



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA

INDOAMÉRICA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN
INNOVACIÓN SOCIOPRODUCTIVA SOSTENIBLE**

TEMA:

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN COMERCIAL INNOVADORAS PARA LA
ASOCIACIÓN ARTESANAL CUERO Y AFINES DE QUISAPINCHA.**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas en Innovación Socioproductiva Sostenible.

Autor

Freddy Rodolfo Lalaleo Analuisa

Tutora

Ing. Ximena Morales Urrutia, PhD.

AMBATO – ECUADOR

2021

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Freddy Rodolfo Lalaleo Analuisa, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre “ESTRATEGIAS DE GESTIÓN COMERCIAL INNOVADORAS PARA LA ASOCIACIÓN ARTESANAL CUERO Y AFINES DE QUISAPINCHA”, como requisito para optar al grado de Magíster en Administración de Empresas en Innovación Socioprodutiva Sostenible y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 05 días del mes de enero de 2021, firmo conforme:

Autor: Freddy Rodolfo Lalaleo Analuisa

Firma:

Número de Cédula: 1804179131-1

Dirección: Tungurahua, Ambato, La Península

Correo Electrónico: flalaleo@indoamerica.edu.ec

Teléfono: 0983227711

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Titulación “ESTRATEGIAS DE GESTIÓN COMERCIAL INNOVADORAS PARA LA ASOCIACIÓN ARTESANAL CUERO Y AFINES DE QUISAPINCHA”, presentado por Freddy Rodolfo Lalaleo Analuisa, para optar por el Título de Magíster en Administración de Empresas Mención en Innovación Socioproductiva Sostenible.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 05 de enero de 2021



.....
Ing. Ximena Morales Urrutia, PhD.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas Mención en Innovación Socioproductiva Sostenible, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 5 de enero de 2021



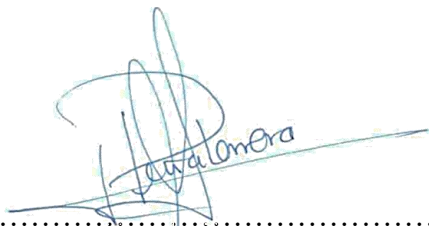
.....
Freddy Rodolfo Lalaleo Analuisa

CI. 180417913-1

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN COMERCIAL INNOVADORAS PARA LA ASOCIACIÓN ARTESANAL CUERO Y AFINES DE QUISAPINCHA, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas Mención Innovación Socioproductiva Sostenible, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 05 de enero de 2021



.....
Ing. Jacqueline Peñaherrera Melo, Mg.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Firmado electrónicamente por:
**OSCAR
PATRICIO
NÚÑEZ TORRES**

.....
Dr. Oscar Patricio Núñez Torres, PhD.

EXAMINADOR



.....
Dra. Ximena Morales Urrutia, PhD.

VOCAL

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado de manera especial para mi pequeña hija **CELESTE GUADALUPE** quien es el motor de mi vida y mi inspiración para continuar preparándome y ser un ejemplo a seguir para ella.

Un reconocimiento especial, para quien en vida fue un ejemplo a seguir **TÍO FLACO (+)**, gracias por sus valiosos consejos, por creer en cada uno de nosotros, siempre vivirá en nuestros corazones.

Freddy

AGRADECIMIENTO

A todos y cada uno de los Maestros de la Universidad Tecnológica Indoamérica del nivel de Posgrado por brindarme la oportunidad de prepararme profesionalmente y ser un ente productivo para la sociedad.

Asimismo, un agradecimiento muy especial a la Ing. Ximena Morales Urrutia (PhD) por su apoyo, ayuda y enseñanza.

Freddy

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
ABSTRACT.....	xvi

INTRODUCCIÓN.....	1
Importancia y actualidad	1
Planteamiento del problema.....	5
Objetivos	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos.....	8

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO	9
Antecedentes investigativos (estado del arte).....	9
Desarrollo teórico del objeto y campo	11
Estrategia.....	11
Tipos de estrategias.....	12
Gestión comercial	17
Innovación	19
Innovación en el marketing.....	21
Innovación comercial.....	23

Economía Popular y Solidaria.....	24
Asociación.....	26
Asociatividad.....	27

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO	29
Enfoque de investigación.....	29
Medios de información.....	29
Investigación bibliográfica.....	29
Investigación de campo.....	30
Nivel de investigación.....	30
Descriptivo.....	30
Población y muestra	30
Operacionalización de variables.....	31
Proceso de recolección de los datos	33
Técnicas e Instrumentos	33
Encuesta.....	33
Entrevista.....	33
Cuestionario.....	33
Validez y confiabilidad de los instrumentos empleados	34
Análisis de los resultados	37

CAPÍTULO III

PRODUTO.....	50
Nombre de la propuesta.....	50
Antecedentes	50
Definición del tipo de producto.....	57
Objetivos	58
Objetivo general	58
Objetivos específicos.....	58
Estructura de la propuesta.....	59
Valoración de la propuesta	97

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
Conclusiones	101
Recomendaciones	103
Bibliografía	104
Anexos	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Modelos para la creación de estrategias innovadoras	15
Tabla N° 2: Dimensiones para la innovación	20
Tabla N° 3: Dimensiones de la innovación en una empresa	22
Tabla N° 4: Variable independiente: Estrategias de gestión comercial	31
Tabla N° 5: Resumen de procesamiento de casos	34
Tabla N° 6: Estadísticos descriptivos	35
Tabla N° 7: Importancia de la innovación	37
Tabla N° 8: Canal de distribución.....	38
Tabla N° 9: Comercialización en otros segmentos	39
Tabla N° 10: Sondeos de mercado.....	40
Tabla N° 11: Estrategias de comercialización	41
Tabla N° 12: Publicidad.....	42
Tabla N° 13: Gestión comercial	43
Tabla N° 14: Medios digitales.....	44
Tabla N° 15: Estrategias innovadoras	45
Tabla N° 16: Uso de las TIC	46
Tabla N° 17: Matriz FODA.....	61
Tabla N° 18: Matriz CAME	62
Tabla N° 19: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	64
Tabla N° 20: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	66
Tabla N° 21: Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE).....	67
Tabla N° 22: Escala de importancia relativa	69
Tabla N° 23: Matriz Saaty	71
Tabla N° 24: Plan de acción (Estrategia 1).....	74
Tabla N° 25: Plan de acción (Estrategia 2).....	85
Tabla N° 25: Plan de acción (Estrategia 3).....	89
Tabla N° 27: Plan de acción (Estrategia 4).....	91
Tabla N° 28: Plan de acción (Estrategia 5).....	95
Tabla N° 29: Plan de acción general.....	96
Tabla N° 30: Resultados por especialistas	98
Tabla N° 31: Resultados generales	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de problemas	7
Gráfico N° 2: Importancia de la innovación	37
Gráfico N° 3: Canal de distribución.....	38
Gráfico N° 4: Comercialización en otros segmentos	39
Gráfico N° 5: Sondeos de mercado.....	40
Gráfico N° 6: Estrategias de comercialización	41
Gráfico N° 7: Publicidad.....	42
Gráfico N° 8: Gestión comercial	43
Gráfico N° 9: Medios digitales.....	44
Gráfico N° 10: Estrategias innovadoras	45
Gráfico N° 11: Uso de las TIC	46
Gráfico N° 12: Elementos de las TIC	51
Gráfico N° 13: Medios y canales de compra/productos	56
Gráfico N° 14: Modelo operativo	60
Gráfico N° 15: Matriz SAATY	71
Gráfico N° 16: Diseño de marca (Imagotipo)	74
Gráfico N° 17: Identificador	76
Gráfico N° 18: Líneas de inspiración.....	76
Gráfico N° 19: Referencia.....	77
Gráfico N° 20: Tipografía	78
Gráfico N° 21: Usos y variantes (fondos)	79
Gráfico N° 22: Usos y variantes (disposición).....	80
Gráfico N° 23: Restricciones (alteración de forma)	80
Gráfico N° 24: Restricciones (alteración de disposición)	81
Gráfico N° 25: Restricciones (alteración de color)	81
Gráfico N° 26: Aplicaciones (papelería corporativa)	82
Gráfico N° 27: Aplicaciones (paking).....	82
Gráfico N° 28: Aplicaciones (Etiquetas para los productos)	83
Gráfico N° 29: Aplicaciones (Bolsas para la entrega de los productos)	83
Gráfico N° 30: Aplicaciones (indumentaria principal)	84
Gráfico N° 31: Aplicaciones (indumentaria secundaria)	84

Gráfico N° 32: Estructura de navegación de la página web.....	88
Gráfico N° 33: Página web	88
Gráfico N° 34: Catálogo digital.....	90
Gráfico N° 35: Facebook (Fan page)	93
Gráfico N° 36: Twitter.....	94
Gráfico N° 37: Instagram.....	95

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Formato encuesta.....	114
Anexo N° 2. Formato entrevista	115
Anexo N° 3. Hoja de vida (especialista 1)	116
Anexo N° 4. Hoja de vida (especialista 2)	117
Anexo N° 5. Artículo.....	118

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN
INNOVACIÓN SOCIOPRODUCTIVA SOSTENIBLE**

**TEMA: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN COMERCIAL INNOVADORAS
PARA LA ASOCIACIÓN ARTESANAL CUERO Y AFINES DE
QUISAPINCHA.**

AUTOR: Freddy Rodolfo Lalaleo Analuisa

TUTORA: Ximena Morales Urrutia PhD.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar estrategias de gestión comercial innovadoras para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha; dado que, durante los últimos años, esta asociación ha presentado una serie de inconvenientes relacionados al tema comercial y publicitario. Para ello, la metodología empleada presentó un enfoque mixto; es decir, cualitativo y cuantitativo, apoyada por una investigación bibliográfica que permitió sustentar de forma teórica el campo y objeto. Adicional a ello, fue necesario desarrollar un estudio in situ, donde se aplicaron los instrumentos diseñados (encuesta y entrevista) con la finalidad de conocer el estado actual de la asociación, el primero fue aplicado a la población objeto de estudio que para el caso fueron los asociados en un total de 65 personas, mientras que la entrevista fue direccionada y aplicada a la señora presidenta de la misma. Sobre esta base y como principales hallazgos se evidenció un grave inconveniente dentro de la gestión comercial aplicada en esta organización y el problema se acrecienta aún más en los actuales momentos debido a la crisis sanitaria que vive el mundo, pues el canal mayormente utilizado por los asociados es el directo, lo cual impide que exista una interacción entre productor y consumidor como habitualmente se lo realizaba, es por ello, la necesidad de buscar nuevas alternativas para la comercialización. Con estos antecedentes y como alternativa de solución a la problemática identificada se diseñó un plan estratégico de gestión comercial innovadora fundamentada en tres fases: 1) diagnóstico (análisis de la situación actual), 2) estratégico (estrategias) y 3) operativo (plan de acción).

DESCRIPTORES: Asociación, gestión comercial, estrategias, innovación.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN
INNOVACIÓN SOCIOPRODUCTIVA SOSTENIBLE

**THEME: INNOVATIVE COMMERCIAL MANAGEMENT STRATEGIES
FOR THE LEATHER AND RELATED ARTISAN ASSOCIATION OF
QUISAPINCHA.**

AUTHOR: Freddy Rodolfo Lalaleo Analuisa

TUTOR: Ximena Morales Urrutia PhD.

ABSTRACT

The current research aims to develop innovative commercial management strategies for the Leather and Related Crafts Association of the parish of Quisapincha. This association has presented a series of issues related to the commercial and advertising topic during the last few years. Therefore, a mixed approach was used, that is, qualitative and quantitative, supported by bibliographical research that allowed to sustain the field and object in a theoretical way. In addition, it was necessary to develop a study in situ, where the designed instruments were applied (survey and interview) to find out the current state of the association. The first was applied to the population under study, which in this case were the members in a total of 65 people, while the interview was directed and applied to the lady president of the association. On this basis and as the main findings, a severe inconvenience within this organization's commercial management was evidenced. The problem currently increases even more, due to the sanitary crisis that the world is experiencing because the channel mostly used by the associates is the direct one, which prevents the existence of an interaction between producer and consumer as it was usually done, that is why the need to look for new marketing alternatives. With this background and as an alternative solution to the identified problem, a strategic plan for commercial management was designed based on three phases: 1) diagnosis (analysis of the current situation), 2) strategic (strategies), and 3) operational (action plan).

KEYWORDS: Business management, innovation, partnership, strategies.

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

El presente trabajo está enmarcado dentro de la línea de investigación de innovación organizacional socioproductiva sostenible, dado que, a través de su realización, se busca en primera instancia observar el comportamiento de las organizaciones productivas que forman parte de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha identificando cada uno de los productos y los procesos de comercialización que desarrollan para la venta de los mismos. Posterior a ello, y teniendo un panorama real del escenario en el cual se desenvuelven los miembros de dicha asociación se proyecta establecer estrategias de gestión comercial cuyo plus este dado por la incursión de la innovación en dichos procesos que permitan potenciar las ventas y llegar a nuevos mercados.

Para ello, es importante poner en consideración que el núcleo de la investigación resulta ser la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha, la misma que de acuerdo con la Constitución vigente es considerada como una forma de organización, dado que dentro del artículo 319 se establece que el Estado reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas (Asamblea Nacional, 2018). En este sentido, al ser una forma de organización es parte del sistema económico, el cual según el artículo 283 de la Constitución es considerado como social y solidario y se

integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la Ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios (Asamblea Nacional, 2018).

Por otro lado, el régimen de desarrollo y el sistema económico social y solidario, de acuerdo con la Constitución, tienen como finalidad conseguir el bien vivir, para ello, la planificación constituye el medio idóneo para lograr este fin. En este sentido, uno de los deberes primordiales del Estado se centra en “planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir” (Asamblea Nacional, 2018, p. 9). Con el objetivo de contribuir al cumplimiento progresivo de los derechos constitucionales y alcanzar un desarrollo sostenible del país a largo plazo surge el Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2017-2021 que dentro de uno de sus ejes contempla la economía al servicio de la sociedad buscando consolidar la sostenibilidad del sistema económico, social y solidario y afianzar la dolarización, asimismo impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible, de manera redistributiva y solidaria (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades, 2017).

Tal como se detalló en los epígrafes anteriores tanto la Constitución como la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria apoyados en el Plan Nacional de Desarrollo – Toda una Vida, consideran a la asociación en estudio como una forma de organización en la cual, a través del trabajo conjunto, tiene como finalidad la producción, comercialización y distribución de bienes lícitos y socialmente necesarios en este caso artículos de cuero y afines, en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios que estipula la Ley.

Por otro lado, en relación con el ámbito de la innovación, es necesario, citar lo expuesto dentro del Manual de Oslo, donde se pone de manifiesto que las empresas pueden desarrollar nuevos métodos de comercialización, tales como el ingreso hacia nuevos mercados o segmentos, así como también, el desarrollo de nuevos métodos de promoción para la venta de sus productos. En este sentido, estos nuevos métodos de comercialización pueden desempeñar un papel determinante en los

resultados de las empresas pues su correcta aplicación permitirá mejorar la gestión comercial (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE, 2005). A partir de ello, dentro de la asociación resulta imprescindible mejorar la situación actual de sus asociados en el ámbito comercial a través del desarrollo de nuevos métodos de comercialización cuya orientación este direccionada principalmente hacia los clientes y los mercados con la finalidad de buscar una mejora en relación con las ventas y la cuota de mercado.

En el contexto empresarial, la industrialización de los cueros y pieles constituye una de las actividades manufactureras más antiguas en la región de América Latina y su importancia ha crecido de manera significativa durante los últimos años. Muestra de ello, es el crecimiento considerable de las exportaciones de la región en materia de cueros pre curtidos y terminados, así como también de productos fabricados a base de este material (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2016).

Según datos proporcionados por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE (2019) aquellos países que conforman tanto la Comunidad Andina y el Mercosur constituyen los principales destinos para los productos textiles elaborados en Ecuador (manufactura, prendas de vestir, tejidos, materias primas, hilados, productos especiales); dado que, el 66.2% de la producción total se dirige hacia estos destinos generando un valor económico de exportaciones cercano a los \$ 42.150.360,00.

En este mismo contexto, el sector manufacturero ecuatoriano se compone por 24 subsectores según la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU), y durante el periodo 2013 - 2017 generó 5.941 millones de USD en utilidades; es decir, 1.098 millones de USD en promedio anual, con una participación del 24% del total de todos los sectores económicos del país. Sobre esta base, a nivel nacional, las provincias más representativas en la generación de ingresos por ventas del sector textil son: Pichincha, Guayas, Tungurahua, Azuay e Imbabura. Estas provincias representan en promedio el 99% del total de ingresos reportados anualmente a nivel nacional en este sector conformado por los subsectores de fabricación de productos

textiles, fabricación de prendas de vestir y fabricación de cueros y productos conexos (Camino, Bermudez, Suarez y Mendoza, 2018).

Según el Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE), Ecuador a nivel nacional cuenta con un total de 116.986 empresas en el sector industrial textil de las cuales el 8.1%; es decir, 9.476 corresponden exclusivamente al sector de cuero, con una producción de 361 millones de dólares, 17.058 empleados y 89 millones de dólares en salarios. En su gran mayoría, las empresas de este sector se encuentran constituidas por núcleos familiares, en donde la fuerte identidad territorial, los conocimientos empíricos más que técnicos, los principios y tradiciones en la manufactura en cuero, han ido a lo largo de la historia transmitiéndose de generación en generación, resaltando de esta manera el rol de la familia en el desarrollo de este tipo de actividad (Martín, Curiazi y Castro, 2019).

Evidenciado la estructura de la mayoría de estas empresas, a nivel general en el ámbito de la comercialización de los artículos fabricados a base de cuero se lo realiza de la siguiente manera, el 64% se comercializa a través de los propios almacenes, mientras que el 16% va directamente al consumidor final, el 11% en ferias y el 9% restante mediante otras formas de comercialización (Martín et al., 2019). Este último porcentaje corresponde principalmente a la aplicación de estrategias de venta donde el uso de nuevas herramientas se vuelve necesario con la finalidad de llegar a más personas en el menor tiempo posible.

A nivel local, la parroquia de Quisapincha constituye una región representativa de la industria del cuero en el país dado que concentra el mayor número de curtiembres en Ecuador, además de ser líder en la producción de artículos de cuero a nivel nacional (Teneda, Santamaría, Ortiz y Guamán, 2019). En ella se encuentra asentada la Asociación Artesanal Cuero y Afines, la misma que fue creada en el año 2003, y actualmente se encuentra conformada por 65 miembros catastrados (Chávez, Guanga y Freile, 2016). En este sentido, la asociación cuenta con más de 15 años al servicio de la colectividad ofreciendo distintos productos elaborados con cuero como chompas, carteras, monederos, gorras, botas, entre otros artículos. No obstante, a pesar de su larga trayectoria en el mercado, la misma ha tenido que enfrentarse a una serie de inconvenientes asociados principalmente al ámbito

administrativo y comercial, convirtiéndose este último en un dolor de cabeza permanente para los diferentes productores quienes han visto afectadas sus ventas principalmente debido a la deficiente gestión comercial aplicada por la asociación y sumado a ello, la poca afluencia de turistas al sector pues la falta de apoyo de las autoridades por publicitar el lugar, ha hecho que se reduzca al mínimo las visitas de turistas tanto nacionales como extranjeros y los pocos que llegan son absorbidos por la competencia pues aquellos locales comerciales que se encuentran ubicados en la entrada de la parroquia impiden que estos se acerquen a la plaza central lugar donde funciona la asociación.

En este sentido, la gestión comercial que manejan las empresas dentro de un mercado cada vez es más competitiva, razón por lo cual es necesario buscar nuevas alternativas que permitan la incursión de la innovación dentro de este proceso. Manejar una gestión comercial innovadora permitirá a las diferentes empresas u organizaciones poseer ventajas competitivas en el mercado; en este sentido, para el caso específico de la Asociación en estudio, se pretende poner a consideración estrategias de gestión comercial cuyo plus se encuentra dado por la incursión de la innovación en dichos procesos que permitirá en primera instancia mejorar las ventas y posterior a ello expandirse hacia nuevos mercados.

Planteamiento del problema

A nivel mundial, dentro del ámbito empresarial el tema de la gestión comercial es transcendental pues se constituye en una de las actividades más importantes en cualquier tipo de organización, sea micro, pequeña, mediana o grande, dado que su misión se enmarca en la apertura de la empresa hacia el mundo exterior, con distintas tareas por encarar, entre las cuales se puede destacar por ejemplo, dosificación de las actividades del marketing, satisfacción del cliente, incremento del nivel de ventas, capacitación del recurso humano, aplicación de nuevos métodos de comercialización, entre otras (Ponce, 2017).

En el contexto de estudio, en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Quisapincha, se encuentra legalmente constituida la Asociación Artesanal Cuero y Afines, la misma que está estructurada por 65 socios y cuya actividad económica recae principalmente en la producción y comercialización de

productos elaborados a base de cuero. Durante los últimos años, esta asociación ha presentado una serie de inconvenientes relacionados al tema comercial dado que las ventas generadas no han cumplido las expectativas de los productores lo que ha obligado a los mismos a buscar otras fuentes de ingresos para sustentar a sus familias dejando en segundo plano o disminuyendo en gran medida la actividad productiva y comercial.

No obstante, a pesar de la realidad que vive la asociación, el problema se acrecienta aún más debido a la deficiente gestión comercial implementada durante los últimos años que prácticamente ha hecho que la asociación pase por desapercibida inclusive para los mismos ciudadanos tungurahueses y más aún para los ciudadanos nacionales y extranjeros.

A partir de lo señalado, los limitados recursos económicos con los que cuentan cada uno de los asociados impide el desarrollo de un plan de comercialización técnico que permita mejorar la gestión comercial ocasionando un bajo volumen de ventas y con ello bajo ingresos económicos que repercute también en la calidad de vida de sus integrantes.

Por otro lado, el desconocimiento de técnicas comerciales conlleva al desarrollo y ejecución de actividades comerciales empíricas aspectos que causan una importante pérdida de competitividad que impide técnicamente el desarrollo de ventajas competitivas en el ámbito comercial con relación a los diferentes competidores existentes impidiendo con ello obtener una posición destacada en el entorno en el cual la Asociación de desenvuelve.

Finalmente, el desconocimiento del proceso de marketing hace que las pocas actividades planteadas en la asociación en la actualidad sean consideradas como obsoletas y sin ningún impacto lo que genera un débil posicionamiento de mercado y una disminución considerable de clientes, pues éstos últimos debido a la pandemia mundial a la que se enfrenta tanto sus comportamientos como sus hábitos de consumo han cambiado lo cual obliga de alguna manera a la asociación a buscar nuevos mecanismos que generen impacto en él.

Árbol de problemas

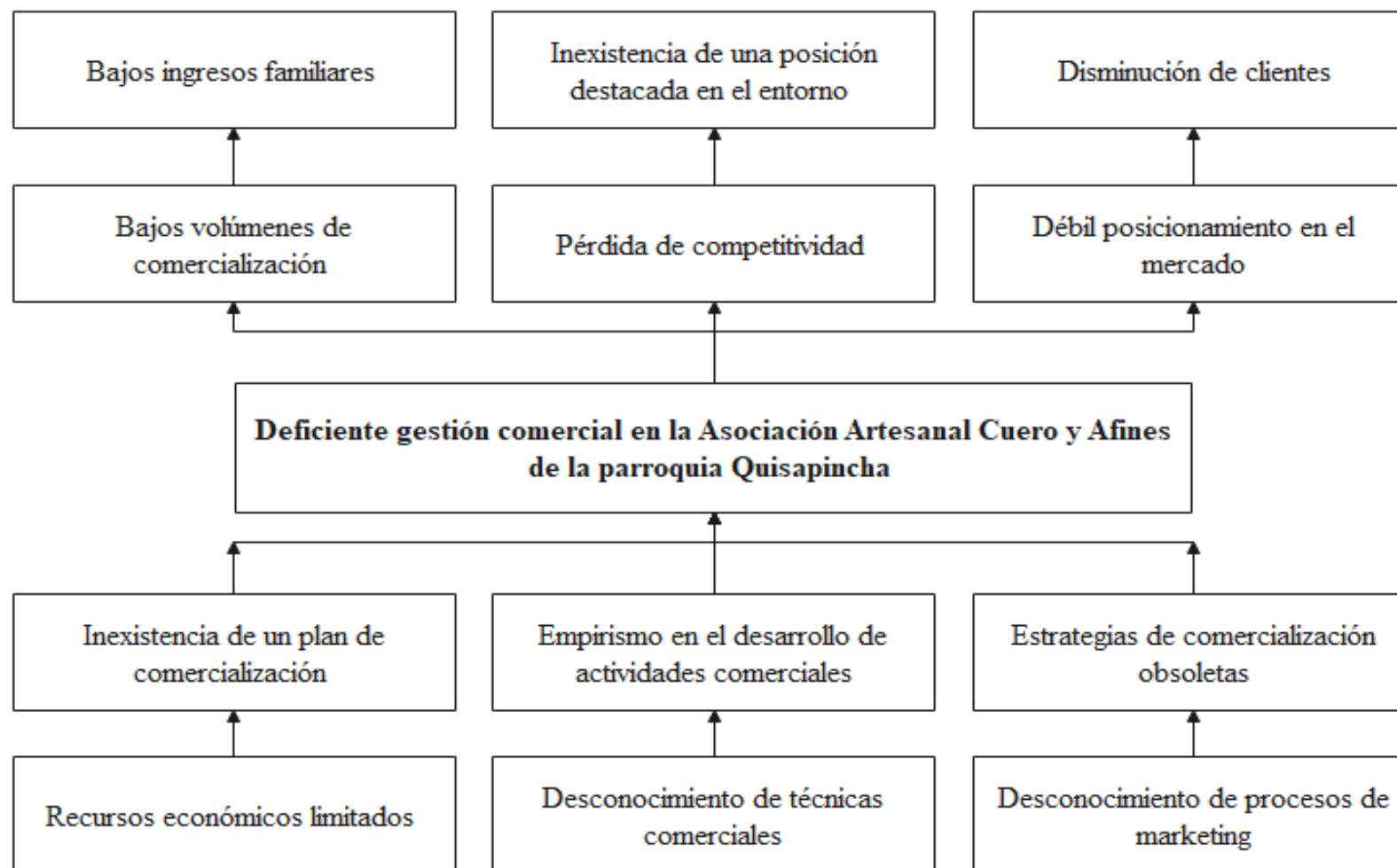


Gráfico N° 1: Árbol de problemas
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Hipótesis o idea a defender

El desarrollo de estrategias innovadoras permite mejorar la gestión comercial en empresas.

Destinatarios del proyecto

Los beneficiarios del proyecto son los socios que forman parte de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha; dado que, a través de las estrategias de comercialización planteadas podrán tener a su disposición nuevas alternativas para comercializar sus productos.

Objetivos

Objetivo general.

Desarrollar estrategias de gestión comercial innovadoras para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha.

Objetivos específicos.

- Fundamentar teóricamente las estrategias de gestión comercial innovadoras aplicables para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha.
- Analizar la situación actual de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha en torno al ámbito comercial.
- Diseñar un plan estratégico de gestión comercial innovador para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Antecedentes investigativos (estado del arte)

A continuación, se presentan de forma organizada los principales antecedentes investigativos encontrados en torno al tema planteado “estrategias de gestión comercial innovadoras” destacando lo más relevante y citando las principales conclusiones a las que llegaron en cada caso.

En este sentido, Saqui (2015) en su trabajo de investigación titulado “Modelo de gestión comercial para la Asociación de Servicio de Alimentación “Karanaky Sumak Mikuykuna” iniciativa impulsada por el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria en la zona urbana de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo período 2013-2014” concluye que:

El modelo de gestión comercial representa un proyecto innovador para la asociación, dado que permitirá el desarrollo socioeconómico de cada uno de sus integrantes contribuyendo de forma positiva al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y de los consumidores en general, aportando con estrategias que ayuden a mejorar las ventas, basado en una eficiente atención, en el mejoramiento de la calidad de los servicios y en una efectiva publicidad y promoción. Adicional a ello, el plan de gestión comercial diseñado se enfocó en el desarrollo de estrategias que permitan incrementar las ventas de la asociación poniendo especial atención al

ámbito financiero, la gestión de operaciones, los clientes y el aprendizaje y conocimiento.

Asimismo, Gamboa, Tovar, Armijo e Hidalgo (2018) en su artículo publicado “Las estrategias comerciales para la captación de clientes del sector artesanal en el cantón Naranjito-Ecuador en el año 2017-2018” concluyen que:

En el cantón Naranjito existe una cantidad importante de negocios que pertenecen al sector manufacturero; sin embargo, las estrategias comerciales que las mismas han empleados en los últimos años no les ha permitido una captación eficiente de clientes lo cual ha repercutido en su nivel de ventas y por ende su permanencia y crecimiento en el mercado local.

