



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

COMERCIALIZACION DE PIGMENTOS
PARA LA INDUSTRIA DE PINTURAS

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que en opción al grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

**GUADALUPE VILLORDO VAZQUEZ
EDUARDO MARTIN MACIAS PEREZ**

DIRECTOR DEL SEMINARIO
LIC. JORGE COLIN

MEXICO, D. F.

1985

225
2 Eju.



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

INTRODUCCION	7
1. METODOLOGIA	10
2. ORIGEN Y APLICACION DE LOS COLORANTES	14
2.1. ¿Qué es el color?	14
2.2. ¿Qué es un colorante?	15
2.3. Origen de los colorantes	15
2.4. Campos de Aplicación	17
3. LOS COLORANTES EN MEXICO	20
3.1. Distribuidores de colorantes	20
3.2. Ubicación geográfica	21
3.3. Tipos de colorantes que distribuyen	22
3.4. Materias primas utilizadas	32
4. EL MERCADO DE PINTURAS	35
4.1. Clasificación de las pinturas	35
4.2. Fabricantes de pinturas	36
4.3. Ubicación geográfica	39
4.4. Volúmenes de producción	41

5. COMERCIALIZACION

5.1. Investigación Teórica	45
5.1.1. Organización del Departamento de Ventas	45
5.1.2. Funciones del Gerente de Ventas	49
5.1.3. Características de los Ingenieros de Ventas	55
5.1.4. Objetivos y Políticas	56
5.1.5. Cartera de Clientes	57
5.1.6. Pronóstico de Ventas	57
5.1.7. Presupuesto de Ventas	58
5.1.8. Estrategias de Comercialización	58
5.1.9. Relaciones Públicas del Departamento de Ventas	59
5.1.10. Administración de Ventas	60

5.2. Investigación de Campo

5.2.1. Organización del Departamento de Ventas	63
5.2.2. Funciones Asignadas a cada Unidad	65
5.2.3. Objetivos y Políticas	70
5.2.4. Cartera de Clientes	72
5.2.5. Pronóstico de Ventas	74
5.2.6. Presupuesto de Ventas	76
5.2.7. Perfil del Vendedor de Colorantes	76
5.2.8. Estrategias de Comercialización	78
5.2.9. Relaciones Públicas del Departamento de Ventas	83
5.2.10. Administración de Ventas	84

6. CONTROL ADMINISTRATIVO DE LAS VENTAS

6.1. Investigación Teórica	91
6.1.1. Informes Contables	91
6.1.2. Estadísticas de Ventas	92
6.1.3. Control de Vendedores	93

6.2.	Investigación de Campo	96
6.2.1.	Informes Contables	96
6.2.2.	Estadísticas de Ventas	98
6.2.3.	Control de Vendedores	101
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
7.1.	Conclusiones sobre las hipótesis	104
7.2.	Conclusiones generales	106
7.3.	Recomendaciones	110
	BIBLIOGRAFIA	112

INTRODUCCION

En el transcurso de la preparación académica de un Licenciado en Administración en muchas ocasiones resulta casi imposible cubrir todos los temas marcados para cada materia. La amplitud de los programas impide que se pueda estudiar -- cada uno de los puntos en un solo semestre a menos que, como sucede con frecuencia, se traten estos puntos de manera superficial.

Lo anterior obliga a que el estudiante por su propia -- cuenta investigue y profundice en el conocimiento de aquellos campos de la administración que sean de su particular interés.

Sin embargo, este tipo de investigaciones por lo general no las realiza el estudiante a lo largo de la carrera, -- por diferentes circunstancias que no tiene objeto mencionar en este momento.

Uno de los temas que no se trata con la extensión que -- su importancia requiere, es la Administración de Ventas, especialidad en la que un buen número de egresados pretende de desarrollarse profesionalmente.

El Seminario de Investigación representa una excelente oportunidad de profundizar en este tema y para lograrlo, se partió de la descripción de la organización comercial de las empresas dedicadas a la compra-venta y fabricación de pigmentos, para continuar con análisis específicos que permitan evaluar dichas organizaciones, comparando lo que recomienda la teoría y lo que realmente se practica en ellas.

Al iniciar este trabajo se tenía la intención de investigar sobre la comercialización de colorantes, pero pronto -- se descubrió que era necesario delimitar un poco más el al--

cance del mismo, debido a que existen muchos tipos de colorantes, así como diversos campos de aplicación, corriendo el -- riesgo de perderse en la cantidad de información y no llegar a conclusiones concretas.

Se decidió entonces centrar la investigación en el campo de Pigmentos, por existir únicamente siete fabricantes con características muy similares, por lo que se seleccionó como -- muestra para este estudio a los cuatro fabricantes más representativos describiendo la forma como están organizados para la comercialización de pigmentos.

Tratando de ser todavía más específicos respecto al alcance del trabajo, se enfocó hacia los pigmentos utilizados por la industria de pinturas, por ser a esta industria a la que se vende el mayor volumen.

1. METODOLOGIA

1. METODOLOGIA

1.1. Objetivo de la Investigación

Describir y evaluar la organización comercial de las empresas del ramo de pigmentos.

1.2. Hipótesis de la Investigación

1.2.1. La oferta de pigmentos satisface las demandas de la industria de pinturas.

1.2.2. El fabricante de pinturas tiene pocas alternativas para seleccionar a sus proveedores de pigmentos.

1.2.3. El servicio al cliente es el factor más importante en la elección del proveedor de pigmentos para pinturas.

1.2.4. El profesionista idóneo para dirigir un Departamento de Ventas de Pigmentos es un Licenciado en Administración.

1.3. Estructura de la Investigación

Para el desarrollo de este trabajo se consideró interesante investigar aunque sea superficialmente sobre la naturaleza de los pigmentos y sobre el mercado al que están dirigidos. El conocimiento de estos aspectos proporciona al Administrador de ventas elementos para una mayor eficiencia en su función.

Por las razones anteriores, se incluyó en los capítulos 2 y 3 un panorama general sobre el color y los colorantes dedicando el capítulo 4 al mercado de pinturas, por ser - - -

esta industria la que consume un mayor volumen de pigmentos.

Los capítulos 5 y 6 se dividieron en dos secciones: Investigación Documental e Investigación de Campo.

Para la Investigación Documental se recogieron y sintetizaron los puntos de vista de varios autores sobre Administración de ventas, y en la Investigación de Campo se hace la descripción de la organización comercial de las empresas de pigmentos, de acuerdo a datos obtenidos por medio de visitas, entrevistas, observaciones y análisis de documentos.

Finalmente, en el capítulo 7 se hace una evaluación sobre la eficiencia de la organización comercial de las empresas investigadas, la cual se realizó fundamentalmente mediante la comparación del marco teórico con la investigación de campo.

1.4. Universo

Las empresas que existen en México dedicadas a la fabricación y venta de pigmentos son las siguientes:

1. Basf Mexicana, S.A.
2. Colorquim, S.A. de C.V.
3. Ferro Mexicana, S.A. de C.V.
4. Hako Mexicana, S.A.
5. Pigmentos y Oxidos, S.A.
6. Pigmentos y Productos Químicos, S.A. de C.V.
7. Química Hoechst de México, S.A.

1.5. Muestra

De los fabricantes antes mencionados se decidió eliminar a Pigmentos y Productos Químicos, S.A., debido a que el único pigmento que vende es el Dióxido de Titanio (pigmen

to blanco). También se eliminó a Hako Mexicana, S.A., porque producen solamente pigmentos a base de óxido de hierro. Finalmente se excluyó a Ferro Mexicana, S.A. de C.V., porque trabajan básicamente los pigmentos a base de cadmio-selenio.

De esta manera, las empresas seleccionadas como muestra para esta investigación son las siguientes:

1. Basf Mexicana, S.A.
2. Colorquim, S.A. de C.V.
3. Pigmentos y Óxidos, S.A.
4. Química Hoechst de México, S.A.

2. ORIGEN Y APLICACION DE LOS COLORANTES

2. ORIGEN Y APLICACION DE LOS COLORANTES

2.1. ¿Qué es el color?

El color puede definirse como la impresión que produce en la retina del ojo la luz reflejada por los cuerpos.

Cuando un rayo de luz toca cualquier objeto, parte de la radiación es reflejada y parte es absorbida, por lo que el color no es sino el modo como un cuerpo trata a las radiaciones de luz.

La luz blanca solar es una mezcla de luces de longitud de onda diferentes que si se hace pasar por un prisma se descompone en las radiaciones que la constituyen, lo que se conoce como el espectro. Dicho espectro se divide en seis colores fundamentales formando el llamado arco iris: rojo, anaranjado, amarillo, verde, azul y violeta.

El color es una sensación personal y es el resultado, de la cantidad de estímulos producidos en el ojo por el conjunto de radiaciones visibles del espectro.

La elección de colores que convienen en cada caso y la combinación de los mismos obedecen no solamente a consideraciones estéticas, sino también a reglas físicas, fisiológicas y psicológicas. Por ejemplo, en las instalaciones industriales se pueden seleccionar los colores que produzcan un ambiente placentero para el trabajo, en condiciones óptimas de visibilidad para mayor eficiencia en el mismo.

Así, los colores azul y verde dan la impresión de frescura, mientras el rojo, anaranjado y amarillo producen un efecto cálido.

También se tiene que la adaptación visual es más rápida de oscuro a claro, que de claro a oscuro, por tanto se ría equivocado tener un taller con paredes blancas y maquinaria negra, ya que el operador se vería obligado a renfocar -- con frecuencia para concentrarse en la máquina con consecuencia cansancio visual. Por lo que es aconsejable en este tipo de instalaciones emplear el color rojo para el material contra incendio; el verde para los dispositivos de seguridad de las máquinas; también suele utilizarse el azul para llamar la atención de un objeto.

2.2. ¿Qué es un colorante?

Los colorantes son sustancias orgánicas e inorgánicas, coloreadas y capaces de conferir su color a otras sustancias incoloras por sí mismas.

La coloración se puede llevar a cabo de dos maneras:

a) Confiriendo el color de modo que las sustancias primitivas no puedan ser separadas, es decir, que los colorantes utilizados son solubles.

b) Distribuyendo uniformemente el colorante en la masa del cuerpo que se colorea, es decir, utilizando colorantes insolubles conocidos técnicamente como "Pigmentos".

2.3. Origen de los colorantes

Las pinturas rupestres de Altamira y Lascaux posiblemente sean las más antiguas de que tengamos noticias, son tan remotas como la misma historia del hombre y fueron coloreadas empleando burdas combinaciones de tierras de color, grasas y resinas naturales.

Posteriormente el hombre pudo obtener colorantes a - partir de las plantas, maderas nobles y productos animales.

A partir del invento de la máquina de vapor, la industria textil recibió un poderoso impulso y los colorantes naturales resultaban ya insuficientes para satisfacer las demandas de esta industria.

El esfuerzo de algunos investigadores y muchas veces el azar, permitieron la obtención de colorantes por síntesis química y a precios considerablemente inferiores a los de origen natural, lo que ampliaba sus posibilidades de fabricación en gran escala.

William Henry Perkin en 1863 extrajo del alquitrán de hulla un colorante de luminosas tonalidades (Malva). Carl - - Graebe en 1864 consiguió determinar la composición química del colorante natural extraído de la rubia tintórea que se obtenía principalmente en plantaciones francesas y tenía un amplio mercado debido a su brillante color rojo. Al sintetizar este colorante y producir alizarina, el cultivo de la rubia dejó de ser rentable ya que la química suministraba este colorante a un precio mucho menor.

Después del Malva de Perkin y la Alizarina de Graebe fueron surgiendo gran cantidad de colorantes sintéticos.

Lucius creó un nuevo procedimiento para la fabricación del verde de Aldehído, sin embargo, poco después este colorante fue desplazado por el verde de yodo, que al cabo de algunos años fue sustituido por el verde Metilo que también hubo de ceder el paso al verde Malaquita.

Posteriormente en 1878, Heinrich Baum descubrió los colorantes de Ponceau, tonalidades cromáticas de un rojo escaarlata de especial intensidad y bajo precio que desplazó el

colorante natural de la cochinilla, obtenido del insecto del mismo nombre.

En 1880, Adolfo Baeyer logró la primera síntesis del añil (indigo).

Un importante adelanto para el desarrollo de los colorantes significó el descubrimiento del Rojo Congo (benzopurpurina) por el químico Paul Böttiger en 1884. Este colorante poseía propiedades notables para el teñido de fibras.

En 1909 Herman Wagner y Josef Erber descubrieron otro tipo de colorantes extraordinariamente insensibles a la luz y de gran solidez cromática.

Muy pronto la relación completa de los distintos colorantes ya solo cabían en gruesos catálogos. En su gran mayoría eran empleados para el teñido y estampado de lana, seda, algodón y lino, pero también se utilizaban para el teñido de cueros, pieles, papel, tintas de imprenta, lacas y pinturas.

Para 1914, existían aproximadamente 15 mil colorantes patentados.

A pesar de que a veces parecía que la química de los colorantes había llegado a un límite insuperable, en los decenios siguientes se aportaron nuevos e importantes avances en su desarrollo, para responder a los requerimientos de la moda, de los progresos técnicos, así como a la introducción de nuevos tipos de fibras textiles de origen sintético.

2.4. Campos de Aplicación

La industria de los colorantes es una de las industrias químicas fundamentales ya que produce colorantes para -

los usos más diversos, entre los que se puede mencionar los siguientes:

- . Pinturas
- . Fibras Textiles
- . Plásticos
- . Análisis Químicos
- . Tintas de impresión
- . Alimentos
- . Cosméticos
- . Hule
- . Papel
- . Piel
- . Ceras
- . Jabones
- . Grasas para calzado
- . Latex
- . Solventes
- . Madera

3. LOS COLORANTES EN MEXICO

3. LOS COLORANTES EN MEXICO

3.1. Distribuidores de colorantes

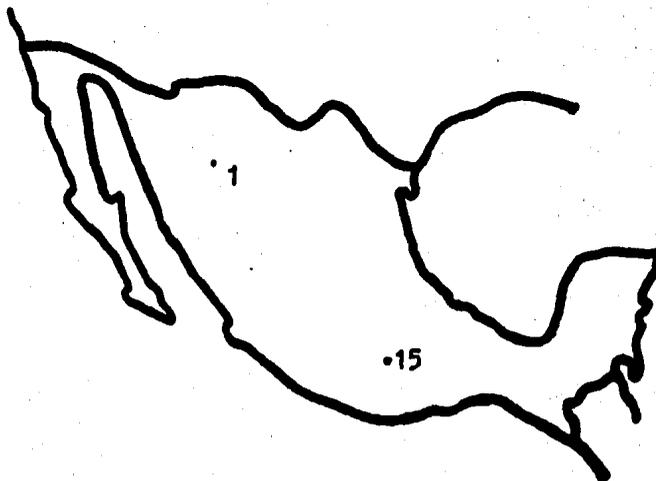
Existen 16 empresas distribuidoras de colorantes en México, y son las siguientes:

1. Anyl-Mex, S.A. de C.V.
2. Argo, S.A. de C.V.
3. Basf Mexicana, S.A. de C.V.
4. Bayer de México, S.A.
5. Ciba Geigy Mexicana, S.A. de C.V.
6. Colorquím, S.A. de C.V.
7. Mexim, S.A.
8. Montan, S.A.
9. Pigmentos y Oxidos, S.A.
10. Química Hoechst de México, S.A.
11. Química Mexibras, S.A.
12. Sulcolor, S.A.
13. Warner Jenkinson, S.A. de C.V.
14. Ferro Mexicana, S.A. de C.V.
15. Pigmentos y Productos Químicos, S.A. de C.V.
16. Hako Mexicana, S.A.

3.2. Ubicación Geográfica

Todos los distribuidores de colorantes se encuentran localizados en el Distrito Federal y Estado de México a excepción de Pigmentos y Oxidos, S.A., que se encuentra en la ciudad de Monterrey.

<u>Entidad</u>	<u>Número de Distribuidores</u>
Distrito Federal y Estado de México	15
Monterrey	1



Fuente: Anuario de la Industria Química Mexicana en 1983
(ANIQ) Publicación 1984

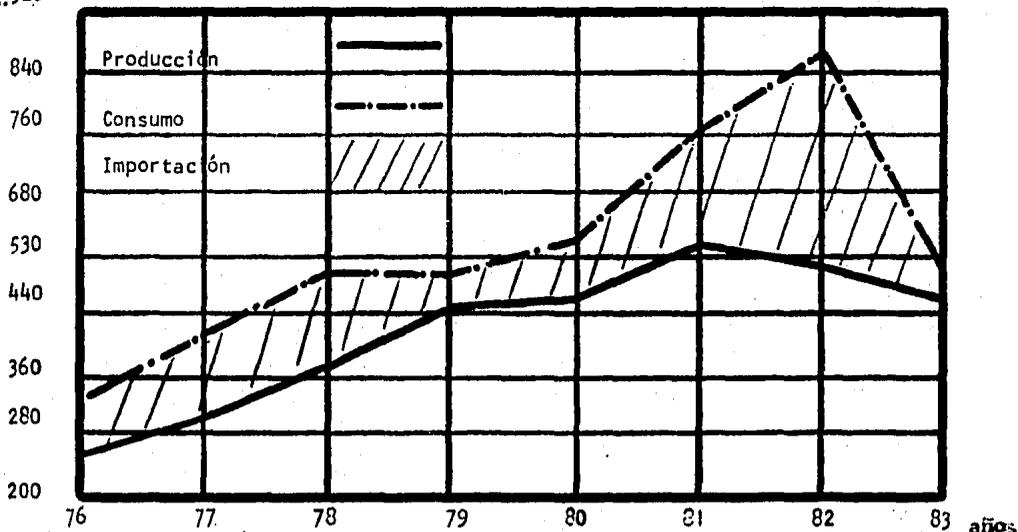
3.3. Tipos de colorantes que distribuyen

A continuación se muestran los diferentes tipos de colorantes que se distribuyen en la Industria Mexicana, así como su producción, consumo, importación y fabricantes.

a) Colorantes Acidos
(Tons.)

