

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ



Modalidad de titulación:

Artículo Científico

Título de la investigación:

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD EN ACADEMIAS
DE DANZA DE MANTA

Autor:

Doménica Monserrate Briones Pincay.

Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio

Carrera Administración de Empresas

Tutora:

Ing. María Beatriz Santos Vélez, Mgp.

Manta – Manabí – Ecuador

2026- 1

	NOMBRE DEL DOCUMENTO:	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	CERTIFICADO DE TUTOR(A).	
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular en modalidad de artículo científico bajo la autoría de la estudiante **BRIONES PINCAY DOMENICA MONSERRATE**, legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2026 - 1, cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto es **"ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACION PARA LA COMPETITIVIDAD EN ACADEMIAS DE DANZA EN MANTA"**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 16 de julio de 2026.

Lo certifico,



Ing. María Beatriz Santos Vélez, Mgp.

Docente Tutora

Área: Carrera Administración de Empresas

Domenica Briones

ID : e99b635c7cccf692abb34988bb5b78a396b1451d



Nombre del fichero : Domenica Briones.txt Tamaño del archivo original : 844,94 kB Número de palabras : 5853	Depositante : MARIA BEATRIZ SANTOS VELEZ Fecha de depósito : 17 de julio de 2026 Tipo de carga : interface fecha de fin de análisis : 17 de julio de 2026
--	---

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Similitudes

<1%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.

Detección de IA

5%

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.
Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.

Idiomas no reconocidos

2%

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.
Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.

No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Textos entre comillas

0%

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

Similitudes

<1%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Fuente con similitudes fortuitas

Nº		Descripciones	Similitudes	Ubicaciones
1		Documento de otro usuario #80a40b Viene de de otro grupo	<1%	
2		Nuevos horizontes en el desarrollo de la sociedad de la informació... revistas.usal.es/index.php/eks/article/download/19151/19242	<1%	
3		Documento de otro usuario #2302cc Viene de de otro grupo	<1%	
4		LOS RECURSOS HUMANOS BAJO EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DE LOS... www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-680520160002...	<1%	
5		Documento de otro usuario #164e0d Viene de de otro grupo	<1%	

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Briones Pincay Doménica Monserrate, con cédula de identidad N° 1350538631, declaro que el presente trabajo de titulación: "Estrategias de diferenciación para la competitividad en academias de danza de Manta" cumple con los requerimientos que la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de titulación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.

Doménica Briones

Briones Pincay Doménica Monserrate

C.I.: 1350538631

E-mail: e1350538631@live.uleam.edu.ec

Celular: 0984033819

DOI:

**ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN PARA LA
COMPETITIVIDAD EN ACADEMIAS DE DANZA EN MANTA**

**ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN PARA LA
COMPETITIVIDAD**

AUTORES:

Doménica Monserrate Briones Pincay ¹

María Beatriz Santos Velez ²

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA:

e1350538631@live.uleam.edu.ec , 0984033819

Fecha de recepción: 10/07/2026

Fecha de aceptación: 10/07/2026



¹ Doménica Monserrate Briones Pincay, Estudiante de la carrera de Administración de empresas, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, e1350538631@live.uleam.edu.ec, <https://orcid.org/0009-0007-1553-8275> , Manabí, Ecuador

² María Beatriz Santos Velez, Ingeniera en Administración de empresas
Magíster en Gestión de Proyectos, Docente Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí,
manab.santos@uleam.edu.ec , <https://orcid.org/0009-0004-4668-2163> , Manabí, Ecuador

© Vicerrectorado Académico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.



RESUMEN/RESUMO

La presente investigación tuvo como objetivo analizar las estrategias de diferenciación y su relación en la competitividad de las academias de danza de la ciudad de Manta. El estudio surge ante el crecimiento de la oferta de servicios de formación artística y la necesidad de que estas organizaciones desarrollen ventajas competitivas sostenibles mediante propuestas de valor diferenciadas. La investigación se fundamentó en la teoría de la ventaja competitiva, la teoría de los recursos y capacidades y el marketing de servicios, considerando que la innovación, la calidad, la experiencia del cliente y la identidad institucional son factores esenciales para el posicionamiento organizacional. Se empleó un enfoque cualitativo con diseño exploratorio-descriptivo y estudio de caso múltiple. La población estuvo conformada por once academias de danza del cantón Manta, mientras que la muestra se seleccionó de forma intencional, incluyendo directores y administradores de seis academias representativas. Como técnicas de recolección de información se utilizaron entrevistas semiestructuradas y observación directa. Los resultados evidenciaron que las principales estrategias de diferenciación se relacionan con la innovación permanente, la atención personalizada, la diversificación de la oferta académica, la capacitación docente, el uso del marketing digital, la participación en eventos culturales y la incorporación de servicios complementarios. Asimismo, se identificó que la competitividad depende no solo de la calidad técnica de la enseñanza, sino también de la capacidad para generar experiencias de valor y adaptarse a las nuevas demandas del mercado. Se concluye que las estrategias de diferenciación fortalecen el posicionamiento, favorecen la captación y fidelización de estudiantes y constituyen un elemento esencial para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento competitivo de las academias de danza de la ciudad de Manta.

Palabras clave: estrategias de diferenciación, competitividad, academias de danza, marketing de servicios, innovación.

DIFFERENTIATION STRATEGIES FOR COMPETITIVENESS IN DANCE ACADEMIES IN MANTA

ABSTRACT

This research aimed to analyze differentiation strategies and their impact on the competitiveness of dance academies in the city of Manta. The study arose from the growth in the supply of artistic training services and the need for



these organizations to develop sustainable competitive advantages through differentiated value propositions. The research was based on the theory of competitive advantage, the resource-based view, and services marketing, considering innovation, quality, customer experience, and institutional identity as essential factors for organizational positioning. A qualitative approach with an exploratory-descriptive design and multiple case study was employed. The population consisted of eleven dance academies in the Manta canton, while the sample was selected purposively, including directors and administrators from six representative academies. Semi-structured interviews and direct observation were used as data collection techniques. The results showed that the main differentiation strategies are related to continuous innovation, personalized attention, diversification of academic offerings, teacher training, the use of digital marketing, participation in cultural events, and the incorporation of complementary services. Furthermore, it was identified that competitiveness depends not only on the technical quality of instruction but also on the ability to generate valuable experiences and adapt to new market demands. It is concluded that differentiation strategies strengthen positioning, promote student recruitment and retention, and are an essential element for ensuring the sustainability and competitive growth of dance academies in the city of Manta.



Keywords: differentiation strategies, competitiveness, dance academies, services marketing, innovation.

INTRODUCCIÓN:

Las organizaciones dedicadas a la enseñanza artística enfrentan actualmente un escenario caracterizado por la creciente competencia, cambios en las preferencias de los consumidores y una mayor exigencia de calidad en los servicios. En este contexto, las academias de danza han pasado de ser espacios exclusivamente de técnica coreográfica a convertirse en entidades que deben desarrollar capacidades estratégicas orientadas a generar valor, fortalecer su posicionamiento y construir ventajas competitivas sostenibles (Coveña, 2024). Desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, el desempeño superior depende de aquellos activos tangibles e intangibles de valor, escasos y difíciles de imitar, tales como la calidad del cuerpo docente, metodologías innovadoras e infraestructura adecuada. A nivel global



y regional, estas instituciones integran las industrias culturales esenciales para el desarrollo económico local y la inclusión social (UNESCO, 2022; CEPAL, 2022).

