

Sistematización comparativa de patrones recurrentes de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en micro y pequeñas empresas de la región Centro del Ecuador

Freddy Marco Armijos-Arcos¹, Fernando Ricardo Márquez^{1,*}, Evelyn Alexandra Tixi López², Angie Carolina Soto Celi²

¹Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador

²Investigadora Independiente, Ecuador

*Corresponding author E-mail: fernando.marquez@esPOCH.edu.ec

Recibido Abr. 17, 2026

Revisado May. 4, 2026

Aceptado Jun. 8, 2026

En línea Jun. 30, 2026

Resumen

Las micro y pequeñas empresas cumplen un papel relevante en la estructura productiva regional, si bien enfrentan restricciones internas y externas que condicionan su desempeño. Este estudio analizó 1751 registros FODA obtenidos de 99 empresas de la región Centro del Ecuador, sistematizados a partir de trabajos académicos de universidades de la Zona 3. La investigación adoptó una revisión documental de carácter descriptivo-comparativo y aplicó una matriz de categorización analítica para agrupar los registros en doce categorías comunes. La base mostró una distribución equilibrada entre fortalezas (465; 26.6 %), debilidades (456; 26.0 %), oportunidades (429; 24.5 %) y amenazas (401; 22.9 %). La categoría con mayor presencia transversal fue mercado y posicionamiento, con 51 fortalezas, 57 oportunidades, 36 debilidades y 52 amenazas. La oferta y la calidad se concentraron principalmente en fortalezas, mientras que talento humano, clientes y comercialización, gestión y estructura organizacional, y operaciones y logística presentaron alta frecuencia en debilidades. Finanzas y tecnología tuvieron mayor peso relativo en oportunidades y amenazas. Los resultados muestran que las ventajas percibidas se ubican sobre todo en la oferta, la operación y el posicionamiento comercial, mientras que las restricciones se concentran en la gestión, la organización, el talento humano, el financiamiento y la adaptación tecnológica. La sistematización identificó patrones estratégicos comparables entre empresas y sectores, y ofrece un procedimiento replicable para transformar diagnósticos FODA dispersos en evidencia comparativa.

© Los autores 2026

Publicado by DHWTY SAS

Palabras clave: análisis FODA, micro y pequeñas empresas, diagnóstico estratégico, revisión documental, Ecuador

1. Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) ocupan un lugar relevante en la estructura económica de América Latina y el Caribe por su peso numérico, su capacidad para generar empleo y su contribución a los ingresos familiares y a la dinamización de las economías locales. Las MIPYMES representan la mayor parte del tejido empresarial y mantienen una participación importante en el empleo formal, el desarrollo regional y la reducción de la pobreza [1, 2]. En Ecuador, la estructura empresarial presenta una concentración marcada en microempresas y pequeñas unidades productivas: para 2024, las microempresas representaban el 95.8 % del total y las pequeñas empresas el 2.5 %, lo que evidencia que la base del aparato productivo nacional se sostiene en organizaciones de escala reducida, habitualmente expuestas a restricciones de financiamiento, limitaciones de gestión y mayor vulnerabilidad frente a los cambios del entorno [3]. A nivel regional, las MIPYMES constituyen aproximadamente el 99.5 % de las empresas y generan cerca del 60 % del empleo formal, lo que confirma su relevancia para el crecimiento económico y la cohesión social [4]. No obstante, estas empresas enfrentan desafíos estructurales relacionados con el acceso al financiamiento, la innovación, la digitalización y la coordinación de las políticas públicas, factores que inciden en su sostenibilidad y competitividad en economías emergentes [5, 6].

En este contexto, el análisis FODA continúa siendo una de las herramientas más utilizadas en el diagnóstico estratégico organizacional [7], ya que dentro de la dirección estratégica permite examinar la situación de una organización a partir de los factores internos y externos que influyen en su desempeño. Las fortalezas y debilidades remiten a condiciones propias de la empresa —recursos, capacidades, procesos o limitaciones—, mientras que las oportunidades y amenazas corresponden a circunstancias del entorno que pueden favorecer o afectar su desarrollo [8, 9, 7]. Su permanencia en la literatura y en la práctica empresarial se explica por su capacidad para organizar de manera sintética estos elementos y facilitar una lectura estructurada de la posición estratégica, que sirve como base para la formulación de estrategias, la priorización de acciones y la toma de decisiones [10, 7, 11]. Así, el FODA ha sido durante décadas uno de los instrumentos más reconocidos del campo de la gestión estratégica, con antecedentes que pueden rastrearse hasta el enfoque SOFT desarrollado entre las décadas de 1960 y 1980, que más tarde se consolidó bajo la formulación actual de FODA o DAFO —fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas— [9, 12, 13].

Sin embargo, el análisis FODA presenta una limitación recurrente: con frecuencia se aplica en estudios de caso, trabajos de titulación o diagnósticos organizacionales de alcance específico, sin que sus resultados se incorporen posteriormente en análisis comparativos más amplios [14, 15]. Buena parte de sus aplicaciones permanece ligada a evaluaciones situacionales de contextos particulares, lo que restringe la comparación entre organizaciones y reduce la posibilidad de extraer regularidades analíticas entre sectores o territorios [9]. En consecuencia, el aprovechamiento analítico y el potencial interpretativo de esta herramienta dependen de la forma en que se organicen, sistematicen y examinen los factores identificados; de lo contrario, el FODA puede reducirse a una descripción aislada con predominio de apreciaciones cualitativas [7]. Estudios recientes también han señalado que el enfoque tradicional presenta un alto grado de subjetividad en la identificación y jerarquización de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que puede afectar la consistencia del análisis estratégico [10]. Por esta razón, diversos trabajos han propuesto complementar el análisis FODA con enfoques más estructurados o cuantitativos —matrices de priorización, métodos multicriterio o modelos comparativos— que permitan mejorar la validez de las conclusiones estratégicas [16, 11].

Esta limitación resulta especialmente relevante en el estudio de las micro y pequeñas empresas, cuyos análisis estratégicos suelen encontrarse dispersos en repositorios universitarios, tesis y documentos académicos elaborados para contextos locales específicos. Aunque estos trabajos responden a diagnósticos organizacionales de alcance limitado, aportan información valiosa sobre patrones de gestión, restricciones recurrentes y oportunidades de desarrollo. Cuando esta evidencia permanece fragmentada, se vuelve más complejo reconocer regularidades entre sectores, territorios o tipos de organización [10, 17]. En este marco, la sistematización de matrices FODA

permite construir una visión integrada de los factores estratégicos que caracterizan a las micro y pequeñas empresas y examinar sus patrones recurrentes en la región Centro del Ecuador [18, 19].

