

Desarrollo y control de los acuerdos contractuales internacionales.

Caso práctico

Juan Suárez y Pedro Domínguez, directivos de la empresa Eurasia, S.A. están desempeñando un papel como gestores muy fructífero y tienen cada vez más y más contratos, acuerdos y documentos que generan sus gestiones.



Están planteando hacerse con algún sistema o mecanismo estándar que le ayude con la gestión de tanta documentación y al mismo tiempo se pueda comprobar, si hay errores, de donde vienen, y en qué se puede mejorar.

-Mira **Juan** -comentaba **Pedro**-, aquí te paso los últimos requisitos a cumplir para el embalaje de la mercancía que sale para Venezuela la semana que viene, como sabes, se trata de un material electrónico muy delicado y se acordó con el cliente que ellos asumían el transporte interior de importación pero sólo si ellos fijaban las condiciones del embalaje, y de no ser así no asumirían ningún riesgo ni transporte.

-¡Madre mía! -exclamaba **Juan**- Llevo toda la mañana gestionando documentos y protocolos de actuación para unos y otros, esto es una locura, ya no sé por donde empezar ni por donde seguir, y lo peor es que hay cosas que no sé por donde van.

-La verdad es que sí **Juan**, la documentación en la exportación ocupa demasiado tiempo y son muchos los requisitos y cosas que hay que tener en cuenta. Quizás ha llegado la hora de plantearnos una solución para controlar y gestionar las operaciones.

Pedro tenía razón, las operaciones comerciales con el exterior generan muchísima documentación y proporcionan muchísimas tareas y actividades a desarrollar que llegado un volumen, conviene tener organizadas.

Menos mal que nuestros amigos de Eurasia, S.A. están muy bien informados y siempre encuentran la herramienta adecuada en la que

poder apoyarse.

En este caso les vendría bien instruirse sobre las técnicas de perfeccionamiento y temporalización de los intermediarios, además de la motivación, pues ya son muchos con los que cuentan y es importante mantenerles motivados. Además también les vendrá bien informarse sobre los ratios de control y el control de calidad de las operaciones internacionales. Por otro lado sería bueno que realizaran informes de seguimiento e incluso emplearan sistemas de información y control de incidencias para sus operaciones.

Menos mal que **Pedro** es hombre de recursos y ya estaba al tanto:

-**Juan** quizás sería bueno que nos planteásemos implantar algún sistema de control de calidad para nuestras operaciones -sugería **Pedro**-, además deberíamos realizar informes de seguimiento, en los últimos pedidos hemos tenido problemas con la mercancía, en un caso nos la devolvieron los clientes y en otro caso nos la tuvieron parada en la aduana por que faltaba un documento, ¿recuerdas?

-Claro que recuerdo y más casos se han dado, pues nada, nos lo vamos pensando -responde Juan-, voy a contactar con AENOR, he sabido que te ayudan mucho en todo esto, lo vamos hablando.



Materiales formativos de FP Online propiedad del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

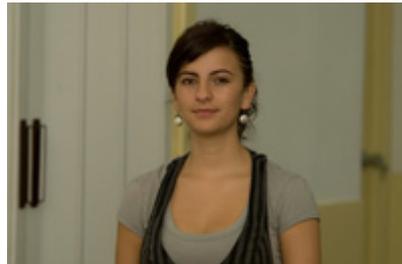
[Aviso Legal](#)

1.- Organización de operaciones de compraventa internacional.

Caso práctico

Pedro Domínguez comenta a **Juan Suárez**:

-**Juan** he estado hablando con **Ana García** sobre lo que estuvimos comentando de aplicar algunas técnicas para motivar a los distribuidores y también para la temporalización de las operaciones, sería bueno establecer calendarios con todas las actividades y controlar más esto, yo creo que rentabilizaríamos mucho más nuestro trabajo, por lo visto **Ana** tiene experiencia en estos aspectos y se ha ofrecido para ayudarnos.



-Pues perfecto -decía entusiasmado **Juan**-, empecemos cuanto antes.

Es interesante que toda empresa que realice actividades relacionadas con el comercio exterior, se plantee la constitución de un departamento que controle y regule las diferentes operaciones de compraventa internacional dentro de su organización.

¿Por qué crees importante organizar las operaciones de compraventa internacional?

Porque las operaciones de compraventa internacional requieren, en la mayoría de los casos, además de una inversión en tiempo considerable, el desarrollo de una serie de actividades bastante amplia que si se realizan atendiendo a unos criterios estudiados en cuanto a orden cronológico, rentabilidad de tiempo, de materias primas y de tareas empleadas, resultarán mas beneficiosas y optimizarán el objetivo de la negociación procurándonos más eficacia.

Teniendo en cuenta que organizar es planificar o estructurar la realización de algo, distribuyendo convenientemente los medios materiales y personales con los que se cuenta y asignándoles funciones determinadas, vamos a ver cómo se organiza una compraventa internacional.

Existen varias formas de organizar las operaciones de compraventa internacional. Para ver en qué consisten cada una de ellas desplaza el cursor del ratón por sus

correspondientes globos en la siguiente figura:

[Resumen textual alternativo](#)

No se trata de una norma de obligado cumplimiento común a todas las operaciones de compraventa, cada empresa y cada exportador establece su modelo organizativo pero principalmente estas son los tipos de organizaciones que se establecen en las operaciones de compraventa internacional.

Autoevaluación

La división del departamento comercial por comerciales es una forma de organizar las operaciones de compraventa internacionales.