En Ecuador, y de manera particular en el cantón Manta, el crecimiento de las actividades culturales y recreativas ha impulsado la apertura de diversos centros formativos que abarcan desde el ballet clásico hasta modalidades urbanas y especializadas (Martínez, 2025; Tamayo Zambrano, 2025). Sin embargo, esta rápida proliferación de oferentes genera una alta saturación del mercado local, donde muchas academias compiten con propuestas homogéneas, enfrentando serias dificultades en la captación, sostenibilidad y fidelización de estudiantes (Génesis López, 2025). Esta problemática evidencia la falta de un diseño estratégico claro que permita diferenciar la oferta formativa y responder eficazmente a las dinámicas cambiantes del entorno.

Frente a esta situación, la diferenciación estratégica se constituye en el eje central para la competitividad organizacional. Como señalan Porter, citado en Devotto Ratto (2018), y el Forum (2020), la ventaja competitiva surge al ofrecer atributos únicos valorados por el usuario como la calidad del servicio, la imagen institucional, la innovación pedagógica y la experiencia integral del cliente, garantizando una productividad sostenible en el tiempo. La pertinencia de esta investigación radica en aportar evidencia empírica e instrumentos de gestión adaptados al sector dancístico de Manta, permitiendo a directivos y administradores tomar decisiones informadas para consolidar su propuesta de valor.

En función de la problemática expuesta, el problema de investigación se define a través de la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las estrategias de diferenciación que inciden en la competitividad de las academias de danza en el cantón Manta? Para dar respuesta a este cuestionamiento, se estableció como objetivo general analizar las estrategias de diferenciación aplicadas por las academias de danza de Manta para el fortalecimiento de su posición competitiva en el mercado local. Como hipótesis orientadora, se plantea que la implementación de estrategias basadas en la especialización docente, infraestructura adecuada e innovación en el servicio incrementa de manera significativa la competitividad y permanencia en el sector.

Para alcanzar los objetivos propuestos, la investigación adoptó un abordaje metodológico de enfoque cualitativo y de alcance descriptivo-explicativo. Se trabajó con una muestra no probabilística e intencional integrada por directores y administradores pertenecientes a 6 academias de danza representativas de la ciudad de Manta (Alem Academia de Danza, Ecuadance, Ceibadanza, Jb Dance Company, Neo Company, entre otras) (Tamayo Zambrano, 2025). La delimitación muestral se justificó mediante criterios de trayectoria, formalidad y disposición para brindar información clave, estableciendo el punto de parada bajo el criterio de saturación teórica al comprobar la redundancia de la información.

El levantamiento de información de campo se llevó a cabo mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas dirigidas a los directivos y fichas de observación directa de las instalaciones, ambiente de enseñanza y metodologías docentes. Como



instrumento principal de recolección se utilizó una guía de entrevista semiestructurada diseñada a partir de las dimensiones clave de la diferenciación y la competitividad. Para el procesamiento, codificación y análisis sistemático de los datos cualitativos recopilados, se empleó el software ATLAS.ti, garantizando el rigor metodológico en la interpretación de los hallazgos.

Antecedentes del estudio

El análisis de las estrategias de diferenciación ha adquirido una importancia creciente dentro de la literatura científica relacionada con la competitividad organizacional, especialmente en empresas pertenecientes al sector servicios. Las investigaciones recientes coinciden en señalar que la diferenciación constituye una alternativa estratégica que permite a las organizaciones desarrollar ventajas competitivas sostenibles mediante la creación de valor para el cliente, la innovación de los procesos y la construcción de una identidad organizacional sólida. A diferencia de los enfoques tradicionales basados exclusivamente en la reducción de costos, las estrategias de diferenciación buscan posicionar a las organizaciones a través de atributos percibidos como únicos por los consumidores, favoreciendo su permanencia en mercados caracterizados por elevados niveles de competencia (Wirtz, 2022).

Los estudios desarrollados en los últimos años evidencian que las organizaciones dedicadas a los servicios culturales enfrentan desafíos particulares debido a que la experiencia del usuario constituye el principal elemento diferenciador. En este contexto, las academias de danza no solo compiten por ofrecer programas de formación artística, sino también por generar experiencias educativas, emocionales y sociales que fortalezcan la satisfacción y fidelización de sus estudiantes. De acuerdo con investigaciones recientes sobre gestión de servicios, los consumidores valoran cada vez más aspectos como la personalización de la enseñanza, la calidad de la atención, la innovación metodológica, el uso de tecnologías digitales y la reputación institucional, factores que inciden directamente en la decisión de permanencia dentro de una organización (Wirtz, 2022).

En el ámbito internacional, diversas investigaciones han demostrado que las instituciones dedicadas a la formación artística obtienen mejores resultados cuando integran procesos de planificación estratégica con acciones orientadas a la innovación permanente. Estas investigaciones sostienen que la diferenciación debe ser concebida como un proceso continuo de generación de



valor y no únicamente como una estrategia comercial. En consecuencia, las organizaciones deben identificar las necesidades cambiantes de sus usuarios para diseñar servicios que respondan de manera efectiva a las nuevas tendencias del mercado cultural y educativo (OECD, 2023).

En América Latina, los estudios relacionados con emprendimientos culturales muestran que muchas organizaciones presentan debilidades en la formulación de estrategias competitivas debido a limitaciones administrativas, escasa planificación y reducida inversión en innovación. Aunque existe un crecimiento sostenido del sector creativo, gran parte de las pequeñas organizaciones continúa desarrollando modelos de gestión tradicionales, dificultando su capacidad para diferenciarse frente a una competencia cada vez más amplia. Esta situación ha motivado el desarrollo de investigaciones orientadas a fortalecer las capacidades estratégicas de los emprendimientos culturales mediante herramientas relacionadas con la innovación, el marketing de servicios y la gestión del valor (CEPAL, 2022)

En Ecuador, las investigaciones sobre competitividad en organizaciones culturales aún son limitadas, predominando estudios enfocados en aspectos financieros, administrativos o de emprendimiento. No obstante, los trabajos publicados durante los últimos años coinciden en señalar que las organizaciones culturales requieren fortalecer su planificación estratégica para garantizar su sostenibilidad y responder a los cambios experimentados en el comportamiento de los consumidores después de la pandemia. Desde esta perspectiva, las estrategias de diferenciación representan una oportunidad para consolidar ventajas competitivas que permitan incrementar la permanencia y el crecimiento de este tipo de organizaciones.

A nivel local, la ciudad de Manta ha experimentado un importante dinamismo dentro de las actividades artísticas y recreativas, favoreciendo el surgimiento de academias de danza especializadas en distintos géneros. Sin embargo, este crecimiento también ha incrementado la competencia entre instituciones que, en muchos casos, ofrecen servicios similares, dificultando la construcción de ventajas competitivas sostenibles. La ausencia de investigaciones específicas sobre estrategias de diferenciación aplicadas a academias de danza evidencia un vacío científico que justifica el desarrollo del presente estudio y aporta un elemento de novedad dentro del contexto local.

Fundamentación epistemológica

Desde la perspectiva epistemológica, la competitividad constituye un fenómeno multidimensional que integra elementos económicos, organizacionales, estratégicos y sociales. Su comprensión requiere analizar la



interacción entre los recursos internos de la organización, las condiciones del entorno competitivo y la capacidad institucional para generar valor de manera sostenida. Bajo este enfoque, la competitividad no puede entenderse

únicamente como el resultado del desempeño financiero, sino como la capacidad de una organización para adaptarse continuamente a las transformaciones del mercado mediante procesos permanentes de innovación y aprendizaje organizacional.