La pertinencia de este enfoque se vincula con el contexto actual de las pequeñas unidades productivas en América Latina. Diversos estudios coinciden en que la resiliencia y la sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas dependen cada vez más de su capacidad de adaptación frente a los cambios regulatorios, las exigencias tecnológicas, las presiones competitivas y las variaciones del mercado [2, 6]. Examinar las condiciones estratégicas que enfrentan estas organizaciones es necesario para fortalecer su competitividad y sostenibilidad en economías emergentes [5]. En consecuencia, una lectura comparativa de matrices FODA puede aportar evidencia útil para identificar tendencias recurrentes y comprender cómo las micro y pequeñas empresas afrontan condiciones estructurales similares en contextos productivos y territoriales diversos [4]. Sobre esta base, el presente estudio tiene por objetivo sistematizar y comparar 1751 registros FODA procedentes de 99 empresas de la región Centro del Ecuador, con el fin de identificar los patrones estratégicos recurrentes en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y de proponer una matriz analítica común que facilite su comparación entre empresas, sectores y territorios.

2. Metodología

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo, a través de una revisión documental de carácter descriptivo-comparativo que permite examinar información procedente de fuentes secundarias y recuperar evidencias útiles para el análisis de fenómenos organizacionales [20]. La fuente de información estuvo conformada por trabajos de titulación y tesis de grado alojados en los repositorios DSpace de universidades de la Zona 3 del Ecuador, específicamente en unidades académicas vinculadas con las Ciencias Administrativas. Se revisaron documentos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, la Universidad Nacional de Chimborazo, la Universidad Técnica de Ambato, la Universidad Indoamérica, la Universidad Estatal de Bolívar y la Universidad Técnica de Cotopaxi.

La selección de los trabajos se efectuó mediante criterios explícitos de inclusión y exclusión, con el fin de garantizar la coherencia metodológica de la revisión documental y mejorar la validez de los resultados derivados del análisis de fuentes secundarias [21]. Se consideraron únicamente los estudios que presentaban matrices FODA aplicadas a micro o pequeñas empresas y cuyo contenido permitía identificar con claridad los factores internos y externos analizados. Se excluyeron los documentos con análisis contextuales generales, matrices incompletas o formulaciones carentes de consistencia entre el diagnóstico empresarial y los factores consignados. Como criterio de calidad, se priorizaron los trabajos en los que la matriz FODA mostraba una estructura clara, una diferenciación adecuada de categorías y correspondencia con el análisis organizacional desarrollado en el estudio. La información recuperada se sistematizó en una base de datos estructurada con las variables año, tema, empresa, tipo, actividad, ubicación, factor del FODA y descripción del factor, lo que facilitó el tratamiento sistemático de los datos y permitió identificar categorías analíticas comparables entre los distintos estudios [20].

Cada fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza se registró como una unidad analítica independiente, lo que permitió homogeneizar la información y facilitar su comparación entre los casos revisados. La información sistematizada se sometió a un proceso de codificación temática, con el fin de organizar los registros en categorías analíticas comparables [22, 23]. Para ello, cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza fue revisada individualmente y agrupada según su contenido semántico dominante [9, 7]. La categorización se desarrolló de manera inductiva a partir de los enunciados contenidos en la base, pero se estructuró bajo una matriz común que permitió mantener la coherencia entre los factores internos y externos. Esta matriz integró doce dimensiones relacionadas con mercado y posicionamiento, oferta y calidad, clientes y comercialización, operaciones y logística, infraestructura y capacidad instalada, talento humano, gestión y estructura organizacional, finanzas, tecnología, redes y alianzas, territorio y ubicación, y entorno institucional. El propósito fue reducir la dispersión de las

formulaciones particulares, homogeneizar el tratamiento de los registros y facilitar la identificación de patrones recurrentes entre empresas, sectores y contextos territoriales. La Tabla 1 sintetiza la matriz de categorización empleada.

Sobre esta base se efectuó un análisis comparativo orientado a identificar los patrones recurrentes en los factores estratégicos reportados por múltiples fuentes documentales [11], correspondientes a micro y pequeñas empresas de la región Centro del Ecuador.

3. Resultados

3.1 Caracterización general del corpus analizado

El corpus quedó integrado por 99 empresas sistematizadas a partir de los trabajos académicos seleccionados. Su composición no es homogénea en el tiempo, en la naturaleza de las organizaciones ni en la actividad que desarrollan. La distribución temporal, mostrada en la Figura 1, evidencia una concentración marcada en 2023, mientras que los años anteriores aparecen con una presencia más dispersa. Ello sitúa el grueso del corpus en un período reciente, en particular postpandemia, y sugiere que buena parte de los diagnósticos organizacionales recopilados responde a preocupaciones relativamente actuales dentro del ámbito de la administración y la gestión empresarial.

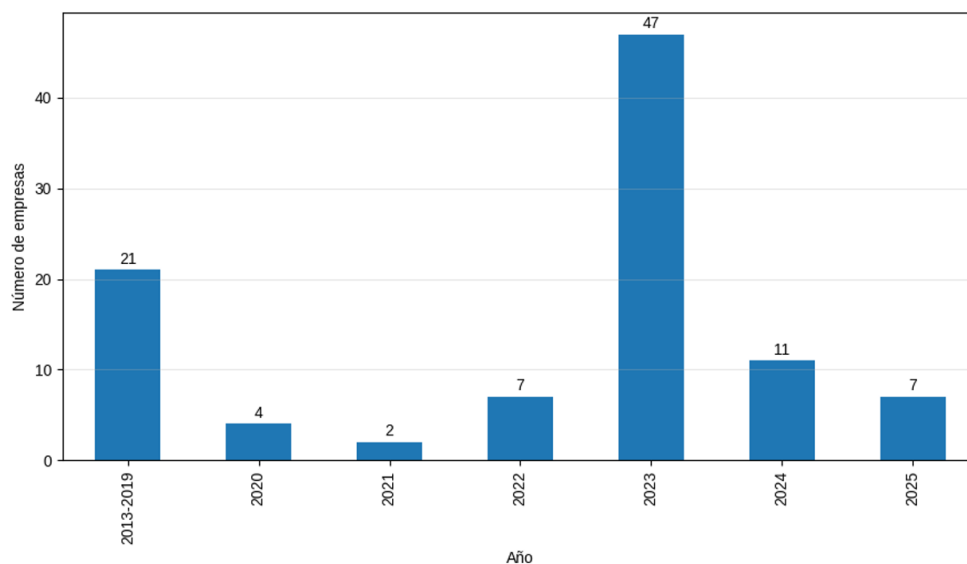


Figura 1. Empresas por año de estudio.

Respecto al tipo de organización, prevalecen las empresas privadas, con una participación considerablemente mayor que la de entidades públicas y otras formas institucionales, como las comunitarias y las organizaciones no gubernamentales. Esta composición orienta el corpus hacia dinámicas empresariales más vinculadas con la operación competitiva, la sostenibilidad económica y la gestión interna, sin excluir organizaciones de otra naturaleza, tal como se muestra en la Figura 2.