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Producción	331.7	392.4	489.5	522.6	529.1	620.0	590.3	540
Consumo	421.0	493	585.7	569	638.9	768.8	865.4	584.1
Importación	119.0	108.3	101.0	53.4	111.8	148.8	275.1	47.3

tons.920

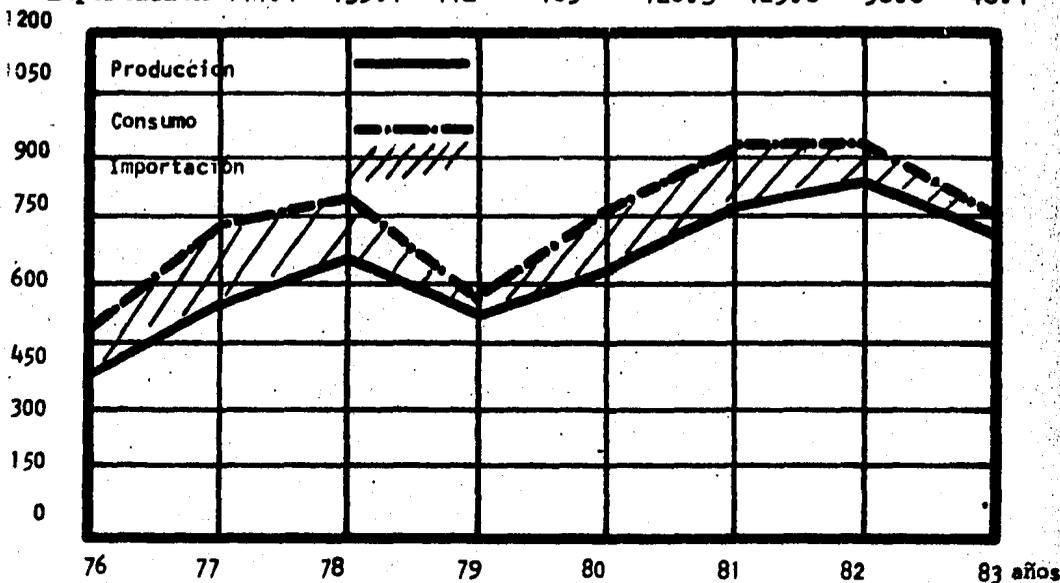


Fabricantes:	Anyl-Mex, S.A. de C.V.	Mexim, S.A.
	Argo, S.A.	Montan, S.A.
	Basf Mexicana, S.A. de C.V.	Pigmentos y Oxidos, S.A.
	Ciba Geigy Mexicana, S.A. de C.V.	Química Hoechst de México, S.A.
	Colorquím, S.A. de C.V.	Química Mexibrás, S.A.

Fuente: Anuario de la Industria Química Mexicana en 1983 (ANIQ)
Publicación 1984

b) Colorantes Básicos
(Tons.)

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Producción	394.7	566.4	670.4	551.7	653.2	795.5	830.1	740
Consumo	481.0	676.8	77.2	580.7	752.0	925.3	927.4	785.3
Importación	114.1	135.4	142	109	120.3	129.8	98.8	48.1



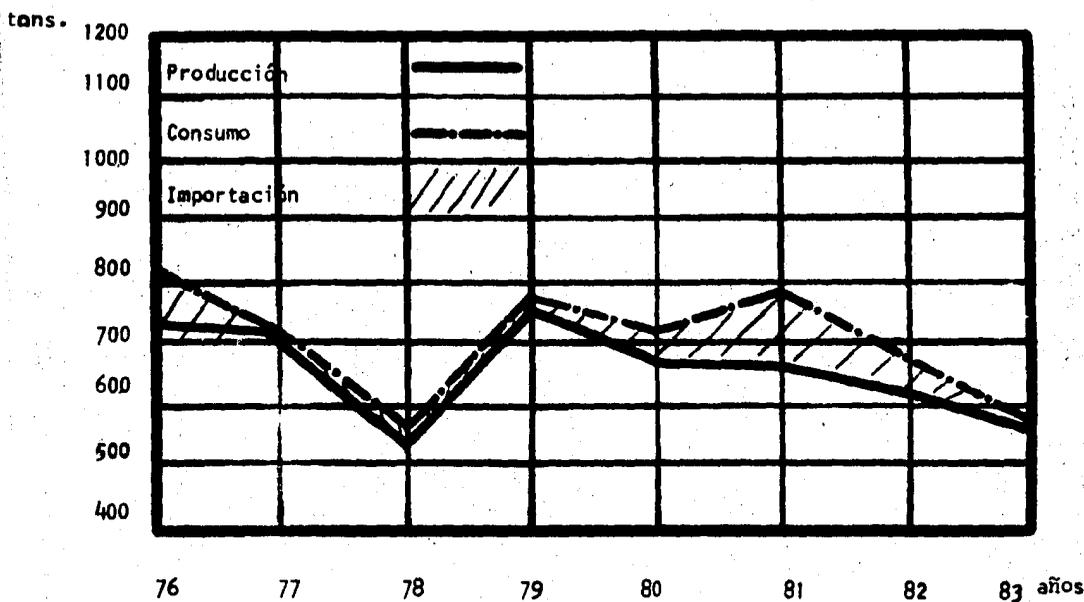
Fabricantes:

Anyl Mex, S.A. de C.V.
 Argo, S. A.
 Bayer de México, S.A.
 Ciba Geigy Mexicana, S.A. de C.V.
 Colorquím, S.A. de C.V.
 Mexim, S.A.
 Montan, S.A.
 Química Mexibrás, S.A.

Fuente: Anuario de la Industria Química Mexicana en 1983
 (ANIQ) Publicación 1984

c) Colorantes directos
(Tons.)

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Producción	730.0	715.0	507.1	767.8	687.9	672.8	625.3	560
Consumo	813.0	738.0	576.2	769.2	738.1	790.5	688.7	577.1
Importación	130.9	123.0	104.0	22.4	51.3	117.7	63.4	18.5



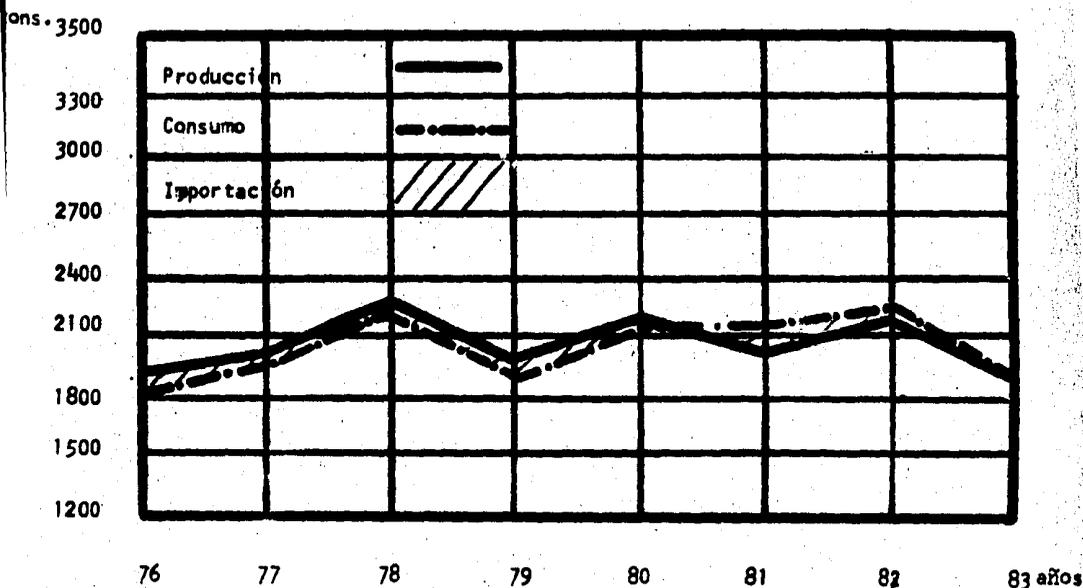
Fabricantes:

Argo, S.A.
 Basf Mexicana, S.A. de C.V.
 Ciba-Geigy Mexicana, S.A. de C.V.
 Colorquím, S.A. de C.V.
 Montan, S.A.
 Pigmentos y Oxidos, S.A.
 Química Mexibrás, S.A.

Fuente: Anuario de la Industria Química Mexicana en 1983 (ANIQ)
 Publicación 1984

d) Colorantes dispersos
(Tons.)

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Producción	1881.5	1975.7	2268.8	2034.0	2189.6	2060.6	2140.0	1920.0
Consumo	1810.7	1966.7	2231.1	1906.0	2127.4	2148	2253.3	1922.4
Importación	1.2	69.0	46.0	- -	0.5	87.4	99.7	3.1



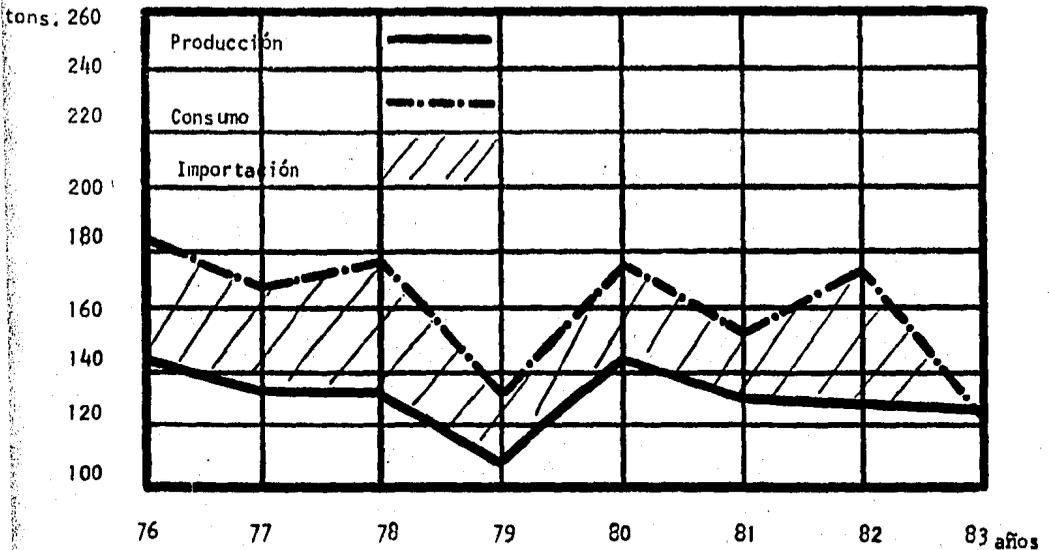
Fabricantes:

Amyl-Mex, S.A. de C.V.
 Basf Mexicana, S.A. de C.V.
 Bayer de México, S.A.
 Ciba Geigy Mexicana, S.A. de C.V.
 Colorquím, S.A. de C.V.
 Pigmentos y Oxidos, S.A.
 Química Hoechst de México, S.A.

Fuente: Anuario de la Industria Química Mexicana en 1983
 (ANIQ) Publicación 1984

e) Colorantes Solventes
(Tons.)

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Producción	145.3	132.0	131.0	107.0	150.9	130.1	132.0	128
Consumo	182.2	171.0	179.1	130.6	179.6	154.1	174.8	126.7
Importación	36.9	39.0	49.8	23.6	28.7	24.0	44.5	13.7



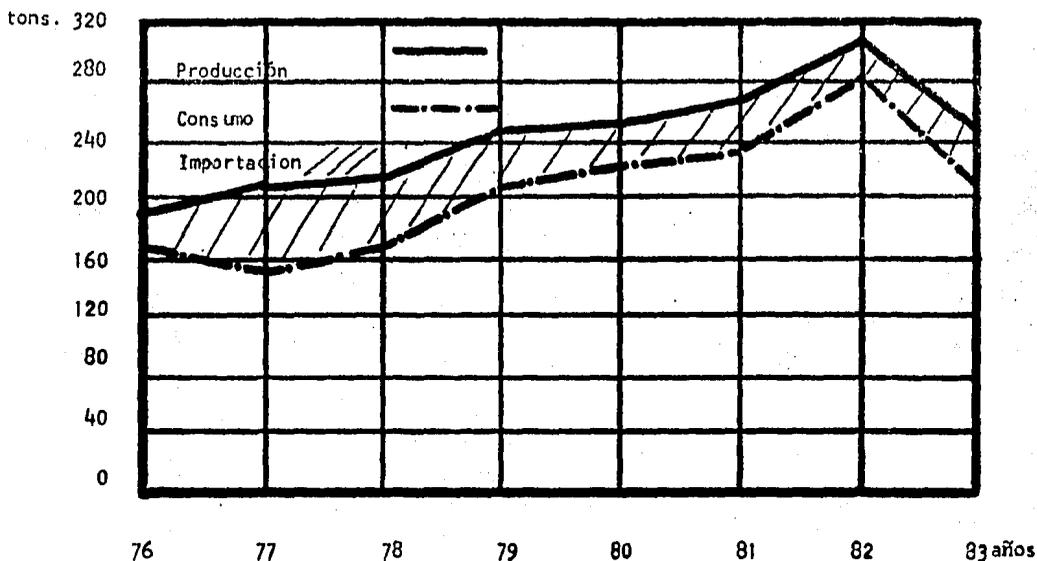
Fabricantes:

Basf Mexicana, S.A. de C.V.
 Colorquím, S.A. de C.V.
 Mexim, S.A.
 Montan, S.A.
 Pigmentos y Oxidos, S.A.

Fuente: Anuario de la Industria Química Mexicana en 1983
 (ANIQ) Publicación 1984

f) Colorantes para alimentos
(Tons.)

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Producción	198.6	203.0	211.0	244.0	250	269	312.0	250
Consumo	170.9	157.0	166.0	207.0	222.6	229.15	283.7	226
Importación	3.5	--	--	--	0.67	0.15	0.4	--



Fabricantes:

Pigmentos y Oxidos, S.A.

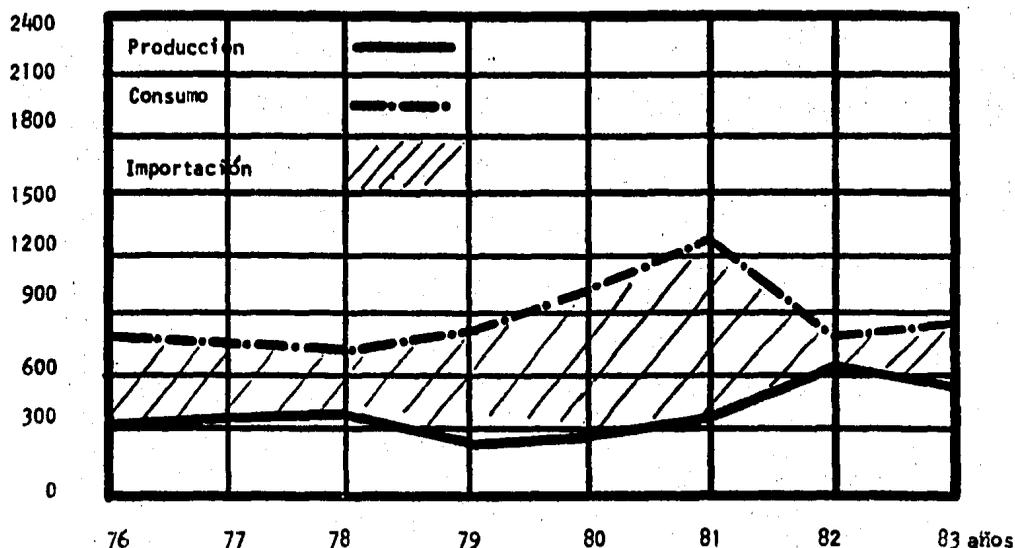
Warner Jenkinson, S.A. de C.V.

Fuente: Anuario de la Industria Química Mexicana en 1983
(ANIQ) Publicación 1984

g) Otros colorantes (Reactivos, Cubas, al Azufre y Azoicos) (Tons.)

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Producción	300	312	235.0	267.5	276.4	306.0	629.4	550
Consumo	791.2	760	747.3	826.5	1064.9	2025.4	762	810.2
Importación	496.0	455	526.3	570.8	791.1	1719.4	132.6	261.4

tons.



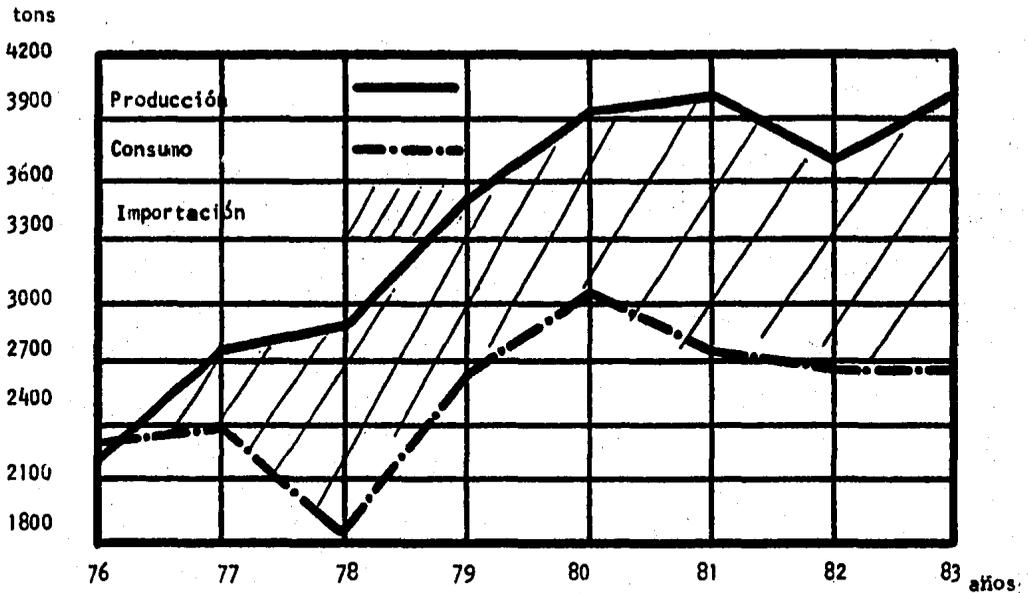
Fabricantes:

Anyl-Mex, S.A. de C.V.
 Argo, S.A.
 Basf Mexicana, S.A. de C.V.
 Ciba-Geigy Mexicana, S.A. de C.V.
 Colorquim, S.A. de C.V.
 Mexim, S.A.
 Montan, S.A.
 Pigmentos y Oxidos, S.A.
 Química Hoechst de México, S.A.

Fuente: Anuario de la Industria Química Mexicana, en 1983
 (ANIQ) Publicación 1984

h) Bióxido de Titáneo
(Tons.)

