

La gestión comercial como dimensión clave en la dirección estratégica de empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador

Rafael Alberto Iturralde Solórzano¹

Fecha de recepción:
11 de abril, 2016

Fecha de aprobación:
30 de mayo, 2016

Resumen

La dirección estratégica es clave para las empresas que deseen mantenerse en un mercado altamente competitivo y más aún si sus expectativas son de crecimiento sostenible. Este artículo presenta una de las seis dimensiones fundamentales que conforman un modelo moderno de dirección estratégica, como lo es la Gestión Comercial. Se logra demostrar estadísticamente que, aun cuando esta dimensión podría a la vista de muchos ser obviamente fundamental, no todas las empresas la desarrollan adecuada y sistemáticamente, por medio de los elementos que la componen. Con base a encuestas aplicadas en empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador, se establecen y describen estos elementos. Se muestra el modelo de negocios lógico que debería seguirse en este mercado y principalmente se propone un modelo alternativo de negocios alineado con el Plan Nacional del Buen Vivir que articula sus objetivos con los objetivos empresariales macro, en particular con el legítimo derecho de estas empresas a sostenerse en el largo plazo.

Palabras clave:

Gestión Comercial, Dirección Estratégica, Desarrollo Empresarial

Abstract

Strategic management is a key aspect for companies looking to stay in a highly competitive market and even more so if their expectations are sustainable growth. This article presents one of the six key dimensions that make up a modern model of strategic direction, as is the Commercial Management. It can be statistically shown that, even if this dimension under the view of many could be obviously essential, not all companies adequately and systematically develop this dimension through the elements that compose it. Based on surveys of importing companies and distributors of raw materials in Ecuador, these elements are established and described. The logical business model that should be followed in this market is shown, and primarily an alternative business model aligned with the National Plan for "Buen Vivir" is proposed that articulates its objectives with macro business objectives, particularly with the legitimate right of these companies to sustain in the long term.

Keywords:

Commercial management, Strategic Management, Business development

¹Docente investigador de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. Facultad de Administración. riturraldes@ulvr.edu.ec

Introducción

El desarrollo organizacional del sector comercial importador de materias primas en Ecuador se ha visto afectado por diversos factores, sean estos de mercado, normativas legales o las propias habilidades directivas, entre otros, que no le han permitido alcanzar los niveles esperados en las empresas que componen dicho sector. De acuerdo al ranking de competitividad del Foro Económico Mundial, mostrado en la tabla 1 del Global Competitiveness Index 2016–2017 rankings and 2015–2016 comparisons GCI 2016, en 2016 el Ecuador se ubica en el puesto 91 entre 138 países, en tanto que en 2015 se encontraba en el puesto 76 entre 140 economías. El líder mundial en competitividad es Suiza con índice de Competitividad Global, ICG, de 5.81, seguido de Singapur (5.72) y de Estados Unidos (5.70).

Este artículo busca proponer una adecuada estructura de la dimensión “Gestión Comercial” para el sector de mercado mencionado, además de definir los elementos que la conforman que pretendan aportar a la mejora de la competitividad y en consecuencia al desarrollo empresarial. La Gestión Comercial puede ser entendida como la interacción coordinada de aquellos elementos de la administración general que se orientan a garantizar el crecimiento de la organización dentro de un mercado determinado. Por otra parte, la Dirección Estratégica puede ser entendida como una ciencia orientada a desarrollar las potencialidades de una empresa que aseguren su supervivencia y crecimiento sostenible en el largo plazo. Es por medio de la generación de la actividad comercial, con crecimiento económico incluido, que se puede generar el buen vivir, basado en la producción y comercialización de bienes y servicios.

Metodología

La investigación fue realizada en la ciudad de Guayaquil, en el periodo comprendido de octubre de 2015 hasta septiembre de 2016. Tiene enfoque mixto, esto es, cualitativa pero a su vez con claros rasgos cuantitativos. La ruta metodológica seguida inició con una revisión bibliográfica que permitió, desde una perspectiva teórica, identificar los elementos claves de la Dirección Estratégica, los cuales fueron agrupados en seis dimensiones de acuerdo a sus características y naturaleza. Una de esas dimensiones es la Gestión Comercial.