Cuadro 1. Matriz analítica de categorización de los registros FODA.

Categoría	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Mercado, demanda y posicionamiento	Posicionamiento, reconocimiento, fidelización, variedad atractiva, precios competitivos	Bajo reconocimiento, ventas débiles, escasa segmentación, poca publicidad	Nuevos mercados, crecimiento de demanda, nuevos segmentos, expansión comercial	Competencia, productos sustitutos, cambios de consumo, saturación del mercado
Oferta, calidad y diferenciación	Calidad del producto/servicio, exclusividad, variedad, valor agregado	Calidad inconsistente, portafolio débil, escasa diferenciación	Diversificación, nuevos productos, mejora de calidad	Imitación, sustitutos, exigencias crecientes del mercado
Clientes, comercialización y servicio	Atención al cliente, servicio personalizado, satisfacción, entrega	Falta de relación con clientes, promoción deficiente, canales débiles	Marketing digital, redes sociales, crecimiento de clientes, alianzas comerciales	Pérdida de clientes, competencia con mejor publicidad, cambios en preferencias
Operaciones, procesos y logística	Procesos adecuados, capacidad productiva, cumplimiento, delivery, agilidad	Retrasos, control deficiente, inventarios desactualizados, logística limitada	Automatización, nuevas rutas, mejora operativa, ampliación de cobertura	Interrupciones, encarecimiento de insumos, fallas de abastecimiento, presión operativa
Infraestructura, equipamiento y capacidad instalada	Infraestructura, espacio, maquinaria, equipos, localización física favorable	Espacio insuficiente, equipos defectuosos, infraestructura poco atractiva	Adquisición de maquinaria, ampliación física, inversión en equipos	Obsolescencia, altos costos tecnológicos, deterioro físico, dependencia de activos limitados
Talento humano, capacitación y clima laboral	Personal capacitado, experiencia, compromiso, clima laboral, flexibilidad	Falta de capacitación, rotación, desmotivación, carencia de personal calificado	Programas de formación, capacitación externa, acceso a nuevo talento	Migración laboral, competencia por mano de obra, desempleo, estrés laboral
Gestión, planificación y estructura organizacional	Organización interna, roles definidos, mejora continua, liderazgo	Falta de planificación, ausencia de organigrama, manuales inexistentes, control interno débil	Asistencia técnica, fortalecimiento organizacional, profesionalización	Cambios institucionales, exigencias de cumplimiento, presión administrativa
Finanzas y recursos económicos	Solvencia, acceso a crédito, capacidad de pago, estabilidad	Débil situación financiera, escaso capital, dependencia presupuestaria	Financiamiento, inversión, crédito, apoyo económico externo	Inflación, crisis económica, aumento de costos, presión tributaria
Tecnología, innovación y digitalización	Innovación, uso de TIC, procesos técnicos, herramientas digitales	Rezago tecnológico, baja digitalización, ausencia de sistemas	Nuevas tecnologías, automatización, software, digitalización	Alto costo tecnológico, obsolescencia, dependencia tecnológica externa
Proveedores, redes y alianzas	Buenas relaciones con proveedores, poder de negociación, redes de apoyo	Falta de proveedores, dependencia limitada, escasa articulación externa	Convenios, alianzas estratégicas, nuevos proveedores, cooperación institucional	Proveedores inestables, dependencia externa, ruptura de convenios
Territorio, ubicación y contexto turístico-cultural	Ubicación estratégica, accesibilidad, identidad local, atractivo turístico o cultural	Ubicación desfavorable, limitada visibilidad territorial, escasa cobertura local	Turismo, crecimiento del sector, valorización cultural, expansión territorial	Baja afluencia turística, deterioro territorial, competencia local, desastres naturales
Entorno institucional, normativo y sociopolítico	Cumplimiento normativo, legitimidad, respaldo institucional	Incumplimiento de normas, debilidad formal, baja articulación institucional	Políticas favorables, programas públicos, incentivos, apoyo estatal	Inestabilidad política, cambios legales, impuestos, inseguridad, crisis sanitarias

Nota. Elaboración propia a partir de los registros FODA sistematizados.

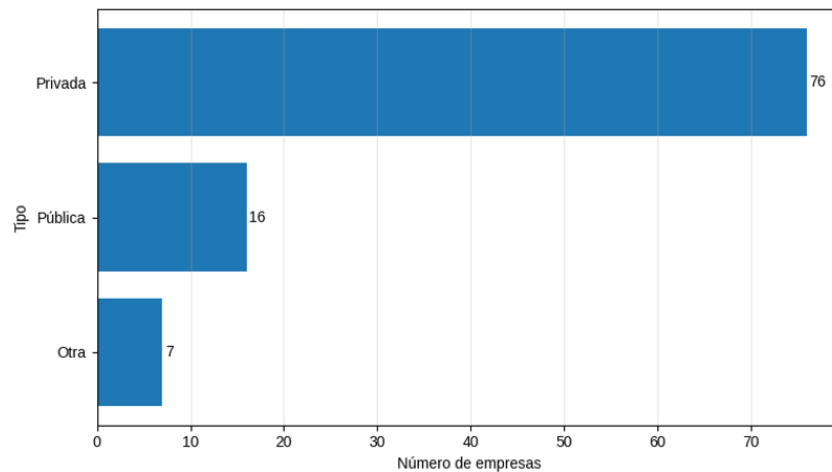


Figura 2. Empresas por tipo.

En la distribución por actividad se observan empresas de producción, comercio y servicios, junto con otros sectores como educación, finanzas, agroindustria, turismo, transporte, construcción, gobierno, salud, deporte y tecnologías de la información, según se aprecia en la Figura 3. Esta diversidad responde al alcance comparativo del estudio y evita que la lectura de los factores FODA quede restringida a un solo sector económico. La base expresa así una combinación de actividades que refleja la variedad organizacional presente en los estudios revisados.

