

**CARACTERIZACIÓN DEL MANEJO DEL TIEMPO Y LA CARGA DE
TRABAJO DE LOS REPRESENTANTES DE VENTA EN EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS EN COLOMBIA**

JUAN CAMILO HOYOS GÓMEZ

camilhoyos@une.net.co

Código: 200420101006

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO
DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN
MBA

**MBA
UNIVERSIDAD EAFIT
NOVIEMBRE 2008
MEDELLÍN**

CONTENIDO

RESUMEN	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVOS	7
2.1. Objetivo general	7
2.2. Objetivos específicos	7
3. REVISIÓN DOCUMENTAL	8
4. MARCO TEÓRICO	14
4.1. Administración del tiempo	14
4.2. Otros puntos acerca del manejo del recurso tiempo en ventas	24
5. METODOLOGIA	29
5.1. Procedimiento de recolección de información	31
5.1.1. Definición de las actividades de los representantes de venta	31
5.1.2. Diseño del formulario de encuesta	33
5.1.3. Prueba piloto y diseño de encuesta definitivo	35
5.1.4. Aplicación de la encuesta	38
5.1.5. Recolección, validación y codificación de la información	39
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
6.1. Carga de trabajo	40
6.1.1. Carga de trabajo según cargo	42
6.1.2. Carga de trabajo según ciudad	45
6.1.3. Carga de trabajo según sector atendido	47
6.1.4. Carga de trabajo según otras variables	50
6.1.5. Correlaciones entre carga de trabajo y otras variables	55
6.2. Perfil tiempo-actividad	56
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
FUENTES DE CONSULTA	71
ANEXOS	73
Anexo A. Perfil del cargo: Representante de ventas	73
Anexo B. Perfil del cargo: Representante de ventas líder de producto	79
Anexo C. Perfil del cargo: Representante de televentas	85
Anexo D. Listado inicial de actividades	92

RESUMEN

La presente investigación pretende determinar la carga de trabajo del departamento de ventas de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos químicos y materias primas para la industria en general, establecer el perfil tiempo-actividad por cargo y compararlo con el perfil esperado por los directivos. Para esto se realizaron encuestas a todos los representantes de ventas, quienes a su vez, ayudaron a establecer las actividades más comunes que realizan día a día. Con base en los resultados obtenidos, el investigador propone cambios a la estructura del departamento de ventas, transferencia de actividades a otros departamentos y revisión de casos puntuales de sobrecarga de trabajo. Este trabajo de investigación se presenta como una fuente de información y ayuda en el planteamiento de alternativas para adecuar la estructura del departamento de ventas a los nuevos retos planteados por el plan estratégico de la empresa para los próximos años.

Palabras clave: Ventas, carga de trabajo, tiempo, manejo del tiempo, actividades de ventas, perfil tiempo-actividad.

ABSTRACT

This research pretends to determine the workload of the sales department of a company dedicated to distribution of chemical products and raw materials for industry in general, establish time-activity profile, by position and compare it with the profile expected by the directors. All the salespersons were interviewed. They helped to establish the most common activities performed day by day. Based on the findings, the researcher proposed changes to the structure of the sales department, transferring activities to other departments and review of cases of work overload. This research is presented as a source of information that helps in the formulation to alternatives, in order to adapt the structure of the sales department, to the new challenges posed by the strategic plan of the company for the next few years.

Key words: Sales, workload, time, time management, sales activities, time-activity profile.

1. INTRODUCCIÓN

La empresa donde se sitúa la presente investigación es una empresa colombiana con más de 30 años de existencia, que ocupa actualmente un lugar preponderante en la distribución y comercialización de productos químicos y materias primas para la industria en general. Su sede principal está ubicada en Bogotá, allí se encuentran todas las áreas administrativas: gerencia general, gerencia comercial, gerencia financiera, compras e importaciones, contabilidad, sistemas, gestión humana, servicio al cliente y jefatura de bodegas. Además, tiene sedes en Medellín, Cali, Cartagena, Barranquilla, Bucaramanga y Pereira. Las sucursales de Barranquilla y Pereira funcionan bajo la modalidad de oficina virtual, es decir, se tiene oficina, pero no bodega de almacenamiento.

Hace aproximadamente 10 años, esta empresa inició su proceso de expansión y hoy se encuentra en Venezuela, Ecuador, Perú, México, Guatemala y República Dominicana.

Desde su inicio, la compañía se concibió como empresa enfocada en la distribución de productos químicos y materias primas para la industria. Su idea de negocio era:

- Negocio de distribución
- Concentrarse por industria buscando un alto número de clientes
- Concentrarse en un número limitado de productos
- Desarrollar un trabajo enfocado en el servicio al cliente

La segmentación estaba sujeta a las distribuciones que se lograron inicialmente y a las que se iban adquiriendo. Según dichas distribuciones y los productos asignados las industrias que se atendían eran:

- Industria química
- Industria de alimentos
- Industria de equipos industriales
- Industria de plásticos

A medida que se fueron incorporando nuevas distribuciones y comercialización de materias primas se iba ampliando el portafolio de productos, así que hoy en día está presente en los siguientes segmentos industriales:

- Cosmética y cuidado personal
- Velas y veladoras
- Nutrición animal
- Farmacéutica
- Industria alimenticia

- Petróleo
- Caucho
- Detergentes y limpieza
- Resinas y pinturas
- Fertilizantes
- Agro
- Comercializadores y distribuidores
- Mantenimiento industrial
- Recubrimientos
- Plásticos
- Construcción
- Industria textil
- Otras industrias

Dentro del plan estratégico de la compañía para los próximos años, está el propósito de mantener crecimientos altos. Para tal fin, son fundamentales tres aspectos en el área de ventas:

- Aumento de cobertura geográfica.
- Aumento del portafolio de productos.
- Profundización en los sectores y áreas en las que ya se tiene presencia.

Este plan estratégico conlleva una revisión y probable reestructuración en el departamento de ventas, por diferentes razones:

- Es necesario optimizar los recursos humanos y económicos, y muy probablemente crecer la estructura para lograr el ensanchamiento de la cobertura geográfica y la introducción exitosa de los nuevos productos.
- Es necesario dividir la gerencia de ventas. La gerencia de ventas es entendida como un apoyo a todos los representantes de ventas, no solo en lo referente a lo comercial, también en cuanto a la formación y crecimiento profesional, y en algunos casos, personal, de los representantes. Por esto, pensar en que 30 representantes girando en torno a un solo gerente de venta, es insostenible en el largo plazo y se hace necesario buscar alternativas para que esta situación no se convierta en un cuello de botella que coloque trabas al crecimiento deseado.
- Análisis profundo de las funciones y el alcance de cada representante. En este aspecto el manejo del recurso tiempo es fundamental y ayudará a determinar posibles mejoras en la estructura del departamento.

Al inicio de esta investigación, el departamento de ventas está conformado por 26 profesionales: 25 ingenieros químicos y 1 zootecnista, (llamados representantes de venta - RV), dirigidos por un gerente de ventas (GV) que se encuentra ubicado en la sede principal, Bogotá.

Este departamento es el motor de la compañía, en él se gesta gran parte de su éxito. Los representantes son encargados de ejecutar las estrategias definidas tanto para el corto como para el largo plazo y en esta labor, y por medio de una autonomía responsable, definen el éxito de tal implementación.

Los diferentes cargos que al inicio de la investigación funcionaban para los representantes que conforman el departamento de venta son:

- Representante de venta (RV).
- Representante de venta Líder de producto (RVLP)

En los anexos A y B, se pueden observar la descripción de cada cargo, los perfiles, las competencias, responsabilidades y demás, según el cargo.

Es probable encontrar representantes con buen desempeño en muchas áreas pero con deficiencias en el manejo eficiente de su tiempo, y es probable que pierdan 80% de éste con clientes que representan sólo 20% de sus ventas. Más aún, la asignación de una excesiva cantidad de cuentas a un representante de ventas o el encargo de un territorio demasiado grande que implique grandes desplazamientos, conduce a problemas de tiempo, territorio y actividades.

El tiempo es un recurso invaluable y necesario para lograr una labor eficiente en ventas. La forma como los representantes invierten su tiempo en las diferentes actividades estipuladas (y no estipuladas) en su labor diaria es, sin lugar a dudas, un factor de éxito o fracaso en el logro de los objetivos individuales y por ende en el objetivo de crecimiento anual de la compañía.

Este trabajo de investigación se presenta como una fuente de información y ayuda en el planteamiento de alternativas para adecuar la estructura del departamento de ventas a los nuevos retos planteados por el plan estratégico de la compañía para los próximos años.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

- Determinar la forma como los representantes de venta de una empresa distribuidora de productos químicos ubicada en Colombia, invierten el recurso tiempo, a través de encuestas, para que las directivas de la compañía tengan información y puedan implementar planes de acción en pro del crecimiento en ventas esperado.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar, mediante encuestas, las actividades más comunes que realizan los representantes de venta (¿qué hacen?) para detectar aquellas que pueden ser transferidas a otras áreas.
- Determinar, mediante encuestas, cuánto tiempo invierten los representantes en la realización de cada una de las actividades para establecer el perfil tiempo-actividad y poder comparar con el perfil esperado por la empresa.
- Establecer, mediante pruebas estadísticas, si existe correlación entre la carga de trabajo y otras variables como las ventas en pesos y en toneladas, el número de clientes atendidos y el número de referencia vendidas, para sacar conclusiones sobre el efecto de dichas variables sobre la carga de trabajo.
- Identificar representantes que tienen un buen manejo de su tiempo, es decir los que no presenten sobrecarga de trabajo, para que compartan sus buenas prácticas con los demás representantes.
- Realizar recomendaciones sobre la estructura actual del departamento de ventas, acorde con las conclusiones de esta investigación, para adecuar la estructura a los planes estratégicos de la compañía.
- Determinar, analizando la carga de trabajo obtenida, la necesidad real de capacitaciones y talleres en el manejo adecuado del recurso tiempo para los integrantes del departamento de ventas, para que se apoye vía capacitaciones la labor de los representantes de venta.

3. REVISIÓN DOCUMENTAL

Durante varios años han surgido un número importante de investigaciones que tratan la relación entre la estrategia del negocio y¹:

- Características gerenciales
- Características del sistema de planeación estratégica
- Prácticas de administración del recurso humano
- Estrategia de tecnología
- Estructura organizacional
- Sistemas de control
- Relaciones corporativas
- Participación de mandos medios
- Consenso gerencial

Un área adicional que está tomando importancia para contribuir a entender la implementación de la estrategia es la relación entre la estrategia del negocio y las políticas de ventas. Para la empresa, su departamento de ventas siempre ha sido el motor de su crecimiento, y es el encargado de implementar gran parte de las estrategias, por ende existe una simbiosis muy fuerte entre estrategia y la fuerza de ventas.

Actividades comunes en ventas

Debido a que las compañías, sus políticas y la forma como ejecutan sus estrategias varían mucho unas a otras, es difícil determinar la gama completa de actividades que realizan los vendedores. En Johnston² se toma como referencia una investigación realizada a 1393 vendedores de 51 empresas, quienes calificaron las posibles actividades que más realizan en un mes normal. Los investigadores identificaron 10 dimensiones, que son presentadas en la tabla 1, con sus respectivas actividades.

Este estudio confirma que, al igual que en la empresa, el trabajo del vendedor abarca una serie de actividades que van más allá de visitar clientes, hacer las presentaciones de ventas y tomar pedidos. Esta labor implica actividades de orden administrativo (cobros, informes relativos al mercado y clientes, atención a sesiones de capacitación, etc.) así como aportar en la capacitación y formación de los nuevos vendedores y una serie de actividades posventa.

Un estudio posterior³ fue realizado con el fin de actualizar la lista de actividades de ventas. La mayor parte de las actividades “nuevas” giran en torno al uso de la tecnología de la comunicación: correo electrónico, internet, laptop, el correo de voz, el fax, el teléfono celular, el localizador y la oficina virtual. En este se concluye

que “*el trabajo de los vendedores ha registrado un incremento substancial en los últimos 10 años, pero que los avances en la tecnología han servido para compensar la gran cantidad de actividades adicionales que ellos deben desempeñar hoy*”.

Tabla 1. Factores del trabajo y algunas actividades relacionadas

<p>1. La función de ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> Planear actividades de venta Buscar pistas Visitar a las cuentas en perspectiva Identificar a las personas que toman decisiones Preparar una presentación de ventas Hacer la presentación de ventas Superar las objeciones Presentar los productos nuevos Visitar cuentas nuevas <p>2. Trabajar con otros</p> <ul style="list-style-type: none"> Preparar los pedidos Acelerar los pedidos Manejar los pedidos atrasados Manejar problemas de embarque Encontrar pedidos perdidos <p>3. Dar servicio al producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprender todo acerca del producto Probar el equipo Supervisar la instalación Capacitar a los clientes Supervisar las reparaciones Dar mantenimiento <p>4. Administrar la información</p> <ul style="list-style-type: none"> Proporcionar información técnica Recibir retroalimentación Proporcionar retroalimentación Mantener al tanto a los supervisores 	<p>5. Dar servicio a la cuenta</p> <ul style="list-style-type: none"> Surtir los anaqueles Montar exhibidores Llevar el inventario del cliente Manejar la publicidad local <p>6. Asistir a conferencias y juntas</p> <ul style="list-style-type: none"> Asistir a conferencias de ventas Asistir a juntas regionales de ventas Trabajar en las conferencias del cliente Montar exhibiciones del producto Asistir a sesiones periódicas de capacitación <p>7. Capacitar y reclutar</p> <ul style="list-style-type: none"> Reclutar a nuevos representantes de ventas Capacitar a los nuevos vendedores Viajar con los aprendices <p>8. Entretener</p> <ul style="list-style-type: none"> Entretener a los clientes jugando al golf, etc. Invitar a los clientes a cenar Invitar a los clientes a tomar unas copas Organizar fiestas para los clientes <p>9. Viajar</p> <ul style="list-style-type: none"> Salir de la ciudad Pasar algunas noches fuera de la casa Viajar dentro de la ciudad <p>10. Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantener relaciones con los distribuidores Venderle a los distribuidores Manejar el crédito Cobrar cuentas vencidas
--	--

Las ventas de materias primas y productos químicos realizadas en esta empresa, tienen muchas similitudes a las ventas de tecnología de la información (TI). Un profesional de ventas de tecnología de la información, trabaja en tres áreas principales: pre-venta, venta y soporte pos-venta⁴.

- La primera, envuelve todo el soporte antes de la venta, dar detalles sobre información técnica, especificaciones y la forma como los productos pueden solucionar las necesidades de los clientes, realizando demostraciones antes de la venta.
- La venta, involucra la negociación de un acuerdo comercial para beneficio de ambas partes
- El soporte técnico posterior a la venta puede incluir solución de fallas y problemas, o maximización del uso de los productos, tanto como asegurar un apropiado entrenamiento del usuario.

El trabajo diario de un vendedor de TI requiere interacción continua con los clientes, cara a cara, por teléfono o por correo electrónico. Sus actividades típicas incluyen:

- Entender la diversidad de los clientes, las necesidades específicas de cada negocio y aplicar su conocimiento de los productos para complacer dichas necesidades.
- Asegurar calidad del servicio por medio de un conocimiento detallado y profundo de las especificaciones técnicas y otras características de los sistemas de los clientes.
- Identificar y desarrollar nuevos negocios a través de redes de trabajo, cortesías y llamadas de seguimiento.
- Realizar llamadas en frío con el objetivo de crear interés en los productos y servicios y generar nuevos negocios por esta vía.
- Revisar el progreso e identificar oportunidades para futuras ventas y nuevas áreas de desarrollo.
- Diseñar y comunicar presentaciones a clientes en forma articulada y confidencial.
- Mercadear y promocionar un portafolio de productos por escrito y diseñar literatura de venta.
- Estar consciente y permanecer atento a los constantes cambios de software, hardware y periféricos.
- Desarrollar planes de ventas efectivas, utilizando metodologías de las ventas.
- Proveer indicaciones técnicas a los clientes en todos los aspectos de instalación y uso de los sistemas de cómputo y redes, ambos antes de la venta.
- Dar aviso sobre las características del software y cómo puede ser aplicado para asistir en una variedad de contextos, tales como contabilidad, salud, u otras áreas especializadas.
- Lograr los objetivos establecidos por los superiores y contribuir a los objetivos del equipo.
- Mantenerse en redes de trabajo con los clientes, con el objetivo de mantener el contacto y promover productos.
- Proveer soporte a clientes, frecuentemente por medio telefónico, ofreciendo recomendaciones y soluciones tan claras como sea posible.

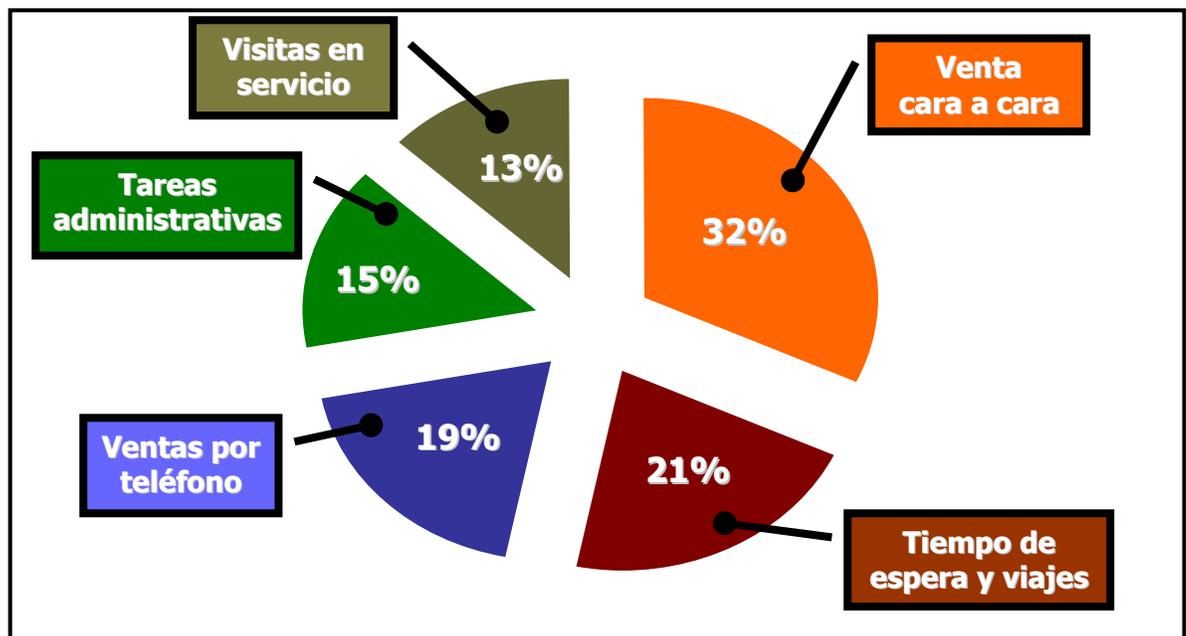
- Operar los problemas y fallas del hardware y del software apoyándose en colegas técnicos especializados.
- Asistir a los clientes para maximizar el uso de hardware o software con el objetivo de soportar el éxito de su negocio.
- Escribir propuestas técnicas, tendencias, reportes y literatura de soporte.
- Manejar su propio planeación con el fin de organizar y priorizar objetivos diarios y semanales.
- Contribuir al progreso del equipo actualizando e informando a los colegas.

El uso del tiempo del vendedor debe considerarse como un problema de asignación de recursos, que busca eliminar el tiempo desperdiciado, aumentar la eficiencia y maximizar la productividad. Algunos ejemplos de los problemas de asignación de tiempo son⁵:

- Decidir qué cuentas se deben visitar
- Dividir el tiempo entre la venta y el trabajo de escritorio
- Distribuir el tiempo entre los clientes actuales, los potenciales y las visitas de servicio
- Asignar tiempo para dedicarlo al cliente o al prospecto demasiado exigente.

En el gráfico 1 se enseña una distribución del tiempo de los vendedores⁶. Este gráfico da una idea de algunas tareas comunes de los vendedores, sin embargo no enmarca completamente las labores en la empresa, principalmente por las labores de liderazgo, y la gestión de cartera que es realizada por los mismos representantes de venta.

Gráfico 1. Cómo invierten su tiempo los vendedores

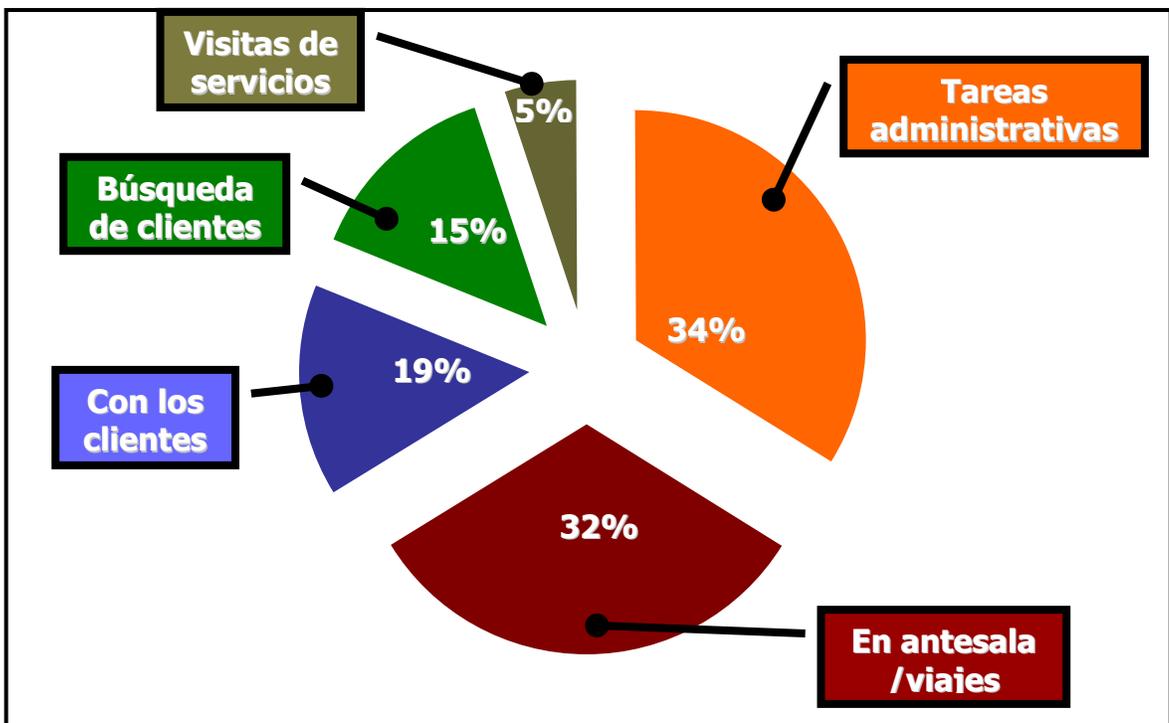


En el gráfico 2 se enseña otra distribución de tiempo utilizada por vendedores⁹. Esta es diferente a la anterior, lo que nos indica que **los perfiles de tiempo-actividad son muy particulares para cada sector o empresa**.

Al comparar las dos gráficas y en concordancia con otro estudio⁸, se concluye que, en promedio, **los representantes de ventas dedican menos de la mitad de su tiempo a tener contacto directo con sus clientes, sea vendiendo o brindando servicio**.

El hecho de que los representantes de ventas estén participando, cada vez más, en actividades que no se refieren a sólo vender es uno de los motivos que explica por qué **el costo promedio de la visita de ventas ha subido constantemente en los últimos años**. Según cálculos de una encuesta⁹, el costo promedio de una sola visita de ventas puede llegar a 400 dólares, dependiendo de la industria, y está aumentando alrededor de 5% al año.

