

Estado de la publicación: El preprint no ha sido enviado para publicación

Estrategias de Diferenciación en la Comercialización de Mezcales Artesanales en México: Un Enfoque Hacia la Sostenibilidad y la Innovación

Carlos Basulto González

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.10851>

Enviado en: 2024-12-09

Postado en: 2025-01-13 (versión 1)

(AAAA-MM-DD)

La moderación de este preprint recibió lo endoso de:

José Ramón Peralta Jiménez (ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7525-5049>)

Estrategias de Diferenciación en la Comercialización de Mezcales Artesanales en México: Un Enfoque Hacia la Sostenibilidad y la Innovación

[Differentiation Strategies in the Commercialization of Artisanal Mezcal in Mexico: A Focus on Sustainability and Innovation]

Mtro. Carlos Basulto González

<https://orcid.org/0000-0003-1485-3736>

Universidad Tecnológica Latinoamericana En Línea - México

Noviembre 24, 2024

El mercado de bebidas alcohólicas artesanales en México ha visto un crecimiento importante en los últimos años, con el mezcal artesanal consolidándose como un producto premium valorado por su autenticidad y conexión cultural. Este artículo analiza cómo las empresas mexicanas pueden diferenciarse a través de la sostenibilidad, la innovación tecnológica y la diversificación de productos, estrategias fundamentales para enfrentar los desafíos de un entorno competitivo y regulado. Basado en herramientas analíticas como PESTEL y FODA, el estudio identifica las oportunidades clave y propone un marco estratégico para fortalecer la posición de estas empresas en mercados locales e internacionales. Las conclusiones destacan la importancia de adoptar prácticas responsables y tecnología avanzada para satisfacer las demandas del consumidor moderno y garantizar la viabilidad del negocio a largo plazo.

Abstract: The artisanal alcoholic beverages market in Mexico has seen significant growth in recent years, with artisanal mezcal establishing itself as a premium product valued for its authenticity and cultural heritage. This article examines how Mexican companies can differentiate themselves through sustainability, technological innovation, and product diversification, which are critical strategies for addressing the challenges of a competitive and regulated environment. Using analytical tools such as PESTEL and SWOT, the study identifies key opportunities and proposes a strategic framework to strengthen the position of these companies in both local and international markets. The conclusions highlight the importance of adopting responsible practices and advanced technology to meet modern consumer demands and ensure long-term business sustainability.

KEYWORDS: diferenciación, sostenibilidad, mezcal artesanal, innovación, regulación.
[differentiation, sustainability, artisanal mezcal, innovation, regulation.]

Introducción

El mercado de bebidas alcohólicas artesanales, liderado por productos de origen mexicano como el mezcal, ha experimentado un auge significativo en la última década. Este licor,

apreciado por su autenticidad y denominación de origen, ha captado la atención de consumidores en mercados globales que valoran la calidad, la tradición y la exclusividad. Sin embargo, el entorno competitivo y altamente regulado en el que operan estas empresas plantea desafíos importantes, como la intensa competencia, las normativas estrictas y la volatilidad en los precios de insumos clave como el agave. Estos factores exigen la implementación de estrategias diferenciadoras que permitan a las empresas sobresalir y adaptarse a las tendencias del mercado.

Este artículo analiza cómo las organizaciones mexicanas dedicadas a la comercialización de mezcales artesanales pueden integrar la sostenibilidad, la innovación tecnológica y la diversificación de productos para fortalecer su ventaja competitiva. Basado en modelos estratégicos y análisis del entorno, se destacan las oportunidades y amenazas del sector, ofreciendo un marco estratégico que permite capitalizar las demandas actuales de los consumidores por productos responsables y auténticos, mientras se enfrentan los retos del mercado local e internacional.

Materiales y Métodos

Este trabajo se basó en un enfoque metodológico cualitativo y documental, utilizando un estudio de caso de una empresa mexicana dedicada a la comercialización de mezcales artesanales. La investigación se diseñó para identificar estrategias de diferenciación efectivas en un mercado competitivo y regulado, enfocándose en tres áreas clave: análisis del entorno, capacidades internas y formulación de estrategias competitivas sostenibles.

