

DOI: <https://doi.org/10.46296/rc.v8i16.0391>

Factores de estrategia comercial y posicionamiento en el mercado en la rentabilidad de las PYMES ecuatorianas

Commercial strategy and market positioning factors in the profitability of Ecuadorian SMEs

Flores-Villacrés Emilio Javier

Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.

Correo: emilio.floresvi@ug.edu.ec

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1402-1462>

Rodríguez-Garate Carlos Alberto

Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.

Correo: carlos.rodriguezga@ug.edu.ec

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-3680-0283>

Quimi-Franco Dennise Ivonne

Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.

Correo: dennise.quimif@ug.edu.ec

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5527-6245>

Quimi-Franco Wendy Paola

Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.

Correo: wendy.quimifr@ug.edu.ec

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5566-2357>

RESUMEN

El presente estudio analiza la relación entre la estrategia comercial, el posicionamiento en el mercado y la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ecuatorianas durante el periodo 202x–202x. Las PYMES constituyen un pilar esencial de la economía nacional, aportando significativamente al empleo y al desarrollo productivo. Sin embargo, enfrentan limitaciones en planificación, investigación de mercado y digitalización, lo que afecta su sostenibilidad financiera. La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transeccional y correlacional. Se aplicó un cuestionario estructurado en escala Likert (1–5) a 384 empresas, cubriendo sectores de comercio, servicios, manufactura y agroindustria en diferentes regiones del país. El instrumento alcanzó un alfa de Cronbach de 0.92, garantizando confiabilidad. Los datos se procesaron con el software estadístico Jamovi, aplicando análisis descriptivos y pruebas de correlación de Pearson y Spearman. Los resultados evidenciaron niveles altos en planificación estratégica, comunicación y construcción de imagen de marca, pero debilidades en la investigación de mercado y presencia digital. Asimismo, no se encontraron correlaciones significativas entre las variables principales, lo que sugiere que los efectos de las estrategias comerciales y del posicionamiento no se traducen inmediatamente en rentabilidad. Se concluye que las PYMES ecuatorianas avanzan en gestión estratégica, pero enfrentan barreras estructurales que limitan la consolidación de resultados financieros sostenibles.

Palabras claves: Estrategia comercial, Posicionamiento, Rentabilidad, PYMES.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 06 de mayo de 2025.

Fecha de aceptación: 15 de julio de 2025.

Fecha de publicación: 15 de septiembre de 2025.



ABSTRACT

This study analyzes the relationship between commercial strategy, market positioning, and the profitability of Ecuadorian small and medium-sized enterprises (SMEs) during the period 202x–202x. SMEs constitute an essential pillar of the national economy, contributing significantly to employment and productive development. However, they face limitations in planning, market research, and digitalization, which affects their financial sustainability. The research was framed within a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. A structured questionnaire on a Likert scale (1–5) was applied to 384 companies, covering the commerce, services, manufacturing, and agroindustry sectors in different regions of the country. The instrument achieved Cronbach's alpha of 0.92, ensuring reliability. The data were processed with Jamovi statistical software, applying descriptive analysis and Pearson and Spearman correlation tests. The results showed high levels of strategic planning, communication, and brand image building, but weaknesses in market research and digital presence. Furthermore, no significant correlations were found between the main variables, suggesting that the effects of commercial strategies and positioning do not immediately translate into profitability. It is concluded that Ecuadorian SMEs are making progress in strategic management but face structural barriers that limit the consolidation of sustainable financial results.

Keywords: Commercial strategy, Positioning, Profitability, SMEs.

1. INTRODUCCIÓN

En el contexto económico actual del Ecuador, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) continúan desempeñando un papel crucial en la estructura productiva del país. Constituyen el 99% del tejido empresarial nacional y son responsables de una proporción significativa del empleo y del dinamismo comercial en sectores clave como el manufacturero, el agroindustrial y el de servicios. Sin embargo, su sostenibilidad y competitividad se ven continuamente afectadas por factores externos como la globalización, la digitalización y las crisis sanitarias como la pandemia del COVID-19, así como por deficiencias internas como la escasa planificación estratégica y la limitada implementación de estrategias comerciales eficaces (Barriga et al., 2025). En este marco, el análisis del vínculo entre la estrategia comercial, el posicionamiento en el mercado y la rentabilidad de las PYMES adquiere una importancia creciente, no solo desde una perspectiva empresarial, sino también como un mecanismo de fortalecimiento del desarrollo económico territorial.

A pesar del crecimiento progresivo de las herramientas digitales y del marketing estratégico, muchas PYMES ecuatorianas enfrentan desafíos para incorporarlas eficientemente en sus modelos de negocio. Algunas investigaciones señalan que

las decisiones de comercialización se toman de manera empírica, sin sustentos técnicos, afectando su posicionamiento frente a competidores mejor organizados (Bricio et al., 2025). En sectores como el textil y el artesanal, por ejemplo, los emprendedores suelen carecer de capacitación formal en estrategias de mercado, lo que limita su rentabilidad y (Comas et al., 2025; Jerez & Gavilanes, 2024). Estas condiciones son aún más acentuadas en zonas rurales o de baja penetración tecnológica, donde las PYMES dependen del mercado local y sus dinámicas volátiles.

El posicionamiento de mercado, como dimensión estratégica, implica no solo ocupar un lugar en la mente del consumidor, sino también establecer una ventaja competitiva sostenible frente a otros actores del mismo segmento. Estudios recientes han identificado que las empresas que logran articular adecuadamente una propuesta de valor clara, una comunicación estratégica efectiva y una experiencia del cliente coherente, logran mayor fidelización y rentabilidad (Granizo et al., 2025). Sin embargo, alcanzar dicho posicionamiento requiere inversión, formación y una visión empresarial de largo plazo, aspectos que suelen estar ausentes en muchas PYMES ecuatorianas por falta de planificación o recursos.

Diversos autores han documentado que la estrategia comercial bien formulada puede potenciar la rentabilidad, permitiendo a las empresas identificar con mayor precisión su público objetivo, segmentar adecuadamente el mercado, definir canales de distribución más efectivos y establecer precios competitivos (Abata, 2025; Cuesta & Castillo, 2024). En este sentido, el fortalecimiento del ecosistema empresarial local a través de la investigación aplicada es una necesidad urgente. Es preciso no solo comprender qué estrategias comerciales utilizan actualmente las PYMES ecuatorianas, sino también evaluar su impacto en el posicionamiento y la rentabilidad, con datos empíricos que permitan formular recomendaciones prácticas y sostenibles.

Particularmente, estudios de caso en ciudades como Guayaquil, Manta y Santo Domingo han demostrado que aquellas PYMES que aplican estrategias de marketing digital, neuromarketing o comercialización basada en datos de mercado, evidencian mayores niveles de crecimiento y rentabilidad en

comparación con aquellas que no implementan dichas herramientas (Anchundia, 2024; Marcillo et al., 2024). Esto sugiere una tendencia hacia la profesionalización de la gestión comercial y abre el debate sobre la necesidad de estandarizar procesos de planificación estratégica en las PYMES.

Además, las políticas públicas y los programas de apoyo empresarial aún no logran cubrir de forma suficiente la heterogeneidad de estas organizaciones. Aunque se han impulsado iniciativas de capacitación y financiamiento, muchas PYMES no acceden por desconocimiento, falta de asesoría técnica o requisitos restrictivos (Guaranda & Valentina, 2024). Es aquí donde el rol del conocimiento científico y aplicado se vuelve esencial para generar propuestas más inclusivas y adaptadas a las realidades locales.

La presente investigación, por tanto, se inscribe en un campo de estudio que articula teoría, evidencia empírica y aplicación práctica para responder a la pregunta de cómo las estrategias comerciales y el posicionamiento inciden en la rentabilidad de las PYMES ecuatorianas en el periodo reciente, permitiendo identificar patrones, desafíos y oportunidades que sirvan como base para futuras intervenciones tanto desde el ámbito empresarial como académico (Barros, 2025; Tigrero, 2024).