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Producción	22406	27528	28542	35003	39129	40000	37504	40489
Consumo	22438	23559	18574	26609	30418	28008	26482	26496
Importación	355	287	550	1234	8	8	9	8



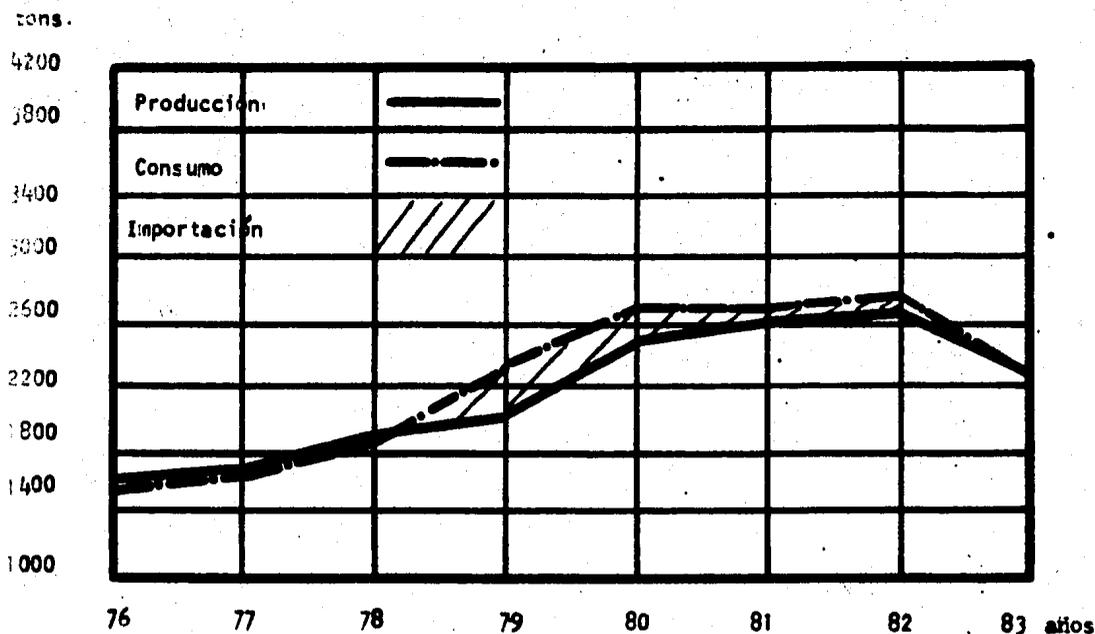
Fabricantes: Pigmentos y Productos Químicos, S.A. de C.V.

Fuente: Anuario de la Industria Química Mexicana en 1983
(ANIQ) Publicación 1984

i) Pigmentos Orgánicos
(Tons.)

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Producción	1665	1668	1883	2008	2592	2606	2702	2310
Consumo	1617	1674	1876	2349.5	2646.4	2704.7	2796.1	2304.4
Importación	90	139	92	420	103.4	126	129.1	27.4

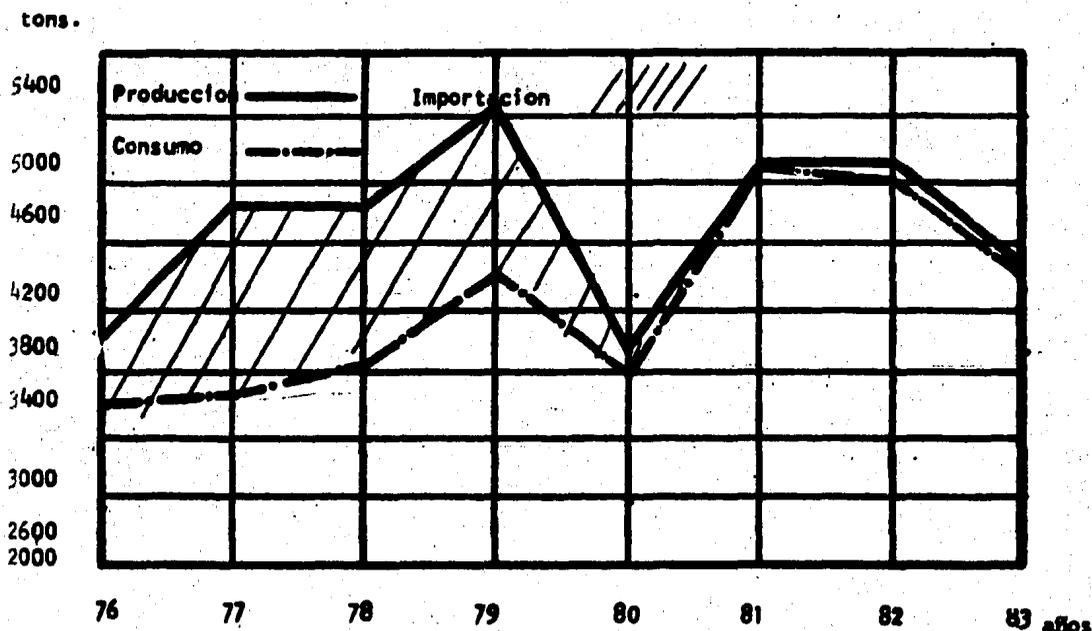
Fabricantes:
 Colorquím, S.A. de C.V.
 Pigmentos y Oxidos, S.A.
 Química Hoechst de México, S.A.



Fuente: Anuario de la Industria Química Mexicana en 1983
 (ANIQ) Publicación 1984

j) Pigmentos Inorgánicos
(Tons.)

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Producción	3642	4421	4406	5122	3569	4975	4801	4100
Consumo	3225	3303	3415	4065.4	3462.2	4982.8	4677.4	4026.8
Importación	170	170	150	175	154.3	197.8	163.8	136.8



Fabricantes:

- Basf Mexicana, S.A.
- Colorquím, S.A. de C.V.
- Ferro Mexicana, S.A. de C.V.
- Hako Mexicana, S.A.
- Pigmentos y Oxidos, S.A.
- Pigmentos y Productos Químicos, S.A. de C.V.

Fuente: Anuario de la Industria Química Mexicana en 1983
(ANIQ) Publicación 1984

3.4. Materias Primas Utilizadas

Para la fabricación de colorantes existen tres tipos de materias primas:

- a) De origen vegetal
- b) De origen animal
- c) Sintéticas

Entre las materias primas de origen vegetal se pueden mencionar las que se obtienen a partir del palo de Campeche (la hemateína y la hematoxilina) de maderas amarillas (de -- Cuba y Tampico), de maderas rojas (palo de peruambuco, de -- Lima y Brasil) de la madera de sándalo, del quercitrón, del catecú, de achiote, de la granza o rubia, de la orcaneta, de la alheña, de la cúrcuma, de los granos de Persia, del cártamo y del sazafrán.

También se obtienen materias colorantes a partir de ciertos líquenes, de las uvas, de la clorofila, de las orti--gas, de la corteza de la haya y del corcho.

Como materias colorantes de origen animal se tienen por ejemplo, los carmines de la cochinilla, el quermes (colorante rojo extraído del quermes animal), la sepia (procedente de la bolda de tinta de la jibia), y el negro obtenido por la calcinación de los huesos o de la sangre.

Las materias primas de origen sintético, que son las más empleadas para fabricar colorantes, son las siguientes:

1. Materias colorantes nitrosados y nitradas
2. Materias colorantes azoicas
3. Materias colorantes derivadas del estilbeno

4. Materias colorantes tiazólicas
5. Materias colorantes derivadas del carbazol
6. Materias colorantes derivadas del xanteno
7. Materias colorantes derivadas de la quinona imina
8. Las ftalocianinas y sus complejos metálicos
9. Materias colorantes derivadas de la cridina o de la quinoleína
10. Materias colorantes derivadas del trifenilmetano
11. Materias colorantes oxiquinólicas o antraquinónicas
12. Derivados sulfónicos del índigo
13. Materias colorantes al azufre indigoles
14. El verde fofovolfránico
15. Los carotenoides
16. Oxidos de zinc, hierro, plomo, cromo y titáneo
17. Sulfuros de zinc y de Mercurio
18. Carbonato y cromato de plomo
19. Acetoarsenito de cobre
20. Los negros de esquisto, sílice y alumina
21. Tierras colorantes
22. Sulfato de Bario
23. Sales de cadmio
24. El Ferrocianuro
25. Mezclas a base de silicatos, aluminatos, azufre y carbonato sódico
26. Compuestos de cobalto

4. EL MERCADO DE PINTURAS

4. EL MERCADO DE PINTURAS

4.1. Clasificación de las pinturas

Dentro de la Industria de Pinturas en México, se cuenta con la siguiente clasificación:

- . Domésticas

- Pinturas vinílicas
- Esmaltes
- Otras pinturas y barnices

- . Automotivas

- Repintado Automotriz
- Automotriz Original

- . Industrial

- Electrodoméstica
- Envases Met.
- Madera
- Fabricaciones Metálicas
- Pinturas en Polvo
- Rollos de metal repintado
- Industrial Misceláneo

4.2. Fabricantes de pinturas

(Sólo asociados a ANAFAPYT - Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas)

- . Acabados Automotrices, S.A.
- . Agustín Argentin, S.A.
- . Bardwell Hotz de México, S.A.
- . Berel, S.A.
- . Cía. Mex. de Pinturas International, S. A.

- . Comercial Mexicana de Pinturas, S.A.
- . El Aguila, S.A.
- . Hi-Fil Pinturas del Sureste, S.A.
- . Industrial de Pinturas, S.A.
- . Industrias Resistol, S.A.
- . Acabados Beta, S.A.
- . Amercoat Mexicana, S.A.
- . Barnices Aislantes, S.A.
- . Carboline, S.A. de C.V.
- . Cía. Productora y Distribuidora Excelsior de Monterrey, S.A.
- . Cromar, S.A.
- . El Nervión, S.A.
- . Fraper, S.A.
- . Gasocrete de México, S.A.
- . Hi-Fil Pinturas, S.A.
- . Ici de México, S.A. de C.V.

- . Industrias Aries, S.A.
- . Inmont de México, S.A. de C.V.
- . Auromex, S.A.
- . Benítez y Ajuria, S.A.
- . Cía. Industrial Margolis, S.A.
- . Cía. Sherwin Williams, S.A. de C.V.
- . Du pont, S.A. de C.V.
- . Fca. de Pinturas y Productos Químicos, S.A.
- . General Paint Co. de México, S.A.
- . Hi-Fil Pinturas de Oriente, S.A.
- . Imperial, S.A.
- . Industrias Pulmex, S.A.
- . Isomex, S.A.
- . La Victoria Colin y Lozano, S. de R.L.
- . Monquímica, S.A.
- . Latinoamericana de Pinturas, S.A.
- . Pinturas Azteca, S.A.
- . Pinturas Contimex, S.A.
- . Pinturas de San Francisco, S.A.
- . Pinturas Do-Al, S.A.
- . Pinturas Merlin, S.A.
- . Pinturas Optimus, S.A.
- . Pinturas Siglo, S.A.
- . Pinturas y Solventes, S.A.
- . Pinturas y Tintas Especializadas, S.A.
- . Poly Form de México, S.A.
- . Napko, S.A.

- . Pintuquim, S.A.
- . Pinturas Aztlán, S.A.
- . Pinturas de Occidente, S.A.
- . Pinturas Dia, S.A.
- . Pinturas Dygo, S.A.
- . Pinturas Mexicanas, Puebla, S.A.
- . Pinturas para México, S.A.
- . Pinturas y Lacas Modernas, S.A.
- . Pinturas y Solventes Industriales, S.A.
- . Mobil Atlas, S.A. de C.V.
- . Pinturas Adhler, S.A.
- . Pinturas Alfacama, S.A.
- . Pinturas Colorama, S.A.
- . Pinturas La Sultana, S.A.
- . Pinturas Diamex, S.A.
- . Pinturas Especiales, S.A.
- . Pinturas Monterrey, S.A.
- . Pinturas Pinal, S.A.
- . Pinturas Pittsburgh de México, S.A.
- . Pinturas Valmex, S.A.
- . Productos Aurolin, S.A.
- . Productos Galv
- . Productos Rivial, S.A.
- . Samuel Smidt Chemical de México, S.A.
- . Productos Igar, S.A.
- . Solventes y Pinturas, S.A.
- . Productos Químicos y Pinturas, S.A.

- . Química Marel, S.A.
- . Sayer Lack Mexicana, S.A.
- . Voller, S.A.

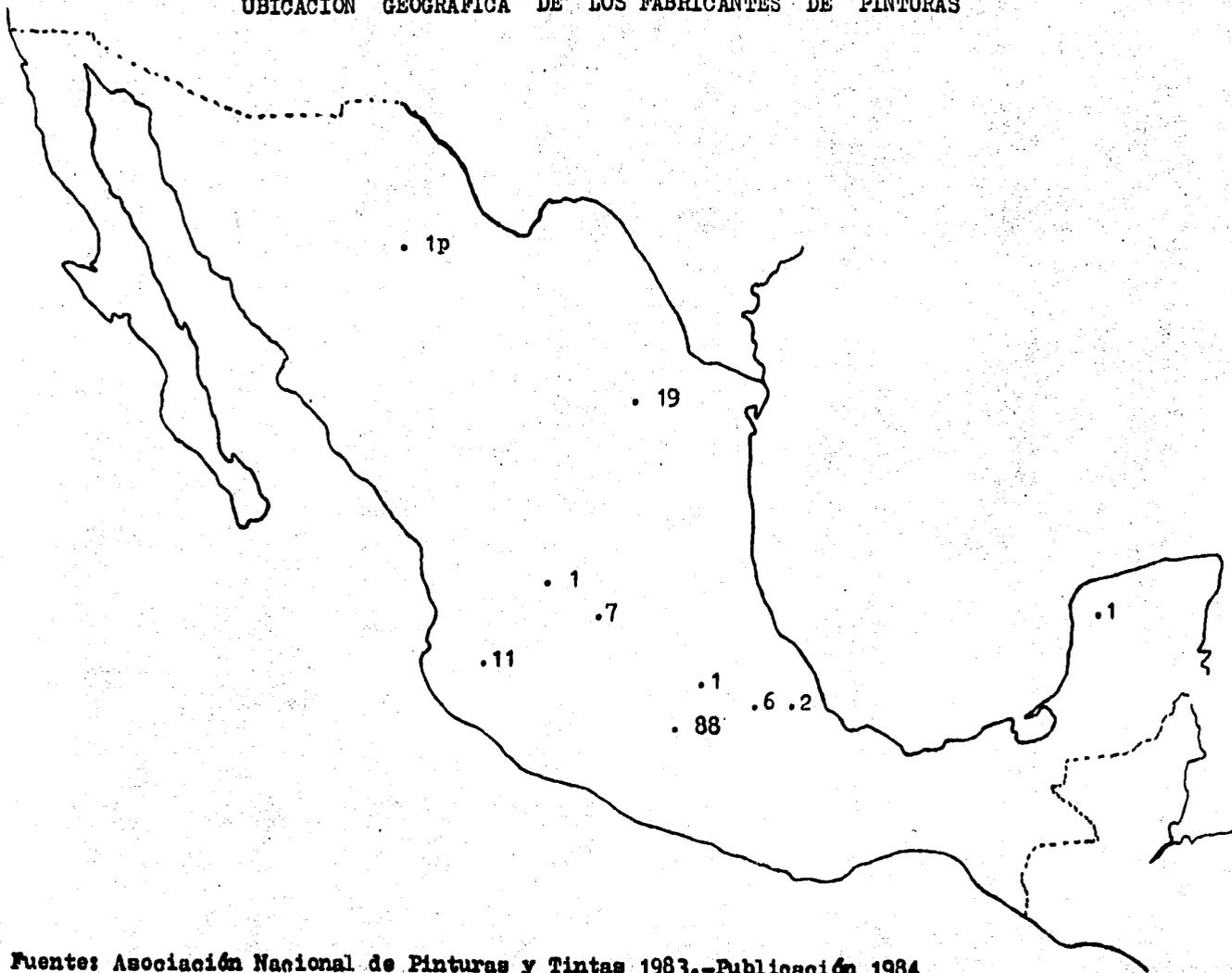
4.3. Ubicación geográfica

<u>Entidad</u>	<u>Distribuidoras de Pinturas</u>
Distrito Federal y Estado de México	88
Aguascalientes	1
Baja California Norte	4
Chihuahua	1
Guanajuato	7
Hidalgo	1
Jalisco	11
Nuevo León	19
Puebla	6
Veraacruz	2
Yucatán	1
Total:	141

Este total abarca todos los fabricantes de pinturas de que tiene conocimiento la asociación (ANAFAPYT) aún cuando no pertenezcan a ella.

Fuente: Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas 1983.-
Publicación 1984

UBICACION GEOGRAFICA DE LOS FABRICANTES DE PINTURAS



Fuente: Asociación Nacional de Pinturas y Tintas 1983.-Publicación 1984

4.4. Volúmenes de Producción

El cuadro de la página siguiente muestra la producción obtenida en los años de 1980, 1981, 1982 y 1983, en sus diferentes clasificaciones observándose las fluctuaciones sufridas en sus volúmenes de producción notándose que en el año de 1983 sufrió una baja productiva considerable.

Ahora analizándolo por sectores doméstico, industrial y automotriz, se tiene lo siguiente:

. Sector Doméstico

El segmento de Pinturas Domésticas es uno de los más importantes en México ya que como se observa, ocupa el primer lugar en volumen de producción.

. Sector Industrial

El sector industrial ocupa el segundo lugar en cuanto a volumen de producción, mostrándose que es de gran uso en México este tipo de pinturas.

. Sector Automotriz

El sector automotriz ocupa el tercer lugar en cuanto a volumen de producción, ya que es uno de los segmentos de pinturas menos utilizado.