Por otro lado, si bien es cierto, dentro de las características de los productos existen muchas cosas que llaman la atención de los compradores no es suficiente para que éstos los adquieran, razón por la cual se vuelve necesario innovar o brindar un valor agregado al producto que permita satisfacer las necesidades del consumidor y potencializar la comercialización de los mismos. Otra de las debilidades identificadas en el sector manufacturero es el tema de la publicidad, pues hoy en día a pesar que existen distintas formas de llegar al cliente final con facilidad estas no son aprovechadas por el sector artesanal. Esto principalmente se debe a que los directivos no poseen experiencia y conocimiento técnico para poder llevar esta situación.

Finalmente, López (2018) en su trabajo de investigación titulado “Las estrategias comerciales y su incidencia en las ventas de la empresa Creaciones Amiguitos” concluye que:

En la actualidad, la empresa ha direccionado sus recursos hacia la consecución de calidad y confiabilidad de sus productos; sin embargo, ha descuidado por completo el tema comercial, lo que ha generado que sus ventas vayan disminuyendo período tras período, muestra de ello es la pérdida representativa en el ejercicio contable que reflejan los estados financieros. Debido a lo sucedido, la empresa deberá buscar nuevas formas para incrementar el volumen de ventas, asimismo resulta necesario que la empresa a más de dedicarse a la producción que es una de

sus fortalezas debe especializarse también en la comercialización de sus productos, dado que, si la empresa como tal no lleva a la par estas dos importantes áreas se encontrará con distintas dificultades y amenazas que impidan obtener un equilibrio en el mercado en el cual se desenvuelve.

A partir de lo señalado en cada uno de los antecedentes investigativos, se puede mencionar la importancia de las estrategias comerciales dentro de la gestión de las organizaciones, dado que las acciones que se desplieguen permitirán llamar la atención de los clientes con la finalidad de encaminarlos hacia la compra del producto y/o servicio, logrando de esta manera potencializar su marca, captar nuevos clientes, incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad de las empresas.

Desarrollo teórico del objeto y campo

Estrategia

Durante los últimos años, el sector productivo ha visto la imperiosa necesidad de cambiar su manera de hacer negocios, todo esto influenciado en gran medida debido a las exigencias de un entorno altamente cambiante y sobre todo con mayor competitividad pues a partir de la globalización y los avances tecnológicos experimentados se originan nuevas expectativas en el consumidor, situación que preocupa a las distintas organizaciones que les obliga a apelar a una renovación constante en relación con sus acciones a desarrollar para ser o continuar siendo competitivas en el mercado en el cual se desenvuelven. En virtud de lo señalado, y ante la presencia de un escenario dinámico, las organizaciones deben enfocarse en el desarrollo de estrategias que les permitan mantener una posición sostenible y duradera en el segmento de mercado en el cual compite (Corrêa, Sugahara y Rodrigues, 2015).

Para Slusarczyk y Morales (2016) “la palabra estrategia hace referencia a la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una organización, y la adopción de cursos de acción y la consiguiente asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo dichos objetivos” (p. 32). Hoy en día, las organizaciones tienen que ser flexibles para dar una respuesta oportuna a los cambios generados por el mercado y la competencia. Sin embargo, para conseguir

aquel cometido, las empresas tienen que evolucionar en su pensamiento organizacional y de dirección, aspectos que implican el control y la medición de sus operaciones en cada una de las áreas que las conforman para poder mantenerse, afianzarse, expandirse y seguir en el mercado con la finalidad de conseguir la mayor aceptación posible del público objetivo que le genere una rentabilidad real para su continuidad en relación con las actividades desarrolladas (Orna, 2015).

Desde otro punto de vista, una estrategia también puede ser considerada como un modelo de decisiones de una organización que revela y determina ya sea los propósitos, objetivos o metas, además se encarga igualmente de la definición de los planes y las políticas para conseguir los fines establecidos. Asimismo, ayuda a la definición del esquema de negocios que la organización persigue; es decir, “la clase de empresa económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que pretende contribuir tanto a sus clientes, trabajadores, accionistas y comunidad en general” (Pacheco, 2014, p. 191).

En definitiva, la estrategia se encarga de dar respuesta a tres asuntos básicos identificados, el qué, el cómo y el cuándo; en este sentido, en primer lugar, es necesario responder a la interrogante del qué, es decir, qué pretende conseguir o simplemente cuál es la meta que persigue la empresa. Mientras que, en segundo lugar, se debe dar respuesta al cómo, es decir, cuáles serán las acciones o medios que les permitirán conseguir las metas establecidas, y finalmente, es necesario dar respuesta al cuándo, es decir, en qué instante se deben llevar a cabo las operaciones y en qué período se supone ejecutarlas (Moreno, Cevallos y Balseca, 2018).

Una vez expuesto los diferentes puntos de vista de los autores citados, la estrategia puede ser descrita como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que logra ventajas para la institución a través de su configuración de recursos dentro de un entorno cambiante y para cumplir con las expectativas de los interesados.

Tipos de estrategias.

Dentro de la literatura existente se pueden encontrar un sinnúmero de estrategias que las organizaciones diseñaron, desarrollaron e implementaron en función de su

entorno y sus necesidades. No obstante, las siguientes son algunas de las estrategias más comunes aplicadas por las mismas:

Estrategia de dominio del mercado: su esfuerzo se centra en colocar el producto o servicio de una organización en la cima en comparación con otros productos o servicios. Es decir, esta estrategia es utilizada por las empresas para dominar el mercado o desafiar al líder del mercado con la intención de dominarlo (Ebitu, 2014).

Estrategia de marketing mix: representa una combinación planificada de los elementos controlables del plan de marketing de un producto comúnmente denominado 4ps: producto, precio, plaza y promoción. Para crear la combinación correcta, las empresas deben tratar de cumplir al menos las siguientes condiciones: el producto debe tener las características correctas, el precio debe ser correcto, los productos deben estar en el lugar correcto en el momento correcto y finalmente, el grupo objetivo debe ser consciente de la existencia del producto a través de las promociones realizadas (Mardones y Gárate, 2016).

Estrategias de expansión: el desarrollo del mercado y las estrategias de expansión corresponden a lo que se conoce en la literatura como estrategia de crecimiento. La estrategia se centra en el crecimiento de la empresa, es decir, su enfoque radica en aumentar las ventas en el mercado en el cual se compite al enfocarse en clientes leales. En este sentido, la información recopilada del historial de compras de los clientes leales puede ayudar a determinar las formas en que las empresas pueden impulsar la expansión o el crecimiento del mercado (Ebitu, 2014).

Estrategia de responsabilidad social corporativa: es una estrategia de mercado adoptada deliberadamente por las empresas para promover su imagen vendiéndose a los clientes, el personal y el público en general a través de la ejecución de proyectos viables que no directamente generan cierto tipo de ganancias (Rincón, Montoya y Vélez, 2018).

Estrategia de posicionamiento de marca: tiene como criterio posicionar la imagen de los productos en la mente del consumidor. En la actualidad, esta estrategia se encuentra directamente asociada con el manejo de redes sociales pues

facilita a las empresas convertirse en un miembro activo de estas comunidades digitales, proporcionando información muy útil para las campañas de marketing (Carpio, Serezade, Cutipa y Flores, 2019).

Estrategias de externalización o enlace: son alianzas estratégicas que buscan la expansión de la empresa. Un claro ejemplo de este tipo de estrategias constituyen las franquicias que no es otra cosa que la duplicación de una unidad de negocio exitoso, además en la actualidad representa el sistema de expansión empresarial más empleado y desarrollado en las economías modernas (Pacheco, 2014).

Estrategia de innovación

La globalización ha obligado a las diferentes empresas a pensar que la única forma de mantenerse en competencia es a través de la adopción de una estrategia innovadora. En este sentido, la creatividad juega un papel importante para su concepción pues una organización que tiene una estrategia única, creativa o innovadora puede mantener una posición estratégica en la industria y es menos probable que los competidores la imiten (Ishaq y Hussain, 2016).

Las innovaciones constituyen actualmente prerequisites indispensables para ganar competitividad en el mercado. En este sentido, las empresas que han tenido relativo éxito son aquellas que se han encargado de implementar una estrategia innovadora, además de haber realizado una inversión en relación con la investigación y desarrollo lo que les ha permitido innovar dentro de su gestión. A partir de lo mencionado, la innovación se considera como un proceso comercial clave; pues a través de su aplicación las empresas están intentando conseguir una ventaja competitiva en relación con sus competidores (Ionescu y Dumitru, 2015). No obstante, la condición previa básica para la creación y el uso de la innovación en la empresa representa una estrategia innovadora bien formulada y posteriormente implementada.

Adicional a lo señalado, las empresas innovadoras y creativas desarrollan nuevas estrategias, es decir, piensan de manera innovadora y fortalecen su espacio competitivo en la industria al satisfacer la demanda de sus clientes. Desde este punto de vista, las estrategias innovadoras pueden comprender por ejemplo un nuevo

modelo de precios, propuestas de valor, expansión del mercado, políticas orientadas al cliente, cadena de suministro eficiente y otros medios para llegar ya sea a los intermediarios o a los consumidores finales (Ebitu, 2014).

Al respecto, Lendel y Varmus (2015) describen a la innovación como una estrategia para determinar objetivos comerciales fundamentales a largo plazo y determina las actividades y los recursos para lograr estos objetivos. Los objetivos de orientación se centran en la respuesta oportuna a los cambios en la señalización de la necesidad de innovaciones. A partir de ello, se puede destacar que la estrategia de innovación debe tener su fundamento en la variación, el largo plazo, el sistematismo, el factor tiempo y la concentración de recursos y actividades.

En definitiva y con base a lo expuesto por los diferentes autores se puede manifestar que la comunicación de la estrategia de innovación debe ser apropiada, explicando con claridad su contenido, coherencia, credibilidad y la competitividad del mensaje, los canales de comunicación, la frecuencia, la participación de la dirección y otros aspectos analizados para que su diseño e implementación sea la adecuada.

Asimismo, crear una estrategia de innovación representa un proceso complejo de realizarlo, dado que, el objetivo de crear estrategias innovadoras es encontrar un equilibrio entre el potencial de innovación, la empresa y todos los factores relevantes del entorno interno (Lendel y Varmus, 2015). Adicional a ello, diferentes estudios proponen una serie de modelos para la creación de una estrategia de innovación, los mismos cuya estructura esta dado de la siguiente manera:

Tabla N° 1: Modelos para la creación de estrategias innovadoras

Autor	Estructura
Kadár a Vida	1) Mapeo y evaluación del impacto del sistema operativo ambiental (implicaciones socioculturales, económicas, tecnológicas, políticas y legislativas)
	2) Análisis y evaluación del entorno interno (recursos propios, estructura y desarrollo de los productos)

	3) Formulación de estrategias competitivas (alta productividad, calidad y satisfacción del cliente, maximización de ganancias, crecimiento organizacional, mejor posición en el mercado) 4) Elaboración de programas y proyectos de ejecución 5) Evaluación de la efectividad de la innovación
Rudy	1) Aclaración de ideas innovadoras 2) Formular una visión de la alta gerencia 3) Elección de formas efectivas de implementación
Šimková	1) Análisis del entorno externo (características económicas del sector, análisis de la dinámica de la industria, mapas estratégicos, análisis de competidores, análisis atractivo de la industria). 2) Análisis de las partes interesadas (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) 3) Análisis del entorno interno (evaluación de estrategias existentes, análisis de vulnerabilidad, análisis competitivo, factores clave de éxito).
Fábrica de innovación	1) Inteligencia estratégica 2) Identificación de oportunidades para la innovación 3) Evaluación de las posibilidades de innovación 4) Formulación de una estrategia de innovación 5) Definición de la necesidad de estructuras y procesos organizacionales 6) Definición de las competencias organizativas requeridas.

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Adaptado de Lendel y Varmus (2015)

Los modelos presentados dentro de la tabla 1, constituyen el punto de referencia para el diseño de estrategias innovadoras que permitan a la empresa mantenerse estable en el mercado y ganar una ventaja competitiva en relación con sus competidores. En este sentido, un modelo básico puede estar dado por: a) el análisis del entorno interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), b) formulación de la estrategia, c) priorización de las estrategias formuladas, y d) plan de acción.

Gestión comercial

La gestión comercial constituye aquella actividad que se encarga del proceso de intercambio de la empresa con el mercado, así como de la colocación de los productos y/o servicios que proporciona la organización a disposición del cliente final a cambio de un rubro económico (Perdigón, 2020). En este sentido, esta actividad se posiciona cada vez más en el ámbito empresarial dado que representa una de las áreas con mayor importancia permitiendo administrar de manera efectiva las principales actividades comerciales favoreciendo el crecimiento de las ventas e ingresos de la organización en mercados cada vez más competitivos.

Por su parte, desde la perspectiva de Morales, Viteri, Oña y Mejía (2019) la gestión comercial comprende aquellas actividades relacionadas con los intercambios entre empresas y el mercado. Es decir, constituye el último paso del proceso productivo, a través del cual los productos ingresan en el mercado para ser comercializados y generar algún tipo de recurso económico para las industrias. En este ámbito, la gestión comercial cubre todos los pasos desde el plan de negocios hasta la llegada del producto al consumidor final incluyendo dentro de este proceso políticas y estrategias de ventas y marketing que benefician a la organización dentro de su gestión.

Partiendo de lo expuesto por los autores, su función se encuentra direccionada en la búsqueda de las mejores opciones para conseguir un mayor volumen en relación con las ventas, combinando varias concepciones como las 4p (producto, precio, plaza y promoción), y con base en la posición en la que se encuentran los bienes o servicios de las empresas tomar decisiones que permitan mantener una ventaja competitiva sobre la competencia registrada en el mercado.

Adicional a lo señalado, la gestión comercial representa una parte indispensable dentro del sistema de dirección en las empresas, lo que permite identificar el mercado, la competencia y con ello poder adaptarse a los nuevos y dinámicos escenarios que presenta el ambiente empresarial, sosteniendo generalmente su toma de decisiones en la opinión dada por los distintos clientes como exigencia fundamental para el éxito empresarial (Clarke, Cisneros y Paneca, 2018). Desde este punto de vista, resulta necesario recalcar que, en la actualidad, el comercio ya

no constituye simplemente el punto tradicional de comercialización, proceso en el cual únicamente importaba la presencia de un mostrador y la ubicación de los productos sin un enfoque estratégico. Hoy en día, el comercio ha pasado a ser un universo de percepciones donde el objetivo se centra en buscar la satisfacción de los deseos y las necesidades de los clientes buscando un margen de rentabilidad adecuado para la organización, situación que se halla directamente vinculada con el diseño y posterior aplicación de estrategias de marketing las cuales a corto plazo serán quienes determinen el éxito o fracaso de una unidad de negocio.

Por otro lado, desde otro punto de vista, la gestión comercial engloba una serie de factores que de forma conjunta pasan a integrar parte del denominado proceso comercial. Sobre esta base, dentro de los componentes con mayor relevancia se destacan, por ejemplo:

a) Planificación comercial, constituye el análisis racional de los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas, debilidades) que influyen dentro de la gestión de una determinada organización.

b) Gestión de marketing, constituye el estudio de las necesidades del mercado y el desarrollo de acciones concretas a través de la mezcla de mercado (producto, precio, comunicación y distribución) para satisfacer dichas necesidades.

c) Gestión de ventas, constituye la descripción clara y detallada de las acciones necesarias e ineludibles que deberán realizarse para lograr resultados rentables para las organizaciones.

d) Gestión de clientes, constituye aquel proceso de fidelización de los clientes, esto hace que a través de acciones concretas que ejecuta la organización los clientes esporádicos se conviertan en fieles manteniendo una relación comercial estrecha y constante con la empresa. (Llanga, 2018, pp. 19-23)

Finalmente, el término comercializar puede ser descrito como aquella acción de planear y organizar una serie de actividades que ayuden a ubicar, ya sea en el lugar indicado y en el momento preciso, un producto y/o servicio para que aquellos clientes que interactúan en el mercado, en primera instancia lo conozcan y posterior a ello dependiendo de sus necesidades y deseos lo lleguen a consumir. Para el caso puntual, si se refiere a un producto, resulta necesario encontrar para el mismo una

presentación y acondicionamiento susceptible que interese y llame la atención de los futuros consumidores, además de buscar el canal más idóneo para su distribución y las condiciones más favorables posibles para la venta (Díaz, 2014).

Innovación

En la actualidad, se observa un interés compartido de las empresas por incorporar dentro de su estrategia organizacional a la innovación; dado que, su incursión ayuda a las organizaciones a mejorar sus niveles de competitividad y obtener ventajas por sobre la competencia (Delfín y Acosta, 2016). Sobre esta base, el desarrollo económico ya sea de una empresa o de un determinado país depende en gran medida de la capacidad de esta para crear, aplicar y difundir ideas que en momento dado permitan a la sociedad en general disfrutar de ciertos beneficios.

En este contexto, la innovación puede verse como la implementación de diferentes decisiones tomadas con la finalidad de mejorar el desempeño de la organización, explotando oportunidades en el mercado y respondiendo a los desafíos que se presenta dentro del contexto organizacional (Lohn, Reis, Ribeirete y Swirski, 2017). Es decir, la innovación puede estar asociada al empleo de nuevos conocimientos o tecnologías, o simplemente fundamentarse en nuevos usos o combinaciones de conocimientos o tecnologías ya existentes dentro de la organización.

Así pues, las características del proceso de innovación difieren en gran medida de una empresa a otra, creando comportamientos diferentes en cada caso. A partir de ello, las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse a los cambios continuos del mercado y al desarrollo tecnológico que actualmente se presenta y que involucra al tema de la innovación; asimismo, tanto los dueños como empleados de un determinado negocio deben ser creativos y tener la suficiente capacidad para aceptar el riesgo y enfrentar el éxito dado que la incertidumbre en el mercado es alta. No obstante, para conseguir los beneficios que ofrece la innovación, los recursos y capacidades estratégicos deben ser administrados de forma constante (Lohn et al., 2017).

Para que una empresa cree un contexto organizacional innovador, se espera que tenga un conjunto mínimo de capacidades creativas que le permitan llevar a cabo sus negocios y generar nuevas ideas que les permita ser líderes en el mercado y obtener una ventaja competitiva sobre la competencia. Adicional a lo señalado, la capacidad de las empresas para innovar no se limita únicamente al desarrollo de productos; pues existen otras áreas donde también se puede incursionar, en este caso, la innovación además de apuntar al producto, también puede ser direccionado a otros procedimientos complementarios como la posición, el proceso y el paradigma (Dogan, 2017). Desde este punto de vista, a continuación, dentro de la tabla 2, se presenta la descripción de las dimensiones anteriormente señaladas:

Tabla N° 2: Dimensiones para la innovación

Dimensiones	Descripción
Producto	Cambios en las cosas que ofrece una organización (productos/servicios)
Proceso	Cambios en la forma en que se crean y entregan estas ofertas
Posición	Cambios en el contexto en el que se introducen los productos/servicios
Paradigma	Cambios en los modelos mentales subyacentes que enmarcan lo que hace la organización

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Adaptado de Dogan (2017)

Aunque la innovación presenta distintos significados su finalidad se similar, de ahí que cualquier forma de innovación ocurre cuando se agrega valor para generar un resultado hasta ahora novedoso para la empresa en cuestión.

Por su parte, dentro del Manual de Oslo se define a la innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método organizativo o de comercialización, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE, 2005, p. 66). Sobre esta base, se han identificado también cuatro tipos que incluyen una amplia gama de cambios en las organizaciones: innovaciones de producto, innovaciones de proceso, innovaciones de mercadotecnia e innovaciones organizativas.

La innovación de producto constituye la introducción de un bien o servicio que es nuevo y/o significativamente mejorado en relación con sus usos y características deseados. Es decir, incluye mejoras representativas ya sea en el diseño, las especificaciones técnicas o los componentes. Razón por la cual, el fin que persigue la innovación de producto es la diferenciación del mismo en el mercado mediante la mejora de la imagen y la calidad (OCDE, 2005; Seclén, 2016).

La innovación en los procesos se enfoca en la reducción de los costos de producción a través de la introducción de nuevos procedimientos de producción y distribución. Por ejemplo, puede implicar cambios mínimos o sustanciales en relación al equipo y el software que es utilizado para la producción o a su vez cambios ya sea en los procedimientos o en las técnicas empleadas para la distribución por parte de la empresa (OCDE, 2005; Palacio, Arévalo y Guadalupe, 2017).

La innovación en marketing su principal objetivo se centra en buscar la satisfacción de las necesidades de los clientes, abrir nuevos mercados o reposicionar el producto de una empresa en el mercado, con el objetivo de aumentar las ventas. El elemento que hace que una innovación en marketing sea diferente es la implementación de un método de marketing que no ha sido utilizado previamente por la empresa en cuestión (OCDE, 2005; Palacio et al., 2017).

La innovación organizacional puede enfocarse en mejorar el desempeño de la empresa al reducir los costos administrativos o de transacción, al mejorar la productividad laboral, el conocimiento adquirido interna y externamente a la empresa, o al reducir el costo de los materiales. Incluye la implementación de nuevas prácticas organizativas y procedimientos de trabajo (Lohn et al., 2017; OCDE, 2005).

Innovación en el marketing.

Bajo la perspectiva de Lombana (2018) se identificaron un total de doce dimensiones de la innovación en un negocio, siendo los ejes principales lo que ofrece una empresa, la descripción de los clientes, los procesos que emplea y los canales de distribución que son o serán utilizados, asimismo es necesario recalcar

que adicional a los ejes mencionados existen subdimensiones que también han sido consideradas. A partir de ello, seguidamente, en la tabla 3, se presenta dicha información de forma resumida y ordenada:

Tabla N° 3: Dimensiones de la innovación en una empresa

Ejes principales	Oferta: desarrollo de innovación en nuevos productos o servicios.	Subdimensiones	Plataforma: generar ofertas a partir de estructuras ya existentes en la organización en vez de comenzar desde cero.
	Clientes: identificar las necesidades de los clientes a partir de sus manifestaciones de insatisfacción, con el fin de identificar nuevos segmentos de mercados.		Soluciones: ofrecer soluciones efectivas a través de la integración de los productos o servicios e información que posee la organización.
	Procesos: forma como la empresa rediseña sus conjuntos de actividades en la parte operativa con el fin de mejorar su eficiencia, eficacia y efectividad.		Experiencia del cliente: proponer nuevas formas de interacción con los clientes, a través del entendimiento de lo que éste puede captar con sus sentidos.
	Canales de distribución: diseñar y mejorar los puntos y canales de distribución donde la empresa comercializa su producto para la venta.		Captura de valor: se entiende la forma como las empresas tienen nuevos o mejorados sistemas para captar los ingresos, está relacionado con los modelos de negocios.
			Organización: hace referencia a la forma como la empresa cambia su estructura en las funciones, formas y actividades.
			Cadena de suministro: Es buscar nuevas y mejorados procesos de operar el sistema integrado de distribución desde el inicio de la producción hasta la entrega final del producto al cliente.
			Networking: es optimizar los recursos y oportunidades que ofrecen las redes que existen en el mercado donde la empresa se encuentra, el sector al que pertenece y sus clientes para generar valor para todos los involucrados.
			Marca: trabajar sobre el desarrollo de la identidad corporativa de la empresa, su promesa de venta y el Brand Equity.

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Adaptado de Lombana (2018)

A partir de lo expuesto dentro de la tabla 3, se puede argumentar que la innovación en la actualidad se convierte en un importante factor para cualquier tipo de organización, dado que su aplicación permite dar una respuesta oportuna a las demandas existentes en el mercado en cuestión de productos y desarrollo de procesos de producción y/o comercialización que sean llamativos y sobre todo eficientes.

Innovación comercial.

Desde el punto de vista 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 generalmente es considerada como un impulsor clave dentro del desempeño general de la empresa. Por lo que, una estrategia de innovación puede ser definida como el conjunto de acciones desarrolladas por la misma que conducen al logro de los objetivos planteados. En este sentido, una estrategia de innovación diseñada de forma adecuada permite a una empresa mantener su desempeño general respondiendo más rápido y con mayor eficacia a los desafíos y las incertidumbres que plantea el contexto dinámico en el cual se desenvuelve (Ramus, La Cara, Vaccaro y Brusoni, 2018).

Estudios recientes, resaltan el impacto que genera en el desempeño comercial la aplicación de las diferentes estrategias de innovación, mostrando, por ejemplo, el impacto en la rotación de innovaciones incrementales y radicales que mejoran enormemente su gestión y además permite el desarrollo de nuevos conocimientos, capacidades y habilidades que ayudan a mantener la ventaja competitiva y mejorar los ingresos y la rentabilidad dentro de una determinada unidad de negocio (Simonato, 2018).

Finalmente, la innovación estratégica generalmente implica un cambio adaptativo importante en el modelo comercial de la empresa o la adopción de un nuevo modelo comercial. A veces pueden ser impulsados por innovaciones que ocurren dentro de la organización, como cambios estratégicos, innovaciones de productos y procesos o por innovaciones y desafíos externos. Los cambios estratégicos externos, como las fusiones, son las manifestaciones más comunes de

las innovaciones estratégicas. Además, las innovaciones estratégicas enfocadas internamente generalmente implican una remodelación estructural (Dogan, 2017).

Economía Popular y Solidaria

A nivel regional, el término mayormente conocido es la economía social y solidaria la misma que representa una forma de hacer economía, donde se organiza de forma asociada y cooperativa la producción, distribución, circulación y consumo de bienes y/o servicios con un enfoque no direccionado a la obtención de lucro privado, sino más bien enfocado en la resolución de las distintas necesidades de la población, buscando mejorar la calidad de vida de todos quienes son partícipes de esta actividad, estableciendo lazos sociales solidarios y fraternales para asumir con la mayor responsabilidad la administración de los recursos naturales disponibles asegurando y respetando la permanencia de generaciones futuras, y consolidando vínculos sociales armónicos entre las diferentes comunidades (Ramírez, Acosta, Romero e Icaza, 2016).

Bajo este contexto, la economía social y solidaria representa una propuesta de vida buscando la satisfacción económica en la cual se integren diferentes acciones que contribuyan en gran medida a democratizar la economía; es decir, buscar los mecanismos necesarios para impedir de alguna forma la acumulación de riqueza, la construcción de otras relaciones de producción y no la concentración de riqueza en pocas manos, respetando los derechos de la naturaleza con un enfoque de sostenibilidad y sustentabilidad que proteja el medio ambiente.

A nivel de Ecuador, la terminología utilizada es distinta a la empleada en otros países pues esta hace mención a la economía popular y solidaria, que de acuerdo a la normativa vigente es considerada como una forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos (Asamblea Nacional, 2018).

En este sentido y por decirlo de alguna manera ésta forma de organización se fundamenta en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, donde se

privilegia al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad y cuya orientación se encuentra principalmente direccionada hacia el buen vivir y la armonía con la naturaleza respetando sus derechos y protegiéndola para futuras generaciones.

Asimismo, el apoyo otorgado a los distintos sectores ha consolidado el ámbito laboral a través de la estabilidad dada con la aplicación de diferentes medidas económicas que ayudan a justificar el buen vivir justo y solidario. Sobre esta base, las normativas y leyes vigentes además de aquellas instituciones encargadas de brindar el apoyo correspondiente tanto a los sectores comunitarios como a las asociaciones, sirven para cubrir la gobernanza en relación con las formas de producción. En virtud de lo manifestado, esta propuesta de la Economía Popular y Solidaria constituye un componente clave para conseguir el Buen Vivir o Sumak Kawsay con la finalidad de superar las desigualdades evidenciadas (León, 2019).

En este mismo contexto, las personas y organizaciones amparadas en esta Ley, en el ejercicio de sus actividades se guiarán por los siguientes principios: a) la búsqueda del bien común y buen vivir, b) el respeto a la identidad cultural, c) la equidad de género, d) el comercio justo y consumo responsable, e) la responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas, f) la prelación del trabajo sobre el capital y los intereses colectivos sobre los individuales, g) la distribución equitativa y solidaria de excedentes, y h) la autogestión (Asamblea Nacional, 2018).

Adicional a ello, entre las formas de organización que se encuentran contempladas dentro de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) aprobada por la Asamblea Nacional (2018), se destacan aquellas organizaciones que se encuentran conformadas en los sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, así como también por unidades económicas populares, dicho esto, a continuación, se describe cada uno de ellos bajo la normativa vigente en el país.

El sector comunitario, se encuentra descrito dentro del artículo 15 de la LOEPS, describiéndolo como un conjunto de organizaciones que se encuentran vinculadas por distintas relaciones (territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, género, cuidado de la naturaleza) que a través del trabajo conjunto se centran en la

producción, comercialización, distribución y consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios.

Asimismo, el sector asociativo, se describe dentro del artículo 18 de la LOEPS, definiéndolo como el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios.

Por su parte, el sector cooperativo, comprende el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, a través de una organización de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Finalmente, en relación a las unidades económicas populares, el artículo 73 de la normativa vigente (LOEPS) contempla a aquellos núcleos que se dedican a la economía del cuidado; así como también a los diferentes tipos de emprendimientos (unipersonales, familiares, comerciantes minoristas, domésticos y talleres artesanales); cuyo objetivo se centra en la ejecución de actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que son promovidas fomentando la asociación y la solidaridad.