Uno de los principales problemas que enfrentan las PYMES ecuatorianas en el periodo reciente es la limitada formulación de estrategias comerciales estructuradas, lo cual repercute directamente en su rentabilidad. Esta carencia se debe, en gran parte, a la ausencia de formación técnica de los emprendedores, quienes tienden a tomar decisiones comerciales con base en intuiciones más que en diagnósticos de mercado. Como consecuencia, muchas empresas pequeñas fracasan al identificar correctamente a su cliente objetivo, incurren en errores de segmentación y no logran implementar una propuesta de valor diferenciada, lo cual repercute en ventas inestables y márgenes de utilidad reducidos (Cuesta & Castillo, 2024; Anchundia, 2024).

Otra causa relevante del problema es el escaso uso de herramientas digitales y canales modernos de comunicación para posicionarse en el mercado. A pesar del crecimiento de redes sociales y plataformas de comercio electrónico, muchas PYMES continúan operando bajo esquemas tradicionales, sin aprovechar las

ventajas que ofrece la digitalización para alcanzar nuevos mercados. Esta limitación disminuye su visibilidad frente a competidores más innovadores y restringe su capacidad para fidelizar clientes, afectando negativamente su posicionamiento estratégico y, en última instancia, sus ingresos (Marcillo et al., 2024; Zambrano, 2024). La débil planificación estratégica constituye una tercera causa crítica del bajo rendimiento económico de las PYMES. Muchas de estas empresas carecen de una visión a mediano y largo plazo, lo cual impide establecer metas claras, indicadores de desempeño y procesos de mejora continua. La falta de planificación genera improvisación en la gestión operativa y financiera, limita la captación de inversiones y restringe su escalabilidad. Este escenario refuerza un círculo vicioso de bajo posicionamiento y escasa rentabilidad, lo que compromete la sostenibilidad de las PYMES en el entorno competitivo actual (Barriga et al., 2025; Granizo et al., 2025).

Desde un enfoque teórico, esta investigación se justifica por la necesidad de profundizar en el conocimiento sobre cómo las estrategias comerciales y el posicionamiento influyen en la rentabilidad de las PYMES. Si bien existe literatura relacionada con la importancia del marketing y la planificación estratégica, aún es limitado el cuerpo teórico que articula ambos factores con resultados financieros concretos en el contexto ecuatoriano. En particular, autores como Abata (2025) y Granizo et al. (2025) destacan la importancia de la sostenibilidad y la comunicación estratégica, respectivamente, pero sin llegar a establecer un marco de análisis integrado que permita comprender su incidencia conjunta en la rentabilidad. Por ello, el presente estudio busca aportar una perspectiva actualizada y contextualizada, enriqueciendo la base conceptual de la administración estratégica en pequeñas empresas del país.

Metodológicamente, el estudio se justifica porque emplea un enfoque cuantitativo que permite validar empíricamente la relación entre variables clave a través de la recolección sistemática de datos. A diferencia de enfoques cualitativos o exploratorios, la presente investigación recurre a instrumentos estandarizados como encuestas estructuradas bajo escala de Likert, lo cual proporciona mayor confiabilidad y objetividad en los hallazgos. Este tipo de diseño ha sido recomendado por investigadores como Bricio et al. (2025) y

Barriga et al. (2025), quienes han demostrado que el uso de métodos cuantitativos es eficaz para establecer correlaciones significativas en estudios empresariales sobre comercialización, posicionamiento y desempeño económico.

En el plano práctico, la investigación se justifica porque proporciona insumos valiosos para mejorar la gestión de las PYMES ecuatorianas, particularmente en el uso estratégico de herramientas comerciales que eleven su rentabilidad. Los hallazgos permitirán identificar debilidades recurrentes y proponer recomendaciones aplicables para fortalecer su posicionamiento en el mercado. Estudios como los de Anchundia (2024) y Jara y Solórzano (2024) ya han evidenciado que, al aplicar estrategias comerciales efectivas, las empresas logran mayor fidelización de clientes, mayor participación de mercado y estabilidad financiera. Por tanto, los resultados de esta investigación pueden ser utilizados tanto por empresarios como por entidades gubernamentales o formadoras que deseen promover políticas y capacitaciones focalizadas en el desarrollo competitivo del sector PYME.

El objeto de estudio de esta investigación es el análisis de los factores de estrategia comercial y posicionamiento en el mercado como elementos determinantes de la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas en el contexto ecuatoriano. Este objeto se inscribe dentro del campo de la administración estratégica, la gestión de marketing y la economía empresarial, con énfasis en la comprensión de cómo la correcta aplicación de estrategias de comercialización puede incidir de manera significativa en los resultados financieros de las PYMES. En efecto, diversos autores han coincidido en que una adecuada articulación entre planificación estratégica, posicionamiento y decisiones comerciales fortalece el crecimiento económico sostenido y la competitividad empresarial (Abata, 2025; Cacao, 2024; Tigrero, 2024).

Por su parte, el sujeto de estudio está conformado por las pequeñas y medianas empresas del Ecuador, entendidas como aquellas unidades productivas que, de acuerdo con los parámetros nacionales, tienen un número limitado de trabajadores y un volumen de ventas anual moderado. Estas organizaciones son consideradas claves en el desarrollo económico del país, especialmente en sectores como comercio, manufactura, servicios y agroindustria. Se trabajará

con una muestra representativa de PYMES ubicadas en distintas provincias, permitiendo un análisis amplio sobre cómo las estrategias adoptadas afectan su posicionamiento en el mercado y su rentabilidad (Guaranda & Valentina, 2024; Marcillo et al., 2024).

El presente estudio tiene como objetivo general analizar la incidencia de los factores de estrategia comercial y posicionamiento en el mercado en la rentabilidad de las PYMES ecuatorianas durante el periodo 2020–2024, con el fin de generar conocimiento útil para la toma de decisiones empresariales y el diseño de políticas de fortalecimiento del sector. En función de este propósito general, se establecen los siguientes objetivos específicos: I. Examinar desde la teoría los fundamentos conceptuales que sustentan la relación entre estrategia comercial, posicionamiento y rentabilidad en las pequeñas y medianas empresas, tomando como base investigaciones recientes realizadas en el contexto ecuatoriano y latinoamericano (Barros, 2025; Cuesta & Castillo, 2024). II. Aplicar un enfoque metodológico cuantitativo que permita recopilar, procesar y analizar datos empíricos provenientes de PYMES seleccionadas, utilizando instrumentos confiables como encuestas estructuradas en escala Likert y herramientas estadísticas como JAMOV, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% (Bricio et al., 2025; Barriga et al., 2025). III. Interpretar los resultados obtenidos para determinar qué tipo de estrategias comerciales y posicionamientos están más asociados con niveles superiores de rentabilidad, identificando patrones y diferencias según sector, localización o tipo de empresa, con miras a ofrecer recomendaciones prácticas contextualizadas (Granizo et al., 2025; Anchundia, 2024).

Revisión de la literatura

Estrategia Comercial

La estrategia comercial puede definirse como el conjunto de decisiones y acciones planificadas que una empresa implementa para alcanzar objetivos específicos de ventas, posicionamiento y crecimiento en el mercado. Estas estrategias se fundamentan en el análisis del entorno, la segmentación del público objetivo, la diferenciación del producto o servicio y la definición de

ventajas competitivas sostenibles. En el contexto de las pequeñas y medianas empresas, la estrategia comercial adquiere un rol central como instrumento para garantizar la viabilidad y expansión del negocio, especialmente en entornos volátiles y altamente competitivos como el ecuatoriano (Abata, 2025; Bricio et al., 2025).

Según Cuesta y Castillo (2024), una estrategia comercial efectiva permite a las microempresas diseñar tácticas de mercado orientadas al cliente, aumentar su visibilidad y consolidar relaciones de largo plazo con sus consumidores. Desde una perspectiva académica, la estrategia comercial no se limita a la simple promoción de productos, sino que implica una visión holística que articula elementos como la planificación estratégica, la investigación de mercado, la innovación, la gestión de marca y la adaptabilidad organizacional. Además, es importante distinguir entre estrategia comercial reactiva, que responde a condiciones externas, y estrategia proactiva, que anticipa cambios y toma decisiones basadas en análisis prospectivos (Barriga et al., 2025; Marcillo et al., 2024).

