



DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v8i15.0454>

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL DESARROLLO DE EMPREDIMIENTOS TURÍSTICOS EN LA CIUDAD DE MANTA, ECUADOR

COMPETITIVE STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF TOURISM ENTERPRISES IN THE CITY OF MANTA, ECUADOR

Elizalde-Holguín Yadira Elizabeth ¹; Feijó-Cuenca Nilba Priscila ²

¹ Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas, Facultad de Posgrado, Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo, Ecuador. Correo: yelizalde9201@utm.edu.ec.
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8330-9024>

² Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo, Ecuador. Correo: nilba.feijo@utm.edu.ec.
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5276-2969>

Resumen

Este estudio examina las estrategias competitivas empleadas por los emprendimientos turísticos en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, Ecuador, con el objetivo de identificar cómo estas contribuyen a su desarrollo. Utilizando un diseño no experimental descriptivo y combinando enfoques cuantitativos y cualitativos, se entrevistaron a profesionales del medio y se administraron cuestionarios basados en las teorías de estrategia de Porter, Miller, Miles y Snow, Mintzberg y Kotler a 20 negocios. Los resultados revelan que las estrategias de diferenciación de Porter son las más adoptadas, destacándose por ofrecer productos o servicios percibidos como únicos, lo cual incrementa su demanda y precio. Este hallazgo subraya la importancia de seleccionar estrategias adecuadas para fomentar la competitividad y el crecimiento sostenido de los emprendimientos en Manta.

Palabras claves: emprendimiento turístico, estrategia competitiva, liderazgo, posicionamiento, ventaja competitiva.

Abstract

This study examines the competitive strategies employed by tourism enterprises in the city of Manta, province of Manabí, Ecuador, with the objective of identifying how these strategies contribute to their development. Using a descriptive non-experimental design and combining quantitative and qualitative approaches, 20 businesses were interviewed and questionnaires based on the strategy theories of Porter, Miller, Miles and Snow, Mintzberg and Kotler were administered to 20 businesses. The results reveal that Porter's differentiation strategies are the most adopted, standing out for offering products or services perceived as unique, which increases their demand and price. This finding underscores the importance of selecting appropriate strategies to foster competitiveness and sustained growth of ventures in Manta.

Keywords: tourism entrepreneurship, competitive strategy, leadership, positioning, competitive advantage.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 11 de abril de 2024.

Fecha de aceptación: 28 de junio de 2024.

Fecha de publicación: 10 de julio de 2024.



1. Introducción

Uno de los retos actuales que los pequeños negocios están enfrentando implica el conocimiento del mercado o segmentos de mercado en los que pretende incursionar o en su defecto requiere salir, para lo cual debe responder si vale la pena seguir invirtiendo cuando no se manejan herramientas que promuevan la competitividad, faciliten la detección de oportunidades y por ende disminuyan el riesgo (Consultoría Estratégica de Investigación de Mercados [CIMEC], 2019).

El emprendedor cuando ha creado su negocio se encuentra con la necesidad de sobrevivir en el mercado en el que se enfrenta a una competencia diaria con diferentes agentes sociales, y muchas veces no está preparado para hacerlo, pues no se ha formado como un profesional en este campo, no tiene la experiencia en nuevos negocios o sencillamente jamás ha emprendido (Ovando y Valencia, 2021).

La idea es la que da lugar al nacimiento de un emprendimiento, y es la que impulsa el interés y a tomar la decisión de emprender asumiendo todos los retos que conlleva

comenzar a desarrollarla y alcanzar ese sueño, salvando diversos obstáculos, afrontando duras realidades que requieren de un emprendedor fuerte y en condiciones de adaptarse a los cambios que una sociedad demandante y cambiante requieren. Estos cambios involucran también, la capacidad de esta persona para aceptar capacitarse, asesorarse e inteligenciarse desde la técnica, tecnología e innovación disponibles para el efecto (Romero et al., 2020).

Sin embargo, es evidente que el desconocimiento de factores como la competitividad empresarial pueden ocasionar que los emprendimientos se estanquen y tiendan a desaparecer del mercado cuando no cuentan con herramientas que coadyuven a confrontar los cambios, emplear los recursos tecnológicos y conocer los segmentos de mercado y las necesidades y preferencias de los consumidores, como algunos de los elementos que se requiere atender para lograr una permanencia, siempre atentos a los cambios (Macías et al., 2020).

En la realidad ecuatoriana y de ciudades como Manta, primer puerto pesquero de Ecuador, el surgimiento



de negocios se acentúa cada vez más, dadas las características propias del entorno que atrae a cientos de visitantes, a la dinamización del comercio y las actividades socio económicas y a la concentración de instituciones, empresas, centros de estudios que tienen diversas demandas de productos y servicios, ante lo cual, las oportunidades para invertir y emprender van en aumento (Macías T. , 2021).

Manta, como destacado destino turístico en la provincia de Manabí, ha enfrentado significativos desafíos que han puesto a prueba su resiliencia y capacidad de recuperación. Desde el devastador terremoto del 16 de abril de 2016 hasta los impactos prolongados de la pandemia de COVID-19, estos eventos han tenido repercusiones notables en el sector turístico, especialmente en el ámbito de alojamiento y hospedaje. A estos desafíos se añade el reciente incremento de la delincuencia, lo que ha complicado aún más la gestión de los emprendimientos turísticos en Manta (Mendoza, 2024). Este fenómeno ha impactado directamente en la industria hotelera,

reduciendo la ocupación en hoteles de cinco estrellas a un 60%, una cifra considerablemente baja en comparación con años anteriores, cuando se registraba una ocupación plena en el hospedaje de turistas (El Universo, 2024).

A pesar de estos obstáculos, Manta ha continuado desarrollando estrategias competitivas y de marketing innovadoras, buscando no solo superar estas adversidades sino también optimizar la gestión operativa y la eficiencia empresarial. La implementación de mecanismos de financiamiento efectivos (Feijó, 2023) y el enfoque en la productividad, son testimonio del empeño de la ciudad por mantener su vitalidad turística y asegurar su futuro económico (Félix & y García, 2020).

Dado su reciente nombramiento como Municipio Turístico (Arias et al., (2017), Manta enfrenta desafíos que, aunque menores en comparación con la actual situación de inseguridad nacional, son esenciales para potenciar su actividad turística. Este contexto ha despertado un especial interés por descubrir qué estrategias están implementando los emprendedores

del sector turístico para atraer clientes, por ello se incorporan al estudio criterios de autores clásicos en temas estratégicos como Milles y Snow, Porter, Miller, Mintzberg y Kotler.

Los resultados de esta investigación sentarán bases para entender el comportamiento del sector empresarial turístico y generar nuevos estudios sobre cómo estas tácticas impactan en la satisfacción de los visitantes y si realmente están contribuyendo a los resultados deseados, esto incluye examinar cómo los servicios ofrecidos por las agencias turísticas y de transporte están alineados con las expectativas de los clientes. La comprensión de estas estrategias es vital para asegurar que Manta no solo atraiga, sino que también retenga a los turistas, reforzando su posición como un destino turístico de primera elección.

Constructos teóricos

Estrategia competitiva

Para Johnson y Scholes (1993) citado por Monge (2017), la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su

configuración de los recursos en un entorno cambiante, de manera que se pueda satisfacer los requerimientos de los inversionistas de la empresa y a la vez responder asertivamente a los que el mercado necesita en momentos determinados. La estrategia debe lograr que la empresa se adapte a las condiciones del mercado, es decir que debe tener claro quiénes son la competencia del negocio para poder establecer sus límites y el entorno en que se desarrollaría.

Porter (1990) es uno de los autores que define claramente a la estrategia como una acción que puede tener dos características puntuales enmarcadas en las cinco fuerzas competitivas determinadas por él, siendo estas la ofensiva y la defensiva, de tal forma que se establezca una posición segura para alcanzar el resultado esperado muy por encima de la competencia en el mercado. En tanto, la estrategia competitiva persigue el posicionamiento del negocio mediante el fortalecimiento de sus capacidades distintivas de la competencia, teniendo como base la premisa de una estrategia común de otorgarle valor para el cliente.



La importancia de las estrategias competitivas en el ámbito empresarial radica en la necesidad de sobresalir en un entorno altamente competitivo y en constante cambio, en garantizar la supervivencia y el crecimiento de la empresa, permitiéndole adaptarse a las condiciones del mercado, anticipar las acciones de la competencia y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. En un mundo empresarial cada vez más globalizado, las estrategias competitivas son una herramienta fundamental para alcanzar las metas empresariales (Carchi et al., 2021).

Son dos las cuestiones importantes que sostienen la elección de la estrategia competitiva en una empresa o negocio. La primera cuestión tiene que ver con las utilidades que puede generar a los inversionistas a largo plazo, así como también las implicaciones que trae consigo considerar dicha estrategia, ya que la oportunidad de obtener una rentabilidad sostenible no se da en todos los sectores productivos, aunque este sea el fin que persigue toda empresa para lograr sus objetivos y metas

corporativos. La segunda cuestión central en la competitividad estratégica son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial. En la mayoría de los sectores industriales, algunas empresas son mucho más lucrativas que otras, sin importar cuál pueda ser la utilidad promedio dentro del sector (Porter, 1990).

En este sentido, para comprender la estrategia competitiva que precisa aplicar la empresa, se requiere hacerlo de forma integral, esto significa que tanto la forma como el fondo tienen que ser considerados para que la estrategia funcione (Quero, 2018).

Tipos de estrategias competitivas

Miles y Snow (1978), Porter (1980) y Miller (1986) consideran la utilización por parte de la empresa de cuatro dimensiones básicas: innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de costes. Mintzberg (1988) distingue entre las estrategias de diferenciación en imagen, en calidad, en diseño, en precio y en soporte y la estrategia de indiferenciación que son aquellas empresas que no tienen ningún factor sobre el que llevar a cabo la diferenciación o que copian

intencionadamente a sus competidores. Por último, Kotler (1992) distingue a las empresas en relación con la posición que tiene en el mercado y la actitud que adopta frente a otros competidores: líder, seguidor, retador y especialista.

