


Original**El perfeccionamiento de la gestión comercial, su influencia en la eficiencia empresa****The improvement of commercial management, its influence on company efficiency**

Lic. Economía Rafael José Milán Romero. Jefe Contabilidad y Finanzas de la Unidad Empresarial de Base DIVEP. Bayamo. Granma. Cuba. [milan@divepgrm.co.cu] 

Recibido: 18/05/2020 | **Aceptado:** 4/11/2020

Resumen:

Teniendo presente el impacto que tiene todo lo relacionado con los procesos de dirección y su eficiencia, en el desarrollo de la actualización del modelo económico cubano, se realizó una investigación, con el objetivo de presentar un análisis integral de la gestión comercial y su influencia en la eficiencia económica de la entidad, detallándose los factores que influyen en ella así como los indicadores que lo reflejan. Es una referencia a la necesidad de ver la gestión empresarial como procesos integrados de estudios de mercados, la planificación, el ciclo interno y la satisfacción de clientes tomando como referencia a la información que brinda la contabilidad de gestión. Todos estos aspectos y otros que se relacionan con la temática abordada, así como fundamentos científico-metodológicos del trabajo, además de la importancia se exponen en la Introducción. En las conclusiones se presentan aspectos que resumen los aspectos fundamentales de la investigación, así como las recomendaciones para dar continuidad a su implementación.

Palabras claves: factores; proceso; matriz; eficiencia; impacto.

Abstract:

By remembering the impact that has all the related with the processes of direction and your efficiency, in the development of the update of the economic Cuban model, carried out an investigation, with the objective to present an integral analysis of the commercial step and your influence in the economic efficiency of the entity, by detailing the factors that bear upon she as well as the indicators that reflect it. It is a reference to the need to see the managerial step as integrated processes of studies of markets, the planning, the internal cycle and the satisfaction of clients by taking as reference to the information that offers the accounting of step. All of these

aspects and others that it is related with the themes put into port, as well as scientific methodological foundations of the work, besides the importance it is exposed in the introduction.

Keywords: factors; process; matrix; efficiency; impact.

Introducción

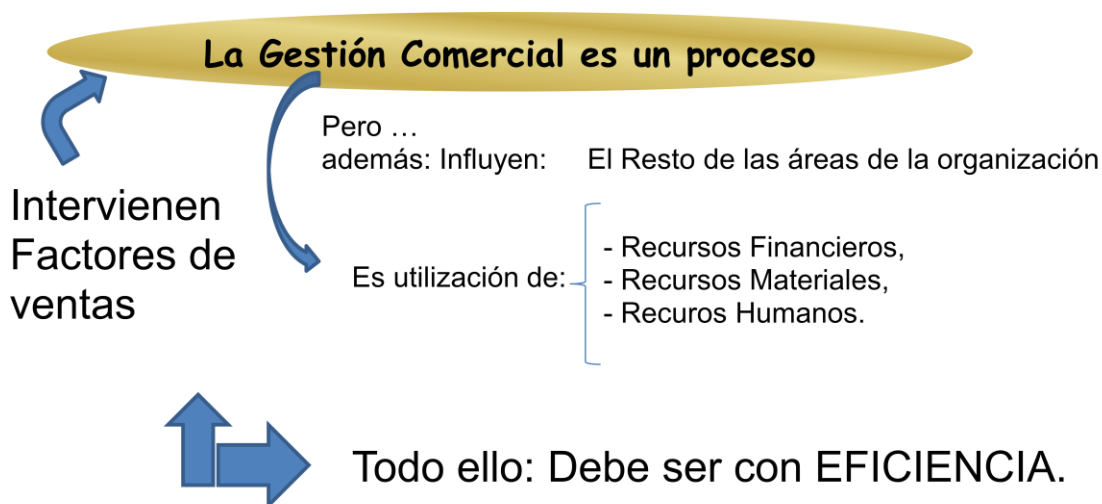
El desarrollo económico cubano exige afianzar la gestión eficiente de la economía de las empresas, es decir ese desempeño empresarial en función del cumplimiento de los planes, de su encargo estatal, en resumen, su función social dentro de la sociedad.