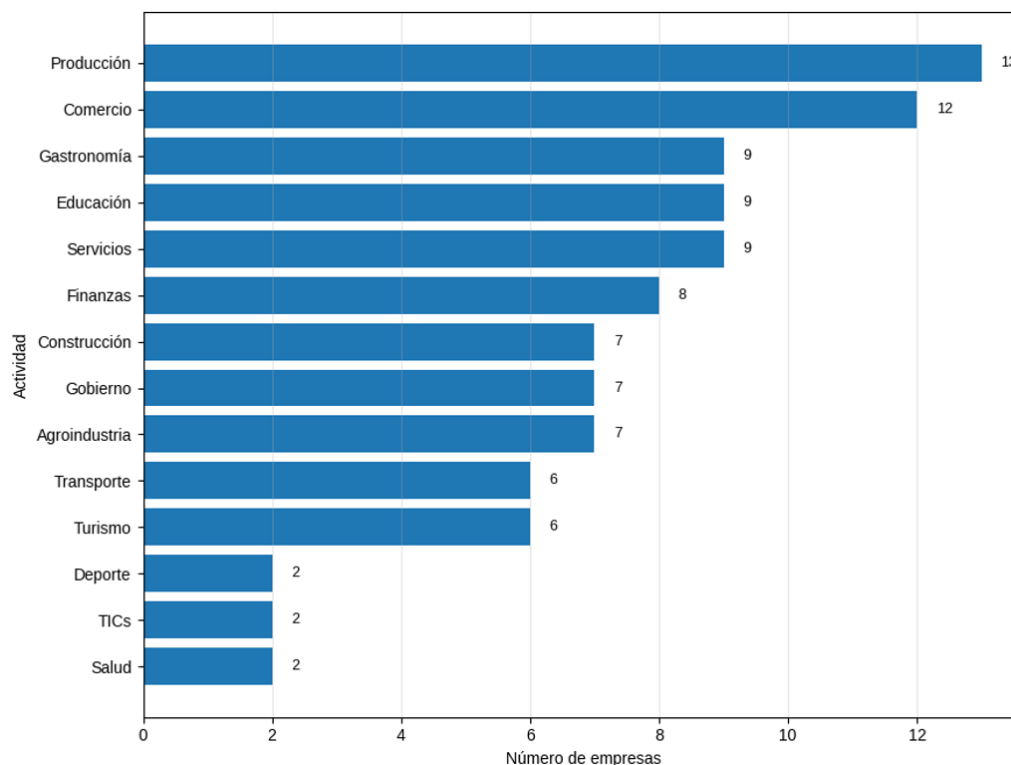


Figura 3. Empresas según actividad económica.

La distribución territorial mantiene un eje reconocible en la región central del Ecuador, con mayor presencia de casos en Chimborazo y Tungurahua. Cotopaxi y Bolívar se incorporan también como espacios relevantes dentro de la base, junto con un grupo menor de provincias que amplían el alcance geográfico sin alterar el peso principal del corpus, tal como se observa en la Figura 4. Esta organización espacial da sustento al enfoque regional del estudio y proporciona un marco de referencia concreto para la lectura posterior de los factores estratégicos.

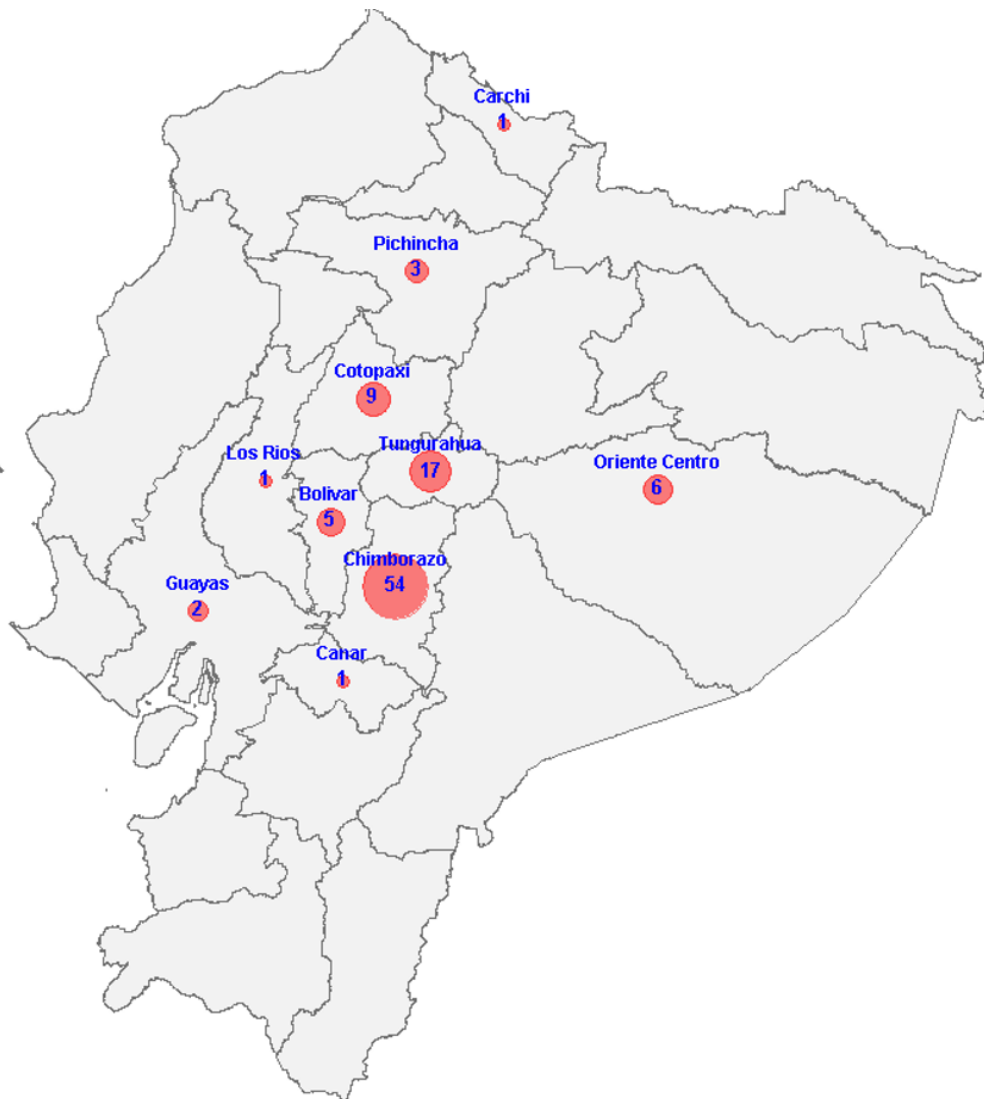


Figura 4. Ubicación de las empresas analizadas.

3.2 Aproximación exploratoria al contenido léxico de las matrices FODA

Una vez caracterizado el corpus de empresas, se examinó la composición general de la base según el tipo de registro identificado en las matrices FODA. La base consolidada reunió 1751 registros distribuidos entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con una participación relativamente equilibrada entre las cuatro dimensiones, de modo que se obtuvieron proporciones comparables dentro del conjunto sistematizado.

Como aproximación inicial al contenido de estos registros, se elaboraron nubes de palabras para cada dimensión del FODA, mostradas en la Figura 5 (paneles a–d). Su propósito fue exploratorio: identificar de manera visual los núcleos léxicos predominantes y aportar una primera lectura de los énfasis presentes antes de proceder a la categorización temática de los enunciados.