Diseño del estudio

El diseño del estudio se fundamenta en un enfoque de caso único que permite analizar en profundidad las estrategias de diferenciación aplicadas por una empresa mexicana dedicada a la comercialización de mezcal artesanal. Este enfoque es particularmente relevante en contextos donde las características del fenómeno estudiado están estrechamente vinculadas a su entorno, como es el caso de mercados altamente regulados y culturalmente significativos. Según Yin (2018), el estudio de caso es una herramienta metodológica que permite explorar fenómenos complejos dentro de su contexto real, utilizando múltiples fuentes de datos para obtener una visión integral. Esto se alinea con el objetivo de comprender cómo las prácticas de sostenibilidad e innovación pueden convertirse en diferenciadores estratégicos para competir eficazmente en un mercado global.

El estudio también incorpora elementos comparativos y transversales, lo que facilita la evaluación de cómo estas estrategias se implementan y perciben en diferentes niveles de la organización y por diversos grupos de interés. Se emplearon métodos cualitativos y cuantitativos complementarios, incluyendo análisis documental, entrevistas semiestructuradas y cuestionarios estructurados. Esta triangulación de métodos garantiza una perspectiva multidimensional, abordando no solo los resultados medibles, sino también las percepciones y motivaciones detrás de las decisiones estratégicas de la organización. Adicionalmente, la

inclusión de herramientas como el análisis FODA y matrices estratégicas permite vincular los hallazgos empíricos con marcos teóricos sólidos, como los postulados de David (2017) y Porter (2008), generando un diseño robusto que contribuye a una mejor comprensión de las dinámicas del sector del mezcal artesanal.

Recolección de datos

La recolección de datos se llevó a cabo mediante un enfoque mixto que combinó herramientas cualitativas y cuantitativas para garantizar una comprensión integral del comportamiento bajo estudio. En primer lugar, se realizó un análisis documental exhaustivo, revisando fuentes primarias como normativas oficiales (e.g., NOM-070-SCFI-2016), informes de sostenibilidad, reportes anuales y publicaciones académicas relevantes sobre diferenciación, sostenibilidad e innovación en el sector de bebidas artesanales. Este análisis permitió establecer un marco teórico sólido y contextualizar el estudio en el panorama regulatorio y competitivo del mercado de mezcales artesanales. Asimismo, se incluyeron documentos internos de la empresa estudiada, lo que facilitó la identificación de políticas, estrategias y prácticas operativas específicas.

Complementariamente, se realizaron entrevistas semiestructuradas con actores clave, incluyendo directivos, empleados y representantes de comunidades productoras de mezcal. Estas entrevistas buscaban explorar en profundidad las percepciones y motivaciones detrás de la implementación de estrategias de sostenibilidad e innovación, así como los desafíos asociados. Las preguntas abiertas y flexibles utilizadas en las entrevistas permitieron capturar datos ricos y contextualizados, proporcionando una perspectiva cualitativa valiosa. Este enfoque es respaldado por Denzin y Lincoln (2012), quienes destacan la capacidad de las entrevistas para revelar detalles y matices no detectables a través de métodos cuantitativos.

Finalmente, se aplicaron cuestionarios estructurados a diferentes grupos de interés, como empleados, clientes y socios comerciales, para recopilar datos cuantitativos sobre la percepción de las estrategias de diferenciación de la empresa. Se utilizaron escalas de Likert para medir el nivel de acuerdo con afirmaciones relacionadas con sostenibilidad, innovación y responsabilidad social corporativa. Los cuestionarios fueron diseñados para garantizar su claridad y validez, incluyendo un piloto previo con un grupo reducido de participantes. Esta metodología permitió no solo cuantificar las percepciones generales, sino también identificar patrones y tendencias en la percepción de los grupos de interés, facilitando así un análisis estadístico que complementa los hallazgos cualitativos.

