

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN COMERCIAL EN ASOCIACIONES ARTESANALES. CASO DE ESTUDIO ASOARCAQ

COMMERCIAL MANAGEMENT STRATEGIES IN CRAFT ASSOCIATIONS. ASOARCAQ CASE STUDY.

Lalaleo-Analuisa Freddy Rodolfo ¹

¹ Instituto Superior Tecnológico España - ISTE. Ambato – Ecuador.
Correo: freddy.lalaleo@iste.edu.ec

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar estrategias de gestión comercial innovadoras para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha (ASOARCAQ); dado que, durante los últimos años, esta asociación ha presentado una serie de inconvenientes relacionados al tema comercial. Para ello, la metodología empleada presenta un enfoque mixto; es decir, cualitativo y cuantitativo, apoyada por una investigación bibliográfica que permitirá sustentar de forma teórica el campo y objeto de estudio. Adicional, se desarrolló un estudio in situ donde se aplicó una encuesta a sesenta y cinco personas para conocer el estado actual de la Asociación. Entre los principales hallazgos se evidenció falencias organizacionales que fueron acrecentadas a partir de la crisis sanitaria que vivió el mundo, debido a que el canal de mayor utilización por los asociados era únicamente la interacción entre productor y consumidor, lo cual fue afectado durante el periodo de confinamiento, es por ello, que surgió la necesidad de buscar nuevas alternativas para la comercialización del producto. En las principales conclusiones se menciona que a través de una planificación estratégica se pueden definir estrategias apropiadas que permitan mejorar la situación de la asociación y dar cumplimiento a los objetivos deseados.

Palabras clave: estrategias, gestión comercial, asociaciones, artesanos, planificación estratégica.

ABSTRACT

The objective of this research is to develop innovative commercial management strategies for the Leather and Related Artisanal Association of the Quisapincha parish (ASOARCAQ); given that, in recent years, this association has presented a series of problems related to commercial issues. To achieve this, the methodology used presents a mixed approach; that is, qualitative and quantitative, supported by bibliographic research that will allow the field and object of study to be theoretically supported. Additionally, an on-site study was developed where a survey was applied to sixty-five people to know the current state of the Association. Among the main findings, organizational shortcomings were evident that were increased by the health crisis that the world experienced, because the channel most used by associates was only the interaction between producer and consumer, which was affected during the period of confinement, which is why the need arose to look for new alternatives for the marketing of the product. The main conclusions mention that through strategic planning, appropriate strategies can be defined that allow improving the situation of the association and achieving the desired objectives.

Keywords: strategies, business management, associations, artisans, strategic planning.

1. INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial, la transformación industrial de los cueros y pieles es una de las prácticas manufactureras más históricas en la zona de América Latina, y su relevancia ha experimentado un aumento notable en los últimos tiempos. Esto se evidencia en el sustancial incremento de las exportaciones de la región en lo que respecta a cueros preprocesados y productos terminados, así como en la fabricación de artículos derivados de este material (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2016).

De acuerdo con los datos proporcionados por el Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE), a nivel nacional, Ecuador alberga un total de 116.986 compañías en el sector de la industria textil, de las cuales el 8,1%, es decir, 9.476 empresas, se dedican exclusivamente al ámbito del cuero. Este sector ha logrado generar una producción estimada en 361 millones de dólares, empleando a alrededor de 17,058 personas y destinando 89 millones de dólares en salarios. Es importante destacar que la mayoría de las empresas en este campo están conformadas por unidades familiares, lo que ha contribuido a preservar la sólida identidad territorial y los conocimientos basados en la experiencia más que en la formación técnica. A lo largo de la historia, estos valores, así como las tradiciones en la fabricación de productos de cuero, se han transmitido de generación en generación, resaltando el papel fundamental de la familia en el desarrollo de esta actividad (Martín et al., 2019).

Dando a conocer la configuración predominante de la mayoría de estas empresas, en el contexto de la distribución de los productos derivados del cuero, se observa que el proceso se desarrolla de la siguiente manera: en términos generales, el 64% de los artículos se venden a través de los establecimientos propios, el 16% se dirige directamente a los consumidores finales, el 11% se comercializa en ferias, y apenas el 9% restante se distribuye mediante otros canales de comercialización (Martín et al., 2019). Este último porcentaje mayoritariamente se origina debido a la implementación de enfoques comerciales que requieren la utilización de innovadoras técnicas, con el objetivo de alcanzar a un público más amplio en el menor tiempo posible.

