

Incorporación de personal en Departamentos Comerciales en PYMEs Industriales

Abril 2023 /// Javier Luque (Ingeniero Industrial)

Estructura ligera de personal en las PYMEs

Es más que habitual que los recursos de personal en los diversos departamentos de las PYMEs Industriales sean muy limitados. Su estructura está concebida para la prestación de servicios y fabricación de productos muy concretos en situaciones de “MERCADO COMPRADOR”. Por ello, la tendencia natural es limitar al máximo el personal no vinculado directamente con “producción”



El cambiante Mercado actual

El mercado actual para Producto Industrial se caracteriza por un EXCESO DE OFERTA. “” Siempre hay un producto similar compitiendo con el considerado ””.

Esto demanda a una estructura “ligera” AUMENTAR el número de contactos con Clientes Potenciales que puedan generar pedidos “a corto plazo”



Por otra parte, la situación es compleja y cambiante por diversas razones Geopolíticas, Pandemia, Inflación, etc. Los clientes tradicionales van cambiando en sus necesidades, exigencias, volumen de compra o simplemente desapareciendo.



Sobrecarga de trabajo en personal directivo

Los dos aspectos mencionados mas arriba originan que el personal de las PYMEs y en especial los directivos se encuentren sometidos a una sobrecarga de trabajo. La capacidad de seguimiento de los requerimientos de los clientes es netamente insuficiente originando una serie de dificultades de gestión que aún demanda mayores tareas correctivas.



Necesidad de Clientes

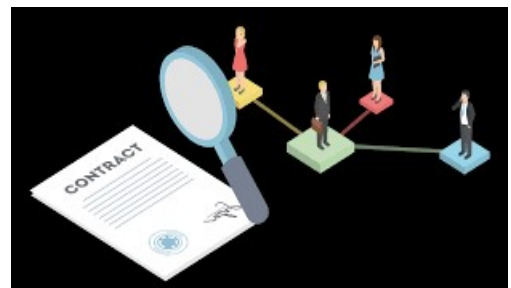
Lo que se mantiene imperturbable es la necesidad de contar con una masa adecuada de buenos clientes.

;;; No es difícil encontrar clientes ... Sí lo es que estos sean “buenos” !!!!

Aspectos como pago en plazo acordado, pedidos equilibrados con las posibilidades de producción, exigencias técnicas propias del producto considerado, etc. son esenciales

Necesidad de RRHH en el Dpto. Comercial

La actual dinámica comercial en nuestro entorno industrial demanda una mayor disponibilidad de personal en los Dptos Comerciales Las razones son diversas como puede ser la complejidad creciente de las consultas recibidas, la diversificación del producto, la necesidad de captación de nuevos clientes, la reducción de las horas laborales disponibles por convenio, etc...



Inconvenientes de la incorporación de Personal

Los inconvenientes relacionados con el incremento de personal son variados ... y más que conocidos: Incremento de costes (honorarios, equipo informático, etc.), procesos de selección de personal, incremento de la estructura de empresa, mayores obligaciones laborales y sociales, etc...



Funciones del Dpto Comercial en las PYMEs

Son dos áreas fundamentales

- * Gestión Comercial: Consulta/Oferla/Negociación/Pedido

- * Gestión de Marketing: Conocimiento del Mercado/ Captación de nuevos clientes

Normalmente la segunda función se considera secundaria y su actividad queda reducida a mínimos, o es inexistente. Sin embargo, es la clave de la supervivencia de la empresa.



Decisión de aumentar la “plantilla”

En ocasiones la necesidad incrementar el número de Clientes para conseguir un mayor Volumen de Ventas, o mantenerlo ... llega a hacerse imperiosa y la Dirección Comercial asume finalmente la necesidad de incorporación de personal para atender esas necesidades.

