
ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS AVÍCOLAS DEL CANTÓN SANTA ANA, ECUADOR

ZAMBRANO, Valeria

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.
Maestrante en Administración de Empresas,
Universidad Técnica de Manabí. Ecuador.
e-mail: valezam_402@hotmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0009-0009-7074-3380>

ROSILLO, Azucena

Ingeniero Comercial. Doctora en Administración
de Empresas.
Profesora de la Universidad Técnica de Manabí.
Ecuador
e-mail: nancy.rosillo@utl.edu.ec
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3198-5661>

Recibido: 10-01-2025
Revisado: 30-01-2025
Aceptado: 02-02-2025

RESUMEN

Este estudio analiza las estrategias de marketing utilizadas por las microempresas avícolas del cantón Santa Ana, Ecuador, y su impacto en la mejora de la competitividad en un entorno desafiante. El objetivo principal fue identificar estrategias innovadoras y prácticas sostenibles que permitan a las microempresas mejorar su posicionamiento y responder a las demandas del mercado actual. La metodología empleada combinó un enfoque mixto, utilizando encuestas para recopilar datos cuantitativos y entrevistas semiestructuradas para obtener percepciones cualitativas de los actores clave del sector. Los resultados evidencian que el sector está dominado por estrategias tradicionales como el boca a boca y la publicidad en medios locales, mientras que el uso de herramientas digitales, como redes sociales y comercio electrónico, sigue siendo limitado. También se identificaron la falta de diferenciación en los productos y la dependencia de insumos importados como factores que obstaculizan la competitividad. Por otro lado, las entrevistas cualitativas subrayaron la importancia de la capacitación en marketing digital y la sostenibilidad como oportunidades para el crecimiento del sector. En conclusión, se propone un enfoque integral basado en digitalización, sostenibilidad y colaboración empresarial, respaldado por políticas públicas y programas de capacitación, como pilares fundamentales para potenciar la competitividad y el desarrollo económico local.

Palabras clave: Estrategias de marketing, competitividad, microempresas familiares, innovación, sostenibilidad.

MARKETING STRATEGIES FOR THE COMPETITIVENESS OF POULTRY MICROENTERPRISES IN THE SANTA ANA CANTON, ECUADOR

ABSTRACT

This study analyzes the marketing strategies used by poultry microenterprises in Santa Ana canton, Ecuador, and their impact on improving competitiveness in a challenging environment. The main objective was to identify innovative strategies and sustainable practices that allow microenterprises to improve their positioning and respond to current market demands. The methodology employed combined a mixed approach, using surveys to collect quantitative data and semi-structured interviews to obtain qualitative insights from key actors in the sector. The results show that the sector is dominated by traditional strategies such as word of mouth and local media advertising, while the use of digital tools, such as social networks and e-commerce, remains limited. Lack of product differentiation and dependence on imported inputs were also identified as factors hindering competitiveness. On the other hand, qualitative interviews underscored the importance of digital marketing training and sustainability as opportunities for the growth of the sector. In conclusion, a comprehensive approach based on digitalization, sustainability and business collaboration, supported by public policies and training programs, is proposed as fundamental pillars to enhance competitiveness and local economic development.

Keywords: Marketing strategies, competitiveness, family microenterprises, innovation, sustainability.

1. INTRODUCCIÓN

En un entorno global caracterizado por la constante evolución de los mercados y la creciente competencia, las microempresas enfrentan el desafío de adaptarse rápidamente a las demandas del consumidor y a los cambios en el panorama competitivo. En este contexto, el marketing se posiciona como una herramienta estratégica clave para garantizar la sostenibilidad y el éxito de estas organizaciones, permitiéndoles no solo diferenciarse en el mercado, sino también fortalecer su competitividad frente a grandes actores del sector.

A nivel internacional, el sector avícola ha experimentado un crecimiento significativo debido a la creciente demanda de productos proteicos accesibles, sin embargo, enfrenta retos como la fluctuación en los precios de los insumos y la competencia por productos sustitutos más sostenibles. Además, la globalización de los mercados ha intensificado la rivalidad entre grandes productores, dejando a las microempresas en una posición de desventaja si no cuentan con estrategias adecuadas.

Al respecto, García *et al.* (2023) estudiaron las dinámicas de competitividad en el sector en un 25%. Este enfoque, basado en la economía colaborativa, permite a los pequeños productores acceder a cadenas de valor más eficientes y aumentar su posicionamiento en mercados emergentes. Los autores también señalan que el acceso limitado a recursos financieros es una barrera común que debe ser abordada con políticas públicas enfocadas en el desarrollo empresarial sostenible. Asimismo, según un estudio de Hamayun *et al.* (2023), las microempresas que no adoptan estrategias de marketing innovadoras y comercio electrónico enfrentan dificultades para competir en mercados cada vez más globalizados y dominados por grandes productores.

En contraste, en el contexto nacional, Ecuador presenta una fuerte dependencia de pequeños y medianos productores para satisfacer la demanda interna de productos avícolas, aunque el sector contribuye

significativamente a la economía del país, la falta de tecnología moderna, el acceso limitado a mercados internacionales y la ausencia de políticas públicas enfocadas al desarrollo del sector representan barreras importantes para su crecimiento. Estas limitaciones obligan a los productores a competir en un entorno caracterizado por bajos márgenes de ganancia y escasa diferenciación de productos.