En el ámbito regional, Quisapincha, aporta de manera destacada a la industria

del cuero en el país, albergando la mayoría de las curtiembres y liderando la producción de productos de cuero a nivel nacional (Teneda et al., 2019). En el lugar se ubica la Asociación Artesanal Cuero y Afines, la cual fue establecida en el año 2003 y actualmente cuenta con más de 20 años de experiencia en el servicio a la comunidad ofreciendo una amplia gama de productos confeccionados en cuero, que incluyen chompas, carteras, monederos, gorras, botas y otros artículos. A pesar de su extensa historia en el mercado, la asociación ha enfrentado desafíos, especialmente en términos administrativos y comerciales (Lalaleo-Analuisa et al., 2023). La gestión comercial deficiente ha afectado las ventas de los productores, y la falta de promoción por parte de las autoridades locales ha reducido considerablemente el flujo de turistas en la zona. Además, la competencia de grandes establecimientos comerciales en la entrada de la parroquia ha dificultado que los visitantes se acerquen a la plaza central, lugar donde opera la asociación.

La gestión empresarial abarca el proceso de relación entre la empresa y su mercado, junto con la distribución de los productos o servicios que la organización ofrece al cliente, a cambio de un valor económico (Perdigón, 2020). En este contexto, esta función adquiere un papel indispensable en el entorno empresarial, ya que se posiciona como una de las áreas de mayor relevancia, permitiendo una administración efectiva de las actividades comerciales clave y promoviendo el aumento de las ventas y los ingresos de la organización en un mercado cada vez más competitivo.

Desde esta perspectiva, la gestión comercial desempeña un rol esencial en el sistema de administración de empresas, permitiendo la identificación del mercado y la competencia, lo que a su vez posibilita la adaptación a los entornos empresariales cambiantes y dinámicos. Por lo general, la toma de decisiones se fundamenta en gran medida en la retroalimentación de los clientes, que se considera un requisito fundamental para alcanzar el éxito en los negocios (Clarke et al., 2018). Es importante destacar que en la actualidad, el comercio ya no se limita al enfoque tradicional de la comercialización, donde solo importaba la disposición de un mostrador y la ubicación de productos, sin una estrategia específica. En la actualidad, el comercio se ha convertido en un mundo de

percepciones, centrándose en la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes, al mismo tiempo que se busca lograr una rentabilidad adecuada para la organización. Esta situación está directamente relacionada con la concepción y aplicación de estrategias de marketing, que a corto plazo serán determinantes para el éxito o el fracaso de una unidad de negocio.

En los últimos años, las empresas se han visto obligadas a transformar su enfoque comercial, principalmente debido a las cambiantes condiciones del entorno y a la creciente competencia. La globalización y los avances tecnológicos han generado nuevas expectativas por parte de los consumidores, lo que plantea desafíos para las organizaciones (Lalaleo et al., 2021). En un escenario empresarial dinámico, es esencial que las organizaciones se centren en la formulación de estrategias que les permitan mantener una posición sólida y duradera en su segmento de mercado (Corrêa et al., 2015). Bajo este escenario, la palabra estrategia hace mención a la “determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una organización, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo dichos objetivos” (Slusarczyk y Morales, 2016, p. 32).

Actualmente se evidencia un interés común de las empresas en integrar la innovación en su estrategia empresarial de manera que contribuye significativamente a elevar la competitividad de las organizaciones y otorgarles ventajas sobre sus competidores (Delfín y Acosta, 2016). En consecuencia, el progreso económico, tanto a nivel empresarial como a nivel de un país en particular, depende en gran medida de la capacidad de estas entidades para concebir, aplicar y compartir ideas que, en un momento dado, puedan proporcionar beneficios a la sociedad en general.

