos fácilmente unidos a los módulos de gastos con un ahorro de costes importante en el tiempo de dedicación a esta función administrativa. La gestión del material es otra área muchas veces olvidada y que bien gestionada puede potencialmente ahorrar muchos costes y a la vez puede ayudar a la red de ventas y al

departamento de marketing a escoger los materiales más eficaces y poder planificar mejor. Si afirmamos que cada territorio tiene diferencias importantes es posible que cada delegado necesite de materiales distintos, para ello en algunas empresas han dispuesto en su intranet una especie de autoservicio donde cada delegado hace su elección de material para el siguiente ciclo y donde cada product manager explica las bondades de su material, costes y beneficios esperados.

La tecnología para comunicar y para vender no acaba en la relación entre red de ventas y departamentos de apoyo, la tendencia futura irá encaminada a extender la comunicación a diferentes programas online que alcancen el resto de público objetivo con el fin de extender la información a todos los stakeholders, proponer



programas de fidelización o bien apoyar la estrategia general. El éxito de muchos de estos programas vendrán de las sinergias obtenidas con la red de ventas y el aprovechamiento que estos hagan de la información extraída de los mismos, con lo que de nuevo requeriremos una integración entre estas campañas en línea y los sistemas comerciales.

Aún desconocemos los modelos de negocio futuros, pero es muy posible que las estrategias de colaboración con otras compañías, alianzas en mercados concretos o bien la co promoción, se conviertan en elementos fundamentales y la buena marcha de estas estrategias recaerán nuevamente en el aprovechamiento de la información, por lo que deberemos disponer de sistemas suficientemente flexibles como para dar cabida a multitud de situaciones, también a la incorporación, aunque sea temporal, de redes de venta externas, de una forma sencilla y rápida.

Las características de todo sistema in-

formático en un mercado que cambia rápidamente, sometido a una presión para innovar y para reinventarse pasa por la flexibilidad, por lo que este punto debe ser de vital importancia en el momento de elegir la herramienta idónea. Antes un sistema ETMS se instalaba y a lo largo de los siguientes años requería de pocos cambios y estos resultaban lentos en su implementación y caros. En el nuevo escenario, las empresas necesitan un sistema que se deba actualizar constantemente con un coste asumible.

Las herramientas de análisis de información deben poder ofrecer diferentes caras de la información además de mostrarnos con más o menos detalle una visión de nuestro negocio o bien de un aspecto concreto. Lo importante no es disponer de muchos informes, sino de tener los informes importantes y siempre orientados a los objetivos. Un resumen mediante un *dashboard* es necesario para la dirección de ventas pero también para el delegado.

Cualquier herramienta de análisis debe poder manejar múltiples fuentes de información y poder hacer una síntesis en pocos números y gráficos respondiendo a preguntas del tipo ¿cómo va nuestro negocio respecto de los objetivos planteados? ¿dónde tenemos que mejorar?. Para responder a estas preguntas debe haber un trabajo previo para establecer las referencias (índices, KPI) que midan nuestra *performance*.

El resumen de lo expuesto pasa por conceptos simples: la inversión en sistemas informáticos en el área comercial suele ser rentable si se realiza con una visión global, aprovechando para reducir cargas administrativas, escogiendo herramientas flexibles que permitan fácilmente evolucionar al ritmo de la propia empresa, integrar cualquier información en un mismo entorno conectado y sobre todo aprovechar la tecnología para dialogar y compartir, conceptos que permitirán mejorar las relaciones entre marketing y ventas y alzar el valor del propio concepto de equipo.