Con las dimensiones y sus respectivos elementos definidos, se pasó a una segunda fase en la cual se realizaron encuestas a 25 empresarios del sector importador y comercializador de materias primas cuyo principal criterio para formar parte de esta muestra es que tuvieran varios años de experiencia en el sector empresarial ecuatoriano. A estos empresarios se les pidió calificar la importancia de cada una de las dimensiones mostradas, las cuales fueron: Planeación Estratégica, Gestión del Talento Humano, Gestión Comercial, Evaluación y Control, Gestión Operativa y Gestión del Conocimiento. La particularidad que tuvo esta evaluación es que, por su naturaleza, el entrevistado escogió solo una calificación para cada dimensión de modo que al mismo tiempo se obtenía un ranking de ubicación relativa de cada dimensión respecto a las demás. Del mismo modo se pidió indicar si realmente se aplicaban todos los elementos que conforman la dimensión de la Gestión Comercial, lo cual equivalía a poder demostrar dicha aplicación con políticas, planes, resultados comparativos, registros u otras actividades que evidencien dicha aplicación.

Resultados

Prueba de hipótesis

Se realizó el proceso de prueba de hipótesis aplicando la distribución “t”, la cual no es diferente a hacerlo con la distribución normal, excepto porque se usa una tabla distinta y debe darse el número de grados de libertad. (Levin y Rubin, 2010, p. 348). Se aplicó el caso de una sola cola, específicamente de cola izquierda o inferior.

La hipótesis nula o “Ho” fue: La dimensión “Gestión Comercial” es muy importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica de modo que recibirá una calificación promedio de al menos 0,9. Dicho de otra manera: $H_0: \mu = 0,9$ (Parámetro de población hipotético).

La hipótesis alternativa o “H1” quedó planteada de la siguiente manera:

H1: La dimensión *Gestión Comercial* no es importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica de modo que tendrá una calificación en promedio por debajo de 0,9.

En otras palabras: $H_1: \mu < 0,9$.

La media de la muestra fue $\bar{X} = 0,70$. La desviación estándar de la muestra $s = 0,30$.

$n = 25$, tamaño de la muestra. Calculamos el límite inferior de la región de aceptación; $t = 0,83$. $\alpha = 0,05$, nivel de significancia para probar esta hipótesis. Para una distribución t, el valor de z para un área bajo la curva de 95% con una cola izquierda o inferior, es $t = 1,711$. Dado que se trata de una prueba de cola inferior, o cola izquierda, por convención este valor equivale en un gráfico de distribución $t = -1,711$.

Calculamos el valor estandarizado t, obteniéndose el valor de $t = -4,90$. Por tanto, al encontrarse este valor por debajo del valor t, es decir, por estar fuera de la región de aceptación, estamos en capacidad estadística de decir que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa.

Dicho de otra manera, podemos afirmar, desde un punto de vista estadístico que, para el sector empresarial de las empresas importadoras y comercializadores de materias primas en el Ecuador, la dimensión *Gestión Comercial* no es relevante dentro de sus prácticas de Dirección Estratégica. Esto se muestra en la figura 1.

Los elementos claves que conforman la dimensión *Gestión Comercial* y que son productos de esta investigación, mostrados en la tabla 1, son: **1.** Constante seguimiento y análisis de la competencia. **2.** Crecimiento

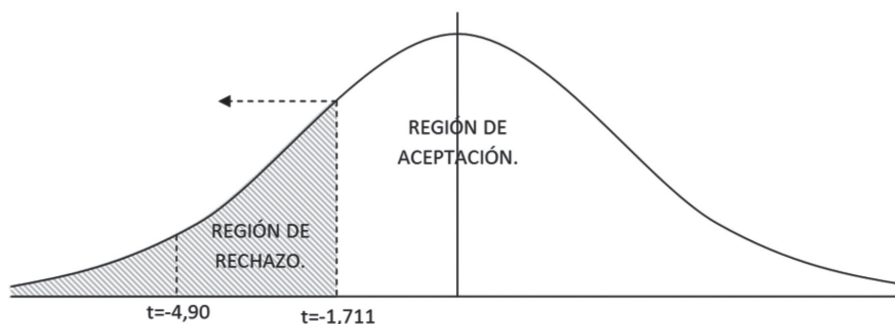


Figura 1. Gráfica de prueba de hipótesis. Distribución “t”. Prueba de cola izquierda o inferior.