Dentro del fundamento teórico, “la innovación comercial se encuentra directamente relacionada con la mejora en el diseño del producto, la distribución, la promoción y el precio” (Del Carpio y Miralles, 2020, p.197). La innovación se suele considerar como un factor clave que influye significativamente en el rendimiento global de una empresa. En este sentido, se puede definir una estrategia de innovación como el conjunto de iniciativas emprendidas por la organización con el propósito de alcanzar sus objetivos. Una estrategia de innovación bien concebida permite que una empresa mantenga su rendimiento

global al responder de manera más ágil y efectiva a los desafíos y las incertidumbres que surgen en el entorno empresarial en constante cambio (Ramus et al., 2018).

Investigaciones recientes como las de Bonilla et al. (2018), Simonato (2018), Lalaleo y Martínez (2023) han subrayado cómo la implementación de diversas tácticas innovadoras influye en el rendimiento empresarial. Esto se ha reflejado, por ejemplo, en el efecto positivo que tienen las innovaciones incrementales y radicales en la optimización de la gestión, así como en la adquisición de nuevos conocimientos, aptitudes y destrezas que contribuyen a mantener una ventaja competitiva, mejorar los ingresos y aumentar la rentabilidad en una unidad de negocio específica.

La globalización ha forzado a las empresas a considerar que la clave para mantenerse competitivas radica en la adopción de enfoques innovadores. En este contexto, la creatividad desempeña un papel fundamental en la concepción de estas estrategias, ya que una organización que pueda desarrollar una estrategia única, creativa o innovadora estará en posición de mantener una ventaja estratégica en su industria y será menos propensa a ser copiada por la competencia (Ishaq y Hussain, 2016). Siguiendo este razonamiento, se puede argumentar que las empresas solo lograrán alcanzar metas positivas si se comprometen en un proceso de toma de decisiones riguroso, la búsqueda de soluciones innovadoras y la formulación de estrategias creativas.

En contraste con la idea anterior, las innovaciones se han vuelto imperativas en la búsqueda de competitividad en el mercado actual. En este sentido, las empresas que han tenido un éxito relativo son aquellas que han adoptado una estrategia de innovación y han dedicado recursos a la investigación y desarrollo (I+D), lo que les ha permitido innovar en su gestión. A partir de lo anterior, la innovación se reconoce como un proceso comercial esencial, ya que, a través de su aplicación, las organizaciones buscan obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores. Sin embargo, un requisito fundamental para crear y aprovechar la innovación es contar con una estrategia bien diseñada y efectivamente implementada (Lonescu y Dumitru, 2015).

Adicional a lo señalado, las empresas que fomentan la innovación y la creatividad idean estrategias novedosas, abordando los desafíos de la industria al responder de manera innovadora a las necesidades de sus clientes. Desde esta perspectiva, las estrategias innovadoras pueden abarcar aspectos como la formulación de nuevos esquemas de precios, la presentación de propuestas de valor distintivas, la expansión de sus operaciones en el mercado, el establecimiento de políticas centradas en la satisfacción del cliente, la gestión eficiente de la cadena de suministro, y otros métodos para conectar con intermediarios o consumidores finales (Ebitu, 2014).

A partir de lo señalado en líneas anteriores, el objetivo del presente estudio se centra en desarrollar estrategias de gestión comercial innovadoras para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha (ASOARCAQ), para lo cual dentro de los aspectos a realizar se destaca en primera instancia la fundamentación teórica, posterior a ello, el análisis de la situación actual y finalmente el diseño de planificación estratégica que permita contribuir para alcanzar objetivos organizacionales.

2. METODOLOGÍA

Este estudio se caracteriza por su enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos. En una primera etapa, se examinaron las características de la población en estudio, que para el caso fueron los miembros de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la Parroquia Quisapincha, describiendo las causas subyacentes del problema. Posterior a ello, se empleó un instrumento diseñado, permitiendo la recopilación de datos concretos de los participantes. Estos datos se sometieron a un análisis estadístico para su presentación de manera más precisa.