- Verdadero.
- Falso.

Incorrecta, por comerciales no es ninguna forma de organización del departamento comercial, es o por producto, o por mercado o por áreas geográficas o por funciones.

Correcta. Has captado la idea, muy bien. Ánimo que estamos en la recta final del curso.

Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta

2.- La red de ventas.

Caso práctico

Juan Suárez, como buen empresario, se preocupa además de por la rentabilidad de la empresa, por las personas que la componen.



-**Pedro** asegúrate que nuestra plantilla está contenta y que cuentan con la formación necesaria para abordar la nueva campaña, va a ser dura, y como sabes, las dos cosas más importantes de una empresa no aparecen en su balance: su reputación y su personal, tenemos que cuidarla. -Comenta **Juan** a **Pedro**.

-Estoy de acuerdo -responde **Pedro**-, sin nuestro equipo humano no somos nadie, estoy estudiando una renovación de incentivos de cara a su motivación y de la formación se encarga el departamento de recursos humanos, de todas formas revisaré su programación.

Eurasia S.A. ha crecido muchísimo y cuenta con un departamento comercial muy importante, las tareas que desempeña este departamento además de muy variadas a veces suponen desplazamientos, requisitos específicos en cuanto a disponibilidad de tiempo, de idiomas, etc.

Es importante que este equipo esté contento y se encuentre motivado.

Juan ya está en ello.

Ha llegado la hora de organizar tus operaciones de compraventa internacional.

En la primera operación que tendrás que centrarte será en tu propia venta, son muchos los datos e informaciones de diversa índole, los que surgen hasta que se materializa la venta. Para llevarlas a cabo, tendrás en tu empresa un equipo que deberá estar formado para dedicarse a esta labor, será tu red de ventas.

Esta red de ventas, sin duda es una pieza muy importante en el engranaje de la labor comercializadora de tu empresa y tendrás que asegurarte de su organización. Pero primero, vamos a ver qué es la red de ventas.

La Red de Ventas, también llamada fuerza de ventas, es el conjunto de recursos humanos y materiales, dedicados a la realización y desarrollo de todas las tareas relacionadas con ella, con la venta. La red de ventas es el arma con que contamos para llegar a los clientes potenciales.

La fuerza de ventas o red de ventas no es solo el conjunto de vendedores con que cuenta una empresa, es el enlace entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales.

Por un lado representa a la empresa ante los clientes, ofreciéndoles información sobre nuevos productos, características, asesorándolos y aclarando sus dudas.

Y por otro lado, representa a los clientes ante la empresa, transmitiéndole las necesidades, preferencias, gustos, dudas, preocupaciones y experiencias de los clientes con sus productos.



La red de ventas puede ser interna o externa.

La red de ventas interna estará formada por personas que pertenecen a la plantilla de la empresa, tienen una dedicación plena y se caracteriza por permitir un mayor control de la actividad del vendedor, mejorar la comunicación empresa-cliente, proporcionar un notable control del mercado, y suponer un coste fijo.

La red de ventas externa esta formada por personas con una relación mercantil o laboral especial. Suelen vender los productos de varias empresas y se denominan agentes comerciales, distribuidores, representantes o comisionistas. La red de ventas externa se caracteriza por tener una dedicación parcial, menor control de la actividad del vendedor y suponer un coste variable en la empresa.

¿Cómo se organiza la red de ventas?

La red de ventas se podrá organizar según queramos que se especialicen los vendedores pudiendo organizarse por territorio, por producto, por cliente o una combinación de éstas.

El objetivo principal de la red o fuerza de ventas es alcanzar los objetivos de ventas fijados por la empresa para lo que deberá trabajar de una forma eficaz.

Has de saber que la eficacia de la red de ventas, depende en gran medida de la gestión y administración que la empresa haga de ella.

La empresa tendrá que fijar en primer lugar los objetivos y en segundo lugar las estrategias para conseguirlos.

La red de ventas será la encargada de llevar a cabo y en ocasiones elaborar esas estrategias que colaborarán o harán posible el logro de los objetivos fijados por la empresa.

Las funciones que debe cumplir la empresa para conseguir administrar y gestionar la red de ventas con éxito son principalmente: Organizar, seleccionar, capacitar, motivar, temporalizar, supervisar, evaluar y perfeccionar.

Dentro de estas funciones son fundamentales la motivación, la temporalización y el perfeccionamiento.

¿Quieres saber cómo se desarrollan?

Lo veremos en los puntos siguientes.

2.1.- Técnicas de motivación.

Además de organizar el trabajo del equipo humano que se dedica a la comercialización de tu empresa, debes tener siempre muy presente que es importante que esté motivado.



Ahora vamos a ver qué son las técnicas de motivación de la red de ventas y cómo conseguimos motivarla.

Son los mecanismos, métodos y tácticas que seguiremos para conseguir que el equipo humano que compone la red de ventas esté estimulado y animado de tal forma que la realización de su trabajo se traduzca en objetivos de la empresa. ¿Cómo conseguimos esto?

Para que una fuerza de ventas se motive, necesitará recibir formación para la realización de su trabajo, recibir incentivos por logros, sentirse miembro de un grupo con unos objetivos comunes y ser partícipe de la definición de esos objetivos, tomar decisiones y beneficiarse de los logros.

La motivación de la red de ventas, además, ha de estar muy trabajada, sus componentes se deben a tareas que a menudo les supone un sacrificio y una inversión en tiempo y preparación muy importante: amplios horarios, viajes, idiomas, etc.