VOLUMEN DE PRODUCCION DE PINTURAS EN MEXICO DE 1980 A 1983
(cifras en millones de litros)

Segmento del Mercado	1980	1981	1982	1983
. Doméstico				
Pinturas Vinílicas	66.80	72.60	72.30	56.40
Esmaltes	28.50	30.60	30.20	21.70
Otras Pinturas y Barnices	3.11	3.27	3.20	2.40
TOTAL DOMESTICO	98.41	106.47	105.70	80.50
. Industrial				
Electrodoméstico	1.10	1.22	1.03	0.88
Envases Mets.	10.60	10.60	9.65	5.80
Madera	23.68	27.10	24.63	18.40
Fabricaciones Metálicas	9.93	10.59	9.80	5.00
Pinturas en Polvo	0.12	0.15	0.18	0.15
Rollos de metal prepintado	1.70	1.40	1.10	0.75
Industrial Misceláneo	4.90	5.30	4.50	2.50
TOTAL INDUSTRIAL	52.13	56.34	50.89	33.48
. Automotriz				
Repintado Automotriz	6.38	6.60	6.01	4.50
Automotriz Original	5.53	6.37	4.86	3.50
TOTAL AUTOMOTRIZ	11.91	12.97	10.87	7.00
% variación vs año anterior	8.1	8.6	9.3	27

Fuente: Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas 1983.-Publicación 1984

5. COMERCIALIZACION

5.1. INVESTIGACION TEORICA

5. COMERCIALIZACION

5.1. Investigación Teórica

5.1.1. Organización del Departamento de Ventas

Al inicio de las operaciones de una empresa - éstas se pueden manejar con una o dos personas, pero conforme va creciendo sus necesidades de recursos humanos, materiales y administrativas son mayores y es entonces cuando se debe implantar una Organización de Ventas para que la empresa a través de una adecuada coordinación en todas las áreas, logre -- sus objetivos y sobre todo obtenga mejores utilidades.

Para el logro de dicho propósito es esencial se asignen puestos a personas idóneas al mismo, a fin de que optimicen mejor sus funciones.

Como guía para la implantación de una Organización de Ventas se sugiere seguir los siguientes principios:

a) La Organización de Ventas debe estar en proporción con el negocio o empresa.

Significa que al proyectarse una organización de ventas se debe considerar la capacidad productiva del negocio o empresa, los productos a comercializar, cantidad, que mercados abarcarán, sistema de mercadeo, estrategias comerciales y financieras.

b) Los objetivos de la empresa influyen en la organización del Departamento de Ventas

Siempre hay que tomar en cuenta los objetivos generales con los del departamento de ventas.

c) La autoridad debe definirse claramente.

Siendo la autoridad uno de los puntos más importantes para una Organización de Ventas, es importante definirla claramente, así como fijar sus limitaciones en cuanto a la delegación en los subordinados.

d) Las responsabilidades deben responder a la autoridad.

Se debe explicar bien y por escrito las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de ventas, ya que ningún miembro de una organización de ventas debe ser responsable ante más de una persona.

e) La organización debe girar en torno a funciones, no en torno a personas.

~~Si la organización girará en torno a las personas, cuando faltara una de ellas, tardaría tiempo en cubrirse el puesto, en cambio si es en torno a funciones únicamente se promocionará a la persona sucesora.~~

f) Deben establecerse y definirse claramente los canales de comunicación y mando.

La estructura de la organización comercial debe contar con canales de comunicación en ambos sentidos, para que se entiendan clara y fácilmente.

f) Deben establecerse controles sobre la organización

Siempre se deben controlar, para su óptimo rendimiento, las actividades de los ejecutivos de ventas y de los agentes vendedores.

h) Deben existir líneas de progreso por canales organizacionales.

Hay que mostrar la estructura organizacional de la empresa, para que las personas inherentes al departamento de ventas vean gráficamente que relación tiene su puesto con los demás, así como para saber cual sería el siguiente ascenso a obtener.

i) Coordinación de funciones

En una estructura organizacional debe existir coordinación vertical y horizontal, como medida para una buena organización.

. Coordinación vertical

Se efectúa estableciendo niveles de autoridad por orden vertical, siendo su coordinación perfecta porque se logra que todos los ejecutivos estén debidamente informados de las actividades de la empresa.

. Coordinación horizontal

Este tipo de coordinación es necesaria para que los ejecutivos tengan la misma autoridad en el mismo nivel, para lograr eficiencia y armonía en el desarrollo de un programa comercial.

j) Equilibrio esencial en una buena organización de ventas.

La función de cada una de las divisiones de una organización comercial debe estar equilibrada con las demás, a fin de que no haya ninguna que domine en la empresa.

k) Funciones Básicas de una Organización de Ventas

Dentro de una organización de ventas las funciones esenciales son tres:

. Funciones Administrativas

Son las obligaciones de los ejecutivos de ventas superiores de formular las estrategias de venta, control de agentes vendedores, elaborar presupuestos, pronósticos y fijación de metas.

. Funciones Operativas

Son los deberes de los agentes vendedores de cumplir las medidas disciplinarias y controles implantados por la alta gerencia.

. Funciones Técnicas

Se definen como la asesoría técnica a los altos ejecutivos de ventas.

1) Tipos Básicos de Organización de Ventas

Existen cuatro diferentes tipos de organización de ventas, los cuales se utilizarán de acuerdo a las necesidades de la empresa. Siendo los siguientes:

. Sistema Líneal

La autoridad es ejercida en forma directa del jefe superior al inmediato inferior.

Ventaja: facilita el control

Desventaja: obstaculiza la expansión

. Sistema funcional

En este sistema hay que aplicar la especialización total.

Ventaja: los especialistas se ocupan de problemas de su competencia, absorbiendo totalmente la responsabilidad, asimismo se evita pérdida de tiempo.

Desventajas: Se obstrucciona la labor de otros jefes y se invaden campos de autoridad.

. Sistema Líneal Staff

El Director de Ventas siempre tendrá asesoría

Ventajas: El Director y Gerentes de Ventas, atienden perfectamente problemas de coordinación y control de agentes y subordinados.

. Sistema de Comités

Se constituyen de manera temporal para asuntos especiales. Realmente casi no se usa, más que nada es para altos niveles.

m) Estudio de la Planeación para Dividir la Autoridad Líneal en la Organización de Ventas.

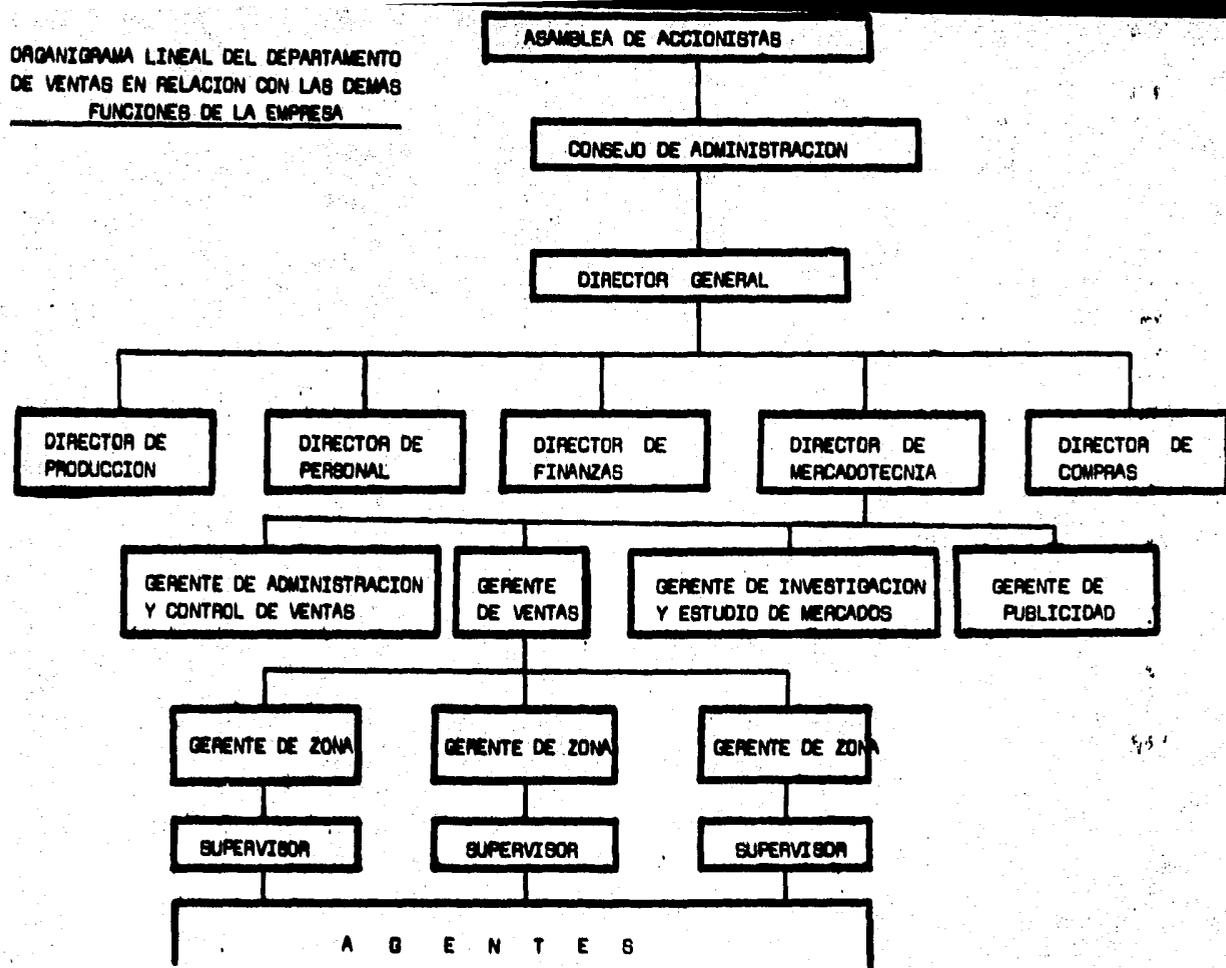
Cuando una empresa ha crecido y por consiguiente sus productos tienen mayor distribución, abarcando mayores campos de acción con la consiguiente multiplicación de los clientes, se crea la necesidad de una división de autoridad como sigue: División Geográfica, División por Tipo de Producto y División por Tipo de Cliente o Canales de Distribución.

5.1.2. Funciones del Gerente de Ventas

Al Gerente de Ventas le compete principalmente la coordinación e integración de todas las actividades de la empresa que tengan alguna relación con el mercadeo.

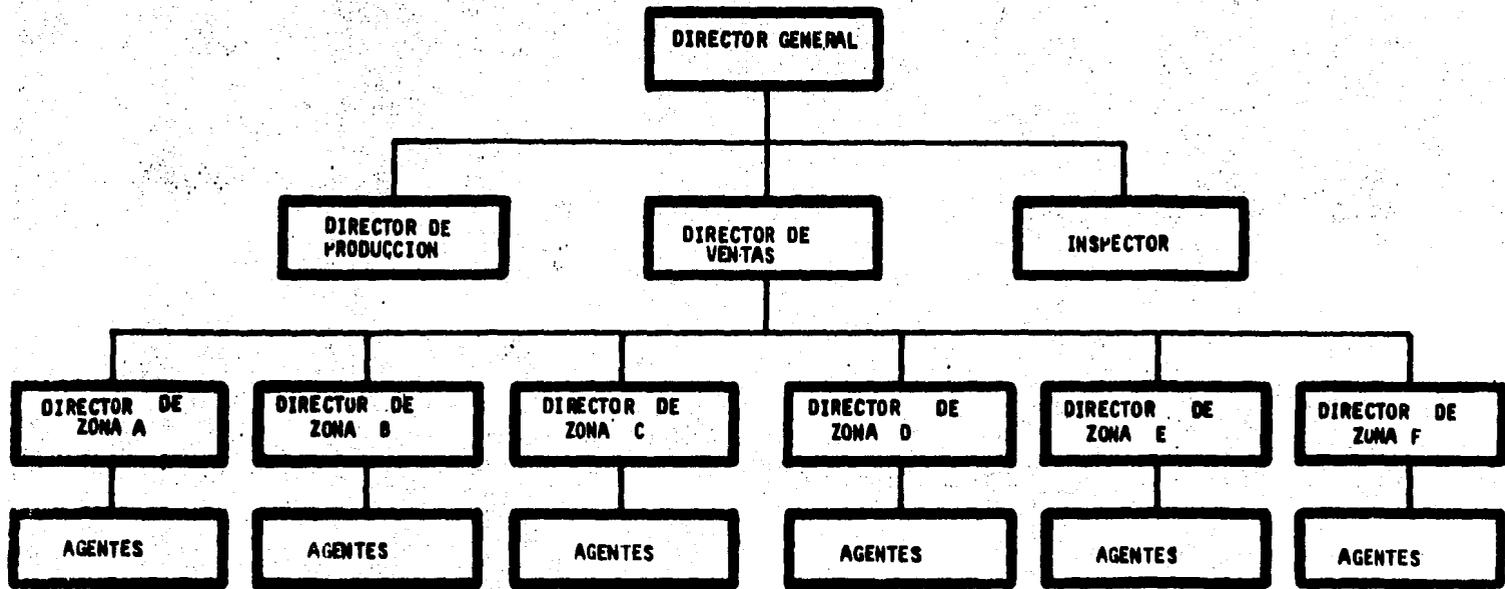
Además coordina las ventas de su propio personal y organización de ventas con la publicidad exterior y los asesores comerciales.

ORGANIGRAMA LINEAL DEL DEPARTAMENTO
DE VENTAS EN RELACION CON LAS DEMAS
FUNCIONES DE LA EMPRESA



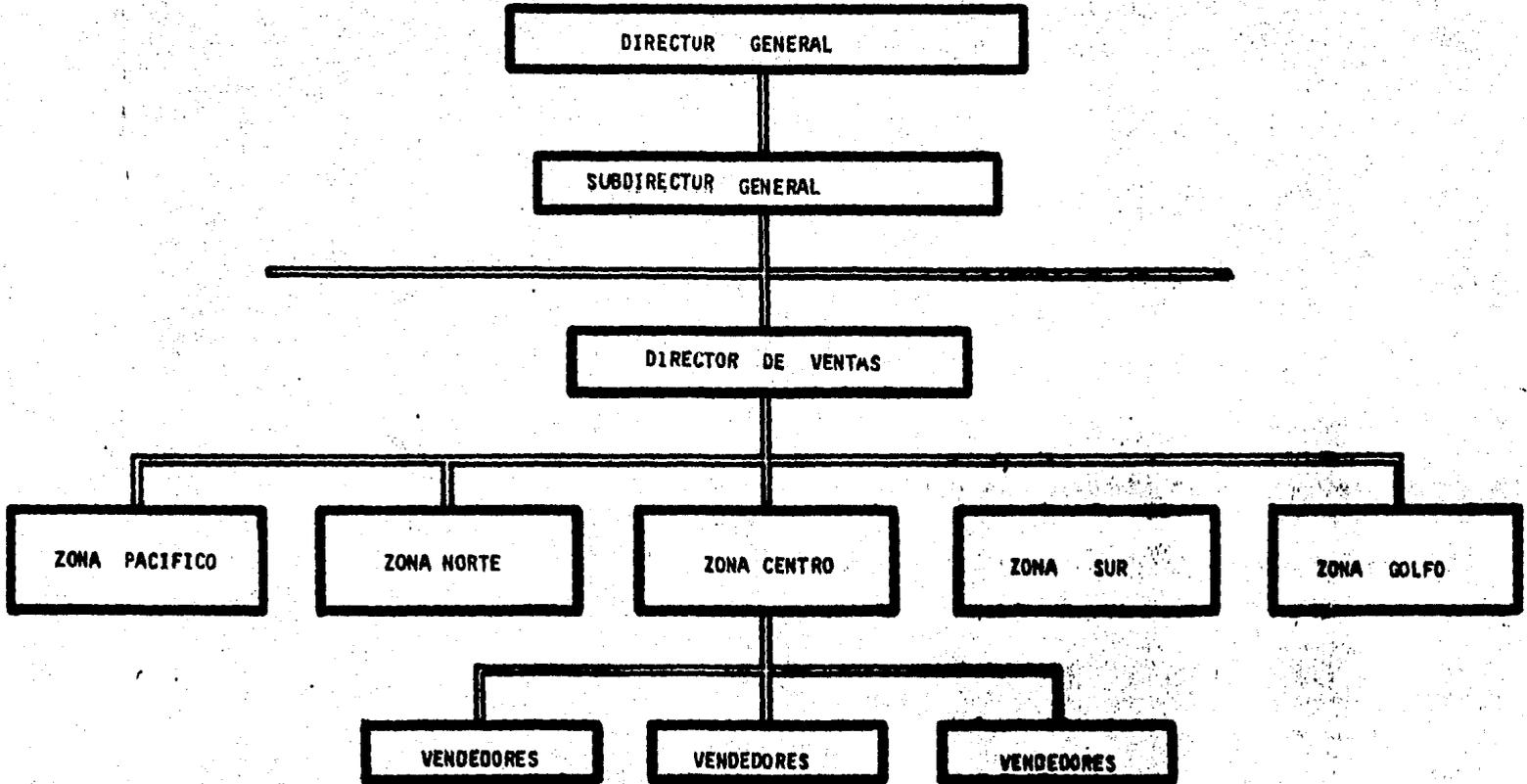
Fuente: Apuntes de Administración de Ventas.-Lic. Francisco Calderón UNAM.