Una vez descrita las distintas formas de organización identificadas en el país, es importante destacar su valioso aporte en la economía nacional a través de la generación de empleos y de ingresos, así como también en su interacción en la red empresarial creando en él nuevas oportunidades para las familias más pobres del país.

Asociación

El término asociación surge como un mecanismo de cooperación a través del cual tanto pequeñas y medianas organizaciones se concentran en unificar esfuerzos para enfrentar retos y dificultades generadas a consecuencia del proceso de globalización a la que se encuentran expuestas en la actualidad. En este sentido, las asociaciones representan el resultado del emprendimiento colectivo en la economía

social pues constituyen un claro ejemplo para el desarrollo territorial, pues a través de su conformación se constituyen en el núcleo central en relación a la generación de plazas de trabajo contribuyendo de esta manera a mejorar el bienestar de la comunidad en general (Arguello, Purcachi y Pérez, 2019).

Asimismo, dentro de un contexto legal, “la asociación supone la concesión de la personalidad jurídica a la tendencia natural del individuo a realizar actividades con otros, a la naturaleza social de la persona, algo que representa no únicamente un hecho jurídico sino también político y sociológico. Pues al momento de organizarse, los individuos se dotan de medios más eficaces para realizar las distintas actividades” (Díaz, 2016, p. 3).

Una vez expuesto lo mencionado por los autores, podría decirse que una asociación se encuentra estructurada por una agrupación de personas organizadas para realizar una actividad colectiva en donde se pone de manifiesto el trabajo conjunto y la cooperación para conseguir un fin que beneficie a todos quienes conforman esta unidad productiva.

Asociatividad

Una estrategia clave para el desarrollo de un grupo minúsculo de unidades de negocio dentro de un mundo globalizado es promover la asociatividad de las mismas, promoviendo la creación de clúster y redes de negocios en cadenas de producción que realmente sean competitivas. En este sentido, en un contexto general, desde la perspectiva Bada, Rivas y Littlewood (2017) el término asociatividad representa “una estrategia derivada de una cooperación o coalición de empresas que trabajan hacia un objetivo común, en el que cada participante mantiene su independencia legal y administrativa” (p. 1121).

Es importante resaltar que, la asociatividad representa una estrategia importante que contribuye al desarrollo local pues constituye un mecanismo a través del cual distintas organizaciones unen recursos, esfuerzos, iniciativas y voluntades, buscando la consecución de objetivos comunes, con el único propósito de ganar mayor competitividad en el mercado, resguardando su autonomía gerencial e independencia legal (Melo, Melo y Fonseca, 2017). Una vez resaltado su

importancia, se ha identificado también a la asociatividad como un factor indispensable para la generación de condiciones que ayuden a mejorar la calidad de vida de la población, ya sea a través de la posibilidad de organizarse en comunidad, mejorar y aumentar su productividad, reducir costos, conseguir un acceso real al mercado, desarrollar economías de escala, incrementar el poder de negociación y lograr una mayor integración, vinculándolo con la cooperación, creando capital social y confianza.

La asociatividad representa un medio que ayuda a la creación de ventajas competitivas de negocios gracias al trabajo cooperativo realizado por las empresas a lo largo de las diferentes etapas que conforman la cadena de valor de un producto, con el propósito de lograr una mayor participación en los diferentes mercados, donde surgen oportunidades para hacer negocios (Sánchez, Blanco y Esquivel, 2016).

Por otro lado, a pesar de los beneficios anteriormente descritos, los problemas en la producción y comercialización por asociatividad pueden aparecer debido a los siguientes motivos: mala organización de los asociados, diferencias en relación al volumen de producción, discrepancias a la hora de comercializar los productos de forma asociativa y respetando las decisiones tomadas en grupo, presencia masiva de intermediarios que ofrecen aparentes ventajas que terminan creando una serie de conflictos entre asociados (Espinoza y Arteaga, 2015).

Finalmente, para el caso específico de Ecuador, la asociatividad representa un eje primordial en las organizaciones de tipo social, por cuanto su integración demanda la inclusión de una serie de principios (compromiso, cooperación), buscando objetivos comunes que beneficien a todos sus integrantes. Generalmente, las personas se integran unos a otros con la finalidad de ganar un mayor nivel de competitividad y transparencia administrativa, tomando en consideración aquellos factores de productividad, rentabilidad y competitividad en cada una de las acciones desarrolladas de forma mancomunada (Borja, Alarcón y Quizhpe, 2017).

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque de investigación

La presente investigación es de carácter mixto; es decir, cualitativo/cuantitativo, dado que en primera instancia se realizó un acercamiento hacia las características de la población investigada (socios de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la Parroquia Quisapincha); y cuantitativo, porque se aplicaron los instrumentos diseñados, los mismos que permitieron recabar información real de los involucrados; información que posteriormente fue procesada de forma estadística para una mejor presentación.

Medios de información

Investigación bibliográfica.

Según Martín y Lafuente (2017) “la revisión bibliográfica constituye una etapa esencial en el desarrollo de un trabajo científico y académico. Implica consultar distintas fuentes de información y recuperar documentos de distintos formatos” (p. 152). Desde esta perspectiva, se procesó la información recabada en diferentes fuentes de información secundarias; es decir, libros, revistas, investigaciones realizadas con anterioridad, entre otros documentos públicos y privados, los mismos que fueron procesados en su totalidad escogiendo información relevante que se encuentra descrita a lo largo del presente documento.

Investigación de campo.

Para Arias (2012) “la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31). A partir de ello, se utilizó la investigación de campo dado que, la recolección de información se realizó directamente donde ocurre la problemática, es decir en la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha.

Nivel de investigación

Descriptivo

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no radica en indicar cómo se relacionan éstas (Hernández y Mendoza, 2018, p. 112). En este sentido, en la investigación de esta problemática fue importante describir los diversos elementos que engloban al problema para aportar con alternativas de solución.

Población y muestra

Para Hernández y Mendoza (2018) la población constituye “el conjunto de los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. En este sentido, las poblaciones deben situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar y tiempo, así como de accesibilidad” (p. 199). Bajo estas características, la población dentro de la presente investigación se encuentra estructurada por los miembros de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha que de acuerdo a los registros constan un total de 65 asociados. Desde este punto de vista, la población al estar constituida por un número manejable de socios no fue necesario obtener ningún tipo de muestreo, razón por la cual se trabajó con la totalidad de la población definida.

Operacionalización de variables

Tabla N° 4: Variable independiente: Estrategias de gestión comercial

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento
La función de la gestión comercial se encuentra direccionada en la búsqueda de las mejores opciones para conseguir un mayor volumen en relación con las ventas, combinando varias concepciones como las 4p (producto, precio, plaza y promoción); asimismo cubre	Producto	Tipo de producto	¿Cuáles son los productos que oferta la Asociación? ¿Bajo su perspectiva cuáles son las ventajas de los productos que comercializa al mercado la Asociación? ¿De todos los productos que comercializa la Asociación, según su criterio cuál de estos es el que tiene mayor aceptación y por lo cual podría ser considerado como el producto estrella de la Asociación? ¿Según su criterio, la innovación es importante para que los productos participen con una estrategia de diversificación en el mercado?	Encuesta / Cuestionario
	Precio	Nivel de precios	¿Existe una política de fijación de precios para la comercialización de los distintos productos que oferta la Asociación? ¿Desde su punto de vista, considera que los precios fijados a los distintos productos que comercializa la Asociación son competitivos y accesibles para los distintos consumidores?	
	Plaza	Formas de distribución	¿Cuál es el canal de distribución que utiliza la Asociación? ¿Considera usted que la Asociación puede comercializar sus productos en otros segmentos de mercado que aún no han sido considerados? ¿Cómo califica la gestión comercial actual de la asociación?	

todos los pasos desde el plan de negocios hasta la llegada del producto al consumidor incluyen políticas y estrategias de venta y marketing.	Promoción	Tipos de promoción	¿Bajo su criterio, considera usted que existe una eficiente comercialización de los productos de la Asociación? ¿Dentro de la Asociación anteriormente, se han definido estrategias que ayuden a comercializar los diferentes productos ofertados por misma? ¿Qué tipo de publicidad aplica la Asociación? ¿Qué medios publicitarios utiliza la Asociación para promocionar sus productos? ¿Aplica promociones la Asociación y de ser afirmativa su respuesta que tipos de promociones aplica? ¿Considera usted que los medios digitales constituyen una herramienta efectiva para dar a conocer los productos de la asociación? ¿Es necesario el diseño de estrategias innovadoras que ayuden a la gestión comercial de la Asociación? ¿Cree usted necesario diseñar estrategias para difundir mejor los productos ofertados por la Asociación? ¿Le gustaría que para la exhibición, promoción y comercialización de los productos de la Asociación se utilice las denominadas Tecnologías de la Información y Comunicación TIC? ¿Usted como directivo de la asociación, cuales considera que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma?	Entrevista / Cuestionario
---	------------------	---------------------------	---	----------------------------------

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Proceso de recolección de los datos

El procesamiento de datos constituye un registro de los datos obtenidos a través de los instrumentos empleados. A partir de lo señalado, resulta necesario detallar las técnicas e instrumentos utilizados dentro del presente estudio.

Técnicas e Instrumentos

Encuesta.

Para Quispe y Sánchez (2011) “la encuesta es una técnica de investigación que se efectúa mediante la elaboración de cuestionarios y entrevistas de manera verbal o escrita que se hace a una población, ésta generalmente se hace a un grupo de personas y pocas veces a un solo individuo” (p. 490). Bajo estas características, dentro de la presente investigación se aplicó la encuesta a la población objeto de estudio; en este caso a los 65 asociados con los que cuenta la Asociación con la finalidad de conocer e identificar la situación actual en torno al tema comercial (Ver Anexo 1).

Entrevista.

La entrevista puede ser definida como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013, p. 163). Sobre esta base, la entrevista constituye una técnica de gran utilidad para recabar datos a través de la conversación entre el interesado; en este caso el investigador y los involucrados (representante de la asociación) (Ver Anexo 2).

Cuestionario.

Este instrumento es una serie de preguntas impresas sobre hechos y aspectos que interesan investigar, las cuales son contestadas por la población o muestra de estudio (López y Fachelli, 2015). Bajo estas características, se diseñó dos cuestionarios, el primero como instrumento de la encuesta, el cual fue estructurado por un total de 10 preguntas (ver anexo 1), las cuales fueron respondidas por los

miembros de la Asociación quienes fueron en un total de 65 personas, mientras que el segundo instrumento perteneciente a la entrevista contó con un total de 11 preguntas abiertas (ver anexo 2) las mismas que fueron respondidas por la señora presidenta de la Asociación en estudio.

Validez y confiabilidad de los instrumentos empleados

Para iniciar el análisis e interpretación de resultados, el primer paso a considerar se enmarca en validar el instrumento diseñado, para lo cual se emplea el método denominado como Alfa de Cronbach que según Welch y Comer como se citó en Ruiz (2017) establecen que “es un método de consistencia interna que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica” (p. 42).

A partir de ello, cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Existen diferentes criterios en torno al coeficiente alfa de Cronbach, no obstante, el valor mínimo aceptable es de 0,7; un valor por debajo de esta cantidad indicaría una consistencia interna baja, por el contrario, un valor superior a 0,7 revela una fuerte relación entre las preguntas, asimismo sí las correlaciones situadas entre el intervalo de 0,8 y 1 la consistencia es muy alta y en consecuencia se denotarían altos niveles de fiabilidad del instrumento diseñado (Tuapanta, Duque y Mena, 2017).

Para el cálculo del alfa de Cronbach se emplearon las siguientes variantes:

a) Estadístico SPSS (análisis de fiabilidad)

Tabla N° 5: Resumen de procesamiento de casos

Alfa de Cronbach	N de elementos
,801	10

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Estadístico SPSS

b) **Cálculo mediante la varianza de los ítems**

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Dónde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems

Vi = Varianza de ítems

Vt = Varianza total

Tabla N° 6: Estadísticos descriptivos

	Preguntas	Varianza
1	Importancia de la innovación	0,085
2	Canal de distribución	0,388
3	Comercialización en otros segmentos	0,627
4	Sondeos de mercado	1,101
5	Estrategias de comercialización	1,100
6	Publicidad	1,810
7	Gestión comercial	0,797
8	Medios digitales	0,441
9	Estrategias innovadoras	0,247
10	Uso de las TIC	0,195
	Suma (varianza de ítems)	6,791
	Suma (varianza total)	24,297

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Estadístico SPSS

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

$$\alpha = \frac{10}{10-1} \left[1 - \frac{6,791}{24,297} \right]$$

$$\alpha = 0,801$$

Dentro de la literatura, se identifican diferentes procedimientos para el cálculo de la confiabilidad de un instrumento de medición entre los cuales se puede destacar, por ejemplo: 1) medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest), 2) método de formas alternativas o paralelas, 3) método de mitades partidas (Split-halves) y 4) medidas de consistencia interna. En este sentido, todas las metodologías citadas utilizan procedimientos y fórmulas que generan coeficientes de fiabilidad. La mayoría oscilan entre 0 y 1, donde un coeficiente de cero (0) significa confiabilidad nula, mientras que uno (1) significa una confiabilidad máxima (fiabilidad total y/o perfecta) (Hernández y Mendoza, 2018).

Autores como George y Mallery citados en Hernández y Pascual (2018) sugieren las siguientes recomendaciones para evaluar los coeficientes de Alfa de Cronbach: “a) $> .9$ es excelente, b) $> .8$ es bueno, c) $> .7$ es aceptable, d) $> .6$ es cuestionable, e) $> .5$ es pobre; y, f) $< .5$ es inaceptable” (p. 160).

Sobre esta base, dentro del presente estudio para el cálculo de la confiabilidad del instrumento diseñado, se utilizó el método de las medidas de consistencia interna a través del Alfa de Cronbach obteniendo un valor de **0,801**; reflejando la confiabilidad del instrumento en un **nivel bueno**, puesto que, cuanto más se acerque el valor calculado a uno, mayor es la consistencia interna de los diferentes ítems analizados.

Análisis de los resultados

1. ¿Según su criterio, la innovación es parte importante para que los productos participen con una estrategia de diversificación en el mercado?

Tabla N° 7: Importancia de la innovación

Descripción	Frecuencia	Frecuencia absoluta
Muy importante	59	90,8
Poco importante	6	100,0
Total	65	

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

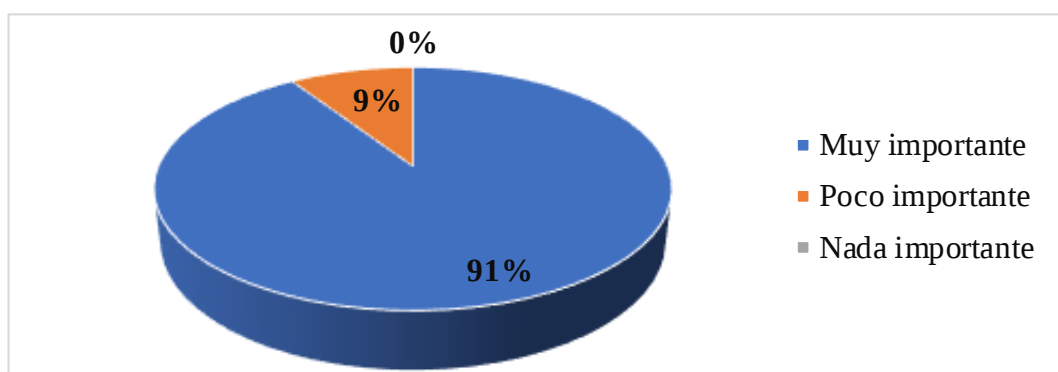


Gráfico N° 2: Importancia de la innovación

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

Análisis e interpretación

Del 100% de asociados encuestados, 59 personas que representa el 91% de la población consideran a la innovación como muy importante para que los productos participen con una estrategia de diversificación en el mercado, mientras que, 6 personas que en términos porcentuales constituye el 9% consideran a la innovación como poco importante.

A partir de lo señalado, es necesario recalcar la importancia de la innovación dentro de cualquier ámbito y en especial dentro del contexto comercial, no obstante, a pesar de su importancia dentro de la asociación, la innovación ya sea a nivel de productos, procesos, marketing u organización es un tema aún por explotar, por lo que resulta conveniente direccionar a sus asociados a fin de establecer acciones que permitan obtener una ventaja competitiva en el mercado.

2. ¿Cuál es el canal de distribución que utiliza la Asociación?

Tabla N° 8: Canal de distribución

Descripción	Frecuencia	Frecuencia absoluta
Canal directo (productor-consumidor final)	47	72,3
Canal corto (productor-intermediario-consumidor final)	13	92,3
Canal largo (productor-mayorista-minorista-consumidor final)	5	100,0
Total	65	

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

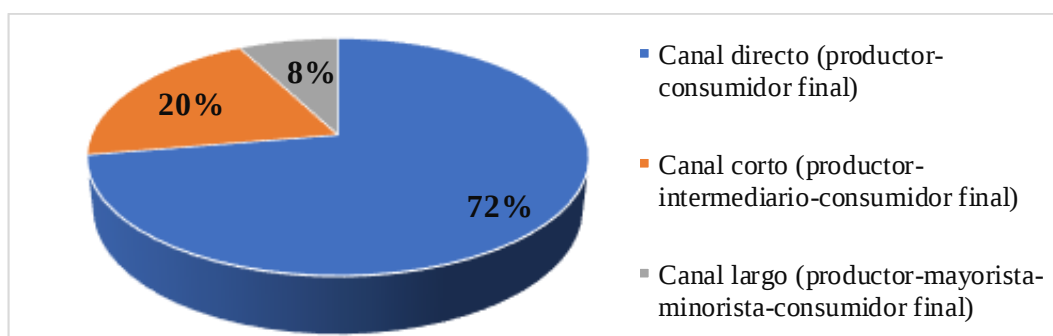


Gráfico N° 3: Canal de distribución

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

Análisis e interpretación

Del 100% de asociados encuestados, 47 personas que constituyen el 72% de la población aseguran utilizar el canal de distribución directo; es decir del productor al consumidor, 13 personas que representan el 20% manifiestan utilizar el canal corto, donde intervienen en el proceso tres actores (productor, intermediario y consumidor), finalmente, 5 artesanos que forman el 8% restante aseguran utilizar el canal largo, incluyendo en la interacción al productor, mayorista, minorista y consumidor final.

Desde este punto de vista, la mayoría de asociados utilizan el canal directo, de forma que comercializan sus productos directamente al consumidor en las ferias que tiene lugar los fines de semana en la plaza principal de la parroquia Quisapincha.

3. ¿Considera usted que la Asociación puede comercializar sus productos en otros segmentos de mercado que aún no han sido considerados?

Tabla N° 9: Comercialización en otros segmentos

Descripción	Frecuencia	Frecuencia absoluta
Definitivamente sí	45	69,2
Probablemente sí	12	18,7
Indeciso	6	9,3
Probablemente no	2	3,0
Total	65	

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

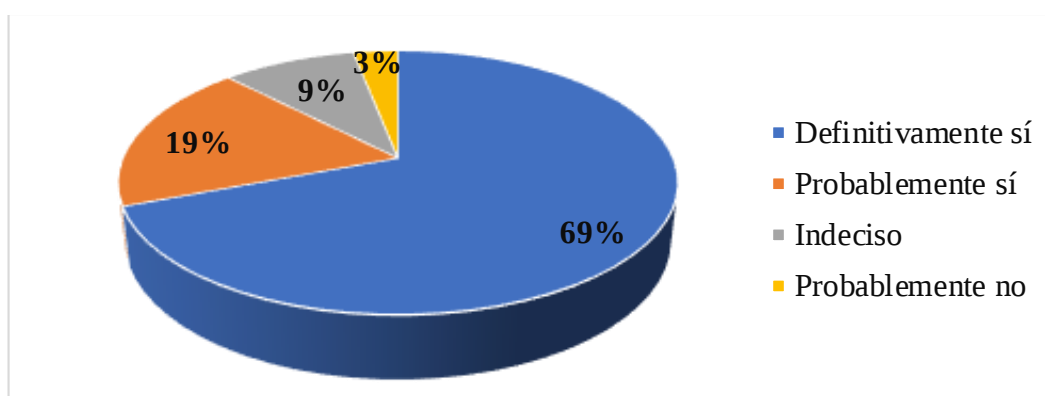


Gráfico N° 4: Comercialización en otros segmentos

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

Análisis e interpretación

Del 100% de asociados encuestados, 57 personas que representan el 88% de la población consideran que la asociación sí podría comercializar sus productos en otros segmentos de mercado que aún no han sido considerados, 6 personas que constituyen el 9% mantienen una postura indecisa y finalmente, 2 artesanos que conforman el 3% restante mantienen una negativa en relación con la posibilidad de comercializar sus productos en otros mercados.

Con base en lo expuesto, resulta necesario destacar la predisposición de los diferentes asociados en buscar nuevas alternativas para el comercio de sus productos que les permita incursionar en nuevos horizontes y con ello obtener mejores resultados en el ámbito comercial.

4. ¿Usted como miembro de la Asociación realiza sondeos de mercado, antes de la liberación comercial de su producto?

Tabla N° 10: Sondeos de mercado

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	7	10,8
A veces	10	26,2
Casi nunca	14	47,7
Nunca	34	100,0
Total	65	

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

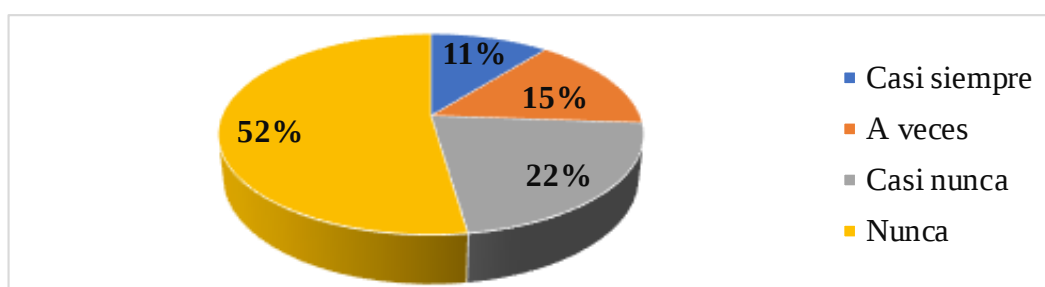


Gráfico N° 5: Sondeos de mercado

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

Análisis e interpretación

Del 100% de asociados encuestados, 34 personas que constituyen el 52% de la población aseguran nunca haber realizado sondeos de mercado antes de la liberación comercial del producto, asimismo, 14 personas que representan el 22% manifiestan que casi nunca han realizado sondeos de mercado, mientras que, 10 asociados que conforman el 15% mencionan que a veces lo realizan, y finalmente, 7 artesanos que constituyen el 11% restante manifiestan que casi siempre realizan sondeos de mercado.

Los resultados obtenidos reflejan el empirismo con el cual se manejan la mayoría de asociados; dado que, su producto es lanzado al mercado sin un previo análisis de los deseos y necesidades de los clientes, además de las tendencias actuales en la comercialización de este tipo de productos (artículos de cuero: zapatos, chompas, carteras, etc.), motivo por el cual, esto podría ser considerado como una de las causas por el cual los miembros de la organización presentan inconvenientes en el tema comercial.

5. ¿Dentro de la Asociación, anteriormente se han definido estrategias que ayuden a comercializar los diferentes productos ofertados por la misma?

Tabla N° 11: Estrategias de comercialización

Descripción	Frecuencia	Frecuencia absoluta
Casi siempre	7	10,8
A veces	9	24,6
Casi nunca	13	44,6
Nunca	36	100,0
Total	65	

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

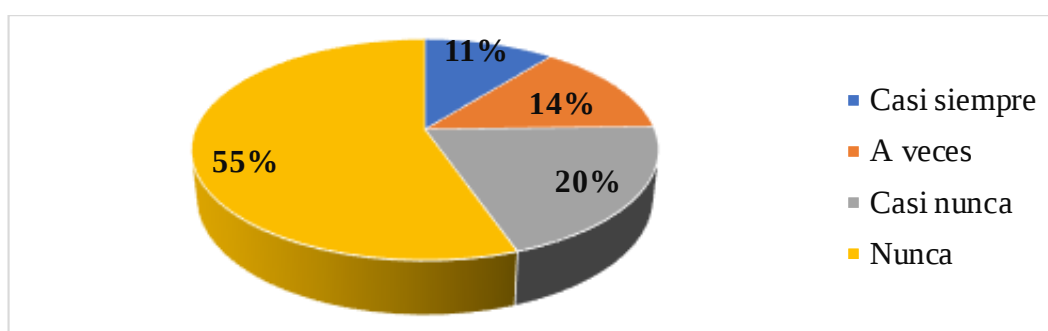


Gráfico N° 6: Estrategias de comercialización

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

Análisis e interpretación

Del 100% de asociados encuestados, 36 personas que constituyen el 55% de la población aseguran que anteriormente nunca se han definido estrategias que ayuden a comercializar los productos de la asociación, por su parte, 13 asociados que representan el 20% manifiestan que casi nunca se han establecido este tipo de acciones, asimismo, 9 personas que conforman el 14% mencionan que a veces se han definido estrategias que ayuden a la comercialización de los productos, finalmente, 7 artesanos que constituyen el 11% restante coinciden en que casi siempre se han desarrollado este tipo de actividades.

Según el criterio de los encuestados, la mayoría de los miembros de la asociación indican la ausencia de estrategias que ayuden a la comercialización de los diferentes productos que son ofertados por la asociación, situación que ha generado un estancamiento de la institución lo que ha impedido la posible incursión en nuevos mercados y por ende la obtención de mejores réditos económicos.

6. En el ámbito publicitario ¿Qué tipo de publicidad aplica la Asociación?

Tabla N° 12: Publicidad

Descripción	Frecuencia	Frecuencia absoluta
Publicidad impresa	5	7,7
Publicidad online	7	18,5
Publicidad exterior	4	24,6
Ninguna de las anteriores	49	100,0
Total	65	

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

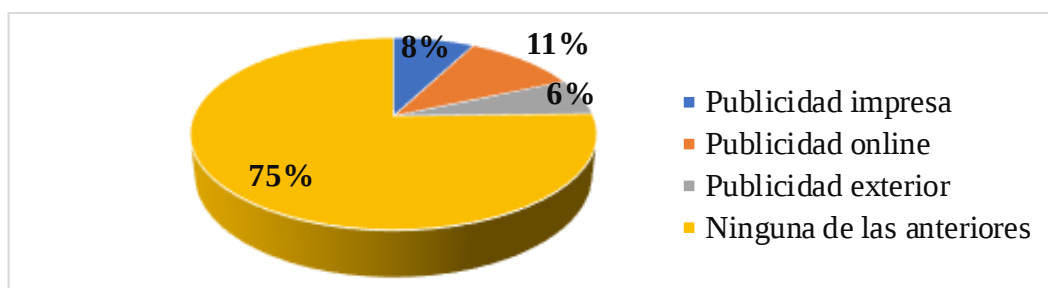


Gráfico N° 7: Publicidad

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

Análisis e interpretación

Del 100% de asociados encuestados, 49 personas que constituyen el 75% de la población mencionan que no aplican ningún tipo de publicidad, mientras que, 7 asociados que representan el 11% aseguran aplicar una publicidad online, por otro lado, 5 personas que conforman el 8% indican aplicar la publicidad impresa, y finalmente, 4 artesanos que representan el 6% restante manifiestan utilizar una publicidad exterior.

Desde este punto de vista, el tema publicitario puede ser considerado como una debilidad dentro de la asociación pues los asociados en su gran mayoría concuerdan en sus criterios en relación con la ausencia de acciones publicitarias que permitan mejorar su situación, aspecto que influye directamente en el ámbito comercial pues la escasa difusión hace que la asociación pase inadvertida dentro de la provincia y el país, a pesar que la parroquia Quisapincha como tal, es considerada como un destino turístico durante los últimos años el flujo de turistas a disminuido en gran medida afectando directamente a la economía de esta zona.