Tabla 1. Elementos de la dimensión *Gestión Comercial*

Elementos de la dimensión Gestión Comercial	Porcentaje de empresas que incluyen estos elementos en sus prácticas de Dirección Estratégica
Constante seguimiento y análisis de la competencia	84%
Crecimiento basado en una estrategia de enfoque en su mismo mercado y mismos productos	72%
Identificación de necesidades del cliente generadas posterior a la venta	64%
Permanente búsqueda de oportunidades de negocios como único y principal objetivo de todo integrante de la organización	44%
Crecimiento basado en una búsqueda de otros mercados y otros productos incluso más allá de core business	40%

basado en una estrategia de enfoque en su mismo mercado y mismos productos. **3.** Identificación de necesidades del cliente generadas posterior a la venta. **4.** Permanente búsqueda de oportunidades de negocios como único y principal objetivo de todo integrante de la organización. **5.** Crecimiento basado en una búsqueda de otros mercados y otros productos incluso más allá de core business.

Elementos de la Gestión Comercial

Aunque existen otros elementos que también integran la dimensión de la Gestión Comercial, los aquí propuestos son el producto de la fundamentación teórica y de las encuestas realizadas a empresarios del sector. Sin embargo, desde lo teórico, no podemos dejar de señalar que los otros elementos también deben ser considerados dentro de la gestión comercial impulsada por la alta gerencia. Muchos de estos otros elementos están relacionados transversalmente como otras dimensiones de la Dirección Estratégica, como es la de Gestión del Talento Humano. Así pues, destacan elementos tales como el reclutamiento y la selección de la fuerza

de ventas, la motivación a los vendedores, los planes de comisiones e incentivos, la capacitación y la evaluación de la Gestión Comercial.

Modelo de Negocio

La figura 2 muestra el modelo de negocio para las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador, el cual ha sido elaborado a partir de la revisión bibliográfica o fundamentación teórica, de la experiencia del autor, de las entrevistas a empresarios del sector en estudio y finalmente también de la validación del modelo preliminar realizado por los expertos panelistas bajo el método Delphi.

La empresa nacional importa las materias primas e insumos de acuerdo a sus necesidades proyectadas y mantiene un inventario local que irá despachando conforme su actividad y eficacia comercial así lo permita, obteniendo un adecuado margen de ganancia que estará en función de lo que el mercado le permita, asegurando que todos sus costos sean cubiertos, incluyendo los temas impositivos no recuperables.