La lectura conjunta de las nubes permite advertir una diferenciación inicial entre las dimensiones. Las fortalezas se orientan hacia atributos valorados positivamente en la operación y en la oferta empresarial. Las debilidades se concentran con mayor claridad en limitaciones internas vinculadas con la gestión, la organización y la capacidad de desarrollo del negocio. Las oportunidades se asocian con posibilidades de crecimiento, articulación externa e incorporación de recursos o capacidades del entorno. Las amenazas, por su parte, remiten principalmente a presiones competitivas, económicas, institucionales y contextuales que pueden afectar la estabilidad de las empresas analizadas.



(a) Fortalezas



(b) Debilidades



(c) Oportunidades



(d) Amenazas

Figura 5. Nubes de palabras de los registros FODA por dimensión.

3.3 Categorización analítica de los registros FODA

Los registros FODA se organizaron de acuerdo con la matriz de categorías analíticas presentada en la metodología, agrupando los enunciados bajo dimensiones comunes y reduciendo la dispersión de las formulaciones particulares, lo que facilitó la comparación entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La Figura 6 muestra la distribución comparativa de los registros según las categorías definidas, de manera que se identifican los ámbitos en los que se concentra el análisis estratégico.

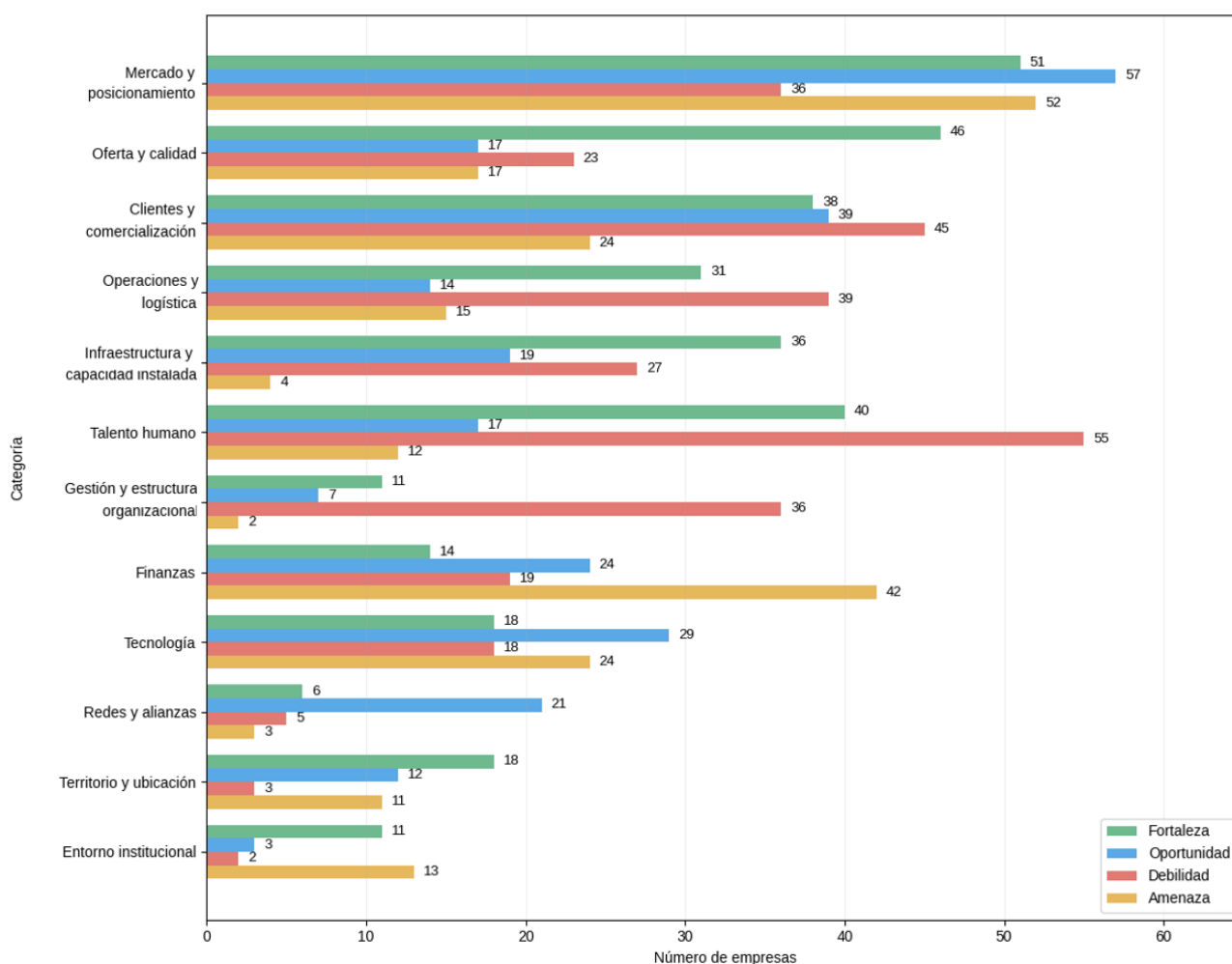


Figura 6. Distribución comparativa de los registros FODA por categoría analítica.

Se observa que mercado y posicionamiento presenta la mayor frecuencia transversal, mientras que oferta y calidad e infraestructura y capacidad instalada se concentran principalmente en fortalezas. Talento humano, clientes y comercialización, operaciones y logística, y gestión y estructura organizacional registran mayor peso relativo en debilidades. Finanzas, tecnología y redes y alianzas muestran una presencia más visible en oportunidades y amenazas, en tanto que el entorno institucional destaca sobre todo en amenazas.

4. Discusión

La lectura consolidada del corpus muestra que los diagnósticos estratégicos de las micro y pequeñas empresas de la región Centro del Ecuador se estructuran en torno a la simultaneidad de atributos comerciales percibidos como favorables y de restricciones internas asociadas con la gestión, el talento humano, la operación y el financiamiento, a las que se suman presiones externas de competencia, costos, regulación e inestabilidad económica [8, 9, 7]. Esta configuración es coherente con la utilidad del FODA como marco para ordenar factores internos y externos en apoyo de la formulación estratégica; sin embargo, su mayor valor aparece cuando los factores identificados se sistematizan, comparan y analizan de forma consistente, en línea con la literatura que concibe el FODA como un instrumento para valorar la posición organizacional y derivar estrategias SO, ST, WO y WT a partir de la combinación de factores internos y externos [9, 16, 15, 11]. En este sentido, el hallazgo principal no reside en la mera identificación de factores, sino en la posibilidad de comparar su distribución entre empresas y sectores una vez que se los organiza bajo una matriz común, lo que responde directamente a la limitación de comparabilidad señalada en la literatura sobre aplicaciones aisladas del instrumento [14, 10].