Otro factor muy importante, para la motivación de la red de ventas es la **definición de objetivos**.

Debemos plantearnos y tener claro a dónde queremos llegar, esto siempre será un estímulo, nos marcará el punto de partida y será nuestra meta. Para lograr esta motivación, es recomendable que la definición de objetivos se realice cumpliendo una serie de particularidades.

Se dice que un objetivo bien planteado ha de ser S.M.A.R.T , ¿qué quiere decir esto?

El acrónimo S.M.A.R.T. viene de las palabras en inglés Specific (específico), Measurable (medible), Attainable(alcanzable), Realistic(realista) y Time-Bound(limitado en el tiempo) y estas son las características que han de cumplir los objetivos a la hora de definirlos, han de ser Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y limitados en el Tiempo.

Por otro lado, Frederick Herzberg, psicólogo y consultor norteamericano, a la hora de hablar de motivación del equipo humano de una empresa, formula una teoría que viene a explicar el comportamiento de las personas en el trabajo según la influencia de dos factores, los higiénicos o extrínsecos y los intrínsecos o motivacionales. Si quieres ver en qué consisten desplaza el cursor del ratón por cada uno de los globos correspondientes de la figura.

[Resumen textual alternativo](#)

Al hablar de motivación de la red de ventas, no se puede obviar hablar de **la forma de retribución**, pues sin duda es una de las potencias motivadoras más importantes. La retribución puede ser **financiera y no financiera**.

- ✓ La financiera, podrá ser fija, sueldos y dietas; o variable, comisiones, incentivos, primas, etc.
- ✓ Y la no financiera, puede procurar desarrollo profesional, ascensos; o programas de reconocimiento a través de comunicados, etc.

Toda organización ha de saber que a la retribución financiera de su red de ventas ha de prestarle especial dedicación si quiere obtener el éxito deseado. Es necesario ofrecer una buena política de remuneración y para ello, ésta, ha de fijarse según el mercado y las necesidades del equipo.

¿**Cómo debe ser esa remuneración** para causar la motivación de nuestra red de ventas? Debe ser:

- ✓ **Justa**. Ha de ser tal como se fijó y cumpliendo el principio, objetivo alcanzado, objetivo remunerado.
- ✓ **Igual**. Debe ofrecer las mismas posibilidades a todos los miembros de la red de ventas.
- ✓ **Uniforme**. Fijando una asignación según los objetivos y una gratificación media al año por lograrlos.
- ✓ **Operativa**. Fácil de aplicar, debe permitir calcular la remuneración en que se traducen los logros.
- ✓ **Flexible**. Ha de estar capacitada para adaptarse a los posibles cambios.
- ✓ **Integradora**. Ha de evitar que existan grandes diferencias entre la remuneración de los miembros de la red de ventas.

¿**Además de la remuneración, con qué otra herramienta cuenta el exportador para motivar a su red de ventas?**

Además de la propia remuneración, la empresa podrá utilizar como herramienta de motivación **los incentivos**.

Los incentivos pueden ser **en efectivo o en especie**, y suelen fijarse por logros no cuantitativos sino cualitativos, como pueden ser, mayor penetración del producto en el mercado, rescate de clientes, etc.

Los incentivos en especie suelen ser, planes de pensiones, coches, viajes, casas...

2.2.- Técnicas de perfeccionamiento y temporalización.

Seguimos viendo cómo has de organizar el trabajo de la red de ventas, hemos visto técnicas que te ayudarán a tenerlo motivado, ahora veremos como podrás ayudarles a que perfeccionen su trabajo y a temporalizarlo.



Cuando hablamos de temporalizar la red de ventas, ¿de qué estamos hablando?

Temporalizar la red de ventas es fraccionar en tareas que serán sometidas a un calendario, la relación de actividades que componen las distintas operaciones de compraventa.

Esta secuencia de tareas consecutivas se dispondrá conforme a los siguientes **factores**:

- ✓ Fecha de inicio de la negociación.
- ✓ Plazo para la realización de la negociación.
- ✓ Interrelación y dependencia de unas tareas con otras.
- ✓ Y recursos materiales y humanos disponibles para la realización de las tareas.

Cada miembro de la red de ventas tendrá una ocupación o conjunto de ocupaciones temporales dentro del desarrollo de la actividad diseñada para el logro del objetivo de la empresa.

Ahora vas a ver en qué consiste perfeccionar la red de ventas. Perfeccionar la red de ventas es mejorar la consecución de los objetivos.

¿Cómo se consigue el perfeccionamiento de la red de ventas?

Para mejorar los resultados de la fuerza de ventas, en primer lugar, habrá que comparar los objetivos que se fijaron con los resultados obtenidos, de esta forma obtendremos el grado de consecución de los mismos y las posibilidades de mejora.

Cada organización, según los objetivos marcados, el grado de consecución de los mismos, el producto y el mercado al que se dirija, diseñará sus propias técnicas de **perfeccionamiento**.

¿Quieres saber cuáles son las más comunes y destacadas? Son estas:

- ✓ Diagnosticar necesidades priorizadas de perfeccionamiento en cuanto al logro de los objetivos.
- ✓ Determinar los procesos de las operaciones de compraventa susceptibles de mejora.
- ✓ Diagnosticar necesidades priorizadas de perfeccionamiento en cuanto al desarrollo de las capacidades de la red de ventas.