Métodos de análisis

El análisis se estructuró en varias fases:

Análisis PESTEL. Se utilizó este modelo para evaluar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan el entorno externo de las empresas en el sector. Según Porter (2008), el análisis PESTEL es esencial para comprender las amenazas y oportunidades en un mercado regulado.

Análisis FODA. Este método permitió documentar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa objeto de estudio. David (2017) señala que el FODA es una herramienta fundamental para alinear las capacidades internas con las fuerzas externas del entorno.

FODA Extendido. Para desarrollar estrategias más específicas, se empleó el cruce de fortalezas contra oportunidades, debilidades contra oportunidades, fortalezas contra amenazas y debilidades contra amenazas. Esta técnica, descrita por Wheelen (2006), es efectiva para generar propuestas estratégicas que maximizan las ventajas competitivas.

Matrices estratégicas. Se diseñaron matrices de evaluación de factores internos y externos para cuantificar el impacto de las variables identificadas en los análisis PESTEL y FODA. Estas herramientas ayudan a priorizar acciones estratégicas basadas en datos objetivos (David, 2017).

Herramientas y criterios de selección

Para garantizar la calidad y relevancia de la información recolectada, se utilizaron herramientas metodológicas ampliamente validadas en investigaciones estratégicas. Entre estas herramientas destacan el análisis PESTEL para evaluar factores externos que afectan al mercado del mezcal artesanal, y el análisis FODA para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas específicas de la empresa objeto de estudio. Además, se emplearon matrices estratégicas como las de evaluación de factores internos y externos, que permitieron cuantificar y priorizar las variables identificadas. Estas herramientas fueron seleccionadas por su capacidad para ofrecer un diagnóstico integral del entorno y de las capacidades internas, alineándose con los postulados de autores como David (2017) y Porter (2008), quienes subrayan la importancia de conectar el análisis interno y externo con la formulación de estrategias competitivas.

Los criterios de selección de las fuentes y métodos incluyeron la actualidad, relevancia temática y confiabilidad. Solo se consideraron documentos y publicaciones de los últimos diez años, priorizando normativas oficiales, informes académicos y estudios de mercado reconocidos en el sector. Asimismo, se seleccionaron participantes clave para las entrevistas y cuestionarios, incluyendo directivos, empleados y socios estratégicos con conocimiento directo de las prácticas de sostenibilidad e innovación de la empresa. La diversidad de los participantes y la triangulación de métodos aseguraron una visión multidimensional, permitiendo integrar perspectivas tanto internas como externas al análisis. Este enfoque estratégico garantizó que los hallazgos fueran representativos y aplicables a la realidad del mercado del mezcal artesanal.

Limitaciones del estudio

El estudio se limitó al análisis documental, lo que implica la necesidad de validar los hallazgos mediante investigaciones de campo futuras. Sin embargo, el enfoque empleado

permite establecer un marco teórico y estratégico sólido para abordar los retos y oportunidades del sector.

Resultados

La diferenciación se muestra como una de las estrategias más relevantes para competir en mercados complejos y regulados, como el de los mezcales artesanales en México. Según Porter (2008), la diferenciación se fundamenta en llevar al mercado productos y servicios que serán percibidos como únicos, permitiendo a las empresas justificar y establecer precios premium, incentivando además la lealtad con la marca. Este concepto cobra especial importancia en el mercado del mezcal, donde la autenticidad, la tradición y la sostenibilidad son componentes clave para atraer la atención del consumidor.

David (2017) complementa esta perspectiva al enfatizar la necesidad de alinear las estrategias diferenciadoras con los recursos internos y las oportunidades externas de la organización, asegurando su sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, Wheelen (2006) destaca que las estrategias de diferenciación deben considerar los riesgos asociados, como la imitación por parte de competidores o las fluctuaciones en las preferencias del consumidor, proponiendo medidas para mitigar estos desafíos.