La concentración de registros en mercado y posicionamiento —tanto en fortalezas como en oportunidades y amenazas— sitúa la relación con la demanda, la competencia y la visibilidad comercial como uno de los ejes centrales del diagnóstico estratégico. El FODA de las micro y pequeñas empresas de la zona central del Ecuador se organiza, por tanto, alrededor de la inserción de la empresa en el mercado y de su capacidad para sostener reconocimiento, captar clientes y responder a las presiones competitivas [9, 7]. Este resultado es consistente con la realidad de las MIPYMES latinoamericanas, cuya competitividad depende en gran medida de su capacidad para responder a la presión del mercado, a la demanda cambiante y a la necesidad de diferenciarse en contextos de recursos limitados, donde los factores internos y externos se examinan en función de su incidencia sobre la posición de la organización y sus posibilidades de crecimiento [5, 6].

La presencia de oferta y calidad en las fortalezas, junto con la de infraestructura y capacidad instalada, indica que muchas empresas identifican sus ventajas en atributos directamente vinculados con el producto, el servicio y las condiciones materiales de operación. El reconocimiento de fortalezas se apoya, así, con frecuencia en elementos visibles de la oferta empresarial y en recursos concretos del funcionamiento cotidiano [15]. Esa valoración convive, no obstante, con debilidades concentradas en clientes y comercialización, operaciones y logística, gestión y estructura organizacional, y talento humano, definidas por procesos internos insuficientemente organizados. Este contraste entre ventajas visibles y limitaciones de gestión sugiere que la competitividad de estas empresas se sustenta más en atributos de la oferta que en capacidades organizativas consolidadas.

El talento humano constituye una de las categorías más sensibles, pues aparece simultáneamente entre las fortalezas y entre las debilidades. El personal se ubica como uno de los componentes más determinantes del desempeño empresarial: puede operar como soporte cuando se asocia con experiencia, compromiso o conocimiento del trabajo, o como restricción cuando se vincula con capacitación insuficiente, deficiencias en la organización del trabajo, rotación o dificultades para sostener capacidades especializadas [17]. Esta dualidad fortaleza/debilidad es coherente con la discusión regional sobre MIPYMES, que subraya que el desarrollo de capacidades, la innovación y la sostenibilidad económica dependen en parte de la calidad del capital humano y de la posibilidad de transformarlo en capacidades efectivas de gestión y adaptación [4, 6].

La alta frecuencia de debilidades en gestión y estructura organizacional, así como en operaciones y logística, revela que una parte importante de las limitaciones identificadas se ubica en el plano interno del negocio. Esta tendencia desplaza la interpretación del FODA más allá de la simple presión del entorno y sitúa el problema en la capacidad de planificación, control, coordinación y organización. La literatura ha señalado que el instrumento conserva utilidad para estructurar la lectura estratégica, pero que su rendimiento depende de la forma en que se articulan los factores con las decisiones posteriores [10, 7]. Cuando los diagnósticos revelan debilidades administrativas reiteradas, el problema deja de ser meramente descriptivo y remite a la capacidad real de las empresas para transformar el diagnóstico en estrategia operativa.

La categoría financiera refuerza esta lectura desde otra dimensión. Su peso relativo en oportunidades y amenazas, más que en fortalezas, sugiere que el ámbito financiero se percibe sobre todo como un espacio condicionado por el entorno económico, el acceso a recursos y la presión de costos, antes que como una base interna consolidada. Esta distribución coincide con la evidencia regional sobre micro y pequeñas empresas, en la que el acceso al financiamiento, la inversión, la rentabilidad y la gestión de costos continúan siendo variables de alta incidencia sobre la sostenibilidad empresarial [2, 6]. Cuando las amenazas financieras del corpus se asocian con costos, impuestos, crisis económicas o inestabilidad, el diagnóstico estratégico se aproxima a los problemas estructurales descritos para las MIPYMES latinoamericanas en materia de competitividad, rentabilidad y crecimiento [1, 5].

La categoría tecnológica ocupa una posición intermedia. Su presencia en las fortalezas existe, pero su mayor peso en oportunidades y amenazas indica que la tecnología se lee más como una condición de cambio que como una capacidad plenamente instalada. Esta configuración es consistente con los estudios sobre pequeñas y medianas empresas en América Latina, donde la digitalización, la innovación y la actualización tecnológica

aparecen como necesidades de crecimiento, pero también como exigencias que muchas organizaciones enfrentan con limitaciones [5]. En este marco, la tecnología no opera únicamente como recurso técnico, sino como un espacio en el que convergen expectativas de modernización, competencia y adaptación.

Redes y alianzas presenta un comportamiento distinto, con una presencia mayor en oportunidades que en el resto de dimensiones. Ello sugiere que la cooperación, los convenios, la articulación institucional y la relación con actores externos se perciben principalmente como posibilidades de fortalecimiento, más que como recursos ya consolidados. Esta lectura es relevante porque conecta con una agenda de desarrollo MIPYME en la que la inserción en redes, la cooperación con instituciones y la articulación con otros actores productivos forman parte de las estrategias de crecimiento e innovación, aunque no siempre se materialicen en la práctica empresarial [18, 4].

Territorio y ubicación aparece sobre todo en las fortalezas, lo que indica que la localización, la accesibilidad y ciertos atributos del entorno territorial operan como condiciones favorables en una parte del corpus. Este resultado es pertinente en un estudio centrado en la región Centro del Ecuador, donde el contexto provincial y sectorial influye sobre la operación de las empresas. La presencia de esta categoría sugiere que el territorio funciona como marco geográfico y también como recurso estratégico cuando favorece el acceso, la cercanía a la demanda, la identidad local o la inserción sectorial. En este punto, la evidencia coincide con estudios sobre MIPYMES de la Zona 3, en los que la sostenibilidad, la estructura productiva y el desempeño económico se vinculan con el entorno en que operan las empresas [18, 19].

El entorno institucional aparece principalmente entre las amenazas, lo que muestra que la regulación, las exigencias normativas y las condiciones institucionales se perciben con más frecuencia como restricciones que como apoyos efectivos. Este resultado coincide con la literatura regional que sitúa a las políticas públicas, la coordinación institucional y los marcos regulatorios como factores de influencia directa sobre el desarrollo MIPYME [4]. Que el entorno institucional se incorpore al FODA sobre todo desde el cuadrante de amenaza sugiere que la experiencia empresarial está más atravesada por exigencias, cargas o incertidumbres regulatorias que por mecanismos visibles de apoyo o facilitación.

En el plano metodológico, los resultados se alinean con una crítica ampliamente documentada al uso tradicional del FODA. La bibliografía ha señalado que muchas aplicaciones permanecen vinculadas a diagnósticos de caso, con formulaciones amplias, subjetivas o difíciles de comparar entre organizaciones, lo que reduce la utilidad analítica del instrumento cuando se emplea de forma aislada [9, 14, 10]. En este estudio, la reorganización de los registros bajo una matriz común de categorías permitió avanzar hacia una lectura comparativa más estable entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta decisión no elimina las limitaciones del FODA, pero reduce parte de la dispersión de los enunciados y facilita identificar patrones recurrentes entre empresas, sectores y contextos territoriales, en la línea de las propuestas que reclaman procedimientos más estructurados para el análisis estratégico [16, 11].