El presente trabajo trata de reflexionar sobre los resultados de la gestión del proceso comercial, considerando que su evaluación sea basada en criterios propiciados por la contabilidad de gestión, para lograr un proceso mucho más eficiente. En la evaluación de la situación actual nos encontramos ante la disyuntiva de determinar cuáles son los factores que afectan la eficiencia de la gestión comercial, al considerarse el hecho que actualmente se manifiestan aspectos que expresan reservas de eficiencia, que subyacen en la gestión comercial, expresados en la inestabilidad de las compras de productos de alta rotación, compras excesivas, sin tener presente la demanda, inventarios de lento movimiento por excesos de niveles medios por grupos de productos, ocurrencia de roturas y deterioros en los inventarios de mercancías almacenadas, niveles de utilidad bruta en ventas inferiores a lo esperado y capacidades de almacenaje estáticas para niveles inestables de circulación. La gestión comercial puede esconder reservas, a pesar de que pueda presentarse como eficiente, se trata entonces de evaluar esas reservas de eficiencia, mostrando un matriz de impacto que evalúe los factores y la influencia de ellos en el proceso de comercialización y su afectación en la eficiencia, proponiendo las acciones correspondientes para su superación. Este análisis tiene relevancia, dado que: profundiza en las técnicas de gestión comercial y su asociación directa a las técnicas de dirección, los métodos y estilos en la dirección aplicada a la eficiencia empresarial. Incita a dar continuidad al estudio y conocimientos de las técnicas de dirección, medidos con las herramientas necesarias para su correcta instrumentación en la organización. Demuestra que en el resultado de la gestión de una empresa es vital utilizar las herramientas necesarias para el logro de mejores resultados en la actividad empresarial. Se asume entonces que el cambio, con sentido innovador, es una necesidad en la empresa y no como un fin en sí mismo, sino como el medio necesario en la instrumentación de los lineamientos del partido y la revolución y el logro de una empresa mucho más competitiva, que se traduce en eficiente y eficaz.

Población y muestra

La presente investigación se realiza en la Unidad Empresarial de Base (UEB) División de Equipos y Piezas (DIVEP) Grama subordinada a la Empresa Comercializadora DIVEP, dentro del Grupo Empresarial Organización Superior de dirección Empresarial (OSDE): Grupo Empresarial de la Sideromecánica GESIME, la cual tiene como misión: Ofrecer soluciones integrales con profesionalidad y lealtad hacia el cliente, siendo la UEB DIVEP Granma, la principal comercializadora de las producciones y servicios del Ministerio de Industria y otras que le complementan en nuestro territorio, en las esferas de automoción, bienes de consumo, industrial y las construcciones, con un desarrollo sostenido de la innovación tecnológica y la calidad.

El proceso de gestión comercial es un eslabón básico en la entidad UEB DIVEP Granma, dado que su objeto social fundamental se basa, precisamente en el sector del comercio. La evaluación de este proceso se basa análisis en el estudio de indicadores definidos en la contabilidad de gestión, los cuales son reflejo de la gestión comercial como un proceso mismo, en el cual intervienen los factores de ventas, pero además influyen y forman parte del mismo el resto de las áreas de la organización, en esta gestión se determinan las necesidades y deseos de los clientes, con un esfuerzo concentrado de acciones y utilización de recursos para elaborar una oferta que sea capaz de satisfacer esa demanda.



En el movimiento de inventarios es preciso poseer una amplia visión del proceso, ver cómo se gestiona, para ello: Se debe ver El vínculo con la contabilidad de gestión.

Materiales y métodos

Inducción – Deducción: Se inducen situaciones que ayudan a describir el problema, diferentes momentos del proceso de la gestión comercial en el manejo de los inventarios. Análisis y síntesis: Se asocia, en lo fundamental, en la interpretación de los conceptos que se asocian al objeto de estudio, lográndose explicar las concepciones teóricas sobre el proceso comercial y lograr así explicar la propuesta realizada. Sistémico y estructural – funcional: Al evaluarse estructuralmente momentos de la actividad comercial y su manejo de los inventarios, se logra definir el proceder de cada momento. Criterios de expertos (especialistas): Se basa en la evaluación de lo definido por diferentes especialistas de la gestión comercial. La observación: Es aplicable, fundamentalmente en la etapa inicial, al observarse directamente el proceso del movimiento de inventarios, la evaluación directa de sus indicadores. Del análisis financiero y sus procedimientos: Aplicación de las técnicas de análisis aplicado a los indicadores que sirven de base para el análisis del tema de los inventarios, el capital de trabajo y su gestión.

