

OUTSOURCING COMERCIAL, DE MARKETING PARA EL SECTOR CERÁMICO

Pablo Urbea Jaime

Out's Outsourcing, S.L.U. España

Podemos definir el outsourcing como el uso estratégico de recursos externos para realizar actividades y/o funciones tradicionalmente a cargo de personal y recursos internos.

Las empresas desde siempre han contratado a determinados contratistas para determinados tipos de trabajo, y eso es lo que comúnmente llamamos subcontratación. A diferencia de la subcontratación, la externalización implica una reestructuración sustancial de las actividades empresariales o funciones específicas para las que se requirió. Citemos un ejemplo para entenderlo mejor: es outsourcing, el servicio de limpieza de una oficina dentro de unos horarios determinados, sin especificar el número de personas que deben intervenir y con facturación ligada a un conjunto de test muestrales sobre el grado de limpieza. No es outsourcing, la contratación de un conjunto de personas definido para que trabajen un número de horas concretado y en actividades de limpieza bajo las instrucciones del cliente.

Siendo así, la atención centrada en nuestros recursos se convertirá en la atención centrada en nuestros resultados. Es decir, el modelo de empresa moderna es una empresa flexible basada en competencias esenciales, inherentes a su negocio, y con relaciones con terceros a largo plazo en las que ambos ganan.

Pensar en remedios milagrosos o en un 'outsourcing express', en la mayor de los casos conducirán a proyectos de subcontratación malogrados y decepcionantes.

Se puede considerar también al outsourcing como una manera de trasladar a las personas de un departamento de su empresa a otro en el que obtienen un mayor rendimiento por la inversión. En definitiva, es la forma de obtener los recursos necesarios a través de relaciones con terceros.

Muchas son las funciones específicas donde se puede producir la externalización, sin embargo, solo nos centraremos en dos: outsourcing comercial y de marketing.

El primer freno con el que se encuentran las empresas es la confianza: *¿cómo voy a dejar en manos de un tercero que no conozco mis ventas?*. Ante la posibilidad de externalizar una función específica, esa cuestión de confianza se disipará con una gestión profesional, con argumentos potentes y un buen plan de acciones.

Los cambios organizativos que se están produciendo en los perfiles humanos, en los procedimientos comerciales, en la organización de la actividad de ventas, en las propias herramientas de la gestión comercial, en el portafolio de productos y servicios, en la segmentación del mercado, etc. demandan un perfil profesional específico, y muchas veces la empresa no está preparada para la inversión necesaria en esos déficits. Por tanto, el outsourcing comercial podrá mejorar el posicionamiento competitivo de la empresa, en algunos casos a corto plazo y en la mayor parte de ellos a medio plazo. Citemos algunos servicios comerciales sensibles de externalización: fuerza de ventas externa, merchandising y promoción de ventas, e-commerce o incluso los call centres.

Además podemos detectar funciones comerciales determinadas donde el outsourcing puede jugar un papel de socio estratégico importante y enlazado a objetivos, como no puede ser de otra manera si hablamos del entorno comercial. Un proyecto concreto dentro de una estrategia comercial puede ser determinante en el resultado de ventas, que ayudarán a las organizaciones y en consecuencia a sus equipos humanos, a profesionalizarse y a disponer de más oportunidades de negocio. Es imprescindible la formación analítica de los comerciales o mejor dicho de los técnico-comerciales, ya no se trata de vender simplemente, hay que dar un paso adelante y cada comercial debe tener competencias analíticas para detectar esas necesidades de sus mercados, fundamentales para definir estrategias y planes comerciales para crecer, de eso se trata: de crecer profesionalmente hablando. Otra vez, profesionalidad, formación y capacidades analíticas podría ser el mix adecuado del vendedor profesional. Un outsourcing "uno a uno" o en conjunto puede ser también una camino provechoso para la empresa.

Finalmente relacionaremos algunas situaciones comerciales que se deberían externalizar:

- Cuando la estructura de la red de ventas cuando es férrea y con un alto coste.
- El tamaño del equipo comercial cuando sea insuficiente para los nuevos mercados que queremos afrontar, pero no sabemos la dimensión de éstos, quienes son la competencia y por cuanto tiempo el mercado se mantendrá en la actual situación.
- Si la inversión resulta elevada para atacar a los nuevos mercados.
- Cuando el perfil comercial no se adapta a las nuevas necesidades de la empresa o a los nuevos mercados en los que queremos introducirnos.
- Cuando la fuerza comercial no tiene los objetivos marcados con claridad por segmentación de mercado.
- Si existe confusión en sistemas de dirección y política retributiva.
- Cuando haya un portafolio de producto excesivo, con procedimientos comerciales diferenciados.

Con lo que respecta al segundo tipo de outsourcing al que nos referíamos, el outsourcing de marketing, muchos lo limitan con la subcontratación de la publicidad, catálogos de productos, montaje de ferias, ... Estas subcontrataciones, muy usuales en el mercado y que desde luego están categorizadas dentro de la externalización no abarcan la dimensión del outsourcing de marketing.

En las empresas locales y PYMES el marketing siempre se relega o se menosprecia, quizás por desconocimiento o por pensar que eso del marketing es para otros. Sin embargo, en cualquier gran empresa o multinacional, o cualquier pro-

yecto nuevo todo emana del departamento de marketing, pues es el encargado de definir la estrategia en producto, precio, distribución y promoción.

La coordinación de comités de producto puede ser una buena externalización de marketing, ya que la atmosfera de la empresa a veces se “vicia” y precisa de bocanadas de aire del exterior. Muchas veces, el control y seguimiento de las acciones de dicho comité mediante esa visión externa mejora sustancialmente la operativa y en un plazo razonablemente corto.

Otro ejemplo de outsourcing de marketing podría ser la externalización de la estrategia de posicionamiento. La mayor parte de las empresas a las que nos hemos referido anteriormente saben lo que quieren ser o piensan que saben que quieren ser, pero a veces no son coherentes con el portafolio de producto ofertado, ni con la correcta orientación al mercado. Pensar externamente que acciones tenemos que hacer para que nuestros consumidores coincidan con nosotros en lo que somos, es una asignatura pendiente fundamental hoy en día. Es sencillo reflexionar en la confusión que provocamos a nuestros públicos objetivos con una oferta que nada tiene que ver con nosotros. Sin lugar a dudas perdemos recursos y oportunidades de negocio.

Finalmente, y por citar más funciones de marketing donde podemos externalizar, la segmentación de mercados podría ser otra más. El día a día no nos deja ver que estamos dedicando todos los esfuerzos en una dirección que no siempre es la correcta. Los canales tradicionales de distribución ya no son los primeros de la clase, más bien son complementarios. Afrontar la segmentación de nuestros públicos objetivos, y en consecuencia destinar recursos económicos de acuerdo a sus necesidades es hoy un tema no negociable, es cuestión de supervivencia, es una “reforma” estructural dentro de las organizaciones que determinará su futuro, en términos de continuidad y refuerzo, o cierre de actividad.