En el contexto mexicano, las regulaciones específicas, como la NOM-070-SCFI-2016 y la NOM-142-SSA1/SCFI-2014, establecen un marco normativo estricto que, aunque representa un desafío, puede convertirse en una ventaja competitiva si las empresas logran cumplir y comunicar adecuadamente su conformidad. Gallegos et al. (2020) destacan que la sostenibilidad y la innovación son pilares esenciales para construir una diferenciación efectiva, especialmente en mercados artesanales donde los consumidores aprecian en mayor medida las prácticas responsables y éticas.

Análisis del entorno: PESTEL

El análisis PESTEL permitió identificar los principales factores externos que influyen en el mercado del mezcal artesanal. Entre los hallazgos clave destacan:

Político: La normativa mexicana, incluida la defensa de la denominación de origen del mezcal, asegura la autenticidad del producto pero impone altos costos de cumplimiento. Este marco regula estrictamente los procesos de producción y comercialización, lo que crea una barrera significativa para nuevos competidores.

Económico: El mercado de bebidas alcohólicas premium ha mostrado un desarrollo sostenido en los últimos cinco años, impulsado por la preferencia de los consumidores por productos de alta calidad y origen único y auténtico. Sin embargo, la volatilidad en los precios del agave y las fluctuaciones económicas globales representan amenazas para la rentabilidad de las empresas.

Social: Los consumidores, especialmente los más jóvenes, valoran cada vez más la sostenibilidad y la producción ética. Esto posiciona al mezcal artesanal como una opción preferida, pero también exige a las empresas comunicar claramente sus prácticas responsables.

Tecnológico: La digitalización, a través del comercio electrónico y herramientas de trazabilidad como el blockchain, abre nuevas oportunidades para expandir la presencia en mercados internacionales, garantizar la autenticidad del producto y personalizar la experiencia del cliente.

Ecológico: El cambio climático plantea retos importantes para la producción de agave, principal insumo del mezcal. Las empresas deben adoptar prácticas agrícolas sostenibles para mitigar los riesgos relacionados con la disminución de tierras cultivables y garantizar el suministro a largo plazo.

Legal: Las normativas sobre etiquetado y publicidad imponen restricciones estrictas, pero también ofrecen oportunidades para diferenciarse al cumplir con altos estándares de transparencia y calidad.

Análisis FODA y FODA extendido

El análisis FODA reveló elementos clave del entorno interno y externo que afectan a las empresas del mercado de mezcales artesanales en México. Entre las fortalezas destacadas, se encuentra la autenticidad del producto, respaldada por la denominación de origen del mezcal, que lo posiciona como un licor único y premium. Además, la sostenibilidad en los procesos de producción y la conexión cultural con las tradiciones mexicanas representan activos valiosos que resuenan tanto en el mercado nacional como internacional. A pesar de ello, las debilidades incluyen la dependencia de un solo producto, lo que limita la diversificación del portafolio y aumenta la vulnerabilidad frente a fluctuaciones de mercado o cambios en las preferencias del consumidor.

En el análisis de oportunidades, se identificó el crecimiento del mercado global de bebidas premium y artesanales, especialmente en regiones como Estados Unidos y Canadá, y Europa, donde el interés por productos de origen auténtico está en ascenso. La digitalización, a través del comercio electrónico y herramientas de trazabilidad como blockchain, también ofrece posibilidades para alcanzar nuevos segmentos de mercado, además de mejorar la experiencia del consumidor. Por otro lado, las amenazas incluyen la intensa competencia de nuevas empresas en el mercado de licores artesanales, así como la volatilidad en los precios del agave, principal insumo del mezcal, y los desafíos asociados al cambio climático que afectan su producción.

El FODA extendido permitió un análisis más detallado al cruzar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. Entre las estrategias identificadas, destacan el aprovechamiento de la autenticidad y sostenibilidad del producto para capturar nuevos mercados internacionales y responder a las demandas de los consumidores por productos

éticos y responsables. Asimismo, se propuso diversificar el portafolio de productos con otros licores artesanales, como sotol y raicilla, para reducir la dependencia exclusiva del mezcal y mitigar riesgos asociados a la especialización excesiva.