Cabe destacar que, en Ecuador, el sector avícola contribuye significativamente a la seguridad alimentaria nacional, produciendo aproximadamente 495 mil toneladas de carne de pollo y 3.812 millones de huevos en 2022, siendo este volumen mayoritariamente generado por pequeños y medianos productores (Conave, 2022). Sin embargo, estos actores enfrentan desafíos estructurales que limitan su competitividad, tales como la falta de acceso a tecnología moderna para optimizar procesos y mejorar la calidad, así como restricciones para acceder a mercados internacionales, lo que dificulta su expansión y diversificación (Díaz *et al.*, 2021). Asimismo, la carencia de políticas públicas enfocadas al fortalecimiento del sector agrava estas problemáticas, obligando a los productores a operar con bajos márgenes de ganancia y con una oferta poco diferenciada, afectando su sostenibilidad en un mercado competitivo.

Ahora desde el punto de vista tecnológico, un estudio realizado por López y Cedeño (2022) analizó las estrategias de marketing utilizadas por microempresas rurales en Ecuador, evidenciando que la incorporación de herramientas digitales incrementa en un 40% su alcance a nuevos mercados. Este análisis resalta que, a pesar de las limitaciones tecnológicas en zonas rurales, las redes sociales y el comercio electrónico son percibidos como medios efectivos para mejorar la relación costo-beneficio en las campañas de marketing. Además, los autores destacan que las estrategias de diferenciación basadas en la calidad del producto tienen mayor impacto en mercados locales altamente competitivos.

Mientras que, a nivel local, específicamente en el cantón Santa Ana ubicado en la provincia de Manabí, las microempresas avícolas enfrentan desafíos como la baja capacidad de negociación frente a proveedores y distribuidores, así como la falta de conocimientos en estrategias de marketing digital que les permita aumentar su alcance y competitividad. Adicionalmente, los cambios en las preferencias de los consumidores hacia productos más saludables y sostenibles representan una amenaza para aquellos que no se adaptan a estas tendencias. En este sentido, estudios previos destacan que la aplicación de estrategias de marketing efectivas es un factor crucial para incrementar la competitividad y adaptarse a las demandas del mercado (Porter, 2008; Baena, Sánchez y Montoya, 2003).

En este orden de ideas, cabe destacar que, el objetivo de esta investigación consiste en analizar estrategias de marketing que contribuyan a mejorar la competitividad de las microempresas avícolas en el cantón Santa Ana. A través del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se busca proporcionar herramientas que permitan a los productores comprender su entorno competitivo y tomar decisiones más informadas.

La justificación de este estudio radica en la necesidad de fortalecer la sostenibilidad de las microempresas avícolas, considerando su importancia económica y social tanto a nivel local como nacional. El desarrollo de estrategias efectivas no solo beneficiará a los productores, sino también a la comunidad, al generar empleos y promover el desarrollo rural en una región con altos índices de vulnerabilidad socioeconómica.

El sector agropecuario empresarial

El sector agropecuario empresarial constituye uno de los pilares fundamentales en el desarrollo económico de las regiones rurales, proporcionando empleo directo e indirecto y asegurando el abastecimiento de productos esenciales para el consumo interno y la exportación. Este sector está compuesto por una amplia diversidad de actividades, como la agricultura, la ganadería,

la avicultura y la acuicultura, cada una de las cuales contribuye de manera significativa a la economía nacional e internacional (FAO, 2021).

En Ecuador, el sector agropecuario representa una fuente vital de ingresos para miles de familias rurales, así como un componente clave del Producto Interno Bruto (PIB). Según cifras del Banco Central del Ecuador (2022), este sector aportó un 8.5% al PIB nacional en 2021, reflejando su importancia en la economía del país. La avicultura, en particular, se ha destacado por su crecimiento sostenido, impulsado por la alta demanda de productos proteicos como huevos y carne de pollo.

A nivel empresarial, las unidades productivas agropecuarias enfrentan múltiples desafíos relacionados con el acceso a tecnologías modernas, la disponibilidad de financiamiento y la integración en cadenas de valor globales. Estas limitaciones dificultan la adopción de estrategias innovadoras que permitan aumentar su competitividad. Sin embargo, el fortalecimiento del sector agropecuario empresarial a través de la capacitación, el acceso a mercados y la implementación de prácticas sostenibles puede generar un impacto positivo en la economía local y nacional (Mera & López, 2020).

Asimismo, en la provincia de Manabí, uno de los principales centros de producción avícola en Ecuador, la problemática es aún más evidente, donde las microempresas familiares avícolas se han mantenido dependientes de estrategias tradicionales como el boca a boca y la promoción en mercados locales, mientras que el acceso a herramientas de marketing innovadoras sigue siendo limitado (Lavanda *et al.*, 2021).