7. Bajo su criterio ¿Cómo califica la gestión comercial actual de la Asociación?

Tabla N° 13: Gestión comercial

Descripción	Frecuencia	Frecuencia absoluta
Buena	4	6,2
Regular	14	27,7
Mala	26	67,7
Muy mala	21	100,0
Total	65	

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

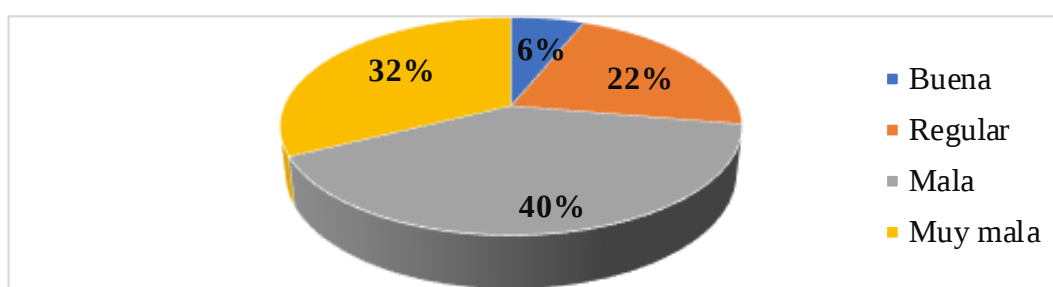


Gráfico N° 8: Gestión comercial

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

Análisis e interpretación

Del 100% de asociados encuestados, 26 personas constituyen el 40% de la población califican la gestión comercial actual de la asociación como mala, 21 asociados que representa el 32% la califican como muy mala, 14 artesanos conforman el 22% califican como regular, y finalmente, 4 artesanos que representa el 6% restante califica a la gestión comercial actual como buena.

Los resultados obtenidos evidencian un grave inconveniente dentro de la gestión comercial aplicada en la asociación y el problema se acrecienta aún más en los actuales momentos debido a la crisis sanitaria a la cual se enfrenta el mundo, pues como se había visto anteriormente el canal principal de distribución que utilizan los asociados es el directo lo cual impide que exista una interacción entre productor y consumidor lo que ha generado que durante los últimos meses tanto la actividad productiva como comercial tenga una parada obligada pues como la mayoría de organizaciones y empresas la asociación no estaba preparada para afrontar este tipo de dificultades.

8. ¿Considera usted que los medios digitales constituyen una herramienta efectiva en la actualidad para dar a conocer los productos de la Asociación?

Tabla N° 14: Medios digitales

Descripción	Frecuencia	Frecuencia absoluta
Definitivamente sí	50	76,9
Probablemente sí	10	15,6
Indeciso	4	6,2
Probablemente no	1	1,5
Total	65	

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

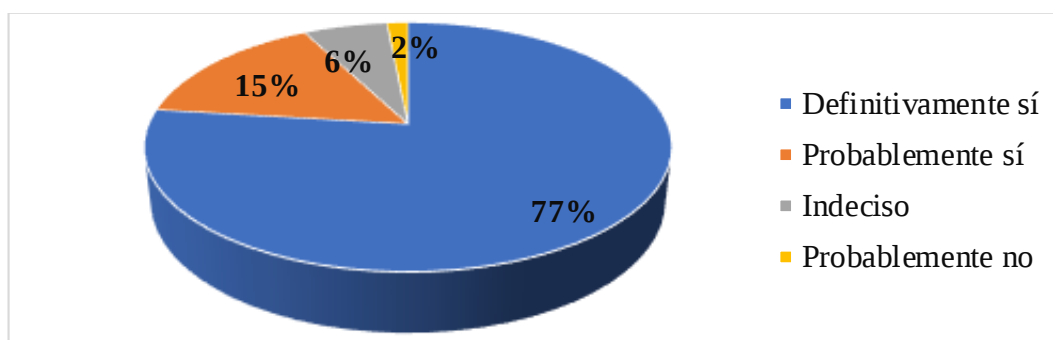


Gráfico N° 9: Medios digitales
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)
Fuente: Investigación de campo

Análisis e interpretación

Del 100% de asociados encuestados, 60 personas que conforman el 92% de la población consideran que en los actuales momentos los medios digitales son una herramienta efectiva para dar a conocer los productos de la asociación, asimismo, 4 asociados constituyen el 6% mantienen una postura indecisa y finalmente, 1 artesano que representa el 2% restante mantienen una postura negativa en relación con los medios digitales.

Como es de dominio público, el internet y con él sus diferentes herramientas durante los últimos años han ganado un protagonismo significativo en todos los ámbitos siendo el contexto comercial uno de ellos pues su alcance a nivel macro ha permitido traspasar fronteras y achicar distancias convirtiéndose en poco tiempo en un pilar fundamental para las empresas para ofrecer, promocionar y vender sus productos y/o servicios.

9. ¿Es necesario el diseño de estrategias innovadoras que ayuden a mejorar la gestión comercial de la Asociación?

Tabla N° 15: Estrategias innovadoras

Descripción	Frecuencia	Frecuencia absoluta
Muy de acuerdo	56	86,2
De acuerdo	6	9,4
Indiferente	3	5,0
Total	65	

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

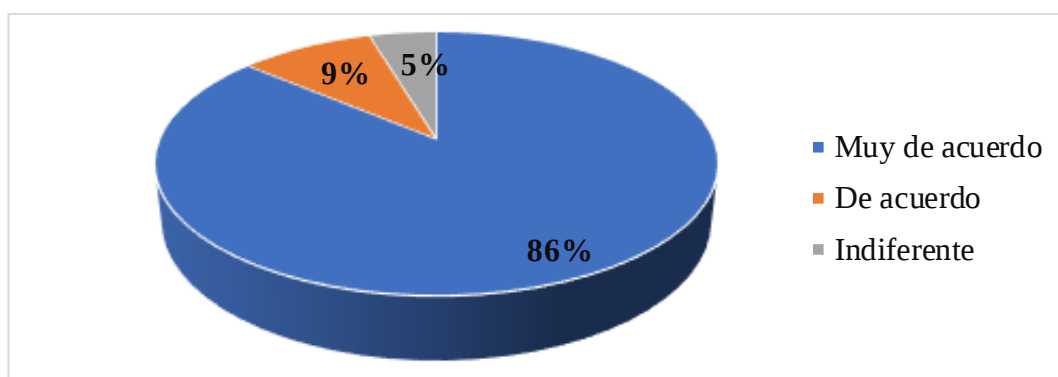


Gráfico N° 10: Estrategias innovadoras

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

Análisis e interpretación

Del 100% de asociados encuestados, 56 personas que constituyen el 86% de la población aseguran estar de acuerdo con el diseño de estrategias innovadoras que ayuden a mejorar la gestión comercial en la asociación, mientras que, 3 asociados que representan el 5% restante mantiene una actitud indiferente ante esta posibilidad.

Sobre esta base, casi en su totalidad los miembros de la asociación ven como positivo la posibilidad de diseñar estrategias comerciales que le permita a la asociación 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.

10. ¿Le gustaría que para la exhibición y promoción de los productos de la Asociación se utilice las denominadas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

Tabla N° 16: Uso de las TIC

Descripción	Frecuencia	Frecuencia absoluta
Definitivamente sí	57	87,7
Probablemente sí	6	9,9
Indeciso	2	3,0
Total	65	

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

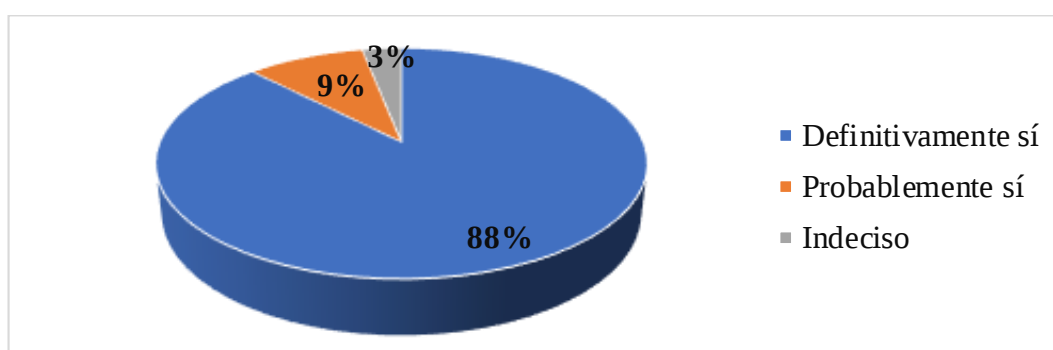


Gráfico N° 11: Uso de las TIC
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)
Fuente: Investigación de campo

Análisis e interpretación

Del 100% de asociados encuestados, 63 personas que representan el 97% de la población les gustaría que para la exhibición y promoción de sus productos se utilice las denominadas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), mientras que para 2 asociados que constituyen el 3% restante esta actividad les resulta indiferente.

A partir de lo señalado, es necesario resaltar la importancia de las TIC en los actuales momentos, pues tanto el internet como todas sus herramientas han generado un cambio significativo de escenario en relación con la publicidad, el marketing, la promoción y la comercialización, abriendo la posibilidad de utilizar nuevos canales con un enfoque con dirección hacia la creación de nuevas relaciones con los diferentes clientes.

Resultados de la entrevista

Como se detalló en la metodología, el instrumento de recolección de información diseñado fue aplicado a la señora presidenta de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha. Para la aplicación del mismo fue necesario utilizar el recurso tecnológico debido a la emergencia sanitaria que aqueja a la ciudad, el país y al mundo entero, en dicha interacción se aplicó un cuestionario con preguntas referentes a la presente investigación (estrategias de gestión comercial innovadoras) destacando los siguientes resultados.

1. ¿Cuáles son los productos que oferta la Asociación?

Los productos que la asociación oferta son los siguientes: carteras, chompas de cuero (hombre/mujer), botas para damas, zapatos para caballeros, cinturones, billeteras, monederos, gorras.

2. ¿Según su criterio cual es la competencia directa de la Asociación?

La competencia directa para la asociación son los almacenes que se encuentran ubicados a la entrada principal de la parroquia quienes a través de la exhibición de sus productos llaman la atención de quienes visitan la parroquia Quisapincha, además de la presencia de una fábrica de gran magnitud (Curtiembre Quisapincha) que oferta una amplia gama de productos en los cuales constan aquellos que también son producidos por los miembros de la asociación.

3. ¿Bajo su perspectiva cuáles son las ventajas de los productos que comercializa al mercado la Asociación?

Entre las principales ventajas que ofrece el producto se puede destacar la calidad del mismo en relación con el cuero, además de los diseños plasmados en los diferentes productos, adicional a ello, el precio también podría ser considerado como una ventaja pues al ser productores directos los precios que manejan los asociados son razonables y al momento que se produce la interacción cliente/vendedor podría registrarse un descuento adicional.

4. ¿De todos los productos que comercializa la Asociación, según su criterio cuál de estos es el que tiene mayor aceptación y por lo cual podría ser considerado como el producto estrella de la Asociación?

La verdad antes de la pandemia todos los productos que ofertaba la asociación tenían su acogida ya sea en pequeños, medianos o grandes volúmenes, sin embargo, de forma general se podría mencionar a las chompas de cuero y las carteras como los productos que registran mayor salida, mientras que los cinturones y los monederos podrían ser catalogados como aquellos productos que salen en menor proporción.

5. ¿Existe una política de fijación de precios para la comercialización de los distintos productos que oferta la Asociación?

En este aspecto, cada uno de los compañeros (asociados) son los encargados de fijar los precios hacia sus productos, por lo que entre los mismos asociados se produce una competencia directa.

6. ¿Desde su punto de vista, considera que los precios fijados a los distintos productos que comercializa la Asociación son competitivos y accesibles para los distintos consumidores?

De forma general podría decirse que sí, pues a pesar que cada asociado maneja sus precios si se realiza un comparativo con otros mercados los precios son accesibles para los diferentes consumidores.

7. ¿Bajo su criterio, considera usted que existe una eficiente comercialización de los productos de la Asociación?

De forma general, la asociación podría ser dividida por tipo de productores, en este sentido se registran pequeños, medianos y grandes productores, siendo éstos últimos quienes podrían manejar una eficiente comercialización de sus productos pues por su volumen de producción se ven en la obligación de aplicar ciertas estrategias y buscar otros mercados, no así los pequeños y quizá los medianos productores quienes tienen que enfrentarse a una serie de inconvenientes para poder comercializar sus productos.

8. ¿Qué medios publicitarios utiliza la Asociación para promocionar sus productos?

En el ámbito publicitario actualmente no se realiza ningún tipo de publicidad pues anteriormente se tuvo una mala experiencia dado que a pesar de publicitar a la asociación a través de medios radiales se observaba que aquellos potenciales clientes que se acercaban hacia la parroquia Quisapincha terminaban adquiriendo los productos en los almacenes que se encuentran localizados a la entrada de la parroquia. No obstante, a pesar de ello, podría decirse que son pocos los asociados que por su propia cuenta realizan hojas volantes o publicitan sus productos a través de redes sociales con la finalidad de tener mejores resultados.

9. ¿Aplica promociones las Asociación y de ser afirmativa su respuesta que tipos de promociones aplica?

Podría decirse que son pocos los asociados que brindan promociones al cliente pues la promoción que más se observa es el obsequio de un monedero por la compra de un producto (carteras, chompas, botas).

10. ¿Cree usted necesario diseñar estrategias para difundir mejor los productos ofertados por la Asociación?

En los actuales momentos es muy importante buscar estrategias que permitan mejorar la gestión comercial de la asociación pues a raíz de la pandemia las ventas han sido mínimas o nulas pues el giro de negocio para la mayoría de asociados era producir entre semana y sacar el producto a la feria los fines de semana interactuando con los compradores de forma directa.

11. ¿Usted como directivo de la asociación, cuales considera que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma?

Fortalezas (calidad del producto, diseño del producto), debilidades (desorganización, gestión comercial), oportunidades (incursión en nuevos mercados, nuevas formas de comercialización), y amenazas (almacenes que se encuentran localizadas a la entrada de la parroquia Quisapincha, falta de liquidez de las familias, pérdidas de trabajos, situación sanitaria).

CAPÍTULO III

PRODCUTO

Nombre de la propuesta

Plan estratégico de gestión comercial para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha.

Antecedentes

A nivel general, la sociedad se ha visto impactada en gran medida debido al efecto ocasionado por la presencia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC); en tal virtud, las transformaciones en el ámbito social, económico, educacional y cultural han dado paso a la aparición de nuevos escenarios permitiendo la universalización de las cosas, donde a medida en que las tecnologías y la difusión de la información han crecido gracias a los avances registrados, el mundo se ha podido conectar, motivando puntos de encuentro cada vez más dinámicos, fluidos y competitivos (De la Hoz, 2019).

Bajo esta perspectiva, se puede mencionar que, las TIC se desarrollan a partir de los avances científicos producidos en el ámbito de la informática y de las telecomunicaciones (Cruz, Pozo, Aushay y Arias, 2019) destacándose como un “conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), soportes y canales de comunicación, relacionados con el almacenamiento, procesamiento y la transmisión digitalizada de la información”

(Cano, 2018, p. 502). Desde otro punto de vista, las TIC son concebidas como “las habilidades en torno a los dispositivos informáticos y de comunicaciones, el software que los opera, las aplicaciones que se ejecutan en ellos y los sistemas que se construyen con ellos” (Chen, Dominguez y Ligon, 2015, p. 28). Sobre esta base, se puede destacar que las TIC se encuentran por la presencia de tres elementos principales, seguidamente dentro del gráfico No 12, se describen cada uno de ellos.

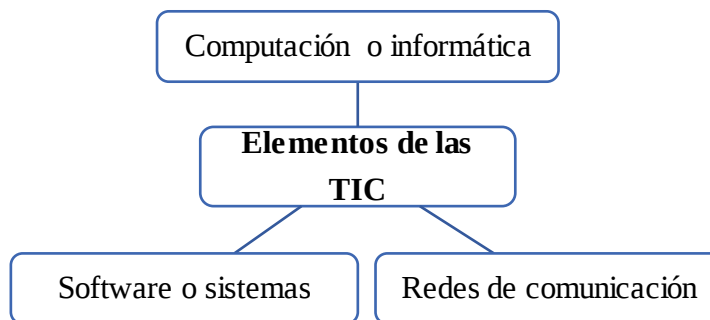


Gráfico N° 12: Elementos de las TIC
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)
Fuente: Investigación bibliográfica

Computación o informática

La informática ofrece la infraestructura necesaria para soportar el ciclo de la información: adquisición, procesamiento, entrega y uso de la información, tanto en niveles inferiores como superiores de la circulación de la información de los sistemas artificiales y organizacionales (Cañedo, Ramos y Guerrero, 2005).

En la actualidad son muchos y variados los campos de la actividad humana donde la informática puede aportar enormes ventajas. Por ejemplo, en el contexto empresarial, la informática se ha ido desarrollando hasta convertirse en una pieza fundamental. En sus orígenes la informática se aplicó para facilitar a los operarios las tareas más tediosas, rutinarias y repetitivas de la actividad administrativa, obteniéndose notables mejoras en la productividad. Posteriormente, se ha empleado para conseguir una mayor calidad y fiabilidad de la información; es decir, tratar adecuadamente la información para que sea completa, actualizada, pertinente y precisa, y de esta manera facilitar el proceso de toma de decisiones a los directivos.

En este mismo orden de cosas, son ya muchas las organizaciones que tratan de diferenciarse en sus mercados y de obtener ventajas competitivas, por medio de la

informática con una óptima y adecuada utilización de las TIC. Desde muchas perspectivas la utilización de la informática y/o de las TIC puede establecer una diferencia importante en materia de calidad en los procesos tanto internos como externos de una organización (De Pablos et al., 2004).

El avance tecnológico de la informática, la computación y las telecomunicaciones incorporaron en las organizaciones un enfoque diferente al habitual para acceder al conocimiento, flexibilidad, interactividad, economía, rapidez, independencia, comunicación y desarrollo en pro de generar mayor competitividad con el aumento prolongado en las ventas trayendo consigo grandes beneficios a corto, mediano y largo plazo (De Vita, 2008).

Redes de comunicación

La revolución tecnológica que vive la humanidad actualmente es debida en gran parte a los avances significativos en las TIC. Los grandes cambios que caracterizan esencialmente esta nueva sociedad son: la generalización en relación al uso de las tecnologías, las redes de comunicación, el rápido desenvolvimiento tecnológico y científico y la globalización de la información (Díaz, Pérez y Florido, 2011). En este sentido, la evolución de las redes permite la comunicación de los recursos informáticos entre sí utilizando diferentes formas. Dicha comunicación se da de forma bidireccional e independiente de los tipos de dispositivos que se utilizan (smartphones, smartwatch y tabletas) donde el internet por su alcance juega un papel fundamental.

Desde la perspectiva actual del intercambio de datos, hay pocas diferencias entre redes de datos y redes de comunicación. En ambos prevalecen la transmisión, los protocolos, la señalización, la conmutación y la aplicabilidad del modelo de referencia. Cada una de estas redes ha evolucionado debido al efecto intenso e inmediato de las demandas sociales, como la necesidad de computadoras en la sociedad y la necesidad de comunicación humana. La conectividad de computadora a computadora, la naturaleza en ráfagas de la transferencia de datos, las diferencias en la contabilidad y facturación, las diferencias en los requisitos de seguridad y los aspectos prototípicos del proceso de intercambio de datos hacen que las redes de computadoras sean más fáciles de implementar, monitorear y controlar. Estas

razones explican el crecimiento meteórico de las redes de datos durante las últimas dos décadas en comparación con el crecimiento más moderado, controlado y más o menos óptimo de las redes de comunicación (Ahamed y Lawrence, 1997).

El software

Las aplicaciones y programas son fundamentales a la hora de utilizar los recursos informáticos y las redes de comunicación para crear sistemas, entornos y plataformas donde compartir, interactuar, almacenar y gestionar tanto recursos como datos. En este sentido, según Peña y Peñafiel (2019) afirma que la palabra software constituye un término genérico para cadenas organizadas de datos e instrucciones del computador, este se crea con lenguajes de programación y distintos complementos relacionados que se presenta de distintas formas como: programas únicos como intérpretes de script, paquetes que contienen un compilador, un enlazador y otros instrumentos y entornos de desarrollo integrados que incluyen editores, depuradores y otras herramientas para diferentes idiomas.

Sobre esta base, un software es elaborado en distintas etapas para obtener un producto óptimo para su posterior implementación. Entre las fases del proceso se pueden destacar las siguientes: 1) comunicación (definición de características y funciones del software), 2) planeación (descripción de las tareas técnicas por realizar), 3) modelado (creación de modelos a fin de entender los requerimientos del software), 4) construcción (generación de códigos y prueba de errores), y 5) despliegue (evaluación del software) (García, 2018).

Una vez descritos los elementos que conforman las TIC, resulta necesario realizar un análisis externo en relación al aporte de la tecnología en el ámbito comercial. Sobre esta idea se empieza manifestando que, las TIC son parte de la denominada cultura tecnológica en la que actualmente convive la sociedad en general. Según registros obtenidos de un estudio desarrollado por Santos (2019), se puede recalcar que, durante los la última década, el aumento en relación con la utilización de dispositivos como el computador, la telefonía móvil y las tablets, conjuntamente con el desarrollo de apps y el comercio electrónico, ha generado un importante cambio en el comportamiento de las personas, específicamente en la

manera de trabajar, de comprar o adquirir productos y/o servicios, de informarse y relacionarse.

En este sentido, se ha registrado un proceso gradual de adaptación en relación al uso del e-commerce. Dado que, se puede manifestar que el progreso evidenciado puede ser catalogado como bastante rápido, pues al principio se empezó adquiriendo mediante la aplicación del comercio electrónico cosas puntuales como billetes aéreos o simplemente reservando estancias en hoteles lujosos; sin embargo, paulatinamente el horizonte de acción se ha ido ampliando progresivamente hasta llegar en la actualidad inclusive a la adquisición de objetos con un enfoque más personal y cotidiano (Santos, 2019).

Ante este escenario, la aparición de las denominadas nuevas tecnologías de la información ha generado un cambio drástico en cuanto se refiere al comportamiento del consumidor, pues hoy en día éste nuevo consumidor se encuentra mucho más informado que antes y que gracias a la presencia del internet y de forma particular las redes sociales en el contexto de la comercialización pueden acceder a un sinnúmero de versiones y opiniones sobre los distintos productos que desea adquirir (Bonilla, Salinas, Lalaleo y Velastegui, 2018). Adicional a lo señalado, el aumento excesivo en relación con el uso de las TIC hace que se tomen muchas de las decisiones en un entorno completamente digital; puesto que, hoy en día se pueden ejecutar distintas acciones mediante el empleo de páginas web o apps móviles (Santos, 2019).

A nivel de país, hasta antes de la pandemia los indicadores de comercio electrónico eran discretos, puesto que menos del 20% de las empresas realizaban dentro de su gestión este tipo de actividades. A pesar que a nivel de la región, el crecimiento en relación con la incursión de internet ha sido acelerado, muestra de ello, son países como Brasil, Argentina y Colombia con un mayor desarrollo comercial online (Universidad Espíritu Santo, 2017).

Desde este punto de vista, en términos generales hasta el año 2019 las ciudades que concentraban el 51% de las compras virtuales del país eran Quito, Guayaquil y Cuenca, siendo hasta ese entonces las principales categorías de productos adquiridos las prendas de vestir con el 33%, seguido por los bienes y servicios

varios con el 31%, los servicios de recreación y cultura con el 15%, los muebles y artículos del hogar con el 9% y otros productos y/o servicios no detallados con el 12%. No obstante, a pesar de esta realidad, los acontecimientos experimentados a nivel mundial con el confinamiento obligatorio de las personas de alguna manera han forzado a realizar las compras habituales a través de transacciones electrónicas lo que implica para la mayoría de personas experiencias nuevas de compra y para una minoría el incremento de una conducta previamente adquirida (Universidad Espíritu Santo, 2017).

Sobre esta base, se proyecta para los próximos años un crecimiento marcado del comercio electrónico a diferencia del comercio tradicional, gracias a que los nuevos compradores digitales han incrementado su patrón de compras no presencial especialmente debido al desarrollo tecnológico experimentado durante los últimos años y obligados también por situaciones externas a su voluntad. Ante este panorama desafiante uno de cada tres hogares considera que a futuro sus compras online aumentarán, situación que advierte importantes desafíos para la comercialización a través de canales digitales (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020).

Según un estudio desarrollado por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (2020) se establece que, las compras electrónicas habitualmente surgen por motivaciones individuales; sin embargo, a consecuencia de la emergencia sanitaria vivida durante el último año se destaca como factor relevante la imposición de las condiciones externas como determinantes de la adopción e incremento de las compras en línea. En este sentido, diferentes actividades comerciales se ven impulsadas por el contexto actual, debido que el cambio en relación con el uso del canal tradicional se ha visto afectado en gran medida pasando de una interacción in situ a una digital a través del uso de canales electrónicos siendo éstos últimos una magnífica oportunidad para que estas empresas puedan dinamizar su gestión y de alguna manera cambiar su paradigma y mantenerse en el mercado.

Sobre esta base y de acuerdo con las estadísticas disponibles hasta el momento, las contingencias externas de la crisis han acelerado de manera forzada el aumento en relación con las compras en línea, pues por cada 100 habitantes 13 de ellos

mencionan haber empezado a realizar compras en línea debido a la emergencia sanitaria experimentada, siendo los principales medios y canales de adquisición las páginas web con el 35% de aceptación, el servicio de mensajería instantánea como WhatsApp con el 49%, las redes sociales como Facebook e Instagram con el 28%, las aplicaciones móviles con el 44% y los portales de comercio electrónico como mercado libre u otro con el 10% (ver gráfico 13). Asimismo, entre las principales categorías de productos adquiridos se destacan los siguientes: alimentos y bebidas no alcohólicas (67%), salud y medicina (50%), restaurantes o comida preparada (42%), tecnología, computadores o electrodomésticos (19%), servicios de educación y capacitación (15%), prendas de vestir, calzado o accesorios de vestir (6%), recreación, juegos, vídeo juegos y música streaming (6%), muebles y artículos para el hogar (6%), belleza y cosméticos (5%) y otros artículos sin detalle (3%) (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020) (ver gráfico 13).

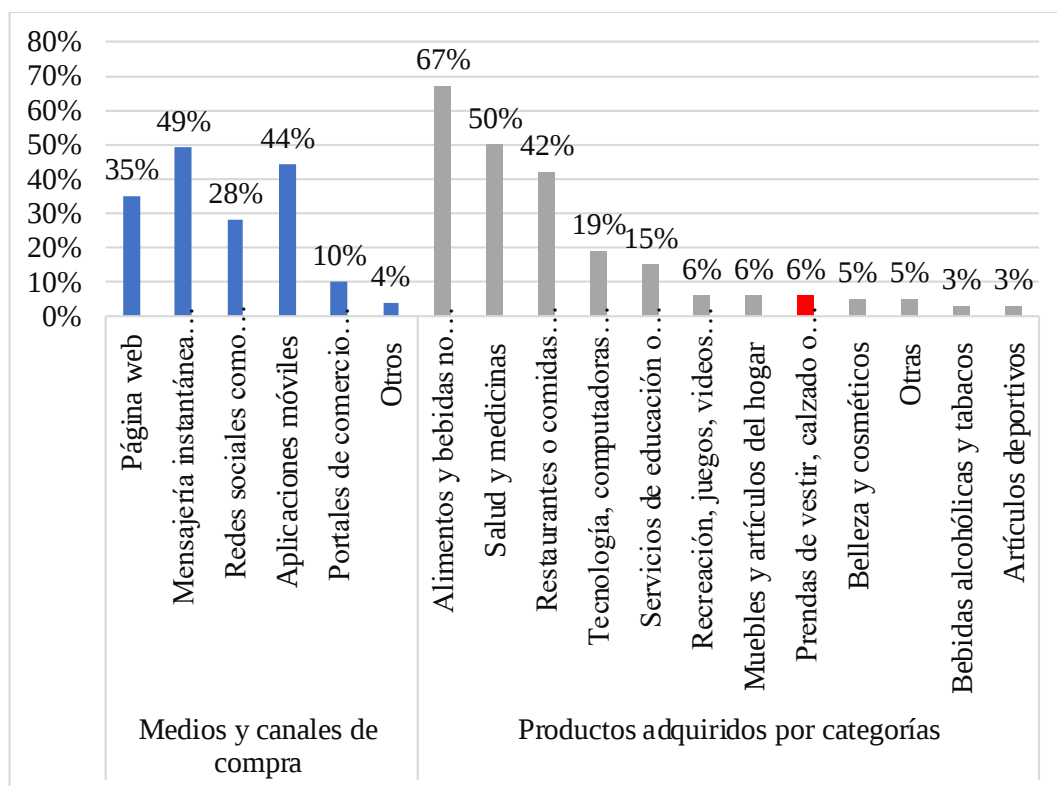


Gráfico N° 13: Medios y canales de compra/productos adquiridos por categorías
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)
Fuente: Adaptado de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (2020)

Por otro lado, en cuanto se refiere a los medios y formas de pago aquella que sobresale es la tarjeta de crédito con el 32% de aceptación, las tarjetas de débito y

el dinero en efectivo con el 29%, las transferencias bancarias con el 8% y otras formas sin detalle con apenas el 2%. A partir de lo señalado, la experiencia de compra en relación con el canal utilizado destaca una importante aceptación pues se registran criterios positivos como por ejemplo que las compras por internet han sido muy útiles en este tipo de momentos, además ofrecen una variedad de facilidades que eran desconocidas y sobre todo son confiables y seguras en cualquier circunstancia (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020).