“Un modelo de negocio describe las bases

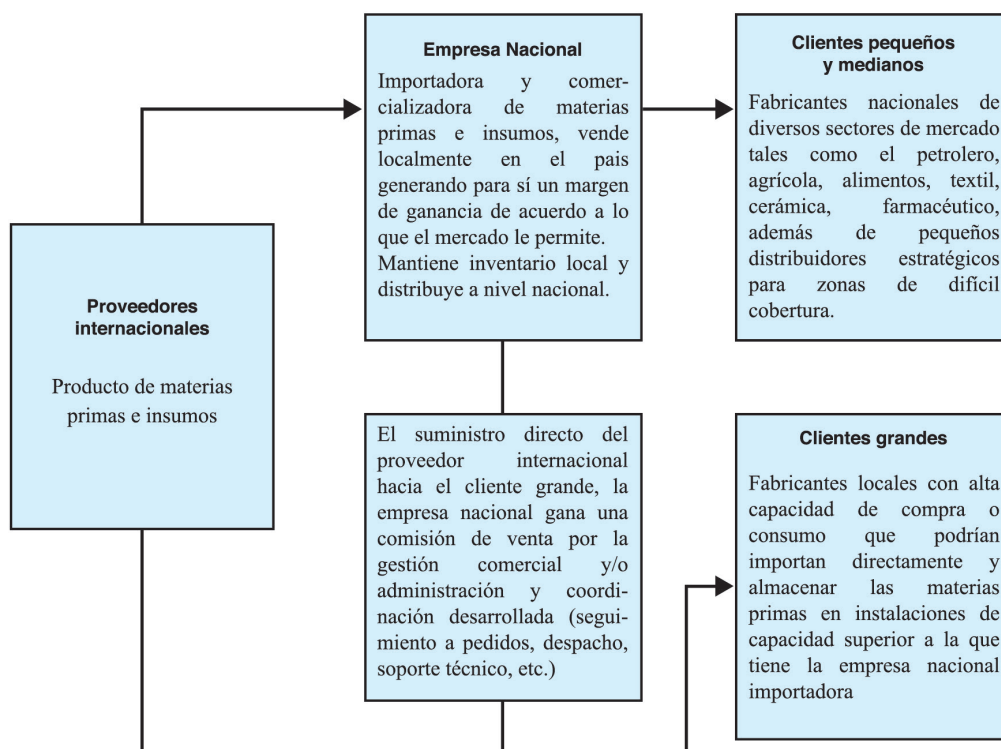


Figura 2. Modelo de negocio para las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador.

sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 14). La empresa importadora crea valor para sus clientes por la reducción de los costos, la reducción de riesgos y por la comodidad.

“La innovación en modelos de negocio puede tener cuatro objetivos: satisfacer necesidades desatendidas del mercado; comercializar nuevas tecnologías, productos o servicios; mejorar, desbaratar o transformar un mercado existente con un modelo de negocio mejor, y crear un mercado totalmente nuevo”. (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 244).

Modelo alternativo de negocio

En la figura 3 se muestra la propuesta de modelo alternativo de negocios para las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador, modelo con el cual este tipo de empresas puede iniciar un proceso de mutación o transición hacia las exportaciones.

Se trata de explotar el olfato comercial que estas empresas tienen pero ahora con visión local, identificando oportunidades y necesidades en los mercados internacionales desde los que actualmente se proveen, y atender dichas necesidades con productos locales que muchas veces son de excelente

