

Eduard Goñalons, director Comercial de Inibsa Dental, y Víctor Barajas, socio director de Aula de Ventas

Aula de Ventas nos ha ayudado a dar un salto cualitativo en nuestro trabajo comercial

Inibsa es un laboratorio farmacéutico con 70 años de trayectoria focalizado fundamentalmente en fabricar, promocionar y comercializar productos para dentistas siendo el segundo mayor fabricante a nivel mundial de anestesia dental. Sus productos están presentes en 70 países y en España y Portugal tienen una unidad de negocio que aglutina a su alrededor a unos 12.000 dentistas. Su área Comercial dental en España está formada por unas 50 personas, y para ellas buscaron el apoyo de su partner Aula de Ventas con el objetivo de mejorar su rendimiento y eficacia.

¿Cómo es Inibsa?

Eduard Goñalons (E.G.): La compañía tiene unos 300 empleados en su sede en Barcelona. Luego cuenta con una pequeña unidad de 12 empleados en Portugal, básicamente a nivel comercial y administrativo, pues al comercializar un medicamento hay temas regulatorios que deben llevarse desde allí. Así, tenemos una buena parte que es industrial y la otra es comercial, conformada a su vez por delegados de ventas, gerencias y *key account management*, un grupo de *medical science liaison* en el terreno que se dedica a la promoción científica, un equipo de Marketing y otro de atención al cliente. Intentamos organizar todo este equipo de la forma más eficaz posible, teniendo en cuenta el mercado en el que nos movemos y al *target* tan disperso al que nos dirigimos.

En España contamos con 9.000 clientes directos, a los que llegamos a través de un sistema de promoción y venta directa. Esto, por un lado, te

permite un mayor control de la respuesta que hay a tus acciones, pero, por el otro, requiere que dispongas de una estructura más robusta que la que requieren otras formas de distribución: debes ser muy eficiente para que cada uno de los recursos rinda adecuadamente.

¿Cómo es ese departamento Comercial?

E.G.: Yo entré hace exactamente tres años como jefe de Ventas, una posición ocupada hasta entonces por una persona de la vieja escuela, que abogaba por un modelo de ventas muy tradicional, muy basado en la intuición que da un conocimiento de muchos años del mercado, pero con bajo componente analítico y muy poca comunicación entre Marketing y Ventas. Con una media de antigüedad en el equipo de 18 años, había muchas prácticas enquistadas, aunque se había hecho muy buen trabajo, la compañía estaba (y está) muy bien posicionada, liderando todos los segmentos terapéuticos en los que trabajaba.

El reto estaba en cómo hacer que un cambio de directrices, que a su vez implicaba un cambio de hábitos, calase hacia abajo y los profesionales los interiorizaran... Y ahí precisamente es dónde entró Aula de Ventas. Necesitábamos contar con alguien que tuviera experiencia en el tema, un consultor externo, que nos aportara una visión esclarecedora del tema. Ello, junto a la implementación de varias iniciativas, es lo que nos ha tenido trabajando los últimos dos años.

¿Qué observó Aula de Ventas cuando llegó a Inibsa?

Víctor Barajas (V.B.): Eduard es uno de los directivos con la mente más ágil que yo he conocido. Hizo un análisis de la situación de partida que nos lo puso muy fácil. La "enfermedad" la tenía muy bien diagnosticada. Nos encontramos con un equipo de ventas muy disciplinado; les faltaba ese empujón, ese entender por qué debían cambiar. Cambiar desde una posición de éxito es muy complicado: la gente no entiende por qué debe cambiar cuando hay una situación ventajosa, pero la lectura es que en ese momento lo que estaban haciendo quizás funcionaba, pero en breve dejaría de funcionar.

Establecimos tres grandes áreas de actuación. La primera consistió en entender el mercado, analizar a quién estábamos yendo a vender. Empecé a trabajar con los gerentes de área y, después, con la red de ventas. Teníamos que sensibilizar a los gerentes de los cambios que íbamos a hacer, del modelo a implementar, etc. para después trabajar con los vendedores. Después, le siguió un análisis de la cartera de clientes, que es lo que llamamos la recarterización, reordenarla. Ver a quién tenían que visitar y con qué frecuencia. Esto creo que generó mucha confianza, tanto en mí como en el modelo a implementar.

¿Todo esto significa que ha habido una reordenación del área Comercial, en la que se ha prescindido de gente y/o se ha incorporado a nueva?

E.G.: Lo primero que hubo fue una redistribución territorial, porque otra cosa que había era un desequilibrio. Esto era la base, porque sin ello no podía vaticinarse cuánto podía crecer cada uno y tampoco puedes valorar si hay una persona a la que se está exigiendo en exceso u otra a la que se está dejando que caiga en la ineficiencia. Solo han salido de la compañía dos personas y a otras cinco se les ha modificado el objetivo en términos relativos respecto a otros años, un objetivo más ambicioso porque su zona estaba infradesarrollada, y han respondido satisfactoriamente.