La lectura de conjunto de la discusión sugiere que el diagnóstico estratégico de las micro y pequeñas empresas estudiadas se organiza alrededor de una tensión entre capacidades comerciales y operativas valoradas positivamente y restricciones internas asociadas con la gestión, las personas, el financiamiento y la adaptación tecnológica. Esta configuración resulta coherente con la vigencia del FODA como marco de lectura estratégica, pero también con la necesidad de complementarlo con procesos de sistematización, priorización y formulación más estructurados cuando se busca extraer conocimiento comparable a partir de múltiples estudios [10, 11]. La categorización analítica mostró que los factores no se distribuyen de manera aislada, sino en núcleos que articulan condiciones internas de funcionamiento con presiones y posibilidades del entorno, dentro de un escenario que coincide con varios de los rasgos atribuidos a las MIPYMES latinoamericanas y al contexto regional considerado [5, 6].

Este estudio presenta algunas limitaciones. La fuente documental se restringe a trabajos de titulación de universidades de la Zona 3, lo que puede introducir sesgos derivados de la calidad y la profundidad heterogéneas

de los diagnósticos originales, así como una sobrerrepresentación de ciertos sectores o períodos, en particular el año 2023. La categorización, aunque se estructuró bajo una matriz común, conserva un componente interpretativo propio del análisis de contenido cualitativo. Estas limitaciones abren líneas de investigación futuras: la incorporación de métodos de priorización cuantitativa —como el proceso analítico jerárquico o los enfoques multicriterio—, la ampliación del corpus a otras zonas del país y la validación de la matriz analítica en muestras independientes permitirían fortalecer la comparabilidad y el alcance de los hallazgos.

5. Conclusiones

El estudio analizó 1751 registros FODA obtenidos a partir de 99 micro y pequeñas empresas de la región Centro del Ecuador, sistematizadas desde trabajos académicos revisados en universidades de la Zona 3. La caracterización inicial del corpus mostró una concentración temporal importante en 2023, con 47 empresas, seguida de 2024 con 11, mientras que el período 2013–2019 agrupó 21 empresas. En cuanto al tipo de organización, predominaron las empresas privadas, con 76 casos, frente a 16 públicas y 7 clasificadas en otra categoría. Por sector, destacaron producción con 13 empresas, comercio con 12 y, a continuación, gastronomía, servicios y educación con 9 casos cada uno. Territorialmente, la mayor presencia se localizó en Chimborazo con 54 empresas, seguida de Tungurahua con 17, Cotopaxi con 9, Pastaza–Napo–Orellana con 6 y Bolívar con 5, lo que confirma el énfasis regional del estudio.

La distribución general de los registros FODA resultó relativamente equilibrada entre sus cuatro dimensiones. Se identificaron 465 fortalezas (26.6 % del total), 456 debilidades (26.0 %), 429 oportunidades (24.5 %) y 401 amenazas (22.9 %). Esta cercanía entre proporciones indica que los estudios revisados no se concentraron solo en factores internos o externos, sino que mantuvieron una cobertura amplia de las cuatro dimensiones del análisis.

A partir de una aproximación exploratoria mediante nubes de palabras y de una posterior categorización analítica, los registros se organizaron en doce categorías comunes: mercado y posicionamiento; oferta y calidad; clientes y comercialización; operaciones y logística; infraestructura y capacidad instalada; talento humano; gestión y estructura organizacional; finanzas; tecnología; redes y alianzas; territorio y ubicación; y entorno institucional. Esta clasificación permitió comparar cómo se distribuyen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en cada eje temático.

Los resultados muestran que mercado y posicionamiento fue la categoría con mayor frecuencia transversal, con 51 empresas que la registraron como fortaleza, 57 como oportunidad, 36 como debilidad y 52 como amenaza, lo que la sitúa como el núcleo más recurrente del diagnóstico estratégico. Oferta y calidad tuvo un peso particularmente alto en fortalezas, con 46 empresas, frente a 23 en debilidades, 17 en oportunidades y 17 en amenazas, lo que refleja que la calidad del producto o servicio suele reconocerse como uno de los activos principales de estas organizaciones. Clientes y comercialización presentó una configuración dual —38 fortalezas, 39 oportunidades, 45 debilidades y 24 amenazas—, que revela su carácter simultáneo de soporte y limitación. Algo similar ocurrió con talento humano, reportado por 40 empresas como fortaleza y por 55 como debilidad, lo que lo convierte en una de las categorías más sensibles del análisis. Operaciones y logística también se inclinó hacia las debilidades, con 39 empresas frente a 31 fortalezas, mientras que gestión y estructura organizacional mostró una asimetría aún mayor: 11 empresas la registraron como fortaleza y 36 como debilidad. En finanzas, el patrón fue distinto —14 fortalezas, 24 oportunidades, 19 debilidades y 42 amenazas—, lo que confirma que la dimensión financiera se percibe sobre todo como un ámbito condicionado por el entorno económico, el acceso a recursos y la presión de costos. Tecnología presentó una distribución más equilibrada (18 fortalezas, 29 oportunidades, 18 debilidades y 24 amenazas), lo que sugiere que se la percibe como un campo de transición y adaptación; redes y alianzas se concentró en oportunidades (21 empresas); territorio y ubicación apareció con más fuerza en fortalezas (18 empresas); y entorno institucional se manifestó especialmente como amenaza (13 casos).

En el plano interpretativo, las micro y pequeñas empresas analizadas reconocen sus ventajas principalmente en factores visibles de la oferta, la operación y la inserción comercial, mientras que las principales restricciones se ubican en la gestión interna, la organización, el talento humano y el acceso o sostenimiento de recursos financieros y tecnológicos. La sistematización de matrices FODA dispersas permitió pasar de diagnósticos aislados a una lectura comparativa de patrones estratégicos. Con ello, el trabajo aporta evidencia sobre las empresas de la región Centro del Ecuador y, además, un procedimiento replicable para organizar y comparar resultados FODA bajo una matriz analítica común, de utilidad para futuras investigaciones y para la formulación de estrategias más estructuradas.

Consentimiento informado

Todos los documentos utilizados se encuentran publicados en bases de datos públicas de las universidades correspondientes, en las cuales se declara que se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento. Las bases de datos de cada universidad se han reconocido en la metodología.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

Se utilizó ChatGPT 5.4 de OpenAI únicamente para la elaboración de gráficas y figuras y para la depuración del código de programación. Los autores asumen plena responsabilidad sobre el contenido final.

Declaración de conflictos de interés

Los autores declaran que no tienen intereses financieros ni no financieros conocidos que puedan haber influido en el contenido del material tratado en este artículo.