La avicultura, como parte integral del sector agropecuario empresarial, se encuentra en una posición estratégica para aprovechar las oportunidades del mercado, especialmente en regiones como el cantón Santa Ana. No obstante, para maximizar su potencial, es crucial que los pequeños y medianos productores adopten un enfoque empresarial, basado en el uso eficiente

de recursos, el marketing estratégico y la diversificación de productos para satisfacer las demandas del consumidor moderno. De esta manera, se contribuirá al desarrollo sostenible del sector y al bienestar de las comunidades rurales.

Desde esta perspectiva, es fundamental considerar la interacción entre el marketing y las dinámicas propias del sector agropecuario empresarial, ya que este sector, que incluye actividades como la avicultura, enfrenta desafíos únicos que exigen soluciones innovadoras y estrategias adaptadas a su contexto. Es así, que al entender cómo las fuerzas del entorno afectan a los actores del sector agropecuario permite formular estrategias de marketing que no solo fortalezcan la competitividad empresarial, sino que también impulsen el desarrollo sostenible y el crecimiento económico en regiones rurales.

En este sentido, las relaciones entre el marketing y la competitividad empresarial han sido ampliamente estudiadas, con referencia a esta afirmación, Baena *et al.* (2003) analizaron cómo las fuerzas del entorno influyen en los resultados de las empresas; estos autores destacan que el uso estratégico de herramientas como las Cinco Fuerzas de Porter permite comprender mejor las dinámicas del sector y diseñar estrategias adaptadas a las condiciones del

mercado. Este enfoque resulta esencial para identificar ventajas competitivas sostenibles y mitigar amenazas externas.

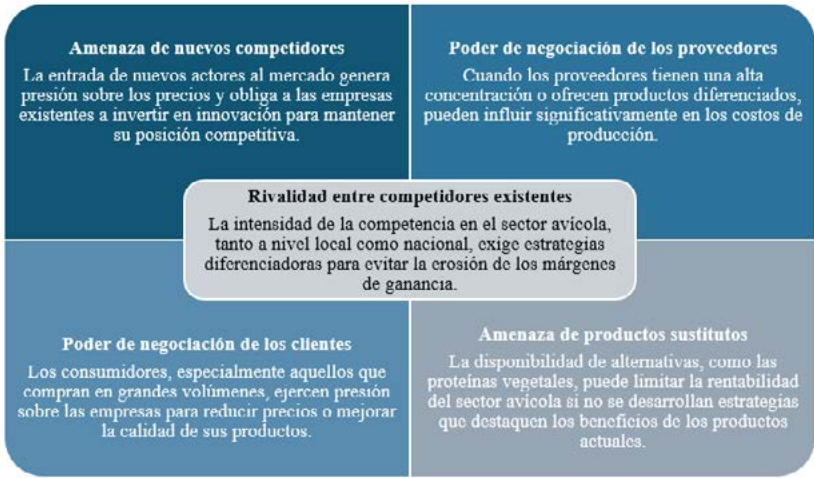
Al respecto, Porter (2008) argumenta que "el análisis estructural de un sector permite identificar las fuentes de rentabilidad y formular estrategias que aprovechen las oportunidades existentes, mientras se minimizan las debilidades inherentes" (p. 12). Esta perspectiva resalta la importancia de comprender la estructura del mercado, evaluando factores como el poder de los clientes y proveedores, así como la rivalidad competitiva.

En el contexto del sector avícola, estudios recientes han señalado que la diferenciación de productos, la adopción de prácticas sostenibles y la digitalización son estrategias clave para mejorar la competitividad. Según Castro (2022), "las microempresas avícolas que integran herramientas digitales y se alinean con las demandas de los consumidores logran incrementar su cuota de mercado y mejorar su rentabilidad" (p. 45). Estos hallazgos reflejan la importancia de combinar innovación con adaptabilidad a las tendencias del mercado.

2. Fundamentos teóricos

El modelo de las Cinco Fuerzas de

Figura 1. Las cinco fuerzas que determinan la competencia en el sector.



Fuente: Información brindada por el MINAGRI, Pinar del Río.

Porter es una herramienta que permite analizar la competitividad en cualquier sector. Este enfoque considera cinco dimensiones principales: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. Cada una de estas fuerzas interactúa, configurando el entorno competitivo y determinando las oportunidades y amenazas para las empresas (Porter, 2008).

Este modelo no solo permite evaluar

las condiciones actuales del mercado, sino también anticipar tendencias y tomar decisiones estratégicas informadas. Además, al combinarse con herramientas como el análisis PESTEL, se amplía la perspectiva para incluir factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que impactan en la competitividad del sector.

La tabla 1 ilustra una aplicación del modelo de Porter en el contexto del sector avícola en el cantón Santa Ana, destacando las interacciones clave que configuran su entorno competitivo.

Tabla 1. Descripción del modelo de Porter con relación al mercado avícola en el cantón Santa Ana de Manabí.