Además del cambio de estructura y del **target objetivo**, ¿se les ha formado en desarrollo de competencias, etc.?

E.G.: La verdad es que eran (y son) muy buenos vendedores, lo único es que se les ha reorientado hacia dónde debían dirigirse a la hora de vender. Se les ha hecho evolucionar, con una mínima formación para armonizar y estandarizar de alguna forma los procesos. Sí que se debatió e involucró a los mejores delegados en torno a un modelo de guión para la venta que calara en el resto del equipo. No se ha desplegado un programa específico de formación porque se trata de cuestiones eminentemente prácticas. Lo que hemos hecho es ir introduciendo los nuevos criterios y metodologías en las reuniones periódicas con la red de ventas con naturalidad y bajándolo a la realidad de los delegados para que le vean una aplicabilidad real y no se perciba como un montón de conceptos teóricos. Además, elegimos a los vendedores estrella de cada área como embajadores de los diferentes productos, formando al resto en sus *best practices*.

V.B.: Hemos establecido un sistema de *benchmarking* interno, de manera que si algo funciona, expliquémoselo a los demás para que otros puedan implementarlo. La clave es que no nos explique lo que hace, sino cómo lo hace, porque lo que hay que hacer lo sabemos todos; el asunto es cómo hay que hacerlo. Mi trabajo ha consistido en detectar esos modelos de venta y ponerlos sobre papel para que los demás pudieran conocerlos.

¿Qué papel ha desarrollado el gerente de ventas durante el proceso?

E.G.: Es al primero que tienes que convencer. En el momento en que existe una convicción respecto a un concepto o a un modelo, lo que tienes que hacer es trasladárselo al jefe del equipo. Les hemos empoderado e involucrado de forma directa y con ello han experimentado los beneficios del método en su propio día a día. Tradicionalmente, la interacción con Marketing era mínima y sus mensajes eran unidireccionales hacia el resto del equipo, donde se ubicaba el gerente, que formaba parte del equipo de Ventas. Ahora, Marketing y gerencia hablan entre ellos, establecen unas prioridades y luego es el gerente el que se las traslada a su equipo, pero como parte de la toma de decisiones. Esto también repercute en el grado de implicación de gerencia y evita malos entendidos, descontentos, conflictos, etc.

V.B.: La ventaja que encontramos en Inbsa es que su equipo comercial, formado por tres gerentes de área, un KAM y el equipo de Marketing, son excelentes profesionales, y eso facilitó mucho mi tarea. Enseguida se pusieron de acuerdo en escucharme y en darme un voto de confianza. Como vieron que eso funcionaba, sus equipos empezaron a sumarse al nuevo modelo y... hasta ahora.

Han pasado dos años desde que todo empezó. ¿Qué *feedback* tienen ahora de ese equipo comercial?

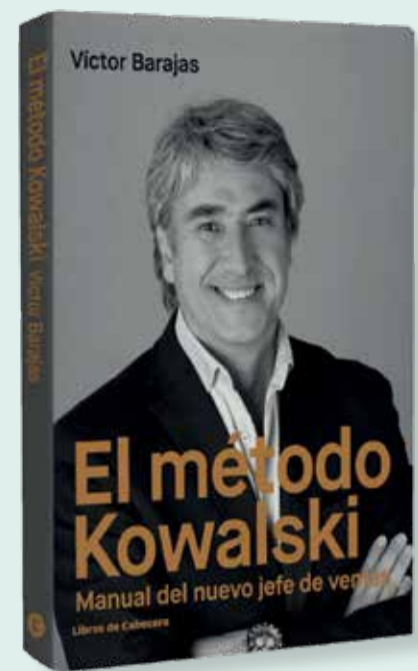
E.G.: Están encantados. Aunque diría que no hemos explotado al máximo los beneficios de este nuevo modelo. Todavía hay una evolución por delante, hay que alinear a todo el mundo, hay que madurarlo y que se convierta en la esencia de cómo trabajas, sin tener que pensarlo.