- ✓ Establecer normas metodológicas y crear pautas de actuación para aplicar los procesos mejorables.
- ✓ Ejecución de la metodología y pautas de actuación establecidas.
- ✓ Valoración de la variación de resultados antes y después de la ejecución de las técnicas de perfeccionamiento.

Autoevaluación

Indica cual de las siguientes opciones es la correcta a la hora de definir los factores de motivación higiénicos.

- Según Frederick Herzberg se trata de un acuerdo que ha de quedar fijado en convenio.
- Ha de contar con el libre consentimiento de las partes.
- Se relacionan con la tarea desempeñada por la red de ventas y aportan realización profesional.
- Son los que definen cómo se siente la red de ventas en relación a su empresa.

No es correcta, esto no caracteriza a los factores higiénicos.

Incorrecta, esto es una característica del contrato de compraventa, pero no un factor de motivación de la red de ventas.

No es la respuesta correcta. Debes de repasar la motivación de la red de ventas.

Correcta. Muy bien. Has captado la idea.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

3.- Agentes comerciales, Distribuidores y Proveedores internacionales.

Caso práctico

Eurasia S.A. además de una gran red de ventas, cuenta con numerosos agentes comerciales que colaboran en la distribución de sus productos. La motivación de ellos es también fundamental, pues muchas de sus operaciones están en sus manos.



Juan llama a **Pedro**:

-**Pedro** la misma reunión que tuvimos con nuestra red de ventas la semana pasada –comenta **Juan**-, sería bueno tenerla con todos los intermediarios que trabajan con nosotros, hemos de renovar ahora a muchos de ellos los contratos y me gustaría incorporar algunas cosas y escuchar sus propuestas.

-Pues vale los voy convocando y hacemos una video conferencia, muchos, como sabes trabajan desde el exterior.

Es importante que conozcas otras figuras, además de la red de ventas, que pueden ayudar a expandir tu negocio en el exterior, a vender tus productos o servicios.

En este apartado voy a presentarte a varias de estas figuras, empezaré por el agente comercial, presta atención.

Un agente comercial es un profesional cuya misión permanente es promover, negociar y concretar operaciones de compraventa internacional en el país de destino, actuando en representación y por cuenta de la empresa exportadora, a cambio de una retribución económica, normalmente en forma de comisión.

El agente comercial no forma parte de la plantilla de la empresa

exportadora, es un profesional independiente ligado a ella por un contrato.

¿Quieres saber cuales son sus **principales funciones** en el comercio internacional?

- ✔ Informar.
- ✔ Presentar.
- ✔ Negociar.
- ✔ Cerrar la operación.



La siguiente figura que te podrá ayudar con la comercialización de tu negocio en el exterior es el distribuidor internacional.

Un distribuidor internacional es una sociedad mercantil que importa los productos del exportador, adquiriendo su propiedad por su cuenta y riesgo para su posterior colocación en el mercado revendiéndolos a los clientes finales.

La función principal de la distribución comercial es conectar a los exportadores con los consumidores finales.

La repercusión de la distribución en los resultados de una empresa es tan importante que constituye uno de sus instrumentos de marketing, del mismo modo que el producto, el precio y la promoción.

El distribuidor internacional realiza una importación en toda regla de los productos del exportador por su propia cuenta y riesgo, adquiriendo la propiedad de la mercancía para revenderla a los clientes finales, de cierta manera es un cliente de la empresa exportadora.

La principal característica del distribuidor internacional es que proporciona, al consumidor final, el producto en el lugar y tiempo requerido.

Por último la siguiente figura que en este apartado te voy a presentar es el proveedor internacional.

Un proveedor internacional es una persona o sociedad que abastece a la empresa exportadora de existencias directamente relacionadas con su actividad principal.

El proveedor es el que suministra a la empresa exportadora las materias primas para la ejecución de su proceso productivo o para su directa comercialización.

Es importante a la hora de seleccionarlos.

Autoevaluación

De las siguientes funciones, ¿cuál de ellas pertenece al comercio internacional?

Negociar.

Cooperar.

Informar.

Asesorar.

Mostrar retroalimentación

Solución

1. Correcto
2. Incorrecto
3. Correcto
4. Incorrecto

3.1.- Técnicas de motivación.

Has de saber que la empresa puede lograr sus objetivos a través de su propia red de ventas o a través de terceros, como son los agentes comerciales y los distribuidores.



Los proveedores, por otro lado, aunque no forman parte de la red de ventas interna, ni externa de la empresa, constituyen también una de las piezas clave en la intermediación para lograr nuestros objetivos. Los márgenes y plazos que pongamos a nuestros clientes, dependen en gran medida de los que ellos nos pongan a nosotros.

¿Cuándo se inicia el proceso de motivación de un agente comercial, de un distribuidor y de un proveedor?

El proceso de motivación comienza cuando le comunicamos los objetivos, metas y resultados que deseamos alcanzar nosotros y los que esperamos que alcancen ellos. Sin un propósito, la motivación es muy difícil que exista.

¿Cómo conseguirás motivarlos?

Una vez fijados los resultados que esperamos que obtengan, debemos:

- ✓ Ofrecerles la información necesaria para realizar sus funciones de forma profesional.
- ✓ Mantenerles informados de los progresos realizados en la consecución de los objetivos.
- ✓ Estimularles los puntos fuertes y subestimar los efectos de los débiles. Se trata de hacer disminuir sus debilidades y aumentar sus fortalezas.

Además de seguir estas líneas de actuación para motivar a los agentes comerciales, distribuidores y proveedores, ¿qué podemos hacer?