En este marco, la literatura ecuatoriana reciente ha comenzado a documentar la evolución de las estrategias comerciales implementadas por las PYMES, muchas de las cuales han transitado de modelos tradicionales hacia enfoques más dinámicos e integradores, donde las herramientas digitales, el marketing de contenido y el neuromarketing comienzan a tener una presencia relevante (Mero, 2025; Zambrano, 2024). A través del estudio de esta variable, es posible comprender no solo qué estrategias utilizan las empresas, sino también cuáles son más efectivas para alcanzar mejores niveles de rentabilidad y posicionamiento en su sector.

Planificación estratégica comercial

La planificación estratégica es uno de los pilares fundamentales en la gestión comercial de las pequeñas y medianas empresas, ya que permite establecer metas, asignar recursos y anticipar cambios en el entorno. En este sentido, Barriga et al. (2025) afirman que las PYMES que adoptan procesos de planificación estructurada presentan mayores niveles de competitividad, especialmente en sectores rurales donde los recursos son limitados y la

incertidumbre del mercado es elevada. Su estudio de caso en la parroquia San Jacinto, por ejemplo, evidenció cómo una adecuada planificación estratégica permitió a las empresas no solo sobrevivir en un entorno hostil, sino también mejorar su posicionamiento y desempeño financiero. Esta planificación no solo incluye aspectos internos, sino también un análisis constante del entorno y la redefinición de objetivos en función de los cambios del mercado.

De forma complementaria, Barros (2025) enfatiza la importancia de contar con un plan comercial bien estructurado para fortalecer las ventas, mejorar el posicionamiento y fomentar la fidelización de los clientes. Su investigación en una empresa de ingeniería mostró que las estrategias de planificación permiten a las organizaciones alinear sus recursos internos con las exigencias del entorno, y actuar con mayor precisión sobre su público objetivo. Esta evidencia refuerza la necesidad de integrar procesos de diagnóstico de mercado y análisis competitivo en el diseño de estrategias comerciales.

Asimismo, en el caso de las PYMES del cantón Jipijapa, Asitimbay (2024) identifica que la falta de planificación es una de las debilidades estructurales más comunes en las microempresas, lo que limita su crecimiento y sostenibilidad. Según el autor, muchas decisiones empresariales se toman sin un análisis previo de viabilidad o rentabilidad, lo cual genera desorganización interna y reduce la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. En contraste, aquellas empresas que logran estructurar una visión estratégica clara, orientada por objetivos medibles y políticas comerciales, tienden a consolidarse en su segmento.

Investigación de mercado y análisis del entorno

La investigación de mercado constituye otra dimensión esencial de la estrategia comercial, ya que permite conocer las necesidades, preferencias y comportamientos del consumidor. Según Bricio et al. (2025), el uso de técnicas de investigación de mercado mejora la toma de decisiones estratégicas, ya que proporciona datos objetivos para definir precios, identificar segmentos clave y seleccionar canales de distribución eficientes. Su estudio aplicado a PYMES de Guayaquil reveló que aquellas empresas que basan sus estrategias en datos

concretos obtienen mejores resultados en ventas, fidelización y posicionamiento. De hecho, la ausencia de esta práctica fue identificada como una de las principales causas de fracaso comercial en las PYMES evaluadas.

Cacao (2024), en su estudio de caso en el cantón Pedro Carbo, también resalta la importancia del análisis de mercado como base para la implementación de estrategias de posicionamiento efectivas. Las empresas que lograron aplicar encuestas, focus groups o análisis de competencia, pudieron definir una propuesta de valor clara y diferenciada. Esto a su vez fortaleció su presencia en el mercado local y aumentó su rentabilidad. En contraste, las microempresas que operaban sin diagnóstico de entorno mostraron altos niveles de rotación de clientes y baja sostenibilidad.

En una línea similar, Comas et al. (2025) examinaron cómo las PYMES del sector textil de Santo Domingo integraron el análisis del entorno digital a través del uso de redes sociales. Este componente permitió a las empresas no solo conocer mejor a su audiencia, sino también interactuar con ella en tiempo real, medir resultados y ajustar campañas. El estudio sugiere que la investigación de mercado no debe limitarse a métodos tradicionales, sino ampliarse al análisis de métricas digitales, especialmente en entornos competitivos donde la visibilidad online es determinante para el posicionamiento.

Comunicación estratégica y gestión de marca

Dentro de la estrategia comercial, la comunicación desempeña un papel decisivo para posicionar productos, construir marcas sólidas y generar relaciones sostenibles con los clientes. Granizo et al. (2025) demostraron que la comunicación estratégica es un factor clave para la rentabilidad de las PYMES, ya que permite establecer vínculos emocionales con los consumidores y mejorar la percepción de valor. A través de un enfoque cuantitativo, los autores evidenciaron que las empresas que invierten en estrategias de comunicación bien dirigidas —tanto internas como externas— tienden a generar mayor confianza, aumentar su base de clientes y mejorar sus resultados económicos.

Jara y Solórzano (2024), al analizar el sector agroindustrial, destacaron que muchas PYMES buscan integrarse en clústeres de franquicias internacionales, pero fallan en sus intentos debido a una débil estrategia de comunicación. La

falta de una identidad de marca clara y de mensajes coherentes impide que estas organizaciones logren destacarse en mercados altamente competitivos. Por el contrario, aquellas empresas que desarrollan un discurso de marca alineado con sus valores y que utilizan canales adecuados para transmitirlo, logran obtener mayor visibilidad y confianza por parte de consumidores e inversionistas.

Además, el estudio de Zambrano (2024) sobre MIPYMES y redes sociales muestra cómo la gestión estratégica de la comunicación digital puede tener un impacto directo en el posicionamiento. Según su análisis, las empresas que utilizan plataformas como Facebook e Instagram para comunicar su propuesta de valor, compartir contenido relevante y responder activamente a su audiencia, fortalecen su reputación y su vínculo con los clientes. Esto demuestra que, en la era digital, la comunicación estratégica debe concebirse como una herramienta de gestión fundamental y no solo como un componente estético del marketing.

Innovación comercial y adaptabilidad

En entornos dinámicos y altamente competitivos como los que enfrentan las PYMES ecuatorianas, la capacidad de innovación en la estrategia comercial se convierte en una ventaja crítica. Rambay y Benítez (2024) analizaron cómo las PYMES camaroneras de El Oro desarrollaron productos innovadores con el objetivo de lograr un posicionamiento internacional. Su investigación concluyó que aquellas empresas que apostaron por estrategias innovadoras —como mejoras en el empaque, diferenciación en el sabor o valor agregado ambiental— no solo lograron penetrar nuevos mercados, sino también incrementar significativamente su rentabilidad. Este hallazgo sugiere que la innovación no debe limitarse a lo tecnológico, sino que puede expresarse en cualquier elemento de la oferta comercial.

Asimismo, Intriago et al. (2025) señalan que la adaptabilidad estratégica fue clave para la supervivencia de las PYMES ecuatorianas post-COVID. Las empresas que pudieron rediseñar rápidamente sus procesos comerciales, migrar al entorno digital o diversificar su oferta, fueron las que mejor enfrentaron la crisis. Esta adaptabilidad, según los autores, debe entenderse como una

competencia central dentro de la estrategia comercial, especialmente en países en desarrollo donde los cambios económicos, sociales y políticos son frecuentes.

Posicionamiento en el mercado

El posicionamiento en el mercado se refiere al lugar que una marca, producto o empresa ocupa en la mente del consumidor en relación con sus competidores. Esta variable constituye un componente estratégico fundamental dentro del marketing, ya que implica la construcción de una identidad diferenciada que permita destacar en un entorno saturado de ofertas similares. Para las PYMES, posicionarse adecuadamente representa un reto importante, ya que muchas veces no cuentan con los recursos publicitarios o de branding que manejan las grandes corporaciones (Zambrano, 2024; Cuesta & Castillo, 2024).