Análisis de resultados

Marco teórico para el estudio de la Gestión Comercial en la UEB DIVEP Granma.

El desarrollo del marco teórico de la presente investigación, se expone en la presentación de ideas relacionadas con la actividad de comercialización y la influencia que esta ejerce en el resultado de la entidad, entendiéndose como tal la obtención de la eficiencia y eficacia necesaria para que sea el producto comercial un producto definido como de calidad. Su desarrollo se centra en la incidencia de los factores fundamentales y su impacto en la necesaria eficiencia y eficacia de la gestión comercial vista como un proceso, y por tanto su evaluación debe ser enfocada como tal; definición de la utilización de la información que brinda la contabilidad de gestión para la evaluación de la gestión comercial, mediante indicadores que midan su eficiencia y eficacia y para ello se tienen presente ideas o conceptos de autores nacionales, internacionales y el criterio del autor.

La evaluación de las causas y condiciones que generan desviaciones de lo deseado, en los diferentes procesos de la entidad, es vital en la búsqueda de la eficiencia, siendo un centro de reflexión la gestión comercial, la que define los canales operacionales de las empresas, entonces es preciso reflexionar sobre cómo una empresa produce un bien, crea un valor, y además ver que este es reconocido socialmente, precisamente en el acto de ser adquirido por un cliente, en el acto de la compra – venta, es decir en el proceso de gestión comercial. Autores como Muñoz., Cabrita., Ribeiro., y Diéguez., y Roncón (2015) consideran que la estrategia representa un proceso que facilita el reconocimiento de la situación actual de la empresa, desde

un punto de vista interno y externo, su posicionamiento en el mercado y la relación inter-organizativa, así como la determinación de planes de acción que permiten el desarrollo de ventajas competitivas y comparativas. Puede partirse entonces del criterio que la evaluación de la gestión comercial constituye un elemento esencial en el proceso gerencial.

El conjunto de acciones que se desarrollan en la actividad comercial se vinculan precisamente con el capital que se dispone y gestiona en la organización, es la actividad que involucra a todas las áreas para cumplir su fin, interviniendo en ello el manejo de esos recursos financieros y materiales, por parte de todas las áreas involucradas. A criterio de Gary (s.f.) "... una cosa es identificar lo que hace falta en el mercado y otra cosa, muy distinta, es introducirlo en él con un beneficio económico (...). Por lo tanto, es preciso considerar cuidadosamente las restricciones que le imponen a usted los recursos con que cuenta", pues se trata entonces que el proceso de comercialización gestione la venta, pero además se evalúe el resultado económico, con un concepto abarcador en los procesos directivos.

Al definirse los principios y las funciones para realizar la gestión comercial de los inventarios se plantea: "La gestión de inventarios, como principio básico se realiza con eficiencia y eficacia. La eficiencia relacionada con el ahorro de recursos; la disminución de los costos de inventarios y la rotación; la eficacia vinculada a la calidad del servicio, la satisfacción de bienes según la demanda y sus especificidades para el resultado final de la gestión" se coincide, pues el control y evaluación de la gestión comercial, asociada a los inventarios, debe ser integral.

Es decir es un concepto amplio en el cual se manifiestan los diferentes enfoques del proceso de gestión de los inventarios, donde actúa el enfoque sistémico que analiza el proceso de gestión comercial no como un acto aislado, sino como un conjunto de subprocesos, es decir un sistema, en el cual sus partes están interrelacionadas, el enfoque integral que es el análisis de la gestión de los inventarios se realiza basado en el trabajo de acción de todas las áreas, es decir la integración de todas las fuerzas de la entidad en el proceso de comercialización, el enfoque sostenible que trata sobre cómo hacer valer que la gestión de los inventarios genere ingreso, por las ventas planificadas, equitativas y sustente los gastos de la organización, lográndose crecimientos graduales y el enfoque de proceso que está basado en la gestión de las relaciones que se establecen entre las fases del proceso de comercialización, se valoran las causas y efectos entre cada una, es ver ese flujo material y su expresión en flujos financieros en su concatenación. Para el análisis de procesos es necesario evaluar la incidencia de todas las actividades comerciales, pero es preciso dividirlo para su análisis, es necesario poseer un nivel de síntesis y de abstracción para definir factores que pudieran incidir en el proceso de gestión comercial.