Es fundamental tener siempre presente, además de nuestros propios objetivos, los suyos, y ofrecerle unos márgenes de negociación que satisfagan sus necesidades.

En este contexto, son de aplicación las **estrategias push-pull** (empujar-tirar) muy conocidas en el campo del marketing y empleadas con los agentes y distribuidores como técnicas de motivación.

La estrategia push está orientada al agente. Persigue su cooperación voluntaria a la hora de **empujar** el producto hacia el mercado. Para ello se les incentiva con márgenes brutos comerciales elevados, productos gratuitos, aumento de comisión por unidad de producto vendida, regalos útiles para el minorista y cualquier otra que pudiera ser de aplicación a su propia red de ventas.

Y **la estrategia pull**, esta orientada al comprador. Tiene como objetivo que el consumidor solicite los productos del exportador en el punto de venta, se trata de

atraer, tirar, de tal forma que los distribuidores mayoristas se vean forzados a proporcionar el producto a los minoristas y éstos a los consumidores. En este caso se persigue una cooperación forzada por parte de los distribuidores y las estrategias más utilizadas son ofrecer mejores condiciones de compra a menor precio, plazos de pago mayores, exclusividad en la venta de su producto en un determinado territorio, etc.

La motivación de tus proveedores la podrás conseguir:

- ✓ Estableciendo relaciones que les proporcionen beneficios a corto plazo y los sugieran también a largo plazo.
- ✓ Intercambiando información sobre experiencias y recursos.
- ✓ Compartiendo planes de futuro.
- ✓ Fijando, combinando y coordinando el desarrollo y mejora de las actividades.
- ✓ Infundiendo, impulsando y reconociendo las mejoras de los proveedores.

Con la motivación de los proveedores, la empresa conseguirá establecer y fijar buenas relaciones con sus suministradores lo que se traducirá en incrementar los beneficios para ambas partes, flexibilizar y agilizar las respuestas a los cambios que sufra el mercado y optimizar los recursos y costes.

Autoevaluación

¿Hacia quién está orientada la estrategia push?

- Está orientada hacia el cliente final.
- Está enfocada hacia los minoristas.
- Está dirigida hacia el agente comercial.
- Está direccionada hacia los consumidores finales, los minoristas y los mayoristas.

No, deberías haber leído mejor.

Incorrecta. Creo que no has pensado tu respuesta.

Muy bien. La correcta es la c). Efectivamente el agente trata de forma voluntaria de empujar el producto hacia el mercado.

No es correcta, estaría bien que volvieras a leer la pregunta.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Opción correcta
4. Incorrecto

3.2.- Técnicas de perfeccionamiento y temporalización.

De igual manera que buscamos técnicas para que nuestra red de ventas realizase su temporalización y perfeccionamiento, ahora tendremos que hacerlo con los agentes, con los distribuidores y con los proveedores. Debes tener presente que todos ellos forman parte de la cadena de comercialización de tu empresa, por lo que, a la hora de organizar tus operaciones comerciales, has de tenerlos en cuenta.



¿Cómo se perfeccionan a los agentes comerciales, distribuidores proveedores?

Para conseguir que los agentes, los distribuidores y los proveedores perfeccionen su trabajo, lo mejoren, lo primero que ha de hacer toda organización es ofrecerles **objetivos planteados de una forma clara**, precisa, concreta y programados en un período de tiempo, para facilitarles la comparación entre el objetivo fijado y el conseguido.

Llegado el vencimiento propuesto para la consecución de los objetivos, se realiza una **comparación entre lo marcado y lo conseguido**.

Detectada la variación entre lo marcado y lo conseguido, se procede a **buscar el motivo que pudo haber producido tal variación**, lo que nos alejó de lo previsto.

Se analizan todas las causas que pueden haber afectado al logro de los objetivos planteados, cambio de actuación por parte del mercado, actuación de la competencia, en este caso los propios consumidores finales pueden ser parte de los indicadores de esta variación.

Otros factores a revisar para lograr el perfeccionamiento es la planificación de la distribución, habrá que comprobar la concordancia entre la oferta y la demanda, si los agentes y distribuidores cubren las proporciones territoriales o líneas de productos adecuados.

Una vez revisadas todas las variables y estrategias se procede a **detectar las posibilidades de mejora**.

Por último, tras haberse **aplicado las mejoras en las estrategias** y una vez obtenidos los resultados, se vuelve a realizar una comparación entre lo marcado y lo obtenido para evaluar el perfeccionamiento realizado.

Perfeccionamiento y temporalización van estrechamente unidos a la hora de fijar objetivos. Es más motivador buscar la mejora de una tarea, en la que se ha fijado un plazo y se ha dividido en subobjetivos, que mejorar una tarea en la que el plazo dado es muy amplio o inexistente.

La **temporalización** nos ayuda a detectar más fácilmente las tareas mejorables y los tramos dentro del proceso de en los que se ha incurrido en un error y son susceptibles de perfeccionar.

La técnica para temporalizar y perfeccionar a los intermediarios dependerá del mercado al que se dirija la organización y el propio producto que se ofrezca.

Estas técnicas vendrán dadas por:

- ✓ Campañas de productos.
- ✓ Tipos de productos.
- ✓ El ciclo de vida de los productos.
- ✓ Necesidades del cliente.

La temporalización de nuestros distribuidores no podrá ser la misma si el producto que vendemos, es por ejemplo, alumbrados navideños, o cremas solares, o ropa y calzado. Son productos de temporada que directamente nos marcan la temporalización.