Fuerza	Descripción
Amenaza de nuevos competidores	Alta competencia debido a la baja inversión inicial necesaria para ingresar en el mercado avícola.
Poder de los proveedores	Moderado, con un grupo reducido de proveedores de insumos clave como alimento y medicina para aves.
Poder de los clientes	Alto, debido a que los consumidores finales demandan cada vez mayor calidad y precios competitivos.
Amenaza de sustitutos	Moderada, considerando la presencia de alternativas como proteínas vegetales y productos de soya.
Rivalidad entre competidores	Alta, con numerosos actores locales y nacionales disputándose la cuota de mercado.

Este análisis proporciona una base sólida para comprender las complejidades del entorno competitivo del sector avícola, destacando la necesidad de adoptar estrategias de marketing alineadas con las demandas del mercado y las capacidades internas de las microempresas.

3. METODOLOGÍA

El estudio empleó un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos, con énfasis en el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para evaluar el entorno competitivo de las microempresas avícolas del cantón Santa Ana. Este enfoque permitió

integrar datos estadísticos con percepciones de los actores involucrados, ofreciendo una perspectiva integral del fenómeno estudiado.

La investigación se estructuró en tres etapas; en primer lugar, se realizó una revisión documental exhaustiva para contextualizar el sector avícola y justificar la importancia de las estrategias de marketing. Posteriormente, se aplicaron encuestas a una muestra de 4 microempresas, seleccionadas mediante un muestreo intencional, considerando variables como tamaño, ubicación y tiempo de operación y por último, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con 12 propietarios y gestores de estas empresas para profundizar en sus perspectivas sobre

la competitividad y el marketing.

Las encuestas incluyeron ítems sobre el uso de herramientas digitales, prácticas sostenibles y percepción de la competencia; cabe destacar que, para las entrevistas, se diseñó una guía con preguntas abiertas que abordaron temas como los desafíos del mercado y la efectividad de las estrategias actuales. Ambos instrumentos fueron validados por expertos en el área de marketing y negocios economía circular.

Con relación a los datos cuantitativos, estos fueron procesados con software estadístico (SPSS), generando tablas y gráficos descriptivos que se incluyen en los resultados. El análisis cualitativo, por su parte, se realizó con Atlas.ti, codificando las respuestas de las entrevistas para identificar patrones y categorías emergentes. El enfoque mixto garantiza una comprensión completa del fenómeno, combinando análisis objetivos con interpretaciones subjetivas de los actores. Este diseño es particularmente relevante en el contexto de las microempresas avícolas, donde las

dinámicas competitivas son complejas y multifacéticas.

4. RESULTADOS

Se presenta una síntesis integral de los datos recolectados, abordando tanto las percepciones cualitativas de los entrevistados como los resultados cuantitativos identificados en las encuestas. Por ello, este apartado se enfoca en interpretar los hallazgos obtenidos, utilizando herramientas analíticas que permiten categorizar y comprender las dinámicas internas y externas que afectan a las microempresas avícolas en el cantón Santa Ana. A través de este análisis, se busca no solo evidenciar las necesidades actuales del sector, sino también proponer estrategias fundamentadas que fomenten su desarrollo competitivo.

Para el análisis cualitativo, se utilizó el baremo de niveles de coincidencia (Tabla 2), que permite categorizar las percepciones de los entrevistados en tres niveles: alta, moderada y baja coincidencia.

Tabla 2. Baremos nivel de coincidencia

Intervalo	Descripción	Nivel de coincidencia
Mayor al 85%	Más del 85% de los entrevistados tienen opiniones similares sobre el descriptor.	Alta (CA)
50% < opinión similar < 85%	Entre el 50% y el 85% de los entrevistados coinciden en la calificación del descriptor.	Moderada (CMod)
Menor al 50%	Menos del 50% de los entrevistados tienen apreciaciones coincidentes del descriptor.	Baja (CBaja)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Principales categorías emergentes

Categoría	Nivel de Coincidencia	Descripción
Falta de capacitación en marketing digital	Alta (CA)	La mayoría de los entrevistados señalaron la necesidad de formación en herramientas digitales.
Dependencia de insumos importados	Moderada (CMod)	Una parte importante de los encuestados destacó la preocupación por los costos de insumos.
Necesidad de diferenciación en el mercado	Alta (CA)	Existe consenso sobre la importancia de estrategias diferenciadoras para competir efectivamente.

Fuente: Elaboración propia

El análisis cualitativo permitió identificar patrones claros en las percepciones de los entrevistados, destacándose la falta de capacitación en marketing digital como la principal preocupación. Este hallazgo, respaldado por un nivel de coincidencia alta (CA), sugiere que los propietarios de microempresas reconocen la importancia de las herramientas digitales, pero enfrentan barreras significativas para implementarlas. Esto podría deberse tanto a la falta de formación técnica como a la carencia de recursos tecnológicos adecuados. Asimismo, la necesidad de diferenciación en el mercado también alcanzó un nivel de coincidencia alta, lo que refuerza la urgencia de crear estrategias que resalten atributos únicos y valor agregado en los productos avícolas.