TIPO DE ORGANIZACION LINEAL



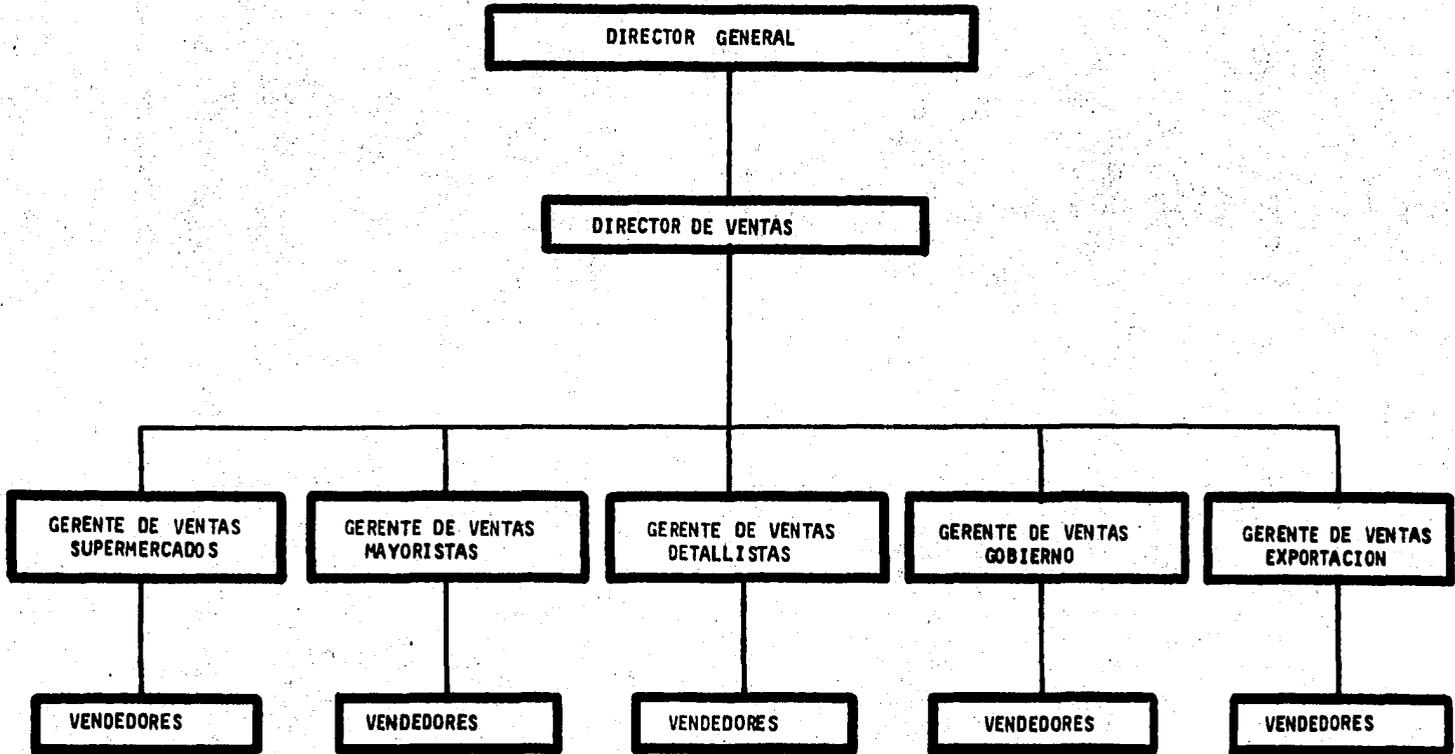
Fuente: Apuntes de Administración de Ventas.-Lic. Francisco Calderón Villegas.-UNAM

ORGANIZACION TERRITORIAL



Fuente: Apuntes de Administración de Ventas.-Lic. Francisco Calderón Villegas.-UNAM

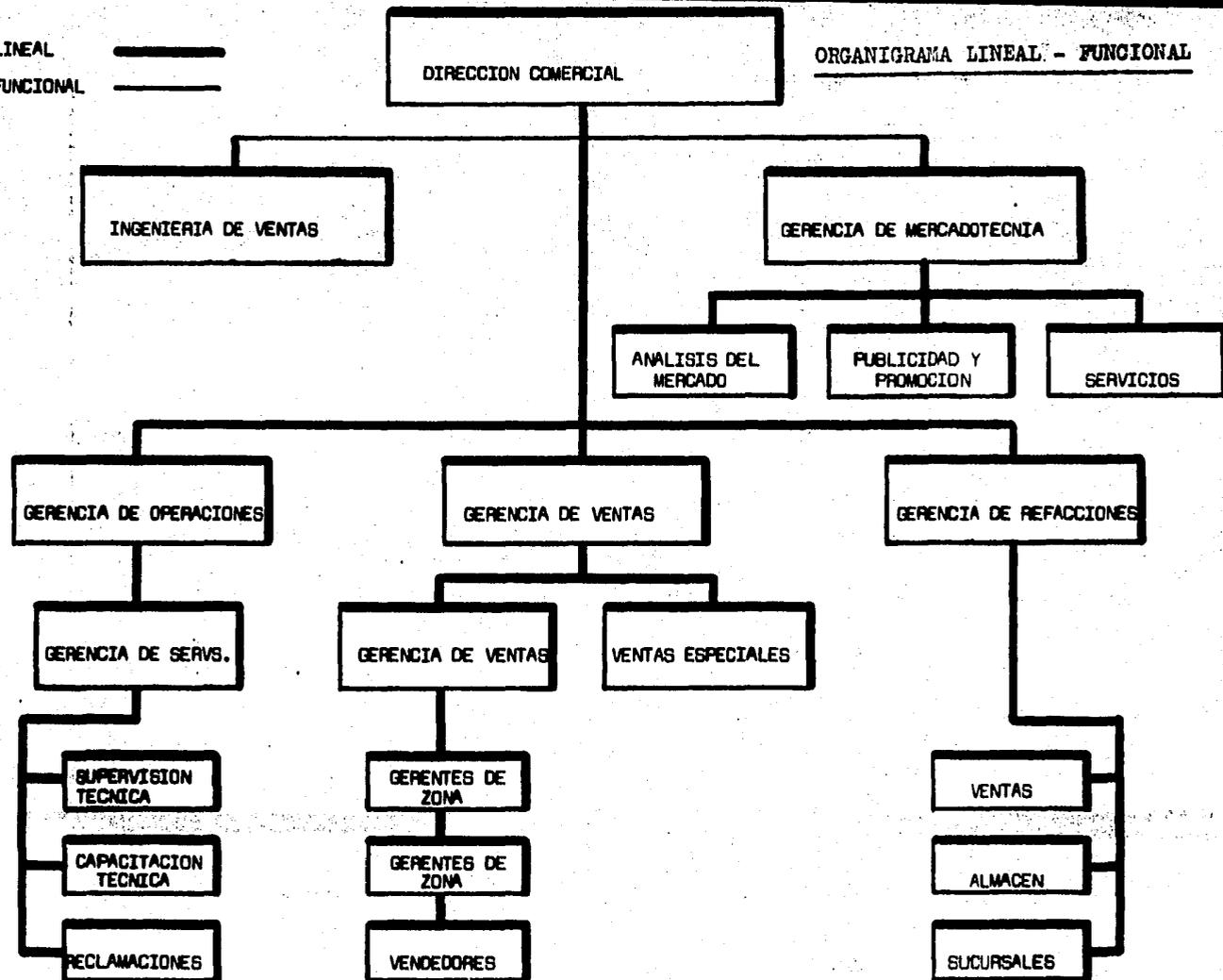
ORGANIZACION POR TIPO DE CLIENTE



Fuente: Apuntes de Administración de Ventas.-Lic. Francisco Calderón Villegas.-UNAM

LINEAL ———
FUNCIONAL ———

ORGANIGRAMA LINEAL - FUNCIONAL



Fuente: Apuntes de Administración de Ventas.-Lic. Francisco Calderón Villegas.-UNAM.

Responsable del planeamiento de las ventas, — que comprende; la integración del personal de ventas, compra-ventas, la publicidad y la promoción; el financiamiento de — las ventas; la distribución y los canales de distribución en el programa de mercadeo.

Examina los datos relativos a los costos, analiza las pérdidas y ganancias por productos individuales, líneas, agentes de ventas y sucursales, y adopta las medidas — oportunas para aumentar los beneficios.

5.1.3. Características de los Ingenieros de Ventas

El ingeniero de ventas es un especialista que tiene al menos un título profesional y a menudo varios títulos de alguna carrera, como la ingeniería química, metalúrgica, electrónica, mecánica o aeronáutica.

Un ingeniero de ventas tiene que colaborar estrechamente con los técnicos del cliente al estudiar la operación de la compañía en ese momento y llegar a la raíz del problema, buscando de alguna forma la sustitución del producto o materia prima faltante o inexistente.

Debe tener suficientes conocimientos para prestar una asesoría elemental, así como tener comunicación y mostrar al cliente que el producto que le ofrece le será útil.

5.1.4. Objetivos y Políticas

Para manejar con eficiencia una fuerza de ventas, el gerente de ventas tiene que desarrollar objetivos de ventas, debiendo expresarse en términos precisos y medibles, siendo específicos en cuanto al período y las áreas geográficas.

cas incluidas, tanto para las ventas totales, como para cada uno de los vendedores.

Los objetivos y políticas del Departamento de Ventas pueden ser inmediatos o permanentes:

a) Inmediatos

. Conservar la preeminencia que la empresa ha obtenido a base de la alta calidad de sus productos, tratando de aprovecharla lo mejor posible, ya que es una fuerza muy valiosa para la ampliación de sus mercados.

. Tratar de ganar, de preferencia, mercados que no estén actualmente en manos de la competencia.

. Organizar las ventas a base de fijación de zonas, con el fin de acercar el producto al último consumidor y dar mejor atención a éste.

b) Permanentes

. Planear las ventas apoyándose en una investigación de mercados.

. Fijar metas de ventas, por medio de estímulos.

. Dar capacitación a los agentes vendedores

. Llevar un control sobre los vendedores

. Estudiar los sistemas de remuneración e incentivos más eficaces para estimular a los vendedores.

. Investigar periódica y técnicamente la imagen de la empresa, con los clientes.

. Sistematizar del mejor modo posible la atención a los clientes especiales por medio de visitas, cartas, etc.

. Atender con mayor detalle la función de ventas al menudeo, buscando dar ayuda, servicio y orientación al último distribuidor.

- . Realizar campañas publicitarias
- . Llevar control estadístico de ventas

Los objetivos y políticas, dan sentido a la fuerza de ventas, además sirven como norma de funcionamiento para evaluar y controlar al personal de ventas.

5.1.5. Cartera de clientes

Siempre una empresa debe conocer quienes están interesados en sus productos antes de intentar venderles, por lo que deben buscar personas u organizaciones que sean --- clientes potenciales.

Por otro lado, existe personal de ventas que se concentra en los clientes actuales visita a personas y organizaciones que han comprado por lo menos en una ocasión, - tratando de obtener un prestigio permanente y en consecuencia tenerlos como clientes potenciales y constantes.

5.1.6. Pronóstico de Ventas

Los pronósticos de ventas son documentos que --- contienen información de gran valor para la dirección de la - empresa porque se dan a conocer cantidades futuras de ventas, ya sea a corto, mediano o largo plazo, siempre tomando en con sideración la economía nacional, sobre todo en la época actual donde la economía es demasiado fluctuante.

El responsable de la elaboración del pronósti co de ventas es el Director de Mercadotecnia, quien deberá --- contar con una gran experiencia y conocimiento acerca de las políticas y problemas de la empresa.

El pronóstico de ventas es una herramienta de control que permite al gerente de ventas evaluar la eficiencia de la fuerza de ventas, y es una guía para los demás departamentos como, producción, finanzas, compras, administración, etc.

5.1.7. Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas es un plan de acción a futuro que ayuda a prever los recursos humanos, materiales, y financieros necesarios en un período de tiempo determinado. Haciendo la revisión de dicho presupuesto cada mes o dos meses y así hacer los ajustes oportunos.

Para poder elaborar el pronóstico de ventas, se deben contemplar los siguientes puntos:

- . El potencial del mercado
- . Las condiciones económicas
- . La experiencia anterior en las ventas
- . El calibre de los proveedores
- . La capacidad productora de la empresa industrial
- . Las nuevas características del producto
- . Los planes de publicidad

5.1.8. Estrategias de Comercialización

Para formular una adecuada estrategia de comercialización es necesario hacer una investigación de mercados, y tomar en cuenta factores como las finanzas y condiciones económicas de la compañía, sus tácticas de distribución, los canales de la misma, el personal dedicado a las actividades de mercadeo, la organización de sus comerciantes al por menor y la demanda del producto.

El desarrollo de tácticas acertadas de mercadeo constituye una de las responsabilidades de la gerencia -- del mercado. Estos planes y normas se formulan después de estudiar a fondo las condiciones del mercado y de tomar en consideración las experiencias anteriores. Por lo que la eficiencia de una organización de ventas depende en gran parte de lo acertado de los planes y normas prácticas formuladas y administradas por la gerencia de ventas.

Existen numerosos planes y tácticas esenciales para el desarrollo eficaz del mercado que sirven de base para un concreto y uniforme curso de acción comercial y decisiones ejecutivas. Entre estos planes y tácticas se encuentran los canales de distribución, las marcas comerciales, el desarrollo y envase del producto, la política de precios, publicidad y promoción de ventas, el servicio y las garantías, la distribución física, la consignación de las mercancías y su devolución.

5.1.9. Relaciones Públicas del Departamento de Ventas

Tener unas buenas relaciones tanto internas como externas es la base de la optimización de la empresa, ya que es un reflejo de la buena organización de ventas. Esta -- función se lleva a cabo por medio de los agentes vendedores, ya que éstos son el principal contacto con el público, aunque directamente el responsable de las buenas relaciones públicas es el Director de Ventas.

5.1.10. Administración de Ventas

La administración moderna de ventas comprende la dirección y el control de los agentes, el planeamiento, la elaboración de pronósticos, presupuestos, estrategias de ventas, la coordinación de la investigación de mercados, la publicidad, la promoción de ventas y la integración en el programa comercial de todas las actividades de negocios que contribuyan al incremento de las ventas y sus beneficios.

La administración de ventas siempre será variable de acuerdo a las necesidades de cada empresa, el tamaño, calidad, cantidad de los productos a vender, canales de distribución, mercados, etc., pero lo que siempre será estándar para todas las empresas o negocios son los objetivos fundamentales de la administración de ventas, siendo los siguientes: la obtención del máximo de utilidades y la promoción del crecimiento del negocio para satisfacer la demanda de los consumidores y la demanda interna de las operaciones de la empresa.

Las responsabilidades que comparte el Gerente de Ventas con su personal y demás departamentos de manufactura y finanzas son:

. Desarrollo o Manipulación del Producto

El gerente de ventas debe estar pendiente de la actualización de los productos.

. Distribución Física

Debe coordinar perfectamente la distribución física de los productos, para evitar pérdida de tiempo y dinero.

. Estrategia de Ventas

Son cursos de acción apoyados en experiencias y antecedentes de períodos anteriores, que el gerente de ventas debe seguir lo más acertadamente posible.

. Financiamiento de las ventas

En cuestiones de operaciones de contado y crédito, éstas son fundamentales para el buen desarrollo financiero de la empresa, debiendo manejarse flexiblemente de acuerdo a cada tipo de cliente.

. Costos y presupuestos de ventas

Estos deben elaborarse previa consulta del gerente de ventas y el personal investigador de mercados, de contabilidad y presupuestos..

. Estudio del Mercado

Es uno de los factores importantes para la empresa, ya que por medio de investigaciones de mercados se conoce la situación preferencial de los productos de venta.

. Promoción de Ventas y Publicidad

Siempre hay que estimular a los agentes vendedores a fin de que logren mayores ventas, ayudados por una buena publicidad ya sea por los diferentes medios de comunicación o por pequeños obsequios, según sea el producto a vender.

. Planeamiento de Ventas

Se deben fijar metas de ventas por períodos determinados tomando en cuenta las actividades del departamento de producción, inventarios, presupuestos, compras, etc.

5.2. Investigación de Campo

5.2. Investigación de Campo

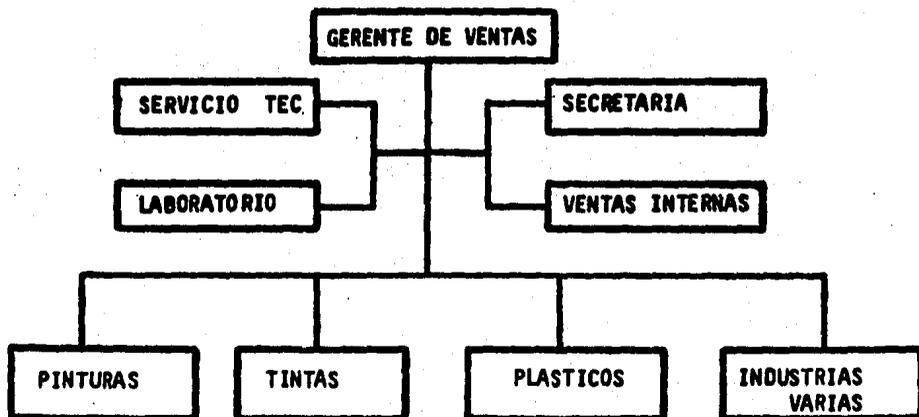
5.2.1. Organización de los Departamentos de Ventas de Pigmentos

Los Departamentos de Ventas de Pigmentos de estas empresas están organizados según el tipo de industria a la que se vende. Existen por lo menos 10 tipos de industrias que utilizan pigmentos, pero son tres las fundamentales de acuerdo con el volúmen de ventas, éstas son: la industria de pinturas, la de tintas y la de plásticos.

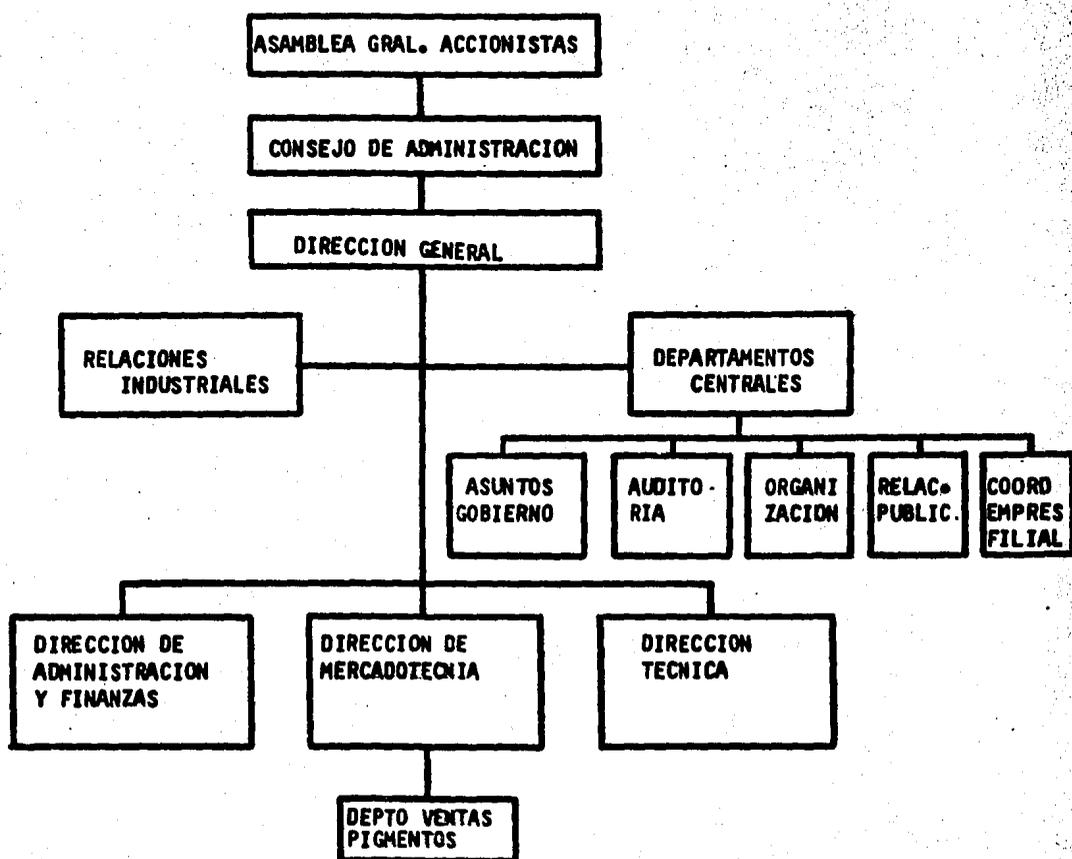
Los Departamentos de Ventas cuentan con cuatro secciones, tres que corresponden a las industrias mencionadas y la cuarta sección que agrupa todas las industrias restantes que consumen pigmentos.