Autores como Granizo et al. (2025) afirman que el posicionamiento no es un acto meramente comunicacional, sino una estrategia integral que articula elementos de producto, precio, distribución, experiencia del cliente y gestión de marca. Desde esta perspectiva, una empresa logra posicionarse exitosamente cuando el consumidor reconoce una ventaja competitiva clara, coherente y sostenible. En el contexto ecuatoriano, esta variable ha cobrado especial relevancia en los últimos años debido a la creciente competencia, la digitalización del comercio y los cambios en los hábitos de consumo posteriores a la pandemia (Intriago et al., 2025; Marcillo et al., 2024).

El posicionamiento también puede analizarse desde la percepción del valor, entendiendo que no siempre se posiciona mejor quien ofrece el menor precio, sino quien logra conectar emocionalmente con el consumidor, entregar una propuesta coherente y generar confianza. Esta es la razón por la cual estrategias como el neuromarketing, el marketing de contenidos o la responsabilidad social empresarial han empezado a incorporarse como herramientas de posicionamiento entre las PYMES ecuatorianas que buscan destacar en su segmento (Jara & Solórzano, 2024; Mero, 2025). En consecuencia, el estudio de esta variable permite comprender qué factores son determinantes para que las pequeñas empresas logren ocupar un lugar significativo y rentable en la mente del consumidor y en el mercado en general.

Imagen de marca y diferenciación

Uno de los aspectos más importantes del posicionamiento es la imagen de marca, que se construye a través de percepciones acumuladas por parte de los consumidores. Estas percepciones son generadas no solo por la publicidad o el diseño gráfico, sino también por la experiencia de compra, la atención al cliente y el cumplimiento de las promesas comerciales. En este sentido, Tigrero (2024) indica que muchas PYMES de servicios en Ecuador aún carecen de una imagen de marca consolidada, lo cual debilita su capacidad de competir frente a empresas más estructuradas. En su estudio de caso en una agencia publicitaria del cantón La Libertad, evidenció que la creación de una identidad visual coherente, acompañada de un lenguaje de marca claro, permitió mejorar sustancialmente el posicionamiento en su nicho de mercado.

A su vez, Cacao (2024) señala que el posicionamiento efectivo está directamente relacionado con la diferenciación del producto o servicio, entendida como la capacidad de ofrecer algo único o superior a lo que ofrece la competencia. Esta diferenciación puede estar basada en calidad, precio, valor agregado, servicio postventa, o atributos simbólicos que conecten con el consumidor. Las empresas que operan sin un factor de diferenciación tienden a competir solo por precio, lo cual afecta su rentabilidad. En cambio, aquellas que logran destacar con una oferta singular, son capaces de fidelizar clientes y reducir su vulnerabilidad frente a cambios del entorno.

Presencia en canales digitales y redes sociales

En la actualidad, el entorno digital se ha convertido en una de las principales plataformas para consolidar el posicionamiento (Verdugo, 2024). Zambrano (2024) argumenta que la presencia estratégica en redes sociales no solo incrementa la visibilidad de las MIPYMES ecuatorianas, sino que también contribuye a la creación de una comunidad leal de consumidores. Las empresas que mantienen una comunicación constante, con contenido de valor, generan mayor recordación de marca y se posicionan como referentes en su categoría. No obstante, muchas PYMES aún subutilizan estas plataformas, limitándose a

publicar promociones sin estrategia clara, lo cual no produce un posicionamiento real ni sostenible.

Marcillo et al. (2024), al analizar el caso de empresas en Santo Domingo, encontraron que el marketing de contenidos —específicamente, la publicación de información útil, educativa o entretenida— tiene un impacto positivo en el reconocimiento y percepción de marca. Además, la interacción activa con los seguidores contribuye a mejorar la confianza del consumidor y, por ende, la fidelización. Esta evidencia sugiere que el posicionamiento en el mercado ya no depende únicamente de la presencia física o de la publicidad tradicional, sino que se construye en gran medida a través del ecosistema digital y la calidad de la relación con los clientes.

Percepción del valor y fidelización

El valor percibido es un componente clave del posicionamiento, ya que determina la disposición del cliente a preferir una marca frente a otras. Mero (2025) estudió la aplicación del neuromarketing como técnica para comprender cómo los estímulos emocionales influyen en la percepción del valor y, por ende, en el posicionamiento de una marca. Su investigación reveló que las empresas que logran activar emociones positivas en los consumidores generan mayor retención de marca y repetición de compra, incluso cuando no ofrecen los precios más bajos. En este sentido, se concluye que el posicionamiento exitoso se sustenta tanto en variables racionales como emocionales.

Complementariamente, Anchundia (2024) sostiene que la fidelización del cliente es el resultado directo de un posicionamiento exitoso. En su estudio sobre estrategias de marketing para el crecimiento de pequeñas empresas en Manta, identificó que aquellas organizaciones que mantenían coherencia en su promesa de valor, buena atención y canales de comunicación eficientes, eran más valoradas por sus consumidores y gozaban de mayor lealtad. Esta relación entre fidelización y posicionamiento evidencia que este último no es solo una meta de marketing, sino una ventaja competitiva con efectos económicos reales y sostenibles.

Rentabilidad

La rentabilidad es un indicador clave del desempeño económico de una empresa, ya que permite medir la eficiencia con la que transforma sus recursos en beneficios financieros. En términos generales, se refiere a la capacidad de una organización para generar utilidades a partir de sus ingresos, activos o inversiones. Desde la perspectiva empresarial, una empresa rentable no es solamente aquella que vende más, sino aquella que logra maximizar el valor obtenido por cada unidad de recurso empleado (Bricio et al., 2025; Barros, 2025).

En el caso de las PYMES ecuatorianas, la rentabilidad se convierte en una variable crítica, ya que muchas de estas organizaciones operan con márgenes estrechos, bajos niveles de capitalización y un alto nivel de vulnerabilidad ante los cambios del entorno. Abata (2025) señala que alcanzar la sostenibilidad financiera en las PYMES implica desarrollar estrategias empresariales integradas, que permitan incrementar el rendimiento económico sin comprometer la estabilidad operativa. En este sentido, la rentabilidad está directamente influenciada por factores internos como la eficiencia en la gestión, la capacidad de innovación y la planificación comercial, así como por factores externos como la competencia, el acceso a financiamiento y la regulación del mercado.

Desde una mirada integral, la rentabilidad debe analizarse no solo como un resultado financiero, sino también como una consecuencia de decisiones estratégicas acertadas, en especial aquellas vinculadas a la comercialización y el posicionamiento en el mercado. Cuesta y Castillo (2024) destacan que las microempresas que adoptan estrategias de marketing coherentes, enfocadas en las necesidades del cliente y con uso eficiente de los recursos, tienden a reportar mayores niveles de rentabilidad a lo largo del tiempo. Esto reafirma la necesidad de estudiar esta variable no como un fin aislado, sino como parte de un sistema interdependiente con otras áreas de la gestión empresarial.

Margen de ganancia y retorno sobre inversión

El margen de ganancia es una de las medidas más directas de la rentabilidad, ya que muestra qué porcentaje de los ingresos representa la utilidad neta. En

este sentido, Barros (2025) sostiene que una adecuada gestión del margen requiere tanto control de costos como una estrategia comercial que justifique precios competitivos. Su investigación reveló que muchas PYMES no realizan un seguimiento detallado de sus márgenes, lo que las lleva a operar en pérdidas encubiertas, especialmente cuando compiten por precio sin una diferenciación clara.

El retorno sobre inversión (ROI) es otro indicador clave, que evalúa la eficiencia de las inversiones realizadas, tanto en infraestructura como en marketing. Anchundia (2024) demostró que aquellas pequeñas empresas que realizaron campañas de promoción digital bien planificadas lograron un ROI significativamente más alto que aquellas que invirtieron sin un objetivo definido. Esta evidencia resalta la importancia de medir la rentabilidad no solo por ingresos brutos, sino por la capacidad de transformar las inversiones en beneficios concretos.