Las estrategias competitivas de Miles y Snow

Las estrategias competitivas promulgadas por Miles y Snow se han popularizado en los últimos tiempos, estas conciben tres hipótesis, la primera hace referencia a la adaptación de la empresa al entorno en que se desarrolla, que se traduce en un comportamiento adaptado y organizado. La segunda hipótesis se refiere a que toda empresa está enmarcada en 4 líneas de estrategias, tres de las cuales se consideraron viables y fueron las más recurrentes, y una no tenía coherencia en cuanto a la conducta estratégica; estas, además, fueron determinadas según formas de comportamiento en empresas de diversos sectores de la producción, tanto de bienes como de servicios. Finalmente, la tercera condición hace referencia a lo que una estrategia logra como resultado de haberla implementado; todo lo cual

significa que cuando se implementan de forma asertiva las conductas estratégicas de prospectiva, defensiva y analizadora, indudablemente se conseguirán los resultados esperados por la empresa (Castro, 2010).

El tipo de empresa prospectiva o exploradora está al tanto del movimiento de mercado y las oportunidades que se presentan, emplean la innovación para desarrollar sus productos, concebir nuevos y lanzarlos a la venta en continua experimentación de las tendencias de mercado; son empresas promotoras de transformaciones, descentralizadas y tienen una fuerte estructura organizacional. Las del tipo defensivo se caracterizan por el control de mercado limitado que hacen, inclusive de su postura eficiente y estable dada por su producción establecida delimitadamente también, que responde además al modelo de estrategia implementada que se concentra en una integración de producto-mercado para competir activamente.

Las empresas analizadoras responden a una mezcla de la



defensiva y prospectiva en cuanto al comportamiento en el mercado en que compiten, así se organizan de manera matricial para responder a un entorno agitado como seguidores de la competencia innovadora y en entornos estables se comportan de forma eficiente pero rutinaria. Las de tipo reactiva no tienen estrategias competitivas que puedan emplear para desenvolverse en el mercado, son inestables y generalmente no alcanzan el éxito empresarial que generalmente se persigue, pues además solo responden a la presión externa que demuestra su inconsistencia (González y Herrera, 2020).

Las estrategias competitivas de Porter

Para Porter, las estrategias competitivas se dividen en tres categorías principales; la primera es el Liderazgo en Costos Totales, que implica ser el productor de menor costo en la industria sin sacrificar la calidad (Díaz et al., 2021). Por otro lado, la Diferenciación busca destacar los productos o servicios de una empresa de la competencia a través de características únicas y valiosas. El Enfoque o Nicho de Mercado se centra en atender a un

segmento específico del mercado, buscando satisfacer sus necesidades de forma más efectiva que los competidores genéricos (Villarreal y Gómez, 2022).

El Liderazgo en Costos Totales es una estrategia donde la empresa se posiciona como el productor de menor costo en su industria, que requiere implementar tácticas y técnicas innovadoras, una eficiencia operativa excepcional y la capacidad de optimizar y perfeccionar los procesos con el objetivo de reducir los gastos (Merino et al., (2022). Esta estrategia en particular tiene el potencial de otorgar a la empresa una ventaja competitiva significativa, permitiendo que mantenga precios notablemente más bajos que sus competidores. La aplicación de esta estrategia es útil para ampliar la cuota de mercado y alcanzar márgenes de beneficio aún más elevados en comparación con otras estrategias comerciales (Storani, 2022).

La estrategia de Diferenciación se enfoca en destacar los productos o servicios de una empresa como únicos y valiosos para los consumidores. Esto implica crear características distintivas que sean

percibidas como superiores por el mercado objetivo. La Diferenciación puede permitir a la empresa cobrar precios premium por sus productos, generar lealtad en los clientes y reducir la sensibilidad al precio (Chanes, 2014). Para para diseñar y desarrollar productos o servicios que se destaquen en el mercado competitivo, es preciso entender las preferencias y necesidades del mercado mediante investigaciones exhaustivas para obtener información sobre las tendencias, demandas y comportamientos de los consumidores (Delgado, 2022).

Es importante identificar las ventajas competitivas de la empresa y capitalizarlas de manera efectiva, las cuales pueden estar relacionadas con la calidad del producto, la innovación, la atención al cliente o la experiencia del usuario (Robayo, 2017). La personalización también juega un papel clave en la estrategia de Diferenciación. Adaptar los productos o servicios a las necesidades individuales de los clientes puede proporcionar un valor adicional y hacer que los consumidores se sientan especiales y satisfechos. Esto puede lograrse mediante la recopilación de datos

sobre las preferencias y comportamientos de los clientes, y utilizando esa información para ofrecer recomendaciones personalizadas, opciones de productos o servicios a medida y un servicio al cliente excepcional (Contreras, s.f.).

La constante innovación y mejora de los productos o servicios también son elementos esenciales para mantener la diferenciación en el tiempo. El mercado y las preferencias de los consumidores están en constante cambio, por lo que es importante adaptarse y evolucionar para seguir satisfaciendo sus necesidades y deseos. Esto puede implicar inversiones en investigación y desarrollo, colaboraciones con socios estratégicos o adquisiciones de tecnología u otras empresas que complementen y fortalezcan la propuesta de valor de la empresa (Madrid y Roja, 2020). Para implementar la estrategia de diferenciación con éxito, las empresas deben comprender a fondo las preferencias y necesidades del mercado, capitalizar sus ventajas competitivas y ofrecer productos o servicios personalizados e



innovadores. La diferenciación exitosa puede generar lealtad en los clientes, resistencia a la competencia y un crecimiento rentable para la empresa (Morelli, 2023).

La estrategia de enfoque o nicho de mercado se basa en atender a un segmento específico del mercado de forma más especializada y enfocada que los competidores genéricos. Esta estrategia implica comprender a fondo las necesidades y características únicas de un grupo de clientes reducido pero rentable. Al concentrarse en satisfacer las demandas de este nicho, la empresa puede desarrollar una ventaja competitiva sostenible y resistir la presión de la competencia más amplia. La comprensión profunda de las necesidades y deseos de los clientes les permite ofrecer soluciones a medida que se adaptan perfectamente a sus requisitos específicos. Además, la empresa puede personalizar su oferta para destacarse entre la multitud y capturar la atención de su nicho de mercado de manera irresistible (Ernawati et al., (2022).

Al centrarse en un grupo de clientes altamente rentable, la empresa

puede maximizar su rentabilidad y obtener un retorno significativo de su inversión. Al ofrecer productos o servicios altamente especializados y adaptados para satisfacer las necesidades de este nicho, la empresa puede justificar precios más altos y generar márgenes de beneficio más grandes. Esto fortalece su posición en el mercado y les permite mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo (Cárdenas, 2023).

Otro beneficio clave de esta estrategia es la capacidad de resistir la competencia más amplia y feroz, evitando ser arrastrada por la guerra de precios y la lucha por la participación de mercado, en cambio, pueden concentrarse en perfeccionar su oferta y ser el líder indiscutible en su nicho, esto les ayuda a resistir con audacia la presión de los competidores genéricos y les permite mantener su rentabilidad a pesar de la intensa competencia (El-Sayed, 2022).

Las estrategias competitivas de Miller

Miller (1986) realiza una importante integración de las estrategias de Porter y de Miles y Snow para plantear sus 4 dimensiones

estratégicas de innovación, diferenciación en marketing, amplitud y control de costes, las cuales se caracterizan por sus atributos de competitividad y eficacia.

La estrategia empresarial para este autor corresponde a la importancia que se le otorga a las diversas dimensiones establecidas, sus características y atributos competitivos que constituyen la forma en que se moverán en un mercado dinámico y cambiante, aunque para autores como Robinson (1990) las dimensiones no abarcan toda la complejidad propia de una estrategia, pero si contienen aspectos estratégicos en los cuales se enfocan con atención y que enfatizan en la diversidad y particularidad de las dimensiones estratégicas.

El trabajo de Miller se condensa en la matriz de posicionamiento competitivo que constituye una práctica herramienta que permite analizar la posición relativa de una empresa en el mercado, permite visualizar de manera clara cómo se sitúa la empresa frente a la competencia y qué estrategias pueden ser más efectivas para

alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Cobeñas, 2020). La importancia de la matriz de posicionamiento competitivo radica en su capacidad para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con sus competidores directos; así, permite definir de manera más precisa las estrategias a seguir para diferenciarse en el mercado, encontrar nichos no atendidos o fortalecer la posición actual en un mercado altamente competitivo (Bedoya y Rivas, 2023).

La dimensión de la innovación responde a cuatro atributos competitivos que son la innovación en productos, la innovación en procesos, la ingeniería en innovación de I+D y el desarrollo de productos únicos. La dimensión de diferenciación en marketing comprende los atributos competitivos de distribución de control, marketing agresivo e innovador, servicio al cliente y publicidad y promoción. La dimensión estratégica de amplitud contiene dos atributos competitivos: variedad de clientes / mercados geográficos y amplitud del número de productos. La dimensión



estratégica de control de costes agrupa cinco atributos competitivos a saber: el control, énfasis en el bajo coste por unidad, producción eficiente, alta utilización de la capacidad y bajo precio (Dess et al., 2011).

La dimensión de la innovación implica una medida para la introducción de más productos, tecnologías, mercados y clientes por parte de la empresa, lo cual no significa que deban ser nuevos, sino de retomar los existentes y mejorarlos o perfeccionarlos con la ayuda de la tecnología que, supone una diferencia en la manera en que se viene trabajando dentro de la empresa para lograr objetivos y metas y aprovechar las oportunidades externas que ofrece el mercado (Andersen y Nielsen, 2007).

La estrategia de la diferenciación en marketing consiste en aplicar formas para diferenciar los productos y servicios de una empresa de la de otra, estos pueden ser las presentaciones de envases, la imagen del producto, eslogan, etiquetas, localización de la distribuidora, publicidad en medios, buen servicio, atención al cliente,

calidad del producto, precio competitivo; lo que significa todos los esfuerzos de la empresa para lograr la fidelización de los clientes, “trata de resaltar las características del producto, sustanciales o accesorias, que pueden contribuir a que se perciba como único, para así crear una situación de monopolio en el mercado” (Godas, 2006, pág. 120).