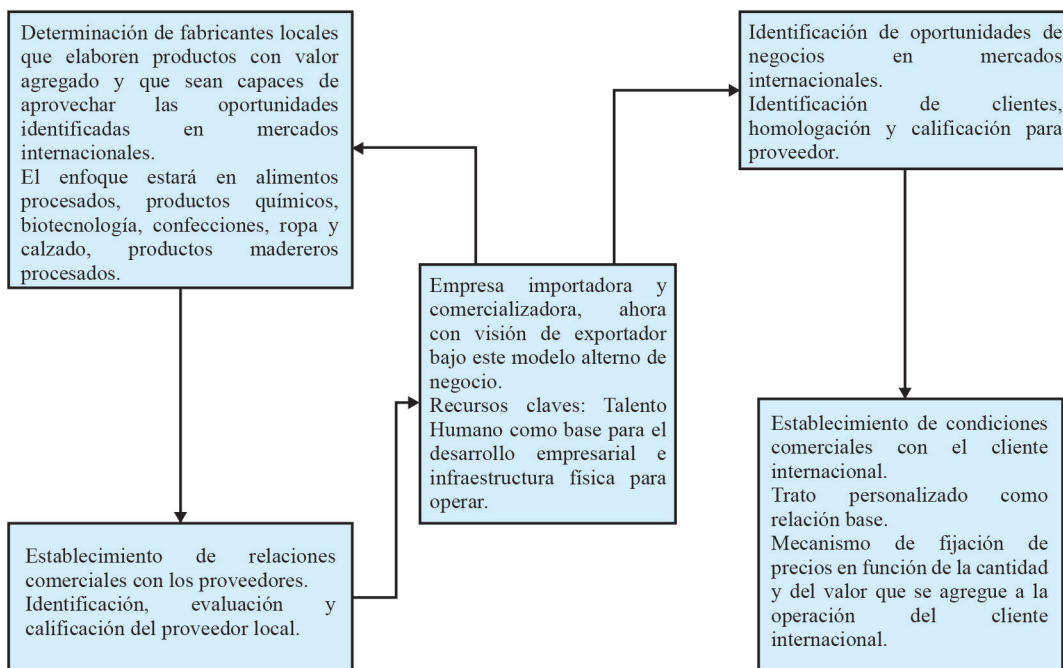


Figura 3. Modelo alternativo de negocio.

calidad, pero que no encuentran espacio dentro de ese nexo o vínculo gestor operativo que mueva o facilite la relación comercial.

Este modelo alternativo de negocios apunta a fortalecer la meta 10.1 del objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir (2013) y que dice: “Incrementar la participación de exportaciones de productos con intensidad tecnológica alta, media, baja y basado en recursos naturales al 50,0%” (Senplades, 2013, p. 306).

Para Osterwalder y Pigneur (2011), un modelo de negocio se divide en nueve módulos básicos que son: actividades clave, asociaciones clave, recursos clave, estructura de costos, relaciones con clientes, segmentos de mercado, propuestas de valor, canales y las fuentes de ingresos (pp. 18-

19). Para este modelo alternativo propuesto, los módulos se detallan a continuación:

Segmentos de mercado: Se buscarán oportunidades de negocios particularmente en sectores industriales y comerciales fuertes en mercados internacionales que acojan favorablemente los productos ofrecidos desde nuestro país.

Propuestas de valor: Dada la masa migrante residente actualmente en otros países, la creación de valor puede residir en el acercamiento a estos potenciales clientes de productos tradicionales ecuatorianos, pero con valor agregado, que signifique desde lo emocional un aspecto importante el poderlo conseguir en sus lugares actuales de residencia.

Canales: Son dos los principales canales a utilizar. El primero es mediante un acuerdo comercial con un distribuidor en el país de destino y el otro es a través de un cliente o usuario final de la materia prima nacional.

Relaciones con clientes: El trato personalizado, desde nuestro punto de vista, es la mejor estrategia de atención que se puede aplicar, al menos al inicio de la relación y hasta lograr afianzarla de manera permanente.

Fuentes de ingresos: Se sugiere un mecanismo de determinación de precios fijo, que puede variar solo en función de los incrementos que localmente hagan los fabricantes locales que hacen las veces de proveedores.

Recursos clave: El principal recurso clave será el talento humano como fuente principal generadora de ideas, planes, mejoramiento de procesos, identificadora de oportunidades y aportadora de mayores niveles de eficiencia y productividad a los procesos de la organización.

Actividades claves: La principal actividad estará enfocada en la identificación de las necesidades de mercados internacionales y en la aceptación u homologación de los productos nacionales a ser exportados.

Asociaciones clave: La principal asociación es con los fabricantes locales de los productos que han sido identificados por la organización con la finalidad de atender una necesidad localizada en un mercado internacional. Es evidente que el énfasis se pondrá en proveedores o productores locales con precios y calidad competitivos internacionalmente.

Estructura de costos: Dado que la estructura está ya montada, se puede funcionar más o menos con costos fijos similares a

aquellos que se tienen bajo la modalidad de importador. Se debe analizar y determinar si la infraestructura local es suficiente para operar y apoyar la cadena logística de exportación.

El modelo alterno de negocios propuesto es coherente con el objetivo 12 del Plan Nacional del Buen Vivir que en el numeral 12.3. (Profundizar una política comercial estratégica y soberana, articulada al desarrollo económico y social del país), en sus literales d y e señalan:

d. Impulsar la participación de pequeños productos tanto de las MIPYMES, así como del sector de la Economía Popular y Solidaria en las exportaciones a través de asociatividad o identificando segmentos de mercado mundial para sus productos.

e. Consolidar los mercados externos existentes, con énfasis en los países de la región e impulsar la promoción de productos no tradicionales, con valor agregado y los pertenecientes a la transformación de matriz productiva. (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013, p. 347).