Sostenibilidad financiera y flujo de caja

La rentabilidad también debe entenderse desde la perspectiva de la sostenibilidad financiera, es decir, la capacidad de una empresa para mantenerse operativa en el tiempo sin depender de financiamiento externo permanente. Granizo et al. (2025) indican que muchas PYMES ecuatorianas experimentan problemas recurrentes de liquidez, a pesar de tener ventas aceptables, debido a una mala gestión del flujo de caja y a un enfoque de rentabilidad a corto plazo. En su análisis, las empresas que planificaban sus flujos de ingresos y egresos, y que contaban con reservas financieras, eran más resistentes ante crisis del entorno y más sostenibles en el tiempo.

Jerez y Gavilanes (2024), al estudiar emprendimientos artesanales en la provincia del Cañar, destacaron que las PYMES con mejor control financiero interno lograban no solo pagar a tiempo a sus proveedores y trabajadores, sino también reinvertir en crecimiento. En cambio, las que carecían de registros contables formales o planificación de pagos sufrían interrupciones en la producción, pérdida de clientes y deterioro progresivo de su rentabilidad.

Crecimiento económico y escalabilidad

La dimensión de crecimiento económico se relaciona directamente con la rentabilidad cuando se logra ampliar la capacidad productiva y de ventas sin incrementar proporcionalmente los costos. Guaranda y Valentina (2024) afirman que las PYMES que logran expandirse hacia nuevos mercados o diversificar sus productos sin perder el control financiero, incrementan su rentabilidad de manera sostenible. Su investigación sobre estrategias de internacionalización en Manabí reveló que la apertura hacia mercados externos no solo mejoró las cifras de ingreso, sino que permitió optimizar procesos internos que contribuyeron al crecimiento rentable.

De manera complementaria, Intriago et al. (2025) sostienen que la escalabilidad del modelo de negocio es un factor que determina si una empresa puede crecer sin comprometer su eficiencia. En su análisis del sector manufacturero post-COVID, se identificó que las PYMES que automatizaron ciertos procesos o digitalizaron su comercialización lograron escalar con menores costos marginales, lo que tuvo un efecto directo sobre la mejora de la rentabilidad. Esta dimensión, por tanto, no solo implica vender más, sino hacerlo de manera más eficiente.

2. METODOLOGÍA

El presente estudio se enmarca en un enfoque metodológico de tipo cuantitativo, orientado a la obtención de datos empíricos que permitan establecer relaciones medibles entre variables previamente definidas: la estrategia comercial, el posicionamiento en el mercado y la rentabilidad de las PYMES ecuatorianas. Este enfoque responde a la necesidad de generar evidencia objetiva y replicable, basada en la aplicación de instrumentos estructurados que recojan percepciones y comportamientos empresariales concretos. La elección de esta metodología permite cuantificar los efectos de determinadas prácticas comerciales sobre los niveles de rentabilidad, así como identificar patrones comunes dentro de la población estudiada, lo cual resulta esencial para la formulación de recomendaciones con base científica (Barriga et al., 2025; Bricio et al., 2025).

En cuanto al diseño, la presente investigación adopta un enfoque no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables independientes, sino que se observan tal como se presentan en su contexto natural. Se trata además de un diseño transeccional correlacional, dado que la recolección de datos se realizó en un único momento del tiempo, con el propósito de establecer relaciones estadísticas entre las variables de estrategia comercial, posicionamiento en el mercado y rentabilidad empresarial. Este tipo de diseño resulta especialmente pertinente cuando se busca comprender patrones de comportamiento organizacional sin necesidad de introducir intervenciones externas, permitiendo identificar asociaciones relevantes para la toma de decisiones empresariales y políticas públicas (Hernández et al., 2014; Barriga et al., 2025).

En cuanto al tipo de investigación, esta es correlacional, ya que busca establecer el grado de relación existente entre las variables mencionadas. No se pretende determinar una relación causal definitiva, sino observar en qué medida los niveles de estrategia comercial y posicionamiento se asocian con variaciones en la rentabilidad. La correlación entre estas variables permitirá inferir posibles rutas de mejora organizacional y orientar futuras intervenciones públicas o privadas para el fortalecimiento del sector PYME. La correlación se estimó a partir de coeficientes obtenidos por medio del software estadístico Jamovi, herramienta que ofrece confiabilidad en el procesamiento de datos bajo criterios estadísticos rigurosos.

Para el cálculo de la muestra, se partió de una población estimada de aproximadamente 960.000 unidades económicas, cifra basada en proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Según estos registros, cerca del 99% del tejido empresarial del país está compuesto por micro, pequeñas y medianas empresas, lo cual justifica su relevancia en estudios de carácter económico y social. Aplicando una fórmula estadística para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una proporción esperada del 50% ($p = 0.5$), se obtuvo una muestra representativa mínima de 384 empresas, que fueron distribuidas proporcionalmente en función de la localización geográfica, el sector económico y el tamaño organizacional. Este tamaño muestral garantiza la validez de los resultados y su potencial

generalización al universo de PYMES en el Ecuador, bajo criterios de significancia estadística ampliamente aceptados en la investigación cuantitativa (Abata, 2025; Guaranda & Valentina, 2024).

La muestra final del estudio (tabla 1) se distribuyó considerando criterios sectoriales y geográficos que representan la diversidad del ecosistema empresarial ecuatoriano. En cuanto a la clasificación por sector económico, se incluyeron 154 empresas del sector comercio, 115 del sector servicios, 77 de manufactura y 38 del ámbito agroindustrial, siguiendo una proporcionalidad basada en la estructura del mercado nacional. Esta segmentación permite identificar diferencias y similitudes en la aplicación de estrategias comerciales y posicionamiento entre sectores con dinámicas y retos distintos.

Tabla 1. Distribución de la muestra por sector económico

Sector Económico	Empresas Muestrales
Comercio	154
Servicios	115
Manufactura	77
Agroindustria	38

Nota: Datos tomados del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2025) por porcentaje de participación

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue una encuesta estructurada, diseñada con base en las dimensiones de cada variable. El cuestionario incluyó ítems cerrados contruidos en una escala de Likert de cinco puntos, que oscila desde “1 = Muy en desacuerdo” hasta “5 = Muy de acuerdo”. Este tipo de escala permite captar de forma gradual la percepción de los empresarios respecto a distintos aspectos relacionados con la estrategia comercial, el posicionamiento en el mercado y la rentabilidad de su empresa. La encuesta fue aplicada de manera presencial y digital, dependiendo del acceso tecnológico de los participantes, y validada mediante prueba piloto aplicada a un grupo reducido de PYMES. La confiabilidad interna del instrumento fue estimada mediante el alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.92, lo cual indica un nivel de consistencia excelente entre los ítems, según los estándares metodológicos aceptados.

En cuanto a la operacionalización de las variables, cada una fue desagregada en dimensiones que permitieron medirla empíricamente. La variable “estrategia comercial” fue dividida en planificación estratégica, análisis de mercado, comunicación estratégica y gestión de innovación. Para cada una de estas dimensiones se formularon preguntas específicas orientadas a conocer si la empresa realiza planificación formal, si analiza regularmente su mercado, si comunica adecuadamente su propuesta de valor y si innova en sus productos o procesos. Por ejemplo, una pregunta representativa de esta variable fue: “En mi empresa se realiza una planificación comercial anual con metas claras”. En el caso de la variable “posicionamiento en el mercado”, se consideraron dimensiones como imagen de marca, diferenciación del producto, presencia digital y fidelización de clientes. Las preguntas asociadas a estas dimensiones evaluaron aspectos como la claridad del mensaje de marca, el uso de redes sociales y la percepción de valor del cliente. Una pregunta clave fue: “Mis clientes reconocen mi empresa como distinta frente a la competencia”. Finalmente, la variable “rentabilidad” se abordó desde los márgenes de ganancia, la sostenibilidad financiera y el crecimiento económico. Ejemplos de preguntas fueron: “Mi empresa ha incrementado sus márgenes de ganancia en el último año” o “Contamos con recursos financieros suficientes para sostener nuestras operaciones sin endeudamiento”.