La determinación de los indicadores que miden la eficiencia del proceso de gestión comercial toma como punto de partida las variables esenciales de las técnicas de mercados, es decir aspectos relacionados con el producto, el precio, la distribución, la promoción y el control, para asociar factores influyentes en la eficiencia del proceso de gestión comercial.

Considerando que los factores claves de éxito, según los criterios de Porter, son aquellas capacidades que la empresa puede controlar y en las que tiene que sobresalir para lograr la ventaja competitiva, se puede entonces inferir que determinar los factores claves en la incidencia de los generadores de eficiencia es vital en el logro de esa ventaja competitiva. El liderazgo en costo se maneja, según el manejo que se realice en el logro de la eficiencia de cada actividad. Es por ello que se define que en el proceso de gestión comercial inciden factores que determinan una gestión eficiente o no de proceso, y cada factor se puede analizar o evaluar si se conocen las actividades que se asocian a cada fase del proceso y se miden mediante indicadores.

Entonces se trata de la asociación de cada factor a indicadores para poder realizar una identificación de incidencia real de los mismos.

Posibles asociaciones de los factores influyentes en la eficiencia empresarial:

De la variable producto se puede asociar como factor influyente el fuente u originario, donde se puede asociar a la evaluación de proveedores, las políticas de compras, el análisis de las entradas. "... mientras todas las empresas están inmersas en un proceso de racionalización de sus, cada vez más, escasos recursos, cobra especial relevancia la gestión de proveedores y las compras de la propia empresa". Teijelo (2010). El acto de la compra es determinante en el éxito de la posterior venta, es altamente influyente en los niveles de rotación de los inventarios; comprar significa incidir en la decisión del abastecimiento, no solo del lugar adecuado al cual hay que abastecer, sino definir el momento adecuado y la cantidad adecuada, pues se incide directamente en la rotación de los inventarios.

De la variable precio, podemos asociar como factor influyente el financiero, el cual se asocia a la evaluación de las políticas crediticia, de precio (asociado a la aplicación de tasas de márgenes comerciales), políticas de gestión de cobros. Un verdadero proceso de gestión comercial se mueve dentro el marco de las gestiones del capital de trabajo, está muy relacionado con las operaciones que generan dinero y a la vez erogan dinero de la organización, es por ello que la definición de políticas crediticias y de precios definen el retorno del dinero, el cual se necesita hoy más que mañana.

De la variable distribución, puede asociarse como factor influyente el técnico productivo el cual se asocia a los medios técnicos con que se cuenta para producir, para el proceso, evaluándose

las capacidades de las instalaciones, políticas de almacenaje, medios de izaje y manipulación de las mercancías, la tecnología puesta a disposición del proceso. Para la actividad comercial muy importante es tener existencias, pero el mantener esos inventarios presupone actividades que lógicamente tiene su costo. Por tanto si las existencias de inventarios ha sido un problema por la definición de generar inventarios de lento movimiento es preciso además tener presente "...que el costo del mantenimiento de existencias, incluyendo las comunicaciones puede constituir un drenaje significativo de las disponibilidades de tesorería..." Gary (s.f). Además señala "... los costos de los inmuebles (alquileres, impuestos locales, reparaciones, mantenimiento, etc.) se asignan de ordinario a los gastos generales del conjunto de la empresa y muy raramente se subdividen y atribuyen a las asignaciones de espacio para guardar existencias..." Gary (s.f.). El autor coincide con lo expresado y además considera que los gastos asociados a los inmuebles (que son utilizados como áreas de almacenaje) se ven como gastos operacionales necesarios de la actividad, y sí pueden ser necesarios, pero realmente es preciso definir además si son esos volúmenes de almacenes los que realmente se necesitan para esos niveles de ventas. Entonces pudiera evaluarse cuál es el valor de los inmuebles y sus gastos asociados sobre el promedio de inventarios que se mantiene. Se puede definir cuál es el valor de las ventas sobre el valor medio de los inmuebles, midiéndose la rentabilidad del almacenaje. De la variable promoción se asocia como factor influyente el potencial productivo. Se evalúa el resultado de las políticas de ventas, cumplimiento de los planes, satisfacción de clientes. Está muy relacionado con el cumplimiento de indicadores que determinan en el estado de rendimiento de la organización, pues va definiendo el nivel de cumplimiento de las ventas y con ello de los ingresos recibidos y a percibir.