Toma en cuenta las necesidades, preferencias, gustos de los clientes, las atiende y las satisface, valiéndose de una excelente imagen del producto / servicio y de una buena propaganda y publicidad, requiere de un presupuesto que lo financie para garantizar que se logre el objetivo corporativo de incrementar el volumen de ventas basado en esta estrategia (González y Herrera, 2020).

La estrategia de amplitud se refiere a una selección que involucra desde los productos, clientes, servicios y territorio hasta el tamaño del mercado que la empresa pretende cubrir con los productos/servicios que impulsa o fabrica. Su propósito es contribuir a la satisfacción del cliente, a sus necesidades y expectativas, la ampliación de productos, servicios, mercados,

inventarios mediante la sistematización de los procesos productivos, administrativos y financieros, propendiendo al posicionamiento en el mercado (Pérez et al., 2017).

La estrategia de control de costes implica el logro de una posición de liderazgo en costos por parte de la empresa, minimizando los gastos de propaganda, publicidad e innovación, priorizando otros necesarios, y rebajando precios de algunos productos básicos para la venta, para contribuir a la fabricación de productos de manera estándar y de forma eficiente para la empresa (Martínez et al., 2012).

Las estrategias competitivas de Mintzberg

La teoría de las Estrategias Competitivas de Mintzberg tuvo sus orígenes en la década de 1970, cuando Henry Mintzberg y sus colaboradores comenzaron a estudiar la dinámica de las organizaciones y la formulación de estrategias, la cual se centra en el estudio de cómo las organizaciones desarrollan y ejecutan sus estrategias para alcanzar ventajas competitivas en el mercado. A lo largo de los años, la teoría ha

evolucionado para incluir conceptos como los cinco P de estrategia y los diez enfoques emergentes. Este desarrollo continuo ha permitido una mayor comprensión de las estrategias competitivas en un entorno cambiante y complejo (Del Río et al., 2021). Mintzberg propone un enfoque holístico que considera aspectos internos y externos de la organización.

Esta teoría implica varios conceptos y enfoques clave, como la diferenciación entre estrategia deliberada y estrategia emergente, la importancia de los patrones de comportamiento en la formulación de estrategias y la noción de que las estrategias son construidas a través de acciones incrementales, los cuales ayudan a comprender cómo las organizaciones pueden adaptarse y competir de manera efectiva en un entorno empresarial dinámico (Mintzberg et al., (1998).

Las estrategias competitivas se dividen en tres tipos principales según Mintzberg: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque de nicho. Estas estrategias permiten a las empresas destacarse en el mercado y lograr una ventaja competitiva sostenible. Cada tipo de



estrategia requiere un enfoque y una implementación específicos, dependiendo de los recursos y capacidades de la organización, así como de las necesidades y preferencias de los clientes (Mintzberg, 1988).

El liderazgo en costes consiste en ser el productor más eficiente en la industria, ofreciendo productos o servicios a precios más bajos que la competencia. Para lograr esto, las empresas deben optimizar sus procesos, reducir los costes de producción y mantener márgenes de beneficio aceptables; implica la capacidad de identificar y aprovechar oportunidades para reducir los costes en todas las áreas de la empresa, ya sea mediante la eliminación de actividades innecesarias, la optimización de la cadena de suministro o la mejora de la eficiencia energética (Montoya I. , 2009). Otra estrategia efectiva para el liderazgo en costes es la búsqueda de economías de escala, lo que implica producir en grandes volúmenes para reducir los costes unitarios. Muchas veces, esto requiere una inversión inicial significativa, pero a largo plazo puede resultar en importantes

ahorros y una mayor rentabilidad (Pérez y Rojas, 2022).

La estrategia de diferenciación se centra en ofrecer productos o servicios únicos y distintivos que sean percibidos como valiosos y altamente deseables por los clientes. Esto puede lograrse a través de la continua búsqueda de innovación en nuestros productos, el cuidadoso diseño de cada detalle, la incorporación de altos estándares de calidad en cada etapa de producción y la excelencia en el servicio al cliente. Mediante la diferenciación se puede establecer un posicionamiento sólido en el mercado, permitiendo a la empresa, establecer mejores precios por la venta de los productos o servicios, que reflejen el valor excepcional que está ofreciendo a la sociedad en pro de la construcción de una lealtad sólida y duradera entre los consumidores que propende además a la fidelización (Gil, 2020).

En este punto, la identificación de los atributos diferenciadores que caracterizan a la marca, producto o servicio, requieren ser comunicados de manera efectiva y persuasiva a través de las estrategias de marketing y comunicación, haciendo

que la marca no solamente pueda destacar, sino que permanezca en la mente de los consumidores como la mejor opción de entre otras marcas (Del Río et al., 2018).

El enfoque de nicho implica dirigirse a un segmento específico del mercado con características y necesidades particulares, ofreciéndoles productos o servicios especializados que satisfagan sus demandas de manera única, esta estrategia permite a las empresas atender de manera más efectiva a un público objetivo más reducido y competir en un espacio menos concurrido. Para implementar la estrategia, se requieren algunas acciones como: un análisis exhaustivo del mercado, adaptar las estrategias de marketing, desarrollar productos o servicios especializados y mantener una relación cercana con los clientes (Montoya A. , 2005).

Un exhaustivo análisis de mercado para identificar oportunidades y evaluar la viabilidad del enfoque de nicho, requiere de la comprensión a fondo de las preferencias y comportamientos del nicho de mercado elegido para poder desarrollar una propuesta de valor relevante y diferenciada, esto implica

investigar a fondo las características demográficas, psicográficas y comportamentales del segmento objetivo (Martínez L. , 2020). La comprensión de los factores que influyen en sus decisiones de compra, como sus hábitos de consumo, sus preferencias de marca y su nivel de sensibilidad al precio, es otro elemento necesario para el análisis, que contribuye al diseño de la estrategia de marketing dirigida al nicho de mercado elegido, lo cual precisa adaptar los mensajes de marketing y las tácticas promocionales para que sean atractivos al público objetivo (Torres, 2019).

Estrategias competitivas de Kotler

El modelo de las estrategias competitivas de Kotler propone diferentes enfoques según la posición de la empresa en el mercado, ya sea líder, retador, seguidor o especialista. Cada estrategia tiene sus propias características y objetivos, permitiendo a las empresas adaptarse a las condiciones del mercado y mejorar su desempeño competitivo Kotler (1992).

Ser líder de mercado implica mantener una ventaja competitiva



sobre los competidores, ya sea en términos de precio, calidad, innovación o servicio. Las empresas líderes suelen tener una gran participación en el mercado y una fuerte presencia en la mente de los consumidores. Para mantener esta posición, es necesario invertir en investigación y desarrollo, marketing y servicio al cliente. La empresa líder “Dirige a las demás en cambios de precio, introducciones de nuevos productos, cobertura de distribución e intensidad de promoción” (Kotler P. , 2001, pág. 48).

La Estrategia de Retador, según Kotler, implica desafiar a la empresa líder en el mercado, a través de acciones agresivas para ganar participación. Las características principales de esta estrategia incluyen identificar debilidades del líder, lanzar ofertas competitivas y realizar movimientos sorpresivos. Los retadores suelen enfocarse en segmentos específicos del mercado donde pueden destacar.

La definición de la Estrategia de Retador se basa en desafiar a la competencia líder en el mercado a través de tácticas ofensivas y disruptivas. Las características clave de un retador incluyen ser proactivo

en la identificación de oportunidades, tener una mentalidad estratégica, y estar dispuesto a arriesgar para lograr sus objetivos competitivos. Además, los retadores suelen adoptar enfoques de marketing innovadores y aprovechar los puntos débiles del líder para ganar terreno en el mercado (Ríos, 2019).

La estrategia de seguidor permite a las empresas monitorear de cerca las acciones del líder y adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno competitivo. Al seguir de cerca las tendencias del mercado, los seguidores pueden identificar oportunidades para diferenciarse o mejorar sus productos y servicios. Un ejemplo claro de esta estrategia es la empresa Microsoft, que ha sabido seguir de cerca los movimientos de sus competidores para luego lanzar productos innovadores y exitosos en el mercado (Vilariño y Rodrigo, 2007).

La importancia de la estrategia de seguidor radica en la capacidad de adaptación y reacción rápida que brinda a las empresas en un entorno competitivo cambiante, esta estrategia “significa que la compañía espera para adoptar un nuevo producto o práctica; el aprendizaje

por observación se refiere a la adquisición de nuevo conocimiento a través de la observación y asimilación de la información externa” (Pidal, 2008, pág. 56). Un ejemplo de esto es la empresa Samsung, que ha sabido seguir de cerca las tendencias del mercado de tecnología y ha lanzado productos que han logrado competir con éxito con los líderes del sector. Otra muestra de la efectividad de esta estrategia es la compañía Huawei, que ha demostrado su habilidad para seguir de cerca a sus competidores y lanzar al mercado productos innovadores que captan la atención de los consumidores (Moreno et al., 2022).

La estrategia de especialista se enfoca en atender las necesidades de un segmento específico del mercado, destacándose por su profundo conocimiento y experiencia en ese nicho en particular. Las ventajas competitivas de esta estrategia radican en la capacidad de ofrecer productos o servicios altamente especializados y personalizados, lo que genera lealtad de los clientes y les otorga una posición sólida en un mercado

altamente competitivo (Kotler y Keller, 2006).

El enfoque de la estrategia de especialista se basa en la diferenciación a través de la especialización, lo que permite a la empresa destacarse y posicionarse como líder en un mercado de nicho. Las ventajas competitivas de esta estrategia incluyen la lealtad de los clientes, mayores márgenes de rentabilidad debido a la exclusividad de los productos o servicios ofrecidos, y una menor competencia directa al dirigirse a un segmento específico del mercado (Moreno et al., 2022).

Existen diferencias puntuales entre las cuatro estrategias de Kotler, en términos de posicionamiento en el mercado, enfoque competitivo y objetivos de negocio. Mientras que el líder busca mantener su posición dominante y fomentar la innovación constante, el retador desafía activamente al líder con estrategias agresivas. Por otro lado, el seguidor se centra en imitar o adaptar estrategias exitosas de los competidores, buscando oportunidades para crecer. Por último, el especialista se enfoca en un nicho específico del mercado,



ofreciendo productos o servicios especializados para satisfacer las necesidades de un segmento único de clientes (Izquierdo et al., 2020).