Discusión

Según Johnston y Marshall (2009) “la fuerza de ventas muchas veces es la primera en observar los cambios en la estrategia y las actividades de la competencia.” (p. 14). El seguimiento permanente a la competencia es uno de los elementos claves en la Gestión Comercial. Dicho seguimiento es responsabilidad directa de los miembros integrantes del equipo de ventas quienes a manera de termómetro sensor del mercado, deben transformarse en el primer indicador de cambios en políticas y movimientos en general de la competencia.

Una de las fuentes generadoras de negocios para la organización se deriva de la misma

calidad de atención que la empresa le brinde a sus clientes ya sea por más del mismo producto o por otros que el cliente esté dispuesto a incorporar al paquete negociado a manera de premio (si se quiere) y con base en el buen servicio recibido de su proveedor. “Este tipo de servicio posterior a la venta puede generar grandes dividendos, tanto para el vendedor como para la compañía que representa.” (Johnston y Marshall, 2009, p. 52).

El equipo comercial debe estar atento al mercado, a sus clientes actuales y potenciales e incluso a aquellos que inicialmente se hayan mostrado negativos respecto al producto ofrecido. Ningún proveedor puede dar por sentado que tiene o es dueño de un cliente o cuenta particular. De acuerdo a Peter y Olson (2006) “el comportamiento del consumidor es dinámico porque los pensamientos, sentimientos y acciones de cada consumidor se modifican a cada instante”. (p. 7).

“Una cuestión clave es si el producto mismo posee una ventaja competitiva clara, que pagarían los consumidores, o debe crearse una con base en otras variables de la mezcla de marketing”. (Peter y Olson, 2006, p. 471). Ahora bien, no se trata solamente de crearle más valores al producto o servicio ofrecido, sino también ser coherentes y objetivos al momento de establecer si dichos agregados representan un valor tal que el cliente está realmente dispuesto a pagar por ese adicional.

De acuerdo a Promove Consultoría y Formación SLNE (2012):

A menudo, las empresas tienen clientes que compraron productos algún día pero que hace tiempo que no lo hacen. Deberá analizarse cuántos clientes inactivos hay en la cartera, ya que este porcentaje suele

ser muy alto. Reactivar un cliente que ya está en cartera es hasta siete veces menos costoso que captar un nuevo. (p. 18).

Una de las estrategias de ventas, muchas veces pasadas por alto y que suele dar muy buenos resultados, es no descuidar y cada cierto tiempo reactivar el registro de clientes que en el pasado no hayan optado por el producto que se les ofrece, sino más bien decidieron la oferta de la competencia. Todo cambia, incluida la percepción de calidad de producto y servicio de los clientes actuales y potenciales. Por tanto, la cita anterior se la debe tomar desde dos ángulos, el primero, para estar atentos siempre la oportunidad que genere a la empresa alguna eventual insatisfacción por parte del cliente con el producto que le sumista la competencia. Del mismo modo, la otra perspectiva de la cita anterior está relacionada a que la empresa nunca debe bajar la guardia, es decir, debe mantener sus estándares de calidad y servicio.

De acuerdo a Promove Consultoría y Formación SLNE (2012), los factores claves para fidelizar clientes son: Calidad y seriedad en la relación. Orientación al cliente. Inspirar confianza. Tratar los clientes como individuos. Facilitar los procesos de compra. Ofrecer una buena impresión. Mantener el contacto con los clientes ya existentes. (p. 23). El primer paso en el crecimiento sostenible de las organizaciones es mantener sus clientes actuales. Muchas veces el mercado y la competencia vuelven sumamente complejo el incrementar la cartera de clientes, pero lo que una empresa que busque sostenerse en el mercado no se puede permitir, es perder a sus clientes actuales. La calidad del producto y del servicio en este sentido serán factores decisivos en este fin. La atención personalizada, el escuchar al cliente y

atender sus necesidades, así también como sus quejas y reclamos y darles a estos un tratamiento acorde a un procedimiento claro y adecuado, aportarán también a mantener los clientes actuales. Finalmente, la orientación clara hacia el cliente es una política que debe ser entendida y difundida entre todos los integrantes de la organización sin importar el área o la tarea que desarrolla al interior de la empresa.