De la variable control, puede definirse como factor influyente el evaluativo y de control. Es la propia evaluación de los indicadores. Como elemento indispensable de la dirección se centra este factor, pues es determinante evaluar, con un sentido abarcador de las operaciones y no centrar lo que comúnmente se evalúa: el cumplimiento de los planes de ventas. Es preciso ver más, es preciso controlar cada indicador que incida en las fases del proceso productivo. "...Por tanto, para lograr la eficiencia y eficacia en el empleo de sistemas y mecanismos de planificación, control y uso de los recursos con mayor grado de economía, es condición indispensable contar con métodos adecuados que permitan examinar y evaluar el cumplimiento de estos aspectos y ganar en prontitud y calidad de la información que se brinda para la toma de decisiones, en correspondencia con el comportamiento del entorno y los escenarios donde se mueve la organización." Aguilera (2017). Es precisamente la organización una fase del proceso directivo, en la cual se deben definir tareas, fechas de cumplimiento y responsables, ello debe

estar basado lógicamente en los objetivos claves de la gestión de la entidad, y son precisamente las estrategias comerciales puntos esenciales. Esta función es un factor clave de éxito para la entidad, pues se trata de hacer valer el papel de la sincronización de todos los esfuerzos por el logro de la eficiencia y eficacia empresarial en la fase de control.

Esquema: Determinación de los factores influyentes:

Acercamiento a los procesos evaluativos de la gestión comercial.

Se trata de lograr analizar cómo las actividades comerciales utilizan recursos materiales financieros y humanos, y lógicamente impactan, de una forma directa, en esa eficiencia de ese capital de trabajo del cual dispone y gestiona, y en definitiva lograr discernir todo aquello que implique distorsión de lo previsto, para hacer los cambios necesarios en las acciones a desarrollar.

“Las áreas clave de rendimiento o las de resultados son aquellos aspectos de la unidad o la organización que deben funcionar con eficacia para que la unidad o la organización tengan éxito. Por regla general, estas áreas incluyen las actividades primordiales de la organización, o grupos de actividades relacionadas que se presenta en toda la organización... Stoner (s.f.) A criterio del autor, entonces se puede plantear que es el proceso de gestión comercial, un área clave dentro de la organización, y por tanto evaluar su eficacia debe ser un elemento esencial en la obtención de resultados positivos.

“El examen sistemático de las formas que tiene un negocio para lograr una ventaja competitiva sostenible, no puede realizarse a nivel de empresa como un todo. Es necesario conocer las unidades de negocio, separándolas en etapas estratégicamente relevantes, donde se tiene en cuenta todas las actividades que se realizan para añadir valor”. (Arencibia y Pérez 2001, p 6),

Lógicamente coincidimos en que es necesario ver en cada etapa del proceso de gestión comercial cuáles son las acciones que se realizan para añadir valor al proceso de comercialización, y lógicamente evaluar sus fisuras.

En la evaluación de la gestión comercial no se trata de partir del criterio de que el proceso es ineficiente, el problema está en evitar que el mismo llegue a un límite de gestión desequilibrada que manifieste ineficiencia. “Gran parte de los directores sólo se enfocan en medir los ingresos del mes; sin embargo, para predecir el crecimiento en ventas es importante considerar la medición de la efectividad y la eficiencia del proceso comercial” Echeverría (2017). Se trata entonces que aun cuando ese proceso de manifiesta como positivo, buscar, determinar y enmarcar las reservas de eficiencia y eficacia que se esconden durante las diferentes etapas de los procesos operacionales.