Cada enfoque - líder, retador, seguidor y especialista, tiene sus propias ventajas y desafíos, y ofrecen diferentes formas de competir en un mercado saturado, para beneficiarlas en función de su posición en el mercado y sus objetivos a largo plazo.

Emprendimientos turísticos

“El emprendimiento es una iniciativa de un individuo que asume un riesgo económico o que invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado” (Ovando y Valencia, 2021, p. 124), este nace de una idea, lo que significa que se seguirá hasta hacerla una realidad. Los emprendimientos se refieren a iniciativas empresariales en las que se combinan recursos, ideas y habilidades para crear nuevos negocios que buscan generar bienes o servicios con valor agregado (Murillo et al., 2024).

Los emprendimientos ofrecen una serie de beneficios y ventajas tanto para los emprendedores como para la economía en general. En primer

lugar, permiten a los emprendedores ser sus propios jefes, tomar decisiones creativas y llevar a cabo sus ideas innovadoras. Además, les brindan la oportunidad de alcanzar la independencia financiera y personal. Para la economía local y nacional, los emprendimientos productivos contribuyen al crecimiento económico al generar empleo, aumentar la producción de bienes y servicios, impulsar la innovación y la competencia, y diversificar la estructura productiva (Vernaza et al., 2020).

Estos emprendimientos se dedican tanto a la producción de bienes tangibles como a la prestación de servicios, con el principal objetivo de generar ganancias. Se distinguen por su capacidad para crear empleo, impulsar el desarrollo económico y promover la innovación en diversos sectores. Generalmente, estos proyectos son liderados por emprendedores visionarios que buscan satisfacer necesidades específicas del mercado, mostrando una disposición notable para asumir riesgos y llevar a cabo sus iniciativas. Adicionalmente, estos emprendimientos juegan un rol clave en la generación de riqueza y el

fomento del crecimiento económico, contribuyendo significativamente al bienestar de la comunidad (Reinoso et al., 2023).

Los emprendimientos pueden clasificarse en diferentes tipos según el sector de actividad en el que se desarrollan. Estos pueden incluir emprendimientos agrícolas, industriales, comerciales, de servicios, tecnológicos, entre otros. Cada tipo de emprendimiento tiene sus propias características y requerimientos, pero todos buscan generar valor a través de la producción de bienes o servicios (Vargas et al., 2020).

En el caso de los emprendimientos turísticos, se constituyen en iniciativas individuales o colectivas orientadas a crear y gestionar empresas en el sector turístico, buscando innovar y desarrollar productos o servicios que satisfagan las necesidades de los visitantes y contribuyan al desarrollo económico local (Varisco, 2008). Según Morrison (2013), el emprendimiento turístico "involucra la creación de nuevas entidades empresariales que introducen innovación en el mercado turístico, ya sea a través de nuevos productos turísticos o mediante la

adaptación creativa de los existentes".

La escala de operación es un factor crucial para clasificar los emprendimientos turísticos, que pueden ser categorizados como microemprendimientos, pequeñas, medianas o grandes empresas turísticas, dependiendo de su tamaño y alcance. Cada categoría de escala posee ventajas y desafíos únicos y requiere estrategias de gestión y financiamiento específicas para sostener y ampliar sus operaciones de manera efectiva (Rincón et al., 2022). Como señala Morrison (2013) en su análisis sobre la industria turística, "la adaptabilidad y la capacidad de innovación son especialmente importantes en los emprendimientos turísticos, donde el tamaño puede influir significativamente en la agilidad operativa y la capacidad de respuesta al mercado". Este enfoque ayuda a comprender que, independientemente del tamaño, los emprendimientos turísticos deben ser gestionados con estrategias que capitalicen sus dimensiones particulares para fomentar el crecimiento y la sostenibilidad.



Como características de estos emprendimientos se cuenta a la innovación, la capacidad de generar valor económico, la sostenibilidad a largo plazo, la eficiencia en la gestión de recursos, la flexibilidad para adaptarse a cambios del entorno, la capacidad de identificar oportunidades de mercado, la orientación al cliente y la capacidad de trabajar en equipo (Montes de Oca, 2020). Estas características son fundamentales para garantizar el éxito y la viabilidad de un emprendimiento turístico en un mercado competitivo y en constante evolución.

Los emprendedores se ven beneficiados de diversas maneras al embarcarse en un emprendimiento turístico. Entre las ventajas más destacadas se encuentran la posibilidad de materializar sus ideas y proyectos, alcanzar la libertad financiera y ser dueños de su propio destino; les brinda la oportunidad de crecer personal y profesionalmente, adquirir nuevas habilidades y conocimientos, y mejorar su calidad de vida, también les permite contribuir al desarrollo económico del país y ser agentes de cambio en

la sociedad (Andino y Espinosa, 2023).

De esta manera, el emprendimiento turístico está estrechamente relacionado con el tejido productivo social y económico del país, teniendo impacto positivo en el bienestar social y el desarrollo humano, en la economía local y nacional mediante el fomento del empleo, del impulso de la producción de bienes y servicios, de la promoción de la innovación y la competencia, y generación de riqueza y desarrollo (Almendariz, 2021). De manera concatenada, la creación de empleos impulsa la generación de ingresos, especialmente en los sectores más vulnerables de la economía y proporciona recursos adicionales para las familias (Caballero et al., 2023). Esto contribuye al incremento del consumo interno y al desarrollo de nuevos mercados, fortaleciendo así la economía tanto a nivel local como nacional (Ávila, 2021). Además, estas actividades fomentan la reducción del desempleo y la informalidad, apoyando una estructura económica más robusta y equitativa (Moreno y Baque, 2023).

2. Metodología

El enfoque de investigación corresponde al cualitativo-cuantitativo de nivel descriptivo y explicativo, el método analítico-sintético que facilitó la interpretación de los datos obtenidos con las técnicas de recolección de información, así como la construcción de los fundamentos teóricos y la discusión de los resultados (Feria et al., 2019).

Para el proceso de recolección de información se utilizó la entrevista a 2 profesionales con conocimientos prácticos en estrategias competitivas, con la cual se pudo contrastar los resultados de este trabajo, argumentarlos e interpretarlos en función a la experiencia de estos expertos, puesto que “la entrevista tiene un enorme potencial que permite acceder a una parte vital de las personas a través de la cual se descubre su cotidianidad y las relaciones sociales que mantienen” (Fernández, 2021, p. 81).

Se empleó también una encuesta dirigida a establecimientos del sector turístico de Manta para conocer si utilizan estrategias competitivas que

promuevan su desarrollo, ya que la encuesta es un “método de empírica que utiliza un instrumento o formulario impreso o digital, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, y que los sujetos que aportan la información llenan por sí mismos” (Feria et al., 2020).

El cuestionario de encuesta fue validado por 3 expertos en el área de turismo, utilizando el Método Analítico Delphi y constó de 49 ítems agrupados en 5 dimensiones considerando el tipo de estrategias según los autores seleccionados dado que, “este proceso garantiza que la información de resultados que se obtenga sea válida, confiable y que conduzca a una toma de decisiones cónsona con las expectativas del investigador” (Martínez, 2019, p. 4), tal como se observa en la Tabla 1.



Tabla 1. Organización de la encuesta

Dimensión	# estrategia	# ítems
Estrategias competitivas de Milles y Snow	4 estrategias	13 ítems (1-13)
Estrategias competitivas de Porter	3 estrategias	8 ítems (14-21)
Estrategias competitivas de Miller	4 estrategias	9 ítems (22-30)
Estrategias competitivas de Mintzberg	6 estrategias	12 ítems (31-42)
Estrategias competitivas de Kotler	4 estrategias	7 ítems (43-49)

Nota: Las dimensiones corresponden a las estrategias de los autores seleccionados.

De acuerdo con la información proporcionada del Departamento de Turismo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Manta (GAD Manta), con corte abril 2024 se encuentran registrados 111 establecimientos turísticos correspondientes a la actividad de alojamiento, a saber: 36 hoteles, 69 hostales, 5 hosterías y 1 casa de huésped.

Por tanto, considerando el objetivo de investigación que corresponde a determinar las estrategias competitivas que influyen en el desarrollo de emprendimientos productivos en la ciudad de Manta, se trabajó con una muestra intencional de 20 establecimientos turísticos, teniendo en cuenta que este tipo de muestreo se centra en las características específicas de la población de interés respondiendo eficientemente a las preguntas de investigación, de manera que se puede obtener información valiosa de los sujetos de estudio (Reales et al., 2022).

3. Resultados y discusión

El análisis de las estrategias competitivas en el sector turístico revela una diversidad en la adopción de los modelos propuestos por Philip Kotler, como se ilustra en la Figura 1. Dentro de este contexto, las estrategias competitivas se clasifican en cuatro categorías principales: Líder, Retador, Seguidor y Especialista. La distribución de estas estrategias entre los emprendimientos productivos turísticos indica una predominancia de la estrategia de Líder, adoptada por aproximadamente el 35% de los emprendimientos. Esta estrategia implica no solo mantener una posición de liderazgo, sino que en el 50% de los casos, los emprendimientos poseen una posición dominante en el mercado, con una cuota significativamente superior a sus competidores.