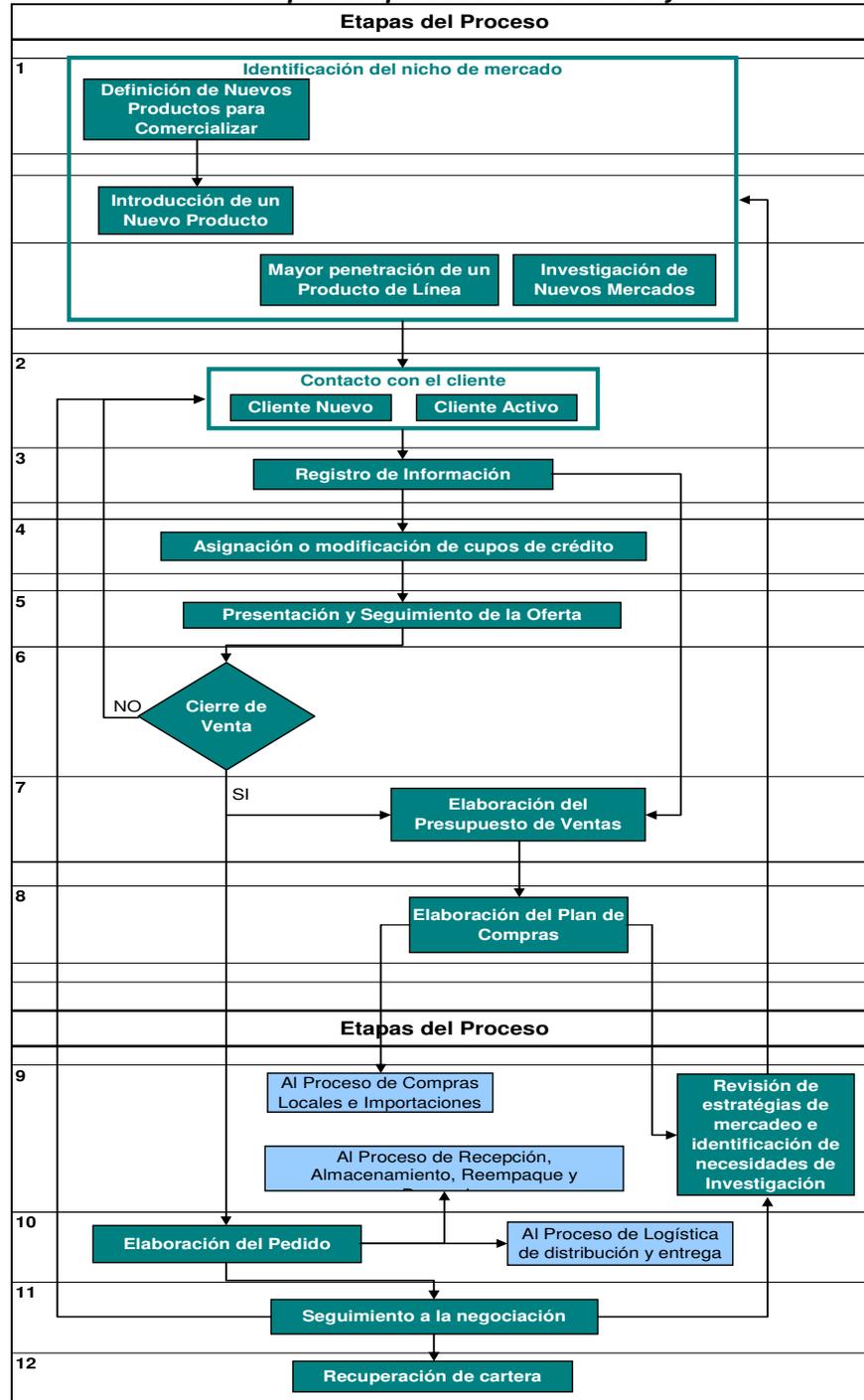
Gráfico 2. Perfil tiempo-actividad vendedores



La veloz escalada de los costos de las ventas explica, en parte, por qué la búsqueda de otros caminos para mejorar la eficiencia de la fuerza de ventas ha ido adquiriendo importancia en los años recientes. Algunas de las estrategias a las que las compañías recurrieron para abatir los costos de las ventas y para elevar la eficiencia de la fuerza de ventas son¹⁰ el **uso de tecnologías nuevas, redirigir el esfuerzo de los vendedores a retener a los clientes y la depuración del trabajo eliminando las tareas que no son para vender**.

En el gráfico 3 se muestran las etapas del proceso de mercadeo y ventas que se sigue en la empresa. Este esquema da una idea de las actividades comunes a los representantes de ventas, aunque no refleja particularidades propias del liderazgo de producto, ni de la interacción con los proveedores, etc.

Gráfico 3. Etapas del proceso de Mercadeo y ventas



4. MARCO TEÓRICO

Algunos vendedores pasan su tiempo atendiendo las múltiples llamadas de sus clientes y desplazándose de un lugar a otro para atender diferentes compromisos. Muchas veces, al revisar la totalidad de sus clientes, se dan cuenta de que algunos de ellos no se han visitado en un espacio de tiempo considerable y esta es una oportunidad para programarlos en la agenda de trabajo. Trabajar de esta manera es altamente improductivo y riesgoso. Sólo con una adecuada planeación se llega a eliminar gran parte de los imprevistos y se logran visitas organizadas de acuerdo a las necesidades de los diferentes compradores. Una adecuada planeación permite establecer prioridades para las diferentes actividades y manejar en forma eficiente los diferentes procesos de ventas¹¹.

4.1. Administración del tiempo¹²

¿Qué es el tiempo?, ¿para qué es el tiempo?, ¿quién puede explicarlo fácil y brevemente?, ¿quién puede tanto comprenderlo mentalmente como expresarse al respecto? y sin embargo, ¿qué puede ser más familiar y más mencionado concienzudamente en nuestro discurso cotidiano que el tiempo? Seguramente lo entendemos suficientemente bien cuando hablamos de él; igualmente lo entendemos cuando lo oímos nombrar, al hablar con otra persona. ¿Qué es entonces el tiempo?

Las cosas no han cambiado mucho desde que San Agustín escribió esas palabras; todos sabemos lo que queremos expresar con el término tiempo, pero no podemos decir lo que es.

Los modernos diccionarios lo definen: “Relación que se establece entre dos o más fenómenos, sucesos, cuerpos u objetos” (Enciclopedia. Ilustrada Cumbre); “Duración de los fenómenos. . . época, siglo” (Diccionario. Larousse); “Duración de las cosas sujetas a mudanza” (Diccionario. de la Real Academia); “Aspecto mensurable de la duración” (Diccionario. de Psicología).

La mejor definición, si bien no la más clara para el lector moderno, sigue siendo la antiquísima definición de Aristóteles: “El número, o la medida, del movimiento según antes y después”¹².

Para Aristóteles, como para la mayoría de los filósofos antiguos y medievales, la palabra movimiento equivalía a cambio (decían que todo lo que cambiaba “se movía” de la potencia al acto, es decir, de la posibilidad a la realidad).

El tiempo es pues, la dimensión del cambio. Si nada cambiara, no habría tiempo. Resulta entonces un corolario: El tiempo en sí no existe. No existe porque es una simple medida. No existe el tiempo como no existen ni el kilómetro ni el litro, sino únicamente las cosas que son medidas por tales patrones convencionales.

La administración del tiempo depende totalmente de la administración que se haga de los propios hábitos. Es así como, reaccionar conscientemente en situaciones frecuentes que implican riesgo de mal uso del tiempo, identificar con

precisión sus causas particulares de desperdicio del recurso, elaborar listas "inteligentes" de prioridades de acción, distinguir efectivamente -y no sólo en teoría- la diferencia entre acciones importantes y acciones urgentes, evaluar con objetividad su futuro uso del tiempo para emprender las acciones correctivas necesarias, etc., son competencias que se deben desarrollar en los representantes de venta de la empresa, además de la capacidad de auto crítica, la organización personal y la orientación a resultados.

El tiempo es una simple medida. La percepción de no tener tiempo se debe a una mala selección o distribución de las acciones realizadas. Administrar el tiempo realmente significa administrarse uno mismo, de tal manera que se pueda optimizar el rendimiento del tiempo de que se dispone.

Administrar el tiempo es el arte de hacer que sirva para el beneficio de las personas, de las organizaciones y de las sociedades. Como el tiempo no existe en sí, la administración del tiempo es la administración de sí mismo; el manejo adecuado de los recursos en todo orden, ya que no hay una sola realidad que se sustraiga al tiempo.

Administrar el tiempo significa conducir nuestros asuntos dentro del tiempo disponible para que podamos lograr resultados más eficaces. Debe tenerse en cuenta que la eficacia es más importante que la eficiencia. La meta debe ser el logro de objetivos, no simplemente el estar ocupado.

Muchas personas operan bajo la errónea creencia de que tendrían tiempo para todo, si solo pudieran organizar sus horas más eficientemente. El resultado es a menudo un intento por realizar sus tareas con más rapidez, razonando que si pudieran ser suficientemente rápidos, podrían tener tiempo sobrante. Por supuesto, esto raramente funciona y como estrategia para usar el tiempo es muy pobre.

Muy a menudo, trabajar con rapidez produce problemas. *Trabajando bajo presión se cometen más errores, hay menos tiempo para pensar, planificar y reflexionar antes de tomar decisiones para solucionar problemas.* Como resultado, los días comienzan a parecer frenéticos.

Cuando la presión no funciona, a menudo se adopta una segunda estrategia: trabajar más horas. Todos hacemos esto eventualmente, pero cuando se convierte en rutina, se generan otros problemas: las horas semanales se alargan a 50, 60, 70, 80 o más. El tiempo personal va desapareciendo a medida que se incrementa el tiempo de trabajo. El juicio es menos claro y problemas que podrían ser resueltos en minutos por una mente fresca, se resuelven en horas.

Trabajar más rápido y trabajar más horas son estrategias pobres para administrarnos a nosotros mismos. Sin embargo, mucha gente continúa creyendo que esos enfoques les permitirán conseguir todas las cosas que necesitan ser hechas. No se dan cuenta que no importa cuanto hagan, siempre hay más por

hacer, y deben tomar duras decisiones de prioridades y tener el coraje de seguir las decisiones con acciones.

Lo que más molesta en el trabajo¹⁴.

“Quedarse en la oficina más tiempo que los demás para evacuar tareas pendientes es una de los asuntos que más molesta en el trabajo, pero hay que mirar dónde está el problema: recarga o desorganización, y si éstas se debe a uno mismo o a la empresa. Puede tener más trabajo por falta de lineamientos por parte de la compañía para su cargo y sus responsabilidades, o porque realmente hay menos personal del que se necesita. Hable con su jefe, utilice los conductos regulares hasta llegar a instancias mayores si no le solucionan el problema, pero no llegue a quejarse, tenga propuestas para solucionarlo, sea proactivo y creativo para ver otras formas de hacer las cosas y ser más eficiente”.

Si la desorganización es suya, por falta de método y planeación, por no saber priorizar tareas, por tener un mal manejo del tiempo, o por no saber delegar es hora de que se asesore para superar esos inconvenientes.

“Haga listas de tareas, use agenda, aprenda a confiar en los demás para delegarles trabajo y aprecie el tiempo.”¹⁴

El tiempo es una paradoja. Nos parece que no tenemos suficiente tiempo y sin embargo tenemos todo el tiempo que hay. No importa cuanto hagamos, siempre hay alternativas interminables para invertir el tiempo. La solución a esta paradoja, entonces, es enfocarse primero en las cosas más importantes, en la seguridad de que siempre habrá tiempo suficiente para las cosas que realmente es necesario hacer.

Una vez que hayamos aceptado el hecho de que no podemos hacer todo y dejemos de actuar como tal, habremos dado un paso muy importante hacia una efectiva administración de nuestro tiempo. Identificar las prioridades se convertirá en un problema menor.

Como un recurso, el tiempo nos presenta otra paradoja: si no lo usamos, desaparece de todas maneras. En consecuencia, la calidad de este recurso depende de lo bien que lo usemos. El conocimiento de que estamos desperdiciando este recurso tan personal cuando no lo usamos debidamente, debería ser suficiente para decidimos a invertir el tiempo de mejor manera.

Un aprovechamiento adecuado del tiempo permite al gerente disfrutar de su trabajo y su descanso. La autodisciplina significa fuerza de voluntad para hacer las cosas que deben hacerse antes que las que queremos hacer porque nos son más fáciles o agradables. Enfrentarnos a los asuntos en vez de posponerlos, nos dará más tiempo para hacer las cosas. Puesto que es nuestro tiempo lo que estamos gastando, somos nosotros quienes debemos dominarlo, y no dejar que él nos domine. Y nadie podrá dominar su tiempo mientras no esté primero dispuesto a dominarse a sí mismo.

El uso de nuestro tiempo es el resultado de cientos de pequeñas y grandes elecciones cada día, cada hora y aún cada minuto.

El mal manejo del tiempo conduce a¹³:

- *Mariposeo*: Saltar de tarea en tarea sin terminar ninguna.
- *Síndrome del bombero*: Te lo pasas respondiendo a una serie de crisis. Tienes montones de decisiones pendientes.
- *Desperdicias el tiempo de otros*: ¿A donde va todo mi tiempo?
- *Prioridades oscuras*: Gasto demasiado tiempo en cosas poco importantes.
- *Interrupciones*: Teléfono, visitantes, distracciones, e-mail.
- *No puedo decir que NO*: Si siempre dices que sí, la gente se acostumbra a esperar que hagas todo. NO TIENES QUE HACERLO TODO.
- *Estancamiento*: No puedes enfrentarlo ahora, pero puede ser peor mas tarde.
- *Montaña de información*: Pierdes mucho tiempo buscando cosas.

Mitos en la administración del tiempo¹².

- *El mito de la actividad*: “El ejecutivo más lleno de trabajo es el más eficiente”. Se confunden los resultados con la actividad... para no llegar a ninguna parte.
- *El mito del hombre equipo*: “Cuanto más alto sea el nivel en que se manejen los asuntos, tanto mejor”. Se regatea la delegación, y se pretende hacer las cosas uno mismo “para estar en todo”: invadiendo puestos, aplastando personalidades y matando motivaciones.
- *El mito de la decisión aplazada*: “Hay que aplazar las decisiones hasta haber recopilado todos los datos”. Lo que sucede es que no se decide a tiempo, o no se decide.
- *El mito del indispensable*: “Los resultados son directamente proporcionales al volumen de trabajo invertido, así que yo trabajo 15 hrs. diarias”. Se centra el interés en trabajar más, en vez de trabajar mejor.
- *El mito de ahorrar tiempo*: “Hay que ahorrar tiempo a través de soluciones sencillas y fáciles”. Se regatea el tiempo que se debe emplear en asuntos difíciles, tratándolos de manera superficial, de modo que se está condenando a repetir lo que salió mal.
- *El mito de trabajar contra el tiempo*: “El tiempo presiona al ejecutivo: se le echa encima”. El más precioso recurso queda convertido en estorbo y objeto de justificaciones.

Desperdiciador de tiempo¹².

Es cualquier cosa que impida que un ejecutivo alcance sus objetivos de la manera más efectiva posible. Se dividen en externos, si son provocados por otras personas, o internos si son provocados por nosotros mismos.

Externos

1. *Excesivo flujo de papeles.*
2. *Teléfono.*
3. *Visitantes.*
4. *Reuniones.*
5. *Fallas de comunicación.*
6. *Políticas y procedimientos.*
7. *Información. (Falta / exceso)*

Internos

1. *Falta de prioridades.*
2. *Falta de planes.*
3. *Objetivos no claros.*
4. *Dejar cosas para después.*
5. *Intentar hacer muchas cosas a la vez.*
6. *Falta de autodisciplina.*
7. *Falta de habilidad y conocimientos.*

En el artículo “A concentrarse”, publicado por la revista Dinero¹⁵, se habla sobre la forma como **las constantes interrupciones del teléfono, Internet, correo electrónico, Messenger, y del celular, afectan la atención de los ejecutivos en el trabajo**. “La información está en todos lados y con tantos estímulos el estrés es cada vez más mayor. Se trabaja en muchos asuntos a la vez con el objetivo de hacer rendir el tiempo, sin embargo, aunque esto suene loable, atender todo simultáneamente suele ser tremendamente ineficiente. Lo importante es encontrar la manera de dedicarse a las tareas una por una y fijar toda la atención en ella hasta completarla. “la atención es la facultad de fijar la actividad cerebral en un solo estímulo ignorando los demás... la mayoría de las personas pueden concentrarse y poner atención en un solo tema, pero esto necesita disciplina”... El estrés y la ansiedad también bajan la concentración porque el cerebro se sobrecarga de información y se cansa”¹⁵.

Causas de la morosidad¹².

La morosidad es la enemiga del éxito. El éxito llega cuando se hacen en el momento preciso las cosas realmente importantes que conducen a los resultados deseados. Sin embargo, son esas cosas importantes las que usualmente se dejan para después.

Una de las razones que nos inducen a posponer las cosas importantes es porque tendemos a confundir lo importante con lo urgente, y nuestros días se ven copados de demandas y presiones.

Las cosas importantes raramente ejercen esta clase de presión, hasta que alcanzan el estado de crisis. El responder a lo urgente y posponer lo importante, nos garantiza un continuo número de crisis en nuestros trabajos y en nuestras vidas.

Para vencer a la morosidad, es preciso superar nuestra inercia, nuestra tendencia a resistir el comienzo de acciones. Una vez que la acción ha comenzado, será más fácil continuarla. Lo difícil es comenzar.

La morosidad conduce en la mayoría de los casos a carreras de último minuto, resultados por debajo de la calidad esperada, fechas tope no cumplidas, ventas perdidas, clientes insatisfechos, embotellamiento mental y estrés, lo cual se traduce en más tiempo improductivo. Esto disminuye nuestra efectividad.

Las principales causas de morosidad son: Trabajos no placenteros, trabajos difíciles e indecisión.

El valor económico del tiempo laborable personal¹².

Todas las empresas manejan sus finanzas a través de tiempo: tiempo de organizar, tiempo de fabricar, tiempo de comprar, tiempo de vender... Hay aquí un aspecto particularmente grave de la mala administración del tiempo: en las empresas y, en general, siempre que alguien tiene empleados, se tiende a creer que se paga por "X" trabajo; pero la realidad es que se paga por "X" tiempo, y se espera que en ese tiempo se obtengan ciertos resultados: los salarios son quincenales o mensuales, y se otorgan al cumplimiento de determinadas jornadas de presencia. El tiempo de los empleados es dinero de la empresa. Si este tiempo no está bien empleado, el patrón está pagando un dinero que se va, una y otra vez, al bote de la basura. El tiempo mal usado es dinero mal gastado.

Planear las actividades¹².

El tiempo para planear, prever contingencias y pensar en oportunidades a menudo brilla por su ausencia, es exprimido por la sobrecarga diaria o se diluye en actividades más rutinarias.

Si se prevé lo inesperado se evitan desagradables sorpresas y se tiene la capacidad de mantenerse dueños de la situación. Para esto es indispensable planear nuestras actividades, a fin de optimizar lo más posible el tiempo del que disponemos.

Tener los objetivos por escrito y revisarlos periódicamente (por ejemplo: diariamente, una vez a la semana, o tan siquiera cada mes), es fundamental para no perder la orientación y no malgastar tiempo y energías en cosas secundarias o en actividades innecesarias.

Es posible realizar una planificación eficaz si:

- Reviso mis metas y establezco tareas diarias específicas.
- Determino el tiempo que tomará realizar cada tarea.
- Anticipo los obstáculos a los que me enfrentaré.
- Organizo mis tareas por orden de prioridad.

Para establecer mis metas de una manera adecuada es necesario que:

- Estén en línea con mis valores.
- Sean de tiempo definido.
- Estén definidas clara y específicamente.
- Sean completamente mías.
- Sean realistas.

Organizar las actividades¹².

Es necesario para establecer prioridades, clasificándolas en tres categorías:

- *Prioridad A “Imprescindible de hacerse”*: éstas son las actividades decisivas. Algunas de ellas entrarán en esta categoría debido a órdenes administrativas, requerimientos de clientes importantes, tiempo límite significativo, u oportunidades de éxito o desarrollo.
- *Prioridad B “Debe hacerse”*: son actividades de valor medio; pueden contribuir a mejorar el desempeño pero no son tan esenciales o no requieren de un tiempo límite.
- *Prioridad C “Deseable de hacer”*: es la categoría de menor valor. Al incluir actividades tan solo interesantes o divertidas, podrían eliminarse, posponerse o realizarse en periodos de poca presión.

Dependiendo de la fecha en que se elabore la lista, los A, B y C pueden ser flexibles. Las prioridades cambian con el tiempo. Las B de hoy pueden convertirse en A el día de mañana, al acercarse alguna fecha importante. Asimismo, las A de hoy pueden ser las C de mañana si no se realizaron a tiempo y/o si las circunstancias cambiaron.

Para poder determinar estas prioridades necesitamos tomar en cuenta los siguientes criterios:

- *Juicio*. Es la misma persona quien puede juzgar mejor lo que tiene que hacer. Es el remordimiento de conciencia que se siente por no realizar algo, quien hace el juicio más severo.
- *Relatividad*. Al comparar las actividades o tareas debería quedar bien claro que algunas tienen mayor prioridad que otras. Siempre debe guiarse con la pregunta “¿En qué puedo usar mejor mí tiempo en este momento?”.
- *Tiempo*. Establecer un límite de tiempo es una forma de determinar prioridades.

Aunque con frecuencia no se toma en cuenta, también es importante establecer un momento para comenzar, con el objeto de concluir un proyecto en un límite previamente fijado.

De esta forma es posible lograr los resultados esperados y la consecución de los objetivos de la manera más conveniente.

Establecer fechas de seguimiento¹².

Toda planeación es pensar en el tiempo por venir. Lo que varía en los planes es hasta donde se extienden al futuro y qué tan precisos son. Existe siempre un límite en cuanto qué tan lejos es posible planear en cualquier momento dado.

Los plazos definidos fuerzan en forma adecuada la acción. El imponerse a sí mismo fechas límite realistas facilita la autodisciplina y la toma de decisiones y, de

este modo, favorece la eficiencia personal y profesional. Si uno no sabe para donde va, puede tomar cualquier camino.

El beneficio de la planeación¹².

Tratar de optimizar el uso del tiempo al llevar a cabo cada una de las actividades previamente planeadas, organizadas y priorizadas, con flexibilidad, pero sin perder nunca de vista el grado de avance hacia la consecución de los objetivos. Es necesario que nunca se olviden los objetivos, pues si no están claros, seremos fácilmente manejables por cualquier evento que se presente, en cambio, si no los descuidamos siempre sabremos hacia donde dirigirnos.

Cada hora empleada en planear ahorrará tres o cuatro más a la hora de la ejecución, aparte de que los resultados serán mejores. Iniciar cada jornada con un plan a realizar de inmediato y preguntándose “¿Qué es lo que tengo que -y quiero- hacer hoy?”.

El principio de Pareto: Wilfredo Pareto, sociólogo y economista del siglo XIX postuló la teoría que originó el principio 80-20 el cual dice que un 80% de los resultados se obtienen con un 20% del tiempo empleado. El corolario es: un 80% de nuestro tiempo lo gastamos en producir solamente un 20% de nuestros resultados. Es preciso identificar cuál 20% de nuestro tiempo es puesto en el uso más constructivo y cuál es usado en tareas menos productivas.

Eficiencia vs. Efectividad: Eficiencia es hacer las cosas rápidamente, o hacer bien las cosas. Efectividad es hacer las cosas correctas. En nuestras vidas es mucho más valioso lograr efectividad que eficiencia. En otras palabras la eficiencia busca lograr resultados, va derecho al objetivo. La efectividad engloba a la eficiencia. Ya que la efectividad es un equilibrio entre lograr los resultados deseados y hacer sostenible en el tiempo esos resultados.

Manejo de problemas vs. Solución de problemas. Antes de buscar soluciones es preciso cerciorarse de tener bien definido el problema.

Asegurar la buena comunicación dentro de la institución. Se ahorra mucho tiempo cuando prevalecen la claridad, la concisión de los mensajes y la retroalimentación o feedback.

Concentrarse en las oportunidades, antes que en los problemas. Recordar que “aquellos que viven sepultados en los problemas, dejan pasar de largo las oportunidades”:

Eficiencia en la oficina¹².

La oficina debe ser una plataforma para la acción efectiva.

Arreglo de la oficina: El tiempo puede desperdiciarse imperceptiblemente si el área de trabajo no está bien organizada. La oficina debe estar organizada de acuerdo a las funciones que desempeñas. El equipo y los materiales que se utilizan con frecuencia deben estar cerca. La comodidad física y la satisfacción estética son factores importantes. La buena iluminación es especialmente importante para evitar el cansancio ocular y los dolores de cabeza.

El escritorio debe encontrarse libre de papeles, excepto el del trabajo específico que se tenga entre manos. Eso invita a pensar en una sola cosa a la vez. La concentración es una gran ahorradora de tiempo. El desorden crea un sentimiento de agobio, cuyo resultado es tensión y frustración.

Interrupciones: Las interrupciones no se pueden eliminar, muchas de ellas son exigencias. No obstante se debe planear con miras a minimizar la cantidad de interrupciones indeseables. Una hora de trabajo concentrado brinda más resultados que cuatro horas fragmentadas debido a llamadas o visitas inesperadas.

El ser humano es una criatura de ciclos, y en general es coherente en los períodos que constituyen su tiempo óptimo. Algunas personas son “matutinas” y pueden pensar mejor de seis a nueve de la mañana. Otras, son “aves nocturnas” y sus cerebros no funcionan hasta la salida de la luna. No hay ninguna ventaja entre ser una cosa o la otra, lo importante es que cada quien proteja ese tiempo.

Los proyectos y tareas más difíciles deberán programarse, durante el tiempo óptimo personal. En esta forma los estaremos manejando durante los periodos de máxima eficiencia.

Es importante resaltar que es uno mismo quién más interrumpe en su propia jornada de trabajo. Todos, en ocasiones deseamos vehementemente ser interrumpidos. Usualmente cuando estamos acometiendo un trabajo difícil o desagradable, es un placer ser interrumpido. Otras formas de interrumpirse son: haciendo café, dejando un proyecto y acometiendo otro, conversando con los compañeros de oficina, etc.

Es importante tomar en cuenta que el recuperarse de una interrupción toma más tiempo que la interrupción misma.

Como ocupar "tiempo muerto"¹².

En muchas ocasiones hay cierto tiempo en el que uno realmente no está haciendo aquello para lo cual ha comprometido su tiempo: minutos o incluso horas de ocio cuando se está esperando o no totalmente ocupado.

Para la mayoría de la gente el tiempo de espera es tiempo perdido. Sin embargo, con un poco de planeación y resolución, es posible realizar varias actividades dentro de los minutos que gasta esperando al jefe o al médico: planear el trabajo

de mañana, escribir una carta o buscar soluciones a algún problema que nos inquiete, etc.