Uno de los fundamentos teóricos más relevantes para explicar este fenómeno corresponde a la teoría de las ventajas competitivas propuesta por Porter (1985), quien sostiene que las organizaciones pueden alcanzar posiciones superiores mediante estrategias de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. Aunque esta teoría mantiene plena vigencia dentro de la administración estratégica, las investigaciones contemporáneas han ampliado su interpretación al considerar que la diferenciación debe sustentarse en procesos de innovación, conocimiento, calidad del servicio y construcción de relaciones duraderas con los clientes. En consecuencia, la ventaja competitiva deja de depender exclusivamente de factores económicos para incorporar recursos intangibles como la reputación, la confianza y la experiencia del consumidor.

Complementariamente, la teoría basada en los recursos (Resource-Based View) plantea que el éxito organizacional depende del desarrollo de recursos y capacidades que posean características de valor, rareza, dificultad de imitación y adecuada organización institucional (Barney, 2021). Desde esta perspectiva, las academias de danza pueden construir ventajas competitivas cuando fortalecen aspectos como la experiencia de sus instructores, la innovación pedagógica, la cultura organizacional, la identidad artística, la calidad del servicio y la capacidad para generar experiencias diferenciadas que sean percibidas positivamente por los estudiantes.

Por otra parte, el enfoque del marketing de servicios proporciona una explicación complementaria sobre la importancia de la diferenciación en organizaciones cuya oferta se basa principalmente en experiencias intangibles. (Wirtz, 2022) sostienen que el valor percibido por el cliente depende de múltiples dimensiones relacionadas con la calidad funcional del servicio, la interacción entre el personal y los usuarios, la confianza, la empatía y la capacidad para superar las expectativas del consumidor. En consecuencia, la



competitividad de las academias de danza no depende únicamente de la enseñanza artística, sino también de todos los elementos que conforman la experiencia integral del estudiante antes, durante y después del proceso de formación.

Desde un enfoque contemporáneo de la gestión estratégica, la diferenciación debe concebirse como un proceso dinámico que evoluciona conforme cambian las preferencias de los consumidores y las condiciones del entorno competitivo. Las organizaciones que desarrollan capacidades de aprendizaje continuo, innovación organizacional y adaptación estratégica presentan mayores probabilidades de alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para las academias de danza, considerando que operan dentro de un sector caracterizado por cambios permanentes en las tendencias culturales, tecnológicas y sociales.

En este contexto, el objeto de estudio de la presente investigación se fundamenta en la integración de la teoría de la ventaja competitiva, la teoría basada en los recursos y el marketing de servicios, permitiendo analizar cómo las estrategias de diferenciación pueden fortalecer la competitividad de las academias de danza en la ciudad de Manta. La articulación de estos enfoques proporciona un marco conceptual sólido para comprender la relación entre la innovación estratégica, la generación de valor y el posicionamiento competitivo dentro de organizaciones pertenecientes al sector artístico y cultural.

Problema de investigación

La competitividad constituye uno de los principales desafíos para las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, especialmente en aquellos sectores donde la oferta presenta características similares y la decisión del consumidor depende, en gran medida, del valor agregado que percibe durante la experiencia del servicio. En las academias de danza, la competencia ya no se limita a la enseñanza de técnicas coreográficas, sino que involucra aspectos relacionados con la innovación metodológica, la calidad del servicio, la atención personalizada, la incorporación de herramientas digitales, la identidad institucional y la construcción de relaciones duraderas con los estudiantes. Estos factores determinan la capacidad de una organización para diferenciarse dentro del mercado y consolidar ventajas competitivas sostenibles.

En la ciudad de Manta se observa un crecimiento progresivo de academias de danza que ofrecen programas dirigidos a distintos segmentos de la población, incluyendo niños, adolescentes y adultos. Si bien este incremento evidencia un mayor interés por las actividades artísticas y recreativas, también genera un escenario caracterizado por una competencia cada vez más intensa. En



muchos casos, las instituciones ofrecen servicios similares, emplean estrategias tradicionales de promoción y presentan limitaciones en la planificación estratégica, lo que dificulta el fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado.

A pesar de la importancia que posee la diferenciación dentro de la administración estratégica, todavía existe escasa evidencia científica sobre la manera en que las academias de danza implementan estrategias orientadas a fortalecer su competitividad. Las investigaciones nacionales relacionadas con organizaciones culturales se han concentrado principalmente en aspectos administrativos, financieros o de emprendimiento, dejando un vacío respecto al análisis de los factores estratégicos que permiten generar ventajas competitivas sostenibles. Esta situación limita la disponibilidad de información que sirva como base para la toma de decisiones y el diseño de acciones orientadas al fortalecimiento institucional.

En consecuencia, surge la necesidad de responder al siguiente problema científico: ¿de qué manera las estrategias de diferenciación contribuyen al fortalecimiento de la competitividad en las academias de danza de la ciudad de Manta? La respuesta a esta interrogante permitirá comprender la relación existente entre ambas variables y proporcionará evidencia útil para la formulación de estrategias que favorezcan el desarrollo sostenible de estas organizaciones.

Justificación del estudio

La presente investigación posee relevancia científica debido a que amplía el conocimiento existente sobre la aplicación de las estrategias de diferenciación en organizaciones pertenecientes al sector cultural y artístico, un ámbito que aún presenta escaso desarrollo investigativo dentro del contexto ecuatoriano. El estudio integra fundamentos provenientes de la dirección estratégica, la teoría de los recursos y capacidades, el marketing de servicios y la gestión organizacional, permitiendo analizar de manera integral los factores que inciden en la competitividad de las academias de danza.

Desde el punto de vista práctico, los resultados proporcionarán información que facilitará la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en las estrategias actualmente implementadas por las academias de danza de Manta. A partir de la evidencia obtenida será posible proponer acciones orientadas al fortalecimiento del posicionamiento institucional, la



fidelización de los estudiantes, la innovación de los servicios y el incremento de la competitividad organizacional.

En el ámbito social, la investigación adquiere importancia porque las academias de danza constituyen espacios de formación artística que contribuyen al desarrollo cultural, educativo y recreativo de la comunidad. El fortalecimiento de su competitividad no solo favorece la sostenibilidad de estas organizaciones, sino que también amplía las oportunidades de acceso de la población a actividades orientadas al desarrollo integral, la promoción de la cultura y el aprovechamiento creativo del tiempo libre.

Asimismo, la investigación presenta pertinencia metodológica debido a que empleará un enfoque científico que permitirá obtener información confiable acerca de la relación existente entre las estrategias de diferenciación y la competitividad organizacional. Los resultados podrán servir como referente para futuras investigaciones relacionadas con organizaciones culturales, emprendimientos creativos y empresas del sector servicios.

Con base en la problemática identificada, la investigación tiene como objetivo general analizar las estrategias de diferenciación y su incidencia en la competitividad de las academias de danza de la ciudad de Manta, mediante la aplicación de herramientas metodológicas que permitan identificar los factores estratégicos que fortalecen el posicionamiento y la generación de ventajas competitivas sostenibles. Por otro lado los objetivos específicos son: diagnosticar las estrategias de diferenciación implementadas por las academias de danza del cantón Manta, considerando aspectos relacionados con la calidad del servicio, la innovación, la oferta académica y la atención al cliente, identificar los factores que influyen en la competitividad de las academias de danza del cantón Manta, en función de su posicionamiento, captación y fidelización de estudiantes, e imagen institucional y proponer estrategias de diferenciación que contribuyan al fortalecimiento de la competitividad y al posicionamiento sostenible de las academias de danza del cantón Manta.

MATERIALES Y MÉTODOS

Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, ya que busca comprender en profundidad las estrategias de diferenciación implementadas por las academias de danza en Manta desde la perspectiva de sus actores. Según (Fernández, 2020), el enfoque cualitativo permite explorar fenómenos en su contexto natural y comprender significados, percepciones y



experiencias. Este enfoque es adecuado porque se pretende analizar cómo las academias construyen valor, identidad y competitividad a través de prácticas diferenciadoras.