Los datos obtenidos a través de la encuesta fueron codificados y procesados utilizando el software Jamovi, el cual permitió aplicar técnicas de estadística descriptiva e inferencial. Se calcularon medidas de tendencia central y dispersión para describir el comportamiento de las variables, y se aplicaron análisis de correlación de Pearson para identificar la relación entre los niveles de estrategia comercial y posicionamiento con la rentabilidad empresarial. También se realizaron pruebas de comparación de medias (t de Student) entre los resultados obtenidos antes y después de la fase de intervención, con el fin de evaluar si hubo diferencias estadísticamente significativas atribuibles a la implementación de estrategias comerciales. La robustez de los resultados obtenidos permite una interpretación clara y confiable de los datos, sirviendo como insumo para la formulación de recomendaciones prácticas y teóricas.

La metodología utilizada en este estudio responde a estándares de rigurosidad

científica, garantizando la validez y confiabilidad de los datos. El uso de un diseño cuasiexperimental, un enfoque cuantitativo, un instrumento validado y un procesamiento estadístico preciso asegura que los resultados reflejen con fidelidad la realidad de las PYMES ecuatorianas en relación con su estrategia comercial, su posicionamiento en el mercado y su rentabilidad. Esta aproximación metodológica no solo permite cumplir con los objetivos del estudio, sino también generar conocimiento aplicable al ámbito empresarial y académico, aportando al desarrollo del sector productivo del país desde la ciencia empírica (Granizo et al., 2025; Marcillo et al., 2024).

Tabla 2. Operacionalización de variables y dimensiones

Variable	Dimensión	Ítem de encuesta
Estrategia Comercial	Planificación estratégica	Mi empresa cuenta con un plan comercial anual.
	Investigación de mercado	Mi empresa realiza estudios de mercado antes de lanzar nuevos productos.
	Comunicación estratégica	Mi empresa aplica una estrategia clara de comunicación con clientes.
	Innovación comercial	Mi empresa innova constantemente en sus productos o servicios.
Posicionamiento en el Mercado	Imagen de marca	Mis clientes identifican fácilmente mi marca frente a la competencia.
	Presencia digital	Mi empresa publica contenido de valor en redes sociales con regularidad.
	Fidelización del cliente	Tengo clientes que compran frecuentemente por fidelidad.
Rentabilidad	Margen de ganancia	En el último año, mi margen de ganancia ha aumentado.
	Sostenibilidad financiera	Mi empresa puede operar sin necesidad de financiamiento externo.
	Crecimiento económico	En los últimos 12 meses, las ventas de mi empresa han crecido de forma sostenida.

Nota: Elaboración validada por expertos.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis descriptivo

Los datos muestran que todas las dimensiones evaluadas obtienen medias superiores a 3.4 en una escala de 1 a 5, lo que indica que, en términos generales, las PYMES encuestadas perciben de forma positiva sus prácticas de estrategia comercial, posicionamiento en el mercado y rentabilidad. La ausencia de valores perdidos (0 en cada variable) refleja un 100% de respuestas válidas, lo cual fortalece la confiabilidad de los análisis posteriores.

Interpretación por dimensiones

- Estrategia Comercial:
 - *Planificación Estratégica* ($M = 4.09$, $DE = 0.667$) y *Comunicación Estratégica* ($M = 4.25$, $DE = 0.623$) destacan como las más sólidas, indicando que la mayoría de empresas planifican sus actividades y mantienen una comunicación clara con sus clientes.
 - En contraste, *Investigación de Mercado* ($M = 3.72$, $DE = 0.888$) presenta el promedio más bajo dentro de esta variable, sugiriendo que muchas PYMES aún no realizan estudios sistemáticos de mercado antes de lanzar productos.
- Posicionamiento en el mercado:
 - La *Imagen de Marca* obtiene una media de 4.00 ($DE = 0.719$), reflejando que los clientes reconocen la identidad empresarial de estas PYMES.
 - Sin embargo, *Presencia Digital* ($M = 3.67$, $DE = 0.890$) es la dimensión más débil, lo cual evidencia la brecha tecnológica: muchas PYMES no aprovechan plenamente redes sociales y plataformas digitales para posicionarse.

- La *Fidelización de Clientes* se mantiene en un nivel intermedio ($M = 3.80$, $DE = 0.757$), mostrando que aunque existe lealtad, todavía hay espacio para fortalecer estrategias de retención.
- Rentabilidad:
 - El *Margen de Ganancia* ($M = 3.56$, $DE = 0.912$) y la *Sostenibilidad Financiera* ($M = 3.42$, $DE = 1.05$) son los indicadores con promedios más bajos de todo el estudio, lo que confirma las dificultades de las PYMES para sostener niveles altos de rentabilidad en el tiempo.
 - No obstante, el *Crecimiento Económico* alcanza una media de 3.87 ($DE = 0.750$), lo que sugiere que, pese a márgenes ajustados, muchas PYMES han experimentado un incremento moderado en sus ventas.

Por lo tanto, la trascripción estadística indica que:

- a) Las PYMES ecuatorianas muestran fortalezas claras en planificación y comunicación, lo que refleja una mayor conciencia empresarial en torno a la necesidad de orden y estrategias de marketing.
- b) Las debilidades principales se concentran en la investigación de mercado y el uso de medios digitales, lo cual limita su capacidad para diferenciarse y adaptarse a un entorno globalizado.
- c) En términos de rentabilidad, los promedios más bajos en *sostenibilidad financiera* evidencian que muchas empresas logran ventas pero no consolidan estabilidad a largo plazo, generando vulnerabilidad ante crisis o cambios del entorno.
- d) A pesar de estas limitaciones, el indicador de *crecimiento económico* sugiere que las PYMES mantienen un potencial de expansión, siempre que fortalezcan sus estrategias de investigación y digitalización.

Tabla 3. Descriptivas

	N	Perdidos	Media	Mediana	DE	Mínimo	Máximo
Planificación Estratégica	384	0	4.09	4.00	0.667	2	5
Investigación de Mercado	384	0	3.72	4.00	0.888	1	5
Comunicación Estratégica	384	0	4.25	4.00	0.623	2	5
Innovación Comercial	384	0	3.91	4.00	0.801	2	5
Imagen de Marca	384	0	4.00	4.00	0.719	2	5
Presencia Digital	384	0	3.67	4.00	0.890	1	5
Fidelización del Cliente	384	0	3.80	4.00	0.757	2	5
Margen de Ganancia	384	0	3.56	4.00	0.912	1	5
Sostenibilidad Financiera	384	0	3.42	3.00	1.049	1	5
Crecimiento Económico	384	0	3.87	4.00	0.750	2	5

Nota: Datos tabulados en Jamovi

Análisis de las correlaciones

Interpretación de correlaciones

- Estrategia Comercial ↔ Rentabilidad
 - Pearson: $r = -0.004$, $p = 0.934$
 - Spearman: $\rho = 0.007$, $p = 0.888$
 - En ambos casos la relación es prácticamente nula y no significativa ($p > 0.05$). Esto significa que, en la muestra estudiada, las prácticas de estrategia comercial no muestran una asociación estadísticamente comprobable con los niveles de rentabilidad reportados.
- Posicionamiento ↔ Rentabilidad
 - Pearson: $r = -0.013$, $p = 0.798$

- Spearman: $\rho = -0.000$, $p = 0.998$
- Ambos coeficientes reflejan ausencia total de correlación significativa. Esto implica que, aunque las empresas perciben mejoras en su posicionamiento de marca, este no se traduce directamente en incrementos de rentabilidad en términos estadísticos.
- Posicionamiento ↔ Estrategia Comercial
 - Pearson: $r = -0.053$, $p = 0.299$
 - Spearman: $\rho = -0.053$, $p = 0.300$
 - Tanto Pearson como Spearman muestran un coeficiente negativo muy débil, pero estadísticamente no significativo. Esto sugiere que, en este estudio, no se evidencia una relación clara entre el desarrollo de estrategias comerciales y el nivel de posicionamiento alcanzado.

Por lo tanto:

- La consistencia entre los resultados de Pearson y Spearman confirma que no existen correlaciones significativas entre las variables principales en esta muestra.
- Esto no implica que en la realidad no haya relación, sino que los datos de este levantamiento específico no muestran asociaciones estadísticamente demostrables.
- Una posible explicación es que las PYMES encuestadas pueden estar aplicando estrategias y logrando posicionamiento en el mercado, pero estos factores no se reflejan inmediatamente en su rentabilidad, quizás por problemas estructurales como liquidez, financiamiento o costos elevados (Granizo et al., 2025; Jerez & Gavilanes, 2024).

Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian una paradoja relevante para el análisis de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. Por un lado, las estadísticas descriptivas mostraron que las PYMES perciben un nivel relativamente alto en la aplicación de estrategias comerciales y en algunos aspectos del posicionamiento en el mercado. Dimensiones como la planificación estratégica, la comunicación y la imagen de marca se ubicaron en promedios superiores a cuatro puntos en una escala de cinco, lo que refleja avances importantes en la formalización de la gestión empresarial. Sin embargo, las correlaciones, tanto de Pearson como de Spearman, revelaron la ausencia de relaciones estadísticamente significativas entre estas variables y la rentabilidad. En otras palabras, las PYMES aplican estrategias, se posicionan y buscan crecer, pero estas acciones no parecen tener un impacto directo y medible en la rentabilidad, al menos en el corto plazo.

Este hallazgo contrasta parcialmente con los planteamientos de Abata (2025), quien subraya que la sostenibilidad corporativa como estrategia empresarial fortalece la competitividad y el desarrollo económico. Si bien la teoría sostiene que las acciones estratégicas deberían traducirse en mejores resultados financieros, la evidencia empírica del presente estudio indica que, en la práctica, esta conexión no siempre se manifiesta de manera inmediata o lineal. Es posible que factores contextuales, como la limitada liquidez, el acceso restringido a financiamiento y la volatilidad de los mercados locales, estén interfiriendo en la relación esperada. Esto coincide con lo expuesto por Granizo et al. (2025), quienes señalan que la comunicación estratégica fortalece la rentabilidad, pero que la ausencia de sistemas de apoyo financiero puede neutralizar sus efectos positivos.

Un aspecto clave es que la dimensión más débil de la estrategia comercial fue la investigación de mercado, con un promedio de 3.72. Ello confirma lo que Bricio et al. (2025) encontraron en su estudio aplicado en Guayaquil: muchas PYMES no toman decisiones basadas en datos, sino en intuición o experiencia empírica, lo que limita el aprovechamiento de oportunidades reales de negocio. Sin investigación rigurosa, las estrategias comerciales pueden quedarse en la superficie, siendo percibidas como “aplicadas”, pero sin un impacto sostenible

en la rentabilidad. En este sentido, la desconexión observada entre estrategia y resultados financieros en este estudio puede explicarse por la debilidad en los procesos de diagnóstico y análisis del entorno.

Asimismo, el posicionamiento en el mercado reflejó fortalezas en la imagen de marca ($M = 4.0$) y comunicación, pero la presencia digital resultó ser el componente más rezagado ($M = 3.67$). Este dato dialoga directamente con los estudios de Zambrano (2024) y Marcillo et al. (2024), quienes demostraron que el marketing digital y la presencia en redes sociales potencian significativamente el posicionamiento y la competitividad de las PYMES. El hecho de que en la muestra actual la presencia digital aún sea débil sugiere que las empresas encuestadas no están explotando plenamente las herramientas tecnológicas. Esto podría explicar, al menos en parte, por qué los esfuerzos de posicionamiento no se traducen en mejoras significativas en la rentabilidad: las empresas están comunicando, pero no necesariamente en los canales donde se concentra la mayor demanda actual.

Otro hallazgo relevante es que la fidelización del cliente ($M = 3.80$) no alcanza los niveles óptimos, pese a los esfuerzos en comunicación e imagen. Anchundia (2024) enfatiza que la fidelización es un resultado clave de estrategias de marketing bien diseñadas, y que se traduce en ventas repetitivas y estables. Sin embargo, la evidencia en este estudio muestra que, aunque las PYMES perciben cierto grado de lealtad por parte de sus clientes, este no es lo suficientemente sólido para generar una rentabilidad estable. Esto coincide con la conclusión de Jara y Solórzano (2024), quienes identificaron que la falta de clústeres organizados y de estrategias conjuntas limita la capacidad de las PYMES para sostener relaciones a largo plazo con los consumidores, reduciendo el impacto del posicionamiento sobre los ingresos.

En cuanto a la rentabilidad, los promedios más bajos correspondieron a la sostenibilidad financiera ($M = 3.42$) y al margen de ganancia ($M = 3.56$). Este resultado es coherente con lo señalado por Jerez y Gavilanes (2024), quienes al estudiar emprendimientos artesanales en Cañar observaron que, aunque las ventas se mantenían en niveles aceptables, la falta de control financiero y de liquidez reducía la capacidad de reinversión, generando fragilidad operativa. De

igual modo, Granizo et al. (2025) subrayaron que la comunicación y la estrategia empresarial pueden aumentar la rentabilidad, pero que esta se ve limitada cuando la empresa carece de liquidez suficiente para sostener su actividad en el tiempo.

Otro elemento explicativo de los resultados es el impacto diferido de las estrategias. Como sostienen Rambay y Benitez (2024), la innovación en productos puede abrir la puerta a mercados internacionales, pero sus efectos en rentabilidad no siempre se reflejan en el corto plazo. La lógica empresarial de muchas PYMES ecuatorianas sigue siendo de supervivencia inmediata, lo que hace que los beneficios de la planificación y la comunicación se pierdan frente a las urgencias de liquidez. En este sentido, los resultados de correlación nula entre estrategia, posicionamiento y rentabilidad pueden estar indicando un problema de temporalidad: las empresas aplican estrategias, pero no esperan lo suficiente ni cuentan con las condiciones estructurales para observar sus efectos financieros.

Cabe señalar también que, aunque no se encontró correlación significativa, los valores descriptivos indican que las PYMES encuestadas están dando pasos importantes hacia la formalización estratégica. La planificación comercial ($M = 4.09$) y la innovación ($M = 3.91$) muestran que los empresarios reconocen la importancia de estos elementos. Esto se relaciona con lo expuesto por Barriga et al. (2025), quienes documentaron cómo la planificación estratégica en PYMES rurales les permitió sobrevivir en un entorno incierto. No obstante, la diferencia es que en esos estudios de caso la estrategia sí mostró un impacto en la competitividad, mientras que en el presente análisis no se evidenció en la rentabilidad. Esta discrepancia refuerza la necesidad de considerar factores intermedios, como financiamiento, infraestructura y capacitación, que pueden estar actuando como variables mediadoras.

El hallazgo de correlaciones negativas, aunque no significativas, entre estrategia y rentabilidad, plantea un reto teórico. Una posible interpretación es que las PYMES que implementan más estrategias lo hacen como respuesta a una situación financiera precaria, es decir, la estrategia sería una reacción al problema y no necesariamente una causa de mejora inmediata. Este razonamiento coincide con la postura de Intriago et al. (2025), quienes en el

contexto post-COVID evidenciaron que muchas PYMES adoptaron prácticas de digitalización y diversificación no por iniciativa de crecimiento, sino como respuesta a una crisis. De ahí que los efectos financieros sean más visibles en el mediano plazo y no en el momento inmediato de la aplicación de las estrategias.

Los resultados de este estudio evidencian una brecha entre la percepción de la estrategia y el posicionamiento frente a la realidad financiera de las PYMES. Mientras que la teoría y la literatura ecuatoriana reciente (Abata, Granizo, Anchundia, Zambrano, entre otros) respaldan la idea de que las estrategias bien implementadas deberían mejorar la rentabilidad, la evidencia empírica de la muestra analizada no confirma esta relación de manera significativa. Esto sugiere que el problema de las PYMES no es solo la ausencia de estrategias, sino la falta de condiciones estructurales que permitan que estas se traduzcan en resultados financieros sostenibles.

4. CONCLUSIONES

El presente estudio sobre los factores de estrategia comercial, posicionamiento en el mercado y rentabilidad en las PYMES ecuatorianas permitió evidenciar una serie de hallazgos que enriquecen la comprensión del comportamiento de este sector en el periodo analizado. En primer lugar, los resultados descriptivos confirmaron que las empresas encuestadas manifiestan una percepción positiva respecto a la planificación estratégica, la comunicación con sus clientes y la construcción de imagen de marca, alcanzando promedios cercanos a cuatro puntos en una escala de cinco. Esto refleja que las PYMES ecuatorianas han avanzado en la formalización de sus prácticas empresariales y reconocen la importancia de la gestión estratégica en entornos competitivos y cambiantes.

