

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO Y EXTERNO COMO BASE PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL: ESTUDIO DE CASO EN UNA PYME DEL SECTOR COMERCIAL Y LOGÍSTICO DEL SUR DE COLOMBIA

INTERNAL AND EXTERNAL STRATEGIC DIAGNOSIS AS A BASIS FOR FORMULATING BUSINESS STRENGTHENING STRATEGIES: A CASE STUDY OF AN SME IN THE COMMERCIAL AND LOGISTICS SECTOR IN SOUTHERN COLOMBIA

Dora Lilia Garrido Hurtado¹
Enna Alexandra Valderrama Cardona²
Alexandra Forero Mendoza³

Cómo citar: Garrido Hurtado, D. L., Valderrama Cardona, E. A., & Forero Mendoza, A. (2026).

Diagnóstico estratégico interno y externo como base para la formulación de estrategias de fortalecimiento empresarial: estudio de caso en una pyme del sector comercial y logístico del sur de Colombia. *Conocimiento Global*, 11(S1 Especia), 365-380. <https://doi.org/10.70165/cglobal.v11iS1Especia.704>

Resumen

En entornos empresariales caracterizados por alta incertidumbre económica, acelerada transformación tecnológica y creciente presión competitiva, la planeación estratégica se consolida como un instrumento fundamental para fortalecer la sostenibilidad y competitividad organizacional, especialmente en pequeñas y medianas empresas (pymes). Aunque existen múltiples enfoques para el análisis estratégico, persiste limitada evidencia empírica sobre la aplicación integrada de herramientas de diagnóstico en pymes ubicadas en regiones intermedias colombianas. En este contexto, el objetivo de la investigación fue formular un plan estratégico orientado al fortalecimiento empresarial de una pyme del sector comercial y logístico del sur de Colombia, mediante el diagnóstico interno y externo de la organización. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y diseño de estudio de caso. Para el diagnóstico externo se emplearon las matrices POAM y MEFE, mientras que para el análisis interno se utilizaron una encuesta estructurada, la matriz PCI y la matriz MEFI. Posteriormente, la formulación estratégica se realizó mediante la matriz DOFA. Los resultados evidenciaron una posición competitiva favorable, con puntuaciones de 3,10 en las matrices MEFE y MEFI, indicando una capacidad superior al promedio para responder a factores internos y externos. Se identificaron oportunidades asociadas con digitalización, expansión comercial y crecimiento regional, así como amenazas relacionadas con inflación, presión tributaria y aumento de costos

Recepción: 05 de agosto de 2026 / Evaluación: 30 de agosto de 2026 / Aprobado: 19 de septiembre de 2026

¹ Administrador Financiero. Especialista en Pedagogía. Magíster en Finanzas. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del grupo de investigación CIFRA. Colombia. E-mail: d.garrido@udla.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5460-6687>.

² Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Magíster en Administración. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del Grupo de investigación CIFRA. Colombia. E-mail: en.valderrama@udla.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7303-5923>

³ Economista, Especialista en Pedagogía Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del grupo de investigación CIFRA. Colombia. E-mail: a.forero@udla.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8163-8118>.



logísticos. En el ámbito interno se destacaron fortalezas en liderazgo, gestión de inventarios y digitalización comercial, aunque persistieron debilidades en logística, control gerencial y clima organizacional. Se concluye que la integración de herramientas de diagnóstico estratégico fortalece la toma de decisiones gerenciales y mejora la capacidad adaptativa de las pymes en contextos regionales complejos.

Palabras clave: planeación estratégica, competitividad empresarial, diagnóstico estratégico, pymes, sostenibilidad empresarial.

Abstract

In business environments characterized by high economic uncertainty, accelerated technological transformation, and increasing competitive pressure, strategic planning has become a fundamental instrument for strengthening organizational sustainability and competitiveness, particularly in small and medium-sized enterprises (SMEs). Although multiple approaches to strategic analysis exist, empirical evidence on the integrated application of diagnostic tools in SMEs located in intermediate Colombian regions remains limited. In this context, the objective of this study was to formulate a strategic plan aimed at strengthening a SME in the commercial and logistics sector in southern Colombia through an internal and external organizational diagnosis. The research adopted a quantitative approach with a descriptive scope and case study design. For the external diagnosis, the POAM and EFE matrices were employed, while the internal analysis relied on a structured survey, the PCI matrix, and the IFE matrix. Subsequently, strategic formulation was conducted using the SWOT matrix. The results revealed a favorable competitive position, with scores of 3.10 in both the EFE and IFE matrices, indicating above-average capacity to respond to internal and external factors. Opportunities related to digitalization, commercial expansion, and regional growth were identified, while major threats included inflation, tax pressure, and rising logistics costs. Internally, key strengths were found in leadership, inventory management, and commercial digitalization, whereas weaknesses persisted in logistics, managerial control, and organizational climate. The study concludes that integrating strategic diagnostic tools strengthens managerial decision-making and enhances SMEs' adaptive capacity in complex regional contexts.