Es evidente que "... la gestión de inventarios dentro de la gestión logística y de las cadenas de suministro, constituye una limitantes para incrementar la eficiencia..." López (2011), coincidiendo en que este es un tema vital que impacta directamente en la eficiencia empresarial cubana. Esas reservas de eficiencia se pueden determinar mediante el análisis de los indicadores que brinda la contabilidad de gestión, es necesario que el mecanismo evaluativo del proceso de gestión comercial, a establecerse en el proceso de dirección, encamine y desarrolle acciones que minimicen los impactos negativos de cada factor influyente, valiéndose de parámetros comparativos de cada indicador y su evaluación cualitativa, no solo independiente, sino su relación con el resto de los indicadores que manifiesten la influencia en la eficiencia de la gestión, y con ello se logre que el análisis sea mucho más preciso.

A continuación se presenta el modelo de establecimiento de factores, indicadores y mecanismo de evaluación de procesos:

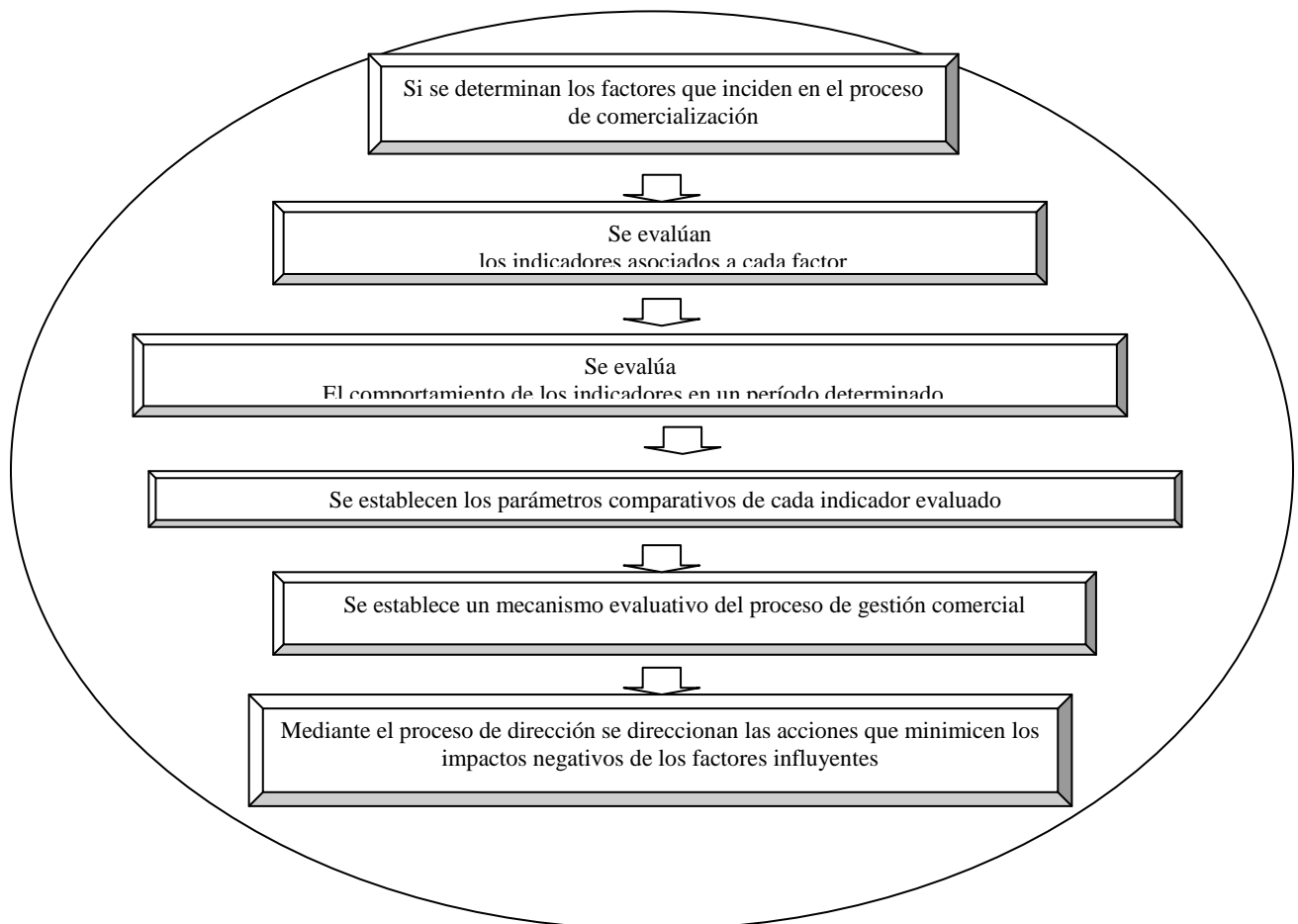


Fig. 1 Modelo de establecimiento de factores, indicadores y mecanismo de evaluación de procesos