Definición del tipo de producto

En la actualidad todo negocio que quiera sobrevivir en mercados tan dinámicos y competitivos como los de hoy, debe necesariamente esforzarse por alcanzar un importante posicionamiento que le permita lograr sus objetivos y metas de crecimiento y expansión en su mercado objetivo. En este sentido, para conseguir dichos objetivos la aplicación eficaz de la gestión comercial, así como la de otras herramientas administrativas inmersas en la misma permitirán que una empresa desarrolle un plan estratégico de gestión comercial con un sinnúmero de estrategias y planes de acción que permitan direccionar todos sus esfuerzos al mejoramiento de su posicionamiento en los mercados en los cuales se encuentran participando.

Desde este punto de vista, uno de los componentes con mayor relevancia dentro del actual escenario de los negocios resultan ser los denominados sistemas de información, los cuales a través de su aplicación brindan grandes oportunidades de éxito para las organizaciones que adoptan en su gestión este componente importante, pues con ello tienen la capacidad de reunir, procesar, distribuir y compartir información en tiempo real y de manera integrada; rompiendo aquellas barreras geográficas entre empresa y cliente mejorando los procedimientos de gestión y administración de información (Abrego, Sánchez y Medina, 2017).

En este sentido, la gestión comercial que manejan las empresas dentro de un mercado resulta ser cada vez más competitivo, razón por lo cual es necesario buscar nuevas alternativas que permitan la incursión de la innovación dentro de este proceso tan dinámico. Es por ello que, el presente producto busca establecer un plan estratégico con acciones que permitan mejorar la gestión comercial de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha, a través de

estrategias nuevas que se ajusten a la realidad que actualmente vive la sociedad en general y de la cual la asociación no es ajena a la misma. Ante esta realidad y de acuerdo con las últimas tendencias registradas en el mercado especialmente a raíz del brote del coronavirus una de las mejores estrategias debido a la emergencia sanitaria es la implementación del comercio electrónico, dado que, a consecuencia de esta externalidad no controlable el comportamiento del consumidor ha cambiado drásticamente incrementándose a nivel general las transacciones no presenciales.

Adicional a ello, resulta relevante destacar como la propuesta desarrollada pretende responder al objeto de estudio de la maestría, la misma que se enmarca en formar profesionales competentes en la administración de empresas en innovación socioproductiva sostenible, en el marco del desarrollo humano y el enfoque territorial. En este sentido, a través de la investigación desarrollada se evidenció la necesidad de las organizaciones inmiscuidas en el estudio en función de la realidad que los asociados viven tomando en consideración el aspecto organizacional brindando iniciativas innovadoras que se ajusten al contexto actual en el ámbito comercial que permitan mejorar la gestión de éstos emprendimientos sociales buscando el desarrollo local y de todos quienes son partícipes de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha.

Objetivos

Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico de gestión comercial para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha.

Objetivos específicos.

- Analizar la situación actual de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha.
- Definir estrategias de comercialización innovadoras para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha.
- Establecer un plan de acción en función de las estrategias diseñadas para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha.

Estructura de la propuesta

El plan estratégico constituye un proceso que permite asegurar la competitividad presente y futura de una organización analizando la propia situación interna (fortalezas y debilidades) y anticipando la evolución del entorno (oportunidades y amenazas), además concreta las ideas en planes y programas de actuación definidos por el tiempo y el espacio (Jaramillo, Tacuri y Trelles, 2018). Hoy en día, las organizaciones son tan complejas que sin una planificación detallada no pueden sobrevivir. La planificación estratégica requiere información sobre oportunidades y amenazas futuras y es una predicción de la forma de afrontar las mismas (Rezvani, Gilaninia y Mousavian, 2011).

Por otro lado, el propósito de la planificación estratégica se centra en el análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y mantener ventajas competitivas. Desde este punto de vista, el proceso de gestión estratégica representa un conjunto secuencial de análisis y elecciones que pueden aumentar la probabilidad de que una organización elija una buena estrategia; es decir, que genere ventajas competitivas dentro del entorno en el cual se desenvuelve. De hecho, la planificación estratégica es clave para una gestión estratégica exitosa (Gürel y Tat, 2017).

En este mismo orden de cosas, la planeación constituye el proceso de anticipar hechos y determinar estrategias con la finalidad de alcanzar los objetivos de cualquier tipo de organización en un futuro determinado tomando en consideración aquellos aspectos internos y externos que afectan el desenvolvimiento institucional. En este sentido, esta acción representa la base de todas las decisiones y estrategias de marketing que se lleguen a diseñar y aplicar (Lalaleo, 2014).

La planificación estratégica se ha discutido a lo largo de los años como una herramienta para ayudar a las organizaciones a identificar las estrategias apropiadas que permitan conseguir los objetivos deseados para crear y mantener una ventaja competitiva. En este sentido, con base en el desarrollo de los capítulos anteriores se determina la necesidad de realizar el diseño de estrategias que permitan mejorar la gestión comercial de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia

Quisapincha como producto final del proyecto de titulación siendo su estructura la siguiente:

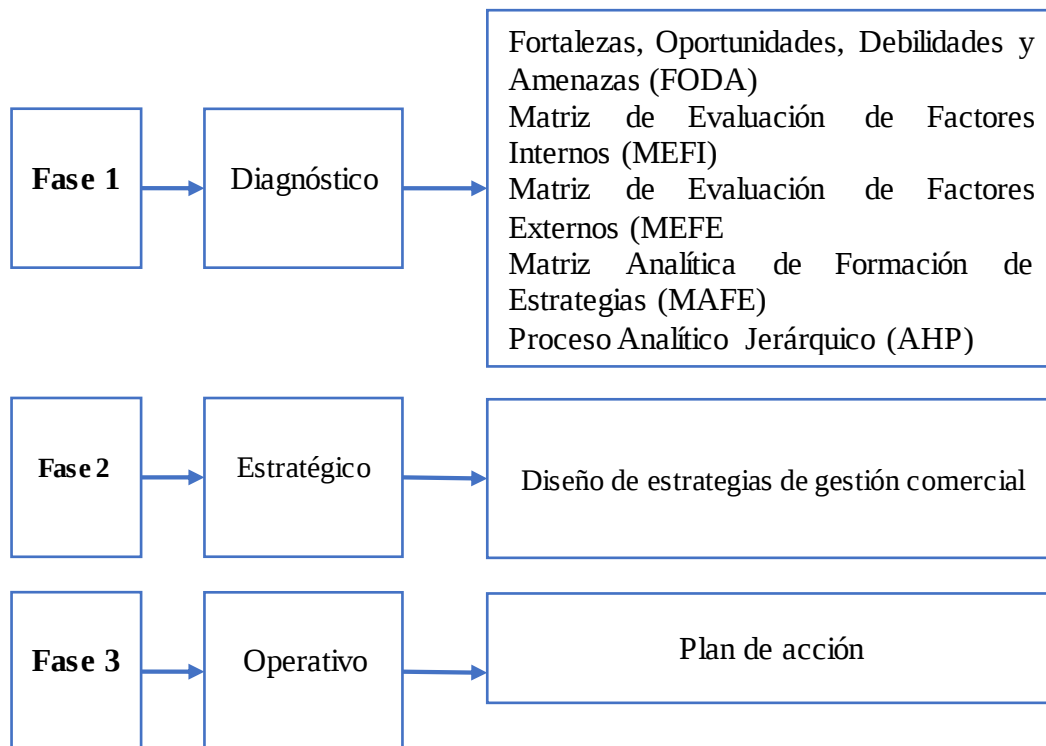


Gráfico N° 14: Modelo operativo
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fase 1: Diagnóstico

Análisis de la situación

El análisis FODA ha existido desde hace varias décadas, durante las cuales se ha convertido en una herramienta clave para abordar situaciones estratégicas complejas al reducir la cantidad de información existente. Por tanto, puede ayudar a mejorar la toma de decisiones y actuar como punto de partida para la planificación estratégica.

Dentro del contexto de estudio; es decir, en la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha posterior al levantamiento de información (asociadas) y la interacción con sus autoridades (presidenta, vicepresidenta y vocal); es decir, a través de la participación de los involucrados directos en el estudio se han definido las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto en el ámbito interno como en el externo.

Tabla N° 17: Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	• Asociados con años de experiencia en la elaboración de artículos de cuero • Productos de calidad (100% cuero) • Línea de productos • Diseños de los productos • Precios competitivos • Localización de la asociación (Quisapincha lugar turístico). • Personería jurídica que respalda a los asociados	• Gestión comercial • Desorganización entre asociados • Estancamiento empresarial. • Débil comunicación con el cliente • Débil posicionamiento de mercado • Ausencia de una identidad corporativa que caracterice a la Asociación • Ausencia de un valor agregado en el producto • Escasa información de precios y mercados
	Oportunidades	Amenazas
Factores externos	• Gran aceptación de productos elaborados a base de cuero • Nuevas formas de comercialización (uso de las TIC) • Avance tecnológico • Incursión en nuevos mercados • Innovación en relación con los diseños de los productos • Nuevas tendencias de moda • Desarrollo de nuevas líneas de productos	• Mercado altamente competitivo • Gran capacidad de inversión y diversificación de la competencia • Disminución del flujo económico del país a causa de la emergencia sanitaria. • Ingreso ilegal de productos sustitutos o similares al país • Comportamiento cambiante del consumidor

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

La matriz CAME es una herramienta para definir las actividades estratégicas, después de realizar la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) ayudando a identificar las acciones para corregir, afrontar, mantener, explorar y capitalizar los objetivos. En este sentido, el FODA y la matriz CAME presentan mucha relación donde: se corrige las debilidades (C), se afronta las

amenazas (A), se mantiene las fortalezas (M) y finalmente de explota las oportunidades (E).

Tabla N° 18: Matriz CAME

Corregir las debilidades	Mantener las fortalezas
• Generar contenido atractivo para mejorar la gestión comercial • Crecimiento empresarial • Fortalecer la comunicación con el cliente • Mejorar el posicionamiento de mercado • Creación de una identidad corporativa que caracterice a la Asociación. • Incursión de un valor agregado en el producto • Mayor difusión de información de precios y mercados	• Asociados con años de experiencia en la elaboración de artículos de cuero. • Mantener los productos de calidad (100% cuero). • Mantener la línea de productos • Mantener los diseños de los productos • Mantener los precios competitivos • Continuar con la personería jurídica que respalda a los asociados.
Afrontar las amenazas	Explotar las oportunidades
• Mercado altamente competitivo • Gran capacidad de inversión y diversificación de la competencia • Disminución del flujo económico del país a causa de la emergencia sanitaria. • Ingreso ilegal de productos sustitutos o similares al país • Comportamiento cambiante del consumidor	• Gran aceptación de productos elaborados a base de cuero • Introducir nuevas formas de comercialización (uso de las TIC) • Innovación en relación con los diseños de los productos • Aprovechar el avance tecnológico para comercializar el producto • Incursión en nuevos mercados • Aprovechar las nuevas tendencias de moda • Promover el desarrollo de nuevas líneas de productos

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

Posterior a la definición de la matriz FODA y CAME, 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

externos (MEFE) y de evaluación de factores internos (MEFI), cuyo procedimiento se describe a continuación:

1. Se enlistaron las fuerzas o variables seleccionadas en el diagnóstico estratégico, eligiendo a las oportunidades y amenazas para la estructuración de la matriz MEFE; mientras que, para la elaboración de la matriz MEFI, fue necesario tomar en cuenta a las fortalezas y las debilidades.
2. Se realizó una ponderación según el peso relativo a partir del criterio que se tiene de cada una de ellas para el funcionamiento de la Asociación, teniendo como es de suponer un cierto grado de subjetividad.
3. En la primera matriz elaborada; es decir, la MEFI, se clasificaron las fortalezas y debilidades, asignándoles un valor de cuatro (4) para aquellas fortalezas muy positivas (MP), tres (3) para aquellas fortalezas positivas (P), dos (2) para aquellas debilidades negativas (N) y uno (1) para aquellas debilidades muy negativas (MN). Por su parte, la matriz MEFE presenta un tratamiento similar; aunque esta es trabajada con base a los factores externos como son las oportunidades y amenazas; de igual forma asignándoles un valor de cuatro (4) para aquellas oportunidades muy positivas (MP), tres (3) para aquellas oportunidades positivas, dos (2) para las amenazas negativas (N) y uno (1) para aquellas amenazas muy negativas (MN).
4. Una vez establecidos los pasos anteriores, el siguiente paso consiste en multiplicar la ponderación con la calificación de cada una de las variables tomadas en consideración para obtener el resultado ponderado de cada una de ellas.
5. Finalmente, para obtener el resultado total para cada una de las matrices realizadas es necesario realizar la sumatoria de todos los resultados ponderados (Ponce, 2007).

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

El análisis ambiental interno representa un análisis que describe los factores que puede controlar la empresa. En este sentido, la MEFI constituye un análisis de factores internos que incluyen fortalezas y debilidades que pueden afectar el desempeño de la empresa (Septiawan, Rusdarti y Haryati, 2020, p. 57). Bajo este

contexto, a continuación, dentro de la tabla 19, se estructura la matriz de evaluación de factores internos de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha.

Tabla N° 19: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES CLAVE		Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS				
F1	Asociados con años de experiencia en la elaboración de artículos de cuero	0,06	3	0,18
F2	Productos de calidad (100% cuero)	0,08	4	0,32
F3	Línea de productos	0,08	4	0,32
F4	Diseños de los productos	0,08	4	0,32
F5	Precios competitivos	0,08	4	0,32
F6	Localización de la asociación (Quisapincha lugar turístico)	0,05	3	0,15
F7	Personería jurídica que respalda a los asociados	0,03	3	0,09
TOTAL FORTALEZAS				1,70
DEBILIDADES				
D1	Gestión comercial	0,09	1	0,09
D2	Desorganización entre asociados	0,05	1	0,05
D3	Estancamiento empresarial	0,05	2	0,1
D4	Débil comunicación con el cliente	0,08	1	0,08
D5	Débil posicionamiento de mercado	0,08	1	0,08
D6	Ausencia de una identidad corporativa que caracterice a la Asociación	0,08	1	0,08
D7	Ausencia de un valor agregado en el producto	0,07	1	0,07
D8	Escaza información de precios y mercados	0,04	1	0,04
TOTAL DEBILIDADES				0,59
TOTAL MEFI		1,00		2,29

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

Finalmente se aprecia que la calificación total para el ambiente interno es de 2,29, haciéndose evidente que valor obtenido se encuentra por debajo del rango establecido de 2,50, considerándose de esta manera a la Asociación objeto de

estudio en una posición interna vulnerable a pesar de estar dotada de mayores elementos internos (total fortalezas 1,70) que en teoría deberían ofrecerle mejor capacidad de respuesta para afrontar con éxito cualquier tipo de cambio, mientras que el total de debilidades obtenido es de 0,59.

Con base en lo expuesto y como resultado global de esta matriz, se observa la necesidad de atender de manera emergente a las debilidades detectadas, de lo contrario existe el riesgo de su transformación en amenazas reduciendo, consecuentemente la capacidad de respuesta de la Asociación y por ende limitando el éxito y competitividad organizacional (Trejo, Trejo, Zuñiga, 2016, p. 14).

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Constituye una herramienta que se utiliza para medir el peso de cada determinante que se ha tomado de las circunstancias externas de la empresa. Razón por la cual, MEFE representa un análisis de factores internos que incluyen oportunidades y amenazas que pueden afectar el desempeño de la empresa (Septiawan et al., 2020, p. 57).

Bajo este contexto, a continuación, dentro de la tabla 20, se estructura la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha.

Tabla N° 20: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Clave		Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES				
O1	Gran aceptación de productos elaborados a base de cuero	0,06	4	0,24
O2	Nuevas formas de comercialización (uso de las TIC)	0,09	4	0,36
O3	Avance tecnológico	0,09	4	0,36
O4	Incursión en nuevos mercados	0,09	4	0,36
O5	Innovación en relación con los diseños de los productos	0,09	4	0,36
O6	Nuevas tendencias de moda	0,09	4	0,36
O7	Desarrollo de nuevas líneas de productos	0,08	4	0,32
TOTAL OPORTUNIDADES				2,36
AMENAZAS				
A1	Mercado altamente competitivo	0,08	1	0,08
A2	Gran capacidad de inversión y diversificación de la competencia	0,08	1	0,08
A3	Disminución del flujo económico del país a causa de la emergencia sanitaria	0,09	1	0,09
A4	Ingreso ilegal de productos sustitutos o similares al país	0,08	1	0,08
A5	Comportamiento cambiante del consumidor	0,08	1	0,08
TOTAL AMENAZAS				0,41
TOTAL MEFE		1,00		2,77

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

En conjunto oportunidades y amenazas constituyen una evaluación total externa de 2,77 ubicando a la Asociación en estudio en un contexto externo favorable por ubicarse por encima del rango establecido de 2,50; dado que, las variables valoradas presentan abundantes y atractivas oportunidades con un total de 2,36; no obstante, a pesar de este escarnio positivo actualmente éstas no están siendo aprovechadas en su totalidad por lo que resulta necesario el diseño de estrategias que permitan contrarrestar esta situación.

Tabla N° 21: Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE)

FACTORES		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 Asociados con años de experiencia en la elaboración de artículos de cuero	D1 Gestión comercial
		F2 Productos de calidad (100% cuero)	D2 Desorganización entre asociados
		F3 Línea de productos	D3 Estancamiento empresarial
		F4 Diseños de los productos	D4 Débil comunicación con el cliente.
		F5 Precios competitivos	D5 Débil posicionamiento de mercado
		F6 Localización de la asociación (Quisapincha lugar turístico)	D6 Ausencia de una identidad corporativa que caracterice a la Asociación
		F7 Personería jurídica que respalda a los asociados	D7 Ausencia de un valor agregado en el producto
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1	Gran aceptación de productos elaborados a base de cuero	F2: F3: F4: O1: O2: O3: O5: O6: Utilizar la calidad y variedad de los productos conjuntamente con la localización de la asociación para generar contenidos atractivos, innovadores con la finalidad de atraer la atención de los clientes potenciales y reales (catálogo virtual).	D1: O2: O3: O1: Introducir nuevas formas de comercialización de los productos de la Asociación aprovechando las ventajas que otorga el comercio electrónico y la aceptación de las personas por los productos elaborados a base de cuero (página web). D4:O2: Generar una comunicación de alcance masivo que permita el impacto visual de la marca y los diferentes productos que oferta la organización al mercado (redes sociales).
O2	Nuevas formas de comercialización (uso de las TIC)		
O3	Avance tecnológico		
O4	Incursión en nuevos mercados		
O5	Innovación en relación con los diseños de los productos		
O6	Nuevas tendencias de moda		
O7	Desarrollo de nuevas líneas de productos		
AMENZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1	Mercado altamente competitivo	F1: F3: F4: A1: A4: Aprovechar los años de experiencia de los artesanos para afianzar las líneas de productos existentes con el diseño de una marca que permita posicionarse en un mercado altamente competitivo en el cual aparecen productos sustitutos o similares a los que la Asociación oferta al mercado (diseño de marca).	D6: A1: A2: A5: Diseñar un manual de imagen corporativa en el cual se defina los principales elementos gráficos de la marca que permita a la organización diferenciarse de sus competidores, además de atraer posibles clientes y fidelizar a aquellas personas que usan y a los productos de la Asociación (imagen corporativa).
A2	Gran capacidad de inversión y diversificación de la competencia		
A3	Disminución del flujo económico del país a causa de la emergencia sanitaria		
A4	Ingreso ilegal de productos sustitutos o similares al país		
A5	Comportamiento cambiante del consumidor		

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Retomando la información contenida en cada cuadrante de la matriz FODA, se formularon estrategias preliminares a través de la combinación de factores internos y externos, agrupándolos de esa manera para determinar cuatro tipos de estrategias (ver tabla 21). Para el cuadrante uno (FO) se establece una estrategia de carácter ofensiva, la misma que radica en utilizar la calidad y variedad de los productos conjuntamente con la localización de la asociación para generar contenidos atractivos, innovadores con la finalidad de atraer la atención de los clientes potenciales y reales, estrategia que permite conservar sus ventajas competitivas F2, F3, F4, y aprovechar de manera efectiva las áreas de mejora presentadas en el ambiente externo O2, O3, O5, O6.

Asimismo, la estrategia defensiva definida dentro del cuadrante dos (FA) hace referencia a aprovechar los años de experiencia de los artesanos para afianzar las líneas de productos existentes con el diseño de una marca que permita posicionarse en un mercado altamente competitivo en el cual aparecen productos sustitutos o similares a los que la Asociación oferta al mercado, permitiendo de esta manera disminuir el riesgo de A1, A4 fortaleciendo y conservando las ventajas competitivas F1, F3, y F4.

Por otro lado, las estrategias de carácter orientativo, determinadas por el cuadrante tres (DO) son la introducción de nuevas formas de comercialización de los productos de la Asociación aprovechando las ventajas que otorga el comercio electrónico y la aceptación de las personas por los productos elaborados a base de cuero, así como también la generación de una comunicación de alcance masivo que permita el impacto visual de la marca y los diferentes productos que oferta la Asociación al mercado. Aprovechando de esta manera las distintas áreas de mejora externa O1, O2, O3 y neutralizando aquellos factores críticos internos D1, D4.

Finalmente, la estrategia de supervivencia dada por el cuarto cuadrante (DA) se centra en diseñar un manual de imagen corporativa en el cual se defina los principales elementos gráficos de la marca que permita a la organización diferenciarse de sus competidores, además de atraer posibles clientes y fidelizar a aquellas personas que usan ya los productos de la Asociación; contribuyendo con su desarrollo y aplicación a que A1, A2, A5 no profundicen a D6 y de esta manera,

la Asociación en estudio, se vea limitada en su capacidad de respuesta ante los desafíos presentados en el entorno externo e interno en el cual se desenvuelve.

Proceso Analítico Jerárquico (Analytic Hierarchy Process AHP)

Este método se utiliza para la toma de decisiones y tiene una amplia aplicación en muchas áreas como la ciencia económica, social y administrativa. Es una herramienta eficaz para hacer frente a la toma de decisiones complejas y puede ayudar al tomador de decisiones a establecer prioridades y tomar la mejor decisión (Erdil y Erbiyik, 2015, p. 2622).

Para la determinación de los pesos de los criterios, se ha elegido el método de Saaty. Este método se encarga de comparar cada par de criterios i y j . Su conjunto de datos de evaluación se escribe en la matriz de Saaty de acuerdo con las siguientes reglas: se llena la matriz de modo que los valores diagonales sean iguales a uno ($s_{ij} = 1$). Si se prefiere el criterio “ i ” al criterio “ j ”, entonces se debe seleccionar el valor adecuado de la escala de puntos de Saaty. Si se prefiere el criterio “ j ” al criterio “ i ”, se deben escribir valores inversos: $s_{ij} = 1 / s_{ji}$ (Erdil y Erbiyik, 2015) (ver tabla 22).

Tabla N° 22: Escala de importancia relativa

Intensidad relativa		Definición	Explicación
1	1	Igual importancia	i y j son de igual valor
3	1/3	Ligeramente más importante / Ligeramente menos importante	i es ligeramente más importante a j
5	1/5	Importancia fuerte / importancia débil	i tiene una importancia fuerte en relación a j
7	1/7	Importancia muy fuerte / importancia muy débil	i tiene una importancia muy fuerte en relación a j
9	1/9	Importancia extrema / importancia moderada	i tiene una importancia extrema en relación a j

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Adaptado de Erdil y Erbiyik (2015)

Como se detalló en párrafos anteriores, el objetivo de la matriz anteriormente descrita se centra en jerarquizar el orden de las estrategias planteadas; es decir, desde la más importante hasta la menos importante para la toma de decisiones que tendrá que realizarse en la Asociación a corto plazo.

A. Utilizar la calidad y variedad de los productos conjuntamente con la localización de la asociación para generar contenidos atractivos, innovadores con la finalidad de atraer la atención de los clientes potenciales y reales.

B. Aprovechar los años de experiencia de los artesanos para afianzar las líneas de productos existentes con el diseño de una marca que permita posicionarse en un mercado altamente competitivo en el cual aparecen productos sustitutos o similares a los que la Asociación oferta al mercado.

C. Introducir nuevas formas de comercialización de los productos de la Asociación aprovechando las ventajas que otorga el comercio electrónico y la aceptación de las personas por los productos elaborados a base de cuero.

D. Generar una comunicación de alcance masivo que permita el impacto visual de la marca y los diferentes productos que oferta la Asociación al mercado.

E. Diseñar un manual de imagen corporativa en el cual se defina los principales elementos gráficos de la marca que permita a la organización diferenciarse de sus competidores, además de atraer posibles clientes y fidelizar a aquellas personas que usan ya los productos de la Asociación.

Tabla N° 23: Matriz SAATY

	A	B	C	D	E	a	b	c	d	e	Media	% de Importancia	Orden	Estrategias
A	1,00	0,11	0,14	3,00	0,11	0,04	0,04	0,02	0,14	0,03	0,06	5,65	4	A
B	9,00	1,00	5,00	7,00	1,00	0,39	0,39	0,67	0,33	0,30	0,42	41,73	1	B
C	5,00	0,33	1,00	5,00	1,00	0,22	0,13	0,13	0,24	0,30	0,20	20,43	3	C
D	1,00	0,11	0,33	1,00	0,20	0,04	0,04	0,04	0,05	0,06	0,05	4,79	5	D
E	7,00	1,00	1,00	5,00	1,00	0,30	0,39	0,13	0,24	0,30	0,27	27,39	2	E
Totales	23,00	2,56	7,48	21,00	3,31	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	100,00		

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

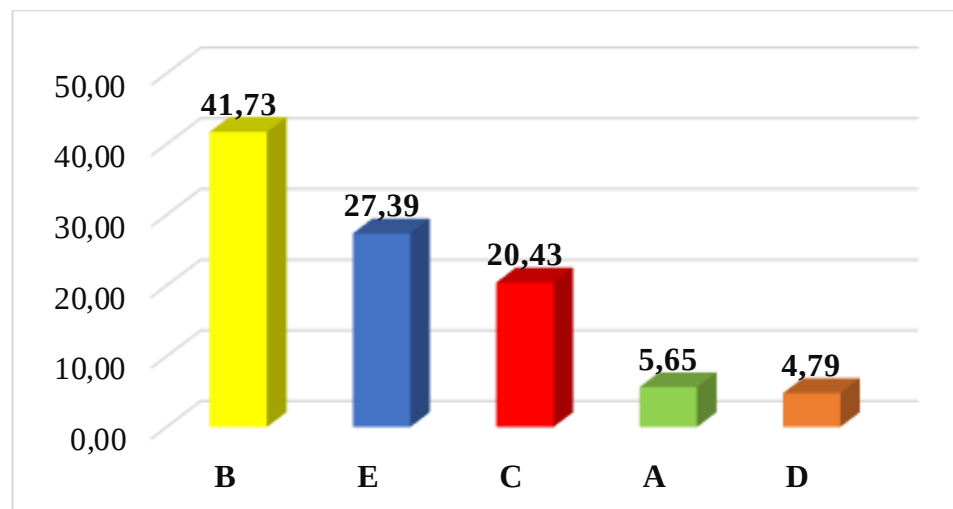


Gráfico N° 15: Matriz SAATY

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

De acuerdo con la jerarquización de estrategias obtenida a través de la matriz SAATY, seguidamente se presenta el orden de importancia para cada una de ellas bajo el criterio del investigador.

Como prioridad 1, con un 41,73% la estrategia B. Aprovechar los años de experiencia de los artesanos para afianzar las líneas de productos existentes con el diseño de una marca que permita posicionarse en un mercado altamente competitivo en el cual aparecen productos sustitutos o similares a los que la Asociación oferta al mercado.

Como prioridad 2, con un 27,39% la estrategia E. Diseñar un manual de imagen corporativa en el cual se defina los principales elementos gráficos de la marca que permita a la organización diferenciarse de sus competidores, además de atraer posibles clientes y fidelizar a aquellas personas que usan ya los productos de la Asociación.

Como prioridad 3, con un 20,43% la estrategia C. Introducir nuevas formas de comercialización de los productos de la Asociación aprovechando las ventajas que otorga el comercio electrónico y la aceptación de las personas por los productos elaborados a base de cuero.

Como prioridad 4, con un 5,65% la estrategia A. Utilizar la calidad y variedad de los productos conjuntamente con la localización de la asociación para generar contenidos atractivos, innovadores con la finalidad de atraer la atención de los clientes potenciales y reales.

Como prioridad 5, con un 4,79% la estrategia D. Generar una comunicación de alcance masivo como una herramienta de comunicación para el impacto visual de la marca y los productos que oferta la Asociación al mercado.

Fase 2. Estratégico

Diseño de estrategias

Estrategia 1. Aprovechar los años de experiencia de los artesanos para afianzar las líneas de productos existentes con la creación de una marca que permita posicionarse en un mercado altamente competitivo en el cual aparecen productos sustitutos o similares a los que la Asociación oferta al mercado.