Ross Webber comenta: "Uno de los mejores en administradores de tiempo que conozco siempre lleva consigo tres carpetas dentro de su portafolios:

- Carpetas de beiges que contienen asuntos pendientes, tales como cartas por contestar o informes por revisar.
- Carpetas rosas que contienen proyectos en vía de elaboración, como pueden ser presupuestos, políticas, procedimientos, el plan de mercadeo, etc.
- Carpetas azules que contienen los sueños dorados para el futuro; cuando se tiene una idea luminosa se anota en la carpeta azul.

Si el tiempo de espera es largo estudia las carpetas azules para determinar cual de todas las ideas se puede convertir en el próximo proyecto y así transferirla a la carpeta rosa. En cambio si la espera es breve se dedica a procesar los aspectos más o menos rutinarios que encuentra en la carpeta beige¹⁴.

Lo anterior puede parecer exagerado, pero la idea es estar preparados para darle algún uso al tiempo que pasa mientras esperamos. Otra forma práctica de ocupar dicho tiempo es llevar con nosotros un libro -delgado- o revista de nuestro interés. De esa manera aprovechamos cada "tiempo muerto" en aumentar nuestros conocimientos.

El tiempo es un recurso no renovable. No se puede recuperar el tiempo perdido. Para mejorar la administración del tiempo se debe comenzar por descubrir en qué y cómo lo estamos gastando actualmente.

La escasez de tiempo es una ilusión que resulta de administrarlo mal. El mejor generador de tiempo es la buena administración.

Los peores ladrones de tiempo son¹²:

- Falta de planeación
- Desorden
- Indecisión
- Perder de vista los objetivos y concentrarse en las actividades
- Confundir lo importante con lo urgente.

La administración del tiempo laboral es esencialmente un esfuerzo de grupo. El trabajo en equipo implica coordinación de actividades, ayuda mutua y sincronización. Administrar el tiempo es mucho más sencillo y efectivo cuando se practica en toda la organización.

4.2. Otros puntos acerca del manejo del recurso tiempo en ventas

Según Radicati Group, una firma de consultoría e investigación de California, se proyecta que el número de e-mails enviados por usuarios corporativos en EE.UU. crezca 27% este año (2007), a un promedio de 47 al día, frente a 37 en 2006¹⁸. Y según un estudio entre 177 personas realizado por las universidades escocesas de Glasgow y Paisley, un tercio de los usuarios siente estrés relacionado al alto volumen de e-mails. *Muchas personas suelen revisar su correo hasta 30 o 40 veces por hora, dice el estudio.*

Varios gerentes se quejan de que, *en vez de confrontar el problema, los empleados usan el email para evitarlos, pasándolos de acá para allá como una papa caliente en largas cadenas de mensajes*¹⁶.

Neil Rackham, autor de "Spin Selling" hizo una investigación¹⁷ sobre que es lo que pasa cuando la Gerencia, exige "más actividad" de su gente de ventas (más llamadas, más propuestas, más citas, etc.). Si la compañía quiere hacer negocios con compañías medianas o grandes, *"más" actividades, de hecho tienen una correlación negativa con el éxito de la venta.* Los vendedores motivados por "más actividad", están menos predispuestos a hacer investigación previa a una cita de ventas, lo que los hace menos efectivos. Ellos están más dispuestos a buscar un "Gran Hit", el cual a menudo es el que deja una menor ganancia para la empresa. Consecuentemente, ellos no invierten el tiempo necesario en obtener cuentas con un potencial significativo a largo plazo¹⁷.

El inadecuado manejo del tiempo va en contravía de otros aspectos muy importantes en la compañía, como por ejemplo: la gestión del conocimiento, esto debido a que la escasez de tiempo se convierte en la excusa para el no registro de la información. En este punto puede ser útil el desarrollo de herramientas tecnológicas que permitan la manipulación y análisis de los diferentes datos que se obtienen en el día a día, ya que la principal fuente de información en la empresa son los representantes de venta.

Existen varias razones por las cuales la gestión del conocimiento es importante para la empresa en este momento¹⁸:

- Quién se debe quedar con ese conocimiento es la empresa, no las personas.
- Reducir costos de curva de aprendizaje
- Mentalizar a todos los empleados para que compartan su *know how*, esto crea sinergias entre cargos y departamentos, lo cual favorece la comunicación y el crecimiento.
- El tener la información y el conocimiento permite migrar de análisis intuitivos a análisis profundos.

Hoy las empresas están explorando terrenos donde el tiempo que se toman para el análisis, explica en gran medida el éxito o fracaso de su labor. Y dicha labor de análisis debe realizarse en todas las instancias de las compañías, pues son las

personas y no las máquinas quienes en última instancia son el factor diferenciador¹⁹.

Hasta el 2007, la empresa había preferido el desarrollo interno de su propio software de gestión. Sin embargo la información no podía cruzarse entre módulos y se hacían necesarios procesos adicionales para obtener toda la información. Además con el proceso de internacionalización salieron a flote varias dificultades e incompatibilidades debido a que el software de gestión debía ser modificado según la legislación de cada país. La evolución de los sistemas de información produjo los ERP (planeador de recursos de la empresa). Estos, al contrario de los sistemas tradicionales, integran todos los módulos transaccionales de las empresas bajo una sola aplicación, utilizando bases de datos centralizadas y moviendo la información automáticamente entre los diferentes módulos. Con un ERP se busca optimizar los procesos, accediendo a toda la información de manera confiable, precisa y oportuna. Se caracterizan por ser sistemas integrales, modulares y adaptables²⁰.

A partir del 2008, la empresa comienza a trabajar con SAP, sistema de información que le permite muchas ventajas. Al departamento comercial le significa tener mucha más información disponible y entrecruzada, lo que genera un mayor conocimiento de cada producto, negocio, cliente, etc., y permite tomar decisiones asertivas y en forma más ágil.

La tecnología y la movilidad son aspectos claves para la optimización del tiempo de los representantes de venta. La movilidad llega a través de computadores portátiles, smartphones, plataformas y aplicaciones para trabajo en dispositivos móviles, redes inalámbricas de corto y largo alcance y el trabajo de los operadores que están ofreciendo acceso a bajos precios para hacer de la movilidad una tendencia que las empresas en Colombia empezaron a utilizar con conciencia y avidez²¹. El trabajo, que antes solo se concebía en las oficinas instaladas en cada empresa, tiene hoy en cada empresario el poder de realizar alianzas y tomar decisiones en línea.

El estudio *Mercado de servicios de comunicación de datos en Colombia*, revela que para el 70% de los usuarios finales encuestados, el correo electrónico repercute de forma positiva en su productividad, seguido de la telefonía fija convencional (53%) y la telefonía móvil (52%). Para ellos son pilares del trabajo flexible que combina movilidad e interacción, con la mejor administración de su tiempo²².

Ericsson afirma que informes de Factores de Productividad de Gartner Group & Yankee Group revelan que las empresas pueden recuperar un promedio de 200 horas de trabajo al año –más de un mes de trabajo- por empleado al que dotan de una terminal con la aplicación EMO (su propuesta para trabajo flexible). Los empleados también se benefician de las mejoras de productividad que ofrece EMO, ya que recuperan un promedio de más de 115 horas al año en tiempo

personal. Esto equivale a tener más de veinte días hábiles de vacaciones extra en un año laboral²².

Equilibrio entre trabajo y vida.

Para muchos el balance vida-trabajo es algo tan sencillo como definir las horas correctas que se le deben dedicar a una u otra actividad, y así lograr el equilibrio justo que deje a los colegas y a la familia satisfechos. Pero la búsqueda de dicho equilibrio no debe ser un fin en sí mismo, sino un medio para llegar a un objetivo de mayor importancia: la realización personal y la felicidad.

La ética laboral norteamericana está invadida por una cultura que lleva al sobreesfuerzo. En esta cultura se premia el trabajo duro, muchas veces olvidando dejar tiempo para el esparcimiento y el descanso. Ahora las personas trabajan más que nunca. Cerca de 50% de los empleados estadounidenses permanecen más de cincuenta horas a la semana en su trabajo y 25% rara vez toma vacaciones²³.

El resultado de la oleada de reestructuraciones y reingenierías que se dio en los años noventa y aún hoy se mantiene, es el entendimiento de que ya no existe un trabajo para toda la vida, incluso en muchas profesiones cada vez hay más personas con labores *freelance*, quienes pagan un costo muy alto por su independencia, es decir, muchas más horas de trabajo a la semana, además de una incertidumbre de ingresos que siempre está al acecho.

Para quienes tienen trabajo de tiempo completo, las reestructuraciones y constantes cambios organizacionales, así como la nueva oleada de fusiones, han creado un clima azaroso que cada vez fuerza a trabajar más horas y fines de semana, al igual que a diferir el tiempo de vacaciones, todo con el propósito de preservar sus puestos. En el proceso nos estamos convirtiendo no sólo en adictos al trabajo, sino también en empleados cansados, deprimidos, propensos a errores, resentidos y a la larga en trabajadores agotados. Una posible salida para esta situación es trabajar de manera más inteligente, no más intensa. Mostrar el tiempo extra en la solapa como una medalla de honor, no es una actitud viable²³.

Los empleados talentosos buscan mayor equilibrio entre su vida laboral y personal, lo que llevado a las compañías a cambiar sus estrategias en temas de compensación. Estudios realizados por firmas de consultoría de capital humano coinciden en afirmar que un trabajador feliz rinde hasta un 60% más²⁴. Y la felicidad es directamente proporcional a la satisfacción que alcanzan combinando su vida profesional con la familiar, es decir compartiendo con sus seres queridos o desarrollando las aficiones que los inspiran. "Hoy las empresas tienen un escenario distinto, marcado por el cambio demográfico y de valores, con nuevos profesionales que no están dispuestos a dedicar todo su tiempo solo al trabajo"²⁴.

Urgente o importante.

Lo urgente es todo aquello que se debe decidir o hacer de manera inmediata, antes de que sea demasiado tarde, no da tiempo para pensar y mucho menos para trabajar a conciencia. Al contrario, lo importante da siempre margen de maniobra y si se hace con la dedicación y el tiempo necesarios, lleva a la meta deseada.

A menudo se utiliza lo urgente como disculpa para efectuar trabajos mediocres y tomar decisiones desorganizadas. Terminamos entonces repitiendo el trabajo días o meses más tarde y quizás requiriendo el doble de tiempo. Muchas empresas, cuando asumen planes de choque, lo hacen amparadas en la urgencia del momento. Pero no debemos olvidar que lo urgente no es excusa. De hecho, invocar lo "urgente" debe ser visto como una aceptación de la culpa, una señal inequívoca de que se pospuso lo importante.

Seremos exitosos en el balance de nuestras vidas cuando tomemos las decisiones difíciles primero.

Oficinas abiertas.

Las oficinas abiertas facilitan una comunicación menos estructurada, pero también pueden generar problemas de concentración. La reflexión y el pensamiento profundo se dificultan. Se convierten entonces en oficinas con déficit de atención. Los ahorros provenientes de empaquetar a los trabajadores en cubos en vez de facilitarles oficinas, particularmente cuando los costos de arrendamiento son altos, son inmensos. Los aumentos de productividad provenientes de trabajar en espacios aislados donde el funcionario puede concentrarse sin interrupciones, son mucho más difíciles de medir.

En estudio referenciado por Linda Tischler²⁵ se encontró que tres factores determinan el desempeño de los empleados administrativos:

- La administración y la organización
- La tecnología informática
- El diseño del puesto de trabajo.

Realizar una llamada o una visita de ventas en el momento adecuado, ayuda a además de optimizar el tiempo, a ser tremendamente efectivos en el cierre de negocios. Estas son las recomendaciones de Farquharson²⁶, para hacer más efectivos el trabajo de ventas según las respuestas de varios representantes de ventas entrevistados:

- *Lunes de suposición.* A la pregunta ¿cuál es el peor día para realizar llamadas de ventas? El 50% de los representantes respondió "Lunes". Sin embargo esta es una suposición que mata el día antes de que comience. La recomendación es utilizar el lunes para realizar tareas administrativas, pero

no estar temeroso en tomar el teléfono para realizar alguna llamada de ventas.

- *Martes de nuevos negocios.* Cada llamada, cada cita que realice el martes, asegúrese de que sea para iniciar nuevas relaciones.
- *Miércoles del 51%.* Complete el miércoles con visitas a clientes, visitas a plantas, presione por pagos, y todo lo relacionado. Realice seguimiento a los prospectos de la semana anterior.
- *Jueves de preparación.* Complete el jueves con visitas a clientes, visitas a plantas, presione por pagos, y todo lo relacionado. Prepare y envíe los correos de los prospectos de la semana siguiente. Realice planeación de la siguiente semana.
- *Viernes de suposición.* A la pregunta ¿cuál es el peor día para realizar llamadas de ventas? El otro 50% de los representantes respondió “Viernes”. La sugerencia es no perder este día. Realizar llamadas, así sea el único representante que las realice, incluyendo segundas llamadas a los prospectos nuevos que llamó el miércoles²⁶.

Todos los aspectos tratados y referenciados en este marco teórico, tienen relación, en mayor o menor medida, con el día a día de los representantes de venta en la empresa y con situaciones que influyen, positiva o negativamente en la efectiva administración de su tiempo.

5. METODOLOGÍA

Tipo de investigación

Este estudio busca determinar las carga de trabajo y el perfil tiempo-actividad de los representantes de venta en una empresa distribuidora de productos químicos y materias primas, por tanto se clasifica como un estudio descriptivo.

Diseño de investigación

Dado que no se realizará ninguna manipulación deliberada de variables, esta investigación es no experimental. El diseño será descriptivo transversal, el propósito es describir e identificar las actividades que durante el año 2008 realizan los representantes de venta en el departamento de ventas de la empresa en Colombia.

Población

La población de estudio la conformaron los representantes de ventas que conforman el departamento de ventas de la empresa en estudio entre Julio de 2007 y Julio de 2008. Toda la población fue incluida en el estudio la cual correspondió a 30 representantes.

Variables

Se indagó a los representantes por aspectos relacionados con las actividades que realizan normalmente en su trabajo, referentes a aspectos como el liderazgo, búsqueda de nuevos clientes, gestión de la información, gestión de la cartera, tiempo con los clientes, entre otros aspectos. También se indagó sobre el tiempo que invierten en dichas actividades.

Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

En una primera fase se realizó una observación cualitativa donde se solicitó a los representantes que definieran y nombraran las actividades que realizan día a día. Luego se agruparon y titularon las actividades y se realizó una pequeña descripción de cada una para clarificar su significado y facilitar la medición cuantitativa.

La técnica que se utilizó en la segunda fase, fue la observación cuantitativa (registro sistemático, válido y confiable de tiempos invertidos en cada actividad) a través de la recolección de información por medio de un formulario tipo encuesta.

Procedimiento de recolección de información

El camino seguido para el desarrollo de este ejercicio investigativo fue:

- Se realizó un levantamiento preliminar de las actividades de los representantes de venta.
- Se agrupó y consolidó las actividades reportadas.
- Se diseñó la encuesta.
- Se realizó prueba piloto para probar el formulario y se definieron los últimos detalles.
- Se aplicó de la encuesta vía correo electrónico.
- Se recopiló y codificó la información
- Se verificaron datos extremos, sospechosos y/o inconsistentes
- Se consiguieron datos secundarios para enriquecer el análisis.
- Se realizó el análisis estadístico de la información.
- Se determinó el perfil tiempo-actividad de los grupos de representantes de venta.
- Se sugirieron planes de acción a los directivos de la compañía según los resultados obtenidos en esta investigación.

Procesamiento o análisis de la información

Se realizó análisis univariado para cada uno de los aspectos indagados a los representantes de ventas, para lo cual se realizaron tablas de frecuencias, histogramas de frecuencias y se calcularon medidas descriptivas como promedio, desviación estándar, mediana, rango intercuartil, entre otras.

Adicionalmente, se realizó análisis bivariado con el fin de determinar diferencias entre el tiempo real de labores (carga de trabajo en horas) y aspectos como cargo ocupado, ciudad en la que se desempeña y sector que atiende el representante, para ello se utilizó la Prueba H de Kruskal-Wallis dado que los tiempos no distribuyeron normalmente.

Se realizaron gráficos de cajas y bigotes y también se realizó análisis de correlación para establecer la existencia de relación lineal entre la carga de trabajo y aspectos como las ventas en toneladas, ventas en millones de pesos, número de clientes atendidos y número de referencias vendidas en el primer semestre. Para este fin se utilizó el Coeficiente de Correlación (Rho) de Spearman y su respectiva prueba de significación estadística (se utilizó este coeficiente dado que estas variables no distribuyeron normalmente).

En las pruebas bivariadas se utilizó un nivel de significación estadística del 5%. La información se tabuló en Microsoft Excel y los análisis estadísticos se realizaron en el programa SPSS versión 15.0.

5.1. Procedimiento de recolección de información

5.1.1. Definición de las actividades de los representantes de venta

El primer punto a definir fueron las actividades más comunes de los representantes de venta en la empresa. Para definir dichas actividades se determinó que fuesen los propios representantes quienes las identificaran, nombraran y cuantificaran libremente sus actividades diarias. Con esto se pretendía establecer tanto las actividades, como la cantidad de tiempo que los representantes invierten en ellas.

Para facilidad de la cuantificación se indagó sobre tres aspectos:

- Columna A: Actividad
- Columna B: Número de veces que realiza esa actividad en el año
- Columna C: Tiempo promedio por actividad.
- Columna D: Tiempo total que toma cada actividad en el año, es decir, el resultado de multiplicar columna B por columna C.

En total fueron relacionadas 402 actividades, las cuales, luego de agrupar, las que fácilmente se podían definir como iguales, se redujeron a 181. Esto representa un total de 57.746 horas al año para los 26 representantes que constituían el departamento de ventas de la empresa para finales del 2007.

En el anexo No.4 *Lista inicial de actividades*, se relacionan las 181 actividades que fueron nombradas y cuantificadas por todos los representantes. En la tabla 2, se listan las 23 actividades que representan el 80% del tiempo total cuantificado, es decir, 46.097 horas, con referencia al año 2007.

Tabla 2. Pareto de actividades inicialmente detectadas por los representantes de venta.

No.	Actividad	Tiempo (Horas/año)	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	Visitas a clientes	12081,2	21%	21%
2	Atención telefónica a clientes	9944,6	17%	38%
3	Preparación de visitas	3250,9	6%	44%
4	Pedidos y facturación de consignación	2148,6	4%	47%
5	Elaboración de ofertas	2123,4	4%	51%
6	Revisión de cartera	2045,3	4%	55%
7	Otras reuniones y tareas	2035,3	4%	58%
8	Legalización de pagos	1335,0	2%	61%
9	Lectura y respuesta de correos electrónicos diarios	1276,5	2%	63%
10	Consolidación de investigaciones de mercado	1151,0	2%	65%
11	Capacitaciones	994,0	2%	66%
12	Solicitud y seguimiento de muestras	956,7	2%	68%
13	Preparación de visitas y visitas	759,0	1%	69%

No.	Actividad	Tiempo (Horas/año)	Porcentaje	Porcentaje acumulado
14	Seguimiento de resultados (ventas, márgenes, competencia, toma de acciones, ...)	750,0	1%	71%
15	Traslado y realización	693,0	1%	72%
16	Acompañamientos a representantes de venta	658,2	1%	73%
17	Pronósticos de venta	651,0	1%	74%
18	Actualización cuadro INFO	609,9	1%	75%
19	Plan de compras	581,0	1%	76%
20	Responder e-mails	562,0	1%	77%
21	Reunión de ventas	516,0	1%	78%
22	Respuesta a correos electrónicos y envío de información a los clientes	500,0	1%	79%
23	Información de competencia	475,2	1%	80%
Total 80%		46097,8		

A pesar de que esta información no estaba muy depurada y no se había realizado un trabajo previo, sirvió para comenzar a tomar decisiones al interior del departamento de ventas.

Se realizó un análisis del total de carga de trabajo por representantes (tiempo disponible vs. tiempo trabajado), por ciudad y por línea.

Mirando en términos generales, en total los 26 representantes reportaron 57.746 horas, que comparadas con las 45.760 horas disponibles para el año 2007 (220 días hábiles por 8 horas cada día por 26 representantes), da una sobrecarga de trabajo para el departamento de ventas de 26%.

Lo anterior, en comunión con: 1, la proyección de necesidades derivadas de la contratación de nuevas distribuciones con Dow Chemical y otros proveedores, 2, el interés por ingresar en otros mercados en el corto plazo y, 3, en profundizar nuestra penetración en los mercados que tenemos presencia, sirvió para tomar las siguientes decisiones:

- Crear la figura de representantes de televentas (RTV), para Bogotá y Cartagena. Ingresan dos representantes para Bogotá, uno para atender el sector cosmético, detergentes y cuidado hogar, y otro para el sector industrial. Ingresan un representante de televentas en Cartagena para atender clientes de todos los sectores y cuya atención se pueda realizar vía telefónica. Ver anexo No. 3 para la descripción del cargo, competencias, responsabilidades, etc.
- Ingresan representantes de ventas para Bogotá para la línea nueva de lubricantes.
- Iniciar el programa de formación de líderes, con el objetivo de capacitar a los representantes para que apoyen en el proceso de toma de decisiones estratégica y “desahoguen” tanto a los representantes de venta líder de

producto (RVLP) como a los gerentes de venta. A este programa ingresaron representantes que tuvieran algún recorrido y mostraran ciertas habilidades para ejercer un liderazgo en el corto plazo, y serán evaluados después de un año de formación para decidir si tienen las cualidades que requiere el líder de producto. Entonces tenemos otra categoría de representantes: representantes de ventas líderes en formación (RVLF).

Con estas acciones el total de representantes se amplió a 30.

5.1.2. Diseño del formulario de encuesta

El paso siguiente fue construir el formulario de encuesta definitivo para medir el perfil tiempo-actividad. Este debió tener un número reducido de actividades (las más representativas), con las cuales se logre enmarcar el trabajo diario de los representantes. Se procede a depurar las 181 actividades teniendo en cuenta los siguientes criterios: actividades similares pero que se expresaron de forma diferente, actividades relacionadas que se podían agrupar bajo una misma actividad. Después de esto, se redefinieron palabras para describir de manera más adecuada las actividades o grupo de actividades.

Se definió que, *tiempo en el teléfono* y *tiempo en el correo electrónico*, no constituyen como tal una actividad, es decir, detrás de ese tiempo que el representantes pasa en el teléfono o en el correo electrónico se encuentran otras actividades que pueden ser: solucionar requerimientos de clientes, atender situaciones familiares, realizar llamadas de cobro, etc., entonces este tiempo deberá ser distribuido en otras actividades y no aparecerán en el formulario definitivo.

Con todo lo anterior en mente, se llegó al siguiente listado de 40 actividades que enmarcan el trabajo de los representantes de venta:

1. **Acompañamiento como Representante de Ventas Líder de Producto (RVLP) a Representantes de Venta (RV):** Tiempo de líderes acompañando a RV, interacción diaria, negocios especiales, reclamos Líder-RV, situaciones coyunturales de inventarios, respuesta a solicitudes de información comercial...
2. **Actividades de auditoría interna:** Revisar procedimientos, reparación y ejecución de auditorías - Auditores internos.
3. **Actividades de auditoría ICONTEC:** Revisar procedimientos, preparación y ejecución auditorías.
4. **Visitas y auditorías de clientes:** Cuando cliente viene a evaluación como proveedores. Tiempo de preparación de visita, certificación del proveedor - ejecución
5. **Atención de solicitudes información técnica clientes y compañeros:** Consultas en: Internet, biblioteca virtual, hojas de seguridad, fichas técnicas, preguntas técnicas proveedores y compañeros... / solicitud de muestras (vía telefónica) y seguimiento.

6. **Capacitación y entrenamientos dirigidos por proveedores (que recibo):** Proveedores varios.
7. **Capacitación y entrenamientos dirigidos por la empresa (que recibo):** Telefónicas y presenciales: talleres de trabajo en equipo, convenciones, capacitadores externos, ISO / Charlas, inducciones y capacitaciones dictadas por otros RV.
8. **Capacitación y entrenamientos dirigidos por RV (que brindo):** Telefónicas o presenciales: Charlas, capacitaciones, inducciones (preparación, ejecución y seguimiento) que el representante brinda a otros RV, a Bodega, transportadores, etc., otras áreas de la empresa.
9. **Auto-capacitación:** Análisis información nuevos productos, Internet, biblioteca virtual, etc.
10. **Celebraciones:** Asistencia, preparación, etc., (fin de año, amor y amistad, cumpleaños, despedidas, bienvenidas...)
11. **Colocación de pedidos:** Verificar información e incluir en sistema de gestión.
12. **Actualización Información Básica:** Conseguir información e incluir en sistema de gestión.
13. **Actualización Competencia:** Tiempo incluyendo información en el sistema de gestión.
14. **Actualización información del mercado, consumo clientes:** Revisión ventas, proyecciones e ingresar en sistema de gestión.
15. **Elaboración de ofertas:** Telefónica y escrita: Revisión costos, estrategias, competencia, ingresar en sistema de gestión y envío a cliente.
16. **Reclamos:** Recepción, ingreso y seguimiento de reclamos.
17. **Presupuesto anual:** Todo lo relacionado: llamadas, revisión estadísticas, reunir información, charlas con los líderes y con gerencia de ventas (GV), alimentación en sistema de gestión.
18. **Pronósticos (presupuesto):** Revisión ventas, proyecciones e ingresar en sistema de gestión.
19. **Programación de agenda semanal, mensual o anual.**
20. **Atención a requerimientos de proveedores:** Proyecciones de venta, información puntual de mercado, clientes, ventas, etc. / seguimiento a entregas.
21. **Congresos:** Preparación, traslados, asistencia, etc.
22. **Gestión de cobro:** Revisión estado cartera, llamadas de cobro, solicitud recolección cheques, elaboración y envío cartas de cobro y estados de cuenta.
23. **Legalización de pagos:** Relacionar pagos y cheques, descargar pagos en el sistema de gestión / depuraciones.
24. **Actualización de cupos de crédito:** Elaboración, verificación, envío de solicitud de crédito al cliente, notificación y seguimiento hasta actualización del cupo.
25. **Investigación de mercados:** Productos nuevos: planeación, realización y consolidación.

