

Configuración estratégica según Miles & Snow: evidencia empírica en el sector turístico en la ciudad de Barranquilla - Colombia

Strategic configuration according to Miles & Snow: empirical evidence in the tourist sector in the city of Barranquilla – Colombia

Adriana Julieth Cabarcas-Solano¹
Carlos Alfonso González-Beleño²
Jaime Díaz-Uribe³
Oscar Eduardo Fernández-Ramírez⁴

Cómo citar/ How to cite: Cabarcas, A., González, C., Díaz, J. y Fernández, O. (2020). Configuración estratégica según Miles & Snow: evidencia empírica en el sector turístico en la ciudad de Barranquilla - Colombia. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 105 – 113. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6293>

Resumen

El presente artículo, resultado del proyecto de investigación Configuración estratégica de Miles & Snow en pequeños y medianos hoteles: caso Barranquilla, tiene por objetivo identificar las configuraciones estratégicas de los hoteles Boutique de la ciudad de Barranquilla, Colombia. La investigación que se realizó fue de tipo cuantitativo y de carácter descriptivo; se empleó un instrumento de recolección de información tipo encuesta basado en los perfiles estratégicos propuestos por Miles y Snow, utilizando los factores competitivos de Robinson y Pearce. Se aplicó el instrumento a 60 hoteles Boutique de la ciudad de Barranquilla, Colombia. La técnica de procesamiento de datos que se utilizó fue el análisis de medias para caracterizar cada perfil competitivo. Como principal conclusión se puede indicar que los hoteles Boutique estudiados poseen un perfil estratégico heterogéneo, es decir que no es evidencia un perfil estratégico predominante en la muestra estudiada.

Palabras clave

Estrategia; perfiles estratégicos; factores competitivos; hoteles Boutique.

Abstract

This article is the result of the Strategic Configuration of Miles & Snow in Small and Medium Hotels: the Barranquilla, Colombia Case research project. It aims to identify the strategic configurations of Boutique hotels in the city of Barranquilla, Colombia. The research that was carried out was of a quantitative type and a descriptive nature; a survey-type information collection instrument was applied based on the strategic

Fecha de recepción: 28 de septiembre de 2019
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2019
Fecha de aceptación: 2 de diciembre de 2019

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)
Published by Universidad Libre



1 Docente del Programa de Administración de Empresas de la Cooperación Universitaria Americana - Colombia. Correo electrónico: acabarcas@coruniamericana.edu.co ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-7998-7877>

2 Docente del Programa de Administración de Empresas de la Cooperación Universitaria Americana- Colombia. Correo electrónico: cgonzalez@coruniamericana.edu.co ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-8803-6328>

3 Docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Simón Bolívar - Colombia. Correo electrónico: jaimediaz1@unisimonbolivar.edu.co ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3056-7222>

4 Administrador de Empresas, Especialista en Alta Gerencia. Director de investigaciones de la Escuela de Formación de Infantería de Marina - Colombia. Correo electrónico: oscar.fernandez@armada.mil.co ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-8673-5483>

profiles proposed by Miles and Snow, using the competitive factors of Robinson and Pearce. The instrument was applied to 60 Boutique hotels in the city. The data processing technique used was the analysis of means to characterize each competitive profile. As the main conclusion, it can be indicated that the Boutique hotels studied have a heterogeneous strategic profile; there is no predominant strategic profile in the sample studied.

Keywords

Strategy; Strategic Profiles; Competitive Factors; Hotels.

Introducción

El presente artículo se desarrolló en distintas etapas. En la primera etapa se reúnen los principales fundamentos teóricos de la estrategia pasando de lo más general hasta llegar a la particularidad de Miles & Snow, así como se analizan los resultados de estudios parecidos. Esto permite tener suficientes herramientas para abordar de la mejor manera los objetivos del estudio. Durante la segunda etapa se explican los aspectos metodológicos utilizados para la investigación; se desarrollan y explican especialmente los conceptos estadísticos necesarios para el análisis factorial. En la tercera etapa se muestran los resultados obtenidos de los datos después de usar el software para análisis estadístico SPSS, contrastando diferentes variables para poder llegar a conclusiones. La cuarta etapa sintetiza los análisis de los resultados a partir de cómo perciben los hoteles Boutique su perfil estratégico y los factores competitivos.