Las capacidades de una empresa para tener un impacto significativo en los entornos comerciales se pueden lograr a través de la creación de su propia marca. De ahí que, la misma se ha convertido en una herramienta para la identificación de la empresa y sus productos. Las empresas han explotado la marca como un medio por el cual han mejorado su propio volumen de negocio, su posición competitiva en el mercado y la fidelización de sus consumidores (Ukaj, 2016).

La marca se utiliza para atraer y mantener a los consumidores mediante la promoción de valores, prestigio y estilo de vida. En este sentido, la marca fue definida por Kotler como un “nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de ellos, destinado a identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de su competidor” (Kotler y Keller, 2012, p. 241).

Bajo este contexto y viendo la importancia que representa una marca para cualquier tipo de empresa u organización se ha visto la necesidad de trabajar en una imagen propia que caracterice a la Asociación, de manera que los asociados miembros puedan hacer uso del mismo y puedan impregnar en sus productos que comercializan un distintivo que haga referencia a la organización.

El imagotipo propuesto se compone de una letra (Q) que hace referencia al lugar donde se encuentra geográficamente localizada la Asociación en estudio y una serie de palabras que en conjunto forman el nombre de la misma (**Asociación Artesanal Cuero y Afines**) (ver gráfico 16).



ASOARCAF

Gráfico N° 16: Diseño de marca (Imagotipo)
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Con la finalidad de validar el imagotipo diseñado para la Asociación se realizará una reunión preferiblemente presencial (focus group) si las condiciones así lo permiten, caso contrario la reunión podría efectuarse de forma virtual con la cúpula directiva de la misma (presidenta, vicepresidenta y vocales) con la finalidad de conocer su opinión en relación al diseño elaborado.

Posterior a la validación planificada sobre el imagotipo diseñado y si el resultado del mismo es positivo; es decir, posterior a la reunión existe un consenso entre los participantes se planificará una fecha tentativa para conjuntamente con la estrategia 2 que se enfoca en el diseño de un manual de imagen corporativo realizar la presentación y lanzamiento de la marca.

Tabla N° 24: Plan de acción (Estrategia 1)

Acción	Diseñar la marca de la Asociación como elemento esencial que el público objetivo debe identificar directamente con lo que pretende dar a conocer la organización.
Producto	Imagotipo, combinación de un icono (símbolo) y un texto
Indicador	Socios a favor / Total de socios participantes
Fecha de inicio	Febrero 2021
Fecha de finalización	Febrero 2021
Responsables	Diseñador Investigador Presidente Asociación
Costo	\$ 500,00
Método de financiamiento	Asociación Artesanal Cuero y Afines

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Estrategia 2. Diseñar un manual de imagen corporativa en el cual se defina los principales elementos gráficos de la marca que permita a la organización diferenciarse de sus competidores, además de atraer posibles clientes y fidelizar a aquellas personas que usan ya los productos de la Asociación.

La imagen corporativa expresa los sentimientos, percepciones y pensamientos que primero vienen a la mente de todos los grupos de interés de los establecimientos y público objetivo cuando escuchan el nombre del establecimiento. En las condiciones competitivas cada vez mayores de la sociedad moderna, las empresas ya no compiten solo en las dimensiones de productos, funciones, especificaciones y calidad, sino también en las áreas de imagen corporativa, marca y reputación. A medida que analizamos el concepto de imagen, se detecta que una gran cantidad de disciplinas como el marketing, las relaciones públicas, el medio ambiente y la gestión se entrelazan colectivamente también (Bozkurt, 2018).

La imagen corporativa se relaciona no solo con creencias, pensamientos e impresiones con respecto a la empresa sino también relacionada con el nombre de una organización, impresiones sobre su estructura arquitectónica, productos y servicios, tradiciones, ideología y calidad además de la comunicación que cada empleado establece con sus clientes corporativos.

El manual diseñado contiene las normativas de uso estratégico de la marca ASOARCAF (Asociación Artesanal Cuero y Afines). En este sentido, su utilización implica la consistencia de la identidad de la organización en cada una de las instancias de comunicación, las cuales buscan potenciar con sinergia el reconocimiento de la identidad en la sociedad. Su aplicación contribuye a desarrollar desde su ámbito un registro público de coherencia en relación a su inserción social.

Construcción de la marca

Identificador

El presente identificador es un imagotipo ya que se define con dos partes en su estructura que se pueden reconocer y representar por separado la parte icónica y la parte tipográfica.

Imagotipo



ASOCIACIÓN ARTESANAL
CUERO Y AFINES

PARROQUIA
QUISAPINCHA

Gráfico N° 17: Identificador
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Líneas de inspiración



Letra inicial de “Quisapincha”



Concepto: textiles, fibras y cuero
Técnica: estilización



Concepto: bolso de cuero
Técnica: estilización

Gráfico N° 18: Líneas de inspiración
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Cromática

Se presentan los valores cromáticos usados en la marca, en los sistemas de color CMYK, RGB y Hexadecimal.

Referencia

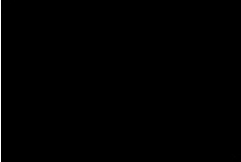
	C 0 M 95 Y 100 K 0	R 228 G 35 B 19	HEXA #1D1D1B
	C 0 M 100 Y 100 K 57	R 125 G 15 B 0	HEXA #7D0F00
	C 0 M 0 Y 0 K 100	R 0 G 0 B 0	HEXA #000000

Gráfico N° 19: Referencia
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Tipografía

Tanto el símbolo como la tipografía deben ir de la mano para lograr una marca adecuada, seguidamente se presenta la tipografía más adecuada para la identidad de la Asociación.

Arial – regular

ABC

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U
V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z
1 2 3 4 5 6 7 8 9

ABC

Arial – bold

**A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U
V W X Y Z**

**a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y
z**

1 2 3 4 5 6 7 8 9

ABC

Arial – Italic

**A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U
V W X Y Z**

**a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z
1 2 3 4 5 6 7 8 9**

ABC

Arial – Italic

**A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y
Z**

**a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z
1 2 3 4 5 6 7 8 9**

**Gráfico N° 20: Tipografía
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)**

La tipografía Arial se encuentra incluida en el paquete de instalación original de Microsoft y Mac Os, de todas maneras, se la puede encontrar en la siguiente dirección: <http://docs.microsoft.com/en-us/typography/font-list/arial>

Usos, variantes y restricciones

Usos y variantes

Fondo (Aplicaciones correctas)

El uso de color de fondos se podrá previsualizar con las siguientes muestras antes de aplicarlos.

Fondo blanco



Fondo Color



Fondo negro



Gráfico N° 21: Usos y variantes (fondos)
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Usos y variantes

Disposición

Versiones correctas

En este apartado se despliega el uso adecuado de los elementos textuales e icónicos tanto en disposición vertical como en horizontal.

Aplicación vertical



Aplicación horizontal



Gráfico N° 22: Usos y variantes (disposición)
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Restricciones (alteración de forma, disposición y color)

Se podrá encontrar restricciones de forma, disposición y color, las cuales se recomienda no aplicar bajo ningún concepto.

Forma



Gráfico N° 23: Restricciones (alteración de forma)
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Disposición



Gráfico N° 24: Restricciones (alteración de disposición)
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Color



Gráfico N° 25: Restricciones (alteración de color)
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Aplicaciones

Papelería corporativa



Gráfico N° 26: Aplicaciones (papelería corporativa)
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)



Gráfico N° 27: Aplicaciones (paking)
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)



Gráfico N° 28: Aplicaciones (Etiquetas para los productos)
Elaborado por: Lalaleo, F. (2020)



Gráfico N° 29: Aplicaciones (Bolsas para la entrega de los productos)
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)



Gráfico N° 30: Aplicaciones (indumentaria principal)
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)



Gráfico N° 31: Aplicaciones (indumentaria secundaria)
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

De igual forma como se mencionó en la estrategia anterior, con la finalidad de validar el manual de imagen corporativo diseñado para la Asociación se realizará una reunión preferiblemente presencial (focus group) si las condiciones así lo permiten, caso contrario la reunión podría efectuarse de forma virtual con la cúpula

directiva de la misma (presidenta, vicepresidenta y vocales) y un pequeño grupo de asociados con la finalidad de conocer su opinión en relación al diseño elaborado.

Posterior a la validación planificada sobre el manual de imagen corporativa diseñado y si el resultado del mismo es positivo; es decir, posterior a la reunión existe un consenso entre los participantes se planificará una fecha tentativa para conjuntamente con la estrategia 1 que se enfoca en el diseño de la marca que identifique a la organización realizar la presentación y lanzamiento conjunto de estas estrategias.

Tabla N° 25: Plan de acción (Estrategia 2)

Acción	Ilustrar el proceso del identificador de la organización.
Producto	Manual de identidad corporativa (normas de uso, sistema básico, restricciones y aplicaciones).
Indicador	Socios a favor / Total de socios participantes
Fecha de inicio	Febrero 2021
Fecha de finalización	Febrero 2021
Responsables	Diseñador Investigador Presidente Asociación
Costo	\$ 1.200,00
Método de financiamiento	Asociación Artesanal Cuero y Afines

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Estrategia 3. Introducir nuevas formas de comercialización de los productos de la Asociación aprovechando las ventajas que otorga el comercio electrónico y la aceptación de las personas por los productos elaborados a base de cuero.

Página web (Tienda virtual)

La llegada de internet ha generado grandes cambios en las distintas estrategias de comunicación y de marca de la mayoría de organizaciones que, aunque en un principio careciesen de ellas, comienzan a preocuparse por las mismas e intentan dar gestión a este aspecto tan fundamental en los actuales momentos. En este sentido, el rápido crecimiento del internet ha supuesto la creciente capacidad para las empresas de expandir su actividad, permitiendo una relación más personalizada con sus mercados objetivos.

En este mismo ratio de acción, la web se ha convertido rápidamente en uno de los medios de comunicación con mayor atención por parte de las organizaciones que se lanzan a la conquista de la misma no únicamente como un medio de generación de ingresos, sino también como una importante fuente para la propagación de la comunicación y de la información. Desde este punto de vista, el portal digital de una empresa u organización pasa a ser una herramienta imprescindible para todas las personas que se relacionan con ella configurándose, a su vez, como un instrumento básico para las organizaciones proporcionando una serie de oportunidades y beneficios y permitiendo alcanzar ventajas competitivas (Marín, Lasso y Mier, 2015).

Por otro lado, la necesidad de diferenciar a la organización por sobre la competencia hace necesaria una estrategia de comunicación e imagen corporativa en la web, que ponga de manifiesto los esfuerzos de las instituciones por integrar a sus públicos en las mismas. Sobre esta base, los diferentes entes organizacionales necesitan tener una presencia virtual eficaz con la finalidad de propiciar y fomentar una correcta comunicación con aquellos públicos. Siendo las variables que favorecen esa eficacia comunicativa entre la organización y los usuarios de una página web, el contenido, la interactividad y la usabilidad (Marín, Lasso y Mier, 2016).

Como hace referencia la literatura citada, hoy en día, la página web se constituye en una importante herramienta que proporciona, entre otras las siguientes oportunidades:

a) permite alcanzar ventajas competitivas, b) facilita realizar transacciones en tiempo real, c) hace que el negocio sea más visible y competitivo, d) influye en la imagen y credibilidad del negocio, e) permite aumentar el número de clientes, f) elimina las restricciones geográficas, g) hace más eficaz la comunicación, permitiendo desarrollar y construir relaciones más directas, personalizadas y a largo plazo, y h) promociona los productos y servicios facilitando la consecución de los objetivos de marketing. (Marín et al., 2015, p. 738)

Elementos imprescindibles de una página web

Ante el análisis de resultados de la fase de diagnóstico, se establece la necesidad de diseñar un sitio web para la Asociación con la finalidad de introducir nuevas formas de comercialización de los productos aprovechando las ventajas que otorga el comercio electrónico. En este sentido, la página web diseñada para la asociación fue elaborado en la aplicación **Wix**, la misma que permite la construcción de páginas web de forma fácil y con resultados muy vistosos.

Para Dávila, Galvis y Vivas (2015) “crear un sitio web no consiste simplemente en recopilar una serie de textos, imágenes, sonidos, entre otros, e irlos insertando en la página. Diseñar un buen sitio web conlleva la realización de una serie de tareas” (p. 130).

En el sitio web propuesto, se diseña un mecanismo de navegación que permite al visitante (clientes) desplazarse cómodamente por las diferentes secciones que le permite al mismo acceder de manera fácil a los distintos enlaces donde se detalla información de la organización (filosofía empresarial), tienda virtual (productos que comercializa la Asociación), oferta (productos que se encuentren en oferta), atención al cliente (formularios y contactos) y, distribuidores (información de los distintos asociados) (ver gráfico 32).

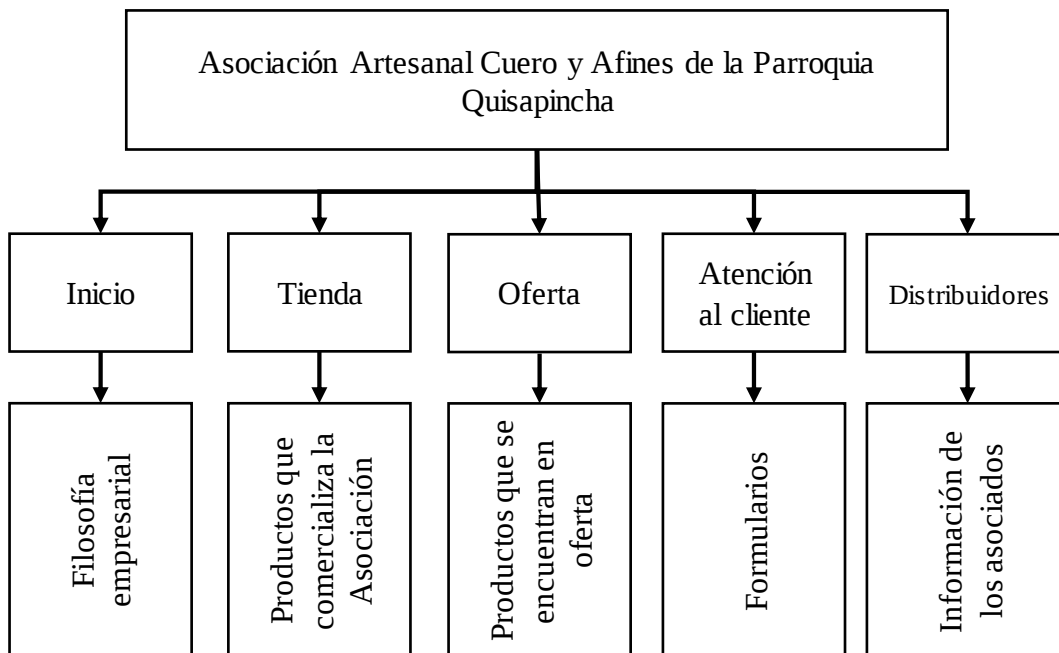


Gráfico N° 32: Estructura de navegación de la página web
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

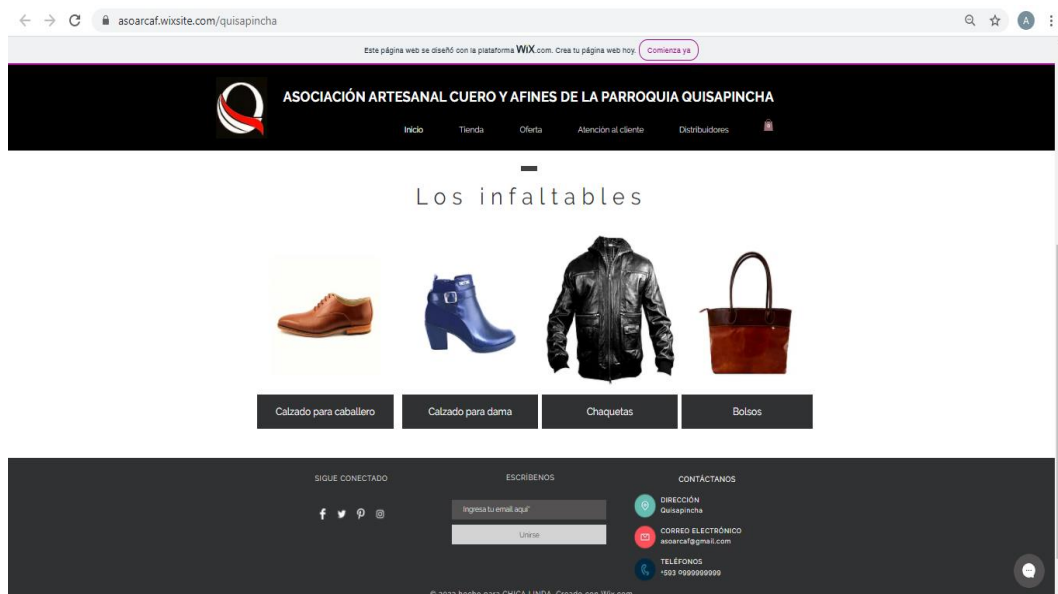


Gráfico N° 33: Página web
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Actualmente, las páginas web constituyen tiendas virtuales que representan un espacio web y una herramienta tecnológica que es utilizada para comercializar productos y/o servicios a través de internet, su aplicación trae consigo una serie de cambios en los negocios desde modificaciones en el ámbito comercial hasta la

captación de consumidores de forma más eficiente. Asimismo, las empresas que ya se encuentran haciendo uso de esta herramienta ofrecen como servicio complementario a los clientes servicios de entregas a domicilio y precios más bajos en relación a sus competidores directos, satisfaciéndose de esta manera las necesidades de la vida moderna y con la ventaja de realizar la compra sin restricciones de ningún tipo. Adicional a lo señalado, “un modelo de negocios de comercio electrónico se considera como un esquema o medio para ofrecer productos y/o servicios de una manera eficiente e innovadora, que aporte valor a los clientes y permita un posicionamiento digital mediante las TIC” (Montenegro et al., 2019).

Tabla N° 26: Plan de acción (Estrategia 3)

Acción	Crear medios de difusión promocionales y de largo alcance con el objetivo de llamar la atención de los clientes sobre los productos y beneficios que ofrece la Asociación.
Productos	Página web
Indicador	# de visitas en el sitio web
Fecha de inicio	Febrero 2021
Fecha de finalización	Febrero 2021
Responsables	Diseñador Investigador Presidente Asociación
Costo	\$ 1.000,00
Método de financiamiento	Asociación Artesanal Cuero y Afines

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Estrategia 4. Utilizar la calidad y variedad de los productos conjuntamente con la localización de la asociación para generar contenidos atractivos, innovadores con la finalidad de atraer la atención de los clientes potenciales y reales.

Catálogo virtual

El marketing digital dentro del sector artesanal se ha convertido en poco tiempo en un factor significativo de competitividad pues ha permitido a este sector contar con un reconocimiento mayor dentro de un mercado generalizado en donde los medios de publicidad y promoción se encuentran en constante evolución y donde además el internet se ha transformado en una necesidad de primera línea para la comercialización de productos y/o servicios (Cruz, Candia y Castellanos, 2018).

En relación a las estrategias de comercialización que se consideran relevantes para generar mayor competitividad en las instituciones artesanales se destacan por ejemplo los folletos y los catálogos digitales que se distribuyen a los clientes y consumidores y que permiten a la vez transmitir al posible comprador información sobre aquellos productos ofertados por la misma de manera atractiva y fácil, pudiendo ser compartidos mediante el empleo de las redes sociales o simplemente enviarse directamente a través de correos electrónicos o mensajes de WhatsApp a segmentos previamente identificados. (Cruz et al., 2018, p. 67)



Gráfico N° 34: Catálogo digital
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Desde este punto de vista, tanto las imágenes como los textos que son utilizados necesariamente deben ser de muy alto nivel, resaltando la calidad de la organización en todos los ámbitos. Es por esta razón, que la edición de este importante instrumento deberá enfocarse en mostrar una descripción precisa del producto que se va a comercializar, así como las ilustraciones utilizadas tienen que ser lo suficientemente legibles y de alta resolución.

Tabla N° 27: Plan de acción (Estrategia 4)

Acción	Crear un medio de difusión virtual con la finalidad de llamar la atención de clientes sobre los productos que oferta la Asociación.
Productos	Catálogo virtual
Indicadores	# de visitas # de likes
Fecha de inicio	Febrero 2021
Fecha de finalización	Febrero 2021
Responsables	Diseñador Investigador Presidente Asociación
Costo	\$ 700,00
Método de financiamiento	Asociación Artesanal Cuero y Afines

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Estrategia 5. Generar una comunicación de alcance masivo que permita el impacto visual de la marca y los diferentes productos que oferta la Asociación al mercado.

Creación de una Fan Page

Las fans page de las empresas se están convirtiendo rápidamente en un canal de marketing destacado, debido a su contribución al aumento de las ventas. Las páginas de Facebook generan más oportunidades de venta para las empresas de negocio a consumidor (B2C), ya que aumenta el tráfico en la web. Los académicos clasifican las redes sociales en función de características como blogs, proyectos cooperativos (Wikipedia), comunidades de contenido (YouTube), mundos sociales virtuales (Second Life) y sitios de redes sociales (Facebook y MySpace) (Rahman et al., 2018). Desde este punto de vista, la mayoría de las empresas u organizaciones utilizan uno (o más) de estos canales para conectarse con sus clientes u otras empresas.

Los usuarios de las redes sociales se convierten en fanáticos o seguidores de una fan page de Facebook presionando el botón “Me gusta”, que le indica a su red social que les gusta una marca. Posterior a aquella interacción, el contenido o la actualización de información que se realice en esta fan page aparecerá automáticamente como noticias dentro del Facebook personal de aquella persona que dio “Me gusta” pudiendo está última comentar, compartir, ver información e interactuar con otros fans en la publicación. Seguir una fan page es una acción de participación de la marca del consumidor y vínculo emocional con una marca.

Crear una fan page como herramienta para posicionar la imagen corporativa de la Asociación y generar mayor exposición, permitirá que exista una interacción directa entre la organización y sus seguidores, llegando a crear conversaciones con su público objetivo. El contenido debe resultar interesante para los seguidores y potenciales clientes a fin de que éstos se interesen por los productos que son producidos y comercializados por la Asociación.

Facebook

Entre las redes sociales actualmente disponibles, Facebook constituye aquella que cuenta con la mayor popularidad en comparación con las demás, puesto que registra el mayor número de usuarios activos a nivel general de los cuales, según registros más de la mitad de esta población utiliza sus servicios con una periodicidad de al menos una vez al día. En este sentido, hoy en día las empresas encuentran en esta red social una herramienta importante de visibilidad, interacción, participación y escucha activa (Zeler, 2017).

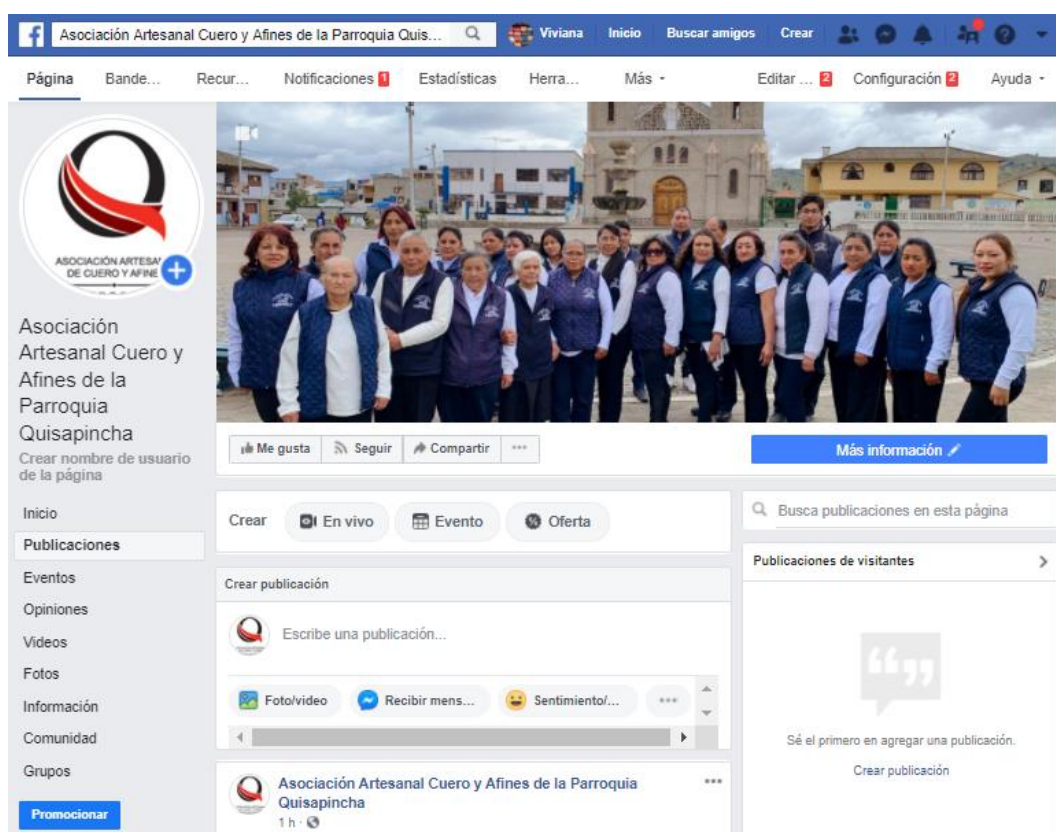


Gráfico N° 35: Facebook (Fan page)
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Twitter

Para Castelló y Ros (2012) “los nuevos entornos digitales favorecen la orientación empresarial fundamentada en las relaciones, la generación de branding social, la segmentación y personalización de mensajes, la evangelización de la marca mediante la prescripción y la viralidad”. Sobre esta base Twitter constituye en la actualidad una importante plataforma social de alcance masivo en la cual se

genera una comunicación bidireccional pudiendo compartir diversidad de información.



Gráfico N° 36: Twitter
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Instagram

La creciente digitalización de la sociedad registrada especialmente durante los últimos años ha ocasionado importantes cambios que sin duda alguna han terminado afectando de forma directa ámbitos como la publicidad y la comunicación. Sobre esta base, la utilización de las redes sociales se ha universalizado, situación que ha obligado de alguna manera a que las marcas participen de forma activa en este tipo de plataformas con la finalidad de interactuar

de manera directa con su mercado objetivo. En este sentido, Instagram fundamenta su popularidad con base en su proyección visual pues se trata de una aplicación a la que se ha atribuido como principal valor la capacidad de interacción entre marca y usuario a través de la presentación ya sea de imágenes y/o videos (Madrigal, 2015).



Gráfico N° 37: Instagram
Elaborado por: Lalaleo, F. (2020)

Tabla N° 28: Plan de acción (Estrategia 5)

Acción	Crear perfiles de la organización (asociación) en las redes sociales más utilizadas por las personas con la finalidad de publicitar los productos y brindar un nuevo canal para interactuar con los clientes (pedidos, promociones y descuentos).
Productos	Facebook Twitter Instagram
Indicadores	# de visitas # de likes
Fecha de inicio	Febrero 2021
Fecha de finalización	Febrero 2021
Responsables	Investigador Presidente Asociación
Costo	\$ 0,00
Método de financiamiento	Asociación Artesanal Cuero y Afines

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fase 3. Operativo

Tabla N° 29: Plan de acción general

Fases	Actividades		Indicadores	Recursos	Tiempo		Responsables	Costo
					Inicio	Fin		
Fase 1. Diagnóstico	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE) Proceso Analítico Jerárquico (Matriz SAATY)			Humanos Tecnológicos	Enero 2021	Enero 2121	Investigador Presidente de la Asociación	\$ 0,00
Fase 2. Estratégico	Diseño de estrategias	Aprovechar los años de experiencia de los artesanos para afianzar las líneas de productos existentes con el diseño de una marca que permita posicionarse en un mercado altamente competitivo en el cual aparecen productos sustitutos o similares a los que la Asociación oferta al mercado (Creación de marca).	Socios a favor / Total de socios participantes	Humanos Tecnológicos Financieros	Febrero 2021	Febrero 2021	Diseñador Investigador Presidente de la Asociación	\$ 500,00
		Diseñar un manual de imagen corporativa en el cual se defina los principales elementos gráficos de la marca que permita a la organización diferenciarse de sus competidores, además de atraer posibles clientes y fidelizar a aquellas personas que usan ya los productos de la Asociación (Manual de imagen corporativa).	Socios a favor / Total de socios participantes	Humanos Tecnológicos Financieros	Febrero 2021	Febrero 2021	Diseñador Investigador Presidente de la Asociación	\$ 1.200,00
		Introducir nuevas formas de comercialización de los productos de la Asociación aprovechando las ventajas que otorga el comercio electrónico y la aceptación de las personas por los productos elaborados a base de cuero (Página web).	# de visitas en el sitio web	Humanos Tecnológicos Financieros	Febrero 2021	Febrero 2021	Diseñador Investigador Presidente de la Asociación	\$ 1.000,00
		Utilizar la calidad y variedad de los productos conjuntamente con la localización de la asociación para generar contenidos atractivos, innovadores con la finalidad de atraer la atención de los clientes potenciales y reales (Catálogo virtual).	# de visitas # de Likes	Humanos Tecnológicos Financieros	Febrero 2021	Febrero 2021	Diseñador Investigador Presidente de la Asociación	\$ 700,00
		Generar una comunicación de alcance masivo que permita un impacto visual de la marca y los diferentes productos que oferta la Asociación al mercado (Redes sociales).	# de visitas # de Likes	Humanos Tecnológicos Financieros	Febrero 2021	Febrero 2021	Diseñador Investigador Presidente de la Asociación	\$ 0,00
		Total						\$ 3.400,00

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Evaluación de la propuesta innovadora

La evaluación de la propuesta se la desarrollará de la siguiente manera:

Para las dos primeras estrategias; es decir, para la creación de la marca (imagotipo) y el diseño del manual corporativo como se detalló dentro de cada una de las estrategias será necesario conocer la opinión de los interesados (asociados) con la finalidad de ver la aceptación o no del producto presentado. Para ello, se proyecta realizar un focus group con la cúpula directiva de la asociación (presidente, vicepresidente y vocales).