Por otro lado, la dependencia de insumos importados, con un nivel de coincidencia moderada (CMod), refleja una preocupación transversal en las entrevistas; aunque esta problemática no es percibida como tan crítica como las anteriores, resalta la vulnerabilidad de las microempresas ante fluctuaciones de precios y cambios en el suministro internacional. Esto apunta a la importancia de fomentar cadenas de suministro locales y estrategias que disminuyan esta dependencia. En general, los hallazgos cualitativos brindan un marco integral para comprender las principales necesidades y desafíos del sector, sirviendo como base para la formulación de propuestas estratégicas.

Tabla 4. Estrategias de marketing utilizadas

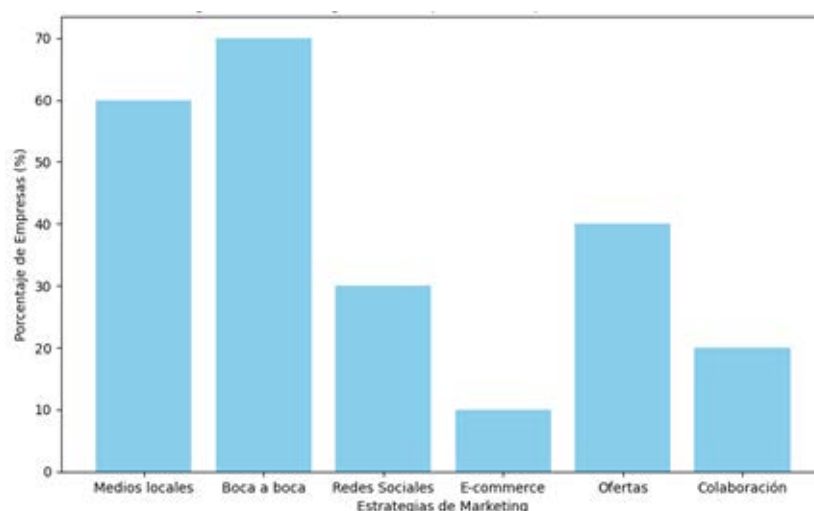
Estrategia	Porcentaje de microempresas que la utilizan
Publicidad en medios locales	60%
Promoción boca a boca	70%
Redes sociales (Facebook, Instagram)	30%
E-commerce	10%
Ofertas y descuentos	40%
Colaboración con restaurantes	20%

Fuente: Elaboración propia

A partir de estos datos, se puede observar que las estrategias de marketing innovadoras están subutilizadas, con solo un 30% de las microempresas utilizando redes sociales para promocionar sus productos, y un 10% implementando e-commerce para la venta directa al consumidor. Por otro lado, estrategias tradicionales, como la promoción boca a boca, siguen siendo las más utilizadas.

De igual manera, los resultados proporcionan una visión estructurada de las prácticas actuales y las percepciones de las microempresas avícolas en cuanto a estrategias de marketing, a través del análisis de datos recopilados mediante encuestas, se identificaron aspectos y tendencias clave que complementan los hallazgos cualitativos, fortaleciendo la comprensión del panorama competitivo en el cantón Santa Ana.

Figura 2. Estrategias de marketing utilizadas por microempresas avícolas en Manabí



Fuente: Elaboración propia

La Figura 2 muestra que las estrategias tradicionales predominan en las microempresas avícolas de Manabí, siendo el boca a boca la más utilizada (70%), seguida por los medios locales (60%). Las ofertas promocionales son empleadas por el 40% de las empresas, mientras que estrategias digitales como las redes sociales (30%) y el comercio electrónico (10%) tienen una adopción limitada. Además, la colaboración con otros actores locales alcanza un 20%, destacándose como una herramienta complementaria. Estos resultados reflejan una inclinación hacia métodos convencionales de marketing, con un bajo aprovechamiento de canales digitales, lo que sugiere la necesidad de capacitación en herramientas tecnológicas para mejorar la competitividad del sector.

De igual forma, los resultados muestran que las microempresas que han implementado estrategias de innovación (como el uso de redes sociales y el comercio electrónico) han experimentado una mejora significativa en su competitividad. Estas empresas han logrado aumentar su visibilidad, atraer nuevos clientes y mejorar sus márgenes de ganancia al eliminar intermediarios.

En este sentido, aquellas empresas que siguen confiando únicamente en estrategias tradicionales no han experimentado un crecimiento significativo en su participación de mercado y enfrentan una fuerte competencia de grandes productores. Además, la falta de presencia digital ha limitado su capacidad para adaptarse a las nuevas tendencias de consumo, como la demanda de productos más saludables y sostenibles.

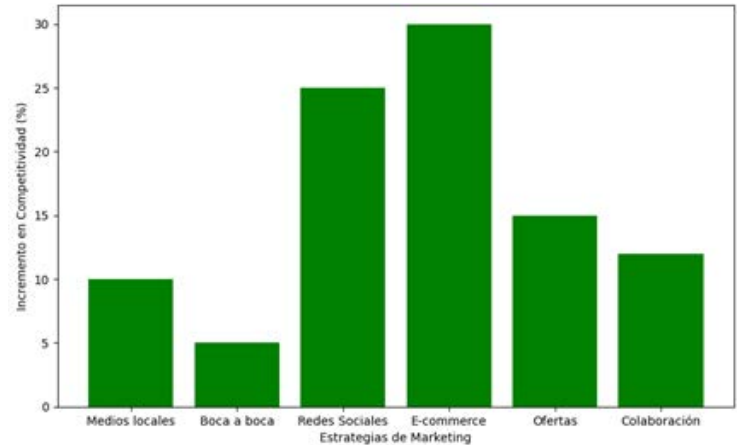
Tabla 5. Competitividad por tipo de estrategia