En cuanto a la modalidad de investigación, se llevó a cabo un enfoque combinado que incluyó tanto la investigación bibliográfica como la investigación de campo. Inicialmente, se procesó información obtenida de fuentes secundarias, como investigaciones previas, libros, revistas y otros documentos donde se realizó una selección minuciosa de la información relevante sobre las estrategias de gestión comercial que actualmente son empleadas en el ámbito empresarial en este tipo de empresas. Posteriormente, se llevó a cabo un estudio *in situ*, donde se aplicó el instrumento diseñado (cuestionario) con el propósito de evaluar la

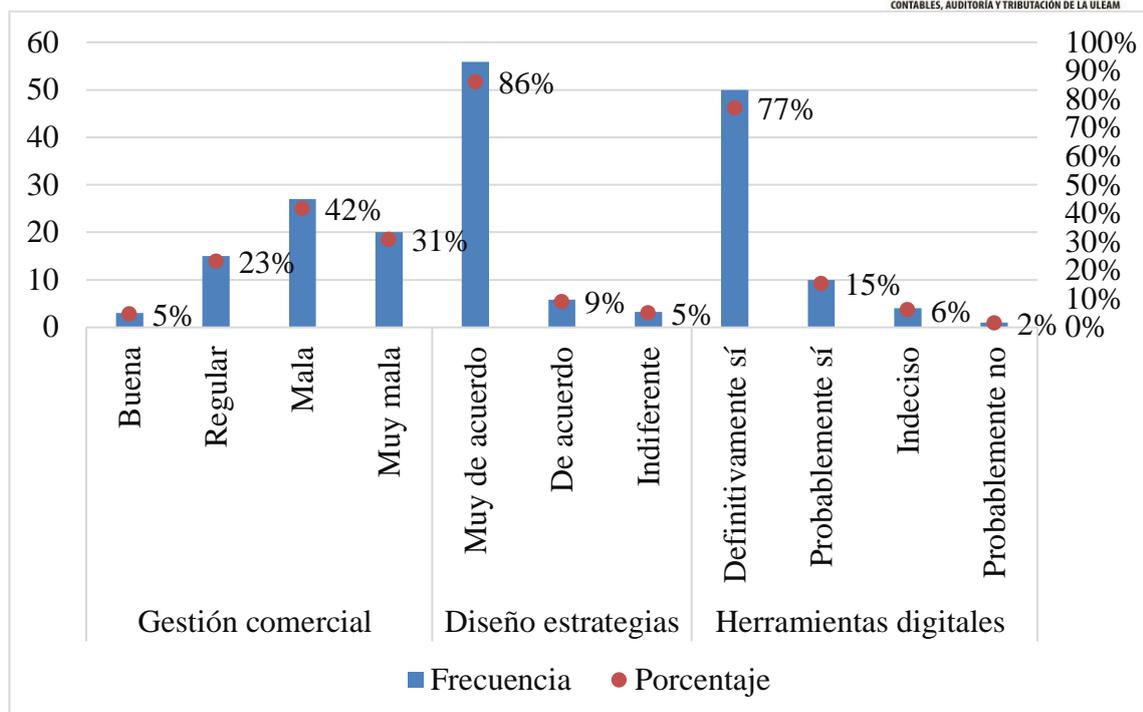
situación actual de la Asociación. La encuesta se administró a la población de interés, en este caso, los miembros de la asociación, es decir, un total de 65 personas. Por el número de involucrados identificados, no fue necesario obtener ningún tipo de muestreo, razón por la cual se trabajó con la totalidad de individuos.

El instrumento diseñado se encuentra estructurado por un total de 10 preguntas bajo la escala de Likert, las cuales fueron respondidas por los miembros de la Asociación. Para verificar la validez y confiabilidad del instrumento diseñado, se aplicó el método conocido como Alfa de Cronbach. Este método, mediante el uso de análisis estadístico, permite evaluar la consistencia interna de los ítems (preguntas). Cuanto más cercano sea el valor del alfa a 1, mayor será la fiabilidad del instrumento. En este contexto, después de realizar el cálculo correspondiente, se obtuvo un valor de 0.801, valor que permitió establecer la confiabilidad del instrumento en cuestión.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo con el levantamiento de información efectuado en la parroquia Quisapincha a los miembros de la Asociación Artesanal Cuero y Afines se presentan los siguientes resultados:

Figura 1. *Gestión comercial / diseño de estrategias / herramientas digitales*



Fuente: Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha

Para el caso de la gestión comercial actual, del 100% de asociados encuestados, el 42% la califica como mala, el 31% como muy mala, el 23% como regular, y finalmente, el 5% restante califica a la gestión comercial actual como buena. Asimismo, en cuanto se refiere al diseño de nuevas estrategias que permitan mejorar la situación de la asociación, el 95% de asociados aseguran estar de acuerdo y muy de acuerdo con el diseño de estrategias innovadoras que ayuden a mejorar la gestión comercial en la asociación, mientras que, el 5% restante mantiene una actitud indiferente ante esta posibilidad. Finalmente, para el caso de las herramientas digitales como herramienta efectiva en el proceso de comercialización del 100% de asociados encuestados, el 92% consideran que en los actuales momentos los medios digitales constituyen una herramienta efectiva para dar a conocer los productos de la asociación, mientras que, el 6% mantienen una postura indecisa y finalmente, el 2% restante mantienen una postura negativa en relación con los medios digitales.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto una seria problemática en la gestión comercial implementada por la asociación. Esta cuestión se ve agravada aún más a partir de la crisis sanitaria que vivió el mundo, pues el canal mayormente utilizado por los asociados hasta antes de pandemia era únicamente el directo, lo cual durante el periodo de confinamiento afectó la interacción entre productor y consumidor, es por ello, que surgió la necesidad de buscar nuevas alternativas

para la comercialización del producto.

Por otro lado, casi en su totalidad los miembros de la asociación ven como positivo la posibilidad de diseñar estrategias comerciales que le permita ganar espacio en el mercado local, nacional e internacional con acciones concretas, pues los productos que son desarrollados por estos pequeños y medianos artesanos son de calidad, no obstante, a pesar de ello no han tenido la acogida requerida por los productores, razón por la cual, el ámbito comercial requiere de una rápida intervención con la finalidad de mejorar su gestión.

Por último, como es ampliamente reconocido, el internet y sus diversas herramientas han adquirido un papel de gran relevancia en los últimos años en varios campos, incluido el comercial. Su alcance a nivel global ha permitido superar barreras geográficas, convirtiéndose en un componente esencial para las empresas en la rápida difusión, promoción y comercialización de sus productos y servicios.

En función de la realidad de la asociación, y como respuesta al problema definido se ha identificado a través de una planificación estratégica diferentes estrategias que permitan conseguir los objetivos deseados para crear y mantener una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Para lo cual se ha establecido un modelo para la definición de las estrategias.

Figura 2. Modelo de Planificación Estratégica

Fase 1. Diagnóstico	• FODA / MEFI / MEFE / MAFE / MATRIZ SAATY
Fase 2. Estratégico	• Diseño de estrategias de gestión comercial
Fase 3. Operativo	• Plan de acción

Fuente: Lalaleo y Analuiza (2022)

A partir del modelo creado en la fase uno, el cual fue denominado como diagnóstico se realizó un análisis de la situación actual de la organización a través de la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, posterior a ello, para precisar el tipo de fuerzas internas y externas que predominan dentro de la Asociación objeto de estudio, se procedió a la aplicación de las matrices de evaluación de los factores internos (MEFI) y de evaluación de factores externos (MEFE).

Una vez concluido con la elaboración de la Matriz FODA, MEFI y MEFE, la siguiente etapa requirió la elaboración de la Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE), la misma que permitió evaluar y trazar cuatro tipos de estrategias objetivas concatenando los factores internos y externos (De Lucas, 2017).

- FO: Aprovechar tanto la calidad como la diversidad de los productos, junto con la ubicación de la asociación, con el fin de crear contenidos atractivos e innovadores que capten la atención tanto de clientes potenciales como de aquellos ya existentes.
- FA: Capitalizar la extensa experiencia de los artesanos para fortalecer las líneas de productos existentes mediante la creación de una marca que facilite su destacada presencia en un mercado altamente competitivo, donde surgen productos sustitutos o comparables a los que la Asociación comercializa. Además, crear una estrategia de comunicación de gran alcance que promueva una fuerte identidad visual de la marca y de los variados productos que la organización pone a disposición del público.
- DO: Introducir novedosas estrategias de comercialización para los productos de la Asociación, aprovechando las ventajas ofrecidas por el comercio electrónico y la creciente demanda de productos confeccionados en cuero por parte de los consumidores.
- DA: Elaborar un manual de identidad visual que establezca los elementos gráficos clave de la marca, con el propósito de destacarse en el mercado, atraer a nuevos clientes y fortalecer la lealtad de quienes ya disfrutaban de los productos de la Asociación (Lalaleo, 2021).