Por otro lado, en relación a las demás estrategias (página web, catálogo virtual y redes sociales) posterior a su implementación existirá un período de prueba de un mes y luego a ese tiempo se levantará información entre los asociados para medir el impacto de las acciones desarrolladas. Mientras que, para evaluar la creación de marca y el manual de imagen corporativa, a través de los medios tecnológicos disponibles (redes sociales) se levantará una encuesta para medir en los clientes el reconocimiento de marca.

Valoración de la propuesta

Valoración por pares especialistas

Para la validación de la propuesta diseñada se procedió a optar por el procedimiento de valoración por pares especialistas, donde se seleccionó a dos docentes. El criterio para elegir a estos profesionales fue su grado académico, además de la amplia experiencia con la cual cuentan en el ámbito educativo, asimismo sus publicaciones y reconocimientos los hacen personas con un alto nivel intelectual cuyos criterios son valederos en cualquier momento.

Desde este punto de vista, los especialistas que fueron partícipes de la validación del presente producto académico cuentan con los siguientes perfiles profesionales que avalan sus conocimientos:

Ing. Luis Enrique Simbaña Taipe, PhD.

Doctor en Economía y Empresa por la Universidad Santiago de Compostela, Máster en Economía y Empresa por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Actualmente, es docente en la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), dentro de los campos de interés se pueden destacar ámbitos como innovación, tecnología, econometría y contabilidad (ver anexo 3).

Ing. Ruth Armenia Zamora Sánchez, Mg.

Actualmente se encuentra cursando un doctorado en Dirección Empresarial, Conocimiento e Innovación en la Universidad del País Vasco, Máster Universitario en Dirección Empresarial desde la Innovación a la Internacionalización por la Universidad del País Vasco. Es docente universitario ocasional en la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas (ver anexo 4).

Para realizar la valoración, fue necesario utilizar el instrumento sugerido por la universidad para que los especialistas evalúen los aspectos desarrollados dentro de la propuesta elaborada, la misma que se centra en el diseño de un plan estratégico de gestión comercial para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha.

Sobre esta base, seguidamente se presenta los resultados obtenidos en torno a la validación realizada a los especialistas anteriormente descritos:

Tabla N° 30: Resultados por especialistas

Criterios		MA	BA	A	PA	I
Especialista A	Aspectos de la propuesta (objetivos, estructura de la propuesta)	X				
	Claridad de la redacción (lenguaje sencillo)		X			
	Pertinencia del contenido de la propuesta	X				
	Viabilidad para el contexto donde se propone	X				
	Transferibilidad a otro contexto (si fuera el caso)	X				
Observaciones: Redactar con lenguaje más sencillo a fin de que los lectores tengan mejor comprensión de la propuesta.						

Criterios		MA	BA	A	PA	I
Especialista B	Aspectos de la propuesta (objetivos, estructura de la propuesta)	X				
	Claridad de la redacción (lenguaje sencillo)	X				
	Pertinencia del contenido de la propuesta	X				
	Viabilidad para el contexto donde se propone	X				
	Transferibilidad a otro contexto (si fuera el caso)	X				
Observaciones: Realizar correcciones en cuanto a la redacción.						
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)						
Fuente: Investigación de campo						

Con base en los criterios aportados por los especialistas consultados, se demuestra la viabilidad y factibilidad de la propuesta diseñada, la misma que se enfoca en el desarrollo de estrategias de gestión comercial innovadoras para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha a través de un plan estratégico, pues bajo el criterio de estos profesionales, evalúan a la propuesta como muy aceptable haciendo únicamente observaciones en relación a la redacción empleada (ver tabla 31).

Tabla N° 31: Resultados generales

Criterios	Participantes		Conclusión
	Ing. Luis Simbaña Taípe, PhD.	Ing. Ruth Zamora Sánchez, Mg.	
1 Aspectos de la propuesta (objetivos, estructura de la propuesta)	Muy aceptable	Muy aceptable	En términos generales, el documento presenta de forma clara los objetivos y la estructura de la propuesta.
2 Claridad de la redacción (lenguaje sencillo)	Bastante aceptable	Muy aceptable	Existen criterios divididos en relación a la claridad de la redacción.
3 Pertinencia del contenido de la propuesta	Muy aceptable	Muy aceptable	El tema de la pertinencia del contenido de la propuesta se enmarca en un nivel muy aceptable.
4 Viabilidad para el contexto donde se propone	Muy aceptable	Muy aceptable	Tomando en consideración el contexto donde se propone existe la viabilidad del caso, razón por la cual la evaluación se enmarca en muy aceptable.
5 Transferibilidad a otro contexto (si fuera el caso)	Muy aceptable	Muy aceptable	Existe la posibilidad que la propuesta presentada pueda ser adaptada a otros contextos similares.

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Fuente: Investigación de campo

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez concluida la presente investigación y de acuerdo a los objetivos planteados en la parte introductoria del mismo se han llegado a las siguientes conclusiones:

A través de la fundamentación teórica realizada se pudo recolectar importante información sobre el campo y objeto (gestión comercial y estrategias innovadoras), la misma que permitió sustentar el presente estudio y comprobar la hipótesis establecida, donde a través de la literatura encontrada en diferentes fuentes de información de tipo secundario (libros, artículos científicos e informes) se destaca que el desarrollo de estrategias con tintes innovadoras ha ayudado en gran medida en la gestión comercial de las diferentes empresas alrededor del mundo que han optado por implementar nuevas acciones comerciales especialmente a consecuencia de la presencia de ese enemigo invisible como lo es el COVID-19 que prácticamente a obligado tanto a empresas como a consumidores a adaptarse a la denominada nueva realidad donde la tecnología juega un papel indispensable.

Por otro lado, en relación a la situación actual de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha en torno al ámbito comercial se pudo destacar la siguiente información: los resultados obtenidos evidencian un grave inconveniente dentro de la gestión comercial aplicada en la asociación y el problema se acrecienta aún más en los actuales momentos debido a la crisis sanitaria a la cual se enfrenta el mundo, pues como se había visto anteriormente el canal principal de distribución que utilizan los asociados es el directo lo cual impide que exista una interacción directa entre productor y consumidor lo que ha generado que durante los últimos meses tanto la actividad productiva como comercial tenga una parada obligada pues como la mayoría de organizaciones y empresas la asociación no estaba preparada para afrontar este tipo de dificultades.

Adicional a lo señalado, el tema publicitario puede ser considerado como una debilidad dentro de la asociación pues los asociados en su gran mayoría concuerdan en sus criterios la ausencia de acciones publicitarias, situación que influye

directamente en el ámbito comercial pues la escasa difusión hace que la asociación pase inadvertida dentro de la provincia y el país, a pesar que la parroquia Quisapincha como tal, es considerada como un destino turístico durante los últimos años el flujo de turistas a disminuido en gran medida afectando directamente a la economía de esta zona pues los negocios localizados en este territorio han registrado ingresos mínimos lo que ha obligado a sus pobladores a buscar otras fuentes de ingresos.

Finalmente, los miembros de la asociación ven como positivo la posibilidad de diseñar estrategias comerciales que le permitan a la asociación 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 suficiente acogida requerida por los productores, razón por la cual, el ámbito comercial requiere de una rápida intervención con la finalidad de mejorar su gestión, siendo los medios digitales los ideales para tal cometido pues durante los últimos años éstos han ganado un protagonismo significativo en todos los ámbitos, siendo el contexto comercial uno de ellos, pues su alcance a nivel macro ha permitido traspasar fronteras y achicar distancias convirtiéndose en poco tiempo en un pilar fundamental para las distintas organizaciones para ofrecer, promocionar y vender sus productos y/o servicios.

Recomendaciones

Posterior a las conclusiones presentadas en el apartado anterior se han llegado a las siguientes recomendaciones:

Implementar el plan estratégico de gestión comercial diseñado en la asociación con la finalidad de mejorar su participación en el mercado; dado que, a través de ello, se pudieran generar nuevas ideas y acciones que marquen el camino para que la organización pueda proyectarse hacia el futuro. Adicional a ello, resulta necesario recalcar que una empresa, organización o institución que no planifica, se puede decir que no sabe lo que quiere conseguir y las acciones que deben emprender dejando todo al empirismo que influye de forma negativa en el rendimiento organizacional.

Establecer un plan de acción en función de las estrategias diseñadas para la organización en donde se establezcan recursos, tiempos, responsables y costos que permitan tener un panorama real del producto presentado y su posible adaptabilidad al contexto de estudio.

Finalmente, evaluar la pertinencia de las estrategias diseñadas para posterior a ello ver la posibilidad de implementar las mismas dentro de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha buscando el crecimiento y desarrollo de la organización.

Bibliografía

- Abrego Almazán, D., Sánchez Tovar, Y., & Medina Quintero, J. M. (2017). Influencia de los sistemas de información en los resultados organizacionales. *Contaduría Y Administración*, 62(2), 321–338. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.03.001>
- Ahamed, S., & Lawrence, V. (1997). *Intelligent broadband multimedia networks* (1° ed.). New York, EEUU: Springer Science+Business Media.
- Arguello Núñez, L. B., Purcachi Aguirre, W. B., & Pérez Arévalo, M. A. (2019). La economía popular y solidaria en el desarrollo territorial. Análisis de las organizaciones del sector no financiero en la provincia de los Ríos-Ecuador. *OLIMPIA Revista de La Facultad de Cultura Física de La Universidad de Granma.*, 16(53), 1–18.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6ta ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Asamblea Nacional. (2018a). *Constitución de la República del Ecuador reformado*.
- Asamblea Nacional. (2018b). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE. (2019). *Exportaciones por bloques económicos*.
- Bada Carbajal, L. M., Rivas Tovar, L. A., & Littlewood Zimmerman, H. F. (2017). Model of associativity in the production chain in Agroindustrial SMEs. *Contaduría Y Administración*, 62(4), 1118–1135. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.010>
- Bonilla Jurado, D., Salinas Morales, D., Lalaleo Analuisa, F., & Velastegui Hernández, S. (2018). Marketing estratégico en redes sociales de las organizaciones. Un abordaje 360°. *Revista Científica Ciencia Y Tecnología*, 18(17), 72–83. <https://doi.org/https://doi.org/10.47189/rcct.v18i17.154>
- Borja Borja, C. G., Alarcón Quintana, G. J., & Quizhpe Baculima, V. H. (2017). La Asociatividad de las organizaciones sociales del sector subtrópico de la provincia Bolívar. *Revista Observatorio Economía Latinoamericana*, 1–5.
- Bozkurt, M. (2018). Corporate image, brand and reputation concepts and their importance for tourism establishments. *International Journal of*

- Contemporary Tourism Research*, 2(2), 60–66. <https://doi.org/doi:10.30625/ijctr.461064>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2020). *Transacciones electrónicas en Ecuador durante el Covid-19*.
- Camino Mogro, S., Mermudez Barrezueta, N., Suarez Villamar, D., & Mendoza Paredes, C. (2018). *Estudios sectoriales. Panorama de la industria manufacturera en el Ecuador 2013 - 2017*.
- Cano Pita, G. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de Las Ciencias*, 4(1), 499–510.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.4.núm.1.enero.499-510>
- Cañedo Andalia, R., Ramos Ochoa, R., & Guerrero Pupo, J. (2005). La informática, la computación y la ciencia de la información: una alianza para el desarrollo. *Acimed*, 13(5), 1–15.
- Carpio Maraza, A., Hancoco Gomez, M. S., Cutipa Limache, A. M., & Flores Mamani, E. (2019). Estrategias del marketing viral y el posicionamiento de marca en los restaurantes turísticos de la Región de Puno. *Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 10(1), 70–80.
<https://doi.org/10.33595/2226-1478.10.1.331>
- Castelló Martínez, A., & Ros Diego, V. J. (2012). El uso de Twitter para la comunicación de la responsabilidad. *Revista Telos*, 1–14.
- Chávez Yépez, H. F., Guanga Chanchapanta, J. F., & Freile Cartagena, N. G. (2016). El posicionamiento de marca en la Asociación Artesanal Cuero y afines de Quisapincha en el año 2016. *Revista de Ciencia, Tecnología E Innovación Uniandes Episteme*, 3(4), 507–521.
- Chen, A., Dominguez Castillo, G., & Ligon, K. (2015). Information and Communication Technologies(ICT): Components, Dimensions, and its Correlates. *Journal of International Technology and Information Management*, 24(4), 25–46.
- 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.

Cruz Ortega, J., Candia Ramos, S. Y., & Castellanos Ramos, E. (2018). Importancia de la mercadotecnia digital como factor de competitividad en empresas artesanales. *Revista de Estrategias Del Desarrollo Empresarial*, 4(12), 62–69.

Cruz Pérez, M. A., Pozo Vinuesa, M. A., Aushay Yupangui, H. R., & Arias Parra, A. D. (2019). Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como forma investigativa interdisciplinaria con un enfoque intercultural para el proceso de formación estudiantil. *Revista E-Ciencias de La Información*, 9(1), 3–15. <https://doi.org/10.30827/eticanet.v2i18.11889>

Dávila Sanabria, D. T., Galvis Álvarez, A. C., & Vivas Granados, R. (2015). Sitio web como estrategia de enseñanza en la educación para la sostenibilidad. *Revista de Investigación Y Pedagogía Praxis & Saber*, 6(11), 115–138.

De la Hoz Franco, E., Martínez Palmera, O., Combita Niño, H., & Hernández Palma, H. (2019). Las Tecnologías de la Información y la Comunicación y su influencia en la transformación de la Educación Superior en Colombia para impulso de la economía global. *Información Tecnológica*, 30(1), 255–262. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642019000100255>

De Pablos Heredero, C., López Hermoso, J. J., Martín Romo, S., & Medina Salgado, S. (2004). *Informática y comunicaciones en la empresa* (1º ed.). Madrid, España: Esic Editorial.

De Vita Montiel, N. (2008). Tecnología de información y comunicación para las organizaciones del siglo XXI. *CICAG: Revista Del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas Y Gerenciales*, 5(1), 77–86.

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 Pensamiento & Gestión*, 40, 1–7.
- Díaz, J. (2014). Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: retos y perspectivas. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 48(1), 21–24.
- Díaz Aguado Jalón, C. (2016). Las asociaciones. *Revista Jurídica CIRIEC-España*, 29, 1–36.
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, 2(7), 162–167.
- Díaz Lazo, J., Pérez Gutiérrez, A., & Florido Bacallao, R. (2011). Impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para disminuir la brecha digital en la sociedad actual. *Cultivos Tropicales*, 32(1), 82–90. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193222352001>
- Dogan, E. (2017). A strategic approach to innovation. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 4(3), 290–300. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.491>
- Ebitu, E. T. (2014). Marketing strategies and consumers' satisfaction of cement products in calabar, Nigeria. *British Journal of Marketing Studies*, 2(6), 52–67.
- Erdil, A., & Erbiyik, H. (2015). Selection strategy via Analytic Hierarchy Process: An application for a small enterprise in milk sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 2618–2628.
- Espinoza Solís, E., & Arteaga Estrella, Y. (2015). Diagnóstico de los Procesos de Asociatividad y la Producción de Cacao en Milagro y sus sectores aledaños. *Revista Ciencia Unemi*, 8(14), 105–112. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol8iss14.2015pp105-112p>
- Gamboa Poveda, J., Tovar Arcos, G., Armijo Borja, G., & Hidalgo Hidalgo, H. (2018). Las estrategias comerciales para la captación de clientes del sector artesanal en el cantón Naranjito-Ecuador en el año 2017-2018. *Polo Del Conocimiento*, 3(6), 403–428. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i6.603>
- García Peñalvo, F. J. (2018). *Ingeniería en Software en proyecto docente e investigador* (1º ed.). Salamanca, España: Universidad de Salamanca.

- Gürel, E., & Tat, M. (2017). Swot analysis: a theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 1–14. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hernández, H. A., & Pascual Barrera, A. E. (2018). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. *Revista de Investigación Agraria Y Ambiental RIAA*, 9(1), 158–163. <https://doi.org/https://doi.org/10.22490/21456453.2186>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1° ed.). Ciudad de México, México: McGrawHill.
- Ionescu, 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>
- Jaramillo Luzuriaga, S. A., Tacuri Peña, L. del C., & Trelles Ordóñez, D. A. (2018). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 28–41.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (14ta Ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Lalaleo Analuisa, F. R. (2014). *Marketing deportivo y su efecto en los valores de la marca del Club Deportivo Técnico Universitario de la ciudad de Ambato* (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Lendel, V., & Varmus, M. (2015). Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise. *Economics and Management*, 16, 819–825.
- León Serrano, L. A. (2019). Economía Popular y Solidaria: Base para el Desarrollo Asociativo y Buen Vivir. *Revista Espacios*, 40(19), 1–25.
- Llanga Guamán, G. A. (2018). *La gestión comercial y la imagen corporativa de la ferretería El Artesano, cantón Riobamba: período 2017* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Lohn Vargas, S. M., Reis Gonçalo, C., Ribeirete, F., & Swirski de Souza, Y. (2017). Organizational practices required for innovation: A study in an information

- technology company. *Gestao E Producao*, 24(2), 221–235.
<https://doi.org/10.1590/0104-530X2161-16>
- Lombana Gonzalez, M. E. (2018). Innovación de marketing para el sector agrícola en Colombia. *Revista Reto*, 6(1), 36–45.
- López Flores, M. A. (2018). *Las estrategias comerciales y su incidencia en las ventas de la empresa textil “Creaciones amiguitos”* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- López Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (1º ed.). Barcelona, España: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Madrigal Romero, C. (2015). *Instagram como herramienta de comunicación publicitaria: el caso de made with lof*.
- Mardones Poblete, C. A., & Gárate Sepúlveda, C. E. S. (2016). Elementos de la estrategia de marketing y su efecto sobre la participación de mercado en la industria chilena. *Contaduría Y Administración*, 61, 243–265.
<https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.12.003>
- Marín Dueñas, P. P., Lasso de la Vega González, C., & Mier Terán Franco, J. J. (2015). La interactividad de las webs en las pequeñas y medianas empresas. *Opción*, 31(3), 735–750.
- Marín Dueñas, P. P., Lasso de la Vega González, C., & Mier Terán Franco, J. J. (2016). La eficacia de la web corporativa en las pequeñas y medianas empresas: Un análisis de la usabilidad web. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 22(1), 431–444.
https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2016.v22.n1.52604
- Martín, S. G., & Lafuente, V. (2017). Referencias bibliográficas: indicadores para su evaluación en trabajos científicos. *Investigación Bibliotecológica*, 31(71), 151–180.
- 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 Geograficas*, 71, 179–207. <https://doi.org/10.14198/INGEO2019.71.09>
- Melo Torres, L. I., Melo Torres, M. M., & Fonseca Pinto, D. E. (2017). The associativity: a local development strategy for Ocamonte (APCO) coffee

- growers in Santander, Colombia. *Acta Agronómica*, 66(4).
- Montenegro Ramírez, A., Medina Chicaiza, P., Calvache Vargas, C., Ballesteros López, L., & Moreno Frías, T. (2019). Modelo para el montaje de una tienda virtual. *Revista Espacios*, 40(7), 22.
- Morales, M., Viteri Salazar, O., Oña Serrano, A., Mejía, K., & Donoso, D. (2019). Fair trade and commercial management: an analysis of the fair trade stores management in the city of Quito - Ecuador. *Revista Espacios*, 40(6), 1–25.
- Moreno Rodríguez, C. J., Cevallos Villegas, D. M., & Balseca Villavicencio, N. I. (2018). La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A. *Revista Espacios*, 39(42), 1–18.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3ra ed.). Grupo Tragsa.
- Orna Barillas, J. M. (2015). Creación de valor en la empresa: la estrategia continua. *Revista de La Facultad de Ciencias Contables Quipukamayoc*, 23(43), 103–109.
- Pacheco Ruiz, C. M. (2014). Estrategias empresariales más utilizadas por las pymes en Sincelejo. *Revista Económicas*, 34(1), 183–202.
- Palacio Fierro, A., Arévalo Chávez, P., & Guadalupe Lanas, J. (2017). Tipología de la innovación empresarial según Manual de Oslo. *CienciAmérica: Revista de Divulgación Científica de La Universidad Tecnológica Indoamérica*, 6(1), 85–90.
- Peña Ramón, J. A., & Peñafiel Gaspar, J. N. (2019). *Desarrollo e implementación de un software administrativo para el control de asistencia del personal de la Escuela Fiscal Fernando Pons de la ciudad de Quito en el período 2019* (tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Perdigón Llanes, R. (2020). Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas. *Revista Coodes*, 8(1), 33–44.
- Ponce Andrade, J. E. (2017). La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las Pymes hoteleras de Manabí. *Revista ECA Sinergia*, 8(2), 54–68.
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.

Enseñanza E Investigación En Psicología, 12(1), 113–130.

- Quispe Pari, D. J., & Sánchez Mamani, G. (2011). Encuestas y entrevistas en investigación científica. *Revista de Actualización Clínica*, 10, 490–494.
- Rahman, Z., Moghavvemmi, S., Suberamanaian, K., Zanuiddin, H., & Bin Md Nasir, H. N. (2018). Mediating impact of fan-page engagement on social media connectedness and followers purchase intention. *Online Information Review*, 1082–1105. <https://doi.org/10.1108/OIR-05-2017-0150>
- Ramírez Granda, R. F., Acosta Núñez, G. L., Romero Cárdenas, E. J., & Icaza Rivera, D. P. (2016). Asociatividad y Cooperación en la base de la Economía Popular y Solidaria. *Revista SATHIRI*, 11, 28–41.
- 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>
- Rezvani, M., Gilaninia, S., & Mousavian, S. J. (2011). Strategic planning: a tool for managing organizations in competitive environments. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1537–1546.
- Rincón Quintero, Y., Montoya Álvarez, D., & Vélez Patiño, P. (2018). Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial en organizaciones del sector construcción en Medellín. *Retos*, 8(16), 79–94. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.06>
- Ruiz Dalgo, D. V. (2017). *Estrategias de diferenciación en el servicio al cliente para mejorar su satisfacción en la empresa Jean UP caso ciudad de Ambato* (tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica, Ambato, Ecuador.
- Sánchez Briones, A., Blanco, B., & Esquivel García, R. (2016). Associativity farmers to contribute to sustainable development of the province Manabí, Ecuador. *Journal of Agriculture and Environmental Sciences*, 5(1), 162–167.
- Santos Millán, I. (2019). El comportamiento del consumidor y las nuevas tendencias de consumo ante las TIC. *Esic Market Economics and Business Journal*, 50(3), 621–642. <https://doi.org/10.7200/esicm.164.0503.4>
- Saqui Flores, E. A. (2015). *Modelo de gestión comercial para la asociación de alimentación “Karanukuy Sumak Mikuykuna” iniciativa impulsada por el Instituto Nacional de Econimía Popular y Solidaria en la Zona Urbana de la*

- ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo período 2013-2014* (tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Seclén, J. P. (2016). Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel. *Revista de Ciencias de La Gestión*, 1(1), 16–36.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 - Toda una Vida*.
- Septiawan, H., Rusdarti, R., & Haryati, T. (2020). Marketing strategies of Wawasan newspaper in maintaining market share in semarang. *Journal of Economic Education*, 9(1), 55–63. <https://doi.org/10.15294/jeec.v9i1.37603>
- 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.
- Ślusarczyk 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.
- Trejo, N., Trejo, E., & Zuñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación Y Control Microfinanciero*, 2(4), 8–22.
- Tuapanta Dacto, J. V., Duque Vaca, M. A., & Mena Reinoso, A. P. (2017). Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en docentes universitarios. *Revista mkDescubre*, 10, 37–48.
- Ukaj, F. (2016). The role and importance of brand in the marketing of small and medium-sized enterprises in Kosovo. *International Journal of Marketing Studies*, 8(6), 52–57. <https://doi.org/doi:10.5539/ijms.v8n6p52>
- Universidad Espíritu Santo. (2017). *Antecedentes y situación del e-commerce en Ecuador*. file:///C:/Users/USER/Downloads/Presentación Proyecto E-Commerce Final NOV2017.pdf
- Zeler Pighin, I. (2017). *Facebook como instrumento de comunicación en las empresas de América Latina* (tesis doctoral). Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, España.

Anexos

Anexo N° 1. Formato encuesta

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN INNOVACIÓN SOCIO PRODUCTIVA SOSTENIBLE

Tema: Estrategias de gestión comercial innovadoras para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de Quisapincha.

Objetivo: Recopilar información sobre el manejo comercial de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de Quisapincha.

Indicaciones: Estimado asociado, sírvase leer y contestar con la mayor veracidad posible las siguientes preguntas, coloque una “X” en lo que considere correcto.



1. **¿Según su criterio, la innovación es parte importante para que los productos participen con una estrategia de diversificación en el mercado?**
☐ Muy importante
☐ Poco importante
☐ Nada importante
2. **¿Cuál es el canal de distribución que utiliza la Asociación?**
☐ Canal directo (productor, consumidor)
☐ Canal corto – productor – intermediario – consumidor final
☐ Canal largo – productor – mayorista – minorista – consumidor final
3. **¿Considera usted que la Asociación puede comercializar sus productos en otros segmentos de mercado que aún no han sido considerados?**
☐ Definitivamente sí
☐ Probablemente sí
☐ Indeciso
☐ Probablemente no
☐ Definitivamente no
4. **¿Usted como miembro de la Asociación realiza sondeos de mercado, antes de la liberación comercial de su producto?**
☐ Siempre
5. **¿Dentro de la Asociación, anteriormente se han definido estrategias que ayuden a comercializar los diferentes productos ofertados por la misma?**
☐ Siempre
☐ Casi siempre
☐ A veces
☐ Casi nunca
☐ Nunca
6. **En el ámbito publicitario ¿Qué tipo de publicidad aplica la Asociación?**
☐ Publicidad impresa
☐ Publicidad online
☐ Anuncios de radio y/o televisión
☐ Publicidad exterior
☐ Ninguna de las anteriores
7. **Bajo su criterio ¿Cómo califica la gestión comercial actual de la asociación?**
☐ Muy buena
☐ Buena
☐ Regular
☐ Mala
☐ Muy mala
8. **¿Considera usted que los medios digitales constituyen una herramienta efectiva para dar a conocer los productos de la asociación?**
☐ Definitivamente sí
☐ Probablemente sí
☐ Indeciso
☐ Probablemente no
☐ Definitivamente no
9. **¿Es necesario el diseño de estrategias innovadoras que ayuden a mejorar la gestión comercial de la Asociación?**
☐ Muy de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Indiferente
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo
10. **¿Le gustaría que para la exhibición y promoción de los productos de la Asociación se utilice las denominadas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)**
☐ Definitivamente sí
☐ Probablemente sí
☐ Indeciso
☐ Probablemente no
☐ Definitivamente no

Gracias por su colaboración

Anexo N° 2. Formato entrevista



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN INNOVACIÓN SOCIO PRODUCTIVA SOSTENIBLE

Tema: Estrategias de gestión comercial innovadoras para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de Quisapincha.

Objetivo: Recopilar información sobre el manejo comercial de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de Quisapincha.

Indicaciones: Estimado asociado, sírvase leer y contestar con la mayor veracidad posible las siguientes interrogantes. Los resultados obtenidos son de carácter académico.

1. ¿Cuáles son los productos que oferta la Asociación?
2. ¿Según su criterio cual es la competencia directa de la Asociación?
3. ¿Bajo su perspectiva cuáles son las características y ventajas de los productos que comercializa al mercado la Asociación?
4. ¿De todos los productos que comercializa la Asociación, según su criterio cuál de estos es el que tiene mayor aceptación y por lo cual podría ser considerado como el producto estrella de la Asociación?
5. ¿Existe una política de fijación de precios para la comercialización de los distintos productos que oferta la Asociación?
6. ¿Desde su punto de vista, considera que los precios fijados a los distintos productos que comercializa la Asociación son competitivos y accesibles para los distintos consumidores?
7. ¿Bajo su criterio, considera usted que existe una eficiente comercialización de los productos de la Asociación?
8. ¿Qué medios publicitarios utiliza la Asociación para promocionar sus productos?
9. ¿Aplica promociones la Asociación y de ser afirmativa su respuesta que tipos de promociones aplica?
10. ¿Cree usted necesario diseñar estrategias para difundir mejor los productos ofertados por la Asociación?
11. ¿Usted como directivo de la asociación, cuales considera que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma?