La planificación de las estrategias y la temporalización de los objetivos estarán sometidos a las fechas de entrada de los productos en el mercado.

Autoevaluación

De los siguientes factores de perfeccionamiento, ¿Cuáles son utilizados para el perfeccionamiento de los agentes comerciales?

- Plantear los objetivos de forma clara.

- La planificación de la distribución.

- Temporalizar durante períodos de cuatro años.

- Aumentar el número de horas de trabajo de los agentes.

Mostrar retroalimentación

Solución

1. Correcto
2. Correcto
3. Incorrecto
4. Incorrecto

4.- Ratios de control de operaciones internacionales.

Caso práctico

A pesar de lo bien que les iba a nuestros amigos de Eurasia, la crisis del 2011 les hizo resentirse y Juan empezó a ver algunas cifras descender.



-Pedro, el total de ventas con respecto al año pasado -dice **Juan**-, prácticamente no ha variado, pero me consta que hay productos que en algunas áreas de operación han dejado de venderse, además de hecho apenas tuvimos que invertir en ellos, las existencias finales de año pasado nos han servido para atender los pedidos e incluso ha quedado alguna. Sería bueno tener controlado qué producto es y cómo ha afectado este descenso a las ventas, ¿no? A lo mejor sería conveniente descatalogarlo.

-Pues nada, no te preocupes -responde **Pedro**-, iniciamos un estudio y vamos calculando los ratios de los productos.

Ha llegado la hora de pasar a los números, ellos te indicarán en gran medida si has organizado bien o no tus operaciones comerciales, si has conseguido los resultados esperados o si te has alejado mucho de ellos. Además de indicarte el grado de consecución, te ayudarán a detectar qué te alejó de tus objetivos iniciales y te marcarán los puntos donde habrás de aplicar mejoras.

Para ello, cuentas con unas expresiones matemáticas, llamadas ratios.

Presta atención y veamos en qué consisten.

Los ratios son coeficientes o proporciones que ofrecen unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de los cuales se relacionan entre sí dos datos con el fin de analizar la situación económica y financiera de la empresa.

Para controlar las operaciones de compraventa

internacionales tendremos que calcular los ratios de ventas.

¿Quieres saber cuáles son lo más usados?

Los ratios que pueden ayudarnos a controlar las operaciones con el exterior son entre otros:



- ✓ **El ratio de expansión de ventas:** Es el coeficiente resultante entre las ventas de un año y las del año anterior.

$$\text{Expansión de ventas} = (\text{Ventas año } n / \text{Ventas año } n-1) \times 100$$

El porcentaje resultante cuanto mayor sea mejor, indicará en que medida han aumentado nuestras ventas con respecto al año anterior. Este coeficiente se puede calcular tanto en unidades de producto como en unidades monetarias.

- ✓ **El ratio de rotación de stocks:** Es el cociente entre las ventas y el valor de los stocks , ambos a precio de coste.

$$\text{Rotación de stock} = \text{Ventas} / \text{Stocks}$$

Este indicador nos mide la necesidad de inversión de stocks según las ventas, y cuanto mayor sea, mejor, más ventas somos capaces de generar sin tener que invertir en stocks.

- ✓ **El ratio de cuota de mercado:** Refleja la parte del mercado que ocupa una empresa dentro de él. Se calcula dividiendo la cifra de ventas de la empresa en el sector por las ventas del sector en el mismo período de tiempo.

$$\text{Cuota de mercado: } \text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas del sector}$$

- ✓ **El ratio de participación de un producto en el total de ventas:** Es el cociente de las ventas del producto que queramos contemplar entre las ventas globales en unidades monetarias.

$$\text{Cuota de un producto en el total de ventas: } \text{Ventas del producto } X / \text{Ventas totales}$$

Para saber más

Te animo a que veas el contenido de este enlace, en él encontrarás más información sobre ratios.

[Explicación de ratios financieros de una empresa.](#)

5.- Control de calidad de operaciones internacionales.

Caso práctico

Ana García, encargada de la elaboración de los procesos de estandarización de las operaciones consultaba a **Pedro Domínguez**.



-**Pedro**, necesito, por favor, que me pases una relación con las normas de envasado del producto de referencia

XXW-R.PC_platinum -solicitaba **Ana** a **Pedro**-, creo que actualmente no se han contemplado algunos detalles de las últimas normativas que han entrado en vigor y por eso nos lo devolvieron los clientes, se negaron a responsabilizarse de la parte del transporte que según fijado en contrato les correspondía a ellos, por no cumplir estas normas.

-¡Pues vaya! Lo mejor será que nos centremos y fijemos un sistema de gestión y control de calidad en las operaciones, así tendremos protocolos de actuación para todos los procesos y además actualizados, y aunque su implantación sea larga y requiera esfuerzo, con el tiempo nos alegraremos y nos ahorraremos muchos problemas.

Si pretendes que la satisfacción de tus clientes se prolongue en el tiempo y se traduzca en relaciones comerciales de larga duración, no debes descuidar la calidad de tus operaciones internacionales.

Es importante que controles la calidad en la comercialización de tu empresa, como sabes, el concepto de calidad ha evolucionado y no sólo has de ofrecerla como parte de tu producto o servicio final, sino que has de incorporarla desde el inicio de tu productividad, en tus materias primas.



En este punto, verás en qué consiste el control de calidad, presta atención.