Antecedentes

En la actualidad las estructuras de mercado y las formas como compiten las empresas en sus industrias tienden a cambiar gracias a factores como la globalización, el desarrollo tecnológico industrial, los cambios en las políticas gubernamentales y el auge de las tecnologías de la información y las comunicaciones. El entorno en el que las empresas se desenvuelven no solamente es cada vez más complejo, sino dinámico y de alguna manera caótico. Las lógicas de competencia, organización y dirección de empresas empiezan a percibirse agotadas frente al nuevo contexto, lo que genera que las organizaciones comiencen a experimentar dilemas estratégicos en la toma de decisiones.

La tensión se hace evidente entre el problema empresarial en el que se define la función del dominio producto-mercado; el problema tecnológico en el que se define la elección de tecnologías de producción y distribución; y el problema administrativo en el que se seleccionan las áreas de innovación futura y se manifiesta la racionalización de la estructura y los procesos.

En este entorno complejo y dinámico, la estrategia emerge como un mecanismo coordinador que provee orden dentro del caos, como en su momento lo manifestaron Hafsi & Thomas (2005): la estrategia está hecha para el desorden y quizá indefinidos problemas de importancia en la dirección de empresas. La estrategia permite coordinar las capacidades científicas, técnicas de la organización con sus capacidades organizacionales, conjugando las áreas de oportunidad y los sectores de negocios en pro de una especialización inteligente.

Asimismo, desde la perspectiva de las configuraciones de Miles y Snow, (1978) existen cuatro tipos de perfiles de configuración estratégica que explican el comportamiento de las empresas en entornos competitivos, a saber: prospectivo, analizador, defensivo y reactivo. Dependiendo de la situación que atreviesen en el entorno y su posición competitiva en una industria las empresas pueden confeccionar sus estrategias según dichos perfiles.

En la ciudad de Barranquilla, Colombia, el turismo se ha venido explotando de manera significativa debido a la cantidad de eventos socio-culturales y empresariales que se llevan a cabo en ella; por esta razón la ciudad ha estimado que el desarrollo turístico es un eje estratégi-

co para la competitividad de la ciudad. Es así como los hoteles Boutique de la ciudad se ven en la necesidad de ser competitivos frente a las demandas del mercado.

En ese orden de ideas, los hoteles Boutique medianos y pequeños de la ciudad de Barranquilla, Colombia, enfrentan el reto de competir en un mercado que exige cumplir con factores de competitividad para mantenerse vigentes, tales como lo son la calidad del servicio, el desarrollo de nuevos e innovadores servicios, la productividad, el esfuerzo por reducir los costos, contar con un precio aceptable en el mercado, entre otros.

Es así como se hace necesario estudiar cómo se está manifestando el perfil de configuración estratégica de Miles & Snow en los hoteles Boutique pequeños y medianos como respuesta a entornos complejos y dinámicos en la ciudad. Se parte de una caracterización de la población y del análisis de los factores competitivos que emergen en la industria hotelera a través de técnicas estadísticas de procesamiento de datos extraídos por medio de instrumentos tipo encuesta que permiten obtener información de esta población.

Marco teórico

La estrategia como campo de estudio no puede confundirse con el concepto de la estrategia incorporada en los planes de acción, a pesar de que están vinculados y asociados a resultados como el desempeño, el posicionamiento, la rentabilidad superior del capital, la sostenibilidad de la ventaja y la supervivencia de la empresa en su respectivo entorno de competencia. Aquí es menester no confundir la estrategia con la táctica, y esta última con la estratagema, especialmente cuando se diseñan investigaciones que pretenden explicar el éxito o el fracaso de las empresas en sus respectivos territorios de competencia económica.

Un concepto básico es el propuesto por Carmona De Ríos (2018), que indica que las es-

trategias son la guía que emplean las organizaciones como medio para la consecución de sus metas u objetivos. Del Río Cortina, Cardona Arbeláez y Pérez Olascuaga (2018) consideran la estrategia como una necesidad propia de las organizaciones indistintamente de su área productiva, ya que la estrategia garantiza la consecución de los planes de las organizaciones.

Así las cosas, para el campo de la estrategia, es claro que la competencia empresarial puede ser comprendida y explicada desde la economía, la política, la antropología, la sociología y la psicología, considerando tres elementos críticos que emergen desde una sociedad de consumo en un mercado formador de precios: el comercio, el dinero y las instituciones de mercado. Por tanto, la creación de riqueza como un objetivo estratégico y motivador de la estrategia empresarial ya no depende solo de la tenencia de la tierra y sus recursos naturales básicos, también tiene que ver con la capacidad de las sociedades humanas para crear y desarrollar nuevos recursos, nuevas formas de consumo, nuevas formas de relacionamiento social, nuevas tecnologías, lo que lleva al desafío social de emprender nuevas formas de conocimiento de carácter productivo.