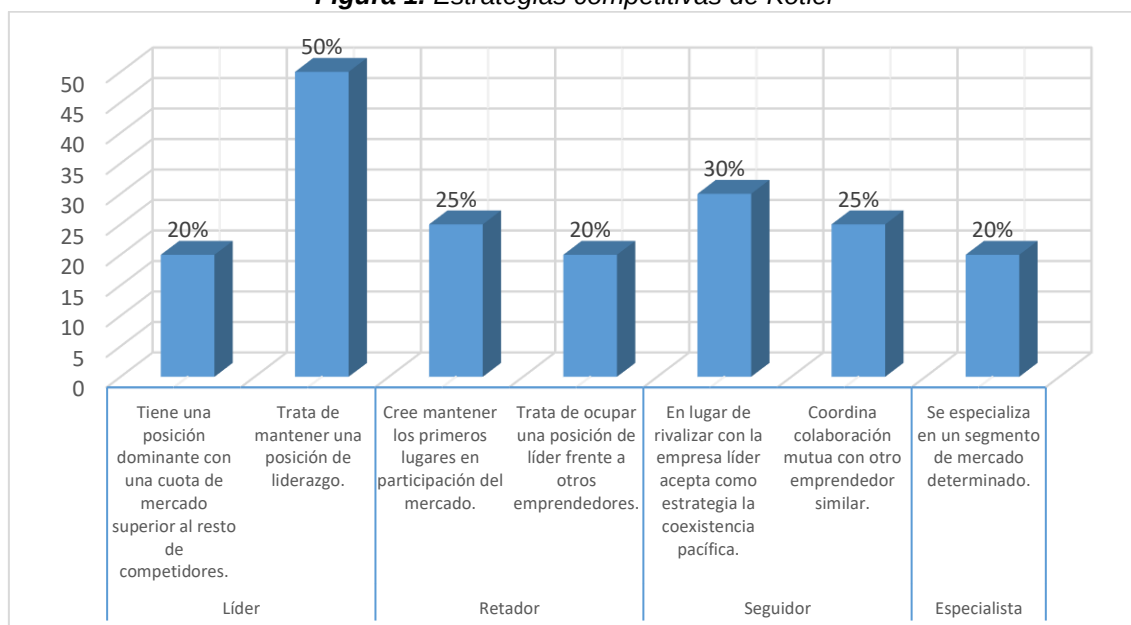
Por otro lado, la estrategia de Seguidor es empleada por el 27,5% de los emprendimientos, caracterizándose por adaptar y

mejorar las innovaciones introducidas por los líderes. Las estrategias de Retador y Especialista, utilizadas por el 22,5% y 20% de los emprendimientos respectivamente, muestran una tendencia hacia la innovación y la especialización en nichos de mercado específicos.

Estos resultados subrayan la heterogeneidad en la adopción de estrategias competitivas en el sector

turístico, reflejando una dinámica de competencia que varía significativamente entre los diferentes tipos de emprendimientos. La elección de estas estrategias está influenciada por diversos factores, incluyendo la posición de mercado deseada, los recursos disponibles y las características específicas del entorno competitivo en el que operan los emprendimientos.

Figura 1. Estrategias competitivas de Kotler



Nota: Encuesta aplicada al sector turístico del cantón Manta. Los valores corresponden a la media de las respuestas por escala.

El análisis de las estrategias competitivas según el modelo de Michael Porter, ilustrado en la Figura 2, revela la distribución de las preferencias estratégicas entre los emprendedores del sector turístico. Porter identifica tres estrategias

fundamentales: diferenciación, liderazgo en costes y enfoque dual que combina costes y diferenciación. Según los datos recogidos, la estrategia de diferenciación es la más prevalente, practicada por el 42.5% de los emprendimientos. Esta

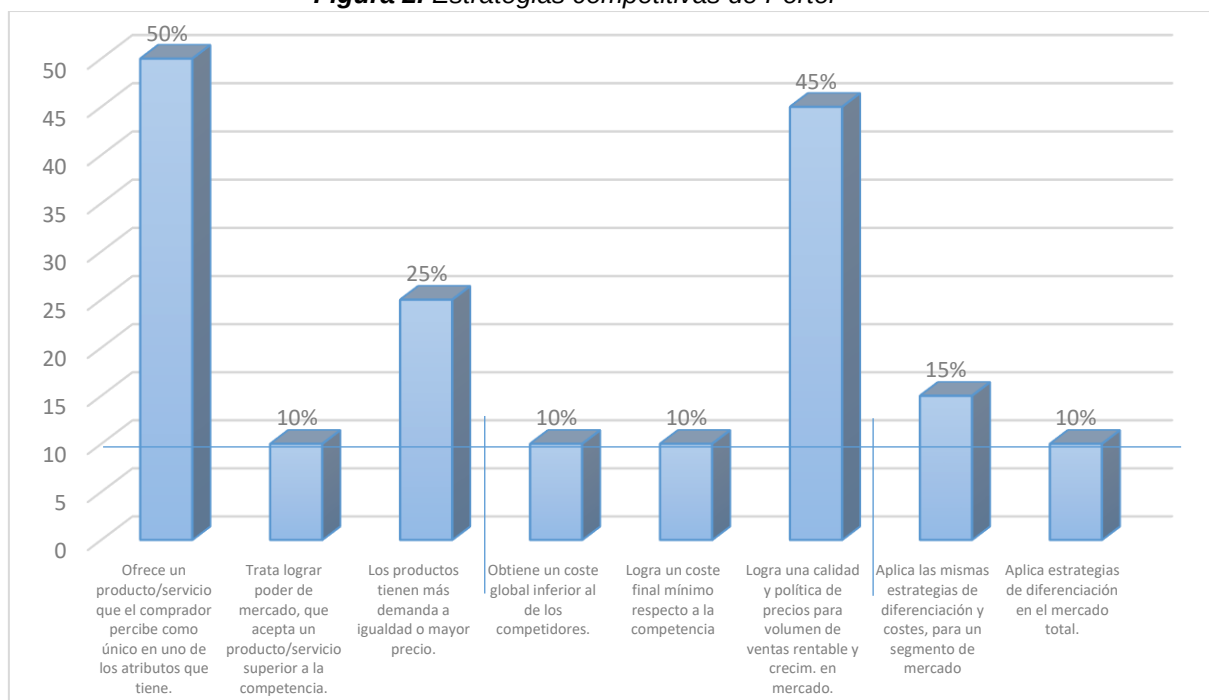
estrategia implica la creación de productos o servicios percibidos como únicos, lo que permite a los emprendimientos alcanzar un mayor poder de mercado y justificar un precio superior debido a la percepción de mayor valor por parte de los consumidores.

El liderazgo en costes, adoptado por el 32.5% de los emprendimientos, se enfoca en minimizar los costos de operación para ofrecer precios más bajos que los competidores, atrayendo así a una base de clientes más sensible al precio. La estrategia menos utilizada, con un 12.5%, es el enfoque dual, que intenta combinar las ventajas de la diferenciación y el

liderazgo en costes, una opción que puede ser particularmente desafiante de implementar debido a las demandas contradictorias de coste reducido y diferenciación simultánea.

Estos resultados sugieren una preferencia clara por la diferenciación en el sector turístico, lo que indica una tendencia a valorar la unicidad y la calidad superior en los servicios y productos turísticos. La elección de estas estrategias refleja una respuesta adaptativa a las condiciones competitivas y las expectativas del consumidor en el mercado turístico.

Figura 2. Estrategias competitivas de Porter



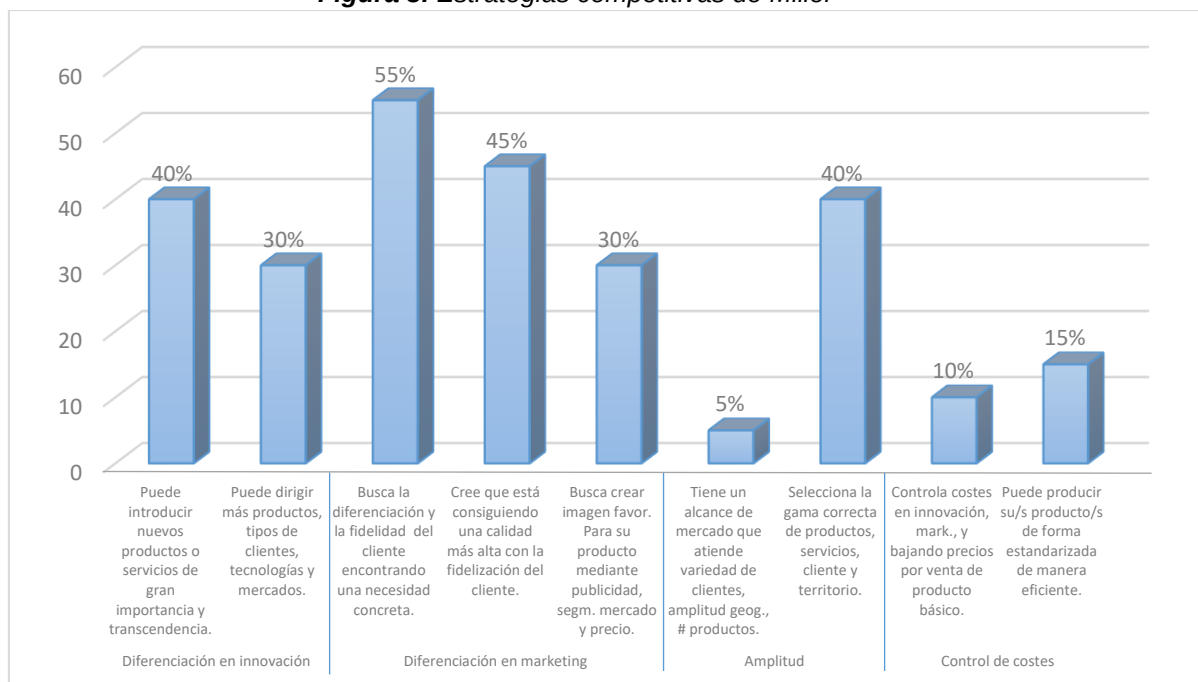
Nota: Encuesta aplicada al sector turístico del cantón Manta. Los valores corresponden a la media de las respuestas por escala.

En el marco de las cuatro estrategias competitivas propuestas por Miller, el análisis de los emprendimientos productivos del sector turístico indica una predominancia de la estrategia de diferenciación en marketing, empleada por aproximadamente el 43% de estos. Esta estrategia se centra en la diferenciación del producto o servicio y en el fortalecimiento de la lealtad del cliente. Los emprendimientos buscan satisfacer necesidades específicas del mercado, lo que a menudo conlleva la percepción de una mayor calidad y la creación de una imagen de prestigio a través de técnicas efectivas de publicidad y segmentación de mercado.