Estas cuatro secciones cuentan con el apoyo del servicio técnico a clientes, de un laboratorio y de un vendedor interno.

La estructura organizativa de los Departamentos de Ventas se encuentra de la siguiente manera:



Es conveniente mencionar que el Departamento de Ventas de Pigmentos es sólo uno de los departamentos con que cuentan las empresas, los cuales reportan a la Dirección de Mercadotecnia, quien a su vez reporta directamente a la Dirección General. La ubicación de los Departamentos de Pigmentos dentro del contexto general de la empresa se muestra gráficamente a continuación.



NOTA: El número de departamentos de ventas varía en cada una de las empresas investigadas.

5.2.2. Funciones Asignada a cada Unidad

a) Gerente de Ventas

Función Básica: dirigir el departamento con una política que garantice la máxima utilidad y volumen de ventas dentro de las metas establecidas por la Dirección de Mercadotecnia.

Actividades Principales:

- . Dirigir la fuerza de ventas
- . Planear la producción, coordinándose con la Dirección de Producción
- . Vigilar que la rentabilidad de cada producto sea conforme a las políticas establecidas.
- . Controlar el presupuesto de ventas
- . Elaborar los pronósticos de ventas
- . Establecer las políticas de ventas cuidando que estén --acordes a las de la Dirección de Mercadotecnia
- . Coordinar el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado.
- . Eliminar aquellos productos que se vuelvan obsoletos o --que por su escaso movimiento representen una carga financiera elevada.
- . Mantener inventarios adecuados de producto terminado.
- . Determinar conjuntamente con la Dirección de Mercadotecnia, los sueldos y otras prestaciones para el personal de ventas.
- . Propiciar un ambiente adecuado que permita a todos los --integrantes del departamento, desarrollar su mejor esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos.
- . Vigilar las actividades de la competencia, tomando las --decisiones necesarias que permitan mantener o mejorar la posición de la empresa dentro del mercado.
- . Atender las peticiones o consultas que sobre el área presen

ten diferentes organismos gubernamentales, en coordinación -- con el Departamento de Asuntos de Gobierno.

. Mantener relaciones con Instituciones que tengan algo -- que ver con las actividades del departamento, por ejemplo: - Asociación Nacional de la Industria Química (ANIQ), Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas (ANAFAPYT), etc.

. Elaborar diferentes reportes o informes que solicite la Dirección de Mercadotecnia o la Dirección General sobre la si tuación del negocio .

. Vigilar que la cartera se mantenga dentro del plazo esta blecido por la Dirección de Mercadotecnia.

. Decidir sobre la asistencia del personal a su cargo a -- cursos de capacitación en coordinación con la Dirección de -- Mercadotecnia y con el Departamento de Relaciones Industria-- les.

b) Jefes de Sección

Función Básica: cumplir con las metas de venta fi-- jadas por el Gerente del departamento, observando las políti-- cas establecidas.

Actividades Principales:

. Efectuar visitas a los clientes con la frecuencia neces aria para promover las ventas o resolver problemas técnicos o comerciales que se presenten.

. Colaborar en la fijación de metas de venta con el conoci miento que tienen de la potencialidad de los clientes.

. Coordinarse con el servicio técnico cuando éste tenga -- que intervenir para atender problemas sobre la aplicación de los pigmentos.

. Informar al Gerente de Ventas sobre los aspectos relevan tes de sus visitas a los clientes.

. Reportar al Gerente de Ventas en cuanto tengan conocimien to, sobre actividades de la competencia que pongan en peligro la posición de la empresa en el mercado.

- . Mantenerse informado sobre empresas nuevas en las que -- pueda promover la venta de pigmentos.
- . Informar al Gerente de Ventas sobre la causa de las desviaciones a las metas establecidas.
- . Revisar diariamente los pedidos no surtidos, para informar a su cliente la causa (no hay stock, detenido por crédito, etc.).
- . Revisar los estados de cuenta de sus clientes para gestionar, en coordinación con el Departamento de Crédito y Cobranzas, el pago de facturas vencidas.
- . Vigilar los inventarios de los productos que maneja, reportando al Gerente de Ventas posibles problemas detectados.
- . Elaborar estudios de mercado cuando le sean requeridos -- por el Gerente de Ventas.
- . Mantenerse al día sobre las ventajas y limitaciones de -- los productos, tanto propios como de la competencia.

c) Servicio Técnico

Función Básica: resolver a los clientes del departamento de Pigmentos, los problemas que se les presenten derivados del uso o aplicación de los productos.

Actividades Principales:

- . Intervenir para la solución de problemas o atender reclamaciones que presenten los clientes, cuando el representante no pueda hacerlo por falta de tiempo o por requerir el caso -- de conocimientos más profundos.
- . Asistir a los cursos de capacitación que le sean asignados.
- . Coordinar la elaboración de catálogos y literatura de -- los productos.
- . Proporcionar al Departamento de Tráfico y Materiales, -- las especificaciones y composición química de los pigmentos

para declaraciones aduanales.

- . Resolver ante la Dirección General de Aduanas las controversias que pudieran suscitarse respecto a la Declaración de los pigmentos.

- . Conseguir y evaluar muestras, catálogos y toda clase de información técnica de los productos de la competencia.

- . Discutir con la Dirección de Producción, los casos en -- que exista controversia respecto a la calidad de un lote fa--bricado.

- . Colaborar para el desarrollo de nuevos productos.

d) Laboratorio

Función Básica: controlar la calidad de los pigmentos fabricados o comprados, así como efectuar los trabajos -- que le sean requeridos por los jefes de sección el jefe del - servicio técnico.

Actividades Principales:

- . Analizar muestras de cada lote fabricado con el objeto - de autorizar la venta o en caso de rechazarlo, hacer las recomendaciones necesarias a Producción para ajustarlo a las especificaciones.

- . Ejecutar los trabajos que le sean requeridos por los jefes de sección o por el servicio técnico, ya sea para atender reclamaciones, efectuar pruebas, desarrollar formulaciones, - etc.

- . Tener en existencias muestras de los pigmentos que se manejan para entregarlas a los clientes que las requieran.

- . Guardar retanes de las producciones de los últimos dos - años para efectuar pruebas en caso de reclamaciones.

- . Tener en stock muestra del estandar establecido para cada producto con el fin de comparar contra los lotes fabrica--dos.

. Controlar la calidad de los productos devueltos por los clientes, así como de los adquiridos para reventa.

. Mantener el equipo del laboratorio en buenas condiciones de funcionamiento.

e) Ventas Internas

Función Básica: auxiliar al Gerente de Ventas y a los Jefes de Sección en las funciones de carácter administrativo que deban realizar.

Actividades Principales:

. Controlar toda la información proporcionada por el Departamento de Proceso de Datos.

. Servir de enlace entre el Departamento de Pigmentos y el Departamento de Servicios Administrativos.

. Controlar los inventarios de producto terminado, según las necesidades reportadas por los jefes de sección y el análisis estadístico de las ventas.

. Coordinar con el Departamento de Importación, la colocación de pedidos a proveedores extranjeros, así como la obtención de los permisos de importación, fechas de embarque, precios, etc.

. Mantener contacto con los proveedores nacionales para su ministros, precios, calidad, etc.

. Mantener contacto con producción para conocer las fechas en que estarán disponibles productos agotados.

. Atender reclamaciones de las sucursales respecto a retrasos en el surtido de sus pedidos.

. Recibir información del Departamento de Cobranzas sobre atrasos o diferencias en los pagos de los clientes, coordinándose con el vendedor para una rápida solución.

. Elaborar manualmente diferentes reportes de ventas tipo estadístico, que sean requeridos y no se reciban en forma au-

tomática por parte del Departamento de Proceso de Datos.

. Ayudar en la elaboración de pronósticos de venta, por -- sucursal, por agente, por producto y por cliente.

5.2.3. Objetivos y Políticas

a) Objetivos

. Satisfacer las necesidades del mercado de pigmentos con productos de calidad a precios competitivos

. Aumentar y fortalecer la posición de la empresa en el -- mercado nacional y en la medida de lo posible en el interna-- cional.

. Lograr la confianza del cliente hacia la empresa.

. Incrementar la productividad, desarrollando una organiza-- ción efectiva, aumentando la eficiencia y entusiasmo en el -- trabajo, logrando que el personal se identifique con las me-- tas.

. Alcanzar y sostener un alto prestigio ante las institu-- ciones gubernamentales con el fin de obtener su ayuda y res-- paldo.

b) Políticas

. Optimizar las utilidades

. Mantenerse al tanto de las necesidades del mercado en -- las que pueda intervenir la empresa.

. Asistir al cliente para que utilice en forma adecuada el pigmento que mejor convenga a sus necesidades.

. Brindar al cliente el mejor servicio técnico y comercial que la empresa sea capaz de dar.

. Dar capacitación permanente al personal de ventas

. Conseguir que el personal de ventas obtenga una retribu-- ción económica adecuada a la naturaleza y eficacia de su es--

fuerzo y su responsabilidad.

- . Mantener con las autoridades comunicación y colaboración estrecha y permanente.

- . Fomentar las exportaciones.

- . Garantizar al cliente la confidencialidad acerca de sus formulaciones o procesos de fabricación.

- . Suspender el suministro de productos a clientes que tengan facturas vencidas a más de 30 días.

- . Avisar a los clientes con 15 días de anticipación por lo menos, sobre aumentos de precios con el fin de que revisen -- sus existencias y si lo desean coloquen pedidos antes del aumento, los que se surtirán siempre que se trate de cantidades que normalmente acostumbra pedir.

- . Aceptar pedidos sólo por importe superior a \$10000.00, -- ya que los costos de facturación, entrega y cobranza no se -- justifican para importes menores.

- . Sugerir a los clientes que hagan pedidos con el distri--buidor al menudeo, cuando requiera cantidades inferiores al -- envase original, o cuando su consumo potencial sea inferior a \$ 500,000.00 anuales.

Tratándose de clientes importantes para la empresa que -- requieran cantidades pequeñas para efectuar pruebas, no debe--rán enviarse al distribuidor, en este caso se podrá autorizar una venta menor al envase original o se le regalará el produc--to al cliente.

- . Autorizar crédito sólo a clientes del área metropolitana o zonas del interior donde se tenga una representación. En ca--so de no existir una representación responsable de la cobran--za, el cliente deberá efectuar el pago por anticipado.

- . Absorber los gastos por flete terrestre a cualquier pun--to de la República donde exista un servicio de transportes -- desde la ciudad de México.

5.2.4. Cartera de Clientes

Los departamentos de ventas de pigmentos cuentan con aproximadamente 400 clientes, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

Area Metropolitana	240
Guadalajara	45
Monterrey	38
León	26
Puebla	18
Otras ciudades	13
Extranjero	<u>20</u>
Total:	400

Es importante hacer notar de que hace algunos años se tomó la decisión de contratar un distribuidor al menudeo porque los departamentos contaban con aproximadamente 600 clientes y con la mitad de ellos se lograba el 90% de las ventas, lo que significaba una gran carga de trabajo administrativo para manejar las ventas y proporcionar servicio a clientes cuyo consumo era poco significativo. A los distribuidores contratados se les entregó una cartera inicial de aproximadamente 200 clientes ofreciéndoles algunas ventajas en cuanto a precios y condiciones de venta, así como flexibilidad en cuanto a fijación de precio al público, de manera que resultase rentable su actividad.

A pesar de la medida citada, encontramos actualmente que el 50% de las ventas se logra con aproximadamente 30 clientes y el 90% de las ventas se alcanza con sólo 150 clientes, lo que significa que los departamentos de pigmentos tienen unos 250 clientes que sólo representan un 10% de las ventas totales.

Como se explicó al inicio de la investigación, los pigmentos utilizados por la industria de pinturas representan el campo de aplicación que mayor volumen de ventas tiene y -- por tanto se hacen a continuación algunas consideraciones sobre la situación de la cartera de clientes que utilizan los pigmentos para la coloración de pinturas.

De los 400 clientes actuales del Departamento de Pigmentos, 160 corresponden al sector de pinturas, encontrándose distribuidos de la siguiente manera:

Area Metropolitana	82
Guadalajara	30
Monterrey	21
León	8
Puebla	10
Otras ciudades	5
Extranjero	<u>4</u>
	160

La relación en cuanto al número de clientes y porcentaje de las ventas sigue siendo similar a la del total del departamento, ya que con sólo 50 clientes se logra el 90% de -- las ventas a este sector.

De esta Industria de Pinturas, los clientes más importantes para las empresas de pigmentos de acuerdo con su volumen de compras son los siguientes:

1. Comercial Mexicana de Pinturas, S.A.
2. Industrial de Pinturas Ecatepec, S.A.
3. Ici de México, S.A.
4. Pinturas Contimex, S.A.
5. Pinturas Optimus, S.A.
6. Compañía Sherwin Williams, S.A.
7. Pinturas Aurolin, S.A.

8. Mobil Atlas, S.A.
9. Pinturas Alfagama, S.A.
10. Productos Rivial, S.A.

Con estos clientes se alcanza un 35% de las ventas al sector de pinturas y solamente Comercial Mexicana de Pinturas, S.A., representa un 12% lo que no es sorprendente, ya que se estima que dicho cliente abarca un 35% del mercado de pinturas domésticas.

5.2.5. Pronóstico de Ventas

Para la elaboración del pronóstico anual de ventas se sigue el siguiente procedimiento.

1. La Dirección de Mercadotecnia entrega al Gerente en el mes de septiembre las premisas para el año siguiente, entre las que se incluye:

- . El crecimiento esperado de la economía
- . El porcentaje estimado de inflación
- . El tipo de cambio probable Peso-Dólar
- . Aumentos o disminuciones previstas de personal
- . Presupuesto asignado al Departamento de Ventas
- . Adquisiciones de nuevos equipos para la producción
- . Ampliación de la capacidad instalada

2. El Gerente de Ventas además de los factores anteriores, debe considerar los siguientes:

- . Condiciones del mercado
- . Actividades de la competencia
- . Ventas en años anteriores
- . Capacidad de la fuerza de ventas

3. El Gerente de Ventas presenta a la Dirección sus expectativas de venta para el próximo año y después de analizar sus razones, llegan a un acuerdo sobre la meta que se asignará al departamento.

4. El Gerente de Ventas distribuye la meta entre los vendedores con que cuenta y les informa sobre la cantidad y valor de venta que tendrán bajo su responsabilidad en el siguiente año.

5. El vendedor debe distribuir el total de su meta entre los clientes que atiende y presentarla al Gerente de Ventas, quien analizará la distribución y discutirá con el vendedor los casos en que considere que a algún cliente se le está asignando una meta muy alta o muy baja de acuerdo con las expectativas.

No obstante que se hagan correcciones, la meta total asignada al vendedor no sufrirá variaciones considerables.

Todos los puntos anteriormente citados, se deben concluir a más tardar en el mes de noviembre de cada año.

Al iniciar el año, se hace un análisis de las variaciones que hayan sufrido los diferentes factores que se consideraron para fijar las metas de venta y de ser necesario se harán los ajustes correspondientes.

Dichos factores se seguirán observando durante el transcurso del año y si en algún momento se considera que pueden hacer variar la estimación inicial en más de un 5%, se ajustarán las ventas en la proporción que proceda.

5.2.6. Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas es la herramienta -- principal de la organización para la planeación de todas sus actividades.

A partir de la cantidad que se estima vender -- se establece el plan de producción y con este plan se programan las compras de materias primas y se calcula la mano de -- obra y el equipo necesario. Se determinan también las necesidades de espacio para almacenamiento de productos, el tamaño de la fuerza de ventas y el equipo de transporte que se re-- querirá para desplazar los productos a los clientes.

El presupuesto expresado en importe permite co-- nocer los ingresos que se generarán y calcular las utilidades esperadas después de cubrir los gastos.

Las utilidades esperadas sirven de base para -- hacer proyectos de expansión o diversificación y en general -- para desarrollar la estrategia de crecimiento.

Lo anterior, nos dá una idea de lo importante que es hacer el pronóstico de ventas lo más cercano posible a la realidad y establecer los mecanismos de control para ase-- gurar su cumplimiento, salvo situaciones extraordinarias.

5.2.7. Perfil del Vendedor de Colorantes

Debido a que la composición química de los co-- lorantes es relativamente compleja, es deseable que el vende-- dor de pigmentos sea Ingeniero Químico y que reciba la capaci-- tación necesaria, tanto a nivel laboratorio como en la indus-- tria, para que penetre en el conocimiento de los productos y sus aplicaciones, así como en los procesos de fabricación em--

pleados por los clientes en los que intervienen los pigmentos.

Sólo con esta preparación se puede garantizar que el vendedor ofrecerá para cada caso el pigmento más adecuado, estará en posibilidad de informar al cliente las ventajas o desventajas que en su proceso de fabricación puede ocasionar determinado pigmento y estará capacitado para entender los problemas técnicos que le presenten los clientes, estableciendo claramente si el problema lo originó o no el pigmento.

Para contar con vendedores que cubran estos requisitos, las empresas han venido empleando desde hace varios años con cierto éxito el sistema de contratar becarios, que sean estudiantes de los últimos semestres de la carrera de Ingeniero Químico, a los que se da oportunidad de trabajar medio tiempo.