Por tanto, los escenarios de competencia empresarial en los que la estrategia toma sentido, contenido y proceso, además de mayor complejidad, se traducen en un mayor desafío para el estratega. Tiene que ver este con los factores delimitados por el tiempo, la tecnología dominante, la innovación y la comprensión de los mercados, en particular de los clientes.

De acuerdo con Hernández, Cardona y Del Río (2017), comprender un mercado que compete ya no basado en producto sino en conocimiento diferencial, innovación diferencial y consumos diferenciados, exige un esquema de competencia en el que las empresas trasladan su enfoque competitivo ya no en el portafolio de productos, sino en el portafolio de competencias centrales y capacidades distintivas desarrolladas en la organización

La estrategia se vincula entonces por su complejidad y su especificidad a un sistema global de negocios que, según Del Río Cortina, Sepúlveda Chaverra & Meriño Stand (2009), actúa en los niveles local, regional, nacional e internacional. De allí se desprende que, a mayor grado de complejidad e intensidad competitiva, los riesgos para las empresas aumentan al igual que su percepción de incertidumbre. Esto implica que el equilibrio no existe en los mercados, tan solo la posibilidad de balance temporal.

Por su parte Miles & Snow (1978) conciben la estrategia como pilar sobre el cual las organizaciones basan su diseño y enrutan la forma como realizan sus actividades. Esto último indica que existen varios caminos para conseguir a través de la estrategia el desempeño deseado. La postura permite el reajuste de la organización en los ámbitos de decisión-acción; su modelo de ajuste de la organización toma en consideración tres elementos claves (el empresarial, el ingenieril y el administrativo) que deben ser considerados al momento de determinar cuál es la estrategia más adecuada. Miles y Snow consideran que el elemento empresarial guarda vinculación directa con la elección del ámbito competitivo de la organización; el ingenieril hace referencia al diseño del sistema más adecuado para dar respuesta al ámbito competitivo seleccionado, y, por último, el administrativo, relacionado con la forma racional como la organización, genera la estabilidad adecuada que garantice el correcto desempeño de lo ingenieril y a su vez de lo empresarial.

Aspectos metodológicos

La investigación se desarrolla bajo el enfoque cuantitativo (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Batista Lucio, 2014), para lo cual se emplearán métodos para procesar los datos recopilados de la muestra de hoteles Boutique estudiados, todo ello con el fin de obtener una tabla con las medias de perfil estratégico vs. factores competitivos. El alcance de esta investigación es descriptivo: se caracteriza el sector hotelero de la ciudad de Barranquilla, Colombia.

Se identificó que el instrumento más adecuado para poder medir la configuración estratégica del sector a las luces de Miles & Snow es el modelo de validación utilizado por Dess y Davis (1984), que luego fue matizado por Robinson & Pearce (1988), usado inicialmente para identificar la tipología de estrategias genéricas de Porter (1980), a saber: calidad del producto, desarrollo de nuevos productos, productividad del negocio, esfuerzo continuo de reducción del costo, esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto, precio del producto, gama amplia de productos, esfuerzo por lograr una marca identificable, influencia en los canales de distribución, grandes esfuerzos por mejorar la validez de la materia prima, innovación en el proceso de fabricación, capacidades amplias de servicio al cliente, iniciativas concretas para lograr un equipo humano entrenado y experimentado, mantenimiento de niveles bajos de inventario, mejora de los productos existentes, innovación en técnicas y métodos de marketing, promoción y publicidad por encima de la media del sector, capacidad para fabricar productos especializados, especialización en segmentos geográficos, productos en segmentos de alto precio, esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad, esfuerzos para alcanzar una reputación

Este instrumento ha sido uno de los más usados en la literatura para validar, principalmente, los modelos de configuración estratégica de Porter, pero también para Miles y Snow se ha usado de manera consistente. Sin embargo, en la literatura encontrada este instrumento fue aplicado con pocas variaciones en la versión de Robinson y Pearce (1988) a empresas industriales y/o manufactureras, por lo cual se adaptó al sector de los hoteles Boutique, redactando nuevamente cada factor competitivo para que pudiera ser válido para organizaciones de servicio.