Esta preferencia por la diferenciación en marketing revela que los emprendimientos no solo buscan distinguirse de sus competidores, sino también mantener a sus clientes actuales satisfechos y leales. Esta lealtad es crucial, ya que la falta de fidelidad puede resultar en una pérdida de cuota de mercado si los clientes perciben que las características y el precio del producto o servicio no cumplen o superan las expectativas frente a la competencia.

Además, el seguimiento del comportamiento de los clientes fidelizados y la garantía de alta calidad son fundamentales para prevenir el rechazo y la pérdida de clientes. En este contexto, una alta calidad no solo ayuda a retener clientes existentes sino también a atraer nuevos clientes, aumentando así la competitividad del emprendimiento. Por lo tanto, la eficacia de la estrategia de diferenciación en marketing se ve directamente influenciada por la capacidad del emprendimiento para cumplir y superar consistentemente las expectativas de los clientes.

Figura 3. Estrategias competitivas de Miller



Nota: Encuesta aplicada al sector turístico del cantón Manta. Los valores corresponden a la media de las respuestas por escala.

El análisis de las estrategias competitivas en el sector turístico, como se ilustra en la Figura 4, revela que la estrategia de diferenciación en calidad, propuesta por Henry Mintzberg, es implementada por aproximadamente el 37.5% de los emprendimientos productivos turísticos. Esta estrategia se caracteriza por el mantenimiento de altos estándares de calidad que cumplen con normativas nacionales e internacionales vigentes, asegurando prestaciones superiores en los servicios ofrecidos en este sector.

Los resultados obtenidos indican que los emprendimientos que adoptan

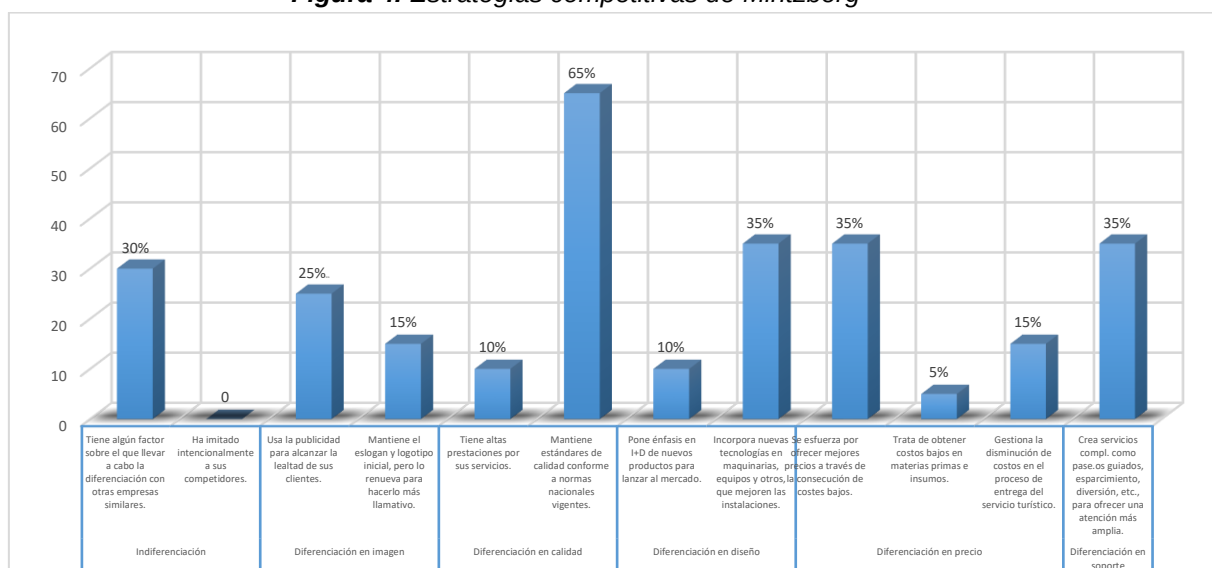
esta estrategia no solo se adhieren a las normas establecidas, sino que también se esfuerzan por mejorar continuamente su cadena de valor en alineación con normativas como la ISO 21101 y la ISO 21103. La ISO 21101 se enfoca en la gestión de seguridad y control, aspectos vitales para la sostenibilidad de las operaciones turísticas, mientras que la ISO 21103 se centra en mejorar la accesibilidad y disponibilidad de la información para los clientes en todas las etapas de la experiencia turística, desde la planificación hasta la post-visita.

Estas observaciones subrayan la importancia de la calidad como un

diferenciador clave en el mercado turístico, donde el cumplimiento y superación de los estándares de calidad son fundamentales para el éxito competitivo. El compromiso con la calidad no solo refuerza la

confianza del cliente y la reputación del emprendimiento, sino que también contribuye a una experiencia turística más segura y accesible.

Figura 4. Estrategias competitivas de Mintzberg



Nota: Encuesta aplicada al sector turístico del cantón Manta. Los valores corresponden a la media de las respuestas por escala.

El análisis de las estrategias competitivas en el sector turístico desarrollados por Miles y Snow, detallado en la Figura 5, indica que la estrategia prospectiva es ampliamente empleada por los emprendimientos productivos. Según los datos, aproximadamente el 42% de estos emprendimientos están involucrados en la implementación de cambios frecuentes en productos, servicios y mercados, esforzándose por ser pioneros en el desarrollo de nuevos servicios turísticos y en responder

con rapidez a las primeras señales de las necesidades y oportunidades del mercado.

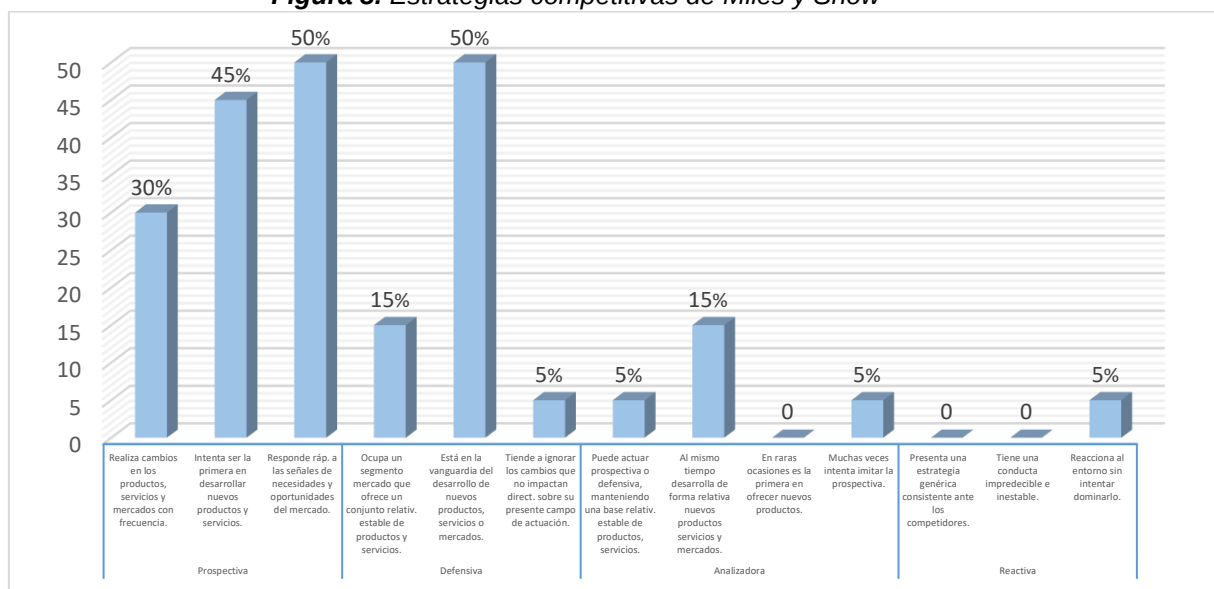
Esta preferencia por la estrategia prospectiva refleja un enfoque proactivo en un sector caracterizado por su dinamismo, impulsado por constantes transformaciones económicas, sociales y tecnológicas. La naturaleza cambiante del turismo exige que los emprendimientos revisen continuamente sus estrategias para asegurarse de que respondan de manera efectiva a las

condiciones del mercado. El diagnóstico periódico de las necesidades del mercado es crucial, permitiendo a los emprendimientos ajustar sus ofertas de servicios para satisfacer eficazmente las demandas del segmento de mercado objetivo, ya sea mediante la innovación en los servicios existentes o la introducción de nuevos servicios diseñados para

atraer a nichos de mercado específicos.

Estos hallazgos subrayan la relevancia de la estrategia prospectiva en el sector turístico, donde la capacidad de anticipación y adaptación rápida es esencial para mantener la competitividad y alcanzar los resultados esperados en un entorno altamente competitivo y en constante evolución.

Figura 5. Estrategias competitivas de Miles y Snow



Nota: Encuesta aplicada al sector turístico del cantón Manta. Los valores corresponden a la media de las respuestas por escala.

Discusión

Basado en el análisis de las estrategias competitivas empleadas por los emprendimientos turísticos en Manta, se observa una predilección significativa por la estrategia de diferenciación, como resalta Porter. Esta estrategia permite a los emprendimientos

ofrecer productos o servicios únicos, justificando precios más altos y mejorando la percepción de valor por parte de los consumidores, esencial en un sector donde la distinción y la calidad son altamente valoradas.

Además, la adaptación a las condiciones del mercado y la innovación continua son críticas para

mantener la competitividad. Los resultados sugieren que, además de diferenciación, estrategias como liderazgo en costes y enfoques de nicho también son aplicadas, aunque en menor medida. Esta diversidad de enfoques subraya la necesidad de un ajuste estratégico que responda a las demandas específicas del sector turístico, altamente dinámico y susceptible a factores externos como la economía y la sociopolítica.

Comparando con estudios similares, como el de Huertas et al. (2022), quien identifica la importancia de las estrategias adaptativas en contextos de cambio constante, los emprendimientos en Manta reflejan esta necesidad de adaptabilidad. Por otro lado, Feria et al. (2019) destacan la combinación de estrategias como un enfoque efectivo para abordar diversos segmentos del mercado, corroborando la utilidad de una aproximación híbrida en el contexto de Manta.