Sin embargo, los análisis correlacionales realizados mediante las pruebas de Pearson y Spearman no arrojaron evidencias de relación estadísticamente significativa entre las variables centrales de la investigación. La estrategia comercial y el posicionamiento en el mercado no se asociaron de forma directa con la rentabilidad empresarial, lo que pone de manifiesto una brecha entre la

aplicación de prácticas gerenciales y los resultados financieros inmediatos. Este hallazgo contradice parcialmente las posturas teóricas de autores como Abata (2025) y Granizo et al. (2025), quienes sostienen que la sostenibilidad y la comunicación estratégica son determinantes de la competitividad y el crecimiento económico.

Una conclusión relevante es que el posicionamiento digital continúa siendo un área débil en las PYMES ecuatorianas. A pesar de contar con buena imagen de marca y estrategias de comunicación tradicional, la presencia en redes sociales y plataformas virtuales fue la dimensión peor evaluada, lo que concuerda con lo señalado por Zambrano (2024) y Marcillo et al. (2024). Este rezago limita la capacidad de las empresas de alcanzar nuevos mercados y consolidar su fidelización de clientes, factores esenciales para sostener la rentabilidad en un contexto globalizado y altamente digitalizado.

De igual manera, las dimensiones de rentabilidad, particularmente el margen de ganancia y la sostenibilidad financiera, presentaron los promedios más bajos. Esto confirma que, aunque las PYMES pueden mostrar crecimiento en ventas, sus estructuras de liquidez y eficiencia financiera continúan siendo frágiles, en línea con lo planteado por Jerez y Gavilanes (2024). La ausencia de correlación entre estrategia y rentabilidad podría explicarse porque las empresas aplican estrategias comerciales, pero carecen de condiciones estructurales —como financiamiento, capacitación o economías de escala— que permitan capitalizar dichas estrategias en resultados económicos tangibles.

En consecuencia, puede afirmarse que las PYMES ecuatorianas se encuentran en un proceso de transición: han incorporado progresivamente prácticas estratégicas, pero estas aún no se traducen en mejoras financieras sostenibles. Los hallazgos sugieren que el desafío principal no radica únicamente en diseñar estrategias, sino en fortalecer las condiciones de aplicación, incluyendo un mayor acceso a herramientas digitales, capacitación en investigación de mercados y apoyo institucional que facilite el financiamiento y la formalización.

Finalmente, este estudio aporta evidencia empírica que invita a repensar la relación entre estrategia comercial, posicionamiento y rentabilidad en el contexto ecuatoriano. Los resultados indican que las variables estudiadas no pueden

analizarse de manera aislada, sino que deben comprenderse como parte de un entramado mayor que incluye factores externos, institucionales y estructurales. Así, la ausencia de correlaciones significativas no implica que las estrategias carezcan de valor, sino que su impacto se encuentra mediado por elementos adicionales que merecen exploración en futuras investigaciones.

REFERENCIAS

- Abata. (2025). *Sostenibilidad corporativa como estrategia empresarial para la competitividad y desarrollo económico de las PYMES del sector comercial en Guayaquil*. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/30341>
- Anchundia, A. (2024). *Estrategias de Marketing para el crecimiento de pequeñas empresas comerciales de Manta*. <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/6544>
- Asitimbay, L. (2024). *Estrategias de Comercialización y Crecimiento Empresarial de la Microempresa "MANGOVICHE ECUADOR" del Cantón Jipijapa* [B.S. thesis, Jipijapa-Unesum]. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6492>
- Barriga, M., Fajardo, C., & Ruiz, M. (2025). Planificación estratégica y competitividad en pymes rurales: Estudio de caso en parroquia San Jacinto, Ecuador: Strategic planning and competitiveness in rural smes: a case study of San Jacinto parish, Ecuador. *Journal Business Science- ISSN: 2737-615X, 6(1), 131-148*. https://revistas.ulead.edu.ec/index.php/business_science/article/view/744
- Barros, J. (2025). *Plan comercial para el fortalecimiento de ventas, posicionamiento y fidelización en la empresa Aqua Ingeniería* [Master's Thesis, Universidad del Azuay]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/16077>
- Bricio, K., Carrillo, S., Cruz, C., Mata, K., & Villacreses, M. (2025). Uso de la investigación de mercado en la toma de decisiones estratégicas de las Pymes: Aplicación Guayaquil–Ecuador: Using market research in strategic decision-making for SMEs: Application in Guayaquil–Ecuador. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 6(2), 7*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10118358>

- Cacao, M. (2024). *Estrategia empresarial y su impacto en el posicionamiento del mercado en el comercial “Veliz” del cantón Pedro Carbo* [B.S. thesis, Jipijapa-Unesum]. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6958>
- Comas, R., Angulo, C., & Isea, J. (2025). Impacto de las Redes Sociales en las ventas del sector Textil en Santo Domingo, Ecuador. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/4547>
- Cuesta, M., & Castillo, E. (2024). Estrategias de Marketing para el Crecimiento de Microempresas de Muebles: Marketing Strategies for the Growth of Furniture Microenterprises. *Revista Científica*, 9(32), 361-381. http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/517
- Granizo, S., Reyes, Á., Carvajal, C., & Pérez, J. (2025). La influencia de la comunicación estratégica en la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Polo del Conocimiento*, 10(6), 1401-1412. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/9721>
- Guaranda, M., & Valentina, J. (2024). *Estrategias para la internacionalización de las Pymes de Manabí*. <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/5673>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Sistema de Estadísticas Laborales y Empresariales*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-estadisticas-laborales-empresariales/>
- Intriago, A. K. V., Párraga, M., & Mendoza, J. (2025). Internacionalización de las PyMEs del sector manufacturero del Ecuador post-Covid. *Ibero-American Journal of Economics & Business Research*, 5(1), 2-10. <http://publish.iberojournals.com/index.php/ECB/article/view/32>
- Jara, A., & Solórzano, S. (2024). Estrategias Comerciales en las Pymes Ecuatorianas del Sector Agroindustrial, para pertenecer a los Clústeres de Franquicias Internacionales en el Ecuador en el Año 2024. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(4), 13423-13452. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9773379>
- Jerez, E., & Gavilanes, M. E. O. (2024). Estrategias de comercialización para emprendimientos asociativos artesanales en la provincia de Cañar–Ecuador. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(1), 113-132. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9290648>

- Marcillo, F., Naranjo, F., & Guillén, J. (2024). Posicionamiento comercial de PYMES mediante marketing digital de contenidos en Santo Domingo, Ecuador en 2023. *Espíritu Emprendedor TES*, 8(4), 12-28. <http://mail.espirituemprendedortes.com/index.php/revista/article/view/396>
- Mero, R. A. D. (2025). Neuromarketing y su impacto en la rentabilidad empresarial: Un análisis desde la perspectiva del comportamiento del consumidor. *Revista Científica Multidisciplinaria en Ciencias Sociales y Humanidades Eucken*, 1(1), 144-156. <https://revistaeucken.com/indes/index.php/home/article/view/10>
- Rambay, D., & Benitez, F. (2024). Estrategia de Innovación de Productos para el Logro de Posicionamiento Internacional de las Pymes Camaroneras de El Oro en el 2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 3065-3079. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12551>
- Tigero, A. (2024). *Estrategias competitivas para el posicionamiento de las Pymes de servicio: Un estudio de caso en Publicidad Domínguez, cantón La Libertad, año 2023* [B.S. thesis, La Libertad, Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2024]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/11746>
- Verdugo, A. (2024). *Estrategia de marketing para incrementar las ventas en las PYMES*. <https://dspace.ucacue.edu.ec/items/19a3e37a-a44a-4b63-b57f-f035cef26d7a>
- Zambrano, G. (2024). Estrategias de Marketing Digital y Presencia en Redes Sociales para el Posicionamiento de las MIPYMES en Ecuador. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-18. <https://epsir.net/index.php/epsir/article/view/1558>