En las siguientes tres (3) secciones se incluyen 23 preguntas que evalúan los 22 factores competitivos de Dess y Davis (1984), luego matizados por Robinson & Pearce (1988), pero

adaptados para la prestación de servicios hoteleros. Se decidió eliminar el factor “grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas” por considerar que en cuestión de servicio esta no es determinante; sin embargo, en la revisión de literatura encontramos dos factores que son importantes para la configuración estratégica del sector que son: “amplitud de los tipos de clientes” y “capacidad utilizada”, los cuales se tomaron de un listado de factores de García Gómez (2002) adaptado de Miller (1986) que

cruzamos con los primeros, para así obtener el resultado final que se presenta en el estudio de 23 factores.

De acuerdo con las dimensiones que las empresas en su ciclo adaptativo deben tener en cuenta según Miles y Snow (empresarial, administrativa y tecnológica) se crearon las secciones mencionadas y se clasificaron los sectores competitivos dentro de cada uno, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 1. Clasificación de los factores competitivos

Item	Factor competitivo	Dimensión	Factor	Autor
1	El desarrollo de nuevos servicios es vital para el éxito empresarial de mi empresa	Empresarial	Desarrollo de nuevos servicios	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce
2	Desarrollo una estrategia agresiva de precios porque es un factor determinante en la competitividad de mi negocio	Empresarial	Precio	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce
3	Tengo una amplia gama de servicios para ser competitivos en mi sector de negocios	Empresarial	Gama amplia de servicios	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce
4	Hago esfuerzos constantes para lograr recordación de marca en el mercado	Empresarial	Esfuerzos por lograr una marca identificable	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce
5	Permanentemente estoy innovando en la forma de comercialización y promoción de mis servicios	Empresarial	Innovación en técnicas y métodos de marketing	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce
6	Destino más esfuerzos en promoción y publicidad que mi competencia	Empresarial	Promoción y publicidad por encima de la media del sector	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce
7	Mi hotel se encuentra ubicado en una zona que mis clientes consideran esencial para lo que buscan	Empresarial	Especialización en segmentos geográficos	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce
8	Mis servicios tienen un precio superior al que paga el consumidor promedio	Empresarial	Servicios en segmentos de alto precio	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce
9	Me esfuerzo para mejorar la calidad de mi publicidad	Empresarial	Esfuerzos por mejorar la calidad de la publicidad	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce
10	Implemento estrategias para mejorar la reputación de mi marca	Empresarial	Esfuerzos por mejorar reputación	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce

Item	Factor competitivo	Dimensión	Factor	Autor
11	Ofrezco servicios diseñados para todo tipo de clientes	Empresarial	Amplitud de los tipos de clientes	Garcia Gomez (2002) adaptado de Miller (1986:238) y Roth & Morrison (1992. P.480).
12	Implemento técnicas para reducir los errores en la prestación de mi servicio	Tecnológica	Calidad del servicio	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce
13	Procuro prestar el mejor servicio al menor costo posible	Tecnológica	Productividad del negocio	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce
14	Realizo esfuerzos constantes en la normalización (rutinas) y estandarización de mis procedimientos y protocolos	Tecnológica	Esfuerzo riguroso en establecimiento de procedimientos de calidad del servicio	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce
15	Estoy en la constante búsqueda de nuevas e innovadoras métodos o técnicas de prestar mis servicios	Tecnológica	Innovación en el proceso de prestación del servicio	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce
16	Utilizó métodos de inventario que me permiten mantener bajos niveles de stock en los insumos necesarios para prestar el servicio	Tecnológica	Mantenimiento de niveles bajos de inventarios	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce
17	Mis instalaciones están diseñadas para atender un selecto grupo de clientes	Tecnológica	Capacidad para prestar servicios especializados	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce
18	Mis instalaciones son suficientes para atender la demanda del mercado sin generar subutilización de las mismas	Tecnológica	Capacidad Utilizada	Garcia Gomez (2002) adaptado de Miller (1986:238) y Roth & Morrison (1992. P.480).
19	Tengo gran influencia sobre la forma en que son mercadeado mis servicios por parte de intermediarios (Agencias turísticas, aplicaciones, touroperadores, etc)	Administrativa	Influir en los canales de distribución	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce
20	He sido capaz de responder a todas las peticiones que me hacen mis clientes, evitando quejas e inconformismo	Administrativa	Capacidades amplias de servicio al cliente	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce
21	Tengo una política de constante revisión y reducción de costos	Administrativa	Esfuerzo continuo de reducción del costo	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce
22	Tengo una política de mejoramiento continuo en los procedimientos de prestación del servicio	Administrativa	Mejora de los servicios existentes	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce
23	Desarrollo en mi equipo de trabajo las competencias que se requieren para el ejercicio de sus funciones	Administrativa	Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	Dees & Davis matizado por Robinson & Pearce