El **control de calidad** es la relación de técnicas, mecanismos, acciones y herramientas que llevamos a cabo o utilizamos con el fin de detectar la presencia de errores.

El concepto de calidad actualmente, no es sólo entendido como una aplicación al producto final, sino que se refiere también al proceso productivo, no sólo se trata de comprobar la calidad sino de producirla.

Ahora veremos cómo se controlan **los pedidos de los clientes y proveedores**.

Lo fundamental en las operaciones comerciales ya sean nacionales o internacionales es cumplir con lo acordado al realizar la negociación y bajo los parámetros establecidos. Para ello es imprescindible llevar un control tanto de los pedidos realizados a los proveedores internacionales como los enviados a los clientes.

Para controlar el pedido hay que llevar un registro y control de los albaranes de salida y de entrada para cotejar en primer lugar que lo que sale o ha llegado es lo reflejado en albarán y que todo está correcto en cuanto a número, mercancía, embalaje, etc.

Una vez cotejadas las salidas y entradas con los albaranes hay que hacerlo con la hoja de pedido comprobando el presupuesto aceptado. En este momento se comprobará los plazos y los precios.

Cuando el recorrido de la mercancía es muy largo también se pueden ir haciendo seguimientos de forma secuencial por tramos territoriales comparando las entradas y salidas de las distintas plataformas distribuidoras.

Además del control de calidad de cara a los clientes y los proveedores que cada organización quiera fijarse y pacte, existe una normativa internacional para la gestión de la calidad, las normas **ISO**.

Has de saber que las **normas ISO** son una serie de disposiciones sobre calidad y gestión de calidad, que fija la Organización Internacional de Normalización para su aplicación en cualquier tipo de organización o actividad productiva de bienes o servicios. La función de esta normativa internacional para la gestión de la calidad es promover y desarrollar la estandarización y normalización de los procesos productivos, con el fin de cooperar en la facilitación del intercambio de bienes y servicios a niveles intelectuales, científicos, tecnológicos y económicos.

Estas disposiciones legales establecidas por ISO, son consecuencia de acuerdos internacionales y vienen a proporcionar a las organizaciones que las implantan ventajas entre las que destacan: el establecimiento de modelos de actividades para el personal que compone la organización mediante documentación, aumento de la satisfacción del cliente, aumento y mejora de la eficacia productiva.

A nivel nacional, España cuenta con AENOR, como la más conocida organización para la normalización y certificación de calidad.

Para saber más

En este vídeo podrás profundizar más sobre los sistemas de control de calidad y sus herramientas.

Herramientas Administrativas de la C...



[Resumen textual alternativo](#)

6.- Informes de seguimiento de operaciones internacionales.

Caso práctico

Ana García, por fin recibió en su correo toda la información que necesitaba poder elaborar un esbozo de los protocolos de actuación. Pero además propuso a **Juan**.



-Buenos días **Juan** –saluda **Ana**-, vengo a decirle que quizás sería conveniente que se hicieran informes de seguimiento a la red de ventas, hay datos que de estos informes podríamos sacar y nos vendrían muy bien para establecer los protocolos de actuación y estandarizar todos los procesos.

-No es mala idea, además también nos serviría en algunos casos para detectar el origen de errores y pérdidas y poder poner solución a tiempo y tomar decisiones sobre la forma de hacer las cosas.

Como sabes, para controlar, el tema que nos ocupa en esta unidad, es imprescindible, hacer un seguimiento. Para ello cuentas con una herramienta: el informe de seguimiento.

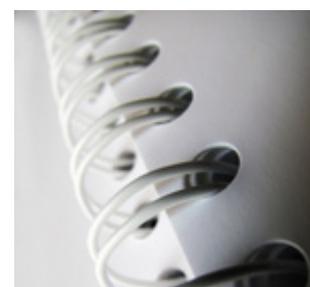
A la hora de hablar de este instrumento, es conveniente que nos detengamos y aclaremos qué es y en qué consiste.

Un **informe de seguimiento** es un instrumento que se realiza de forma periódica para ofrecer el estado en el que se encuentra el desarrollo de una operación o actividad.

Para hacer un informe de seguimiento es recomendable haber hecho previamente un Plan de Actuación.

¿Qué conseguimos con el informe de seguimiento?

- ✓ Comprobar que el desarrollo de la operación se está realizando según lo previsto y esperado, el plan



trazado.

- ✓ Si no es así, se acompaña a los pasos y tareas que componen el desarrollo de la operación comprobando y registrando variables como: tiempo empleado, recursos presupuestarios y actuaciones o decisiones tomadas no planteadas inicialmente.



Este informe ofrecerá la secuencia exacta del desarrollo de la operación, aportando todas las incidencias, consumos y resultados obtenidos en cada tarea y ayudará a la toma de decisiones sobre lo ocurrido para intentar evitar y solventar los errores y que el resultado de la operación termine siendo el objetivo acordado y esperado inicialmente.

El informe debe presentar una medida cuantitativa de los aspectos estudiados, para ello es necesario identificar y estandarizar previamente lo que se analizará y cómo se medirá, por lo que es preciso saber cuál es el valor esperado y cifrarlo.

Cada organización decidirá qué tipos y cuántos informes realizará para el seguimiento de sus operaciones.

Los más habituales son:

- ✓ Los informes de los comerciales: Supervisan la actividad de las operaciones, informe de visitas, de ventas, de la competencia, de viajes, de ventas perdidas, de incidencias, etc.
- ✓ Los informes de los directivos del departamento de ventas.
- ✓ Los informes que ofrecen las estadísticas.