El diseño es de tipo exploratorio - descriptivo, debido a que busca identificar, describir y comprender las estrategias de diferenciación presentes en las academias de danza, un tema poco abordado en el contexto local.

Este diseño corresponde a un estudio de caso múltiple, pues se analizarán diversas academias de danza del cantón Manta, dichos estudios de caso múltiple permiten comparar comportamientos y estrategias en diferentes unidades de análisis para obtener conclusiones más robustas

Población

La población de estudio está conformada por las 11 academias de danza formalmente registradas en el cantón Manta.

Muestra

La investigación utilizó una muestra no probabilística de tipo intencional, conformada por 6 directores y administradores de academias de danza en Manta. Se seleccionaron estas instituciones priorizando su nivel de representación en el sector, su tiempo de permanencia en el mercado local y la disponibilidad de sus directivos para el estudio. La recolección de información se detuvo en la sexta entrevista al alcanzar el punto de saturación teórica, es decir, cuando las respuestas de los participantes dejaron de generar nuevos datos o enfoques sobre las estrategias de competitividad, volviendo redundante la incorporación de más casos.

Técnicas de recolección de información

Para la recolección de datos se aplicó una entrevista semiestructurada a directores y administradores de las academias de danza en Manta, por ser los responsables del diseño y ejecución de las estrategias de diferenciación. Como instrumento se utilizó una guía de entrevista semiestructurada orientada a Indagar sobre decisiones estratégicas, gestión de servicios, propuestas diferenciadoras, posicionamiento y acciones de competitividad. De forma complementaria, se realizó una observación directa de clases, instalaciones y dinámicas institucionales para identificar elementos diferenciadores visibles, ambiente de trabajo, diseño de servicios y metodologías docentes.



Una vez recolectada la información cualitativa, se utilizó el software ATLAS.ti únicamente como herramienta tecnológica para el procesamiento, codificación y análisis estructurado de los datos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN:

El análisis comparativo evidencia que las seis academias coinciden en considerar la innovación como el principal mecanismo para lograr la diferenciación y sostener su competitividad en el mercado de academias de danza del cantón Manta. Todas las organizaciones reconocen que el mercado presenta un crecimiento constante y que la aparición de nuevos competidores exige actualizar permanentemente los servicios, metodologías de enseñanza y estrategias de promoción.

En relación con la variable estrategias de diferenciación, se identifican diferencias importantes entre las academias. JB Dance Company y Neo Dance Company orientan sus esfuerzos principalmente hacia el marketing digital, utilizando campañas permanentes en redes sociales para atraer estudiantes. Por su parte, Ecua Dance fortalece su propuesta mediante una mayor variedad de ritmos, planes de pago diferenciados y mecanismos formales de retroalimentación con los estudiantes. Spondylus Ballet Folk-Contemporáneo basa su diferenciación en la integración de expresiones culturales, la formación artística especializada y la organización de festivales internacionales, mientras que Nathalia Ormaza Escuela de Danza fundamenta su posicionamiento en la experiencia institucional y la calidad de la enseñanza.

Respecto a la competitividad, todas las academias coinciden en que el incremento de nuevos establecimientos representa el principal desafío para mantenerse en el mercado. Sin embargo, las respuestas muestran que aquellas instituciones que complementan la enseñanza con servicios adicionales, actividades culturales, festivales, talleres, eventos sociales y estrategias permanentes de innovación presentan una percepción más favorable sobre su capacidad competitiva y su fidelización de estudiantes.

Otro hallazgo relevante corresponde a los mecanismos de evaluación de la satisfacción del cliente. Solamente Ecua Dance implementa encuestas formales como herramienta de mejora continua, mientras que Spondylus Ballet Folk-Contemporáneo realiza reuniones estructuradas con padres de familia. Las demás academias mantienen una comunicación directa e informal con los representantes, lo que evidencia oportunidades de fortalecer los procesos de gestión de la calidad mediante instrumentos sistemáticos de medición de la satisfacción.



Finalmente, las entrevistas permiten interpretar que la competitividad de las academias de danza no depende exclusivamente del precio de los servicios, sino de la capacidad institucional para construir una propuesta de valor diferenciada basada en la innovación, la calidad docente, la atención personalizada, la diversidad de ritmos, el uso estratégico del marketing digital y la oferta de servicios complementarios. Estos factores favorecen la captación y fidelización de estudiantes, constituyéndose en elementos clave para garantizar la sostenibilidad y el posicionamiento de las academias dentro del mercado local.



Categoría	JB Dance Company	Neo Dance Company	Ecua Dance	Spondylus Ballet Folk-Contemporáneo	Nathalia Ormaza Escuela de Danza	Alem Academia de Danza
Oferta de servicios	Urbano, hip hop, coreografías para colegios, quinceañeras y eventos sociales.	Street Dance.	Urbano, hip hop, bachata, ritmos tropicales, eventos sociales y planes de pago.	Ballet clásico, danza contemporánea y danza folclórica.	Jazz, hip hop y ritmos tropicales.	Ballet, jazz, lírico, contemporáneo, puntas, preparación física e hip hop.
Capacitación docente	Capacitación permanente en talleres nacionales.	Capacitación continua con instructores externos.	Docentes especializados y talleres internos.	Docentes certificados y formación especializada.	Docentes con amplia experiencia profesional.	Docentes certificados, con formación especializada y capacitación permanente.
Retroalimentación del cliente	Comunicación directa con padres de familia.	Comunicación personalizada con padres.	Encuestas y seguimiento continuo.	Reuniones periódicas con padres de familia.	No posee mecanismos formales.	No cuenta con mecanismos formales; evalúa la satisfacción mediante la permanencia de los estudiantes.
Propuesta de valor	Atención personalizada y cercanía con los clientes.	Atención al cliente y acompañamiento familiar.	Formación artística integral y atención personalizada.	Integración entre cultura, ballet y danza contemporánea.	Calidad del proceso de enseñanza.	Metodología de enseñanza diferenciada según la edad y el nivel de aprendizaje.



Estrategias de diferenciación	Innovación constante y publicidad digital.	Innovación en redes sociales.	Atención personalizada, diversidad de ritmos y formación artística.	Combinación de ritmos nacionales e internacionales.	Formación artística y experiencia institucional.	Metodología de enseñanza por niveles, calidad en la formación y mejora continua de las clases.
Marketing digital	Campañas pagadas en redes sociales.	Campañas digitales renovadas cada quince días.	Instagram, Facebook y contenido audiovisual.	Marketing de contenidos y festivales.	Redes sociales y contenido audiovisual.	Redes sociales y difusión de eventos y competencias.
Servicios complementarios	Eventos sociales, quinceañeras y coreografías.	Eventos sociales y presentaciones.	Festivales, talleres y eventos artísticos.	Festivales internacionales e intercambios culturales.	Festivales y presentaciones artísticas.	Competencias nacionales e internacionales y función anual de presentación artística.
Innovación	Adaptación permanente a tendencias digitales y de baile.	Actualización continua en tendencias artísticas.	Herramientas digitales y nuevas metodologías.	Incorporación de nuevos estilos de danza.	Nuevas metodologías y herramientas digitales.	Incorporación de herramientas digitales y nuevas metodologías de enseñanza.
Percepción de competitividad	Mercado altamente competitivo.	Alta competencia local.	Posicionamiento sólido en el mercado.	Posición consolidada por trayectoria.	Posicionamiento sólido por experiencia.	Posición sólida dentro del ámbito artístico local.
Principales retos	Nuevas academias y mantener la innovación.	Competencia por precios y nuevos competidores.	Crecimiento del mercado y nuevos competidores.	Incremento de la competencia local.	Aparición de nuevas academias.	Mantener la competitividad frente al crecimiento de nuevas academias.
Factores de elección del cliente	Economía y ubicación.	Economía y ubicación.	Economía y ubicación.	Economía y calidad docente.	Economía y ubicación.	Economía y ubicación (sector).
Acciones para fortalecer la competitividad	Innovación permanente.	Evitar la monotonía e innovar constantemente.	Diferenciación e innovación continua.	Innovación permanente.	Innovación constante.	Diferenciación e innovación permanente para mantener el posicionamiento.