26. **Evaluación 360 grados:** Evaluar, recibir retroalimentación, elaborar plan de acción, desarrollo plan de acción, reuniones de seguimiento y retroalimentación...
27. **Preparación de visitas:** Clientes nuevos y habituales: Solicitud de cita, revisión estadísticas, preparación del material...
28. **Visitas (tiempo en la calle):** Clientes nuevos y habituales: desplazamientos, tiempo efectivo de visitas... / celebraciones con clientes / charlas a clientes...
29. **Posterior a visitas:** Clientes nuevos y habituales: ingresar visita, solicitar muestras, hacer reporte, hacer seguimiento...
30. **Revisión de inventarios:** Inventarios de productos en sucursales, traslados, envases vacíos...
31. **Actividades administrativas (Barranquilla y Pereira):** Correo, recopilación y envío de información pagos...
32. **Archivar:** Documentos físicos y electrónicos / depurar correos / organizar correos electrónicos
33. **Otras reuniones y tareas (por favor especificar):** Tareas puntuales, reuniones extraordinarias, confirmación ordenes de compra clientes...
34. **Actividades fisiológicas y afectivas:** Pausas activas, café, baño, conversaciones y/o atención situaciones familiares y amigos...
35. **Ventas INDENT (importaciones directas a cliente):** Atención inquietudes, solicitud precios, cierre, envío Pro-forma, ingreso de pedidos, seguimiento, etc.
36. **Reunión de ventas:** Reunión periódica para revisar situación de ventas y otros aspectos particulares del área.
37. **Búsqueda de clientes nuevos:** Búsqueda en directorios, bases de datos, cámara y comercio, agremiaciones, referidos, etc. (sólo búsqueda, luego de encontrar sigue preparar visita).
38. **Seguimiento resultados RV:** Revisión resultados, liquidación de bonificaciones, archivos cumplimiento, planes de acción...
39. **Estrategia productos liderados RVLP:** Análisis de datos: sobordos, declaraciones, resultados, competencia, etc. / Planteamiento de hipótesis / estrategia / debatir con GV.
40. **Respaldo durante ausencia de compañeros:** Contestar teléfono, resolver situaciones, dar trámite, etc.

5.1.3. Prueba piloto y diseño de encuesta definitivo

Para validar que estas 40 actividades realmente enmarcaron el trabajo de los representantes se siguieron dos fases:

1. Validación durante una semana con cinco representantes seleccionados así:
 - *Dos representantes líderes (RVLP) con experiencia y con alta carga:*
Se seleccionaron las representantes líderes de producto, de Bogotá y Cali.
 - *Dos representantes en proceso de formación (RVLF):*
Se seleccionaron dos representantes en proceso de formación para el liderazgo, en la ciudad de Bogotá
 - *Un representante en sucursal virtual:*
Se seleccionó el representante de ventas de Pereira.

2. Tres llamadas en el día (8am, 11am y 3pm) a los representantes de venta durante una semana (selección aleatoria de representantes para cada llamada mediante la función números aleatorios de una calculadora científica), con el objetivo de preguntar sobre la actividad que estaban desarrollando en ese instante y revisar que estuviese incluida en el formulario.

De esta etapa de verificación se obtuvieron valiosos comentarios que fueron tenidos en cuenta para la completa estructuración del formulario final de encuesta. El principal aporte de esta etapa fue el descubrimiento de la necesidad de explicitar un poco más algunos aspectos en la descripción de cada actividad para hacerla fácilmente entendible y que por ende disminuyeran los probables errores de interpretación.

Luego de la depuración, consolidación y validación, se definió el formulario para diligenciar por parte de los representantes de venta, este se enseña en la tabla 3, listado definitivo de actividades.

Desde principios del año 2008, la empresa inició operaciones en SAP (Sistema de administración de la operación, sistema de gestión). En la tabla 3 se incluyeron actividades que estaban relacionadas con dicho cambio de sistema de gestión. La idea inicial fue no incluir las actividades relacionadas con el cambio del sistema basados en que, al principio puede requerir un esfuerzo adicional en cuanto a tiempo, capacitación y entrenamiento, pero luego, con la práctica, estas actividades extras desaparecerán.

Luego de conversar con representantes y debido al impacto que tuvo la implementación de SAP en la operación de toda la compañía y en la carga de trabajo de los mismos representantes, se decidió separar actividades de capacitación y entrenamiento que se recibieron o se brindaron, relacionadas con SAP, de las que son normalmente adquiridas o brindadas con otros fines.

Tabla 3. Listado definitivo de actividades

No.	Actividad	Descripción
1	Acompañamiento como RVLVP a RV	Tiempo de líderes (o líderes en formación) acompañando a RV: interacción diaria, negocios especiales, reclamos, situaciones coyunturales de inventarios, respuesta a solicitudes de información técnica y comercial...
2	Respuesta, como RV, a requerimientos de los RVLVP o GV	Tiempo como RV respondiendo a RVLVP: interacción diaria, negocios especiales, reclamos, situaciones coyunturales de inventarios, respuesta a solicitudes de información comercial, por ejemplo, status y seguimiento a proyectos y muestras entregadas.
3	Actividades de auditoría: Interna y de ICONTEC	Revisar procedimientos, preparación y ejecución auditorías – Auditores internos
4	Visitas de clientes	Cliente viene a evaluarlos como proveedor. Tiempo de preparación de visita, certificación del proveedor – ejecución
5	Capacitación dirigida por PROVEEDORES.	Que recibo: Proveedores varios.
6	Capacitación y entrenamientos dirigidos por la empresa (no incluir SAP)	Que recibo (telefónicas o presenciales): talleres de trabajo en equipo, convenciones, capacitadores externos, ISO / Charlas, inducciones y capacitaciones dictadas por otros RV...
7	Capacitación y entrenamientos dirigidos por la empresa (únicamente relacionadas con SAP)	Que recibo (telefónicas o presenciales): Charlas, inducciones y capacitaciones de SAP
8	Capacitación y entrenamientos brindados por RV ó RVLVP (sin incluir SAP)	Que brindo (telefónicas o presenciales): Charlas, capacitaciones, inducciones (preparación, ejecución y seguimiento) que brindo a otros RV o a otras áreas de la empresa: bodega, transportador, etc.
9	Capacitación y entrenamientos brindados por RV ó RVLVP (únicamente relacionadas con SAP)	Que brindo (telefónicas o presenciales): Preparación, ejecución y seguimiento a charlas, capacitaciones, inducciones que brindo a otros RV o a otras áreas de la empresa: bodega, transportadores, etc. Únicamente relacionadas con SAP
10	Auto-capacitación (sin incluir SAP)	Análisis información nuevos productos, Internet, biblioteca virtual, etc.
11	Auto-capacitación (únicamente SAP)	Prácticas, búsqueda, análisis de transacciones, información, etc. en SAP
12	Celebraciones	Asistencia, preparación, etc. (fin de año, amor y amistad, cumpleaños, despedidas, bienvenidas...)
13	Colocación y modificación de pedidos	Todos: verificar información e ingresar a SAP. Producto en consignación, etc. Verificar inventarios
14	Ingresar y/o modificar información cliente	Conseguir información e incluir en SAP
15	Actualización Competencia	Tiempo en sistema de gestión
16	Actualización cuadro de mercado	Una actualización por año, seguimiento continuo...
17	Reclamos	Recepción, ingreso y seguimiento de reclamos.
18	Presupuesto anual (como RV)	Todo lo relacionado: llamadas a clientes, revisión de estadísticas, reunir información y alimentar en sistema de gestión o en SAP. Corregir según indicaciones de RVLVP.
19	Presupuesto anual (como RVLVP)	Todo lo relacionado: consolidar, revisión de estadísticas, charlar con GV, ajustar con RV según compromisos con proveedor y verificar en sistema de gestión o en SAP
20	Presupuesto mensual (pronósticos)	Revisión ventas, proyecciones e ingresar en sistema de gestión o en SAP
21	Programación agenda: día, semana, mes, año.	Tiempo invertido en planear actividades.
22	Atención a requerimientos de proveedores y/o departamento comercial.	RVLVP respondiendo al proveedor: Proyecciones, información de mercado, clientes, ventas, etc. / status y seguimiento a proyectos y muestras entregadas
23	Congresos	Preparación, promoción en clientes, traslados, asistencia, etc.
24	Gestión de cobro	Revisión estado cartera, llamadas de cobro, solicitud recolección cheques, elaboración y envío cartas de cobro y estados de cuenta
25	Legalización de pagos	Relacionar pagos y cheques, seleccionar en la banca / depuraciones

No.	Actividad	Descripción
26	Actualización de cupos de crédito	Elaboración, verificación, envío de solicitudes de crédito al cliente, notificación y seguimiento hasta actualización del cupo
27	Investigación de mercados	Productos nuevos o potenciales: planeación, realización, consolidación y discusión.
28	Evaluación 360°	Evaluar, recibir retroalimentación, elaborar plan de acción, desarrollo plan de acción, reuniones de seguimiento y retroalimentación...
29	Preparación de visitas	Clientes nuevos y habituales: solicitud de cita, revisión estadísticas, preparación material, estados de cuenta, objetivos, etc.
30	Visitas (tiempo en la calle)	Clientes nuevos y habituales: desplazamientos, tiempo efectivo de visitas... / celebraciones clientes / charlas a clientes.
31	Atención a solicitudes técnicas de clientes (solicitud realizada en visita, por teléfono o correo)	Clientes nuevos y habituales: consultas en Internet, biblioteca virtual, Boletín técnico (BT), Hoja de seguridad (MSDS), Certificado de análisis (CoA), averiguaciones con proveedores y compañeros... hasta responder / solicitud y envío de muestras.
32	Atención a solicitudes comerciales de clientes (solicitud realizada en visita, por teléfono o correo)	Clientes nuevos y habituales: consultas de inventario, tiempo de tránsito, hacer reporte de visita, elaboración y envío de la oferta comercial según costos, estrategias, competencia... hasta responder.
33	Revisión de inventarios como RVL y ajustes compras	Inventarios de productos en sucursales, traslados, producto problema, envases / Ajustar compras / Concepto del líder en presupuestos.
34	Actividades administrativas (Barranquilla y Pereira)	Correo, recopilación y envío de información pagos...
35	Archivar	Documentos físicos y electrónicos / depurar correos / organizar correos electrónicos
36	Otras tareas y reuniones (por favor ingresar comentario)	Tareas puntuales, reuniones extraordinarias / Confirmación órdenes de compra clientes... Ventas INDENT, reprogramaciones, etc.
37	Actividades fisiológicas, personales y afectivas.	Pausas activas, café, baño / conversaciones y/o atención situaciones personales, familiares y con amigos: citas médicas, taller, grados, licencias, calamidades, etc.
38	Reunión de ventas	Asistencia, preparación, acta, seguimiento, etc.
39	Búsqueda de clientes nuevos o inactivos	Búsqueda en directorios, bases de datos, cámara y comercio, agremiaciones, referidos... (sólo búsqueda, luego de encontrar sigue preparar visita y/o elaboración de oferta)
40	Estrategia productos liderados RVL	Mensual y anual: Análisis de datos: sobornos, declaraciones, resultados, competencia, revisión cuadro de mercado, etc. / planteamiento de hipótesis - estrategia - debatir con GV, compartir con RV y realizar seguimiento.
41	Seguimiento resultados como RV	Revisión resultados, liquidación de bonificaciones, archivos cumplimiento, reuniones con GV y planes de acción / Carta de los viernes.
42	Respaldo durante ausencia de compañeros	Contestar teléfono, resolver situaciones, dar trámite, etc.

5.1.4. Aplicación de la encuesta

Aprovechando la facilidad del correo electrónico, el interés y el apoyo de la gerencia de ventas, la encuesta fue aplicada por este medio a todos los representantes.

Se utilizó la misma metodología que se había utilizado anteriormente para cuantificar el tiempo por actividad:

- Columna A: Número de actividad
- Columna B: Actividad
- Columna C: Descripción de la actividad
- Columna D: Número de veces que realiza (o piensa realizar) esa actividad en el año (2008)

- Columna E: Tiempo promedio por actividad.
- Columna F: Tiempo total que toma cada actividad en el año 2008, es decir, el resultado de multiplicar columna D por columna E.

Se dio un plazo de 15 días para responder la encuesta. Durante este período se recibieron únicamente tres llamadas de representantes con el fin de aclarar aspectos que no tenían claros sobre la encuesta. Al término de estos 15 días, se procedió a realizar llamadas telefónicas para recordar el compromiso a quienes no habían cumplido con el plazo estipulado.

5.1.5 Recolección, validación y codificación de la información

Luego de recibir todas las respuestas, se procedió a consolidar los datos de todos los representantes.

Se realizó una validación de datos y se observaron cinco datos extraños, que estaban muy por encima o muy por debajo del promedio. Se procedió a validar dichos datos con cada representantes y a corregirlos si era del caso.

En esta etapa se concluye que el diseño del formulario de encuesta fue adecuado puesto que no se encontraron muchos errores de interpretación y los representantes manifestaron su satisfacción con la claridad de la descripción de las actividades.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1. Carga de trabajo

Al tener los datos consolidados se procedió a determinar la carga de trabajo por representantes y la carga total del departamento de ventas de la compañía. Esto se logró comparando con los siguientes datos correspondientes a este año, 2008:

Tiempo hábil para el 2008:

- Semanas: 48,5 semanas (12 de ellas con un festivo, y no incluye semana santa, ni vacaciones).
- Días: 230 días.
- Horas: 1.840 horas.

Con esto se determinó la carga de trabajo por representantes y las horas extra totales, por semana y por día.

En la Tabla 4. Se listan los resultados de carga de trabajo por representantes. Estos porcentajes son el resultado de dividir las horas reportadas por cada representante entre 1840 horas hábiles para este año. Se nota una gran diferencia entre algunos representantes que reportan 163% y otros que están en el 109%.

Tabla 4. Carga porcentual de trabajo por representante

Representante	Carga de trabajo (%)	Carga de trabajo (hr)	Representante	Carga de trabajo (%)	Carga de trabajo (hr)
1	156%	2.870	16	110%	2.029
2	139%	2.550	17	116%	2.134
3	155%	2.861	18	109%	2.000
4	141%	2.588	19	133%	2.456
5	127%	2.329	20	142%	2.617
6	124%	2.275	21	123%	2.269
7	146%	2.682	22	110%	2.029
8	145%	2.667	23	113%	2.086
9	122%	2.250	24	140%	2.570
10	122%	2.242	25	128%	2.349
11	113%	2.085	26	113%	2.070
12	126%	2.316	27	163%	3.003
13	110%	2.026	28	123%	2.255
14	110%	2.019	29	120%	2.210
15	116%	2.133	30	119%	2.182

En total la carga de trabajo de los representantes es: 70.152 horas. Si comparamos estas horas con las 55.200 que serían las horas laborales para este año (230 días hábiles, 8 horas por día, para 30 representantes), concluimos que el departamento de ventas tiene una sobre carga de trabajo de 27%.

Si bien este resultado de sobrecarga del departamento de ventas de 27% puede considerarse alto, es preciso determinar qué representantes, ciudades o sectores están impactando en este resultado.

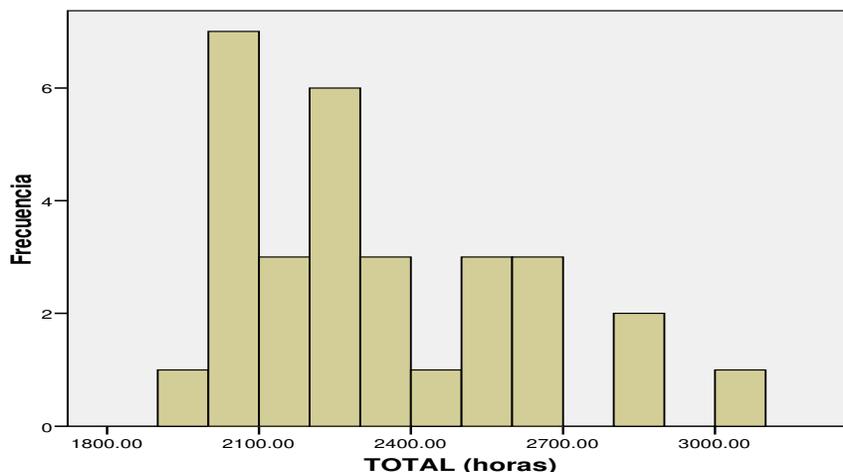
Tabla 5. Descripción de la carga de trabajo en horas

Estadísticos		Total (horas)
Número datos		30
Media		2338,38
Intervalo	Lim. Infer.	2232,34
confianza 95%	Lim. Super.	2444,42
Media		2338,38
Mediana		2262,00
Moda		2029,00
Desviación estándar		283,98
Rango: Mínimo		1999,98
Rango: Máximo		3002,50
Percentiles	25	2085,5
	50	2262,0
	75	2574,4

En la tabla 5, se encuentra resumida la estadística descriptiva de la variable Carga de trabajo en horas. Aquí se puede observar que el intervalo de confianza para la media está entre 2232 y 2444 horas. Lo que significa que podemos afirmar con un 95% de certeza que si realizamos de nuevo el estudio, la media estará en este intervalo de confianza, es decir, entre 21% y 32%.

En el gráfico 4, se observa que el histograma de frecuencias no sigue una distribución normal, esto se corroboró con la prueba estadística respectiva.

Gráfico 4. Distribución de la carga de trabajo en horas



De este histograma se lee que 20 representantes (67%), están por debajo de las 2400 horas (130% de carga) y que 3 representantes están por encima de las 2800 horas (152% de carga) lo que significa trabajar entre 12 y 13 horas promedio día hábil (230 días hábiles en la empresa). Esto último puede significar inconvenientes con el manejo adecuado del tiempo y/o una sobrecarga de trabajo real.

6.1.1. Carga de trabajo según cargo

En la tabla 6 vemos los resultados globales por grupo de trabajo o cargo.

Tabla 6. Carga de trabajo según cargo del representante

Cargo	No. Rep.	Horas totales	Horas extra	Carga de trabajo
Representante líder de producto (RVLP)	9	23.094	6.534	139%
Representante líder en formación (RVLF)	9	20.824	4.264	126%
Representante de ventas (RV)	9	19.866	3.306	120%
Representante de televentas (RTV)	3	6.368	848	115%
Totales	30	70152	14952	127%

Los cargos dentro del departamento de ventas son:

- Representante de televentas (RTV)
- Representante de ventas (RV)
- Representante de venta líder en formación (RVLF)
- Representante de ventas líder de producto (RVLP).

Si analizamos la carga de trabajo según los diferentes cargos tenemos que se nota una sobrecarga de trabajo en el grupo de los representantes de venta líder de producto (RVLP).

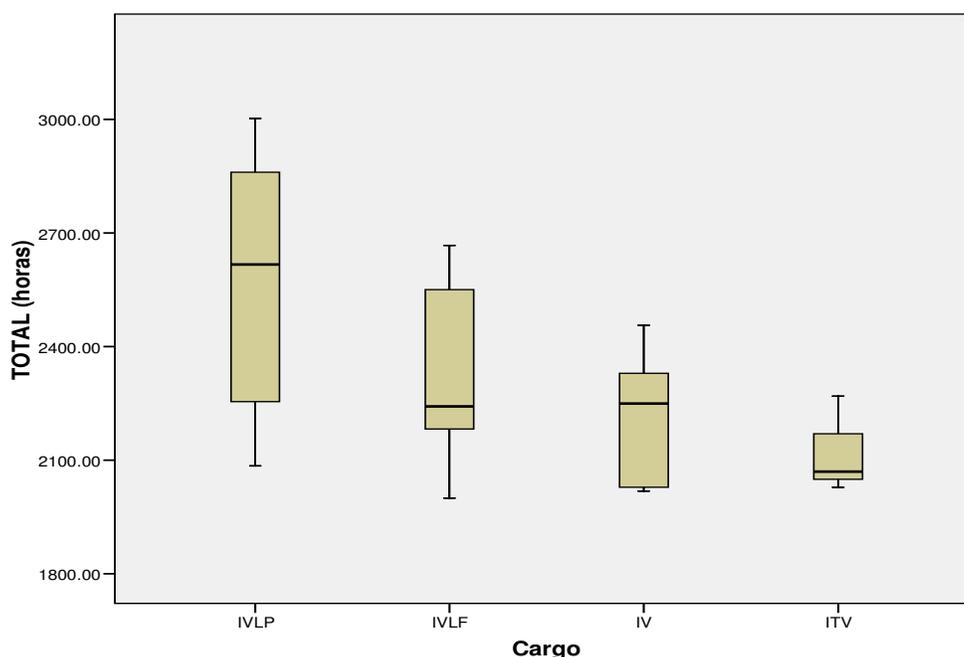
Tal sobrecarga puede ser debida a que gran parte del ensanchamiento que está enfrentando la empresa en este momento lo están soportando los representantes líderes, puesto que son los de mayor recorrido, experiencia y son los encargados de apoyar a los representantes que están en formación.

También puede deberse a la cantidad de productos y líneas lideradas. El tener 9 representantes líderes puede ser poco para las necesidades y/o están liderando más productos de los que deberían.

Es de gran importancia acelerar la formación de nuevos representantes de venta líderes de producto para compensar cargas y que puedan reasignarse productos entre ellos y los líderes.

El impacto de la formación de nuevos líderes en la carga de trabajo será medido en una investigación de este tipo, programada para el año 2009.

Gráfico 5. Distribución de carga de trabajo según cargo



El gráfico 5 confirma las diferencias que existen entre la carga de trabajo de los RVLP y los demás representantes. Sin embargo para determinar si tales diferencias son estadísticamente significativas utilizamos la prueba de Kruskal-Wallis, con $p=0,058$, concluimos que las diferencias entre las medianas del tiempo

carga de trabajo en horas invertidas según cargo, no son estadísticamente significativas.

Es probable que si comparamos puntualmente cargos, por ejemplo comparamos RVLP con RTV, se presente diferencia estadísticamente significativa.

La tabla 7 nos da una idea de las diferencias entre cargos. Miremos los intervalos de confianza:

- RVLP: 2308 – 2824 horas, lo que significa que su media estará entre un 25% y 53%, con un 95% de confianza.
- RVLF: 2135 – 2492 horas, lo que significa entre un 16% y 35%.
- RV: 2083 – 2332 horas, lo que significa entre un 13% y 26%.
- RTV: 1804 – 2442 horas, lo que significa entre un -2% y 32%

Así como las mayores cargas de trabajo se presentan para los RVLP, este grupo también presenta la mayor dispersión de datos y el rango más grande. Quizá por esto no se presente diferencia significativa.

Tabla 7. Descripción de la carga de trabajo en horas según cargo.

Cargo	Estadístico		Carga (horas)	Cargo	Estadístico		Carga (horas)
RVLP	Media		2566,05	RV	Media		2207,28
	Intervalo de confianza para la media 95%	L inf	2308,16		Intervalo de confianza para la media 95%	L inf	2083,06
		L sup	2823,93			L sup	2331,50
	Mediana		2616,80		Mediana		2250,00
	Desviación Estándar		335,49		Desviación estándar		161,60
	Mínimo		2085,00		Mínimo		2019,00
	Máximo		3002,50		Máximo		2456,00
Rango		917,50	Rango		437,00		
RVLF	Media		2313,72	RTV	Media		2122,66
	Intervalo de confianza para la media 95%	L inf	2135,49		Intervalo de confianza para la media 95%	L inf	1803,76
		L sup.	2491,95			L sup	2441,56
	Mediana		2242,25		Mediana		2070,00
	Desviación estándar		231,86		Desviación Estándar		128,37
	Mínimo		1999,98		Mínimo		2029,00
	Máximo		2667,46		Máximo		2269,00
Rango		667,47	Rango		240,00		

Lo anterior sugiere que se debe realizar una revisión más profunda al interior de los representantes que conforman el grupo de RVLP, principalmente porque tenemos algunos líderes con alta carga (155, 156 y 163%) mientras que otros presentan cargas más bajas (113, 116%).

6.1.2. Carga de trabajo según ciudad

En la tabla 8 observamos los resultados globales por ciudad.

