

El soporte administrativo

DOEETSEIBUPCDireccioEmpresesPART4Suport Administratiu

Finalidad del soporte administrativo □ infraestructura del sistema de información

Es evidente - o al menos creemos que queda suficientemente clara en los documentos de trabajo anteriores - la necesidad de la información que debe recogerse en la empresa con el objetivo de saber por qué se vende, por qué *no se vende*, para, en consecuencia, preparar mejor la acción de venta, con lo cual la efectividad de ésta será incrementada.

Ahora bien, una información no ordenada, no previamente reglamentada en su forma de expresión, en general, se convierte en una serie de opiniones, poco útiles a los efectos buscados. Por tanto, es imprescindible establecer unos documentos, unas instrucciones y unos circuitos que regulen y concreten dicha información y la hagan realmente explotable.

Esta es la finalidad del soporte administrativo, que, como en todo este capítulo, se referirá esencialmente a los documentos de la administración de ventas, debiendo también aquí subrayar que existen otras fuentes de datos que no se incluyen en la presente revisión.

También es importante señalar que los documentos que se describan no son más que expresión de soluciones concretas, expuestas a título explicativo, y que los formatos y diferencias que en cada caso puedan presentar los que para una empresa en concreto se diseñen, pueden ser muy diversos.

Asimismo, conviene tener presente que no siempre se emplearán todos los documentos que se indican aquí, sino que para cada problema concreto y para cada fase o período de la vida de un departamento comercial, deberán emplearse aquellos documentos más adecuados a los objetivos a alcanzar y a la situación psicológica y de disponibilidad del equipo existente.

Los objetivos del soporte administrativo son:

- servir de vehículo informativo;
- dejar constancia de los datos realmente importantes y de interés;

- servir de guía para no olvidar la información que debe reseñarse, facilitando su anotación;
- facilitar el tratamiento, análisis y consulta de los datos;
- sistematizar el trabajo informativo.

Como condiciones complementarias, pero no por ello menos importantes, se tiene que:

- la información debe ser tal que se utilice en su totalidad;
- administración de ventas debe tratarla sistemática y periódicamente, para no acumular documentos que cuando adquieren un cierto volumen cuesta sintetizar;
- utilizar los datos con rapidez: no dejar que envejeczan;
- hacer que el número de documentos e información contenida en los mismos no represente un trabajo administrativo excesivo para los vendedores, sino que constituya un instrumento vivo y actual, de uso corriente para la gestión de venta;
- la circulación - especialmente el envío de los documentos por parte de los vendedores- sea rápida cumpliendo la periodicidad y momentos que se señalen para ello.

Posición del vendedor

En general, el vendedor - por tipología de los hombres de ventas y por las condiciones de las costumbres - no está inclinado *a llenar papeles*. Son expresiones corrientes las de: «No puedo entender para qué quiere la empresa tanto informe». «Todo lo que dicen, ya lo sé yo y puedo explicarlo mucho mejor de palabra». «Pierdo mucho tiempo con llenar tantos papeles; lo que tienen que hacer es dejarme vender.» «Al final de la jornada estoy demasiado cansado para rellenar informes y más informes.»

Indudablemente, hay una posible razón en estas afirmaciones. En efecto: si el sistema no está bien concebido, el trabajo administrativo puede ser superior al adecuado. Pero en estas afirmaciones se escudan dos problemas más profundos y que hay que atajar:

- la falta de comprensión por parte del vendedor de la necesidad de la información;
- una deficiente información sobre el sistema,

que se resumen en una falta de formación del vendedor.

Es en este punto en donde la Dirección Comercial, y en el caso Chalmazel el Sr. Morán, debe preocuparse especialmente de que no se den estas circunstancias.

No hay organización, por buena que sea, que funcione sin hombres adecuadamente preparados. Y esta preparación se consigue mediante la formación. La experiencia señala que cuando se hace una *reconversión* de vendedores, formándolos adecuadamente, explicando con razonamientos concretos y admitiendo la discusión abierta y constructiva, la función informativa se comprende y se realiza, empleándola los agentes como verdadero instrumento de trabajo para ellos mismos.

No debe olvidarse, por tanto, las peculiaridades propias del vendedor (dificultad para doblegarse al control, poca inclinación al trabajo administrativo, cansancio que produce la dura tarea de vender), y esto obliga a tratar de conseguir su decidida adhesión a las nuevas formas de organización comercial que, debe insistirse, se consiguen muy fundamentalmente mediante la formación.