Evidentemente todas las gestiones comerciales se reflejan, desde el punto de vista operacional, en el capital de trabajo de la entidad, pues la actividad comercial necesita y aplica los recursos en la propia actividad y es vital la evaluación de la aplicación de las políticas comerciales, pues

éstas deciden e impactan directamente en la rentabilidad. Es el camino de la búsqueda de la eficiencia y competitividad, "... el objetivo por lo tanto ... es elaborar una matriz específica de riesgo operativo en función de los factores claves que definen su naturaleza..." en la cual a criterio de Palma (2011) en su estudio sobre el riesgo operativo de las empresas financieras está definiendo la exposición de factores influyentes en el riesgo de las empresas a lo cual a criterio del autor, de eso se trata, de elaborar una matriz de impacto de los factores que inciden en la eficiencia de la gestión comercial, es decir en el resultado de la entidad.

Para poder actuar, la evaluación de la gestión es esencial, por lo cual es necesario conocer los factores incidentes, poder evaluar esa interacción o combinación de acciones y ver los resultados de eficiencia, como resultado del proceso de gestión comercial, en el cual intervienen los factores de ventas, pero además influyen y forman parte del mismo el resto de las áreas de la organización, en esta gestión se determinan las necesidades y deseos de los clientes, con un esfuerzo concentrado de acciones y utilización de recursos para elaborar una oferta que sea capaz de satisfacer esa demanda. Con el objetivo de evaluar los indicadores que influyen en cada factor, para determinar su impacto en la gestión comercial, se utiliza el método de la lluvia o tormenta de ideas, en el proceso de consulta con los especialistas, y se debate la influencia de los indicadores asociados en el proceso de gestión comercial. El trabajo grupal puede determinar indicadores asociados, como ejemplo mostramos la siguiente asociación:

Factor	Indicadores determinados por los especialistas, en el proceso inicial de la investigación, como de mayor impacto en el proceso de gestión comercial, y son tenidos en cuenta para los análisis de la presente investigación y que conducen al análisis de otros indicadores.
<u>Factor 1:</u> Factor fuente u origen	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los niveles de compras. • Incidencia de las compras en el nivel de inventarios promedio. • Incidencia de las compras sobre el nivel de ventas deseado.
<u>Factor 2:</u> Factor Financiero.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del Capital Neto de Trabajo. • Evaluación de los ciclos de cobros y pagos. • Análisis de la utilidad bruta en ventas obtenidos en la actividad comercial.
<u>Factor 3:</u> Factor técnico – productivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de las capacidades de almacenaje instaladas. • Evaluación de medios en el área de almacenaje para el logro de las ventas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los niveles de gastos de transportación para alcanzar el nivel de ventas deseado.
<p><u>Factor 4:</u> Factor potencial productivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los niveles de ventas. • Evaluación de los niveles promedio de inventarios. • Evaluación de la generación de inventarios de lento movimiento. • Evaluación de la generación de inventarios con roturas y deterioros.
<p><u>Factor 5:</u> Factor de evaluación y control.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la actividad comercial, poniendo énfasis solo en el cumplimiento de los niveles de ventas deseado. • Evaluación de indicadores del proceso de gestión de la manipulación de los inventarios y su control físico. • Evaluación de la gestión operacional comercial vista en procesos independientes. • Evaluación de la actividad comercial sin tener presente toda la incidencia en los resultados de eficiencia empresarial.

Luego de determinados los factores de mayor incidencia en el proceso de gestión comercial y determinados los indicadores a evaluar, en cada fase del proceso, asociados a cada factor, se procede al establecimiento de parámetros comparativos que permitan un mecanismo evaluativo del proceso de gestión comercial en su impacto en la eficiencia y eficacia de la gestión de la entidad.