Tabla 8. Carga de trabajo según ciudad

Ciudad	No. Representantes	Horas totales	Horas extra	Carga de trabajo	Proporción RVLP	Proporción RVLf
Bogotá	15	34.179	6.579	124%	33%	27%
Medellín	6	15.627	4.587	142%	50%	33%
Cali	4	9.130	1.770	124%	25%	75%
Cartagena	2	4.298	618	117%	-	-
Bucaramanga	1	2.329	489	127%	-	-
Barranquilla	1	2.456	616	133%	-	-
Pereira	1	2.133	293	116%	-	-
Totales	30	70.152	14.952	127%	30%	30%

La proporción de RVLP e RVLf se obtuvo así:

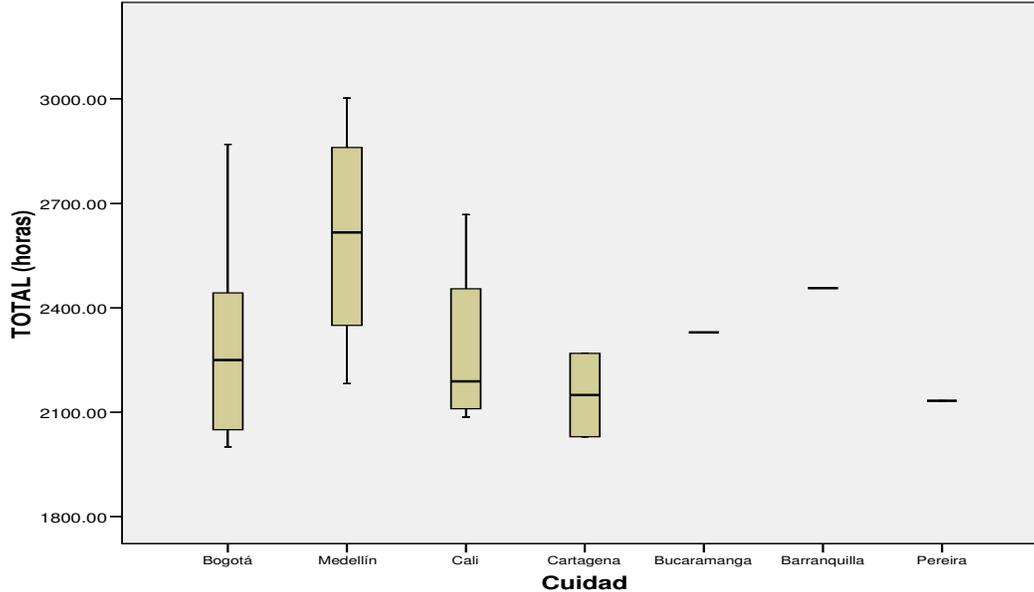
- En Bogotá se tienen un total de 15 representantes: 5 son RVLP (33%), 4 son RVLf (27%), 4 son RV y 2 son RTV.
- En Medellín se tienen un total de 6 representantes: 3 como RVLP, 2 como RVLf y 1 como RV.
- En Cali se tienen un total de 4 representantes: 1 como RVLP y 3 como RVLf.
- En Cartagena se tienen 2 representantes: 1 RV y 1 RTV
- En las otras ciudades sólo se tienen representantes de venta (RV)

Se nota una fuerte sobre carga en Medellín (142%), esto puede deberse a la proporción de RVLP que también es la más alta de todas las ciudades: 50%.

Si ligamos esta sospecha con el análisis según cargo, realizado en el anterior aparte, en el cual veíamos que los representantes de mayor carga de trabajo son los RVLP, podemos concluir que el hecho de que Medellín tenga la mayor proporción de RVLP sí influye en su carga como global como ciudad.

La gráfica 6 confirma que Medellín tiene las cargas de trabajo más altas y que existen diferencias entre las ciudades. Sin embargo para determinar si tales diferencias son estadísticamente significativas utilizamos la prueba de Kruskal-Wallis. Para $p=0,310$, concluimos que las diferencias entre las medianas del tiempo carga de trabajo en horas invertidas según ciudad, no son estadísticamente significativas.

Gráfica 6. Distribución de carga de trabajo según ciudad



La tabla 9 nos da una idea de las diferencias de cargas entre ciudades. Miremos los intervalos de confianza:

- Bogotá: 2130 – 2427 horas, lo que significa que su media estará entre un 16% y 32%, con un 95% de confianza.
- Medellín: 2280 – 2928 horas, lo que significa entre un 24% y 59%.
- Cali: 1861 – 2704 horas, lo que significa entre un 1% y 46%.
- Cartagena: 624 – 3673 horas, lo que significa entre un -66% y 99%. Acá son sólo dos datos y una medida más representativa es la media: 2149 horas, es decir 17%

Tabla 9. Descripción de la carga de trabajo en horas según ciudad

Ciudad	Estadístico	Carga (horas)	Ciudad	Estadístico	Carga (horas)
Bogotá	Media	2278,57	Cali	Media	2282,46
	Intervalo de confianza para la media 95%	2130,26		Intervalo de confianza para la media 95%	1861,00
	L Inf.	2426,88		L inf	2703,92
	L. sup	2250,00		L sup	2188,35
	Mediana	267,81		Mediana	264,86
	Desviación Estándar	1999,98		Desviación Estándar	2085,70
	Mínimo	2869,76		Mínimo	2667,46
	Máximo	869,78		Máximo	581,76
Rango		Rango			
Medellín	Media	2604,45	Cartagena	Media	2149,00
	Intervalo de confianza para la media 95%	2280,46		Intervalo de confianza para la media 95%	624,25
	L Inf	2928,43		L inf	3673,74
	L sup	2616,22		L sup.	2149,00
	Mediana	308,72		Mediana	169,70
	Desviación Estándar	2182,25		Desviación Estándar	2029,00
	Mínimo	3002,50		Mínimo	2269,00
	Máximo	820,25		Máximo	240,00
Rango		Rango			

Lo anterior sugiere que se debe realizar una revisión más profunda al interior de los representantes que conforman la sucursal de Medellín. En esta sucursal se tiene un representante con alta carga de trabajo (163%) mientras que otro presenta carga más bajas (119%).

6.1.3. Carga de trabajo según sector atendido.

En la tabla 10 se revisa la situación de carga de trabajo según sector atendido.

Se identificaron 6 grupos, y se definió como grupo (no como sector) a los 3 representantes de televentas y al representante de Pereira, porque estos representantes atienden todos los sectores, y al representante que atiende lubricantes por ser un único representante para un único sector.

Aunque varios de los representantes que se incluyeron en un sector pueden eventualmente atender otros sectores, se trató de identificar el sector que más peso tiene en sus ventas como criterio de inclusión.

Se nota que los representantes que atienden el sector farmacéutico, cosmético y de alimentos tienen la carga más alta de trabajo. En este punto no se puede concluir que sea debido a la presencia de RVL, porque este grupo sólo tiene 2 líderes de producto.

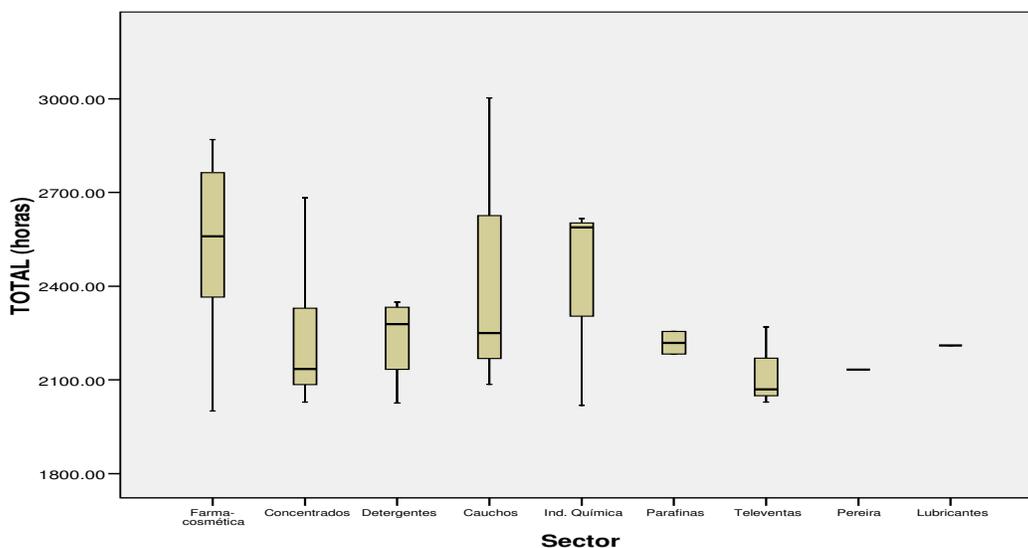
Tabla 10. Carga de trabajo según sector atendido

Grupo	No. Rep.	Horas totales	Horas extra	Carga de trabajo
Farma, cosmético y alimentos	8	20.248	5.528	138%
Concentrados	5	11.260	2.060	122%
Detergentes	4	8.933	1.573	121%
Cauchos	3	7.338	1.818	133%
Industria química	3	7.224	1.704	131%
Parafinas	2	4.437	757	121%
Televentas	3	6.368	848	115%
Pereira	1	2.133	293	116%
Lubricantes	1	2.210	370	120%
Totales	30	70152	14952	127%

Este grupo tiene una mayor carga debido a que dentro de las ventas de la empresa este es el sector de mayor presencia, por ende se manejan mayor cantidad de productos, proveedores y clientes. Además, es mayor la exigencia de los clientes en cuanto a soporte técnico y comercial.

Del gráfico 7 vemos que también se presenta alta carga en Caucho e industria química.

Gráfica 7. Distribución de carga de trabajo según sector atendido



La gráfica 7 confirma que farmacéutica, cosmética y alimentos, tiene la carga de trabajo más alta y que existen diferencias entre los diferentes sectores. Sin embargo para determinar si tales diferencias son estadísticamente significativas utilizamos la prueba de Kruskal-Wallis. Para $p=0,619$, concluimos que las diferencias entre las medianas del tiempo carga de trabajo en horas invertidas según sector atendido, no son estadísticamente significativas.

Tabla 11. Descripción de la carga de trabajo según sector atendido

Sector	Estadístico		Carga (horas)	Sector	Estadístico		Carga (horas)
Farma-cosmética	Media		2531,01	Cauchos	Media		2446,0
	Intervalo de confianza para la media 95%	L inf	2286,82		Intervalo de confianza para la media 95%	L inf	1231,72
		L sup	2775,21			L sup	3660,40
	Mediana		2559,96		Mediana		2250,00
	Desviación estándar		292,09		Desviación estándar		488,83
	Mínimo		1999,98		Mínimo		2085,70
	Máximo		2869,76		Máximo		3002,50
	Rango		869,78		Rango		916,80
Concentrados	Media		2252,06	Ind. Química	Media		2407,93
	Intervalo de confianza para la media 95%	L inf	1921,96		Intervalo de confianza para la media 95%	L inf	1570,44
		L sup.	2582,16			L sup	3245,42
	Mediana		2134,45		Mediana		2588,00
	Desviación estándar		265,85		Desviación estándar		337,13
	Mínimo		2029,00		Mínimo		2019,00
	Máximo		2682,45		Máximo		2616,80
	Rango		653,45		Rango		597,80
Detergentes	Media		2233,13	Parafinas	Media		2218,62
	Intervalo de confianza para la media 95%	L inf.	2001,90		Intervalo de confianza para la media 95%	L inf.	1756,43
		L sup	2464,35			L sup.	2680,81
	Mediana		2278,92		Mediana		2218,62
	Desviación estándar		145,31		Desviación estándar		51,44
	Mínimo		2025,68		Mínimo		2182,25
	Máximo		2349,00		Máximo		2255,00
	Rango		323,32		Rango		72,75

Sector	Estadístico		Carga (horas)
Televentas	Media		2122,66
	Intervalo de confianza para la media 95%	L inf	1803,76
		L sup	2441,56
	Mediana		2070,00
	Desviación estándar		128,37
	Mínimo		2029,00
	Máximo		2269,00
	Rango		240,00

La tabla 11 nos da una idea de las diferencias de cargas entre los sectores atendidos. Miremos los intervalos de confianza:

- Farma, cosmética y alimentos: 2286 – 2775 horas, lo que significa que su media estará entre un 24% y 51%, con un 95% de confianza.
- Concentrados: 1922 – 2582 horas, lo que significa entre un 4% y 40%.

- Detergentes: 2002 – 2464 horas, lo que significa entre un 9% y 34%.
- Cauchos: 1232 – 3660 horas, lo que significa entre un -33% y 99%. Aquí tenemos sólo tres representantes y una gran diferencia entre los datos. Una medida más representativa es la media: 2446 horas, es decir 33%
- Ind. Química: 1570 – 3245 horas, lo que significa entre un -14% y 76%. Media: 2408 horas, es decir 31%
- Parafinas y Televentas, tienen medias de: 2218 y 2122, es decir 21% y 15%.

Lo anterior sugiere que se debe realizar una revisión más profunda al interior del grupo de los representantes que conforma los sectores de farmacéutica, cosmética y alimentos, caucho e industria química. En estos sectores se tienen representantes con alta carga de trabajo (156, 163%) mientras que otros presentan cargas más bajas (110%).

6.1.4. Carga de trabajo según otras variables.

También se revisó la relación que existe entre la carga de trabajo y otras variables que son sospechosas de tener correlación.

Estas variables que ayudan a complementar el análisis son:

- Número de referencias vendidas por representante (Enero – Julio 2008)
- Número de clientes atendidos por representante (Enero – Julio 2008)
- Ventas en millones de pesos por representante (Enero – Julio 2008)
- Ventas en toneladas por representante (Enero – Julio 2008)

Para tomar estos datos se reservó el período enero a julio de 2008

En la tabla 12 se enseñan los resultados de estas variables y de la carga de trabajo total en porcentaje.

Las variables *número de referencias vendidas* y *ventas en pesos*, son mayores para los representantes que atienden el sector de farma, cosmética y alimentos. Como se mencionó anteriormente, este sector manejan mayor número de referencias, proveedores, etc.

La variable *número de clientes* presenta mayores números para los representantes de televentas y para los representantes que son únicos en una sucursal, como es el caso de Bucaramanga.

La variable *ventas en toneladas* no es mayoritariamente característica de un sector, ciudad o representante.

Tabla 12. Carga de trabajo y otras variables de ventas por representante

Representante	Carga de trabajo	Periodo Enero – Julio 2008			
		No. ref. ventas	No. Clientes	Ventas (\$ Mill.)	Ventas (Ton.)
1	156%	102	31	6.212	760
2	139%	70	46	1.795	347
3	155%	93	37	3.136	415
4	141%	47	49	903	259
5	127%	47	81	4.163	959
6	124%	76	31	1.374	163
7	146%	39	33	2.833	473
8	145%	92	34	3.006	417
9	122%	36	47	1.023	234
10	122%	45	53	1.380	344
11	113%	20	37	2.143	408
12	126%	66	43	1.735	422
13	110%	51	67	800	188
14	110%	67	49	3.237	889
15	116%	50	33	892	217
16	110%	20	20	385	77
17	116%	36	67	3.317	735
18	109%	42	27	1.530	322
19	133%	58	36	602	100
20	142%	62	73	3.040	723
21	123%	27	34	123	35
22	110%	49	79	198	46
23	113%	60	81	1.351	361
24	140%	47	52	1.244	265
25	128%	42	40	1.416	326
26	113%	50	44	152	27
27	163%	59	64	1.712	453
28	123%	11	78	2.712	789
29	120%	42	26	857	132
30	119%	49	45	921	232

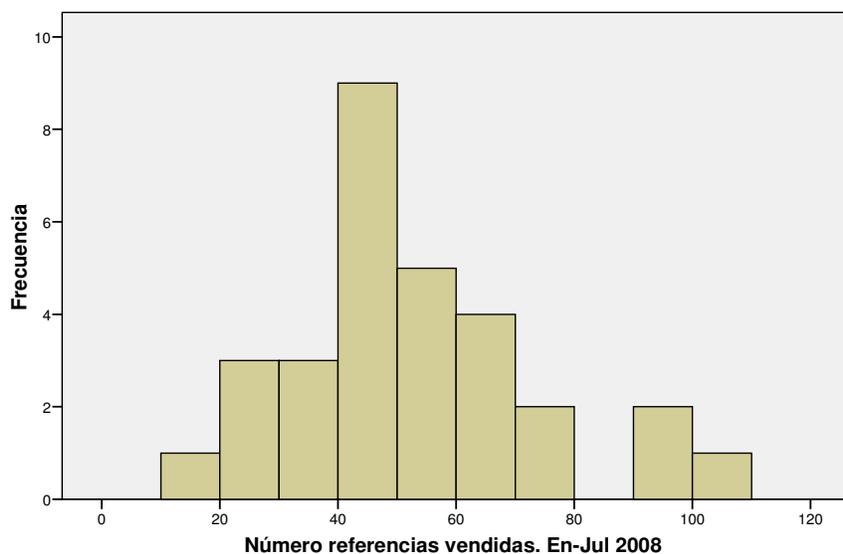
En la tabla 13 se observan la estadística descriptiva para cada variable.

Tabla 13. Estadística descriptiva de las variables de ventas y de la carga de trabajo en horas. Período Enero-Julio 2008

Estadístico	No. ref. vendidas	No. clientes	Ventas (\$ Mill.)	Ventas (Ton.)	Total (horas)
Número de datos	30	30	30	30	30
Media	51,83	47,90	1806,39	370,53	2338,38
Mediana	49,00	44,50	1398,03	335,06	2262,00
Moda	42	31	122,696	26,831	2029,00
Desviación estándar	21,039	17,926	1361,18	258,84	283,98
Mínimo	11	20	122,69	26,83	1999,98
Máximo	102	81	6211,58	958,73	3002,50
Percentiles	25	41,25	33,75	883,25	181,60
	50	49,00	44,50	1398,03	335,06
	75	63,00	64,75	2876,43	457,61

En el gráfico 8 se enseña el histograma de frecuencia para la variable: *número de referencias vendidas*. La media de esta variable es 52. Se nota un rango muy amplio entre representantes que venden 102 productos diferentes y otros que venden sólo 11. Esto puede verse reflejado en la carga de trabajo, puesto que el representante que maneja 102 referencias, tiene una carga de trabajo de 156%, mientras que el otro representante tiene una carga de 123%.

Gráfico 8. Distribución del número de referencias vendidas. Enero – Julio 2008.

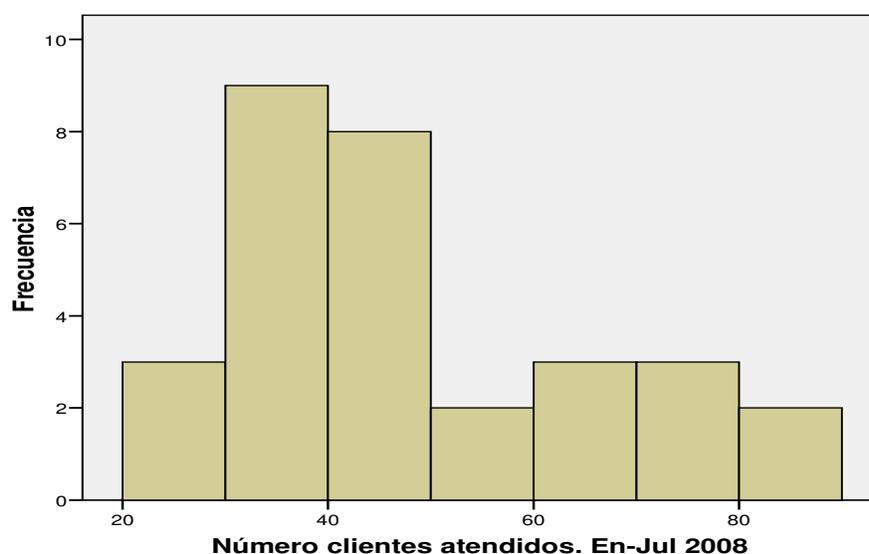


También se nota que 3 representantes manejan más de 90 referencias, y cuando revisamos la carga de estos (156, 155 y 145%), toma fuerza la relación entre carga de trabajo y número de referencias que maneja el representante.

En el gráfico 9 se muestra el histograma de frecuencia para la variable: *número de clientes atendidos*. La media de esta variable es 48. Se nota un rango muy amplio entre representantes que atienden 81 clientes y otros que atienden sólo 20.

Lo anterior no se ve reflejado en la carga de trabajo, puesto que los dos representantes que manejan 81 clientes, tienen una carga de trabajo de 127% y 113%, mientras que el otro representante que atiende 20 clientes tiene una carga de 110%. La mayoría de representantes (17) manejan entre 30 y 50 clientes. Se tienen 3 que atienden entre 20 y 30 clientes y 10 que atienden entre 50 y 81 clientes.

Gráfico 9. Distribución del número de clientes atendidos. Enero – Julio 2008.

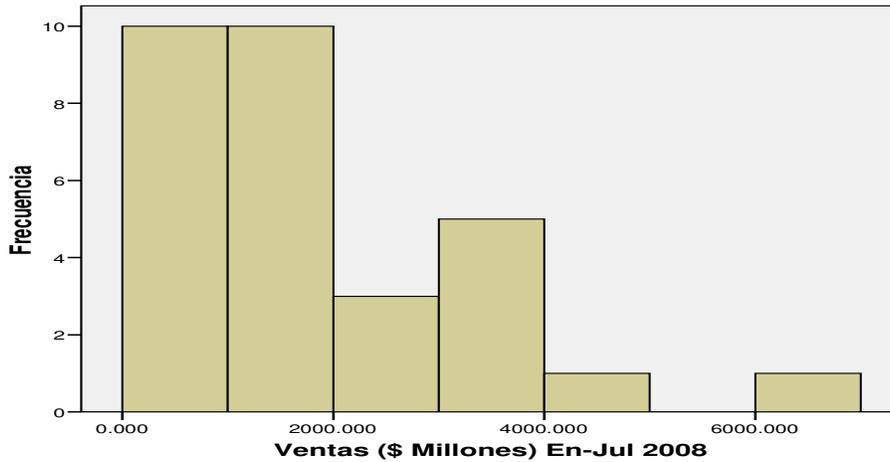


En el gráfico 10 se enseña el histograma de frecuencia para la variable: *ventas en millones de pesos*. La media de esta variable es \$1806 Millones. Se nota un rango muy amplio entre representantes que venden \$6212 millones y otros que venden sólo \$123 millones. Esto puede verse reflejado en la carga de trabajo, puesto que el representante que venden \$6212 millones, tiene una carga de trabajo de 156%, mientras que el otro representante tiene una carga de 123%.

También se observa que 2 representantes vendieron más de \$4000 millones en el período, y cuando revisamos la carga de estos (156 y 127%), no se confirma que exista relación entre carga de trabajo y las ventas en pesos.

La mayoría de los representantes (20) tienen ventas menores a \$2000 millones. 8 representantes venden entre \$2000 y \$4000 millones.

Gráfico 10. Distribución de las ventas (\$ Millones). Enero – Julio 2008

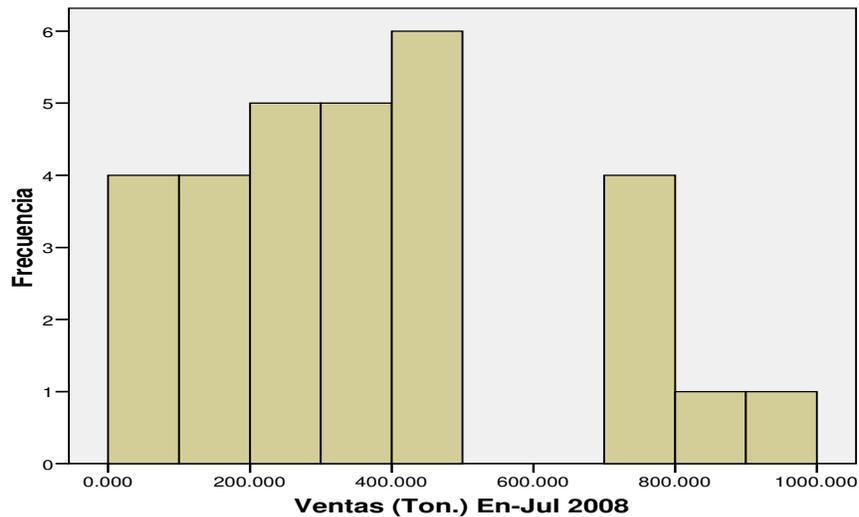


En el gráfico 11 se enseña el histograma de frecuencia para la variable: *ventas en toneladas*. La media de esta variable está en 371 toneladas. Se nota un rango muy amplio entre representantes que venden 958 toneladas y otros que venden sólo 27 toneladas. Esto puede verse reflejado en la carga de trabajo, puesto que el representante que venden 958 toneladas, tiene una carga de trabajo de 127%, mientras que el otro representante tiene una carga de 113%.

También se observa que 2 representantes vendieron más de 800 toneladas en el período, y cuando revisamos la carga de estos (110 y 127%), no se confirma que exista relación entre carga de trabajo y las ventas en toneladas.

La mayoría de los representantes (24) tienen ventas menores a 500 toneladas para el período. 6 representantes venden entre 700 y 1000 toneladas.

Gráfico 11. Distribución de las ventas (Toneladas). Enero – Julio 2008



6.1.5. Correlaciones entre carga de trabajo y otras variables.

En la tabla 13 se enseñan los resultados de la prueba de correlación entre la variable de ventas y la carga total de trabajo en horas.