Criterios generales sobre creación y utilización del soporte administrativo como elemento del sistema de información y errores más frecuentes

Se establece a continuación una lista de control que permite concretar los criterios generales sobre creación y utilización de los documentos:

- fijar los objetivos que se desean alcanzar con la información;
- relacionar los datos que, en consecuencia, se estima necesario recoger;
- valorar la utilización de cada dato desde el punto de vista de:
 - su variabilidad en el tiempo (en principio, cuanto más rápidamente cambia un dato, menos conviene anotarlo,);
 - su utilidad efectiva;
 - el tiempo necesario para recogerlo y el número de anotaciones que lleva consigo;
 - las personas que van a consultarlo;
- definir el formato del documento teniendo en cuenta las exigencias de claridad de anotación y lectura y su manejabilidad;
- estudiar el diseño del documento de manera que:
 - reduzca al mínimo el trabajo de anotación. En este sentido la utilización de una cruz, un aspa o un código es sumamente recomendable;
 - prevea un lugar determinado para cada dato. Nunca debe faltar el nombre del vendedor y la fecha de su información;
 - facilite el trabajo de control de las hojas o fichas;
 - resalte al máximo los datos más importantes;
- goce de una gran simplicidad;

- volver a examinar el documento diseñado, haciéndole sufrir un examen de su utilización, mediante simulación de la misma;
- examinar los documentos diseñados con los vendedores para informarles y recoger sus sugerencias;
- prever que el vendedor pueda contar con una copia de todos los informes que envía a la Dirección Comercial;
- no pedir al vendedor la realización de trabajos de resumen, analíticos, estadísticos, contables o de tabulación que deberán ser efectuados en administración de ventas, exigiéndole tan sólo la recogida de hechos y datos concretos;
- mandar imprimir las fichas. En general, las que se venden en las papelerías no responden plenamente a las exigencias particulares de cada empresa;
- tener siempre al día el fichero. Los atrasos en las anotaciones son siempre muy difíciles de recuperar, quedando el fichero de que se trate anticuado e incompleto, y por tanto, inútil, ya que no se consulta por su falta de actualidad. Vale más limitarse a pocas informaciones y tenerlas al día, que prever un cúmulo de datos cuya sola ojeada descorazona.

A continuación, y como complemento de los criterios expuestos, se indican los errores más frecuentes en que suele incurriese al establecer el soporte administrativo:

1. No se fijan con precisión los objetivos y el contenido de las inscripciones, con lo que se consigue que se inscriban datos innecesarios y que falten otros indispensables.
2. Por ansias de perfección se prevén anotaciones excesivamente detalladas en la ficha u hoja, lo que supone el empleo de demasiado tiempo, derivándose de ello el que las anotaciones se efectúen en forma incompleta y sin rigurosidad.
3. El fichero no se lleva al día. Un fichero en estas condiciones no tiene valor alguno.
4. Las fichas u hojas se rellenan de cualquier forma, sin respetar el formato, con letra ilegible y se conservan en desorden, resultando que para buscar una hay que remover medio fichero; no suelen tener utilidad real.

Documentos informativos

Ya se ha indicado que hay muchas soluciones a los documentos informativos que pueden

establecerse en cada caso. En un texto con el objetivo del actual, es importante la síntesis, más que una exhaustiva exposición de modelos.

En general, puede señalarse que hay tres grandes grupos de documentos:

- los que reúnen información de la clientela, su posición relativa con respecto a nuestros productos, datos que ayuden a la acción concreta de la venta, etc.;
- los que reúnen datos provisionales y reales sobre la utilización del tiempo dedicado a la venta, es decir, las mejores soluciones de rutas a seguir y datos complementarios en este sentido;
- los que recopilan datos relativos a resultados de la acción comercial, gastos, etc.

Estos tres grupos de documentos suelen materializarse en tres básicos que, aunque pudiendo tener otros nombres, pueden denominarse:

- fichas de clientes;
- hojas de rutas;
- hojas de resultados.

Existe lógicamente otro gran número de documentos que pueden utilizarse y ser necesarios, pero que, en general, buscan complementar las informaciones contenidas en los tres anteriores.

A continuación se establece una lista, aunque no exhaustiva, de los más frecuentes, con indicación del grupo a que pertenecen. Debe advertirse, como luego se verá, que alguno o algunos de ellos pueden tener finalidades de dos o de los tres grupos, al reunir datos correspondientes a varios fines:

- del grupo primero, relativos a información sobre clientela y mercado, además de la ficha de clientes;
 - hoja de visitas;
 - hoja de información (diaria o periódica);
 - fichas de prospección;
 - informes sobre clientes potenciales;
 - informes sobre demostraciones;
 - informes sobre publicidad;

- informes sobre la competencia;
- informes sobre el crédito;

- informes sobre el mercado y la distribución;
- informes sobre *stocks*;
- informe general de ruta y/o de temporada;
- hojas de objeciones;
- informes sobre reclamaciones;

- del segundo grupo, además de una hoja de recorrido de ruta:

- . hoja de ruta de hoteles;
- . hoja de gastos;
- . informe sobre plan de trabajo;

Setembre, 2001