Elementos que conforman la dimensión Gestión Comercial

Constante seguimiento y análisis de la competencia

El elemento al cual los empresarios le dan más importancia dentro de la dimensión Gestión Comercial, es el seguimiento permanente y el análisis de las actividades, movimientos, estrategias aplicadas y todo lo concerniente a la competencia. De hecho, estemos de acuerdo o no con este resultado, el 84% de las empresas encuestadas la señalan como el punto de partida de la gestión comercial. Y es que tener monitoreada y medida a la competencia será un factor que incida directamente en las estrategias que una empresa desee aplicar. Para lograr esto, la fuerza de ventas juega un rol principal por su contacto diario y casi directo con sus competidores y ejecutivos de ventas que laboran para otras compañías.

En este orden de ideas, Johnston y Marshall (2009) señalan que:

La fuerza de ventas debe ser una vía que permita sentir el mercado, pero otras serían observar los actos de los clientes y de la competencia en las ferias del ramo, llevar a cabo investigaciones de mercado, y observar las quejas de los clientes. (p. 75).

Crecimiento basado en una estrategia de enfoque en su mismo mercado y mismos productos

Este elemento del modelo de Dirección Estratégica prioriza el concentrarse inicialmente en desarrollar y explotar hasta agotar el mercado que actualmente la empresa atiende y la promoción de sus mismos productos y servicios. Esta es una estrategia de crecimiento que consiste en aprovechar todo el camino y buen prestigio ganado con los clientes actuales y ofrecerles más de los productos que actualmente conforman el portafolio o mix de la empresa.

Identificación de necesidades del cliente generadas posterior a la venta

Si la idea es el crecimiento sostenido de la organización, una de las políticas en este sentido para lograrlo es fomentar y mantener relaciones de largo plazo con los clientes. A su vez, a fin de fomentar estas relaciones de largo plazo, una de las actividades que se deben realizar posteriores a la venta es la identificación de otras necesidades del cliente.

Para Johnston y Marshall (2009) “la labor del vendedor no termina cuando ha realizado la venta. Después de realizada, debe proporcionar a los clientes diferentes servicios y ayuda para garantizar su satisfacción y para que vuelvan a comprar”. (p. 52). Esto es muy válido y aplicable en el modelo de negocio y servicio aquí propuesto para este mercado ya que, en tanto exista producción y venta por parte de los clientes hacia sus mercados, siempre existirá una necesidad de abastecerse derivada de sus operaciones. Estos mismos autores señalan al respecto de esto que “casi todas las compras que realizan las empresas están motivadas por las necesidades de sus procesos de

producción, su inventario de mercancías o sus operaciones diarias.” (p. 55).

Permanente búsqueda de oportunidades de negocios como único y principal objetivo de todo integrante de la organización

La empresa debe tener como una de sus políticas generales que todo colaborador entienda y sea consciente que su labor principal es aportar, desde sus funciones, a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, aun si no forma parte del área comercial.

De acuerdo a Promove Consultoría y Formación SLNE (2012), “la prospección es un proceso que consiste en identificar clientes potenciales, es decir, que puedan ser clientes del establecimiento ahora y en el futuro”. (p. 13). Todo integrante de la organización, desde sus funciones, tiene la capacidad para aportar con ideas generales e incluso con potenciales clientes para la organización. No se desconoce la responsabilidad directa del equipo comercial en este sentido, sin embargo, toda colaboración orientada hacia esta política suele derivar en resultados importantes para la empresa.

Crecimiento basado en una búsqueda de otros mercados y otros productos incluso más allá de core business

Una vez agotada la oferta de los productos actuales de la empresa en los mercados que usualmente atiende, corresponde buscar otros mercados a los cuales los productos actuales les sirvan aun cuando sea para una aplicación distinta de ser el caso. Del mismo modo, cuando el crecimiento se estanca o se ha saturado el mercado, es momento para incorporar otras líneas de negocios a las ya existentes y ofrecerlas a los clientes actuales o potenciales, en ese orden.