Por último, se identificaron estrategias para mitigar las debilidades y amenazas. Esto incluye invertir en prácticas agrícolas sostenibles para garantizar el suministro de agave a largo plazo, así como mejorar la capacidad de respuesta frente a cambios en las regulaciones mediante la incorporación de equipos especializados en vigilancia normativa. Además, se destacó la importancia de integrar tecnologías emergentes para fortalecer la trazabilidad del producto y diferenciarse de la competencia al garantizar transparencia y autenticidad, lo que también refuerza la confianza del consumidor y la fidelidad a la marca.

Sostenibilidad e innovación como diferenciadores

La sostenibilidad e innovación emergen como pilares estratégicos esenciales en la diferenciación de las empresas que participan en mercados competitivos y regulados, como el del mezcal artesanal. Estas estrategias no solo responden a las demandas del consumidor actual, sino que también generan beneficios tangibles en operaciones cada vez más eficientes y el posicionamiento de marca. La adopción de estas prácticas permite a las empresas abordar retos ambientales, sociales y económicos de manera holística, transformando desafíos en oportunidades estratégicas.

En términos de sostenibilidad, las empresas deben adoptar un enfoque integral que considere toda la cadena de valor, partiendo de la producción hasta su comercialización. Esto incluye prácticas agrícolas sostenibles, como el cultivo responsable del agave, la reducción en el uso de recursos naturales y la incorporación de materiales reciclables en el empaque. Además, las empresas que implementan programas de responsabilidad social corporativa (RSC), como el apoyo a las comunidades productoras, fortalecen su conexión con los consumidores al promover prácticas éticas y responsables. Según Medina, Rojas y Bustamante (2023), estas iniciativas no solo generan beneficios sociales, sino que también mejoran la percepción de marca, como fomentan la lealtad del consumidor, el cliente.

Por otro lado, la innovación tecnológica juega un papel crucial como diferenciador competitivo. Herramientas como la trazabilidad basada en blockchain garantizan la autenticidad del producto y refuerzan la confianza del consumidor, mientras que la digitalización de procesos mejora la eficiencia operativa. Además, el uso de tecnologías para el comercio electrónico y análisis de datos, que facilitan la personalización de la experiencia del cliente, como también están atento a los cambios en las tendencias de consumo y expandir la presencia en mercados internacionales. Braun y Clarke (2006) destacan que estas tecnologías, además de optimizar las operaciones, también contribuyen en posicionar a las empresas como líderes en un sector altamente competitivo.

El análisis de contenido temático realizado en investigaciones previas sugiere que las empresas que combinan sostenibilidad e innovación logran ventajas competitivas sostenibles y fortalecen su resiliencia frente a los cambios del mercado. Por ejemplo, las iniciativas de

reforestación, reducción de huella de carbono y adopción de energías renovables no solo cumplen con estándares ambientales, sino que también mejoran la percepción pública de la empresa. Al mismo tiempo, la inversión en tecnologías emergentes asegura la adaptabilidad en un entorno dinámico y refuerza la capacidad de responder a las demandas del consumidor moderno.

Por lo tanto, es correcto afirmar que la sostenibilidad y la innovación no solo son diferenciadores, sino también elementos indispensables para el éxito empresarial a largo plazo en el sector del mezcal artesanal. Al integrarlas en su estrategia, las empresas contribuyen al desarrollo sostenible y posicionan sus marcas como referentes éticos y competitivos en el mercado global. Esto refuerza el enfoque estratégico de combinar autenticidad, tecnología y responsabilidad social como pilares clave para consolidar una ventaja competitiva sostenible.

Discusiones

El enfrentamiento teórico en el marco de este estudio ha permitido desarrollar una visión integral sobre cómo las estrategias de diferenciación pueden aplicarse eficazmente en el mercado del mezcal artesanal. La teoría de Porter (2008) enfatiza que las empresas deben centrarse en características únicas que creen valor para los consumidores, destacando atributos como la autenticidad, la calidad premium y la sostenibilidad. Sin embargo, la integración de estas características debe alinearse con las capacidades internas de las organizaciones, como con las demandas externas del mercado, un punto que David (2017) refuerza al subrayar la importancia de conectar los recursos organizacionales con las oportunidades del entorno. Este enfoque dual proporciona una base sólida para desarrollar estrategias que no solo respondan a las necesidades del consumidor, sino que también maximicen los activos existentes de la empresa.