Estudio del atlas ti

Variable estrategias de diferenciación



Variable competitividad



Discusión

Los resultados evidencian que las academias de danza del cantón Manta implementan diversas estrategias de diferenciación orientadas principalmente a ampliar su oferta de servicios, fortalecer la capacitación docente, brindar atención personalizada e incorporar herramientas digitales para promocionar sus actividades. Estos hallazgos coinciden con Porter (1985), quien sostiene que la diferenciación constituye una estrategia competitiva basada en ofrecer atributos únicos que permitan generar mayor valor para el cliente. En este sentido, las academias analizadas buscan diferenciarse mediante metodologías



de enseñanza, diversidad de estilos de danza y servicios complementarios que fortalecen su posicionamiento frente a la competencia.

Asimismo, se identificó que la innovación constituye un elemento común en todas las academias estudiadas, manifestándose en la actualización permanente de metodologías, incorporación de nuevas tendencias y utilización de redes sociales como herramienta de promoción. Estos resultados guardan relación con la teoría basada en los recursos propuesta por Barney (2021), quien señala que las ventajas competitivas sostenibles se construyen a partir de recursos y capacidades difíciles de imitar, como el conocimiento del personal, la innovación y la calidad del servicio. De igual forma, la OECD (2023) plantea que las organizaciones del sector cultural deben mantener procesos permanentes de innovación para responder a las nuevas exigencias del mercado, aspecto que se evidencia en las academias participantes.

En cuanto a la relación con los clientes, la mayoría de las academias manifestó mantener comunicación directa con los padres de familia mediante reuniones, seguimiento personalizado o encuestas de satisfacción. Este resultado coincide con lo planteado por (Wirtz, 2022), quienes afirman que la calidad en los servicios depende no solo del proceso principal, sino también de la interacción permanente con los usuarios y de la capacidad de generar experiencias satisfactorias que favorezcan la fidelización.

Por otra parte, todas las academias reconocieron que enfrentan un mercado altamente competitivo debido al crecimiento de nuevos establecimientos de danza. Este hallazgo coincide con lo señalado por la (CEPAL, 2022), que identifica que los emprendimientos culturales latinoamericanos operan en escenarios con creciente competencia y requieren fortalecer sus estrategias de diferenciación para mantener su sostenibilidad. Asimismo, el (Forum, 2020) sostiene que la competitividad depende de la capacidad de innovar, adaptarse al entorno y generar propuestas de valor diferenciadas, aspectos observados en las academias analizadas.

Finalmente, los resultados muestran que los factores de elección más valorados por los clientes corresponden a la economía, la ubicación, la calidad docente y la atención personalizada. Estos hallazgos son consistentes con (Devotto Ratto, 2018), quienes indican que la decisión del consumidor en los servicios depende del valor percibido, donde la calidad, la experiencia y la diferenciación constituyen factores determinantes para la preferencia y permanencia del cliente. En consecuencia, la evidencia obtenida permite afirmar que las estrategias de diferenciación implementadas por las academias de danza de Manta contribuyen al fortalecimiento de su competitividad,



especialmente mediante la innovación, la calidad del servicio y la construcción de propuestas de valor orientadas a satisfacer las necesidades de sus estudiantes.

CONCLUSIONES

Se determinó que las estrategias de diferenciación inciden de manera directa y significativa en la competitividad de las academias de danza en Manta. El análisis evidencia que la ventaja competitiva en este sector no depende únicamente de la técnica dancística, sino de la integración estratégica de la calidad del servicio, la innovación pedagógica, la reputación de la marca y la fidelización del estudiante. Aquellas instituciones que aplican acciones de diferenciación de forma planificada y estructurada logran un posicionamiento superior y sostenible frente a la oferta informal o homogénea.

El principal aporte científico de este estudio radica en transferir y adaptar los marcos teóricos de la ventaja competitiva y la gestión estratégica al sector de las industrias culturales y recreativas locales, un ámbito gestionado frecuentemente de manera empírica. Se demuestra empíricamente que la diferenciación en las organizaciones artísticas opera como un sistema multidimensional donde la experiencia del usuario, la transformación digital y la identidad institucional articulan el desempeño competitivo.

En cuanto a sus implicaciones prácticas, esta investigación proporciona una guía aplicable para los directores y administradores de las academias. Se destaca la necesidad de profesionalizar la gestión mediante la capacitación continua del personal, la sistematización de la experiencia del estudiante y el uso estratégico de herramientas digitales de comunicación. La implementación de estos lineamientos permitirá a los centros formativos del cantón optimizar sus procesos de captación, consolidar su posicionamiento de mercado y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.



RECOMENDACIONES

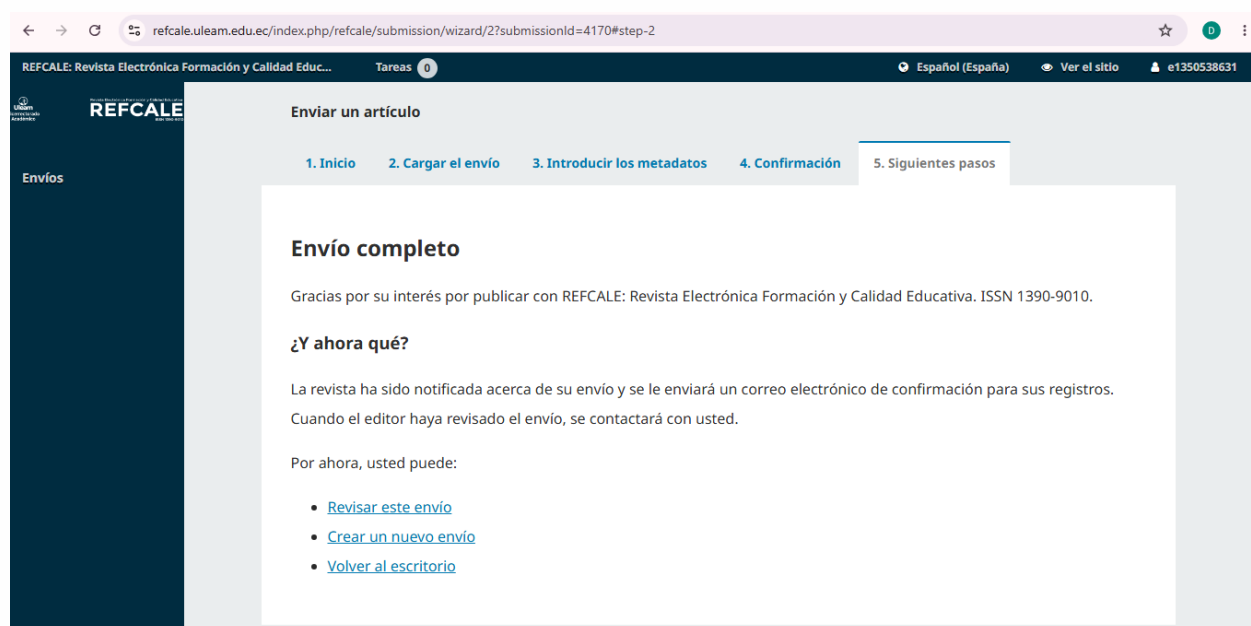
- Se recomienda que las academias de danza incorporen la diferenciación como un eje estratégico dentro de su planificación institucional, estableciendo mecanismos permanentes de evaluación de la competitividad que permitan medir el impacto de las acciones implementadas y realizar ajustes oportunos frente a las exigencias del mercado y las necesidades de los estudiantes.
- Se sugiere fortalecer las estrategias de diferenciación mediante la mejora continua de la calidad del servicio, la actualización permanente de la oferta académica, la incorporación de metodologías innovadoras de enseñanza y el fortalecimiento de la atención al cliente, con el propósito de incrementar el valor percibido por los estudiantes y sus familias.
- Se recomienda desarrollar estrategias orientadas al fortalecimiento del posicionamiento institucional, promoviendo una imagen corporativa coherente, una mayor presencia en plataformas digitales, programas de fidelización estudiantil y mecanismos permanentes de evaluación de la satisfacción de los usuarios, con el fin de incrementar la captación y retención de estudiantes.
- Se recomienda implementar la propuesta estratégica planteada en esta investigación mediante un plan de acción que contemple objetivos, actividades, responsables, recursos, cronograma e indicadores de evaluación. Asimismo, es conveniente establecer procesos de seguimiento y mejora continua que permitan medir los resultados obtenidos, garantizar la sostenibilidad de las estrategias de diferenciación y fortalecer la competitividad de las academias de danza del cantón Manta a largo plazo.