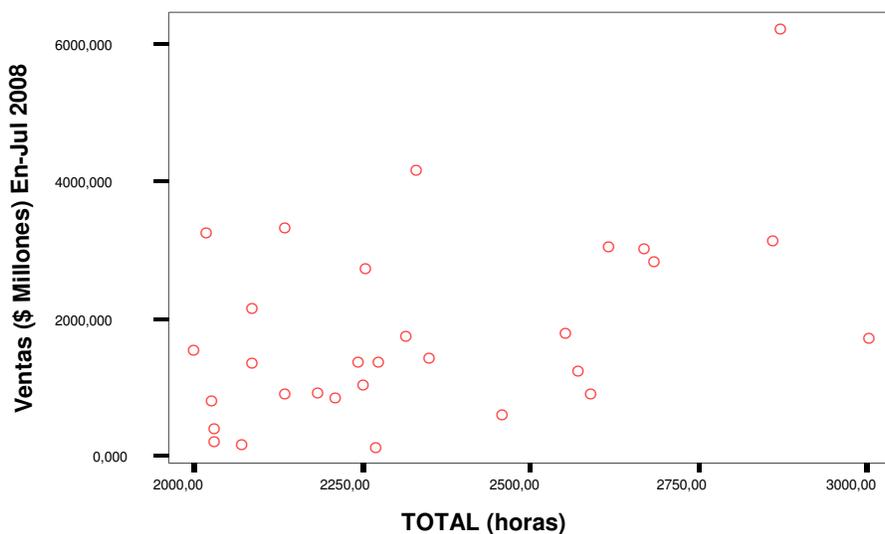
Existe correlación entre las variables cuando el valor de p es menor de 0,05. La fuerza de dicha correlación la mide el coeficiente de correlación, el cual toma valores entre -1 y 1 (valores cercanos a -1 indican una alta correlación negativa o inversa y cercanos a 1 indican una alta correlación directa o positiva), valores cercanos a cero indican que no hay correlación o que es muy baja.

Tabla 13. Prueba de correlación entre la carga de trabajo y las variables de ventas. Enero-Julio 2008

Prueba	Variable	Estadístico	Carga de trabajo (horas)
Spearman's rho	No. ref. vendidas	Coeficiente de correlación	0,358
		p	0,052
	No. clientes	Coeficiente de correlación	-0,044
		p	0,816
	Ventas (\$ Mill.)	Coeficiente de correlación	0,406(*)
		p	0,026
	Ventas (Ton.)	Coeficiente de correlación	0,375(*)
		p	0,041

Según lo anterior, se encontró correlación positiva entre la carga total de trabajo y las ventas tanto en toneladas como en pesos, por lo cual se podría concluir que mayor carga de trabajo se ve recompensada con más ventas.

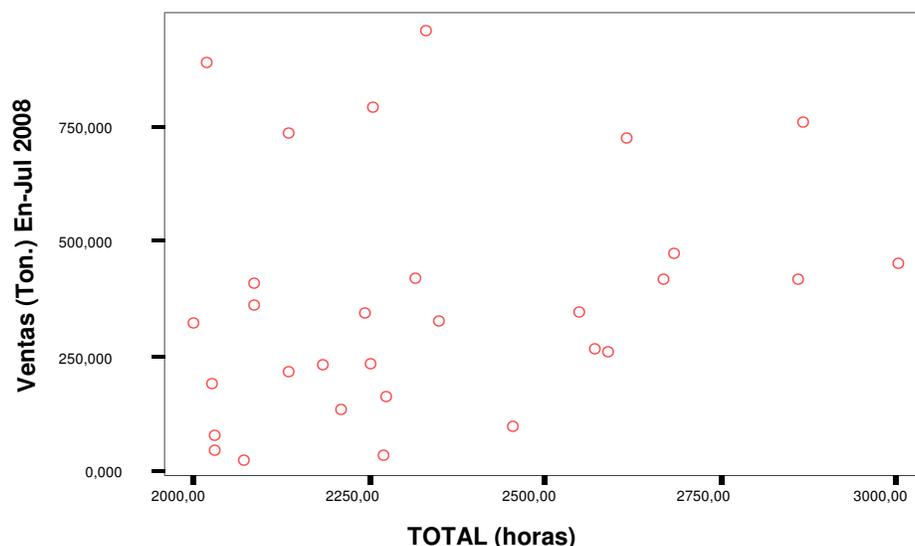
Gráfico 12. Distribución de la carga de trabajo y ventas (Millones). Enero – Julio 2008.



La conclusión anterior debe ser analizada más profundamente porque la correlación no es muy alta (0,406) y porque no necesariamente los mejores resultados en ventas son obtenidos por más tiempo de trabajo. Al respecto influyen aspectos como la asignación de clientes y sectores.

En los gráficos 12 y 13 se muestra la nube de puntos donde se ven las correlaciones.

Gráfico 13. Distribución de la carga de trabajo y ventas (toneladas). Enero – Julio 2008.



6.2. Perfil tiempo-actividad

En la tabla 14 se enseñan las actividades cuantificadas y los porcentajes con respecto a la carga total de trabajo, es decir el perfil tiempo-actividades para el departamento de ventas

Tabla 14. Perfil tiempo-actividades global

Grupo	Actividad	Total	%
Con clientes	Visitas (tiempo en la calle)	12.776	18,2%
Cartera	Gestión de cobro	4.835	6,9%
Con clientes	Atención a solicitudes comerciales de clientes (solicitud realizada en visita, por teléfono o correo)	4.160	5,9%
Con clientes	Preparación de visitas	3.730	5,3%

Grupo	Actividad	Total	%
Gestión información	Respuesta, como RV, a requerimientos de los RVLP o GV	3.719	5,3%
Con clientes	Colocación y modificación de pedidos	3.507	5,0%
Liderazgo	Acompañamiento como RVLP a RV	2.915	4,2%
Búsqueda de clientes y/o productos	Búsqueda de clientes nuevos o inactivos	2.717	3,9%
Con clientes	Atención a solicitudes técnicas de clientes (solicitud realizada en visita, por teléfono o correo)	2.649	3,8%
Capacitación y entrenamiento	Autocapacitación (sin incluir SAP)	2.311	3,3%
Otros	Programación agenda: día, semana, mes, año	1.853	2,6%
Otros	Actividades fisiológicas, personales y afectivas.	1.662	2,4%
Cartera	Legalización de pagos	1.620	2,3%
Otros	Seguimiento resultados como RV	1.513	2,2%
Liderazgo	Estrategia productos liderados RVLP	1.508	2,1%
Gestión información	Archivar	1.491	2,1%
Capacitación y entrenamiento	Autocapacitación (únicamente SAP)	1.351	1,9%
Búsqueda de clientes y/o productos	Investigación de mercados	1.195	1,7%
Gestión información	Presupuesto mensual (pronósticos)	1.133	1,6%
Gestión información	Atención a requerimientos de proveedores y/o departamento comercial.	1.123	1,6%
Cartera	Actualización de cupos de crédito	1.084	1,5%
Liderazgo	Revisión de inventarios como RVLP y ajustes compras	1.020	1,5%
Capacitación y entrenamiento	Capacitación y entrenamientos dirigidos por la empresa (no incluir SAP)	950	1,4%
Otros	Respaldo durante ausencia de compañeros	800	1,1%
Capacitación y entrenamiento	Capacitación y entrenamientos dirigidos por la empresa (Únicamente relacionadas con SAP)	728	1,0%

Grupo	Actividad	Total	%
Capacitación y entrenamiento	Capacitación dirigida por PROVEEDORES.	725	1,0%
Gestión información	Actualización cuadro de mercado	691	1,0%
Gestión información	Presupuesto anual (como RV)	684	1,0%
Gestión información	Actualización Competencia	635	0,9%
Otros	Otras tareas y reuniones (por favor ingresar comentario especificando)	601	0,9%
Con clientes	Ingresar y/o modificar información cliente	553	0,8%
Capacitación y entrenamiento	Capacitación y entrenamientos brindados por RV ó RVLTP (Únicamente relacionadas con SAP)	539	0,8%
Gestión información	Reunión de ventas	524	0,7%
Capacitación y entrenamiento	Capacitación y entrenamientos brindados por RV ó RVLTP (sin incluir SAP)	447	0,6%
Otros	Actividades administrativas (Barranquilla-Pereira)	376	0,5%
Otros	Celebraciones	354	0,5%
Con clientes	Reclamos	298	0,4%
Con clientes	Congresos	295	0,4%
Con clientes	Visitas de clientes	294	0,4%
Liderazgo	Presupuesto anual (como RVLTP)	294	0,4%
Otros	Actividades de auditoría: Interna y de ICONTEC	287	0,4%
Otros	Evaluación 360°	210	0,3%
Total (horas)		70.152	100,0%

Vemos que priman las actividades con los clientes porque dentro de las seis primeras el cliente tiene cuatro actividades a su atención, para un total de 34,4%. La gestión de cobro es una actividad importante ya que tiene casi el 7% de asignación.

También se ven, con buena asignación de tiempo, actividades relacionadas con la gestión de la información, el liderazgo y la búsqueda de clientes nuevos. Con el objetivo de establecer un perfil más manejable y comparable con el perfil deseado por la empresa, se realizó una agrupación de actividades. Esta agrupación se observa en la tabla 15.

Tabla 15. Agrupación de actividades

Grupo	Actividades
Búsqueda de cliente	Investigación de mercados / Búsqueda de clientes nuevos o inactivos
Capacitación y entrenamiento	Capacitación dirigida por Proveedores, la empresa o representantes / Auto-capacitación / Incluye la que se recibe como la que se brinda.
Cartera	Gestión de cobro / Legalización de pagos / Actualización cupos
Con clientes	Preparación de visitas / Visita / Desplazamientos / Atención solicitudes técnicas y comerciales (solicitudes realizadas en visita, por teléfono o correo) / Colocar-modificar pedidos / Congresos
Gestión de información	Respuesta a requerimientos de: RVLP, GV, comercial y proveedores / Competencia / cuadro de mercado / Presupuestos / Pronósticos / Archivar / Reuniones de ventas
Liderazgo	Acompañamiento a RV / Estrategia productos liderados / revisión inventarios y ajustes compras / Presupuesto anual...
Otros	Actividades de auditoría / Evaluación 360° / Seguimiento resultados / Celebraciones / Planeación agenda / Situaciones personales, familiares, afectivas, fisiológicas / Otras tareas y reuniones.

En las tablas 16 y 17, se enseñan los diferentes perfiles de tiempo-actividad para cada cargo, en horas y en porcentaje.

Tabla 16. Perfil tiempo-actividad por cargo, en horas

Grupo	Resultado perfil tiempo-actividad (horas)				
	RV	RVLF	RVLP	RTV	Totales
Búsqueda de cliente	628	842	418	2024	3911
Capacitación y entrenamiento	1903	2408	2144	595	7049
Cartera	2653	2003	2460	423	7538
Con clientes	9357	8772	8721	1410	28260
Gestión de información	2686	2745	3345	1225	10000
Liderazgo	0	2245	3492	0	5737
Otros	2640	1809	2514	694	7656
Total horas	19866	20824	23094	6368	70152

Es interesante ver las diferencias en la distribución de tiempos entre los RVLP y los RV. El impacto del liderazgo es de un 15% de su tiempo, el cual sale principalmente del tiempo con los clientes.

Tabla 17. Perfil tiempo-actividad por cargo, en porcentaje

Grupo	Resultado perfil tiempo-actividad (%)				
	RV	RVLF	RVLP	RTV	Totales
Búsqueda de cliente	3%	4%	2%	32%	6%
Capacitación y entrenamiento	10%	12%	9%	9%	10%
Cartera	13%	10%	11%	7%	11%
Con clientes	47%	42%	38%	22%	40%
Gestión de información	14%	13%	14%	19%	14%
Liderazgo	0%	11%	15%	0%	8%
Otros	13%	9%	11%	11%	11%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

En la tabla 18, se muestra el perfil tiempo-actividad deseado por la empresa. Este fue completado por los dos gerentes de venta y por el gerente general de la compañía.

Básicamente se encuentran dos diferencias entre lo real y lo deseado:

- La empresa desea que los representantes de venta (RV) aumenten el tiempo que están dedicando a la búsqueda de clientes. Actualmente están destinando un 3% de su tiempo, mientras que la empresa aspira a que sea el 10%.
- La empresa quisiera que los representantes de televenta (RTV) dediquen más tiempo a la búsqueda de clientes, que pasen de un 32% a un 40%, y que disminuyan el tiempo que pasan con los clientes, de 22% a 10%

Tabla 18. Perfil tiempo-actividad deseado por la empresa

Grupo	RV	RVLF	RVLP	RTV
Búsqueda de cliente	10%	5%	5%	40%
Capacitación y entrenamiento	10%	10%	10%	20%
Cartera	10%	10%	10%	5%
Con clientes	45%	40%	35%	10%
Gestión de información	15%	15%	15%	15%
Liderazgo	0%	10%	15%	0%
Otros	10%	10%	10%	10%
Total	100%	100%	100%	100%

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gerencia general y los gerentes de ventas de la empresa objeto de estudio manifiestan su satisfacción con los resultados obtenidos y entienden la trascendencia de esta investigación como fuente importante de información para tomar medidas que busquen la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía para los próximos años.

Es de resaltar que la sobrecarga laboral global en el departamento de ventas de 27%, es en cierta medida aceptable, aunque existen casos puntuales como los representantes de venta líderes de producto (RVLP), los representantes de la sucursal Medellín y los representantes que atienden el sector farma, cosmética y alimentos, que deben revisarse más detenidamente para definir las razones por las cuales tienen altas cargas de trabajo y tomar medidas para corregir esta situación.

El solo ejercicio de que los representantes piensen en las actividades y en el tiempo que invierten en cada una, fue altamente positivo como concientización de la importancia de realizar un uso adecuado del recurso tiempo en búsqueda de la productividad que la empresa espera y que el mercado exige.

Se puede concluir que las medidas que se tomaron en la primera aproximación que se realizó a la carga de trabajo de los representantes, a decir:

- Creación de la figura de representante de televentas (RTV), e ingreso de tres representantes con este fin.
- Ingreso de representantes de ventas para Bogotá para la línea nueva de lubricantes.
- Inicio del programa de formación de líderes (RVLF).

Fueron acertadas, desde el punto de vista de que si no se hubiesen tomado, la situación seguramente se hubiese vuelto crítica en cuanto a la presión que recaería sobre los representantes presentes en ese momento.

La figura de televentas ha permitido que la carga de trabajo de Bogotá y Cartagena no fuese tan crítica como la de Medellín.

En este punto, una modificación sugerida a la estructura del departamento de ventas es extender la figura de televentas para las sucursales de Medellín y Cali.

El programa de formación de líderes, puede en este momento significar una carga adicional de trabajo para los líderes de producto (RVLP), puesto que son estos quienes tienen gran parte de la responsabilidad en el proceso de formación, pero en el mediano plazo, esto significará una disminución en la carga de trabajo de los

RVLP, debido a que todo el departamento contará con más representantes que lideren más productos y se dará una mejor distribución de las carga de trabajo.

Las 10 actividades en las que más tiempo invierten los representantes de venta son en su orden:

- Visitas (tiempo en la calle)
- Gestión de cobro
- Atención a solicitudes comerciales de clientes (solicitud realizada en visita, por teléfono o correo)
- Preparación de visitas
- Respuesta, como RV, a requerimientos de los RVLP o GV
- Colocación y modificación de pedidos
- Acompañamiento como RVLP a RV
- Búsqueda de clientes nuevos o inactivos
- Atención a solicitudes técnicas de clientes (solicitud realizada en visita, por teléfono o correo)
- Auto-capacitación

La mayoría de estas actividades están relacionadas, como era de esperarse, con los clientes.

Se puede concluir que las expectativas que tenían los gerentes de venta (GV) y el gerente general de la empresa en cuanto al perfil tiempo-actividad de los representantes, son acordes con la realidad que se presenta al interior del departamento de ventas

A criterio del investigador, las actividades que pueden ser transferidas como responsabilidad de otras áreas son las relacionadas con la gestión de cobro y algunas de gestión de la información y tiempo con los clientes, por ejemplo, colocación de pedidos, actualizaciones de información que podrían realizarse de una manera más dinámica y no tener que llenar cuadros que consumen tiempo.

Estas actividades podrían ser transferidas como responsabilidad de otras áreas, o tener un apoyo más sentido del área de servicio al cliente:

- Colocación y modificación de pedidos
- Ingresar y/o modificar información cliente
- Actualización Competencia
- Actualización cuadro de mercado
- Reclamos
- Gestión de cobro
- Legalización de pagos
- Actualización de cupos de crédito
- Revisión de inventarios como RVLP y ajustes compras
- Actividades administrativas (Barranquilla-Pereira)
- Archivar
- Respaldo durante ausencia de compañeros

Debido a que el cargo RVLP es el que más carga de trabajo presentó, se puede concluir que los representantes que son líderes y que poseen gran capacidad de manejo de su carga de trabajo apliquen buenas prácticas en el manejo de su tiempo, y esto debe ser aprovechado por la organización para utilizarlos como capacitadores y crear una cultura de aprovechamiento de este recurso

Es evidente la necesidad de revisión de algunos casos puntuales de representantes donde se debe determinar si el problema de exceso en la carga de trabajo, es debido al uso inadecuado del tiempo o a una sobre carga real de trabajo.

El tiempo es un recurso invaluable, el buen uso de dicho recurso hace que los representantes tengan un mejor desempeño. Es preciso revisar y analizar diferentes metodologías de uso del tiempo, revisar conceptos de correcta aplicación del uso del tiempo, identificar a través de un instrumento de auto evaluación diversas maneras para mejorar el uso del tiempo que hacen actualmente los representantes.

En esta investigación se encontraron diferentes herramientas complementarias de apoyo para controlar y optimizar el uso correcto del tiempo, las cuales serán compartidas con todo el departamento de ventas de la empresa.

La investigación sirvió como un canal para que los representantes realicen sus valiosos aportes y estos, luego de ser analizados, puedan ser extendidos por toda la organización en pro de la optimización de resultados.

Esta investigación demostró que se pueden aprovechar los recursos internos de la compañía (recurso humano y tecnológico principalmente) para realizar investigaciones que no implican altos costos y que entregan información valiosa para la planificación de estrategias corporativas.

Siempre se veló y se velará por un manejo ético de la información reservada de la compañía, por ende no se realizará publicación con nombres específicos de los resultados obtenidos. Se revisará la posibilidad de publicar una versión de la investigación con los aspectos importantes del manejo del tiempo y mostrando los resultados de manera general sin perder al gran valor práctico de la investigación.

Otras recomendaciones tomadas de varios autores

Una vez recopilada toda la información, el gerente de ventas debe trabajar con cada representante con el objetivo de aumentar la cantidad de tiempo que se dedica a actividades productivas y disminuir el de las improductivas.

Existe mucha teoría y recomendaciones sobre la importancia de realizar un manejo adecuado del recurso tiempo en ventas y sobre la efectividad de dicho manejo adecuado en los resultados, en las ventas. Es por esto que se recopiló

una serie de artículos y notas que realizan recomendaciones valiosas para retroalimentar al grupo de representantes de ventas en la empresa.

Es recurrente la queja de todos los representantes sobre la cantidad y calidad de correos electrónicos que a diario llegan a sus computadores. Mientras un representante revisa y responde sus correos electrónicos se pasa medio día. Sin embargo, para este estudio, el responder correos o atender el teléfono no es una actividad como tal. Tras cada correo o llamada, existe una necesidad, solicitud, requerimiento, notificación, etc., de alguien que puede ser un cliente, un superior inmediato, un compañero, etc., la atención a esta solicitud es en realidad la actividad. A continuación se transcriben los diez mandamientos del e-mail según INTEL²⁷:

1. No utilice su bandeja de entrada como un fólder para recolectar todo lo que usted tiene que hacer. Lea los mensajes una vez y si es necesario respóndalos inmediatamente, bórrelos si es posible o muévelos a los fólderes especificados por proyectos.
2. Cree un “fólder para 5 semanas” que borre automáticamente su contenido a la quinta semana. Utilícelo para guardar mensajes que usted no sabe qué hacer con ellos, como por ejemplo un e-mail que quiere borrar pero que no está seguro si la persona que se lo envió lo llame al día siguiente y le pregunte por ese mensaje
3. Colabore con los esfuerzos de sus colegas por filtrara la bandeja de entrada, poniéndose de acuerdo con ellos en el uso de acrónimos en los primeros renglones, de manera que se identifiquen rápidamente las acciones que deben seguirse y los mensajes. Por ejemplo: S.O.S. se requiere ayuda urgentemente, responda urgentemente, el gran negocio de su vida, I love, Suscríbese gratis, ¡Gane!, premiamos su fidelidad, una cadena de amor.
4. Enviar lotes de correo solamente cuando sea de utilidad para todos los destinatarios. Usar poco los botones “responder a todos” y “CC”.
5. Pedir que lo retiren de las listas de distribución a las cuales no tenga necesidad de pertenecer.
6. Cuando salga de viaje utilice la opción de su e-mail llamada “por fuera de la oficina” para reducir la acumulación de correo, además de utilizar el correo de voz.
7. Cuando sea posible, envíe mensajes que sólo ocupen el segundo renglón del e-mail o asunto, de manera que quienes reciben su mensaje se den cuenta de que no tienen que abrirlo para leer una sola línea. Termine el mensaje con la palabra -FIN- indicando que el mensaje finalizó.

8. Las gráficas y los archivos son agradables, pero cuando la persona está fuera de la oficina disminuye la habilidad de bajar rápido los mensajes. Úselos poco.
9. En caso de enviar archivos superiores al las 5MB a un gran número de destinatarios, más bien considere la posibilidad de utilizar el sitio Web de la empresa o la intranet.
10. Sea concreto. Si va a agregar un archivo de 20 páginas, adviértale al destinatario que la información importante la encuentra en tales y tales páginas.

La “reunionitis” es también una queja común de los representantes de venta. En el artículo *Haga efectiva su reunión*, se dan unas recomendaciones valiosas.²⁸

Los buenos líderes deben aprender a conducir las reuniones eficientemente, para hacerlas más productivas y obtener mejores resultados.

Hay cinco premisas principales para prepararse y conducir reuniones, se conocen como las 5P: propósito, participantes, planear, participación y perspectiva.

Propósito.

Haga la reunión, si se cumplen las siguientes condiciones:

- Es necesario compartir y conocer la información, estimular la generación de ideas.
- Hay que generar compromiso para trabajar en algún proyecto, para planearlo e implementarlo.
- Se tiene que distribuir información y obtener retroalimentación con respecto a lo que se discute.
- Resolver problemas en grupo es mejor que hacerlo individualmente

Participantes.

Es necesario determinar el tamaño, la composición y las habilidades de los participantes.

- Cuando hay muchas personas se puede volver superficial e innecesaria. Y con pocas, la información se concentrará en unos cuantos y los problemas no se resolverán efectivamente.
- Con un grupo homogéneo, las decisiones se toman con mayor facilidad, en menos tiempo y con menos discusiones, pero pueden ser comunes y poco creativas. Un grupo heterogéneo conduce a críticas y roces, pero a partir de estos desacuerdos se pueden lograr soluciones novedosas.
- Hay una mayor eficiencia cuando se trabaja con una visión cooperativa vs. una competitiva, es decir, trabajar hacia una misma meta y no a lucirse individualmente.

- Hay que incluir personas que asuman las tareas y las terminen, así como personas que trabajen en que el proceso sea más llevadero.
- Se debe contar con personas que tengan habilidades específicas y genéricas. Las habilidades específicas las tienen participantes que cuentan con un conocimiento particular sobre ciertos temas. Las habilidades genéricas las tienen los conocedores de problemas, pues tienen un conocimiento previo al problema. Los proveedores de soluciones muestran creatividad y disposición para resolver los problemas. Los controladores de recursos tienen la plata y distribuyen los recursos. Los tomadores de decisiones avalan o rechazan las soluciones propuestas.

Planear.

El éxito de la reunión radica en que su realización esté justificada y cuente con una agenda bien definida. Las reuniones no pueden hacerse improvisadamente.

- Dividir las reuniones en tres partes. En la primera se discuten temas más fáciles, mientras llegan todos y la gente se organiza; en la segunda parte, se trabaja en los aspectos más complicados y demandantes, y en la tercera, se suaviza el ritmo de la reunión y se finaliza.
- Enviar la información dos días antes de la reunión.
- Discutir los temas de la agenda y no aquellos que no están previamente definidos en ellas.
- Empezar a tiempo y terminar a tiempo. Definir el tiempo para tratar cada tema permite conocer la duración para poder ejecutar otras tareas después de la reunión.
- Tomar nota sobre las decisiones que se adoptan y qué acciones hay que realizar a partir de esto.

Participación.

Es importante implementar métodos que involucren a todos los presentes, para esto puede:

- Presentar a los participantes. En caso de problemas es más fácil resolverlos, si todos se conocen.
- Establecer cuánta participación se espera, que tanto se pueden desviar de la agenda original y determinar una estructura de los temas por discutir.
- Establecer cómo se tomarán las decisiones, si por el nivel de conocimiento, de involucramiento en el tema o por mayoría.
- Usar diferentes medios para presentar la información, como diagramas, videos, diapositivas.
- Alentar e incitar la participación. Sin embargo, es fundamental controlar a quienes monopolizan la palabra o participan en exceso.

Perspectiva.

Permite tomar distancia de la reunión para evaluar las decisiones tomadas y su éxito. Este ejercicio se puede hacer de vez en cuando, para que los asistentes a la

reunión contesten las siguientes preguntas: qué mantener, qué detener y qué comenzar. Este proceso de retroalimentación se debe discutir en la próxima reunión para comentar el progreso que se ha logrado desde la última vez.