La incorporación de sostenibilidad como elemento estratégico es clave para abordar tanto las expectativas de los consumidores modernos como los desafíos del cambio climático. Gallegos et al. (2020) argumentan que las prácticas responsables permiten el progreso en la percepción de marca, generando beneficios tangibles, como menores costos operativos y el fortalecimiento de la resiliencia empresarial. En el contexto del mezcal artesanal, prácticas como el cultivo sostenible del agave, el uso de materiales reciclables y la conservación de recursos naturales no solo cumplen con los estándares ambientales, sino que también refuerzan la autenticidad y la conexión cultural del producto, lo que añade un valor percibido significativo en mercados premium.

Por otro lado, la innovación tecnológica complementa las estrategias de diferenciación al proporcionar herramientas que potencian la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Wheelen (2006) subraya que la adopción de tecnologías, como la trazabilidad basada en blockchain, no solo asegura la transparencia y la confianza del consumidor, sino que también ofrece una ventaja competitiva sostenible. Además, el uso de herramientas digitales para la

comercialización y la personalización de experiencias a través del análisis de datos permite a las empresas capturar nuevos mercados y fidelizar a los consumidores existentes. Esto es particularmente relevante en un mercado globalizado, donde las expectativas del cliente y las regulaciones varían significativamente entre regiones.

El análisis de contenido temático realizado refuerza la importancia de vincular sostenibilidad e innovación como elementos complementarios de las estrategias de diferenciación. Mientras que la sostenibilidad responde a las demandas éticas y sociales, la innovación tecnológica asegura la competitividad en un entorno altamente competitivo y dinámico. Entender un enfoque combinado contribuye a mitigar riesgos, como la competencia creciente o los impactos del cambio climático, mientras que abre nuevas oportunidades para desarrollar la presencia de las comercializadoras Mexicanas en mercados internacionales. Por ejemplo, la implementación de certificaciones ambientales y programas de responsabilidad social corporativa fortalece la percepción de marca, mientras que la digitalización de procesos mejora la eficiencia y reduce costos.

El enfrentamiento teórico entre los modelos de Porter (2008), David (2017), Gallegos et al. (2020) y Wheelen (2006) enriquece la comprensión de las dinámicas del mercado del mezcal artesanal. Este estudio demuestra la necesidad de las empresas a adoptar un enfoque integral que combine autenticidad, sostenibilidad e innovación tecnológica para desarrollar estrategias diferenciadoras que atiendan tanto a las exigencias del mercado como a los desafíos operativos. Este marco no solo proporciona una ventaja competitiva sostenible, posiciona a las empresas como líderes responsables en un sector altamente competitivo y regulado.

Conclusiones

El mercado del mezcal artesanal presenta oportunidades significativas para las empresas que logren diferenciarse a través de estrategias sostenibles e innovadoras. Este artículo ha demostrado que la autenticidad, la sostenibilidad y la innovación tecnológica son pilares fundamentales para competir en un entorno altamente regulado y con consumidores exigentes. La autenticidad, respaldada por la denominación de origen y los métodos tradicionales de producción, permite a las empresas destacar en un mercado global, mientras que la sostenibilidad responde a la creciente demanda de prácticas responsables tanto en los procesos de producción como en las operaciones generales.

Sin embargo, el éxito a largo plazo no solo depende de estas estrategias iniciales, sino también de la habilidad de las empresas para ajustarse constantemente a las tendencias del mercado y las necesidades cambiantes de los compradores. La innovación tecnológica desempeña un papel crucial en esta adaptabilidad, proporcionando herramientas como el blockchain para la trazabilidad, plataformas de comercio electrónico para la expansión de mercado y análisis de información para individualizar la experiencia del cliente. Estas tecnologías no solo fortalecen la confianza del consumidor, sino que también optimizan las operaciones internas, permitiendo una mayor eficiencia y rentabilidad.