Estrategia	Incremento en Competitividad (%)
Publicidad en medios locales	10%
Promoción boca a boca	5%
Redes sociales	25%
E-commerce	30%
Ofertas y descuentos	15%
Colaboración con restaurantes	12%

Fuente: Elaboración propia

En términos de impacto competitivo, las microempresas que han adoptado estrategias innovadoras han mostrado un incremento significativo en su cuota de mercado, mientras que aquellas que se mantienen en estrategias tradicionales han visto crecimientos limitados.

Figura 3. Impacto en la competitividad según estrategias de marketing



Fuente: Elaboración propia

En esta figura, se observa cómo las estrategias innovadoras tienen un mayor impacto en la competitividad de las microempresas, con un crecimiento del 25% para aquellas que usan redes sociales y del 30% para las que han implementado e-commerce.

Los hallazgos sugieren que la adopción de estrategias de marketing innovadoras es clave para mejorar la competitividad de las microempresas avícolas en Manabí. Si bien las estrategias tradicionales siguen siendo importantes, las empresas que logren integrar herramientas digitales en su modelo de negocio estarán mejor posicionadas para competir en el mercado local y nacional. Las representaciones gráficas y tablas permiten visualizar claramente la disparidad en el uso de estrategias y su impacto en la competitividad.

Análisis PESTEL de las microempresas avícolas en el cantón Santa Ana

El análisis PESTEL de las microempresas avícolas en la provincia de Manabí revela varios factores críticos que afectan su

competitividad, para ello se evidencia que en conjunto, estos factores muestran que se enfrentan grandes desafíos, pero también tienen oportunidades para mejorar su competitividad mediante la adopción de tecnologías y la sostenibilidad.

Tabla 6. Aspectos generales del Análisis PESTEL

POLÍTICO	ECONÓMICO
1. Inestabilidad política que afecta la implementación de políticas públicas y acceso a servicios rurales. 2. Regulaciones sanitarias y sobre bienestar animal que imponen barreras para las microempresas. 3. La intervención del gobierno ha sido limitada en la promoción de programas de apoyo a emprendimientos rurales.	1. La lenta recuperación económica tras la pandemia sigue afectando al sector. 2. Aumento en los costos de insumos, como maíz y soja, y volatilidad en precios de productos agrícolas. 3. Oportunidad de crecimiento a través de comercio electrónico y adaptación a nuevas demandas del mercado.
SOCIAL	TECNOLÓGICO
1. Preferencias cambiantes de los consumidores hacia productos avícolas saludables y sostenibles, lo que ofrece oportunidades de diferenciación. 2. Falta de capacitación en áreas rurales para adaptarse a las nuevas tendencias y tecnologías de marketing innovador. 3. Conectividad limitada en las zonas rurales de Manabí, lo que dificulta la adopción de tecnología.	1. Adopción lenta de tecnologías de automatización y optimización de producción en el sector avícola local. 2. Baja adopción de marketing innovador y e-commerce, limitando la competitividad. 3. Innovaciones tecnológicas en otras regiones ofrecen ejemplos de mejora en eficiencia y reducción de costos operativos.
ECOLÓGICO	LEGAL
1. Vulnerabilidad ante fenómenos climáticos extremos, como El Niño, que afecta la producción avícola. 2. Creciente presión para adoptar prácticas de manejo sostenible de residuos y producción más ecológica. 3. Normativas ambientales que imponen costos adicionales a las microempresas, pero también abren oportunidades para la diferenciación en el mercado sostenible.	1. Normativas sanitarias y de bienestar animal cada vez más estrictas que requieren mayor inversión para cumplir con los estándares de calidad. 2. Regulaciones laborales que pueden aumentar los costos operativos debido al cumplimiento de normas de salarios y seguridad social. 3. Barreras burocráticas para obtener certificaciones de producción orgánica y bienestar animal, necesarias para mejorar la competitividad.

Fuente: Elaboración propia

De esta forma el análisis PESTEL revela que las microempresas avícolas en Manabí enfrentan un entorno externo desafiante, influenciado por factores políticos inestables, presiones económicas, barreras tecnológicas y estrictas regulaciones ambientales y legales. Sin embargo, también existen oportunidades de crecimiento, especialmente en la adopción de prácticas más sostenibles y el uso de tecnologías digitales para mejorar su competitividad.

5. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran un panorama mixto sobre la competitividad de las microempresas avícolas en el cantón Santa Ana, destacando la predominancia de estrategias tradicionales como el boca a boca y la publicidad en medios locales, frente a la subutilización de herramientas digitales. Este hallazgo coincide con lo señalado por López y Cedeño (2022), quienes argumentan que la incorporación de herramientas digitales puede incrementar en un 40% el alcance a nuevos mercados. Sin embargo, los datos obtenidos en este estudio reflejan que solo un 30% de las microempresas utilizan redes sociales, y apenas un 10% implementa e-commerce, lo que evidencia la brecha existente en la adopción tecnológica del sector.