Pablo Lorenzana¹⁵, sugiere algunas prácticas para completar tareas sin agotar el cerebro y dedicándole la atención necesaria a cada cosa:

- **Evite el exceso de estímulos.** Desconéctese cuando debe escribir un reporte o revisar números importantes. Trate de no hacer llamadas ni recibirlas. Cierre los mensajes instantáneos y no escuche música que lo desconcentre.
- **Tome descansos para descansar.** Si está muy saturado de información o tareas, tome un pequeño descanso que le ayudará a recargarse para completar lo que falta.
- **Haga ejercicios de relajación.** El cerebro funciona y se concentra más cuando está relajado, así que haga ejercicios de respiración o meditación que lo tranquilicen.
- **Duerma bien.** El sueño es clave para aprender mejor y pensar con mente clara. Con un mínimo de seis a ocho horas de sueño podrá llegar alerta y con mejor atención a su trabajo.
- **Organícese y priorice.** Haga una lista de todo lo que tiene que hacer y determine lo que tiene más importancia. Así no perderá el tiempo en asuntos que podrá resolver después o que puede delegar. Decida qué es lo urgente y empiece con esas tareas.
- **Enfóquese.** Cuando se dedique a una tarea, termínela. Sólo después continúe con la siguiente.
- **Disciplina.** La atención es cuestión de disciplina. Propóngase hacer una cosa todos los días, con una pequeña rutina para que sepa que terminó lo que quería lograr.
- **Despeje el desorden.** Bote lo que no necesita y sea práctico. Con un escritorio lleno de cosas será más difícil concentrarse.
- **Cronométrese.** Para que las horas no se le pasen, ponga alarmas o fije tiempos en su reloj para completar las tareas. Así sabe cuánto tiempo debe dedicarle a cada cosa.
- **Avance.** No se obsesione por pequeños detalles sin importancia. Si ya tiene la información y los números que necesita, proceda.

Claves para vendedores, ahorre gasolina²⁹.

En este artículo, el autor ofrece varias claves para la búsqueda efectiva de clientes potenciales sin necesidad de gastar un galón de combustible en su automóvil.

- *Clave No. 1. Tormenta de ideas.* Tomar tiempo para pensar libremente. Enfocarse sólo en oportunidades con potencial y en métodos para aprender. Este aspecto es clave para afrontar estos tiempos de cambio.
- *Clave No. 2. Busque oportunidades de largo plazo.* Su foco debe estar en los clientes con alta probabilidad de que se conviertan en oportunidades de largo plazo.

- *Clave No. 3. Utilice Internet.* Buscar páginas de asociaciones, de los clientes, de la competencia, y todo lo que pueda encontrar que sea de utilidad para sus objetivos y para determinar cómo venderle a sus clientes.
- *Clave No. 4. Hable el mismo lenguaje de su cliente.* Muchos clientes son difíciles de conseguir en el teléfono, trate con un mensaje por correo electrónico. En el mundo moderno usted debe adaptarse a una variedad de medios de conversación. Piense sobre cuál es el más adecuado para cada cliente.
- *Clave No. 5. Administra adecuadamente su tiempo en la calle.* Evite andar sin rumbo en su territorio sin tener citas. Si no tiene unas citas agendadas, mejor no deje su oficina.

Posibles soluciones a los desperdiciadores de tiempo externos e internos¹²

Uso del teléfono

Antes de llamar, planifica la conversación.

Filtra y agrupa las llamadas por hacer, trata de apartar un tiempo específico para llamadas.

Trata de acortar la parte social de la conversación, ve directo al grano y permanece en él.

Si la conversación se extiende innecesariamente, busca excusas para cortarla.

Establece periodos de tiempo donde no recibirás llamadas sino sólo en casos de emergencia.

Correspondencia

Escribe menos, usa más el teléfono.

Escribe respuestas a cartas y memos, anotando las respuestas al margen y enviándolas de vuelta.

Usa el reverso de una carta o memo como copia de respuestas usando el papel carbón, elimina documentos y queda todo registrado en la misma hoja.

Elimina palabras, frases y párrafos innecesarios.

Piensa antes de escribir, planea lo que quieres expresar.

Usa el estilo claro, conciso y orientado a hechos.

Al escribir usa palabras sencillas.

No revises una y otra vez en nombre de la perfección, cuando los beneficios son pocos o inexistentes.

Interrupciones y visitantes inesperados

Prevé un tiempo diario para visitantes inesperados e interrupciones.

No permitas que ciertos visitantes inesperados tomen asiento.

Recibe a los visitantes fuera de tu oficina.

No contribuyas a conversaciones innecesarias.

Promueve citas en vez de permitir visitas inesperadas.

Aprende a decir no, especialmente cuando te preguntan ¿Tienes un minuto?

Reuniones

Desalienta y discontinúa las reuniones innecesarias.

Pregúntate si la reunión es realmente necesaria. ¿Una conversación telefónica tendría el mismo efecto? ¿Es necesaria mi presencia?

Fíjate un límite de tiempo y ajústate a él.

Prepárate para la reunión, resiste las interrupciones, mantente en el tema.

Minimiza las conversaciones intrascendentes. No contribuyas a conversaciones innecesarias.

FUENTES DE CONSULTA

1. Slater S., Olson E., "Strategy type and performance: the influence of sales force management", Strategic Management Journal 21, p813 (2000)
2. Johnston M., Marshall G., Administración de ventas, séptima edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2003, pp50-53.
3. Marshall G., et all, "The Current State of Sales Force Activities", Industrial Marketing Management, No. 28, enero 1999, pp87-98.
4. Prospects. [Fecha de consulta: Junio 12/2008]. Disponible en: http://www.prospects.ac.uk/cms/ShowPage/Home_page/Explore_types_of_jobs/Types_of_Job/plaipal?state=showocc&idno=440.
5. Anderson R., Hair J., Bush Jr. A., Administración de ventas, Segunda edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2000, pp360-361.
6. "How Salespeople spend their time", Sales & Marketing Management, 26 febrero 1990, p81.
7. Fenemore Group, Sales & Marketing Management, marzo 1998, p96.
8. O'Connell W., Keenan W., "The Shape of Things to Come", Sales & Marketing Management, enero 1990, pp.36-41
9. Marchetti M., "The cost of doing business", Sales & Marketing Management, Septiembre de 1999, p56.
10. Johnston M., Marshall G., Administración de ventas, séptima edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2003, pp52.
11. Soto G., Restrepo N., Libro – taller: Entrenamiento a equipos de ventas, segunda edición, marzo 2002
12. Wikilearning. [Fecha de consulta: Enero 30/2008]. Disponible en: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/administracion_de_tiempo/3817
13. Blog Jaime Pelaez (Fecha de consulta: Febrero 15 2008). Disponible en: <http://jaimepelaez.blogspot.com/2007/06/el-mal-manejo-del-tiepo-conduce.html>
14. Portafolio, "Lo que más molesta en el trabajo", 5 de Mayo de 2007
15. Revista Dinero, "A concentrarse", febrero 1 de 2008, No. 294, p99.
16. Portafolio, "Un día sin usar el correo electrónico", 20 de octubre de 2007.
17. Diario de un vendedor: "Menos...es MAS!!! Juego de numeros?" (Fecha de consulta: Agosto 13 de 2007). Disponible en: <http://diariodeunvendedor.blogspot.com/2007/08/21menoses-mas.html>
18. Revista Dinero, "El conocimiento también se administra" diciembre 7 de 2007 No. 292, pp144-146.
19. Revista Dinero, "Analiza esto" febrero 29 de 2008, No. 296, pp80-81.
20. Del Corral L. J., Revista Avianca, "Herramientas de información", No. 36, marzo 2008, pp210.
21. Revista Dinero, "Las tecnologías de 2007, y las que vienen", diciembre 7 2007 No. 292, pp148-149.
22. Revista Dinero, "Bites que son oro", marzo 14 de 2008, No. 297, pp117.
23. Salter Chuck, "Trabaje menos y sea más productivo", Revista Avianca, No 6, Septiembre 2005, p104.

24. Revista Dinero, "Equilibrio la mejor recompensa", junio 20 de 2008, No. 304, pp88-89.
25. Tischler L., "Adiós a los cubículos", Revista Avianca, No. 6, Septiembre 2005, p116.
26. Farquharson B., "Frigg Friday, an Other New Day", Graphic Arts Monthly, Enero 2008, Vol. 80, p47.
27. Overholt, A. "Los diez mandamientos del e-mail según Intel". Revista Abordo. Aerolínea Aces No. 134, Mayo 2001.
28. Revista Dinero, "Haga efectiva su reunión de trabajo" noviembre 24 de 2006, No. 267, pp132-133.
29. Davis R., "Tips for sales people: save your gas", Hudson Valley Business Journal, 28 Julio 2008, pp 6.

ANEXOS

Anexo A.

Perfil del cargo: Representante de ventas (RV)

INFORMACIÓN GENERAL

Cargo:	Representante de ventas
Dependencia:	Gerencia de ventas
Localización:	Oficina principal y sucursales
Cargo del superior inmediato:	Gerente de ventas
Cargos subordinados:	Ninguno

PERFIL GENÉRICO

Competencias corporativas:

- **ACTITUD DE SERVICIO AL CLIENTE:** Interés por identificar y comprender las necesidades del cliente, buscando las mejores alternativas para satisfacerlas. Así como la disposición para cumplir los compromisos adquiridos con nuestros clientes, dando respuestas oportunas en términos de tiempo y calidad y un servicio grato y amable. Actitud receptiva y amable, haciendo un esfuerzo adicional para resolver los problemas del cliente.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Habilidad para participar activamente en la consecución de una meta común, coordinando acciones con otros, actuando con colaboración y comprendiendo la responsabilidad propia como parte de un proceso global. Es mostrar interés y consideración y darle importancia a las necesidades y opiniones de los demás, integrándolas en la construcción de alternativas enriquecedoras para el equipo.
- **ENFOQUE AL MEJORAMIENTO Y APERTURA AL APRENDIZAJE:** Disposición para revisar la forma de hacer las cosas, aprender de la experiencia, aceptar los propios errores y adoptar nuevas maneras que permitan ser más eficientes. Capacidad para asumir nuevas responsabilidades y nuevos retos, en general una búsqueda permanente de mejoramiento.
- **RELACIONES INTERPERSONALES:** Capacidad de ser abierto y amable en sus interacciones con otras personas, logrando entablar y mantener relaciones fácilmente. Es saber relacionarse de manera adecuada con personas de diferente carácter y de diferentes cargos. Es la posibilidad de

ser amable con carácter, es decir, de mostrar firmeza en la exposición de ideas de una manera cordial.

- **ORIENTACIÓN A RESULTADOS:** Habilidad para orientar su trabajo y el de su área de acuerdo con los objetivos de la empresa. Es mostrar resultados concretos, de calidad y en el tiempo estipulado. Disposición para fijarse metas y trabajar para cumplirlas. Constancia, organización y persistencia en el logro de los objetivos propuestos.
- **COMPROMISO Y DEDICACION:** Capacidad para sentir las cosas de la compañía como propias, manteniéndose automotivado en el desempeño de sus responsabilidades. Actitud permanente de colaboración con una buena disposición para enfrentar las situaciones que se le presentan. Es “medírsele a todo”.

MISIÓN DEL CARGO

Representar a la empresa ante los clientes en la venta de materias primas que satisfagan sus necesidades y que cumplan las especificaciones del fabricante, logrando así mantener y potencializar a los clientes; incrementando la participación en el mercado y logrando el posicionamiento de nuevos productos.

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

FUNCIONES PRINCIPALES:

Relación con el cliente:

- Establecer relaciones con los clientes de tal forma que se proyecten y mantengan la imagen y filosofía de la empresa, generando y sosteniendo un alto nivel de confianza.
- Manejar la relación de manera que se garantice su sostenimiento en el largo plazo y se estimule la comunicación abierta, informando al cliente sobre las recomendaciones, aplicaciones, sustitutos, etc., que el proveedor suministre sobre los productos, o sobre situaciones de mercado que puedan ser de su interés, recibiendo de igual forma información confiable sobre sus requisiciones, políticas de compra, posición frente a la competencia, etc.
- Evaluar continuamente la satisfacción del cliente para mantenerla en un alto nivel, en cuanto a servicio, y calidad de los productos, atención oportuna y anticipada de sus requisiciones, etc.
- Atender oportunamente los reclamos e inquietudes técnicas de los clientes transmitiendo la información a las áreas correspondientes y haciendo seguimiento a las acciones generadas.
- Mantener la atención a los clientes desde la preventa, venta, posventa y durante el cobro.

Consecución de información:

- Determinar y actualizar la participación en el mercado de los productos que la compañía distribuye, para realizar un análisis mes a mes de las ventas en el presente año vs. años anteriores, así como un análisis de las ventas por semestre año a año y clasificación de los clientes según Pareto.
- Investigar y sugerir nuevos productos que considere se deben comercializar, explicando las razones para ello, con el objeto de buscar el crecimiento de la empresa.
- Investigar nuevos clientes con el objeto de ampliar y aumentar la participación en el mercado.
- Investigar permanentemente los nuevos desarrollos en los clientes, para la introducción de productos.
- Investigar continuamente las actividades realizadas por la competencia (referenciación comparativa de la competencia) en cuanto a sus estrategias, productos, precios, fortalezas, debilidades, etc.

Transmisión de información:

- Comentar, recomendar o sugerir sobre cambios en las políticas y procedimientos de venta de nuestros productos, los cuales nos permitan mejorar nuestro desempeño en el mercado.
- Comunicar de manera dinámica, continua y oportuna al comité de compras e RVLP, las novedades de clientes, producto, precio, mercado, proveedor, etc.
- Trabajar coordinada y conjuntamente con los demás empleados de la compañía

Obtención de Resultados:

- Lograr el cumplimiento de los objetivos e indicadores de ventas mensuales, trimestrales y anuales.
- Recuperar la cartera en los plazos establecidos y lograr su manejo según los objetivos e indicadores propuestos.

Conocimientos básicos:

- Conocer los productos que se distribuyen desde su proveedor, especificaciones técnicas y aplicaciones.
- Conocer, aplicar y sugerir mejoras para todos los procedimientos asociados a la norma ISO 9000
- Manejar lo relacionado con el sistema de información SAP, Windows

Operativamente:

- Asignar cupos de crédito bajo los parámetros establecidos.
- Alimentar la información recopilada en los archivos destinados para ese fin
- Elaborar y alimentar presupuestos anuales y pronósticos de ventas trimestrales con revisión mensual

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- Cumplir con todas aquellas funciones que le sean asignadas por un superior inmediato

ENTORNO

LUGAR DE TRABAJO (CIUDAD, TRABAJO DE OFICINA O DEBE SALIR, VIAJAR, PROPOSITO DE LAS SALIDAS Y LUGARES)

Su ciudad u otras ciudades asignadas.

Trabajo combinado (oficina y visitas a los diferentes clientes y proveedores), el propósito de las visitas es conocer a los clientes de manera global, identificando sus necesidades; para así plantear posteriormente estrategias de negocios. Otro propósito es el de capacitación (visitas a los proveedores para conocer los productos).

FINALIDADES/ACTIVIDADES

OBJETIVOS QUE DEBEN SER LOGRADOS MEDIANTE ESTE TRABAJO

- Cumplir con los objetivos propuestos en cuota de ventas y de cobros
- Introducir nuevos clientes.
- Mantener y potencializar los clientes actuales.
- Mantener y/o incrementar los niveles de crecimiento fijados por la compañía.
- Identificar el mercado para lograr la venta de los nuevos productos.
- Mantener la buena imagen de la compañía fundamentándose en sus principios y valores.
- Garantizar la aplicación de la norma ISO 9000 en su desempeño diario.

ATRIBUCIONES

DECISIONES QUE PUEDE TOMAR SIN CONSULTAR

- Manejo de los márgenes de utilidad, de acuerdo a los parámetros establecidos
- Administración del tiempo
- Comprometer los inventarios, previa consulta del mismo y de compras futuras
- Negociar el cupo plazo, cantidad, disponibilidad de inventarios y fechas de entrega, bajo los parámetros establecidos por la empresa.

MANEJO DE PRESUPUESTO

A cada representante se le asigna un presupuesto de ventas, representado en kilos, pesos y margen porcentual de utilidad. Adicionalmente se le asigna un presupuesto de cobros representados en días de cartera, índice de cobro y porcentaje de edades de cartera. El representante debe cumplir con los objetivos mínimos de cumplimiento en las cuotas de venta y cobro.

RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS:

- Primarias: con el área comercial, compras y con el área de ventas.
- Secundarias: Informática, contabilidad, financiera y administrativa, gerencia general, bodegas, despachos y sucursales.

Comités en que participa: Comité de Calidad, por invitación particular si se requiere

EXTERNAS:

- Clientes: Diferentes tamaños de empresas y a diferentes niveles dentro de estas empresas.
- Proveedores: A diferentes niveles.

REQUISITOS DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN, HABILIDADES (CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD) Y EXPERIENCIA

EDUCACION:

- Profesional en áreas afines al sector industrial de atención (Ingeniero químico, zootecnista, ingeniero de alimentos, ingeniero agro-industrial)

FORMACIÓN y ENTRENAMIENTO

- Sistema de calidad ISO 9000
- Manejo del sistema operativo SAP
- Conocimientos en análisis estadístico
- Conocimientos (Word, Excel y Power point) e Internet
- Conocimientos básicos del lenguaje técnico en inglés

EXPERIENCIA

Experiencia entre 1 y 3 años de desarrollo laboral en diferentes campos de su profesión

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- **PENSAMIENTO ANALITICO Y ESTRATÉGICO:** Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta. Incluye tener una visión de largo plazo, con clara habilidad para detectar oportunidades y crear nuevas formas de hacer negocios.

- **HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN:** Capacidad para lograr los mejores acuerdos para ambas partes, a través de la clara identificación de posiciones propias y del otro, buscando ampliar el espectro de posibilidades de manera creativa y enriqueciendo la posición inicial de las partes, basados en una filosofía de ganar – ganar.
- **AGRESIVIDAD COMERCIAL:** Capacidad para soportar las situaciones conflictivas y/o para provocarlas con el deseo de ganar, implica una actitud dominante, dinamismo, persistencia y asunción de riesgos.
- **CREDIBILIDAD Y SEGURIDAD:** Habilidad para irradiar seriedad y confianza hacia las personas con las que trabaja, logrando que la información que da sea considerada veraz e importante para la toma de decisiones. Convencimiento de que es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.

SALARIO:

Dependiendo de la experiencia.

POSIBLES CARGOS QUE PUEDA OCUPAR POSTERIORMENTE:

Líder de producto, gerente de ventas o gerente país.

Anexo B.
Perfil del cargo: Representante de ventas líder de producto (RVLP)

INFORMACIÓN GENERAL

Cargo:	Representante de Ventas Líder de Producto
Dependencia:	Gerencia de Ventas
Localización:	Bogotá
Cargo del superior inmediato:	Gerente Ventas
Cargos subordinados:	-----

PERFIL GENÉRICO

Competencias corporativas:

- **ACTITUD DE SERVICIO AL CLIENTE:** Interés por identificar y comprender las necesidades del cliente, buscando las mejores alternativas para satisfacerlas. Así como la disposición para cumplir los compromisos adquiridos con nuestros clientes, dando respuestas oportunas en términos de tiempo y calidad y un servicio grato y amable. Actitud receptiva y amable, haciendo un esfuerzo adicional para resolver los problemas del cliente
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Habilidad para participar activamente en la consecución de una meta común, coordinando acciones con otros, actuando con colaboración y comprendiendo la responsabilidad propia como parte de un proceso global. Es mostrar interés y consideración y darle importancia a las necesidades y opiniones de los demás, integrándolas en la construcción de alternativas enriquecedoras para el equipo.
- **ENFOQUE AL MEJORAMIENTO Y APERTURA AL APRENDIZAJE:** Disposición para revisar la forma de hacer las cosas, aprender de la experiencia, aceptar los propios errores y adoptar nuevas maneras que permitan ser más eficientes. Capacidad para asumir nuevas responsabilidades y nuevos retos, en general una búsqueda permanente de mejoramiento.
- **RELACIONES INTERPERSONALES:** Capacidad de ser abierto y amable en sus interacciones con otras personas, logrando entablar y mantener relaciones fácilmente. Es saber relacionarse de manera adecuada con personas de diferente carácter y de diferentes cargos. Es la posibilidad de ser amable con carácter, es decir, de mostrar firmeza en la exposición de ideas de una manera cordial.

- **ORIENTACIÓN A RESULTADOS:** Habilidad para orientar su trabajo y el de su área de acuerdo con los objetivos de la empresa. Es mostrar resultados concretos, de calidad y en el tiempo estipulado. Disposición para fijarse metas y trabajar para cumplirlas. Constancia, organización y persistencia en el logro de los objetivos propuestos.
- **COMPROMISO Y DEDICACION:** Capacidad para sentir las cosas de la compañía como propias, manteniéndose automotivado en el desempeño de sus responsabilidades. Actitud permanente de colaboración con una buena disposición para enfrentar las situaciones que se le presentan. Es “medírsele a todo

MISIÓN DEL CARGO

Representar a la empresa ante los clientes en la venta de materias primas que satisfagan sus necesidades y que cumplan las especificaciones del fabricante, logrando así mantener y potencializar a los clientes; incrementando la participación en el mercado y logrando el posicionamiento de nuevos productos. Así como implementar la estrategia de comercialización de los productos liderados, haciendo los ajustes necesarios de acuerdo a su experiencia y contacto con los clientes, proveedores y competencia; para lograr un manejo efectivo de estos productos. Así como garantizar que los representantes de ventas reciban toda la información necesaria y actúen de manera coordinada con la estrategia planteada para el manejo de dichos productos.”

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

FUNCIONES PRINCIPALES

Relación con el cliente:

- Establecer relaciones comerciales con los clientes de tal forma que se proyecten y mantengan la imagen y filosofía de la empresa, generando y sosteniendo un alto nivel de confianza.
- Manejar la relación de manera que se garantice su sostenimiento en el largo plazo y se estimule la comunicación abierta, informando al cliente sobre las recomendaciones, aplicaciones, sustitutos, etc., que el proveedor suministre sobre los productos, y preguntando sobre situaciones del mercado que puedan ser de su interés, recibiendo de igual forma información confiable sobre sus requisiciones, políticas de compra, posición frente a la competencia, etc.
- Evaluar continuamente la satisfacción del cliente para mantenerla en un alto nivel, en cuanto a servicio, y calidad de los productos, atención oportuna y anticipada de sus requisiciones, etc.
- Atender oportunamente los reclamos e inquietudes técnicas de los clientes transmitiendo la información a las áreas correspondientes y haciendo seguimiento a las acciones generadas.

- Mantener la atención a los clientes desde la preventa, venta, posventa y durante el cobro.

Manejo del producto:

- Proponer ideas para el diseño de la estrategia de comercialización del producto liderado
- Implementar la estrategia de manejo del producto liderado y responsabilizarse a nivel nacional del manejo del producto.
- Implementar cambios en la estrategia de producto de manera autónoma, según necesidad, de acuerdo a su conocimiento y experiencia.

Consecución y Transmisión de información

- Conocer los productos que se distribuyen desde su proveedor, especificaciones técnicas y aplicaciones.
- Comunicar de manera dinámica los conocimientos e información del producto liderado, al conjunto de RV.
- Retroalimentar a los comités de plan de compras y nuevos productos sobre la situación general de un producto y formular sugerencias para mejorar o establecer la estrategia planteada.
- Comunicar al equipo de RV las estrategias de mercadeo definidas en el comité de compras y nuevos productos, motivando continuamente su implementación.
- Recoger, analizar y presentar a los comités la información del conjunto de RV, y sus propias percepciones, sobre las actividades realizadas por la competencia (referenciación comparativa de la competencia) en cuanto a sus estrategias, productos, precios, fortalezas debilidades , etc.
- Realizar un seguimiento permanente a los clientes estratégicos y de volumen a nivel nacional por conducto de los RV de cada ciudad, prestando el apoyo necesario para lograr el objetivo de venta.
- Recoger, analizar y presentar a los comités, sus propios comentarios y recomendaciones, así como los efectuados por los representantes de ventas, sobre cambios en las políticas y procedimientos de venta de nuestros productos que permitan mejorar nuestro desempeño en el mercado.

Obtención de resultados

- Conocidos los índices de rentabilidad por producto mejorar el indicador, mediante el control de las variables de responsabilidad directa como son días de inventario, días de cartera y margen de utilidad. Sin perder de vista el porcentaje de participación del producto en el mercado.

Conocimientos básicos:

- Conocer, aplicar y sugerir mejoras para todos los procedimientos asociados a la norma ISO 9000.
- Manejar lo relacionado con el sistema de información SAP, Windows.

Operativamente:

- Asignar cupos de crédito bajo los parámetros establecidos.
- Alimentar la información recopilada en los archivos destinados para ese fin
- Elaborar el presupuesto anual del producto a liderar y lograr su cumplimiento.
- Elaborar plan de compras.
- Manejar inventarios.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- Cumplir con todas aquellas funciones que le sean asignadas por un superior inmediato

ENTORNO/ LUGAR DE TRABAJO/ VIAJES

Su ciudad u otras ciudades asignadas.

Trabajo combinado (oficina y visitas a los diferentes clientes y proveedores), el propósito de las visitas es conocer a los clientes de manera global, identificando sus necesidades; para así plantear posteriormente estrategias de negocios. Otro propósito es el de capacitación (visitas a los proveedores para conocer los productos).

ATRIBUCIONES

DECISIONES QUE PUEDE TOMAR SIN CONSULTAR

- Manejo de los márgenes de utilidad, de acuerdo a los parámetros establecidos
- Administración del tiempo
- Comprometer los inventarios, previa consulta del mismo y de compras futuras
- Negociar el cupo plazo, cantidad, disponibilidad de inventarios y fechas de entrega, bajo los parámetros establecidos por la empresa.