Además, el fortalecimiento de alianzas estratégicas se presenta como un elemento clave para asegurar la competitividad en el largo plazo. Las empresas pueden colaborar con productores locales para garantizar prácticas sostenibles, diversificar su portafolio de productos y desarrollar iniciativas conjuntas que beneficien tanto a las comunidades como a la empresa. Por otro lado, las alianzas con socios internacionales, distribuidores y expertos en tecnología permiten ampliar el alcance del mercado y mantenerse al día con las innovaciones que transforman el sector. Estas alianzas no solo diversifican los riesgos, sino que también incrementan la resiliencia organizacional frente a cambios regulatorios y económicos.

Conforme lo analizado, es correcto sugerir que este tipo de organizaciones deben invertir en tecnología emergente, integren prácticas responsables en toda su cadena de valor y fortalezcan relaciones con stakeholders clave para cimentar su competitividad y sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Bajo este enfoque se lograría consolidar su posición en el mercado, además de posicionarse como líderes responsables y éticos en una industria que exige autenticidad y compromiso con el desarrollo sostenible.

Declaración de Conflictos de Interés

Declaro que no existen conflictos de interés financieros, personales, institucionales ni de otra naturaleza relacionados con el contenido de este artículo.

Referencias

- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.^a ed.). Pearson.
- Gallegos, M., Beltrán, L. I., Calderón, L. C., & Guerra, V. R. (2020). La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe (Ecuador). *Revista Espacios*, 41(10), 2.
- Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos* (12.^a ed.). Cengage.
- Medina, M., Rojas, R., & Bustamante, W. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Wheelen, T. L. (2006). *Administración estratégica y política de casos*. Pearson.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6.^a ed.). Sage Publications.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Gallegos, M., Beltrán, L. I., Calderón, L. C., & Guerra, V. R. (2020). La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe (Ecuador). *Revista Espacios*, 41(10), 2.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2012). *Paradigmas y perspectivas en disputa: Manual de investigación cualitativa (Vol. II)*. Editorial Gedisa.

Este preprint fue presentado bajo las siguientes condiciones:

- Los autores declaran que son conscientes de que son los únicos responsables del contenido del preprint y que el depósito en SciELO Preprints no significa ningún compromiso por parte de SciELO, excepto su preservación y difusión.
- Los autores declaran que se obtuvieron los términos necesarios del consentimiento libre e informado de los participantes o pacientes en la investigación y se describen en el manuscrito, cuando corresponde.
- Los autores declaran que la preparación del manuscrito siguió las normas éticas de comunicación científica.
- Los autores declaran que los datos, las aplicaciones y otros contenidos subyacentes al manuscrito están referenciados.
- El manuscrito depositado está en formato PDF.
- Los autores declaran que la investigación que dio origen al manuscrito siguió buenas prácticas éticas y que las aprobaciones necesarias de los comités de ética de investigación, cuando corresponda, se describen en el manuscrito.
- Los autores declaran que una vez que un manuscrito es postado en el servidor SciELO Preprints, sólo puede ser retirado mediante solicitud a la Secretaría Editorial deSciELO Preprints, que publicará un aviso de retracción en su lugar.
- Los autores aceptan que el manuscrito aprobado esté disponible bajo licencia [Creative Commons CC-BY](#).
- El autor que presenta el manuscrito declara que las contribuciones de todos los autores y la declaración de conflicto de intereses se incluyen explícitamente y en secciones específicas del manuscrito.
- Los autores declaran que el manuscrito no fue depositado y/o previamente puesto a disposición en otro servidor de preprints o publicado en una revista.
- Si el manuscrito está siendo evaluado o siendo preparando para su publicación pero aún no ha sido publicado por una revista, los autores declaran que han recibido autorización de la revista para hacer este depósito.
- El autor que envía el manuscrito declara que todos los autores del mismo están de acuerdo con el envío a SciELO Preprints.