Con este sistema se obtienen las siguientes ventajas:

a) Para el estudiante

- . Cumplir con el requisito de haber trabajado un cierto número de horas para poder optar por el título profesional.
- . Aplicación de los conocimientos teóricos adquiridos.
- . Obtener un sueldo por este trabajo
- . El horario de trabajo se acomoda al de sus estudios
- . Tiene la oportunidad de conocer con mayor profundidad un campo relacionado con su carrera.

b) Para la empresa

- . Se cumple con la obligación de aceptar becarios por el número de trabajadores con que cuenta (Art. 132, Fracc. XIX de la Ley Federal del Trabajo).

. Se paga un sueldo relativamente bajo a cambio de un -
servicio casi profesional.

. Cuando el estudiante termina la carrera, la empresa -
puede ofrecerle contrato de planta para ejecutar un trabajo -
en el cual ya ha sido preparado.

Pero no solamente es el conocimiento técnico -
de los productos y de los procesos de fabricación en que se -
utilizan, lo que se requiere para hacer carrera en las ventas
de pigmentos, sino que además se debe contar con otra serie -
de cualidades comunes a cualquier otro tipo de vendedores, en
tre las que podemos citar como las más importantes las siguien
tes:

- . Vocación para las ventas
- . Habilidad para relacionarse
- . Presentación
- . Seguridad
- . Constancia
- . Honestidad

5.2.8. Estrategias de Comercialización

Esta responsabilidad recae sobre el Gerente de
Ventas, quien aplica las estrategias siguiendo los lineamien-
tos marcados por la Dirección y son fijadas de acuerdo con la
política general de la empresa, las condiciones del mercado y
la situación de la economía, tanto nacional como internacional.

El Gerente de Ventas debe transmitir estos li-
neamientos a los vendedores a fin de unificar los criterios y
orientar los esfuerzos hacia los resultados deseados.

Entre las principales estrategias empleadas -- por los Departamentos de Ventas de Pigmentos se encuentran -- las siguientes:

a) Información Técnica

Los consumidores de pigmentos por lo general quieren tener toda la información técnica posible antes de decidir la compra. Por esta razón, el Departamento de Pigmentos acostumbra dar amplia información sobre el uso y aplicación de los pigmentos, además de entregar una muestra para que prueben el producto y una vez que se convenzan de que les da resultado -- realicen la compra.

b) Precios

Debido al reducido número de distribuidores de pigmentos en México y a que la calidad es prácticamente homogénea, especialmente en los pigmentos utilizados en la industria de pinturas, el precio debería ser la variable primordial en la estrategia de comercialización, sin embargo hemos encontrado que los precios son los mismos en todos los proveedores.

Los Gerentes de ventas de estas empresas sostienen que si se vendiera a precio mayor que el de la competencia, en poco tiempo estarían fuera del mercado y que es preferible conquistar la preferencia del cliente, manteniendo la calidad -- uniforme y ofreciendo un buen servicio técnico, que sacrificando el margen de utilidad vendiendo por abajo del precio de la competencia.

c) Servicio Técnico

Una de las variables fundamentales en la decisión de -- compra de los clientes es la calidad del servicio técnico de aplicación que reciben por parte del proveedor, antes y des--

pués de la compra. Por tal motivo ha sido de especial preocupación para los Departamentos de Pigmentos el proporcionar al cliente el mejor servicio técnico posible sobre el uso y aplicación de los pigmentos.

Para cumplir con lo antes expuesto, se cuenta con personal altamente calificado y con el respaldo de especialistas e investigadores.

d) Crédito

Los altos costos de financiamiento en México, obligaron a las empresas a reducir en forma general los plazos otorgados a los clientes. Actualmente los Departamentos de Pigmentos ofrecen a sus clientes un plazo de 30 días para liquidar sus compras y sólo excepcionalmente otorgan un plazo mayor, si la importancia del cliente lo amerita.

e) Fuerza de Ventas

La calidad de la fuerza de ventas es también un aspecto importante que atrae ventas a la empresa. El Gerente de Ventas es responsable de administrar la fuerza de ventas, y entre los puntos que deben controlar están los siguientes:

- . Seleccionar adecuadamente al personal de ventas
- . Brindarle capacitación técnica permanente
- . Fijarle objetivos de venta
- . Asignarle una carga de trabajo adecuada y una remuneración justa.

f) Bonificaciones y Descuentos

1. Bonificaciones

Los Departamentos de Pigmentos conceden bonificaciones a los clientes, en los siguientes casos:

. Cuando el cliente demuestre que la concentración del pigmento es menor que la muestra entregada previamente y aprobada como estándar. Dicha situación se puede presentar debido a que se utilizan diferentes sistemas de control de calidad.

Cabe aclarar que tradicionalmente se ha aceptado un pigmento como dentro de estándar, cuando la variación en concentración no excede a 2.5%.

. Cuando por error se entregue un producto diferente al solicitado por el cliente, en cuyo caso se bonificará tanto la cantidad de pigmento utilizado como el importe de otros materiales que el cliente haya mezclado y no pueda volver a utilizar.

. Cuando el cliente reclame diferencias en el peso neto del producto y no se le pueda demostrar que se entregó completo el material. Esto puede ocurrir debido a que muchas veces los clientes reciben el pigmento sin pesarlo y se dan cuenta del faltante hasta que lo consumen. Este problema es ocasionado por la imprecisión de las básculas, tanto del cliente como de las empresas.

Estas diferencias en peso, normalmente son pequeñas y las empresas prefieren bonificar el importe del producto que el cliente reclama como faltante, que discutir y correr el riesgo de perder al cliente por una cantidad relativamente insignificante. Sin embargo, cuando la reclamación es por cantidades importantes, se investiga escrupulosamente hasta determinar exactamente quien tiene la razón.

En cualquiera de los tres casos mencionados se acordará con el cliente, si la bonificación se hace en importe o en material.

2. Descuentos

Los Departamentos de Ventas de Pigmentos manejan -- tres tipos de descuentos:

1.- Por pronto pago

Actualmente se autoriza del 3 al 6% dependiendo del -- cliente que se trate y de la cantidad que solicite.

2.- Por volumen de compra

En este caso se autoriza entre el 3 y 7% y podrá aplicarse directamente en la factura o acumularse para ser aplicado semestralmente si el cliente llega al volumen previamente acordado.

3.- Comercial

Este descuento es otorgado exclusivamente a los distribuidores al menudeo, y no se dió a conocer el porcentaje por ser de carácter confidencial.

g) Investigación de Mercados

Con el fin de estar enterados de las necesidades del -- mercado, se realizan investigaciones que sirvan de base para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos que satisfagan esas necesidades.

h) Puntualidad en las entregas

Uno de los factores más importantes para el cliente al elegir a sus proveedores, es el de la entrega oportuna de sus pedidos. Las empresas para cumplir en este aspecto, tienen -- una política de inventarios que trata en la medida posible --

de asegurar el suministro de los pedidos normales de los -- clientes.

i) Transporte

Los Departamentos de Ventas de Pigmentos han establecido que la entrega de materiales se haga en la bodega del -- cliente sin cargo extra alguno.

j) Empaque

El empaque que se utiliza es adecuado para el manejo y transporte de los pigmentos y su costo está incluido en el precio de venta.

k) Publicidad

Las empresas de Pigmentos normalmente no realizan -- publicidad a través de medios masivos de comunicación, ocasionalmente se incluyen anuncios publicitarios en revistas especializadas.

Lo que si se ha acostumbrado es mandar fabricar diversos artículos con el logotipo de la empresa, los cuales -- son obsequiados a los clientes generalmente a fin de año.

5.2.9. Relaciones Públicas del Departamento de Ventas

Para ganar la preferencia del cliente hacia la empresa en muchas ocasiones no es suficiente contar con un -- buen producto, con mayor razón cuando éste se puede conseguir en otro lugar, por lo que, es una responsabilidad de toda la fuerza de ventas lograr que el consumidor prefiera, en igualdad de condiciones los productos de la firma. Logrando dicha preferencia a través de las relaciones públicas.

El cliente es el blanco natural de las relaciones públicas tratándose de un departamento de ventas, pero -- existen otros públicos cuya opinión puede afectar la buena -- marcha del negocio y por lo tanto es necesario mantener excelentes relaciones.

Es el vendedor el encargado directo de llevar -- las buenas relaciones con el cliente, y con otros públicos la responsabilidad recae directamente en el gerente de ventas.

Entre los públicos a los que nos referimos en -- el párrafo anterior están los siguientes:

- . Proveedores
- . Distribuidores
- . Competidores
- . Asociaciones y Cámaras
- . Gobierno
- . Instituciones educativas

Las actividades de relaciones públicas varían -- según la persona con la que se establecen. Entre las utilizadas por las empresas podemos mencionar las invitaciones a comidas, visitas a la planta, a conferencias impartidas por la empresa y a otros eventos organizados por la empresa, tanto dentro como fuera de sus instalaciones.

5.2.10. Administración de Ventas

Las actividades que realiza el Departamento de Administración de Ventas se pueden agrupar en dos grandes divisiones, la Administración de Ventas y el Servicio de Ventas.

a) Administración de Ventas

Esta función tiene por objeto servir de enlace entre el

Departamento de Ventas y todos los departamentos de la empresa, para obtener información, reportes o tramites de asuntos que interesan a los departamentos de ventas.

A continuación se mencionan algunas de las actividades que realizan otros departamentos y que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de ventas:

<u>Departamento</u>	<u>Función</u>
Proceso de Datos	Emisión por medio de la computadora de información en listados según programas establecidos. Desarrollo de nuevos programas que cubran las necesidades de ventas.
Contabilidad	Inventarios, costos, gastos, estados de resultados.
Crédito y Cobranzas	Cartera, clientes en abogados, estados de cuenta, investigaciones.
Relaciones Industriales	Contratación del personal de ventas, promociones, pago de sueldos, prestaciones.
Tráfico	Trámite de importaciones y exportaciones, obtención de permisos de importación.
Departamento Legal	Contratos con comisionistas, asesoramiento sobre aspectos legales de las ventas, patentes y marcas.
Asuntos de Gobierno	Coordina la entrega de información solicitada por organismos gubernamentales.
Planeación	Premisas para elaboración de pronósticos de ventas, estimaciones sobre la situación de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Finanzas	Presupuesto de ventas, adquisición de activos fijos.
Compras	Adquisición de automóviles para el personal de ventas, equipo de oficina.
Departamento Técnico	Desarrollo de nuevos proyectos, ampliación de la capacidad instalada.

b) Servicio de Ventas

Esta función es de vital importancia para el departamento de ventas, ya que la labor de los ingenieros de ventas puede verse seriamente afectada si en el momento en que un cliente llama para hacer un pedido, no es atendido en forma adecuada.

El servicio de ventas que proporciona la administración se considera como parte de la fuerza de ventas.

Entre las principales actividades del Servicio de Ventas, están las siguientes:

. Recepción de Pedidos

Aproximadamente el 90% de los pedidos se reciben telefónicamente y la persona que los recibe además de ofrecer un trato amable al cliente, debe ser capaz de proporcionarle información sobre precios, tipo de empaque, tiempo de entrega y condiciones de pago.

Los pedidos pueden llegar también por conducto del vendedor o por carta, telegrama, telefax, télex, o bien el cliente puede presentarse personalmente para hacer el pedido.

. Verificación de existencias

Servicio de ventas tiene información al día sobre las existencias disponibles, con objeto de informar al cliente -- si se puede surtir de inmediato su pedido. En caso de no haber existencias, se pasa la llamada al Departamento de Ventas para que se le informe la fecha en que podrá ser surtido su pedido.

. Verificación de Crédito

Servicio de Ventas antes de tramitar un pedido debe verificar que el cliente se encuentre al corriente en sus pagos y si el límite de crédito no será rebasado con el nuevo pedido, en caso de existir problema el Gerente de Ventas es el único facultado para autorizar la entrega.

. Trámite del Pedido

Si hay existencia y el cliente no tiene problemas de crédito, el pedido será tramitado enviando una orden a Proceso - de Datos a fin de elaborar la remisión, misma que se enviará a bodega para surtir el material al día siguiente.

. Control de remisiones y facturas

Al iniciar el día se recibe una copia de todas las remisiones elaboradas por Proceso de Datos y que son las que están incluidas en el reparto del día, debiendo comprobarse que fueron elaboradas todas las que el Servicio de Ventas ordenó. Un día más tarde, se recibe una copia de la factura que se toma como confirmación de que el pedido fue surtido, por lo que las remisiones no facturadas deben checarsse inmediatamente con la bodega para saber el motivo por el que no se entregó el material.

. Control de pedidos pendientes

Para los pedidos que no se pueden surtir o que están programados para entregarse posteriormente, se lleva un control que asegure que cuando se pueda o se deba surtir el material, el pedido será localizado inmediatamente.

. Ordenes de notas de crédito o débito

Cualquier documento de este tipo que se elabore requiere la autorización del Departamento de Ventas, y si el importe es mayor de \$ 250,000.00, también debe autorizarlo la Dirección de Mercadotecnia. Los casos en que se requiere un documento de este tipo, son: cancelación de la factura, corrección del importe facturado, descuentos otorgados y bonificaciones especiales.

. Requisiciones para productos de compra-venta

Para los productos de compra-venta, Servicio de Ventas debe avisar cuando el stock llegue al punto de reorden establecido por Ventas, que decidirá la cantidad a pedir y el proveedor al que será solicitado el producto.

6. CONTROL ADMINISTRATIVO DE LAS VENTAS

6.1. Investigación Teórica

6. CONTROL ADMINISTRATIVO DE LAS VENTAS

6.1. Investigación Teórica

6.1.1. Informes Contables

Cuando se planean los programas de ventas, -- presupuestos, etc., de un departamento de ventas, así como para fijar metas y normas a los agentes, el gerente de ventas - utiliza los informes provenientes del Departamento de Contabilidad, como son los siguientes:

. Balances

El Balance de la organización muestra la situación financiera de la empresa en determinado momento, y cuando el gerente de ventas planea una nueva meta de ventas, o alguna promoción de un nuevo producto, necesita ver en que situación financiera se encuentra.

. Informes de Cuentas por Cobrar

Estos informes reportan al gerente de ventas como se encuentran sus clientes en cuestión de pago, dichos informes se elaboran diariamente indicando en cada uno el saldo del día anterior, facturas y cobros de los clientes, así como la localización de los clientes morosos.

. Informes de Inventario

Este tipo de informes dan a conocer al gerente de ventas la existencia en el almacén de productos terminados, para poder programar sus metas de ventas, sobre todo en los artículos de escaso movimiento.

. Análisis de ganancias brutas por línea de productos

Es una representación para el gerente de ventas del precio real a que se están cotizando los productos en el mercado, -- sirviéndole como una medida de control.

Existen otros informes de ventas, pero que realmente pocas empresas utilizan, ya que van de acuerdo con las necesidades de las mismas. Por lo que solamente se hará mención de ellos: Análisis de pedidos no satisfechos, informes de pedidos recibidos, despachados y no enviados; informes de pedidos perdidos, análisis de gastos de venta y distribución por distritos de ventas o territorios de agentes y análisis de gastos de publicidad por medios de comunicación y por líneas de productos.

6.1.2. Estadísticas de Ventas

Las Estadísticas de Ventas son informes escritos que representan en forma cuantitativa, global y específicamente cada uno de los aspectos y factores que se relacionan con el Departamento de Ventas y con la empresa misma, ya que hay que recordar que dicho departamento es la parte medular de una organización, puesto que si hay éxito en ventas, lo existe para toda la empresa y si no lo hubiere en el departamento, también repercutiría en las demás operaciones.

En virtud de la gran importancia que significan las ventas para una organización las estadísticas de ventas son una importante herramienta de apoyo para la supervisión y control tanto del departamento de ventas, como para los demás departamentos e inclusive para la misma Dirección.

Estas estadísticas de ventas son variables o flexibles, es decir van de acuerdo al tamaño y a las necesidades de la empresa u organización a aplicarse.

6.1.3. Control de Vendedores

Para la óptima eficiencia del Departamento de Ventas de una organización, lo esencial es tener un control sobre los agentes vendedores. Para ejercer este control el gerente debe apoyarse en una serie de informes periódicos para darse cuenta de la efectividad con que el vendedor está desarrollando su trabajo.

La información que generan los reportes de los agentes sirven al gerente de ventas para establecer objetivos diarios, semanales e inclusive anuales, de visitas, entrevistas, ventas, demostraciones y prospectos para cada agente.

Así también, los informes de ventas ayudan a los agentes a ahorrar tiempo, ya que los capacitarán para distinguir los buenos prospectos de los que no valen casi nada, y atender mucho mejor a los más significativos.

A pesar de todo lo anterior, no hay que olvidar que el objetivo principal de un agente de ventas es vender y no formular una serie de informes innecesarios, siempre deben elaborarse únicamente los indispensables pero redactados, claros, concretos y sencillos.

Los informes fundamentales son tres:

1) Informes Diarios de Visitas

Este es uno de los principales informes que un agente -

de ventas debe rendir, debido a que es donde menciona los -- clientes con quienes se haya establecido contacto, así como a las personas visitadas, sus nombres, cargos que ocupan, resultado de la entrevista, cantidad de artículos vendidos, -- fecha de la visita, productos de la competencia, encuestas o propuestas, contratos o acuerdos de publicidad en cooperativa con el comerciante.

2) Resúmenes Mensuales y Semanales de Ventas

En este tipo de informe aparecen los resultados y datos incluidos en los reportes diarios de visitas, y los puede preparar ya sea el agente o el gerente de ventas.

3) Informes Especiales

Generalmente los informes especiales, se elaboran sólo - excepcionalmente, por lo que solamente se mencionarán como información, debido a la poca utilidad en las actuales organizaciones.

- . Informes de pedidos perdidos
- . Informes de ventas de nuevos clientes
- . Informes de administración del tiempo
- . Informes de créditos y cobros
- . Modelo de pedido
- . Informes de devoluciones
- . Informes de preguntas
- . Informes de gastos de ventas
- . Informes de Ruta
- . Informes Heterogéneos

6.2. INVESTIGACION DE CAMPO

6.2. Investigación de Campo

6.2.1. Informes Contables

Al establecer un presupuesto de ventas se hace también una estimación de la utilidad que se obtendrá después de realizar las operaciones comerciales planeadas.