Fuente: elaboración propia

Caracterización de los hoteles Boutique encuestados

Los resultados obtenidos permiten observar que hay una distribución equitativa entre los hoteles Boutique más jóvenes y los más antiguos (gráfico 1), de tal manera que el 30% de ellos tiene menos de 5 años de haberse constituido, el 20% entre 5 y 10 años, el 30% entre 10 y 20 años y el 20% más de 20 años.

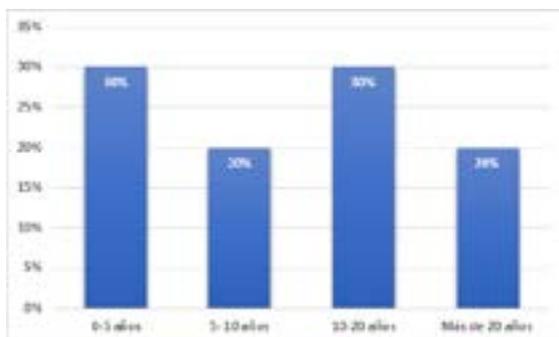


Gráfico 1. Tiempo de constitución de los hoteles Boutique

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, el 50% de los hoteles Boutique encuestados tiene menos de 20 empleados, el 20% tiene de 20 a 50 empleados, mientras que el 30% tiene entre 50 y 100 empleados, lo cual verifica lo que se observó en las bases de datos obtenidas, donde se plasma que el sector está compuesto principalmente de pequeños y medianos hoteles Boutique.

Perfil de configuración estratégica en términos de la clasificación de factores competitivos por dimensiones

A partir del análisis de las tablas cruzadas que entrega el SPSS se puede identificar cómo se relacionan cada uno de los factores competitivos con los diferentes perfiles estratégicos a través de los promedios de las respuestas. Los resultados obtenidos se resumen en la tabla 2

Conclusiones

La muestra estudiada permite observar que existe una heterogeneidad en las características de los hoteles Boutique, lo que lleva a considerar que no existe un perfil competitivo marcado y de fácil identificación. Por otra parte, de acuerdo con el análisis de datos se puede asegurar que los hoteles Boutique no tienen conocimiento de los rasgos diferenciales entre las estrategias defensivas y reactivas.

Algunos de los factores que son realmente tomados a consideración por los hoteles Boutique son: la ubicación geográfica (el objetivo de los mismos es ubicarse en lugares donde haya gran afluencia de clientes potenciales); la estandarización de procedimientos de operación, garantizando con esto la calidad del servicio, y un amplio portafolio de servicios con precios acordes con lo ofertado; todo ello para conseguir posicionamiento y mejoramiento de la reputación de la marca en su mercado objetivo

Asimismo, el valor de la marca cobra un papel muy importante en los hoteles encuestados; la innovación tiene mucho que ver con ese aspecto puesto que permea tanto la forma como se comercializa el servicio como la forma de ejecución en que este se da, acompañado de iniciativas por reducir costos para alcanzar mayores niveles de rentabilidad y por ende obtener competitividad.

Los factores con mayores asociaciones son la calidad del servicio con los esfuerzos rigurosos en establecimiento de procedimientos de calidad. De esto se puede inferir que la calidad del servicio está medida en estas organizaciones para estandarización de sus procesos, para lo cual se hace necesario abastecerse de un equipo humano completamente adiestrado y experimentado que pueda brindar experiencias de calidad en el servicio a los usuarios de los hoteles.