Anexo N° 3. Hoja de vida (especialista 1)

Luis E. Simbaña T Dirección: Francisco de Orellana y Eloy Alfaro S1-61, Cumbaya Teléfonos: +593-3564427 / +593-998160293 Email: lsimbana@gmail.com / lesimbana@espe.edu.ec
Campos de interés Crecimiento de las empresas, innovación, tecnología, econometría, contabilidad, valor agregado.
Empleo actual: 2006 – presente Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE) Docente (Contabilidad de Costos)
Empleos anteriores 2018 – 2018 Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) (2 meses) Vicerrector 2013 – 2014 Universidad Politécnica Salesiana (UPS) (2 años) Docente (Costos y Control de Costos) 2010 – 2011 Centro de Transferencias y Desarrollo Tecnológico de la ESPE (2 años) Contador General 2007 – 2009 Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) (2 años) Director Administrativo Financiero 2000 – 2005 Academia de Guerra de la Fuerza Terrestre (5 años) Docente (Análisis financiero y Contabilidad) 2002 – 2005 Escuela Superior Militar (3 años) Docente (Contabilidad y Presupuestos) 1991 – 2007 Comandancia General de la Fuerza Terrestre (CGFT) (17 años) Jefe de Organización y Control Financiero Jefe de Presupuesto Contador General
Educación 2017 Universidad Santiago de Compostela, Doctor en Economía y Empresas (PhD) CUM LAUDE (Reg. 7241116062) 2014 Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Master en Economía y Empresas (MEE) (Reg. 1026-14-86048657) 2002 Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Master en Administración de Empresas (MBA) (Reg. 1027-02-304545) 2006 Universidad Central del Ecuador, Ingeniero en Contabilidad y Auditoría (Reg. 1005-06-718257) 1998 Universidad Central del Ecuador, Licenciado en Ciencias de la Educación (Reg. 1005-03-327423)
Congresos Analysis of size, age, technology, indebtedness and innovation in the growth of small and medium Enterprise: (case study Ecuador), XXVII Hispanic -Portuguese Conference, Alicante, España, 379-389 (2017). Análisis descriptivo de las características, empresariales y financieras de las pymes en Ecuador, XII Congreso de Ciencia y Tecnología ESPE- 2017. Análisis de las variables de desempeño financiero de las sociedades anónimas y limitadas (caso de estudio Ecuador), XXVIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestión Científica, Guarda, Portugal, feb-2018.

Anexo N° 4. Hoja de vida (especialista 2)

Ruth Armenia Zamora Sánchez 35 años Ambato, Ecuador Teléfono: +593 981373766 Email: ra.zamora@uta.edu.ec ruthaz2@hotmail.com Perfil LinkedIn: www.linkedin.com/in/ruth-zamora-sánchez-218a7982	
Estudios	
2008 Vitoria, España	Diplomada en Ciencias Empresariales (Registro Senescyt: 724197634) Universidad del País Vasco
2011 Vitoria, España	Licenciada en Administración y Dirección de Empresas (Registro Senescyt: 7525R-13-10827) Universidad del País Vasco
2013 Bilbao, España	Máster Universitario en Dirección Empresarial desde la Innovación a la Internacionalización (Registro Senescyt: 7525R-13-10828) Universidad del País Vasco
Actualmente Bilbao, España	Doctorado en Dirección Empresarial, Conocimiento e Innovación Universidad del País Vasco
Idiomas	Español: Natal Inglés: Medio
Programas manejados:	Word, Excel, Project, Power Point, Plataformas Virtuales Educativas.
Competencia adicional:	Instructora de curso en Planeación Estratégica (Certificado). Técnico en E-commerce y Social Media (Certificado).
Experiencia Laboral	
Abril 2017- Actualmente Ambato, Ecuador	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO (Facultad de Ciencias Administrativa) Docente Universitario Ocasional Profesor de los módulos de Administración de Empresas, Gestión de Marketing Social y Aplicación de Ética en los Negocios. Docente Responsable de Carrera en Evaluación Institucional. Docente Responsable de Prácticas Pre-Profesionales.
Abril 2014-marzo 2016 Ambato, Ecuador	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO (Facultad de Contabilidad y Auditoría) Docente Universitario Ocasional Profesor de los módulos de Administración de Empresas, Planificación Estratégica y Gestión de la Calidad. Docente Responsable de Carrera en Evaluación Institucional. Docente Responsable de Prácticas Pre-Profesionales. Coordinador de Proyectos de Vinculación con la Sociedad.
Oct. 2013-marzo 2014 Buena Fe, Ecuador	G.A.D. MUNICIPAL DE SAN JACINTO DE BUENA FE (Dpto. Desarrollo Social) Promotor Social Intermediario entre el G.A.D., Ministerior de Inclusión Económica y Social y el Programa de Misión Solidaria Manuela Espejo en la ejecución de actividades de índole social con personas en situación de vulnerabilidad de las parroquias rurales y urbanas del cantón San Jacinto de Buena Fe.
Abril 2012-mayo 2013 Vitoria, España	IMAFIA AUDITORES, S.L. Administrativa Administrativa contable encargada de colaborar en la revisión de estados financieros de las empresas clientes con el fin de prestar atención jurídica, contable y fiscal a las mismas para el correcto cumplimiento de la Ley Española.

Anexo N° 5. Artículo

Estrategias de gestión comercial innovadoras para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de Quisapincha.

Freddy Rodolfo Lalaleo Analuisa¹

Ximena Alexandra Morales Urrutia²

¹Maestrante, Maestría en Administración de Empresas Mención en Innovación Socioproductiva Sostenible, Cohorte 1, Universidad Tecnológica Indoamérica.

flalaleo@indoamerica.edu.ec

²Tutora, Maestría en Administración de Empresas Mención en Innovación Socioproductiva Sostenible, Universidad Tecnológica Indoamérica.

ximenamorales@uti.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; dado que, durante los últimos años, esta asociación ha presentado una serie de inconvenientes relacionados al tema comercial y publicitario. Para ello, la metodología empleada presentó un enfoque mixto; es decir, cualitativo y cuantitativo, apoyada por una investigación bibliográfica que permitió sustentar de forma teórica el campo y objeto. Adicional a ello, fue necesario desarrollar un estudio in situ, donde se aplicaron los instrumentos diseñados (encuesta y entrevista) con la finalidad de conocer el estado actual de la Asociación, el primero fue aplicado a la población objeto de estudio que para el caso fueron los asociados en un total de 65 personas, mientras que la entrevista fue direccionada y aplicada a la señora presidenta de

la misma. Sobre esta base y como principales hallazgos se evidenció un grave inconveniente dentro de la gestión comercial aplicada en esta organización y el problema se acrecienta aún más en los actuales momentos debido a la crisis sanitaria que vive el mundo, pues el canal mayormente utilizado por los asociados es el directo, lo cual impide que exista una interacción entre productor y consumidor como habitualmente se lo realizaba, es por ello, la necesidad de buscar nuevas alternativas para la comercialización. Con estos antecedentes y como alternativa de solución a la problemática identificada se diseñó un plan estratégico de gestión comercial fundamentada en tres fases: 1) diagnóstico (análisis de la situación actual), 2) estratégico (estrategias) y 3) operativo (plan de acción).

Palabras Clave: Asociación, gestión comercial, estrategias, innovación.

ABSTRACT

The current research aims to develop innovative commercial management strategies for the Leather and Related Crafts Association of the parish of Quisapincha. This association has presented a series of issues related to the commercial and advertising topic during the last few years. Therefore, a mixed approach was used, that is, qualitative and quantitative, supported by bibliographical research that allowed to sustain the field and object in a theoretical way. In addition, it was necessary to develop a study in situ, where the designed instruments were applied (survey and interview) to find out the current state of the association. The first was applied to the population under study, which in this case were the members in a total of 65 people, while the interview was directed and applied to the lady president of the association. On this basis and as the main findings, a severe inconvenience within this organization's commercial management was evidenced. The problem currently increases even more, due to the sanitary crisis that the world is experiencing because the channel mostly used by the associates is the direct one, which prevents the existence of an interaction between producer and consumer as it was usually done, that is why the need to look for new marketing alternatives. With this background and as an alternative solution to the identified problem, a strategic plan for commercial management was designed based on three phases: 1) diagnosis (analysis of the

current situation), 2) strategic (strategies), and 3) operational (action plan).

Keywords: Business management, innovation, partnership, strategies.

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio se encuentra enmarcado dentro de la línea de investigación de innovación organizacional socioproductiva sostenible, dado que, a través de su realización, se busca en primera instancia observar el comportamiento de las organizaciones productivas que forman parte de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha identificando cada uno de los productos y los procesos de comercialización que desarrollan para la venta de los mismos. Posterior a ello, y teniendo un panorama real del escenario en el cual se desenvuelven los miembros de dicha asociación se proyecta establecer estrategias de gestión comercial cuyo plus este dado por la incursión de la innovación en dichos procesos que permitan potenciar las ventas y llegar a nuevos mercados.

Para ello, es importante poner en consideración que el núcleo del estudio resulta ser la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha, la misma que de acuerdo con la Constitución vigente es considerada como una forma de organización, dado que dentro del artículo 319 de la misma, se establece que el Estado reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía,

entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas (Asamblea Nacional, 2018). En este sentido, al ser una forma de organización es parte del sistema económico, el cual según el artículo 283 de la constitución es considerado como social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la Ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios (Asamblea Nacional, 2018).

Bajo esta premisa, el estudio pretende ayudar a las organizaciones comunitarias productivas existentes en la parroquia de Quisapincha a manejar una gestión comercial innovadora a través de diferentes acciones que permitan ganar espacio en el mercado local, nacional e internacional; es decir, dentro del aspecto de la comercialización salir del canal directo y buscar nuevas alternativas innovadoras que incluyan por ejemplo el uso del aspecto tecnológico que ayude a mejorar la situación actual de cada uno de los asociados.

En el contexto empresarial, la industrialización de los cueros y pieles constituye una de las actividades manufactureras más antiguas en la región de América Latina y su importancia ha crecido de manera significativa durante los últimos años. Muestra de ello,

es el crecimiento considerable de las exportaciones de la región en materia de cueros pre curtidos y terminados, así como también de productos fabricados a base de este material (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2016).

Según el Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE), Ecuador a nivel nacional cuenta con un total de 116.986 empresas en el sector industrial textil de las cuales el 8.1%; es decir, 9.476 corresponden exclusivamente al sector de cuero, con una producción de 361 millones de dólares, 17.058 empleados y 89 millones de dólares en salarios. En su gran mayoría, las empresas de este sector se encuentran constituidas por núcleos familiares, en donde la fuerte identidad territorial, los conocimientos empíricos más que técnicos, los principios y tradiciones en la manufactura en cuero, han ido a lo largo de la historia transmitiéndose de generación en generación, resaltando de esta manera el rol de la familia en el desarrollo de este tipo de actividad (Martín, Curiazi y Castro, 2019).

Evidenciado la estructura de la mayoría de estas empresas, a nivel general en el ámbito de la comercialización de los artículos fabricados a base de cuero se lo realiza de la siguiente manera, el 64% se comercializa a través de los propios almacenes, mientras que el 16% va directamente al consumidor final, el 11% en ferias y el 9% restante mediante otras formas de comercialización (Martín et al., 2019). Este último

porcentaje corresponde principalmente a la aplicación de estrategias de venta donde el uso de nuevas herramientas se vuelve necesario con la finalidad de llegar a más personas en el menor tiempo posible.

A nivel local, la parroquia de Quisapincha constituye una región representativa de la industria del cuero en el país dado que concentra el mayor número de curtiembres del país, además de ser líder en la producción de artículos de cuero a nivel nacional (Teneda, Santamaría, Ortiz y Guamán, 2019). En ella se encuentra asentada la Asociación Artesanal Cuero y Afines, la misma que fue creada en el año 2003. Sobre esta base, la asociación cuenta con más de 15 años al servicio de la colectividad ofreciendo distintos productos elaborados con cuero como chompas, carteras, monederos, gorras, botas, entre otros artículos. No obstante, a pesar de su larga trayectoria en el mercado, la misma ha tenido que enfrentarse a una serie de inconvenientes asociados principalmente al ámbito administrativo y comercial, convirtiéndose este último en un dolor de cabeza permanente para los diferentes productores quienes han visto afectadas sus ventas principalmente debido a la deficiente gestión comercial aplicada por la asociación y sumado a ello, la poca afluencia de turistas al sector pues la falta de apoyo de las autoridades por publicitar el lugar, ha hecho que se reduzca al mínimo las visitas de turistas tanto nacionales como extranjeros y los pocos que llegan

la competencia de los grandes locales comerciales a la entrada a la parroquia impiden que estos se acerquen a la plaza central lugar donde funciona la asociación.

A partir de lo señalado, en líneas anteriores, el objetivo del presente estudio se centra en el desarrollo de estrategias de gestión comercial innovadoras, para lo cual dentro de los aspectos a realizar se destaca por ejemplo la fundamentación teórica, el análisis de la situación actual y el diseño de un plan estratégico.

2. DESARROLLO

MARCO TEÓRICO

Gestión comercial

La gestión comercial constituye aquella actividad que se encarga del proceso de intercambio de la empresa con el mercado, así como de la colocación de los productos y/o servicios que proporciona la organización a disposición del cliente final a cambio de un rubro económico (Perdigón, 2020). En este sentido, esta actividad se posiciona cada vez más en el ámbito empresarial dado que representa una de las áreas con mayor importancia permitiendo administrar de manera efectiva las principales actividades comerciales favoreciendo el crecimiento de las ventas e ingresos de la organización en mercados cada vez más competitivos.

Desde este punto de vista, la gestión comercial representa una parte indispensable dentro del sistema de dirección en las empresas, lo que permite identificar el mercado, la

competencia y con ello poder adaptarse a los nuevos y dinámicos escenarios que presenta el ambiente empresarial, sosteniendo generalmente su toma de decisiones en la opinión dada por los distintos clientes como exigencia fundamental para el éxito empresarial (Clarke, Cisneros y Paneca, 2018). Sobre esta base, resulta necesario recalcar que, en la actualidad, el comercio ya no constituye simplemente el punto tradicional de comercialización, proceso en el cual únicamente importaba la presencia de un mostrador y la ubicación de los productos sin un enfoque estratégico. Hoy en día, el comercio ha pasado a ser un universo de percepciones donde el objetivo se centra en buscar la satisfacción de los deseos y las necesidades de los clientes buscando un margen de rentabilidad adecuado para la organización, situación que se halla directamente vinculada con el diseño y posterior aplicación de estrategias de marketing las cuales a corto plazo serán quienes determinen el éxito o fracaso de una unidad de negocio.

Estrategia

Durante los últimos años, el sector productivo ha visto la imperiosa necesidad de cambiar su manera de hacer negocios, todo esto influenciado en gran medida debido a las exigencias de un entorno altamente cambiante y sobre todo con mayor competitividad pues a partir de la globalización y los avances tecnológicos experimentados se originan nuevas expectativas en el consumidor, situación que

preocupa a las distintas organizaciones que les obliga a apelar a una renovación constante en relación con sus acciones a desarrollar para ser o continuar siendo competitivas en el mercado en el cual se desenvuelven. En virtud de lo señalado, y ante la presencia de un escenario dinámico, las organizaciones deben enfocarse en el desarrollo de estrategias que les permitan mantener una posición sostenible y duradera en el segmento de mercado en el cual compete (Corrêa, Sugahara y Rodríguez, 2015).

De esta manera, la palabra estrategia hace referencia 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).

Innovación comercial

En la actualidad, se observa un interés compartido de las empresas por incorporar dentro de su estrategia organizacional a la innovación; dado que, su incursión ayuda a las organizaciones a mejorar sus niveles de competitividad y obtener ventajas por sobre la competencia (Delfín y Acosta, 2016). Sobre esta base, el desarrollo económico ya sea de una empresa o de un determinado país depende en gran medida de la capacidad de esta para crear, aplicar y difundir ideas que en momento dado permitan a la

sociedad en general disfrutar de ciertos beneficios.

Desde el punto de vista 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 generalmente es considerada como un impulsor clave dentro del desempeño general de la empresa. Por lo que, una estrategia de innovación puede ser definida como el conjunto de acciones desarrolladas por la misma que conducen al logro de los objetivos planteados. En este sentido, una estrategia de innovación diseñada de forma adecuada permite a una empresa mantener su desempeño general respondiendo más rápido y con mayor eficacia a los desafíos y las incertidumbres que plantea el contexto dinámico en el cual se desenvuelve (Ramus, La Cara, Vaccaro y Brusoni, 2018).

Estudios recientes, resaltan el impacto que genera en el desempeño comercial la aplicación de las diferentes estrategias de innovación, mostrando, por ejemplo, el impacto en la rotación de innovaciones incrementales y radicales que mejoran enormemente su gestión y además permite el desarrollo de nuevos conocimientos, capacidades y habilidades que ayudan a mantener la ventaja competitiva y mejorar los ingresos y la rentabilidad dentro de una determinada unidad de negocio (Simonato, 2018).

Estrategia de innovación

La globalización ha obligado a las diferentes empresas a pensar que la única forma de mantenerse en competencia es a través de la adopción de una estrategia innovadora. En este sentido, la creatividad juega un papel importante para su concepción pues una organización que tiene una estrategia única, creativa o innovadora puede mantener una posición estratégica en la industria y es menos probable que los competidores la imiten (Ishaq y Hussain, 2016). Partiendo de esta lógica, se puede argumentar también que las empresas únicamente alcanzaran objetivos positivos siempre y cuando crean en un proceso riguroso de toma de decisiones, soluciones innovadoras y estrategias creativas.

Sobre esta premisa, Las innovaciones constituyen actualmente prerequisites indispensables para ganar competitividad en el mercado. En este sentido, las empresas que han tenido relativo éxito son aquellas que se han encargado de implementar una estrategia innovadora, además de haber realizado una inversión en relación con la investigación y desarrollo (I +D) lo que les ha permitido innovar dentro de su gestión. A partir de lo mencionado, la innovación se considera como un proceso comercial clave; pues a través de su aplicación las empresas están intentando conseguir una ventaja competitiva en relación con sus competidores (Ionescu y Dumitru, 2015). No obstante, la condición

previa básica para la creación y el uso de la innovación en la empresa representa una estrategia innovadora bien formulada y posteriormente implementada.

Adicional a lo señalado, las empresas innovadoras y creativas desarrollan nuevas estrategias, es decir, piensan de manera innovadora y fortalecen su espacio competitivo en la industria al satisfacer la demanda de sus clientes. Desde este punto de vista, las estrategias innovadoras pueden comprender por ejemplo un nuevo modelo de precios, propuestas de valor, expansión del mercado, políticas orientadas al cliente, cadena de suministro eficiente y otros medios para llegar ya sea a los intermediarios o a los consumidores finales (Ebitu, 2014).

Asimismo, crear una estrategia de innovación representa un proceso complejo de realizarlo; dado que, el objetivo de crear estrategias innovadoras es encontrar un equilibrio entre el potencial de innovación, la empresa y todos los factores relevantes del entorno interno. Adicional a ello, se propone la siguiente estructura para la creación de una estrategia de innovación: 1) análisis y evaluación del entorno externo, 2) análisis y evaluación del entorno interno, 3) formulación de las estrategias competitivas, 4) elaboración de programas y proyectos de ejecución, y 5) evaluación de la efectividad de la innovación (Lendel y Varmus, 2015).

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio será de carácter mixto; es decir cualitativo/cuantitativo, dado que en primera instancia se realizó un acercamiento hacia las características de la población investigada (socios de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la Parroquia Quisapincha) describiendo las causas que originan el aparcamiento del problema; y cuantitativo, porque se aplicó los instrumentos diseñados, los mismos que permitieron recabar información real de los involucrados; información que posteriormente fue procesada de forma estadística para un mejor presentación.

Por otro lado, en relación a la modalidad de investigación fue necesario desarrollar una investigación bibliográfica y de campo; debido a que, en primera instancia, se procesó la información recabada en fuentes de información secundarias; es decir, investigaciones realizadas con anterioridad, libros, revistas, entre otros documentos, los mismos que fueron procesados en su totalidad escogiendo información relevante que se encuentra descrita a lo largo del presente documento, mientras que posterior a ello, fue necesario desarrollar un estudio in situ, donde se aplicó el instrumento diseñado (cuestionario) con la finalidad de conocer el estado actual de la Asociación, la encuesta fue aplicada a la población objeto de estudio que para el caso fueron los asociados en un total de 65 personas.

Con la finalidad de comprobar la validez y confiabilidad del instrumento diseñado se empleó el método denominado Alfa de Cronbach, el cual a través del uso de la estadística permite estimar la fiabilidad del mismo. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. Sobre esta base, posterior al cálculo realizado se obtuvo un valor de 0,801.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

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

¿Cómo califica la gestión comercial actual de la Asociación?

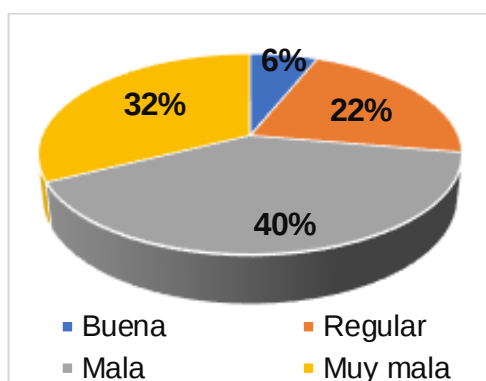


Figura 1. Gestión comercial

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Del 100% de asociados encuestados, el 40% califica la gestión comercial actual de la asociación como mala, el 32% como muy mala, el 22% como regular, y finalmente, el 6% restante califica a la gestión comercial actual como buena.

Los resultados obtenidos evidencian un grave inconveniente dentro de la gestión comercial aplicada en la asociación y el problema se acrecienta aún más en los actuales momentos debido a la crisis sanitaria a la cual se enfrenta el mundo, pues como se había visto anteriormente el canal principal de distribución que utilizan los asociados es el directo lo cual impide que exista una interacción entre productor y consumidor lo que ha generado que durante los últimos meses tanto la actividad productiva como comercial tenga una parada obligada pues como la mayoría de organizaciones y empresas la asociación no estaba preparada para afrontar este tipo de dificultades.

¿Es necesario el diseño de estrategias innovadoras que ayuden a mejorar la gestión comercial de la Asociación?

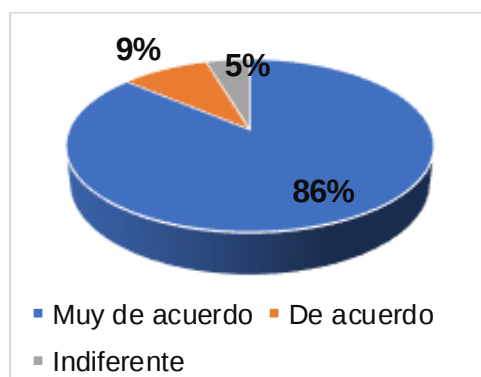


Figura 2. Diseño de estrategias

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

Del 100% de asociados encuestados, el 95% aseguran estar 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.

Sobre esta base, casi en su totalidad los miembros de la asociación ven como positivo la posibilidad de diseñar estrategias comerciales que le permita a la asociación 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.

¿Considera usted que los medios digitales constituyen una herramienta efectiva en la actualidad para dar a conocer los productos de la Asociación?

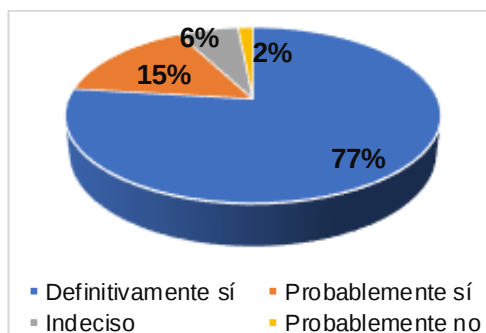


Figura 3. Herramientas digitales

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

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.

Como es de dominio público, el internet y con él sus diferentes herramientas durante los últimos años han ganado un protagonismo significativo en todos los ámbitos, siendo el contexto comercial uno de ellos pues su alcance a nivel macro ha permitido traspasar fronteras y achicar distancias convirtiéndose en poco tiempo en un pilar fundamental para las empresas para ofrecer, promocionar y vender sus productos y/o servicios.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

La planificación estratégica se ha discutido a lo largo de los años como una herramienta para ayudar a las organizaciones a identificar las estrategias apropiadas que permitan conseguir los objetivos deseados para crear y mantener una ventaja competitiva. En este sentido, con base en el desarrollo de los capítulos anteriores se determina la necesidad de realizar el diseño de estrategias que permitan mejorar la gestión comercial de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha como producto final del proyecto de titulación siendo su estructura la siguiente:



Figura 4. Modelo operativo
Elaborado por: Lalaleo, F. (2021)

A partir del modelo expuesto, dentro de la fase 1, el cual fue denominado como de 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).

Luego de haber concluido con la elaboración de la Matriz FODA, MEFI y MEFE, la siguiente etapa constituye la elaboración de la Matriz Analítica de Formación de Estrategias, la misma que permite evaluar y trazar cuatro tipos de estrategias objetivas conectando

fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas (De Lucas, 2017).

FO: utilizar la calidad y variedad de los productos conjuntamente con la localización de la asociación para generar contenidos atractivos, innovadores con la finalidad de atraer la atención de los clientes potenciales y reales.

FA: aprovechar los años de experiencia de los artesanos para afianzar las líneas de productos existentes con el diseño de una marca que permita posicionarse en un mercado altamente competitivo en el cual aparecen productos sustitutos o similares a los que la Asociación oferta al mercado/ generar una comunicación de alcance masivo que permita un impacto visual de la marca y los diferentes productos que oferta la organización.

DO: introducir nuevas formas de comercialización de los productos de la Asociación aprovechando las ventajas que otorga el comercio electrónico y la aceptación de las personas por los productos elaborados a base de cuero.

DA: diseñar un manual de imagen corporativa en el cual se defina los principales elementos gráficos de la marca que permita a la organización diferenciarse de sus competidores, además de atraer posibles clientes y fidelizar a aquellas personas que usan ya los productos de la Asociación.

Una vez determinadas las estrategias a desarrollar, el

siguiente pase fue jerarquizar el orden de las estrategias planteadas; es decir, desde la más importante hasta la menos importante para la toma de decisiones que tendrá que realizarse en la Asociación a corto plazo.

Dentro de la fase 2, denominado estratégico se realizó el diseño de las estrategias determinando acciones, productos, indicadores, tiempos, responsables, costos y métodos de financiamiento para cada una de las estrategias definidas.

En relación a la fase 3, denominada operativa que constituye la última de las etapas estipuladas en el modelo operativo, se genera un plan de acción donde se describe las actividades a desarrollar por cada una de las estrategias definidas para la organización.

Finalmente, en cuanto se refiere a la valoración de la propuesta, la misma se desarrolló a través del método de valoración por pares especialistas, en la cual docentes con una amplia experiencia en el rol educativo fueron quienes realizaron dicha evaluación a través del instrumento sugerido por la universidad valorando los siguientes criterios: a) aspectos de la propuesta (objetivos y estructura), b) claridad de la redacción, c) pertinencia del contenido de la propuesta, d) viabilidad para el contexto donde se propone, y e) transferibilidad a otro contexto (si fuera el caso).

Con base en los criterios aportados por los especialistas consultados, se demuestra la

viabilidad y factibilidad de la propuesta diseñada, la misma que se enfoca en el desarrollo de estrategias de gestión comercial innovadoras para la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha a través de un plan estratégico, pues bajo el criterio de estos profesionales, evalúan a la propuesta como muy aceptable.

3. CONCLUSIONES

A través de la fundamentación teórica realizada se pudo recolectar importante información sobre el campo y objeto (gestión comercial y estrategias innovadoras), la misma que permitió sustentar el presente estudio con base en la revisión en distintas fuentes secundarias como libros, artículos científicos e informes.

En relación a la situación actual de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la parroquia Quisapincha en torno al ámbito comercial se puede destacar la siguiente información: los resultados obtenidos evidencian un grave inconveniente dentro de la gestión comercial aplicada en la asociación y el problema se acrecienta aún más en los actuales momentos debido a la crisis sanitaria a la cual se enfrenta el mundo, pues como se había visto anteriormente el canal principal de distribución que utilizan los asociados es el directo lo cual impide que exista una interacción entre productor y consumidor lo que ha generado que durante los últimos meses tanto la actividad productiva como comercial tenga una parada

obligada pues como la mayoría de organizaciones y empresas la asociación no estaba preparada para afrontar este tipo de dificultades.

4. REFERENCIAS

Asamblea Nacional. (2018). Constitución de la República del Ecuador reformado.

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.

Ionescu, 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>

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 Geograficas*, 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.