Autoevaluación

El informe de seguimiento se hace para comprobar que cada miembro de los distintos departamentos de la organización hace su trabajo y cumplen el horario establecido.

- Verdadero.
- Falso.

Incorrecta, esta no es la función del informe de seguimiento.

Correcta. Muy bien has captado la idea.

Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta

7.- Sistemas de información y control de incidencias en operaciones de control internacional.

Caso práctico

-**Pedro** te acabo de enviar a tu correo una demostración de un programa de gestión de incidencias –comunica **Ana**-, es buenísima y facilísima de usar.



-La miraré, la verdad es que con tanta operación en el exterior y tanta documentación, requisito, y trámites distintos, últimamente estamos teniendo muchas incidencias. Yo tengo un archivo lleno pero nunca veo el momento de intentar resolverlas o tomar medidas sobre las que no tienen solución, solo vamos resolviendo y atendiendo las que son posibles solucionar sobre la marcha.

Has de saber, que de lo más importante que te suministran las operaciones de control y seguimiento, es la identificación y posible análisis de las incidencias, sin duda son una interesante fuente de información para nutrir las posibilidades de mejora.

¿Quieres saber cuáles son las incidencias más comunes en la compraventa internacional?



- ✓ **Incidencias legales:** se producen cuando las partes no cumplen con las obligaciones legales contraídas en contrato.
- ✓ **Incidencias tributarias:** son las derivadas del incumplimiento de la obligación tributaria que se genera en la compraventa internacional, por ejemplo, el IVA.
- ✓ **Incidencias contables:** tienen lugar cuando el cómputo del precio del contrato no es registrado correctamente en la contabilidad de una de las partes.
- ✓ **Incidencias relacionadas con la fabricación:** desperfectos, adecuación del embalaje, calidad, etc.
- ✓ **Incidencias relacionadas con el transporte:** roturas, pérdidas, retrasos, etc.

Los sistemas de información en las operaciones de control internacional son instrumentos que recopilan los datos de medición obtenidos en los ratios de control y procesados en los informes de seguimiento, registrando, organizando y almacenando los resultados para facilitar el seguimiento y evaluación de las operaciones, así como para apoyar y colaborar en la toma de decisiones.

Una vez recopilados y analizados los datos se tratan las incidencias.

¿Cómo se hace?

- ✔ Se detecta el problema que originó la incidencia.
- ✔ Se delimita el área problemática.
- ✔ Se estiman los posibles factores causantes del problema.
- ✔ Se determinan las mejoras.
- ✔ Se confirman los efectos de mejora.

Uno de los instrumentos más útiles de los sistemas de información para el control de incidencias es la hoja de control. **La hoja de control** sirve para reunir y clasificar las informaciones recopiladas en categorías. Además de recoger datos sobre el desarrollo de las operaciones se indica la frecuencia de observación.

Esta hoja de control es un instrumento para el control de incidencias que, entre otras cosas, permite:

- ✔ Clasificar los artículos defectuosos.
- ✔ Calcula la frecuencia de las incidencias.
- ✔ Verifica las tareas de seguimiento.

Existen muchos programas para el control y gestión de incidencias donde se almacenan y registran los datos de acuerdo a unos determinados criterios de clasificación y son gestionados para prestar apoyo a su tratamiento y resolución.

Para saber más

Aquí encontrarás una explicación muy completa de la utilidad y forma de uso de un programa de gestión y control de incidencias. Existe una nueva versión Gesio 7.0 en la nube o cloud, aplicado desde 2016.

Control de Oportunidades en el CRM de GESIO



Y aquí tienes un video divertido sobre el control y gestión en la nube:
TPV online, tienda online, boletines y mucho más.

GESIO - TPV ONLINE + TIENDA ONLINE + BOLETINES...



[Resumen textual alternativo](#)

Anexo.- Licencias de recursos.

Licencias de recursos utilizados en la Unidad de Trabajo.

Recurso (1)	Datos del recurso (1)	Recurso (2)	Datos del recurso (2)
	Autoría: Stokcbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD165.		Autoría: Danka K. Licencia: Uso educativo no comercial. Procedencia: http://www.sxc.hu/photo/1334987
	Autoría: No identificado. Licencia: Uso educativo no comercial. Procedencia: http://www.sxc.hu/photo/1328506		Autoría: Stokcbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas. públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. V43.
	Autoría: No identificado. Licencia: Uso educativo no comercial. Procedencia: http://www.sxc.hu/photo/1362246		Autoría: Svilen Milev. Licencia: Uso educativo no comercial. Procedencia: http://www.sxc.hu/photo/1188235
	Autoría: Svilen Milev. Licencia: Uso educativo no comercial. Procedencia: http://www.sxc.hu/photo/1083424		Autoría: Photodisc. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. V07.
	Autoría: Svilen Milev. Licencia: Uso educativo no comercial. Procedencia: http://www.sxc.hu/photo		Autoría: Celal Teber. Licencia: Uso educativo no comercial. Procedencia: http://www.sxc.hu/photo

	/1254520		/1305806
	<p>Autoría: Stokcbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. V 43.</p>		<p>Autoría: No identificado. Licencia: Uso educativo no comercial. Procedencia: http://www.sxc.hu/photo/1286889</p>
	<p>Autoría: Saleem Taqvi. Licencia: Uso educativo no comercial. Procedencia: http://www.sxc.hu/photo/1363446</p>		