Por otro lado, se identificó que las empresas que integran estrategias de innovación, como el uso de redes sociales, han experimentado mejoras significativas en su competitividad, con incrementos de hasta un 25% en su cuota de mercado. Este resultado refuerza lo planteado por García et al. (2023), quienes concluyen que la integración de marketing colaborativo y estrategias digitales mejora la posición competitiva de los pequeños productores en mercados emergentes. Asimismo, la investigación de Castro (2022) sobre el sector avícola latinoamericano destaca que las estrategias de diferenciación, como la sostenibilidad y la alineación con las demandas de los consumidores, son claves para lograr un crecimiento sostenible. En este sentido, nuestros hallazgos apuntan a una necesidad urgente de formación en

marketing digital, ya que esta categoría obtuvo el nivel más alto de coincidencia en las entrevistas cualitativas.

Por esta razón, se establece que la dependencia de insumos importados, señalada como un desafío moderado en este estudio, encuentra eco en los análisis de Mera y López (2020), quienes resaltan que las cadenas de suministro locales representan una oportunidad para reducir costos y mejorar la resiliencia de las microempresas. Sin embargo, los bajos márgenes de ganancia identificados en este contexto también reflejan la ausencia de políticas públicas específicas para fortalecer el sector avícola, una problemática estructural ya documentada por Conave (2022) y Díaz et al. (2021). En este sentido, la discusión de resultados evidencia una convergencia entre las limitaciones estructurales del sector y las oportunidades que la adopción de estrategias innovadoras puede ofrecer, destacando la necesidad de acciones conjuntas entre productores, instituciones y el gobierno para mejorar la competitividad del sector avícola ecuatoriano.

Propuesta para mejorar la competitividad del sector avícola

En respuesta a las limitaciones identificadas en las microempresas avícolas del cantón Santa Ana, esta propuesta busca ofrecer un enfoque integral basado en estrategias de marketing innovadoras y sostenibles. Destacando que, la investigación reveló la falta de adopción tecnológica, la dependencia de métodos tradicionales y los bajos márgenes de ganancia, representando esto los principales desafíos del sector. Por ello, es necesario implementar acciones que combinen capacitación en herramientas digitales, fortalecimiento de la cadena de suministro y promoción de la diferenciación en el mercado.

Esta propuesta está orientada a aumentar la competitividad mediante el diseño e implementación de estrategias específicas en las áreas clave de marketing digital, sostenibilidad y colaboración empresarial. Estas acciones no solo buscan atender

las demandas actuales del mercado, sino también posicionar a las microempresas avícolas como actores resilientes y diferenciados en un entorno competitivo.

A continuación, se presenta una tabla que detalla las estrategias propuestas y sus respectivos objetivos.

Tabla 7. Propuestas por áreas estratégicas

Área estratégica	Propuesta	Objetivo	Indicador de éxito
Marketing digital	Capacitación en redes sociales, e-commerce y herramientas digitales para promoción y ventas.	Incrementar en un 50% el uso de plataformas digitales para ampliar el alcance del mercado y mejorar la relación costo-beneficio de las estrategias de marketing.	Porcentaje de microempresas que implementan estrategias digitales.
Sostenibilidad	Introducción de prácticas sostenibles en la producción, como alimentación local y reducción de desperdicios.	Mejorar la eficiencia productiva y reducir la dependencia de insumos importados.	Reducción de costos operativos y adopción de prácticas sostenibles.
Colaboración empresarial	Promoción de alianzas entre microempresas y actores locales para compartir recursos y mercados.	Fortalecer las cadenas de valor y disminuir la vulnerabilidad de las microempresas frente a fluctuaciones del mercado.	Número de alianzas estratégicas y acuerdos colaborativos establecidos.
Diferenciación de productos	Diseño de campañas promocionales que destaquen atributos únicos, como calidad y frescura.	Aumentar el reconocimiento de los productos avícolas locales en el mercado regional y nacional.	Incremento de ventas y posicionamiento en el mercado regional.

Fuente: Elaboración propia

Implementar estas estrategias requiere un compromiso activo tanto de las microempresas como de las instituciones locales y gubernamentales, por lo tanto, las capacitaciones en herramientas digitales pueden ser desarrolladas en colaboración con universidades y organismos públicos, mientras que las prácticas sostenibles deben estar alineadas con incentivos fiscales y financiamiento accesible. Por su parte, las alianzas empresariales pueden

ser facilitadas por asociaciones sectoriales que promuevan la creación de redes de colaboración.

Según Kotler y Armstrong (2021), el marketing innovador permite a las empresas conectarse directamente con sus consumidores a bajo costo, lo que es esencial para las microempresas que operan con recursos limitados. En el contexto de Manabí, la creación de tiendas virtuales

a través de plataformas accesibles como Shopify o marketplaces locales podría ampliar el alcance geográfico de estas empresas, permitiéndoles vender sus productos a clientes fuera de su entorno inmediato. Además, el uso de redes sociales como Facebook e Instagram facilita la promoción continua y la interacción directa con los consumidores, lo que genera fidelización y mejora la visibilidad de la marca. Estos enfoques digitales también reducen la dependencia de intermediarios, maximizando así los márgenes de ganancia

(Saura et al., 2022).