Quero (2018) en su estudio refiere que, la competitividad es fundamental para los emprendimientos, y constituye un medio para alcanzar el desarrollo económico, abrir las oportunidades a

las organizaciones para desarrollar iniciativas de negocios, esto significa que la competitividad es un elemento imprescindible no solo para las grandes empresas, sino para las pequeñas y las nuevas que buscan mantener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en las que operan. Es imprescindible identificar los factores claves del éxito o desarrollo empresarial, así como gestionar para que las organizaciones se enfoquen hacia el mayor cumplimiento de sus objetivos, teniendo los instrumentos adecuados, que potencien la transformación de los comportamientos individuales de los miembros de la empresa para obtener los objetivos propuestos.

A esta discusión es preciso integrar las perspectivas ofrecidas por Jaime Ulloa y Yarita Macías, cuyas experiencias y visiones amplían la comprensión del tema. Jaime Ulloa, en su capacidad como Director Ejecutivo del Buró Turístico del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta, subraya la importancia de estrategias que trascienden la comparación local entre establecimientos, promoviendo un



enfoque integral como destino turístico a nivel nacional e internacional. Su énfasis en la calidad del servicio turístico y la adaptación a desafíos contemporáneos como la seguridad y la pandemia resalta la necesidad de estrategias que integren medidas de seguridad en colaboración con la policía nacional y el ejército, reforzando la percepción de Manta como un destino seguro y atractivo. Además, Ulloa menciona el desarrollo de actividades turísticas familiares y el proyecto MICE, que buscan diversificar la oferta turística y promover un turismo más sostenible durante todo el año.

Por otro lado, Yarita Macías, ingeniera industrial y emprendedora en el sector apícola y de alimentos, comparte perspectivas valiosas sobre la evolución de los roles de los emprendedores, desde ser meros propietarios para convertirse en gestores activos que buscan agregar valor a sus productos o servicios. Resalta la importancia de utilizar tecnología y recursos informativos para mejorar las capacidades productivas y competitivas. Macías también sugiere implementar estrategias de marketing

innovadoras, como la distribución de muestras gratuitas y la realización de encuestas de opinión para afinar los productos a las necesidades del consumidor.

La integración de estas perspectivas en la discusión subraya la relevancia de estrategias adaptativas y proactivas en el sector turístico, que no solo se enfocan en la eficiencia y calidad, sino también en la seguridad, la innovación y la participación comunitaria. Este enfoque holístico refleja una respuesta estratégica a las condiciones cambiantes del mercado y las expectativas del consumidor, reforzando la posición de Manta como un destino turístico competitivo y deseable a nivel global. La combinación de calidad, seguridad, innovación y participación comunitaria es crucial para mantener la competitividad y el atractivo de Manta en un entorno globalizado y desafiante.

4. Conclusiones

El estudio sobre las estrategias competitivas en el sector turístico de Manta muestra una diversidad en la adopción de modelos estratégicos que impactan significativamente en la dinámica del mercado turístico local. Aproximadamente el 35% de los emprendimientos turísticos se identifican como líderes, destacando su dominio en el mercado con una cuota superior a sus competidores. Esta estrategia se complementa con un 27.5% que optan por seguir e innovar sobre las bases establecidas por los líderes, y un 22.5% que actúan como retadores, buscando nichos específicos para innovar y especializarse.

La estrategia de diferenciación es particularmente predominante, empleada por el 42.5% de los emprendimientos, destacando la importancia de ofrecer productos o servicios únicos que justifiquen precios superiores y generen mayor valor percibido. Por otro lado, el liderazgo en costos es adoptado por el 32.5% de los emprendimientos, concentrándose en minimizar costos para atraer a una base de clientes más precio-sensible.

Los resultados también revelan que la estrategia de diferenciación en marketing es crucial, implementada por aproximadamente el 43% de los emprendimientos. Esta estrategia no solo busca distinguir a los emprendimientos de sus competidores, sino también fortalecer la lealtad de los clientes existentes, lo cual es vital para retener una cuota de mercado significativa.

La implementación de estas estrategias refleja una respuesta adaptativa y proactiva a un entorno competitivo, donde la calidad, la innovación y un conocimiento profundo del mercado son claves para el éxito sostenible. No obstante, la efectividad de estas estrategias podría estar limitada por el tamaño de la muestra y la variabilidad en la capacidad de implementación entre diferentes emprendimientos. Estudios futuros podrían explorar en profundidad cómo las características individuales de los emprendimientos influyen en la selección y éxito de las estrategias competitivas.



Bibliografía

- Almendariz, S. (2021). Emprendimiento productivo y su aportación en el desarrollo local, de la parroquia Salango del cantón Puerto López [Tesis de grado]. Universidad Estatal del Sur de Manabí. <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3305/1/Stephanie%20Mayela%20Almendariz%20Gonzalez-Tesis.pdf>
- Andersen, T., y Nielsen, B. (2007). The Effective Ambidextrous Organization: A Model of Integrative Strategy Making Processes. https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/59064224/2007_12.pdf: Center for Strategic Management and Globalization. SMG Working Paper No.12/2007
- Andino, D., y Espinosa, M. (2023). Caracterización de las actividades económicas y su incidencia en el desarrollo de los emprendimientos socioproductivos del cantón La Maná [Tesis de grado]. Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná. <https://repositorio.utc.edu.ec/jspui/bitstream/27000/10937/1/UTC-PIM-000683.pdf>
- Ávila, E. (2021). La evolución del concepto de emprendimiento y su relación con la innovación y el conocimiento. Investigación&Negocios, 14(23), 32-48. <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i23.126>
- Bedoya, C., y Rivas, Y. (2023). Propuesta Plan de Marketing para el posicionamiento de la empresa “Casa Cosmética” en el municipio de Obando Valle [Tesis de grado]. Universidad Antonio Nariño. <https://repositorio.uan.edu.co/items/64c760ec-ef9d-41d7-af38-e4e866dbd133>
- Caballero, R., Midence, K., Girón, J., Díaz, B., Panchamé, S., Mejía, E., y Escoto, N. (2023). Análisis del ecosistema de emprendimiento: Universidad Nacional Autónoma de Honduras en el Valle de Sula. Economía y Administración, 14(1), 106-124. <https://doi.org/10.5377/eya.v14i1.16737>
- Carchi, K., Juca, F., Delgado, R., & García, M. (2021). Modelo estratégico de costos una ventaja competitiva de sostenibilidad para la producción de banano. Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 4(3), 156-166. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/452/470>
- Cárdenas, C. (2023). Estrategias de Mercadeo en Empresas de Cemento [Tesis de grado]. Universidad de Santander.

- https://repositorio.udes.edu.co/entities/publication/5ef5d201-4c97-407b-88ec-450537a02377
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestion de las empresas. Ciencias Económicas, 28(1), 248-276. https://doi.org/10.15517/rce.v28i1.7073
- Chanes, D. (2014). La diferenciación y el liderazgo en Costes: Claves del éxito de IKEA [Tesis de grado]. Universidad de Valladolid. https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5450/TFG-N.10.pdf;jsessionid=5240843B69A1E4C045806BFE5D60397C?sequence=1
- Cobeñas, M. (2020). Estrategias de benchmarking competitivo para promover el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara–Piura 2019 [Tesis de grado]. Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52071/Cobe%c3%b1as_RM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Consultoría Estratégica de Investigación de Mercados [CIMEC]. (19 de diciembre de 2019). cimec.es. Obtenido de Tipos de estrategias competitivas y ejemplos: https://www.cimec.es/estrategias-competitivas-tipos-y-ejemplos/
- Contreras, E. (s.f.). La ventaja competitiva de Michael Porter [Ensayo]. Universidad Ricardo Palma. https://www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/
- Del Río, A., Martín, M., y Díaz, V. (2021). Pensamiento estratégico: Una vista desde el rombo filosófico de Bédard. Saber, Ciencia y Libertad, 16(1), 168-176. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2021v16n1.7525
- Del Río, J., Cardona, D., y Pérez, S. (2018). Estrategias diferenciadoras y generadoras de valor en economías emergentes. Saber, Ciencia y Libertad, 13(1), 133–144. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2018v13n1.2083
- Delgado, C. (2022). Planificación estratégica de Tarjeta Naranja para aumentar la rentabilidad a través de una estrategia de diferenciación, mejorando su Tienda Naranja. Universidad Siglo 21. https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/27246/TFG%20-%20Carlos%20Delgado.pdf?sequence=1&isAllowed=y



- Dess, G., Lumpkin, T., y Eisner, A. (2011). Administración estratégica, textos y casos. Quinta edición. McGraw-Hill. https://www.academia.edu/61423624/Administraci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_Gregory_G_Dess
- Díaz, G., Quintana, M., y Fierro, D. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. INNOVA Research Journal, 6(1), 145–161. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- El-Sayed, A. (2022). The interrelationship between niche marketing and competitiveness. International Design Journal, 12(3), 65-78. <https://doi.org/10.21608/idx.2022.234783>
- Ernawati, N., Raden, A., Arjana, I. W., Puspita, N., y Negru, R. (2022). Niche market of event for village tourism. International Journal of Applied Sciences in Tourism and Events, 6(2), 120–126. <https://doi.org/10.31940/ijaste.v6i2.120-126>
- Feijó, N., Ceular, N., & Navajas, V. (2023). Behavioral patterns that influence the financing choice models of small enterprises in Ecuador through latent class analysis. Sustainability, 15(8), 6790. <https://doi.org/10.3390/su15086790>
- Feria, H., Blanco, M., & Valledor, R. (2019). La dimensión metodológica del diseño de la investigación científica. Académica Universitaria. <http://edacunob.ult.edu.cu/xmlui/bitstream/handle/123456789/90/La%20dimensi%C3%B3n%20metodol%C3%B3gica%20del%20dise%C3%B1o%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Feria, H., Matilla, M., y Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: Métodos o técnicas de indagación empírica? Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación, 11(3), 62-80. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/992>
- Fernández, P. (2021). La importancia de la técnica de la entrevista en la investigación en comunicación y las ciencias sociales. Investigación documental. Ventajas y limitaciones. Sintaxis, Revista del Centro de investigación para la comunicación aplicada, 1(2), 78-93. <https://doi.org/10.36105/stx.2018n1.07>
- Gil, J. (2020). Marco de referencia para el diseño de estrategias competitivas, basadas en la creación de conocimiento