Una vez que se definieron las estrategias a desarrollar, el siguiente paso fue establecer una jerarquía, organizando estas estrategias de mayor a menor importancia. Esto facilitará la toma de decisiones que la Asociación deberá llevar

a cabo a corto plazo.

En la segunda fase conocida como la estratégica, se llevó a cabo el diseño de las estrategias. Esto implicó la determinación de acciones concretas, productos, indicadores, plazos, responsables, costos y métodos de financiamiento.

En cuanto a la fase tres que se conoce como la operativa y representa la última etapa dentro del modelo, se elabora un plan de acción el cual detalla las actividades que se llevarán a cabo para implementar cada una de las estrategias previamente establecidas en la organización.

Por último, con respecto a la evaluación de la propuesta, se empleó el método de valoración por pares especializados. En este proceso, profesores con una sólida experiencia en el ámbito educativo llevaron a cabo la evaluación utilizando un instrumento que consideró los siguientes criterios: a) la formulación de los objetivos y la estructura de la propuesta, b) la claridad en la exposición, c) la relevancia del contenido de la propuesta, d) su aplicabilidad en el contexto propuesto, y e) la posibilidad de adaptarla a otros entornos.

Según los criterios proporcionados por los especialistas consultados, se ha confirmado la viabilidad y factibilidad de la propuesta elaborada. Esta propuesta se centra en la creación de estrategias innovadoras de gestión comercial para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha, a través de un plan estratégico. De acuerdo con la evaluación de estos expertos, la propuesta se considera altamente viable y ha recibido una valoración muy positiva.

Partiendo de los principios previamente expuestos, la creación de una estrategia de innovación se convierte en un proceso de considerable complejidad. Esto se debe a que el propósito de establecer estrategias innovadoras implica encontrar un equilibrio entre el potencial de innovación, la organización y todos los factores pertinentes del entorno interno. Además, la literatura sugiere la siguiente estructura para la formulación de una estrategia de innovación: 1) análisis y evaluación del entorno externo, 2) análisis y evaluación del entorno interno, 3) desarrollo de estrategias competitivas, 4) elaboración de programas y proyectos para su implementación, y 5) evaluación de la eficacia de la innovación (Lendel y Varmus, 2015).

En función de lo descrito, autores tales como Figueroa y Álvarez (2021) mencionan que la implementación de estrategias flexibles en la comercialización de productos artesanales requiere un proceso de integración y renovación; esto garantiza que la riqueza cultural perdure y se adapte al contexto actual. Sin lugar a duda, el mercado actual presenta una complejidad innegable y la competencia es feroz. No obstante, adentrarse en la economía digital abre la puerta a una expansión del mercado que brinda a los artesanos la oportunidad de desarrollar y ajustar estrategias de comercialización. Esto se basa en los recursos disponibles en la web, lo que les permite establecer canales de comunicación más efectivos y dirigirse hacia oportunidades de exportación.

4. CONCLUSIONES

4. Conclusiones

Se revisaron los principales conceptos y tendencias de gestión comercial, estrategias, asociaciones y se comprobó que, uno de los ejes principales para conseguir la competitividad en una organización es la innovación permanente.

Se efectuó un diagnóstico de campo de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha y se demostró que esta organización ha disminuido su participación en el mercado por la competencia que aplican ideas innovadoras para promoción de productos.

Es indispensable la adopción de una comunicación digital a través de las plataformas de redes sociales para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha (ASOARCAQ). Estas plataformas facilitan la interacción y difusión de información, lo que conduce a establecer relaciones más fluidas y dinámicas con los clientes. Así, se brinda la posibilidad de un intercambio de ideas en tiempo real, superando las restricciones de la ubicación física.

Por otro lado, la creación de catálogos digitalizados, con referencias y numeración, podría convertirse en una herramienta esencial que permita a los clientes encontrar fácilmente lo que están buscando. Estas estrategias tienen como objetivo sorprender al cliente y mantenerlo informado acerca del proceso de diseño, fabricación y producción de los productos que adquiere.