Referencias

1. COSA, Marcello. Can MSMEs foster inclusive growth? Evidence from poverty and inequality dynamics in Latin America and the Caribbean. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2025, vol. 32, n.º 6, págs. 8225-8241. ISSN 1535-3958. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.70138>.
2. HERRERA, Diego. *Instrumentos de financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe durante el Covid-19*. 2020. Nota técnica. Banco Interamericano de Desarrollo. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.18235/0002361>.
3. MINISTERIO DE PRODUCCIÓN, COMERCIO EXTERIOR, INVERSIONES Y PESCA. *Boletín de cifras del sector productivo*. 2024. 12. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. Disponible también desde: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/12/VFBoletinProduccion-DIC2024.pdf>.
4. ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS; CAF-BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE y SISTEMA ECONÓMICO LATINO-AMERICANO Y DEL CARIBE. *Índice de políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024. Hacia una recuperación inclusiva, resiliente y sostenible*. París: OECD Publishing, 2024. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.1787/807e9eaf-es>.
5. PAREDES-CHACÍN, Ana Judith; LOZANO-MORENO, Jairo Alexander; CAJIGAS-ROMERO, Margot y HOYOS-GIRALDO, Fanery Andrea. Innovation and economic sustainability in small and medium-sized Latin American companies. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2024, vol. 8, n.º 8, pág. 5343. ISSN 2572-7923. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.5343>.

6. VENTURA HERNÁNDEZ, Eva Maria; NOLASCO-MAMANI, Marco Antonio; HERNÁNDEZ CELIS, Domingo; MONRROY AIME, Julian y GUARDIA HUAMANI, Efraín Jaime. Production costs and their effect on the profitability of the SMEs in Latin America. *F1000Research*. 2024, vol. 13, pág. 836. issn 2046-1402. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.12688/f1000research.143777.1>.
7. TAHERDOOST, Hamed y MADANCHIAN, Mitra. Determination of business strategies using SWOT analysis: planning and managing the organizational resources to enhance growth and profitability. *Macro Management & Public Policies*. 2021, vol. 3, n.º 1, págs. 19-22. issn 2661-3999. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.30564/mmpp.v3i1.2748>.
8. ADILOVA, Vusala R. An overview of SWOT analysis theory as a strategic management instrument. *Economics and Management*. 2022, vol. 4, n.º 5, págs. 59-62.
9. BENZAGHTA, Mostafa Ali; ELWALDA, Abdulaziz; MOUSA, Mousa Mohamed; ERKAN, Ismail y RAHMAN, Mushfiquir. SWOT analysis applications: an integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*. 2021, vol. 6, n.º 1, págs. 55-73. issn 2640-6489. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>.
10. KARADZHOV, Vladimir. How to create the best SWOT analysis. *International Journal of Research and Review*. 2025, vol. 12, n.º 1, págs. 66-75. issn 2349-9788. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.52403/ijrr.20250110>.
11. WILASTO, Kuku Azandi y WENING, Nur. SWOT analysis in determining performance improvement strategies. *Jurnal Ekuisci*. 2025, vol. 3, n.º 1, págs. 44-53. issn 2988-7909. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.62885/ekuisci.v3i1.842>.
12. PUYT, Richard W.; LIE, Finn Birger y WILDEROM, Celeste P. M. The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*. 2023, vol. 56, n.º 3, pág. 102304. issn 0024-6301. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>.
13. PUYT, Richard W.; LIE, Finn Birger y MADSEN, Dag Øivind. From SOFT approach to SWOT analysis, a historical reconstruction. *Journal of Management History*. 2024, vol. 31, n.º 2, págs. 333-373. issn 1751-1348. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2023-0047>.
14. KING, Thomas; FREYN, Shelly y MORRISON, Jason. SWOT analysis problems and solutions: practitioners' feedback into the ongoing academic debate. *Journal of Intelligence Studies in Business*. 2023, vol. 13, n.º 1, págs. 30-42. issn 2001-015X. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.37380/jisib.v13i1.989>.
15. PALAZZO, Maria. The SWOT analysis: an evolving decision-making model. En: *Rethinking Decision-Making Strategies and Tools: Emerging Research and Opportunities*. Emerald Publishing, 2024. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-83797-204-320241004>.
16. CHENG, Li-Chen; CHEN, Kuanchin; LEE, Ming-Chu y LI, Kua-Mai. User-defined SWOT analysis – a change mining perspective on user-generated content. *Information Processing & Management*. 2021, vol. 58, n.º 5, pág. 102613. issn 0306-4573. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102613>.
17. LEE, Jaeyoung; LEE, Sung-Jun y JUNG, Kwangho. *Balanced SWOT: revisiting SWOT analysis through failure management and success management*. 2020. SSRN Scholarly Paper, 3612519. Social Science Research Network. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3612519>.
18. MORALES, Karla; SÁNCHEZ ROSERO, Pamela de Los Ángeles; LÓPEZ VALENCIA, Christian Alberto y ARMIJOS ARCOS, Freddy Marco. Sustainability models in Zone 3 manufacturing SMEs. *Heritage and Sustainable Development*. 2025, vol. 7, n.º 1, págs. 63-76. issn 2712-0554. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.37868/hsd.v7i1.805>.

19. MORALES-RAMOS, Karla E.; VALENCIA-NUÑEZ, Edwin R.; OCAÑA-ORTIZ, Andrea S. y ARMIJOS-ARCOS, Freddy Marco. Working capital management and financial economic performance of manufacturing SMEs: a PanelMix statistical model. *Heritage and Sustainable Development*. 2025, vol. 7, n.º 2, págs. 867-884. ISSN 2712-0554. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.37868/hsd.v7i2.1144>.
20. CASASEMPERE-SATORRES, Andreu y VERCHER-FERRÁNDIZ, María Luisa. Análisis documental bibliográfico: obteniendo el máximo rendimiento a la revisión de la literatura en investigaciones cualitativas. *New Trends in Qualitative Research*. 2020, vol. 4, págs. 247-257. ISSN 2184-7770. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.36367/ntqr.4.2020.247-257>.
21. SHAHEEN, Nour; SHAHEEN, Ahmed; RAMADAN, Alaa; HEFNAWY, Mahmoud Tarek; RAMADAN, Abdelrahman; IBRAHIM, Ibrahim Ashraf; HASSANEIN, Mostafa Ebraheem; ASHOUR, Mohamed El-sayed y FLOUTY, Oliver. Appraising systematic reviews: a comprehensive guide to ensuring validity and reliability. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*. 2023, vol. 8, pág. 1268045. ISSN 2504-0537. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.3389/frma.2023.1268045>.
22. HSIEH, Hsiu-Fang y SHANNON, Sarah E. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*. 2005, vol. 15, n.º 9, págs. 1277-1288. ISSN 1049-7323. Disp. desde DOI: <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>.
23. MAYRING, Philipp. *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt: GESIS, 2014. Disponible también desde: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>.