La matriz de impacto definida por la intersección de filas y columnas y la evaluación de esa interacción está reflejada en: Las filas definidas por los factores y su asociación con las actividades de generación de procesos comerciales y las columnas definen el efecto y su evaluación. El entrecruzado manifiesta el impacto ocasionado por la relación causa – efecto, definiéndose así las relaciones de las variables del proceso de gestión comercial, denotando la interdependencia entre ellas. Para demostrar su interrelación se presentó el análisis de los indicadores previamente determinados como de mayor incidencia en el proceso de gestión comercial, a lo cual se le añade el criterio de medida de su impacto en la eficiencia, evaluándose la influencia de cada variable analizada.

Determinación de los criterios de medida:

Evaluación del impacto	Definición de la evaluación	Criterio de medida del impacto en la eficiencia y eficacia
Excelente	Si el resultado es superior a lo deseado.	Alto impacto positivo.
Positivo	Si el resultado es aproximadamente igual a lo predefinido.	Impacto positivo.
Negativo	Si el resultado es inferior a lo predefinido.	Impacto Negativo.

Conclusiones

- 1.- El basamento teórico para el estudio de la gestión comercial define que existen factores de gran influencia en la eficiencia de la gestión comercial misma y el resultado económico – financiero de las organizaciones, y su conocimiento se hace imprescindible para los procesos de dirección en las entidades cubanas.
- 2.- La gestión comercial es un proceso, que en su eficiencia es un generador positivo de costos, y por el contrario en su ineficiencia se convierte en su generador negativo de costos, muy asociado a los factores que inciden en la eficiencia de la gestión, los cuales pueden ser manejados a partir del análisis de su influencia, mediante la evaluación de sus indicadores asociados.
- 3.- Las políticas comerciales de compras, de generación de existencias, de ventas, de cobros y pagos impactan directamente en el Capital de Trabajo de la entidad y es fuente y resultado de la eficiencia financiera, lo cual puede ser medido mediante la matriz de impacto y los indicadores que definen esa eficiencia de la gestión.
- 4.- La evaluación de la eficiencia en la gestión comercial debe ser manejada como realmente se presenta, es decir como “un todo”, un proceso, y no como objetivos independientes de cumplimiento de un plan de ventas.

Referencias bibliográficas

- Aguilera, A. (2017). “El costo-beneficio como herramienta de decisión en la Inversión en actividades científicas.” Revista On-line ISSN 2073-6061. Creative Commons. uh@fayl.uh.cu. Pág. 1.
- Arencibia.B., Pérez, E.(2001). “Herramientas para la gestión”.Centro de Gestión Empresarial, Superación Técnica y Administrativa. Pág 6.

- Consejo de Ministros (2013). Decreto 315 del Consejo de Ministros. "Reglamento para el tratamiento y la gestión de inventarios, en particular el lento movimiento y ociosos". P. Gaceta Oficial Extraordinaria No. 37, de fecha 15/11/13. Artículo 3.
- Echeverría, M. (2017). "¿Cómo medir la efectividad y eficiencia del proceso de ventas? Edición digital incubasoft. Pág.1.
- Gary, J. (s.f.). *Las decisiones de marketing*. Deusto,S.A. Alameda de Recalde, 27 48009, Bilbao. ISBN: 84-234-1227-X. Pág. 111.
- Gary, J. (s.f.). "Las decisiones de marketing" Ediciones Deusto,S.A. Alameda de Recalde, 27 48009, Bilbao. ISBN: 84-234-1227-X. Pág. 23.
- Gary, Jones (s.f.). "Las decisiones de marketing" Pág. 180.
- Lopez, I. (2011). *Revista Ingeniería Industrial*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Cujae. Pág. 10-11.
- Muñoz, M.P.; Cabrita, M.R., Ribeiro, M.L., y Diéguez, G.(2015). *Técnicas de gestión empresarial en la globalización. Revista de ciencias sociales*. Universidad de Zulia. Venezuela. Vol. XXI, no.3, julio-set, 2015. Pág. 346-347.
- Palma, C. (2011). *¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo?* Revista *Revista ciencias Económicas* No.29, pág. 630.
- Tejielo, J. A. (2010). *Gestión de las compras de la empresa*. Revista digital INFORMA
D&B. S.A.U. (S.M.E.) Pág. 1.
- Stoner (s.f.) "*Administración*". Quinta edición. Editor Prentice Hall. Estados Unidos. Parte seis: Control. Pág. 646.