Perfil profesional de las nuevas incorporaciones de personal

Una vez asumida la necesidad de incorporación de personal en el departamento este refuerzo se asocia indefectiblemente a un profesional joven y con escasa experiencia. Se asigna a un profesional ya consagrado la responsabilidad de la instrucción, dirección y monitorización de la gestión del nuevo profesional incorporado. De esta forma, se tiende a reducir al mínimo el impacto del incremento de los costes salariales generados por esa decisión.

LA TRAMPA ...



En la situación de sobrecarga de trabajo comentada el directivo responsable del nuevo profesional se encuentra **incapacitado por falta de tiempo para atender adecuadamente** esa nueva función de dirección del profesional recientemente contratado según el plan previsto inicialmente.



Por otra parte, el directivo “de nivel” suele correr el riesgo de **caer en el VOLUNTARISMO** y considerar que va a ser capaz de enfrentarse a todas las necesidades de acción mediante una buena planificación de su agenda

Lo que posteriormente se muestra inviable

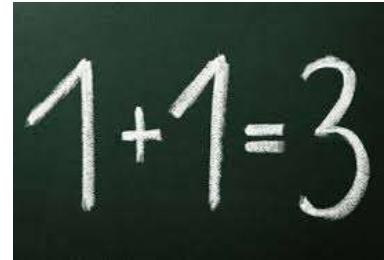
En este panorama, el directivo encuentra en ese nuevo profesional **la oportunidad de descargar cierta parte de su trabajo habitual.**

RESULTADO: El nuevo profesional pasa a realizar gestiones complementarias requeridas por los clientes habituales...



EL ERROR ...

El conocido proceso descrito mas arriba se ha originado por varios errores de apreciación en la situación de partida y en el objetivo deseado



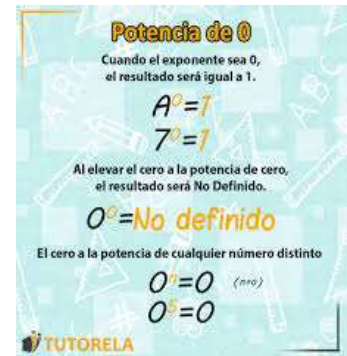
- 1.- La **Captación de nuevos Clientes es tarea de alto nivel**. Requiere experiencia, cualificación y metodología de Marketing Industrial ... ¡¡¡ No es tarea para nuevos profesionales ... !!!
- 2.- La **Identificación y Aproximación a nuevos clientes requiere una fuerte concentración de análisis y reflexión** Estas tareas NO pueden realizarse en un entorno caracterizado por la Gestión Urgente o procesos Acción/Reacción bajo presión que son por naturaleza la situación habitual en el proceso Comercial de “Venta”
- 3.- La **Identificación de nuevos clientes NO precisa un conocimiento técnico profundo del “producto”** sino un conocimiento Industrial para identificación de áreas de utilización del “producto” en procesos industriales... El conocimiento Industrial General es mas importante que el conocimiento de las particularidades técnicas del “producto”
- 4.- La **Captación de Clientes es una función “externalizable”** mediante servicios de especialistas independientes que no requiere ampliación del personal de la empresa y que tiene además un coste menor y acotado en el tiempo.

El resultado de la incorporación de personal

El proceso de ampliación de personal en el Dpto. Comercial ha servido únicamente para descargar (...) el trabajo actual del Departamento .. no para Captar nuevos clientes

La cartera de clientes NO aumenta ...

El resultado de la contratación es NULO ... aunque los costes son REALES



Conclusión

Cualquier necesidad adicional detectada en una PYME ya sea de gestión, investigación, tratamiento de datos, u otras acciones diversas va a requerir contratación de servicios. Los medios actuales en las PYMES no permiten de forma viable la reasignaciones de funciones .. y menos en el área Comercial.

La cuestión radica en la función que se precisas reforzar

- 1.- Mayor capacidad de gestión comercial: Contratar personal propio**
- 2.- Identificar y Captar nuevos clientes: Contratar servicios externalizados**

Abril 2023

Javier Luque (Ingeniero Industrial Colegiado nº 1.603)
www.comtrade.es