REFERENCIAS

- Bonilla, D., Salinas, D., Lalaleo, F., y Velastegui-Hernández, S. (2017). Marketing estratégico en redes sociales de las organizaciones. Un abordaje 360°. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 18(17), 74-85. <https://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/154>
- Clarke Bloomfield, M., Cisneros Arias, Y., & Paneca González, Y. (2018). Gestión Comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas. *Ciencias Holguín*, 24(4), 1–10.
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe. (2016). La industria del cuero y productos de cuero en América Latina.
- Corrêa Jannuzzi, C. A., Sugahara, C. R., & Rodrigues de Sousa, J. E. (2015). Estrategia empresarial e innovación tecnológica de las industrias brasileñas. *Invenio: Revista de Investigación Académica*, 18(35), 65–84.
- De Lucas Molina, L. A. (2017). *Modelo de gestión administrativa para la Cooperativa Juan Pío de Mora* [Tesis de pregrado]. Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Babahoyo, Ecuador.
- Del Carpio Gallegos, J. F., & Miralles, F. (2020). Analizando la innovación comercial en las empresas peruanas de manufactura de menor intensidad tecnológica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 60(3), 195–207. <https://doi.org/DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200303>
- Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 40, 184–202.
- Ebitu, E. T. (2014). Marketing strategies and consumers' satisfaction of cement products in calabar, Nigeria. *British Journal of Marketing Studies*, 2(6), 52–67.
- Lonescu, A., & Dumitru, N. R. (2015). The role of innovation in creating the company's competitive advantage. *EcoForum*, 4(1), 99–104.
- Ishaq, M. I., & Hussain, N. M. (2016). Creative marketing strategy and effective execution on performance in Pakistan. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 56(6), 668–679. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160608>
- Lalaleo Analuisa, F. R. (2021). *Estrategias de gestión comercial innovadoras para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de Quisapincha* [Tesis de posgrado no publicada]. Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Lalaleo-Analuisa, F.R., Bonilla-Jurado, D.M., & Robles-Salguero, R.E. (2021). Information and Communication Technologies exclusively for consumer

- behavior from a theoretical perspective. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 147-163. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.09>.
- Lalaleo, F. & Martínez, A. (2022). Estrategias empresariales en el contexto de las medianas empresas manufactureras. Una búsqueda especializada de literatura. *Revista Killkana Sociales*, 6, 41-54. https://killkana.ucacue.edu.ec/index.php/killkana_social/article/view/1194/1363
- Lalaleo-Analuisa, F., Chenet-Zuta, M., Martínez-Yacelga, A. y Bonilla-Jurado, D. (2023). Imagen corporativa desde la perspectiva de la comunicación empresarial: caso Asociación Artesanal Cuero y Afines de Quisapincha. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 56, 265-281. <http://doi.org/10.15198/seeci.2023.56.e829>
- Lendel, V., & Varmus, M. (2015). Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise. *Economics and Management*, 16, 819–825.
- Martín Mayoral, F., Curiazi, R., & Castro Ruales, L. (2019). Una aproximación al estudio de la industria del cuero en el distrito de Cotacachi (Ecuador), bajo el esquema teórico marshalliano-becattiniano. *Investigaciones Geográficas*, 71, 179–207. <https://doi.org/10.14198/INGEO2019.71.09>
- Perdigón Llanes, R. (2020). Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas. *Revista Coodes*, 8(1), 33–44.
- Ramus, T., La Cara, B., Vaccaro, A., & Brusoni, S. (2018). Social or commercial? Innovation strategies in social enterprises at times of turbulence. *Business Ethics Quarterly*, 28(4), 463–492. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.55>
- Simonato, F. R. (2018). La innovación en el área comercial a través de la gestión de las experiencias. *Revista Digital Ciencias Administrativas*, 11, 1–31.
- Slusarczyk Antosz, M., & Morales Merchán, N. H. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. *Revista 3 Ciencias Empresa*, 5(1), 29–46. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2016.050125.29-46>
- Teneda Llerena, W. F., Santamaría Freire, E., Ortiz Zurita, J. G., & Guamán Guevara, M. D. (2019). Caracterización de la producción en el sector cuero a través de estadística descriptiva: caso Quisapincha-Tungurahua. *Pensamiento Empresarial*, 133–150.