Hemos logrado reducir en un 80% las visitas a clientes de bajo potencial y dedicar un 93% de recursos a los de alto potencial. Hemos categoriza-

El método Kowalski

Víctor Barajas, socio fundador de Aula de Ventas, es el autor de "El método Kowalski", un modelo que sirve para centrar al director de Ventas en sus tareas principales. Se basa en tres ejes: uno de mercado, que explica a quién se debe vender; un segundo eje, que es el de negocio, que cuenta cómo montar un cuadro de mandos con los KPI necesarios para controlar el negocio; y un tercer eje, el de personas, que versa sobre cómo gestionar, entrenar y seguir al equipo de ventas. El modelo se cierra con la autoevaluación, la evaluación del jefe y la evaluación de los clientes para conocer cómo ve el cliente al equipo comercial. Barajas ha plasmado este sistema en su libro "El método Kowalski", y asegura que un "factor clave para aprovechar las enseñanzas del libro es la predisposición al cambio, que es uno de los aspectos en los que debe ser más proactivo el jefe de Ventas, ya que los comerciales en muchas ocasiones tienden a actuar de manera rutinaria". En su opinión, el libro "motivará al jefe de Ventas a volver a tomar las riendas de su departamento, que es otro de los problemas habituales de esta posición".

El objetivo de la obra es ayudar a dar la vuelta a una mala situación de resultados comerciales, en lo que el fundador de Aula de Ventas denomina la función terapéutica. "Pero hay otra muy conveniente, que es la preventiva: cuando estás metido a fondo en las obligaciones comerciales de un negocio, el día a día te come la perspectiva temporal". Por eso, considera que "alguien que viene de fuera, con experiencia en diferentes mercados, puede identificar situaciones típicas y ayudar a resolverlas casi antes de que se produzcan, gracias a lo aprendido en muchos sectores".



do clientes y desarrollado planes y acciones focalizados en cada segmento y este año, allí donde se ha llevado a cabo una acción de manera efectiva, el resultado ha escalado hasta en un 50%. Los resultados han sido muy potentes. A nivel general, así como el año pasado fue el momento más tenso de la transformación, este año los objetivos se están cumpliendo con creces.

Aula de Ventas trabaja con el método Kowalski. ¿En qué consiste?

V.B.: Es un método de gestión de equipos comerciales dirigido a jefes de ventas o gente que gestione equipos. Al final, el método responde a tres preguntas: a quién vendo, qué le vendo y cómo lo vendo. "A quién tengo que venderle" (la recategorización, hacia dónde debo dirigirme para vender y crecer más). El "qué vendo" es un cuadro de mandos, las métricas o matemáticas de la venta (qué cantidades tengo que vender, cuántas visitas tengo que hacer para conseguirlo, etc.), es decir, sacar números para entender la venta. La tercera pata es el equipo, esto es, cómo un gerente gestiona el equipo y, sobre todo, cómo lo gestiona cuando va mal: modelos de acompañamiento, guiones de venta, cómo dar *feedback*, reuniones, etc. Las últimas reuniones, dicho por los propios gerentes, no tienen nada que ver con las primeras.

¿Cómo han intervenido Dirección General y el resto de áreas de Inbsa en el proceso?

E.G.: Para empezar, desde la Dirección General Corporativa, otorgando la confianza en esta iniciativa. Y desde el resto de áreas de Inbsa, colaborando activamente en la parte que les correspondía en la implementación de estos cambios, desde la reasignación de zonas, el recálculo de objetivos, la implementación de nuevas herramientas de IT o la valoración de perfiles del equipo, con la sobrecarga de

trabajo que ello representa. Considero que, en general, ha habido mucha colaboración y apoyo internos que han sido clave en el éxito del proyecto. Y esto es especialmente relevante en Inbsa porque, tradicionalmente, se habían lanzado muchas iniciativas en este sentido, pero solo ahora se han podido materializar los frutos gracias a una implementación efectiva y el convencimiento de que el método funciona a todos los niveles.

La consigna que se me dio cuando llegué a la empresa fue que teníamos una red de ventas muy buena, pero que debía ser más eficaz. Así que reto conseguido. La valoración ha sido muy buena tanto a nivel cualitativo como cuantitativo.

¿Surgirán nuevos proyectos conjuntos?

E.G.: De momento, seguiremos trabajando un año más en este proyecto, focalizándonos en el acompañamiento y trabajando en la sofisticación del proyecto.

De cara al año que viene, incrementaremos las herramientas de seguimiento. Ya introdujimos el concepto de *Business Intelligence*, integrando datos sobre visitas, ventas, actividades, etc., pero ahora le daremos una nueva vuelta, integrando y monitorizando el tiempo de dedicación a los productos. De esa manera, podremos identificar las mejores prácticas más detalladamente, de una manera más analítica, que es como mejor puedes asesorar al resto.

V.B.: Se trata de poner el foco en lo importante. Y sacar a la gente de su zona de confort, que es algo clave en estas estructuras. Ahora saben mucho mejor hacia dónde van. Y están más contentos. Porque sienten que han dado un salto cualitativo profesionalmente hablando. Ahora son capaces de interpretar el negocio desde una perspectiva distinta. El éxito es de todos; yo he aportado mi experiencia y como soy vendedor igual que ellos, hablo su mismo idioma ■