ANEXOS

Anexo 1:

- **Evidencia del proceso editorial**



Anexo 2:

- Plantilla oficial de la revista



Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa

REFCALE

ISSN 1390-9010

Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCALE)ISSN 1390-9010

TÍTULO CORTO

Instrucciones para autores

TÍTULO LARGO (En mayúsculas sostenida, resaltado en negrita)

(Como regla general entre 9 y 15 palabras o 90 letras. El objeto de investigación debe estar explícito. Debe existir una relación directa entre la temática que se aborda y la idea que se quiere expresar en el título. Claro, preciso, directo, conciso, sugerente e informativo)

TÍTULO CORTO (que ocupe sólo una línea)

(Línea en blanco)

AUTORES: Los metadatos de todos los autores ubicados al momento de registrarse en la revista también deben constar al pie de página (Se detallarán los nombres completos sin el título académico en el orden acordado)

Autor ¹

Autor ²

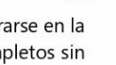
Autor ³

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: (del autor principal)

(Los datos del autor principal (dirección, correos electrónicos, teléfonos deben ser los institucionales.)

Fecha de recepción:

Fecha de aceptación:





¹ Breve resumen curricular: Título universitario y académico. Categoría Docente. Grado científico. Afiliación institucional. Correo, código ORCID. Provincia. País.
² Breve resumen curricular: Título universitario y académico. Categoría Docente. Grado científico. Afiliación institucional. Correo, código ORCID. Provincia. País.
³ Breve resumen curricular: Título universitario y académico. Categoría Docente. Grado científico. Afiliación institucional. Correo, código ORCID. Provincia. País.

Vicerrectorado Académico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.

Av. Circunvalación Vía a San Mateo

   UleamEcuador

Autor1, Autor2, Autor3...LOS AUTORES DEBEN UBICAR SU NOMBRE SIN TITULOS ACADEMICOS

RESUMEN/RESUMO (Español/ Portugués/Inglés).

Un párrafo. Entre 200 y 250 palabras.

Escrito en tiempo pasado y es una sistematización de aspectos relevantes según la estructura del formato **IMRyD**:

Introducción (debe incluir síntesis del problema abordado; objetivo/hipótesis/idea).

Metodología (sistematización del tipo, nivel, métodos usados en el proceso de investigación, muestra, técnicas)

Resultados y Conclusiones (los hallazgos más relevantes)

PALABRAS CLAVES/PALAVRAS-CHAVE: Están conformadas por 3 o 5 clave o descriptores significativos (separadas por punto y coma). En la medida de lo posible, se recomienda extraerlas del [Tesauro de ERIC](#) (Education Resources Information Center).

(Línea en blanco)

TÍTULO LARGO EN IDIOMA INGLÉS

(Línea en blanco)

ABSTRACT (Según las indicaciones anteriores)

KEYWORDS: (Según las indicaciones anteriores)

(Línea en blanco)

INTRODUCCIÓN

(Escribir entre 5-10 párrafos o hasta 1000 palabras)

Fundamentación de los **antecedentes y su pertinencia**. Se hace referencia a la novedad y actualidad del tema. Justificativos argumentados. Se incluye aspectos de la estructura planteada en la investigación: problema, objetivos, hipótesis, materiales y métodos (abordaje general); no se incluirán datos ni conclusiones.

En la fundamentación epistemológica del objeto de estudio, se considera las normas establecidas por la última edición de las **Normas APA** para citar los autores dentro del texto y en la bibliografía. El 75% de los documentos referenciados deben tener una antigüedad de hasta 5 años (a excepción si usa el método histórico lógico).

Los subtítulos breves de hasta 6 palabras, con la misma letra y tamaño.



Es una relatoría del proceso de investigación con una extensión entre 10-12 páginas.

MATERIALES Y MÉTODOS

Explicar concretamente el contexto de la investigación y los aspectos metodológicos del proceso investigativo (nivel, tipo, enfoque, métodos, población, segmento, técnicas e instrumentos aplicados).

RESULTADOS

Mostrar estadísticamente los resultados obtenidos durante la investigación.

Mostrar una postura crítica y reflexiva tanto en las relaciones como en las contradicciones desde los fundamentos epistemológicos abordados.

Los resultados se presentarán en secuencia lógica y se proveerán solo las estadísticas pertinentes.

DISCUSIÓN se interpreta, analiza las implicaciones, limitaciones y se confrontan con la hipótesis planteada **considerando la perspectiva de otros autores**, tratará los aspectos aportados que **resulten novedosos**.

CONCLUSIONES

Se redactan en base a los objetivos planteados y dan respuesta a la pregunta de investigación basándose en los resultados, clara, contundente y respaldada por los datos significativos.

Redacta la contribución real explicando cómo los resultados modifican la teoría existente, resuelven un debate que llevaba años abierto o abren una nueva línea de pensamiento, qué se resuelve o aporta; cómo aplicar estos hallazgos y plantea las preguntas exactas que la ciencia debería responder a continuación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Basada en las regulaciones de la última edición de las Normas APA. Incluir solo referencias bibliográficas citadas directa o indirectamente dentro del documento.

En el caso de las publicaciones electrónicas es necesario colocar el URL y que este remita directamente al documento citado.

REQUISITO INDISPENSABLE PARA PUBLICAR EL REFCALE: Deben citarse autores de artículos anteriores publicados en la Refcale (mínimo 2)

Se recomienda 15 referencias mínimas.

© Vicerrectorado Académico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.



Autor1, Autor2, Autor3...LOS AUTORES DEBEN UBICAR SU NOMBRE SIN TITULOS ACADEMICOS

Recomendaciones generales: para tener en cuenta cuando se redacte el manuscrito.