Por consiguiente, para lograr las utilidades esperadas es fundamental que se alcancen las ventas pronosticadas, sin embargo el Gerente de Ventas debe vigilar también que los costos y gastos en que se incurra para lograrlas, no se desvíen significativamente de lo presupuestado.

Paralelamente a cabo dicho control el Gerente de Ventas recibe los siguientes informes contables:

a) Desarrollo de existencias

Este reporte contiene el importe de las existencias de productos terminados a final del ejercicio anterior y fin de cada mes del ejercicio actual hasta la fecha que abarque dicho reporte, indicando las variaciones en porcentaje el mes a que se refiere el reporte y el inmediato anterior.

El objetivo principal de este reporte es determinar si en algún momento las existencias están aumentando a un nivel superior a las necesidades.

b) Días en cartera

Se recibe también un informe mensual del estado que guarda la cartera de cobranzas expresado en días. Su objetivo es determinar la eficiencia del Departamento de Cobranzas y sirve también al Departamento de Ventas para verificar que los

créditos otorgados no rebasén el límite de días en cartera autorizados.

c) Saldos vencidos de clientes

Su elaboración es mensual e informa los clientes que -- tienen saldos vencidos entre 15 y 45 días, 46 y 60, o más de - 60 días.

Este reporte sirve tanto al Departamento de Crédito y - Cobranzas como al de Ventas para tomar las medidas pertinentes. Dichas medidas pueden ser: presionar al cliente para el pago, detener entregas de nuevos pedidos, cobrar intereses, o en ca - sos extremos pasar la cuenta a los abogados.

d) Inventarios

En este reporte aparece la existencia en unidades e im - porte de cada uno de los productos, con el cálculo de los me - ses que durará esa existencia aplicando tres criterios:

- . Promedio mensual de ventas en el último año
- . Promedio mensual de ventas en los últimos tres meses
- . Promedio mensual de ventas según pronóstico para el - presente año.

El objetivo del reporte de inventarios es apoyar las de - cisiones sobre producción o compra de productos, así como para tomar decisiones oportunas sobre artículos con poco movimiento evitando que se acumulen en el almacén, con la carga financie - ra que esto representa.

e) Costos de fabricación

Su elaboración es trimestral y contiene información sobre los productos fabricados durante el trimestre, costo de las - materias primas utilizadas y gastos de fabricación. Para el -

Departamento de Ventas es fundamental este reporte para apoyar las decisiones sobre precios de venta.

f) Utilidad Bruta

Igualmente su realización es trimestral, e informa la cantidad de productos vendidos durante el período, importe de las ventas, costo del producto y la utilidad bruta generada. Ayudando también para la determinación de precios de venta.

g) Presupuesto de Gastos

Se elabora mensualmente y contiene el monto autorizado para cada partida, gastos del mes (del Departamento de Ventas) gastos acumulados en lo que va del ejercicio y el saldo disponible. Sirve al Gerente de Ventas para confirmar si el presupuesto bajo su responsabilidad se ejerce adecuadamente.

h) Estado de Resultados

El Departamento de Ventas recibe trimestralmente este estado financiero que utiliza para checar si sus actividades están generando los resultados planeados, o en su defecto tomar medidas correctivas.

6.2.2. Estadísticas de Ventas

Con el fin de mantener un control sobre las ventas, el Gerente de Ventas recibe mensualmente las siguientes estadísticas de ventas:

a) Ventas Cliente-Producto

En este reporte aparecen los clientes en orden alfabético

mencionando la cantidad e importe de los productos que compró en el mes y lo que ha acumulado en el año, compara estas ventas con las del año anterior, y menciona el porcentaje logrado -- respecto al pronóstico de ventas del año en curso.

b) Ventas Producto - Cliente

Aquí aparecen los productos en orden alfabético con cada uno de los clientes que los consumen, las ventas en kilogramos e importe tanto del mes como acumuladas al mes que se refiere el reporte, compara las ventas con las del año anterior y calcula el porcentaje logrado respecto al pronóstico. -- de ventas del año en curso.

c) Ventas por Grupos de Productos

Cada producto se encuentra asignado a un grupo de acuerdo con su composición química y este reporte muestra la venta del total del grupo y de los productos que lo componen, en kilos e importe y con la comparación respecto al mismo período del año anterior.

d) Ventas por origen del Producto

En este reporte aparecen las ventas con los productos -- agrupados según su procedencia, que pueden ser:

- . Fabricación
- . Maquila
- .. Compra Nacional
- . Compra de Importación

Las ventas aparecen en kilogramos e importe y se comparan con el mismo período del año anterior.

e) Ventas por número de agente

Este listado muestra la venta en kilogramos e importe --

logrado por cada vendedor, en cada uno de los meses transcurridos del año, así como el total acumulado.

f) Ventas Agente-Cliente-Producto

En este reporte aparecen los clientes que están asignados a cada agente, con los productos que se le han vendido, la venta por mes en kilogramos e importe y el total acumulado.

Para cada uno de los reportes mencionados de la letra a) a la f), se cuenta con dos presentaciones, una que se refiere a las ventas totales del departamento, y la otra separada por regiones.

Los Departamentos de Pigmentos de estas empresas trabajan con 6 regiones que son:

1. México (incluye clientes del interior de la República - en donde no hay sucursal o representación)
2. Guadalajara
3. Monterrey
4. Puebla
5. León
6. Extranjero

Además de los reportes mencionados, el departamento de ventas, recibe en forma trimestral un reporte por cliente decreciente según el importe de las ventas, es decir, del que más compró al que menos compró.

Se menciona también el porcentaje que representa dicho importe respecto a las ventas totales del departamento y otra columna en donde se van acumulando esos porcentajes para poder apreciar con facilidad con cuantos clientes se logra determinado porcentaje de las ventas. También se recibe otro listado similar en presentación, pero referente a productos.

6.2.3. Control de Vendedores

Una de las principales funciones que debe realizar el Gerente de Ventas es el control de la fuerza de ventas, tarea en la que debe poner especial empeño para que los vendedores cumplan sus metas de ventas, ya que de no ser así, afecta tanto al Departamento, como a la empresa en general.

Las reglas establecidas por los Gerentes de -- los Departamentos de Ventas de Pigmentos para el control de -- sus vendedores son las siguientes:

a) Los vendedores deben estar en la empresa a las 8:30 y -- no permanecer dentro más allá de las 10:00 am.

b) Antes de salir de la oficina deben anotar en una libreta de visitas, el nombre de los clientes que visitarán durante el día.

c) Por la tarde deben llegar nuevamente a la oficina, aunque sin horario específico, para informar verbalmente al Gerente de Ventas de los aspectos relevantes surgidos durante -- las visitas del día a los clientes, así como también informar de los negocios perdidos, si los hubiera, y de las actividades que está realizando la competencia, cuando por cualquier medio se entere.

Básicamente son sólo estas tres reglas las establecidas para el control de los vendedores, pero recordando -- que el objetivo principal de los vendedores es vender y cumplir con las cuotas de venta, el gerente se vale de la información estadística que recibe mensualmente para controlar la labor -- de los agentes.

Cuando un agente no llegó a la cuota fijada, el gerente solicitará explicaciones sobre la causa.

Otra posibilidad de control para el gerente es revisar el listado de ventas por cliente producto, que como mencionamos en el punto 6.2.2., tiene una comparación de las ventas en el mismo período del año anterior, y solicitará explicaciones al vendedor cuando las ventas sean menores.

Básicamente, esta es la forma en que se están controlando actualmente a los vendedores, haciendo la aclaración de que cuando un vendedor está por debajo de sus cuotas, las primeras tres reglas se vuelven más severas y en este caso el Gerente puede obligar a cumplir un horario, a efectuar un cierto número de visitas, a elaborar informes por escrito sobre sus actividades, o establecer cualquier otro control -- que la situación amerite.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones sobre las Hipótesis

Hipótesis 1

De acuerdo con los datos proporcionados por la Asociación Nacional de la Industria Química, en la coloración de pinturas, se pueden utilizar pigmentos orgánicos e inorgánicos así como bióxido de titáneo (pigmento blanco).

Comparando la producción de estos pigmentos en los últimos cinco años con el consumo registrado, se concluye que la oferta si ha satisfecho las necesidades de la industria de pinturas.

<u>Producción (toneladas)</u>	1979	1980	1981	1982	1983
Bióxido de Titáneo	35003	39129	40000	37504	40489
Pigmentos Orgánicos	2008	2592	2606	2702	2310
Pigmentos Inorgánicos	5122	3569	4975	4801	4100
	<u>42133</u>	<u>45290</u>	<u>47581</u>	<u>45007</u>	<u>46899</u>

Demanda (toneladas)

Bióxido de Titáneo	26609	30418	28008	26482	26496
Pigmentos Orgánicos	2349	2646	2704	2796	2304
Pigmentos Inorgánicos	4065	3462	4982	4677	4026
	<u>33023</u>	<u>36526</u>	<u>35694</u>	<u>33955</u>	<u>32826</u>
OFERTA EXCEDENTE	9110	8764	11887	11052	14073

Hipótesis 2

Como se indicó en la investigación existen en México solamente siete empresas que venden pigmentos y solamente -- tres de estas empresas cuentan con toda la gama de pigmentos que la industria de pinturas requiere, por lo tanto es correcta la hipótesis de que las alternativas para seleccionar a los proveedores son escasas.

Hipótesis 3

Como se indicó en el desarrollo del trabajo los precios que ofrecen los proveedores de pigmentos para la industria de pinturas son iguales y no existen diferencias significativas en el producto, por lo que se acepta la hipótesis de que lo que decide al consumidor a adquirir el pigmento de determinado proveedor es la calidad del servicio que recibe antes y después de la venta.

Hipótesis 4

Todos los fabricantes de pigmentos tienen como gerentes de ventas a un Ingeniero Químico y analizando las funciones que debe desempeñar, se observa que la mayoría son de tipo administrativo. Aún cuando estos ingenieros reciben cursos aislados sobre temas administrativos, generalmente su capacidad en este sentido sigue siendo limitada. Se debe aceptar entonces que si el trabajo a desarrollar es fundamentalmente administrativo, el puesto de gerente, debe ocuparlo un Licenciado en Administración.

Apoyándose en un ingeniero químico para tomar decisiones sobre asuntos en que el conocimiento técnico sea primordial.

7.2. Conclusiones Generales

7.2.1. Organización

Las empresas cuentan con una organización comercial adecuada ya que la autoridad y las funciones están -- claramente definidas, la carga de trabajo es equilibrada, los objetivos individuales y de grupo son conocidos por todos los integrantes y el tamaño del departamento de ventas es congruente con las actividades que realiza.

7.2.2. Objetivos y Políticas

Los objetivos y políticas de los departamentos de ventas de pigmentos cubren perfectamente con lo que en teoría debe existir, sin embargo se notó que algunos puntos -- no se ajustan totalmente a la información que fue proporcionada.

Concretamente, se pueden mencionar los siguientes:

a) Objetivo: lograr que el vendedor se identifique con las metas. (Según información de los vendedores, en ocasiones la meta les ha sido impuesta sin considerar sus puntos de vista).

b) Política: Dar capacitación permanente al personal de -- ventas. Los vendedores se quejan de que han querido participar en diferentes eventos de carácter técnico por considerarlo importante para su capacitación y su petición en algunas ocasiones han sido rechazadas, aparentemente por falta de presupuesto.

7.2.3. Cartera de Clientes

Prácticamente, todos los fabricantes de pinturas son clientes de estas empresas, y el porcentaje que compran a cada una de ellas depende fundamentalmente de la labor del vendedor, pero también es común encontrar que los clientes no quieren depender de un sólo proveedor.

Cuando un nuevo fabricante de pinturas entra al mercado y se convierte por lo tanto en un cliente potencial, las empresas se enteran a través de la Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas, con la que se mantiene estrecho contacto y también es frecuente que dado el prestigio de las empresas, son los propios clientes, los que se acercan a ellas.

7.2.4. Pronóstico de Ventas

Para la elaboración del pronóstico de ventas se incluyen aspectos económicos, tendencia del mercado, experiencias de años anteriores, análisis de la competencia, objetivos de la empresa y capacidad de la fuerza de ventas, por lo que se considera que esta actividad se está llevando a cabo eficientemente. Sin embargo, es necesario hacer notar que en algunas ocasiones la gerencia de ventas no se preocupa lo suficiente por lograr que el vendedor se identifique con las metas de venta. Se ha dado el caso en que al vendedor se le aumenta la meta inicialmente acordada sin considerar su opinión y sin ofrecer nuevos estímulos si se logra la nueva meta.

7.2.5. Perfil del vendedor de colorantes

El vendedor de colorantes como cualquier vendedor de productos industriales, requiere de un alto conoci-

miento técnico del producto y de sus aplicaciones, por lo que generalmente se contratan ingenieros. Estos ingenieros, además de la capacidad técnica, deben reunir las cualidades necesarias para desarrollarse en el campo de las ventas.

7.2.6. Comercialización

Las estrategias empleadas por los departamentos de ventas de Pigmentos abarcan los factores indispensables para llegar a las metas deseadas.

Entre los factores utilizados destacan los siguientes:

- a) Servicio técnico antes y después de la venta
- b) Condiciones de venta
- c) Capacidad de la fuerza de ventas
- d) Investigación de mercados
- e) Publicidad

Por otra parte, es importante mencionar que en el mercado de pigmentos para la industria de pinturas, los precios que ofrecen los proveedores son iguales; no existen diferencias significativas en los productos; no hay lealtad a la marca porque se observó que aunque el cliente prefiera a un proveedor, si éste no tiene el producto inmediatamente lo piden a la competencia; y el mercado de pigmentos es de tipo oligopólico, ya que el número de proveedores es reducido y las acciones que tome uno de ellos repercute en los otros.

7.2.7. Administración de Ventas

En estas empresas, el Departamento de Administración de ventas tiene dos funciones básicas: la Administración de Ventas, que cumple una función de enlace entre el de-

partamento de ventas y los diferentes departamentos de la empresa con los que tenga relación y el servicio de ventas cuya función principal es el trámite de los pedidos de los clientes.

Se concluyó en este caso que los departamentos de administración de ventas, deberían realizar otras funciones muy importantes que actualmente no se hacen o las tiene que hacer el gerente de ventas y son las siguientes:

a) Gestionar mejor clasificación arancelaria de los pigmentos, así como precios oficiales que protegen la fabricación nacional.

b) Entregar la información que sobre ventas de pigmentos -- solicitan las Dependencias de Gobierno.

c) Obtener el máximo beneficio de las Asociaciones y Cámaras a las que se pertenece.

7.2.8. Informes Contables

Los departamentos de ventas reciben en forma -- periódica reportes contables que les permitan tomar decisiones oportunas sobre precios de venta, políticas de inventarios, autorización de gastos o plazos de pago concedidos a los clientes,

7.2.9. Estadísticas de Ventas

La información que reciben los Departamentos de Ventas en forma periódica por parte del Departamento de Proceso de Datos cubre perfectamente las necesidades de ventas.

7.2.10. Control de Vendedores

Se apreció que en este punto existen muchas deficiencias ya que los controles establecidos son muy elementales y aún así la gerencia de ventas se muestra demasiado complaciente.

Entre las principales deficiencias observadas están las siguientes:

- a) No se respeta un horario de trabajo
- b) Con frecuencia el vendedor sale de la oficina en la mañana, aparentemente para ver a sus clientes y nadie sabe con cual está.
- c) En ocasiones los vendedores informan que visitarán ciertos clientes y no lo hacen, sin avisar ni explicar el motivo por el que no fueron.
- d) No se atienden por día el número de clientes que se podrían visitar.
- e) No se exigen reportes por escrito sobre las visitas realizadas.

Al parecer, los gerentes de ventas aplican el criterio de que el objetivo principal de un agente de ventas es vender y mientras cumpla con las metas hay que dejarlo en libertad de organizar su propio trabajo. Sin embargo se estima que un control un poco más estricto redundaría en mayores resultados para dichas empresas, y probablemente el propio vendedor se vería beneficiado.

7.3. Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones se considera que la organización comercial de los Departamento de Pigmentos de estas empresas, están operando actualmente con un aceptable grado de eficiencia, que sin embargo, podría ser mejor si se siguen las siguientes recomendaciones.

7.3.1. Cartera de Clientes

Mandar con un distribuidor al menudeo a clientes que acostumbran hacer pedidos pequeños y su consumo anual es poco significativo.

Esta medida es necesaria porque el costo del servicio que se les proporciona es alto.

7.3.2. Pronóstico de Ventas

Lograr que el vendedor se identifique con las metas, explicando detalladamente la forma como se fijaron y - el porque de los ajustes que se realizan.

7.3.3. Administración de Ventas

Contratar un Licenciado en Administración para ocupar la Gerencia de Ventas y un ingeniero que sirva de apoyo para las actividades que requieran conocimientos técnicos.

7.3.4. Control de Vendedores

Revisar si las normas establecidas para los -- vendedores son adecuadas y si no lo son cambiarlas de inmediato, obligando a los vendedores a cumplirlas.

Es necesario se exijan reportes por escrito - sobre las visitas realizadas, con el fin de facilitar el control. Estos reportes además, deben ayudar al vendedor a planear y organizar mejor su propio trabajo.

BIBLIOGRAFIA

Bertrand R. Canfield. - Administración de Ventas.-Edit. DIANA
México 1981.

Pride, William M.-Marketing.-Editorial Interamericana.-México
1982

Calderón Villegas Francisco.-Apuntes de Administración de
Empresas.-UNAM

Reyes Ponce, Agustín.-Administración de Empresas.-Segunda
Parte.-Editorial Limusa.-México 1981

Alvarez Molina, Felipe.-Administración de Agentes Vendedores
UNAM.-1978.--(Tesis)

Gil Breton, Fernando.-Aplicación de la Mercadotecnia en la
Ubicación de Canales de Distribución del Mercado de Pintu-
ras en México.-UNAM.-1984.--(Tesis)

Arroyo Huerta, Rafael.-La Fuerza de Ventas en México.-UNAM.-
1984.--(Tesis)

Blanco y Villegas.-Tecnología de las Pinturas y Recubrimien-
tos Orgánicos.-Editorial Química.-Edición 1966

Anuario de la Industria Química Mexicana en 1983.-Publicación
1984

Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas, A.C.
1983.-Publicación 1984