- para la innovación [Tesis de maestría]. Universidad EAFIT.
<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/af0d4153-e78f-4156-a4e5-146ec96724e4/content>
- Godas, L. (2006). El producto. Tipos, atributos y diferenciación. *Offarm*, 25(5), 116-120.
<https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-pdf-13088623>
- González, C., y Herrera, N. (2020). Estrategias Competitivas y Cadena de Valor de las Cooperativas Cafetaleras Agroexportadoras de Lonya Grande-Amazonas para el mercado alemán [Tesis de grado]. Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/60210/Gonz%C3%A1les_ZCE-Herrera_DPNI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Huertas, T., Suarez, E., Salgado, M., Jadán, L., y Jiménez, B. (2022). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1439>
- Izquierdo, A., Viteri, D., Baque, L., y Zambrano, S. (2020). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 399-406.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-399.pdf>
- Kotler, P. (2001). Dirección de mercadotecnia, octava edición. Pearson Educación.
<https://fad.unsa.edu.pe/banca-yseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/DIRECCION-DE-MERCADOTECNIA-PHILIP-KOTLER.pdf>
- Kotler, P., y Keller, K. (2006). Administración del Producto. Cuarta Edición. México: McGraw- Hill Interamericana. Obtenido de
<https://www.montartuempres.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14ed-kotler1.pdf>
- Macías, T. (2021). Una visión ancestral a los saberes montuvios de la campina manabita. Experiencias, parte I. Grupo Compas.
<http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/725>
- Macías, T., Moreira, T., y Ormaza, M. (2020). Ingeniería industrial en los procesos de educación superior de la zona 4: Ecuador. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(8), 5377-5388.



- <http://serisc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/32399>
- Macías, Y. (22 de febrero de 2024). Estrategias competitivas para desarrollar emprendimientos productivos. (Y. Elizalde, Entrevistador)
- Madrid, L., y Roja, J. (2020). Estrategias competitivas, elemento diferenciador para el éxito en los centros de la ciudad de Medellín [Tesis de grado]. Tecnológico de Antioquía, Institución Universitaria.
<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/640/Estrategias%20competitivas.pdf?sequence=1>
- Martínez, J. (2019). El proceso de elaboración y validación de un instrumento de medición documental. Acción y Reflexión educativa, 44, 1-7. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/226/226955004/226955004.pdf>
- Martínez, L. (2020). Diseño de estrategias para generar ventaja competitiva. En T. López, H. y Martínez, El estrategia ante la sociedad en riesgo (págs. 111-128.). Centro Interdisciplinario para la Innovación Educativa CIIIE. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/82724670/2020_Libro_El_Estratega-libre.pdf?1648334509=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/82724670/2020_Libro_El_Estratega-libre.pdf?1648334509=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_estratega_ante_la_sociedad_en_riesgo.pdf&Expires=1648334509)
- Martínez, M., Luiz, M., y Soncini, A. (2012). El concepto de eficacia organizativa y sus implicaciones en la teoría contingente o situacional. Espacios, 33(5), 10-18. <https://www.revistaespacios.com/a12v33n05/12330410.html>
- Merino, J., Quimis, E., Quimis, D., y Parrales, J. (2022). Estrategias competitivas para el desarrollo microempresarial: caso Asociación de comerciantes Mario Falconí Yépez. Recimundo, 6(3), 376-392. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(3\).junio.2022.376-392](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(3).junio.2022.376-392)
- Miles, R., y Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. Organizational Dynamics, 13(1), 36-52. doi: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90030-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90030-5)
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. Strategic Management Journal, 7(3), 233-249. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070305>
- Mintzberg, H. (1988). Generic Strategies: Toward a

- Comprehensive Framework. En H. Mintzberg, *Advances in Strategic Management*, Vol. 5 (págs. 1-67). JAI Press
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall. https://www.academia.edu/1895549/Strategy_safari_A_guided_tour_through_the_wilds_of_strategic_management
- Monge, E. (2017). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073>
- Montes de Oca, Y. (2020). Perspectivas del emprendimiento social y redes socioproductivas de pequeños productores en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26(1), 300-312. <https://www.redalyc.org/journal/280/28063104024/28063104024.pdf>
- Montoya, A. (2005). Visitando a Mintzberg: Su concepto de estrategia y principales escuelas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (53), 84-93. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/324>
- Montoya, I. (2009). La formación y la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(2), 23-44. <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>
- Morelli, M. (2023). Planificación estratégica para la UEN Azucarera de Grupo Ledesma: Estrategia de diferenciación y penetración de mercado [Tesis de grado]. Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/27785/TFG%20-%20Morelli%20Matias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno, M., y Baque, Y. (2023). Emprendimiento e Innovación. Creación de valor en la producción de los pescadores artesanales. *Revista Ciencia y Líderes*, 2(1), 74-86. <https://doi.org/10.47230/revista.ciencia-lideres.v2.n1.2023.74-86>
- Moreno, M., Claudio, N., y Figueroa, D. (2022). Estrategias de marketing y su incidencia en las ventas de la Asociación de Agricultores 11 de octubre, Parroquia El Anegado. *Dominio de las ciencias*, 8(2), 562-587.



- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8638027>
- Morrison, A. (2013). Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries. Elsevier Science.
- Murillo, L., Apolo, K., Albarrasin, M., y Jácome, L. (2024). Diagnóstico del comportamiento de los emprendimientos socio-productivos y su incidencia en el desarrollo del cantón La Maná. Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 7(1), 295-307.
<https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/793/796>
- Ovando, V., y Valencia, S. (2021). Factores de éxito y fracaso al emprendimiento productivo de derivación de lácteos de mujeres en el Municipio de Batallas. Perspectivas, 24(48), 119 - 174.
<http://www.scielo.org/bo/pdf/rp/n48/1994-3733-rp-48-119.pdf>
- Pérez, B., y Rojas, C. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. Revista de ciencias sociales (Ve), 28(4), 157-179.
<https://www.redalyc.org/journal/280/28073811010/html/>
- Pérez, M., Uzcátegui, C., y Solano, J. (2017). Estrategias empresariales para aumentar la competitividad. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 1-10.
<https://www.eumed.net/cursocon/ecolat/ec/2017/competitividad.html>
- Pidal, M. (2008). La estrategia de imitación: Estado del Arte. Anales de la Universidad Metropolitana, 8(1), 53-75.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3622379>
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. Harvard Business Review, 73-91.
https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf
- Quero, L. (2018). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. Negotium, 4(10),
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78241004.pdf>
- Reales, J., Robalino, G., Peñafiel, A., Cárdenas, J., y Cantuña, P. (2022). El Muestreo Intencional No Probabilístico como herramienta de la investigación científica en carreras de Ciencias de la salud. Revista Universidad y Sociedad, 14(S5), 681-691.
doi:
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3338>

- Reinoso, M., Burgos, L., Alarcón, L., y Reyes, K. (2023). Emprendimientos socioproductivos: un enfoque innovador para el desarrollo sostenible en el cantón la Maná, Provincia de Cotopaxi. *Journal of Science and Research*, 8(CIID-E, 265-284. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8349790>
- Rincón, I., Rengifo, R., Hernández, C., y Prada, R. (2022). Rincón Soto, I. B., Rengifo Lozano, R. A., Hernández Suárez, C., & Prada Núñez, R. (2022). Educación, innovación, emprendimiento, crecimiento y desarrollo en América Latina. *Revista De Ciencias Sociales (Ve)*, 28(3), 110-128. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- Ríos, A. (2019). La estrategia de competitividad y posicionamiento de los negocios situados en la bahía del cantón Babahoyo [Tesis de Maestría]. Universidad Estatal de Milagro. <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4667/1/RIOS%20MORANTE%20ALFONSO%20EDMUNDO.pdf>
- Robayo, R. (2017). Caracterización de las medianas empresas del sector comercial de la ciudad de Quito según el uso de las tecnologías de información y comunicación y las estrategias genéricas competitivas aplicadas. Escuela Politécnica Nacional. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/17466>
- Robinson, W. (1990). Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Industrial Goods Industries. *Marketing Research*, 25, 87-94. <https://doi.org/10.1177/002224378802500109>
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., y Romero, M. (2021). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26(4), 465-475. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34674>
- Romero, R., Rivera, G., y León, B. (2020). Emprendimiento como modelo productivo en Latinoamérica. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria). Polo de Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 5(18), 195-210. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/208>
- Sánchez, D. (2021). Diagnóstico y perspectivas de fomento del emprendimiento como instrumento de desarrollo en el cantón San Pedro de Pelileo. *Revista Vínculos*



- ESPE, 6(3), 31-45.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8491232>
- Storani, N. (2022). Estrategia de liderazgo en bajo costo, como enfoque competitivo [Tesis de grado]. Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/23261/TFG%20-%20STORANI%2c%20NICOLAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torres, A. (2019). Enfoques de estrategia y modelos de negocio. Revista De Investigaciones De La Universidad Le Cordon Bleu, 6(2), 55-66. <https://doi.org/10.36955/RIULCB.2019v6n2.005>
- Vargas, P., Zúñiga, M., y Mullo, M. (2020). Emprendimiento y su relación con el desarrollo económico y local en el Ecuador. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 5(10), 242-258. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7659395>
- Varisco, C. (2008). Desarrollo turístico y desarrollo local: la competitividad de los destinos turísticos de sol y playa (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Mar del Plata). https://nulan.mdp.edu.ar/id/epint/550/1/varisco_c.pdf
- Vernaza, G., Medina, E., y Chamorro, J. (2020). Innovación, emprendimiento e investigación científica. Revista de Ciencias Sociales (Ve), 26(3), 163-174. <https://www.redalyc.org/journal/280/28063519006/28063519006.pdf>
- Vilariño, C. M., y Rodrigo, J. (2007). Las Estrategias competitivas: lo esencial para la Gestión Estratégica. Ciencias Holguín, 13(4), 1-13. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517998002>
- Villarreal, F., y Gómez, J. (2022). Las Estrategias Competitivas y la sustentabilidad en la Mipyme de Durango Capital. Lumina, 23(2), 1-24. <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n2.4275.2022>