- Solo se aceptarán artículos subidos en la plantilla de Word para manuscritos, que consta como formato oficial de la Revista.
- El texto general del artículo se presenta en archivo Word, letra Verdana, tamaño de letra 12, excepto la Referencia escrita en tipo Times New Roman de 10.0 puntos.
- Tamaño carta, con márgenes simétricos, interlineado sencillo.
- Párrafos estructurados entre 4 y 6 oraciones.
- Escriba oraciones cortas, con ideas directas.
- No utilice términos ambiguos, imprecisos, doble negación, gerundios o de difícil comprensión.
- Siga las recomendaciones del lenguaje científico, no utilice la primera persona, las expresiones deben ser en modo impersonal
- No usar negritas, ni subrayado.
- Párrafos ajustados a los márgenes: superior, inferior e interior de 2,5 cm; exterior de 1,5 cm, con sangría en la primera línea.
- Las abreviaturas y los símbolos no se emplearán en títulos ni resúmenes. La primera vez que aparezca se pondrán entre paréntesis, precedidos por el nombre completo de las palabras que agrupa.
- Los gráficos, las tablas y las figuras que se incluyan en el cuerpo del trabajo estarán en formato JPG con una resolución de 72 dpi y un máximo de 580 píxeles.
- En el texto no se repetirá la información presentada en tablas y figuras. Los gráficos serán utilizados como una alternativa a las tablas. El uso de estos para textos no debe ser excesivo, solo se presentarán aquellos que resulten imprescindibles como elementos probatorios de lo expresado.(La escritura será en Times New Roman de 10.0 puntos)
- Los gráficos, tablas y figuras deben estar alineados con el texto.
- Los títulos y fuentes deben ser claros y concisos; y la información debe ser necesaria para ayudar a la lectura. En caso de ser necesaria alguna autorización para la publicación del material, esta corre por cuenta de quien escribe el artículo.
- La extensión total del artículo entre 25 -30 páginas.



4 REFCaE. Publicación arbitrada cuatrimestral. Vol. x, Año 20xx, No. x (xxxxx-xxxxx)
EL AUTOR DEBE MODIFICAR DE ACUERDO A LA ÚLTIMA PUBLICACIÓN





Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa

REFCALE
ISSN 1390-9010

Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCaE)

ISSN 1390-9010

TÍTULO CORTO



Vicerrectorado Académico de la Universidad Laica *Eloy Alfaro* de Manabí, Ecuador.

5

Av. Circunvalación Vía a San Mateo



Anexo 3:

Normas editoriales para autores

Problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
Falta de estrategias de diferenciación efectivas que fortalezcan la competitividad de las academias de danza en Manta, lo que limita su crecimiento, posicionamiento y sostenibilidad en el mercado local.	Analizar estrategias de diferenciación que fortalezcan la competitividad de las academias de danza en la ciudad de Manta.	1. Identificar los factores que inciden en la competitividad de las academias de danza en Manta. 2. Evaluar las estrategias de diferenciación actualmente aplicadas por las academias de danza. 3. Proponer estrategias de diferenciación innovadoras que contribuyan al fortalecimiento competitivo y posicionamiento en el mercado local.	Enfoque cualitativo: no se formulan hipótesis causales. El estudio busca comprender y describir las estrategias de diferenciación aplicadas y su incidencia en la competitividad.	Variable independiente: Estrategias de diferenciación. Variable dependiente: Competitividad de las academias de danza.	Estrategias de diferenciación (VI): - Innovación en servicios - Imagen y marca - Calidad del servicio - Valor agregado Competitividad (VD): - Posicionamiento en el mercado - Satisfacción del cliente - Capacidad de adaptación.	Estrategias de diferenciación (VI): - Incorporación de nuevas metodologías y estilos de enseñanza. - Nivel de reconocimiento e identidad visual. - Profesionalismo del personal e infraestructura. - Actividades complementarias (talleres, eventos). Competitividad (VD): - Preferencia frente a otras academias. - Fidelización de estudiantes y padres. - Implementación de mejoras ante cambios del entorno.	Enfoque: Cualitativo. Técnicas: Entrevistas semiestructuradas y observación participante/no participante. Instrumentos: Guía de entrevista, ficha de observación y registro de campo. Población y muestra: 6 academias representativas (directores, docentes) Análisis de datos: Codificación abierta, axial y selectiva; triangulación de fuentes. Validez: Triangulación, revisión por pares y saturación teórica.

- Matriz de consistencia



- **Matriz de Operacionalización de Variables**

Matriz de Operacionalización de la Variable Independiente**Variable: Estrategias de diferenciación**

Elemento	Contenido
Definición conceptual	Conjunto de acciones que permiten a una organización distinguirse de sus competidores mediante atributos únicos que generan valor para el cliente (Porter, 1980).
Definición operacional	Se analizará cómo las academias de danza implementan prácticas diferenciadoras en sus servicios, enseñanza, experiencia y comunicación, a través de entrevistas y observación.
Dimensiones	- Innovación en servicios - Calidad docente - Experiencia del estudiante - Comunicación y marca - Valor agregado
Indicadores	- Diversidad de estilos de danza - Metodologías innovadoras - Formación y experiencia del docente - Nivel de satisfacción del estudiante - Uso de redes sociales - Identidad visual - Servicios complementarios (eventos, talleres)
Técnicas	Entrevista semiestructurada Observación
Instrumentos	Guía de entrevista Guía de observación

Matriz de Operacionalización de la Variable Dependiente**Variable: Competitividad de las academias de danza**

Elemento	Contenido
Definición conceptual	Capacidad de una organización para posicionarse, mantenerse y crecer en el mercado mediante ventajas competitivas sostenibles (World Economic Forum).
Definición operacional	Se evaluará cómo las academias logran posicionarse en el mercado, fidelizar a sus clientes y adaptarse a los cambios del entorno competitivo, mediante entrevistas y observación.

Dimensiones	- Posicionamiento en el mercado - Satisfacción del cliente - Capacidad de adaptación
Indicadores	- Preferencia frente a otras academias - Reconocimiento de marca - Fidelización de estudiantes - Opinión de estudiantes y padres - Implementación de mejoras ante cambios del entorno
Técnicas	Entrevista semiestructurada Observación
Instrumentos	Guía de entrevista Ficha de observación



- Instrumentos de recolección de información



ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CUALITATIVA	
Objetivo: Analizar, desde la percepción de los directores o responsables de las academias de danza del cantón Manta, las estrategias de diferenciación aplicadas, su relación con la competitividad, la captación y fidelización de estudiantes, así como los factores que inciden en la decisión de elección de los estudiantes y padres de familia.	
Datos generales	
Nombre de la academia:	
Nombre del entrevistado:	
Cargo del entrevistado:	
Años de operatividad/servicio:	
No de estudiantes de la academia:	
Local propio o alquilado:	
Estrategias de diferenciación	
1. ¿Qué servicios brinda actualmente la academia y cuáles son los costos asociados a cada uno?	
2. ¿Cuál es el nivel de formación académica y experiencia profesional de los docentes de la academia, y con qué frecuencia participan en procesos de capacitación o actualización?	
3. ¿La academia realiza encuestas o mecanismos de retroalimentación para conocer el nivel de satisfacción de los estudiantes? En caso afirmativo, ¿cuáles han sido los principales resultados obtenidos?	
4. ¿Cómo describiría la propuesta de valor de su academia frente a otras academias de danza de la ciudad de Manta, considerando aspectos como estilo de enseñanza, variedad de ritmos, calidad docente, infraestructura y atención al cliente?	
5. ¿La academia aplica estrategias específicas para diferenciarse de otras academias de danza? ¿Podría describir las?	
6. ¿Ha observado cambios en la captación o fidelización de estudiantes a partir de las estrategias aplicadas por la academia? En caso afirmativo, ¿cuáles han sido esos cambios?	
7. ¿Qué estrategias de publicidad, comunicación o marketing digital utiliza la academia para atraer estudiantes o fortalecer su presencia en el mercado?	
8. ¿Qué elementos de imagen institucional, identidad visual o comunicación utiliza la academia para diferenciarse de otras academias de danza en Manta?	
9. Además de las clases regulares de danza, ¿la academia ofrece servicios complementarios como talleres, presentaciones, certificaciones, eventos, clases personalizadas, acompañamiento artístico u otras actividades que generen valor adicional para los estudiantes?	
10. ¿Qué cambios ha implementado la academia en los últimos años para adaptarse a nuevas preferencias de los estudiantes, tendencias artísticas, competencia local o uso de herramientas digitales?	
Estrategia de competitividad	
11. Desde su experiencia, ¿cómo evalúa la competitividad de su academia dentro del mercado local?	