MANEJO DE PRESUPUESTO

A cada representante se le asigna un presupuesto de ventas, representado en kilos, pesos y margen porcentual de utilidad. Adicionalmente se le asigna un presupuesto de cobros representados en días de cartera, índice de cobro y porcentaje de edades de cartera. El representante debe cumplir con los objetivos mínimos de cumplimiento en las cuotas de venta y cobro.

RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS:

- Primarias: con el área comercial, compras y con el área de ventas.
- Secundarias: Informática, contabilidad, financiera y administrativa, gerencia general, bodegas, despachos y sucursales.

Comités en que participa: Comité de Calidad, Comité de plan de compras, por invitación particular si se requiere.

EXTERNAS:

- Clientes: Diferentes tamaños de empresas y a diferentes niveles dentro de estas empresas.
- Proveedores: A diferentes niveles.
- Competencia: Empresas del sector dedicadas a la distribución o comercialización de materias primas.

REQUISITOS DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN, HABILIDADES (CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD) Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN

- Profesional en áreas afines al sector industrial de atención (Ingeniero químico, zootecnista, ingeniero de alimentos, ingeniero agro-industrial)

FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO

- Sistema de calidad ISO 9000
- Manejo del sistema operativo SAP
- Conocimientos en análisis estadístico
- Conocimientos (Word, Excel y Power point) e Internet
- Conocimientos básicos del lenguaje técnico en inglés

EXPERIENCIA

Experiencia entre 1 y 3 años de desarrollo laboral en diferentes campos de su profesión, por lo menos 1 año de experiencia en ventas

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

- **PENSAMIENTO ANALITICO Y ESTRATÉGICO:** Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta. Incluye tener una visión de largo plazo, con clara habilidad para detectar oportunidades y crear nuevas formas de hacer negocios.

- **HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN:** Capacidad para lograr los mejores acuerdos para ambas partes, a través de la clara identificación de posiciones propias y del otro, buscando ampliar el espectro de posibilidades de manera creativa y enriqueciendo la posición inicial de las partes, basados en una filosofía de ganar – ganar.
- **AGRESIVIDAD COMERCIAL:** Capacidad para soportar las situaciones conflictivas y/o para provocarlas con el deseo de ganar, implica una actitud dominante, dinamismo, persistencia y asunción de riesgos.
- **CREDIBILIDAD Y SEGURIDAD:** Habilidad para irradiar seriedad y confianza hacia las personas con las que trabaja, logrando que la información que da sea considerada veraz e importante para la toma de decisiones. Convencimiento de que es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.
- **TOMA DE DECISIONES:** Capacidad para elegir entre varias alternativas de solución aceptando la responsabilidad que implican. Capacidad para evaluar el significado y la probabilidad de la pérdida y de la ganancia posible, de forma racional. Utilización eficiente de la información que se tiene para dar respuestas adecuadas y oportunas en términos de tiempo, costo y eficiencia.

SALARIO

Dependiendo de su experiencia

POSIBLES CARGOS QUE PUEDA OCUPAR POSTERIORMENTE:

Gerencia Ventas o País

Anexo C.
Perfil del cargo: Representante de televentas (RTV)

INFORMACIÓN GENERAL

Cargo:	Representante de Televentas
Dependencia:	Gerencia de ventas
Localización:	OFICINA PRINCIPAL Y SUCURSALES
Cargo del superior inmediato:	Gerente de ventas
Cargos subordinados:	Ninguno

PERFIL GENÉRICO

Competencias corporativas:

- **ACTITUD DE SERVICIO AL CLIENTE:** Interés por identificar y comprender las necesidades del cliente, buscando las mejores alternativas para satisfacerlas. Así como la disposición para cumplir los compromisos adquiridos con nuestros clientes, dando respuestas oportunas en términos de tiempo y calidad. Demostrando en cada oportunidad que sus requerimientos son una prioridad frente a otras tareas. Con una actitud receptiva y amable, haciendo un esfuerzo adicional para resolver los problemas del cliente.
- **ENFOQUE AL MEJORAMIENTO y APERTURA AL APRENDIZAJE:** Es la agilidad y la efectividad con la que se asimila nueva información, aplicándola para el mejoramiento de las propias actividades y las de la empresa. Así como la disponibilidad para revisar las formas de hacer las cosas, aprender de la experiencia, aceptar los propios errores y adoptar nuevas maneras que permitan ser más eficientes. Se refiere así mismo, a la capacidad para asumir nuevas responsabilidades y nuevos retos, acoplándose y actuando de manera efectiva. Esta característica implica un interés por lograr resultados de calidad y una búsqueda permanente de mejoramiento.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Habilidad para participar activamente en la consecución de una meta común, respaldando las acciones de la empresa, guiado por los mismos valores, actuando con colaboración y comprendiendo la responsabilidad propia como parte de un proceso global. La disposición al trabajo en equipo exige mostrar interés y consideración por las necesidades y opiniones de los demás, integrándolas

MISIÓN DEL CARGO

Representar a la empresa ante los clientes en la venta de materias primas que satisfagan sus necesidades y que cumplan las especificaciones del fabricante,

logrando así mantener y potencializar a los clientes; incrementando la participación en el mercado y logrando el posicionamiento de nuevos productos.

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

FUNCIONES PRINCIPALES:

Relación con el cliente:

- Establecer relaciones con los clientes de tal forma que se proyecten y mantengan la imagen y filosofía de la empresa, generando y sosteniendo un alto nivel de confianza.
- Manejar la relación de manera que se garantice su sostenimiento en el largo plazo y se estimule la comunicación abierta, informando al cliente sobre las recomendaciones, aplicaciones, sustitutos, etc., que el proveedor suministre sobre los productos, o sobre situaciones de mercado que puedan ser de su interés, recibiendo de igual forma información confiable sobre sus requisiciones, políticas de compra, posición frente a la competencia, etc.
- Evaluar continuamente la satisfacción del cliente para mantenerla en un alto nivel, en cuanto a servicio, y calidad de los productos, atención oportuna y anticipada de sus requisiciones, etc.
- Atender oportunamente los reclamos e inquietudes técnicas de los clientes transmitiendo la información a las áreas correspondientes y haciendo seguimiento a las acciones generadas.
- Mantener la atención a los clientes desde la preventa, venta, posventa y durante el cobro.

Consecución de información:

- Determinar y actualizar la participación en el mercado de los productos que la compañía distribuye, para realizar un análisis mes a mes de las ventas en el presente año vs. años anteriores, así como un análisis de las ventas por semestre año a año y clasificación de los clientes según Pareto.
- Investigar y sugerir nuevos productos que considere se deben comercializar, explicando las razones para ello, con el objeto de buscar el crecimiento de la empresa.
- Investigar nuevos clientes con el objeto de ampliar y aumentar la participación en el mercado.
- Investigar permanentemente los nuevos desarrollos en los clientes, para la introducción de productos.
- Investigar continuamente las actividades realizadas por la competencia (referenciación comparativa de la competencia) en cuanto a sus estrategias, productos, precios, fortalezas, debilidades, etc.

Transmisión de información:

- Comentar, recomendar o sugerir sobre cambios en las políticas y procedimientos de venta de nuestros productos, los cuales nos permitan mejorar nuestro desempeño en el mercado.
- Comunicar de manera dinámica, continua y oportuna al comité de compras e RVLP, las novedades de clientes, producto, precio, mercado, proveedor, etc.
- Trabajar coordinada y conjuntamente con los demás empleados de la compañía

Obtención de Resultados:

- Lograr el cumplimiento de los objetivos de ventas mensuales, trimestrales y anuales.
- Recuperar la cartera en los plazos establecidos y lograr su manejo según los objetivos propuestos.

Conocimientos básicos:

- Conocer los productos que se distribuyen desde su proveedor, especificaciones técnicas y aplicaciones.
- Conocer, aplicar y sugerir mejoras para todos los procedimientos asociados a la norma ISO 9000
- Manejar lo relacionado con el sistema de información SAP, Windows y ACT

Operativamente:

- Asignar cupos de crédito bajo los parámetros establecidos.
- Alimentar la información recopilada en los archivos destinados para ese fin
- Elaborar y alimentar presupuestos mensuales y anuales.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Manejar todo lo relacionado con el sistema de información FARO, Windows y ACT
- Comunicar de manera dinámica y continua a todo el equipo de ventas, las novedades del cliente, producto, mercado, proveedor, etc.
- Trabajar coordinada y conjuntamente con los demás empleados de la compañía
- Cumplir con todas aquellas funciones que le sean asignadas por un superior inmediato

ENTORNO

LUGAR DE TRABAJO (CIUDAD, TRABAJO DE OFICINA O DEBE SALIR, VIAJAR, PROPOSITO DE LAS SALIDAS Y LUGARES)

Su ciudad u otras ciudades asignadas.

La persona trabajará el 80% en atención telefónica y un 20% en atención directa a los clientes de los sectores industriales asignados, el propósito de las visitas es conocer a los clientes, de manera global, identificar sus necesidades; para así, plantear posteriormente estrategias de negocios. Otro propósito es el de capacitación (visitas a los proveedores o visitas en conjunto con el proveedor a los clientes, como respaldo técnico).

FINALIDADES / ACTIVIDADES

OBJETIVOS QUE DEBEN SER LOGRADOS MEDIANTE ESTE TRABAJO

- Cumplir con los objetivos propuestos en cuota de ventas y de cobros
- Introducir nuevos clientes.
- Mantener y potencializar los clientes actuales.
- Mantener y/o incrementar los niveles de crecimiento fijados por la compañía.
- Identificar el mercado para lograr la venta de los nuevos productos.
- Mantener la buena imagen de la compañía fundamentándose en sus principios y valores.
- Garantizar la aplicación de la norma ISO 9000 en su desempeño diario.

ATRIBUCIONES

DECISIONES QUE PUEDE TOMAR SIN CONSULTAR

- Manejo de los márgenes de utilidad
- Administración del tiempo
- Comprometer los inventarios, previa consulta del mismo y de compras futuras
- Negociar el cupo plazo, cantidad, disponibilidad de inventarios y fechas de entrega, bajo los parámetros establecidos por la empresa.

MANEJO DE PRESUPUESTO

A cada representante se le asigna un presupuesto de ventas, representado en kilos, pesos y margen porcentual de utilidad. Adicionalmente se le asigna un presupuesto de cobros representados en días de cartera, índice de cobro y porcentaje de edades de cartera. El representante debe cumplir con los objetivos mínimos de cumplimiento en las cuotas de venta y cobro.

RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS:

- Primarias: Con el área de ventas, con el área comercial y compras.
- Secundarias: Informática, contabilidad, financiera y administrativa, gerencia general, bodegas, despachos y sucursales.

Comités en que participa: Comité de Calidad

Participantes: Equipo de ventas y áreas invitadas.

Propósito: Mantener y mejorar el sistema de calidad.

Rol del cargo: Informar, analizar, concluir e implementar.

Frecuencia: Mensualmente.

EXTERNAS:

- Clientes: Diferentes tamaños de empresas y a diferentes niveles dentro de estas empresas.
- Proveedores: A diferentes niveles.

REQUISITOS DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN, HABILIDADES (CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD) Y EXPERIENCIA

EDUCACIÓN

- Profesional en Ingeniería química

FORMACION

- Conocimientos básicos en Office e internet
- NORMAS ISO 9000
- MANEJO DEL SOFTWARE OPERACIONAL -SAP

EXPERIENCIA

Puede ser recién egresado o contar con una experiencia laboral de máximo 1 año (preferiblemente), en diferentes campos de su profesión.

CARACTERISTICAS ESPECIALES

Esta persona debe tener una voz agradable y sus habilidades de expresión oral son particularmente importantes, ya que su atención será básicamente telefónica.

HABILIDADES

- **MANEJO DEL TIEMPO Y PLANEACIÓN:** Habilidad para programar las actividades, respondiendo a sus múltiples responsabilidades de manera oportuna y efectiva. Mostrando una clara capacidad para establecer prioridades, que le faciliten el logro de tareas, así como estableciendo sistemas efectivos para procesar la información y manejar bien su tiempo, respetando el de los demás.
- **PERSISTENCIA:** Capacidad de enfrentar las dificultades y perseverar en la consecución de los objetivos, con constancia y compromiso, a pesar de los obstáculos que puedan presentarse. Manteniendo el interés, viendo los problemas como una oportunidad y terminando los proyectos que inicia.
- **RELACIONES INTERPERSONALES:** Es la capacidad de ser abierto y amable en sus interacciones con otras personas, logrando entablar y mantener relaciones fácilmente. Sabiendo como relacionarse de manera adecuada, con personas de diferente carácter y de diferente nivel socio – cultural. Esta habilidad incluye la posibilidad de ser amable con carácter, es decir de mostrar firmeza en la exposición de sus ideas, haciéndose respetar y generando credibilidad en su interlocutor.
- **CAPACIDAD DE ESCUCHA Y EXPLORACIÓN:** Capacidad de escuchar activamente, mostrando atención a su interlocutor, haciendo preguntas relacionadas al tema y en general buscando explorar más información de la que se da espontáneamente. Así como la capacidad de interpretar y entender los pensamientos, los sentimientos y las necesidades de las personas, a través de la información no verbal que se emite.
- **DINAMISMO:** Capacidad para realizar varias actividades con energía. Mostrando un buen ritmo de trabajo a través de sus resultados. Imprimiendo motivación y empeño en la realización y control de sus actividades, con una actitud permanente de interés y esfuerzo. Es capaz de manejar un alto nivel de actividad, mostrando agilidad y oportunidad en los resultados que presenta.
- **HABILIDADES DE COMUNICACIÓN:** Habilidad para expresar pensamientos o contenidos de manera clara y concreta, utilizando un lenguaje adecuado para personas de diferentes niveles socioculturales, tanto a nivel oral como escrito. Dándole así fuerza a los mensajes que emite. Esta característica implica el ser consciente de comunicar y mantener actualizadas a las personas con las que interactúa, de la información relevante que maneja
- **RECURSIVIDAD Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Habilidad para buscar e identificar diferentes maneras de lograr los objetivos propuestos, maximizando la utilización de los recursos disponibles. Intentando plantear

alternativas novedosas y diferentes. Generando alternativas de solución prácticas y oportunas, ante los problemas que se le presentan. Así como la capacidad para manejar situaciones imprevistas, tomando las decisiones que estén a su alcance, para presentar soluciones concretas y efectivas.

POSIBLES CARGOS QUE PUEDA OCUPAR POSTERIORMENTE:

Representante de ventas, Líder de producto, Gerente País.

Anexo D.
Listado inicial de actividades.

No.	Actividad	Horas/año	No. Representantes
1	Acompañamientos a representantes de venta	658,2	11
2	Actualización plan de compras – INDUMIL	4,0	1
3	Actualización de cupos de crédito	11,0	1
4	Actualización de papelería y datos de cliente (cupos, papeles legales)	12,0	1
5	Actualización documentos para renovación de licencias vencidas o por vencer	30,0	1
6	Actualización cuadro de mercado	609,9	26
7	Actualizar datos de clientes en sistema de gestión	7,9	1
8	Análisis de clientes con los representantes de venta líderes	49,0	1
9	Análisis de estadísticas y planes de acción	12,0	1
10	Análisis de información nuevos productos	48,0	1
11	Análisis del mercado y estadísticas	12,0	1
12	Análisis sobornos, declaraciones de importación	6,0	1
13	Archivar documentos	32,2	3
14	Arreglar problemas de cartera	20,0	1
15	Atención a inquietudes generadas con el negocio INDENT	96,0	1
16	Atención a requerimientos de proveedores (coordinar agenda, seguimiento a los informes, informes, reuniones)	149,5	11
17	Atención llamadas telefónicas	173,3	1
18	Atención telefónica	75,0	1
19	Atención telefónica a clientes	9944,6	24
20	Atención telefónica a clientes y a representantes de venta	231,0	1
21	Atención telefónica y por e-mail a líderes	369,6	1
22	Atención y seguimiento a reclamos	6,0	1
23	Auditorias	14,0	1
24	Auto-capacitación (Internet, etc.)	147,0	1
25	Auto-capacitación nuevos productos	48,0	1
26	Auto-capacitaciones, lecturas, búsqueda Internet, bibliotecas, DANE	12,0	1
27	Banca electrónica	30,0	1
28	Búsqueda bases de datos, directorios, cámara de comercio	12,0	1
29	Búsqueda de clientes nuevos	70,0	2
30	Búsqueda de clientes nuevos totalmente desconocidos	48,0	1
31	Búsqueda de información en Internet	50,0	1
32	Búsqueda de información técnica y solución a consultas de clientes	168,0	2
33	Búsqueda y atención de nuevos clientes	96,0	1
34	Búsqueda y envío de información técnica a clientes	12,0	1
35	Búsqueda información en Internet y biblioteca virtual	112,5	1
36	Capacitación diaria - lecturas	99,3	1
37	Capacitación representantes	193,0	1

No.	Actividad	Horas/año	No. Representantes
38	Capacitaciones	994,0	22
39	Capacitaciones (que representante líder realiza)	8,0	1
40	Capacitaciones (presenciales)	32,0	1
41	Capacitaciones en Bogota	88,0	2
42	Capacitaciones telefónicas	108,0	3
43	Capacitaciones en formación	22,0	1
44	Celebraciones	174,5	25
45	Chequeo de e-mail	115,5	1
46	Colocación de pedidos	76,2	1
47	Comunicación diaria con RVLP: ofertas especiales, datos mercado, etc.	115,5	1
48	Confirmación a clientes de ordenes de compra	1,0	1
49	Confirmación telefónica, datos de referencias	1,9	1
50	Congresos	40,0	1
51	Conseguir citas	66,3	2
52	Consignaciones de cheques de clientes	70,0	1
53	Consolidación de información de clientes	225,0	1
54	Consolidación de información solicitada por representantes de venta	22,0	1
55	Consolidación de investigaciones de mercado	1151,0	25
56	Consolidación información de la investigación	9,0	1
57	Consolidación presupuesto anual	82,0	11
58	Contacto telefónico cliente	6,0	1
59	Contestar correos que llegan diarios	231,0	1
60	Contestar correos que llegan diarios de representantes para liderazgo	231,0	1
61	Contestar llamadas, atención clientes y otros representantes en oficina	39,3	1
62	Contestar llamadas de los compañeros	17,0	1
63	Confirmar orden de compra	8,1	1
64	Correo a Servientrega	12,5	1
65	Depuración cartera	0,9	1
66	Depurar correos, organizar, archivar carpetas del Outlook	34,5	1
67	Diligenciar formato de asignación de crédito	6,0	1
68	Distribución de importaciones	48,0	1
69	Elaboración archivos de cumplimiento y análisis	12,0	1
70	Elaboración de cartas de cobro	284,3	25
71	Elaboración de informes y definición de estrategias	6,0	1
72	Elaboración de material para capacitaciones	16,0	1
73	Elaboración de ofertas	2123,4	25
74	Elaboración plan de desarrollo	3,0	1
75	Elaboración y modificación de pedidos	220,0	1
76	Elaboración de solicitudes de crédito	36,0	1
77	Envío cartas de bienvenida a clientes nuevos	2,0	1
78	Envío de correspondencias a clientes	23,0	1
79	Envío de fax, fotocopias, archivar, etc.	24,0	1
80	Envío de información a clientes (fichas técnicas, formulaciones, información mercado)	55,0	1

No.	Actividad	Horas/año	No. Representantes
81	Envío de información a gerencia sobre competidores, iniciativas...	6,0	1
82	Envío de información a representantes, respuesta a solicitudes	32,0	1
83	Envío de Pro-formas y cierre de los negocios INDENT	48,0	1
84	Escribir los temas conversados con los clientes por teléfono y en visitas.	50,0	1
85	Evaluación 360°	158,4	25
86	Proyecciones	145,0	11
87	Inducciones	175,0	24
88	Información de competencia	475,2	25
89	Informar situación de mercado y clientes a gerencia de ventas e representante líder	12,0	1
90	Ingresar datos de competencia	19,2	1
91	Ingresar reclamos y seguimiento	1,0	1
92	Ingresar visitas al sistema	115,5	1
93	Ingreso de pedidos	57,8	1
94	Ingreso de pedidos al sistema de proveedores y confirmación	48,0	1
95	Ingreso y seguimiento a reclamos	260,1	25
96	Investigación acerca productos liderados (técnica, aplicaciones, revisión en Internet)	24,0	1
97	Lectura y capacitaciones acerca de la parte técnica y del entorno del sector de Nutrición animal, cuadro de mercado, revistas especializadas	96,0	1
98	Lectura y respuesta de correos electrónicos diarios	1276,5	4
99	Legalización de pagos	1335,0	25
100	Llamadas de cobro	115,5	1
101	Llamadas específicas de cobro	57,8	1
102	Movilización para visitar clientes fuera de la ciudad	45,0	1
103	Necesidades fisiológicas	37,0	1
104	Normal por cobros y seguimiento	48,0	1
105	Obtención de información y análisis (estadísticas, registros)	50,0	1
106	Otras reuniones y tareas	2035,3	26
107	Otras tareas: Reportes clientes	72,0	1
108	Pedido de muestras	1,0	1
109	Pedidos diarios en sistema de gestión	115,5	1
110	Pedidos y facturación de consignación	2148,6	23
111	Pendientes de visitas	231,0	1
112	Plan de compras	581,0	11
113	Planeación de estrategias con apoyo de líder de producto	23,0	1
114	Planes de capacitación (productos liderados)	16,0	1
115	Preparación de visitas	3250,9	24
116	Preparación de visitas clientes habituales	120,0	1
117	Preparación de visitas clientes nuevos	60,0	1
118	Preparación de visitas y visitas	759,0	1
119	Presupuesto anual	222,0	25
120	Programar agenda semanal	46,0	1
121	Pronósticos de venta	651,0	26
122	Realización oferta	80,9	1

No.	Actividad	Horas/año	No. Representantes
123	Realizar estados de cuenta	115,5	1
124	Receso baño / café	40,0	1
125	Recogida de cheques clientes	70,0	1
126	Recopilación y envío de información de pagos a contabilidad y coordinación logística	125,0	1
127	Responder e-mail	562,0	1
128	Responder requerimientos clientes (soporte técnico, cartas...)	450,0	1
129	Responder solicitudes de clientes: boletín técnico, hojas de seguridad, RUT, cartas, información...	25,0	1
130	Respuesta a correos electrónicos y envío de información a los clientes	500,0	1
131	Respuesta de correos a los clientes y representantes	80,0	1
132	Reunión con los líderes	10,0	1
133	Reunión de ventas	516,0	25
134	Reuniones de mantenimiento equipo de trabajo	12,0	1
135	Reuniones de retroalimentación	181,1	25
136	Reuniones sucursal	12,0	1
137	Revisar correos enviados y pendientes días anteriores	76,2	1
138	Revisar indicador: porcentaje clientes con cupo aprobado	12,0	1
139	Revisar inventarios de cada producto	10,0	1
140	Revisar inventarios de la sucursal	11,6	1
141	Revisar sistema de calidad	1,5	1
142	Revisión de bases de datos	24,0	1
143	Revisión de cartera	2045,3	25
144	Revisión de correo y contestación de e-mail	225,0	1
145	Revisión de declaraciones y sobornos	4,0	1
146	Revisión de estrategias	24,0	1
147	Revisión en cuadro de mercado de los productos liderados	1,0	1
148	Revisión de inventario de envases vacíos	1,0	1
149	Revisión de inventarios	215,8	4
150	Revisión de inventarios y búsqueda de información	48,0	1
151	Revisión de las estrategias propuestas por los líderes	48,0	1
152	Revisión de e-mail y respuestas	462,0	1
153	Revisión de pedidos al día	51,0	1
154	Revisión estadísticas de clientes	12,0	1
155	Revisión cuadro de mercado	16,0	1
156	Revisión inventarios	24,5	1
157	Revisión lista de chequeo	115,5	1
158	Seguimiento a clientes mensual mediante estadísticas	12,0	1
159	Seguimiento a entrega pedidos	110,0	1
160	Seguimiento a entregas proveedor	16,0	1
161	Seguimiento a facturas de sucursal y caja menor	7,5	1
162	Seguimiento a facturas recibidas y entregadas a clientes	20,0	1
163	Seguimiento a proyecciones y programa de compra por reposición	24,5	1
164	Seguimiento a los despachos INDENT	96,0	1
165	Seguimiento a resultados y liquidación de bonificaciones	349,2	25

No.	Actividad	Horas/año	No. Representantes
166	Seguimiento a revisión de equipos sucursal	2,0	1
167	Seguimiento de muestras	1,0	1
168	Seguimiento de resultados (ventas, márgenes, competencia, toma de acciones...)	750,0	12
169	Solicitud y seguimiento de muestras	956,7	25
170	Solicitud de certificados	12,0	1
171	Solicitud de facturación consignación	57,8	1
172	Solicitud de papelería sucursal	1,5	1
173	Solicitud de precios e intercambio de información para negocios indent	96,0	1
174	Solicitud telefónica de citas	115,5	1
175	Tele-conferencias	18,0	1
176	Trámite (nuevo o actualización) cuadro permiso productos controlados	72,0	1
177	Transmisión de estrategia	329,0	12
178	Traslado y realización	693,0	1
179	Verificación de inventarios traslados y entregas	180,0	1
180	Visitas a clientes	12081,2	24
181	Visitas con proveedor o especiales con Ofimovil	7,5	1
Total		57746,2	26