En este aspecto, Promove Consultoría y

Formación SLNE (2012) señala que “es preciso hacer un ejercicio de reflexión y pensar a que otros tipos de clientes podría dirigirse el negocio además de los actuales”. (p. 13).

De acuerdo a Promove Consultoría y Formación SLNE (2012):

Deben buscarse nuevos clientes que tengan un alto grado de probabilidad de necesitar el producto o servicio que se vende en el negocio. Por lo tanto, se trata no solo de captar clientes, sino adquirirlos inteligentemente, captar el cliente idóneo, aquel que puede reportar más beneficios para el negocio. (p. 13)

La cita anterior es coherente con este elemento de la Gestión Comercial particularmente porque no todo cliente identificado y captado se convertirá a futuro en un cliente recurrente que genere beneficios importantes para la organización. El filtrar y determinar la calidad del cliente resulta entonces un aspecto fundamental en la gestión del equipo comercial quienes deberán determinar los recursos invertidos en cada uno en función de lo que representan para la empresa.

Análisis y conclusiones

La prueba de hipótesis nos indica que para el sector de las empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador, la dimensión *Gestión Comercial* no es relevante dentro de sus prácticas de Dirección Estratégica. Esto nos invita a muchas reflexiones. Si se presenta este resultado como concluyente es probable que desde el sector empresarial se argumente que esta sí es una dimensión muy importante. La clave reside en que, de la manera como fue planteada la investigación y obtenida la información, se ha podido demostrar

que no se están aplicando adecuadamente los elementos que conforman la dimensión *Gestión Comercial* al nivel que las exigencias del mercado lo demandan, aun cuando el sector empresarial en estudio esté suponiendo una adecuada aplicación de dicha dimensión. El tema es que la *Gestión Comercial* no es solamente vender sino que involucra una serie de elementos adicionales, de los cuales en este artículo estamos proponiendo los principales a partir de la fundamentación teórica y de las encuestas realizadas. Los empresarios señalan que existen otras dimensiones dentro de la Dirección Estratégica más importantes que la Gestión Comercial, tal es el caso de la misma Planificación Estratégica, lo cual es entendible, aceptable y coherente, pero no reivindica a la Gestión Comercial como dimensión fundamental de la Dirección Estratégica.

Por lo anterior, el modelo alterno de negocios que se propone en este artículo responde a las políticas de gobierno y a su vez deriva en una alternativa viable para las empresas importadoras y comercializadoras que les permite diversificar su actividad y aportar, con base en su experiencia y conocimiento en el comercio exterior, a la colocación de la producción nacional en mercados más allá de las fronteras nacionales.

Referencias

- Johnston, M. y Marshall, G. (2009). *Administración de Ventas* (9ª ed.). México, D. F., México: McGraw-Hill
- Levin, R. y Rubin, D. (2010). *Estadística para la Administración y Economía* (7ª ed.). R. Fuerte (Ed.). M. González (Trad.) México, D. F., México: Pearson Education.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. T. Clark (Ed.). L. Vázquez (Trad.). Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Peter, J. y Olson, J. (2006). *Comportamiento del Consumidor y Estrategia de Marketing* (7ª ed.). J. Blanco y Correa Magallanes (Trads.) México, D. F., México: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- PROMOVE Consultoria y Formación SLNE. (2012). *Atraer y fidelizar clientes. Cuadernos prácticos. Gestión Empresarial*. Santiago de Compostela, Galicia, España: C.E.E.I GALICIA.
- Senplades. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Recuperado de <http://www.buenvivir.gob.ec>

Para citar este artículo utilice el siguiente formato:

Iturralde, R. (julio-diciembre de 2016). La gestión comercial como dimensión clave en la dirección estratégica de empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador. *YACHANA, Revista Científica*, 5(2), 42-52.