Tabla 2. Medias de perfil estratégico vs factores competitivos

Dimensión	Factor competitivo	Perfil estratégico			
		Defensivo	Analizador	Prospectivo	Reactivo
Empresarial	Desarrollo de nuevos servicios	4,33	5,00	4,33	5,00
	Precio	5,00	5,00	3,67	4,00
	Gama amplia de servicios	3,33	4,33	4,00	5,00
	Especialización en segmentos geográficos	4,67	4,67	4,67	5,00
	Servicios en segmento de alto precio	3,33	2,00	2,00	3,00
	Amplitud de los tipos de cliente	4,00	3,67	4,00	5,00
	Promedio de la dimensión	4,11	4,11	3,78	4,50
Tecnológica	Calidad del servicio	4,67	4,00	4,67	5,00
	Productividad del negocio	4,67	4,67	3,33	3,00
	Esfuerzos rigurosos en establecimiento de procedimientos de calidad en el servicio	4,67	4,33	5,00	5,00
	Mantenimiento de niveles bajos de inventarios	4,67	4,33	5,00	4,00
	Capacidad para prestar servicios especializados	3,67	4,00	5,00	4,00
	Capacidad utilizada	3,67	5,00	3,33	5,00
	Promedio de la dimensión	4,33	4,39	4,39	4,33
Administrativa	Influir en los canales de distribución	4,67	3,00	4,67	4,00
	Capacidades amplias de servicio al cliente	4,00	4,33	4,33	5,00
	Esfuerzo continuo de reducción del costo	3,67	4,00	4,33	4,00
	Innovación en el proceso de prestación del servicio	4,67	4,00	4,00	5,00
	Mejora de los servicios existentes	4,67	4,00	5,00	5,00
	Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	4,67	4,33	5,00	4,00
	Promedio de la dimensión	4,39	3,94	4,56	4,50
Posicionamiento	Esfuerzos por lograr una marca identificable	4,00	3,67	5,00	5,00
	Innovación en técnicas y métodos de marketing	4,00	3,33	5,00	4,00
	Promoción y publicidad por encima de la media del sector	4,00	2,33	3,67	4,00
	Esfuerzos por mejorar la calidad de la publicidad	4,33	2,67	5,00	4,00
	Esfuerzos por mejorar reputación	4,67	4,00	5,00	5,00
	Promedio de la dimensión	4,20	3,20	4,73	4,40

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por el SPSS

De la misma manera, existe una fuerte asociación entre la influencia que se pueda tener en los canales de distribución con la mejora de los servicios existentes y a su vez con el mejoramiento de la reputación del hotel. El uso de las TIC en este sector podría jugar un papel significativo en la prestación de los servicios.

La idea de lograr una marca identificable en los hoteles está íntimamente asociada con la innovación en técnicas y métodos que se empleen en los hoteles para vender sus servicios. Esto apoya la idea de potenciar la influencia sobre los canales de distribución con tecnologías de la información y las comunicaciones, trayendo como consecuencia el posicionamiento de marca.

Referencias

- Carmona de Ríos, C. (2018). ¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones?. *Revista Científica Anfíbios*, 1(1), 71-79. <https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n1.20>
- Del Río Cortina, J., Cardona Arbeláez, D., & Pérez Olascuaga, S. J. (2018). Estrategias diferenciadoras y generadoras de valor en economías emergentes. Caso: Manguicultores (Sucre-Colombia). *Saber, Ciencia y Libertad*, 13(1), 133-144. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2018v13n1.2083>
- Del Río Cortina, J., Sepúlveda Chaverra, J.D., & Meriño Stand, L.I. (2009). Propuesta de modelo de gestión estratégica en la filosofía empresarial en el sector turístico de la ciudad de Cartagena de Indias. *TURyDES*, 2(6). <https://www.eumed.net/rev/turydes/06/ccs.htm>
- Dess, G.G. & Davis, P. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488. <https://doi.org/10.5465/256040>
- García Gómez, M.C. (2002). La medida de la estrategia competitiva: Revisión teórica y evidencia empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 79-96. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/634177.pdf>
- Hafsi, T., & Thomas, H., (2005). The Field of Strategy: in Search of a Walking Stick. *European Management Journal*, 23(5), 507-519. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.09.006>
- Hernández, Hugo G, Cardona, Diego A, & Del Rio, Jorge L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información tecnológica*, 28(5), 15-22. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Miller, D. (1986). Configuration of strategy and structure: Towards and synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070305>
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Processes*. McGraw Hill.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Robinson, R.B., & Pearce, J.A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, 9(1), 43-60. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090105>
- Roth, K., & Morrison, A. J. (1992). Business-level competitive strategy: a contingency link to internationalization. *Journal of Management*, 18(3), 473-487. <https://doi.org/10.1177/014920639201800303>