12. ¿Cuáles considera que son los principales retos que enfrenta actualmente la academia para mantenerse competitiva?
13. ¿Ha percibido variaciones en la demanda o en las preferencias de los estudiantes durante los últimos años? ¿A qué factores considera que podrían atribuirse esas variaciones?
14. Según su percepción, ¿qué factores influyen más en la decisión de los estudiantes o padres de familia al elegir una academia de danza?
15. Desde su experiencia, ¿considera que las características diferenciadoras de la academia influyen en la decisión de inscripción de los estudiantes? ¿Por qué?
16. ¿Qué acciones considera necesarias para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la academia en el mercado local?

- Validación de instrumento para entrevistar



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y COMERCIO
CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FICHA DE INFORME DE OPINION DE EXPERTOS



I. DATOS GENERALES

Item	Descripción	Detalle
1.1	Apellidos y nombre del informante	Ing. Xavier Vélez Romero, PhD.
1.2	Cargo e institución donde labora	Docente / Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí / Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio / Carrera de Administración de Empresas
1.3	Título de la investigación	Estrategias de diferenciación para la competitividad en academias de danza en Manta
1.4	Nombre del instrumento	Entrevista estructurada para recolección de información cualitativa
1.5	Autora del instrumento	Doménica Monserrate Briones Pincay



II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE (0-20%)	REGULAR (21-40%)	BUENO (41-60%)	MUY BUENO (61-80%)	EXCELENTE (81-100%)
2.1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y redacción clara.	☐	☐	☐	☐	☒
2.2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables y medibles.	☐	☐	☐	☐	☒
2.3. ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	☐	☐	☐	☐	☒
2.4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica y coherencia metodológica.	☐	☐	☐	☐	☒



2.5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad (relevancia).	☐	☐	☐	☐	☒
2.6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de investigación.	☐	☐	☐	☐	☒
2.7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.	☐	☐	☐	☐	☒
2.8. COHERENCIA	Coherencia entre los índices, indicadores y dimensiones.	☐	☐	☐	☐	☒
2.9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.	☐	☐	☐	☐	☒
2.10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.	☐	☐	☐	☐	☒

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- 3.1. El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado: **SI (X) NO ()**
- 3.2. El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado: **SI () NO (X)**

IV. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

El instrumento es pertinente y puede ser aplicado, debido a que guarda relación con el objetivo de la investigación y permite recoger información cualitativa sobre estrategias de diferenciación y competitividad en academias de danza. No obstante, se recomienda realizar ajustes menores de forma antes de su versión final: corregir en la ficha de validación el nombre del instrumento, ya que aún consta como "Revista estructurada" y debe decir "Entrevista semiestructurada para la recolección de información cualitativa"; revisar la coherencia entre la matriz y los instrumentos, puesto que se menciona observación y ficha de observación, pero no se adjunta dicho instrumento; y sustituir expresiones como "No de estudiantes" por "Número de estudiantes" para mejorar la presentación formal.

PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 90 %

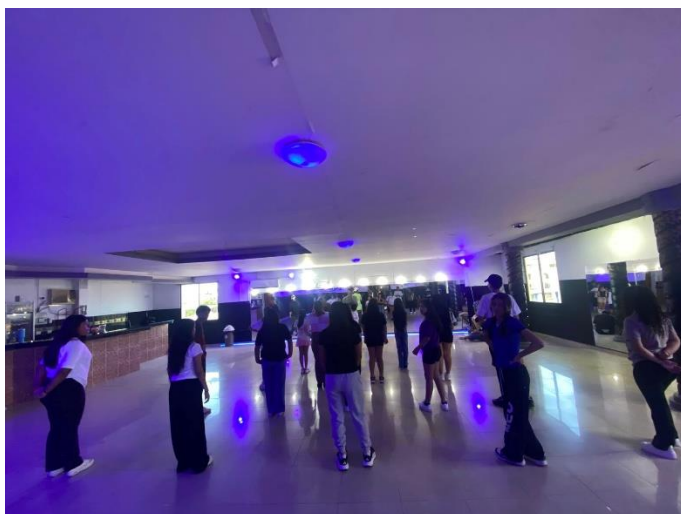
LUGAR Y FECHA: Manta 22 de mayo de 2026

 Firmado digitalmente por XAVIER ALBERTO VELEZ ROMERO Fecha: 2026.05.22 13:44:49 -0500				
Firma del Experto Informante	N° de Cédula	N° de Teléfono		
Ing. Xavier Vélez Romero, PhD.	1311755779	0984422282		

- Imágenes de aplicación de las encuestas



Entrevista realizada en Academia de la ciudad de Manta



Instalaciones de Neo Dance Company



Referencias

- Acosta, A. (2025). Obtenido de <https://www.abc.com.py/escolar/tercer-ciclo/educacion-artistica/2025/08/23/breve-historia-de-la-danza-de-la-prehistoria-a-la-moderna-contemporanea-y-urbana/>
- Arias, X. D. (2025). Obtenido de <https://revistainterdisciplinaria.com/index.php/home/article/view/65?>
- Barney, J. B. (2021). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases.
- CEPAL. (2022). *Turismo comunitario y festivales de música y cultura tradicional en Buenaventura (Colombia)*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/014aff07-6d8a-40b5-b3a7-1061145ece42/content>
- Coveña, R. C. (2024). *FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL EN LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DEL CANTÓN MONTECRISTI*. Manta: RefCale.
- Devotto Ratto, R. (. (2018). *Ventaja Competitiva y Cadena de Valor*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Obtenido de <https://www.pucv.cl/uuaa/site/docs/20181123/20181123195329/apuntedocenteventajacompetitivaycadenadevalorrd.pdf>
- Fernández, H. B. (2020). *Metodología de la investigación (7.ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Forum, W. E. (2020). *Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery*. Obtenido de <https://es.weforum.org/publications/the-global-competitiveness-report-2020/>
- Génesis López, R. R. (2025). *Grupos Teatrales y su Incidencia en el empoderamiento de NNA's para el desarrollo Local*. Manta: RefCale.
- José Alfredo Franco Yoza, S. R. (2022). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8635272.pdf>
- Martínez, G. Y. (2025). *DESAFIOS DE LAS STARTUPS DEL ECUADOR AL IMPLEMENTAR INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN SU GESTIÓN DE MARKETING*. Manta: RefCale.
- OECD. (2023). *Perspectivas de la OCDE sobre la educación digital 2023*. Obtenido de https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-education-outlook-2023_c74f03de-en.html
- Tamayo Zambrano, M. C. (2025). Obtenido de <https://repositorio.ug.edu.ec/items/f61f91c1-3ad7-4086-a79c-75cd8d406faa?>
- UNESCO. (2022). *Re|pensar las políticas para la creatividad: Plantear la cultura como bien global*. Obtenido de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380475_spa
- Wirtz, J. (2022). *Marketing de servicios: Personas, tecnología, estrategia, 9.ª edición*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/348960657_Services_Marketing_People_Technology_Strategy_9th_edition