En este orden de ideas, esta propuesta busca responder de manera puntual a las problemáticas identificadas, ofreciendo un enfoque práctico que prioriza la sostenibilidad, la digitalización y la cooperación como pilares fundamentales para el desarrollo del sector avícola en el cantón Santa Ana. Estas acciones no solo fortalecerán la competitividad de las microempresas, sino que también contribuirán al desarrollo económico y social de la región.

6.- CONCLUSIONES

En esta investigación se identificaron las principales limitaciones y oportunidades del sector avícola en el cantón Santa Ana, destacando que, aunque las microempresas avícolas representan un pilar fundamental para la economía local, enfrentan desafíos significativos relacionados con la falta de adopción de herramientas digitales y la dependencia de estrategias de marketing tradicionales. Los resultados evidencian que aquellas empresas que han implementado estrategias innovadoras, como el uso de redes sociales y comercio electrónico, lograron incrementos notables en competitividad y visibilidad en el mercado, destacando la importancia de la digitalización como catalizador para el crecimiento del sector.

Asimismo, se observó que la sostenibilidad y la diferenciación de productos emergen como áreas clave para mejorar la competitividad de las microempresas. Las prácticas sostenibles no solo permiten reducir costos operativos, sino que también posicionan a las empresas de manera favorable ante consumidores que buscan productos más saludables y responsables con el medio ambiente. La adopción de estrategias colaborativas y alianzas con actores locales también se identificaron como elementos cruciales para disminuir la dependencia de insumos importados y fortalecer las cadenas de valor en la región.

Por lo tanto, la integración de estrategias de marketing digital, sostenibilidad y colaboración empresarial representa el camino hacia un desarrollo más competitivo y sostenible del sector avícola en el cantón Santa Ana. Destacando además que, estas acciones deben ser respaldadas por políticas públicas que faciliten el acceso a recursos financieros y tecnológicos, así como por programas de capacitación que permitan a los productores adaptar sus prácticas a las demandas actuales del mercado. Este enfoque integral no solo beneficiará a las microempresas, sino que también contribuirá al desarrollo económico y social de la comunidad local.

7.- REFERENCIAS

BAENA, J., SÁNCHEZ, M., & MONTTOYA, P. (2003). "Impacto de las fuerzas competitivas en el rendimiento empresarial." *Revista de Estrategias Empresariales*, 7(2), 45-67.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2022). "Informe económico: Desempeño del sector

- agropecuario en el Ecuador”. Quito: Banco Central del Ecuador. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec>
- CASTRO, J. (2022). “Estrategias de diferenciación en el sector avícola latinoamericano”. *Revista de Marketing y Competitividad*, 12(3), 45-60.
- CONAVE. (2022). “Cifras actualizadas del sector avícola ecuatoriano”. Recuperado de <https://conave.org>
- DÍAZ, R., GÓMEZ, L., & PAREDES, F. (2021). “Barreras estructurales en el sector avícola ecuatoriano”. *Revista de Economía Agrícola*, 18(2), 45-60. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec>
- FAO. (2022). “*Gateway to poultry production and products*”. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- GARCÍA, M., FERNÁNDEZ, J., & PÉREZ, L. (2023). “Competitividad en el sector avícola latinoamericano: un enfoque colaborativo”. *Revista Internacional de Negocios y Economía*, 19(1), 34-50.
- HAMAYUN, M., MASUKUJJAMAN, M., & ALAM, S. S. (2023). “Impact of E-Commerce and Digital Marketing Adoption on the Financial and Sustainability Performance of MSMEs during the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study”. *Sustainability*, 15(2), 1594. <https://doi.org/10.3390/su15021594>
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2014). “*Metodología de la Investigación*”. McGraw-Hill.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2021). “*Principles of Marketing*” (17th ed.). Pearson.
- MERA, A., & LÓPEZ, G. (2020). “Marketing digital y competitividad en microempresas ecuatorianas”. *Revista de Estudios Empresariales*, 15(1), 123-137.
- LAVANDA, A., RODRÍGUEZ, P., & MONTROYA, D. (2021). “Barreras tecnológicas en la adopción de marketing digital en microempresas rurales”. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(3), 345-362.
- LÓPEZ, R., & CEDEÑO, P. (2022). “Herramientas digitales como catalizadores de competitividad en microempresas rurales de Ecuador”. *Revista de Emprendimiento y Marketing*, 8(2), 67-82.
- PORTER, M. E. (1980). “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”. Free Press.
- PORTER, M. E. (1985). “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”. Free Press.
- SAURA, J. R., PALACIOS-MARQUÉS, D., & BARBOSA, B. (2022). “A review of digital family businesses: setting marketing strategies, business models and technology applications”. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(1), 144-165. <https://doi.org/10.1108/IJEBR>