Keywords: strategic planning, business competitiveness, strategic diagnosis, SMEs, business sustainability.

Introducción

En el contexto empresarial contemporáneo, caracterizado por mercados altamente dinámicos, globalización económica, acelerada transformación digital y cambios constantes en las preferencias de los consumidores, las organizaciones enfrentan desafíos crecientes para garantizar su sostenibilidad y competitividad. En este escenario, la planeación estratégica adquiere especial relevancia como herramienta gerencial orientada a anticipar cambios del entorno, optimizar el uso de recursos y fortalecer la toma de decisiones organizacionales.

De acuerdo con (Gezahegn & Bruck, 2026), la planeación estratégica constituye un proceso sistemático mediante el cual las organizaciones identifican factores internos y externos que inciden en su desempeño, con el propósito de formular estrategias orientadas al logro de ventajas competitivas sostenibles. En la misma línea, Porter (2008) sostiene que la competitividad empresarial depende de la capacidad de las organizaciones para adaptarse continuamente a las fuerzas del mercado y responder de manera eficaz a las presiones competitivas. Desde esta

perspectiva, la capacidad de análisis estratégico no solo favorece la supervivencia empresarial, sino que también se convierte en un determinante clave del crecimiento organizacional.

Esta necesidad resulta particularmente crítica en las pequeñas y medianas empresas (pymes), las cuales representan una parte significativa del tejido productivo y del empleo en América Latina. A pesar de su relevancia económica y social, estas organizaciones suelen enfrentar limitaciones relacionadas con restricciones financieras, debilidad en infraestructura tecnológica, baja formalización administrativa y limitada capacidad de adaptación estratégica. Según Senin et al., (2024), las pymes latinoamericanas continúan enfrentando barreras estructurales que reducen su productividad y limitan su crecimiento sostenible.

Estudios recientes han reforzado esta perspectiva. Tobar Cazares et al. (2025) evidencian que la planeación estratégica en América Latina ha evolucionado desde enfoques tradicionales centrados en el control administrativo hacia modelos más integrales basados en resiliencia organizacional, innovación y adaptación al cambio. De manera similar, Fajarika et al., (2024) señalan que las pymes que implementan modelos estratégicos sustentados en análisis estructurado del entorno presentan mayores niveles de competitividad y sostenibilidad. Asimismo, investigaciones recientes indican que una de las principales barreras para la implementación efectiva de estrategias radica en la limitada articulación entre diagnóstico, formulación y ejecución estratégica, así como en la debilidad de los sistemas de control gerencial y monitoreo organizacional (Cifuentes Neira et al., 2024; Muibo et al. 2022).

Estos desafíos adquieren una mayor complejidad en empresas ubicadas en regiones intermedias o periféricas, donde factores territoriales como limitaciones logísticas, dependencia del transporte terrestre, infraestructura vial insuficiente y alta volatilidad económica regional incrementan la incertidumbre operativa. En Colombia, estas condiciones son particularmente relevantes en territorios alejados de los principales centros industriales y comerciales, donde las pymes deben operar bajo mayores costos de transacción y restricciones de conectividad. De acuerdo con el Banco de la República (2025), variables como inflación, aumento de costos de transporte y presiones fiscales continúan afectando de manera significativa la estructura de costos de empresas dedicadas a actividades de comercialización y distribución.

A pesar del amplio desarrollo teórico de la planeación estratégica y de la disponibilidad de múltiples herramientas de diagnóstico empresarial, persiste una limitada evidencia empírica sobre la aplicación integrada de instrumentos como POAM, MEFE, PCI, MEFI y DOFA en pymes del sector comercial y logístico ubicadas en regiones intermedias de Colombia. Esta brecha restringe la generación de conocimiento contextualizado para la toma de decisiones gerenciales, especialmente en organizaciones cuya competitividad depende simultáneamente de factores financieros, logísticos, tecnológicos y territoriales.

En este contexto, surge la siguiente pregunta de investigación: *¿Cómo contribuye el diagnóstico estratégico interno y externo a la formulación de estrategias de fortalecimiento empresarial en una pyme del sector comercial y logístico ubicada en una región intermedia del sur de Colombia?*

En respuesta a esta pregunta, el objetivo de la presente investigación fue formular un plan estratégico orientado al fortalecimiento empresarial de una pyme del sector comercial y logístico del sur de Colombia, mediante la realización de un diagnóstico estratégico interno y externo que permitiera identificar factores críticos de competitividad y estructurar estrategias de intervención. Desde la perspectiva académica, el estudio aporta evidencia empírica sobre la aplicabilidad de herramientas integradas de diagnóstico estratégico en contextos regionales escasamente abordados por la literatura. Desde la perspectiva gerencial, ofrece insumos para fortalecer la toma de

decisiones estratégicas en pymes que operan en entornos de alta incertidumbre económica y logística.

Fundamentación teórica

Planeación estratégica y competitividad empresarial

La planeación estratégica constituye uno de los pilares centrales de la gestión organizacional contemporánea, al permitir que las empresas analicen su entorno, identifiquen capacidades internas y formulen estrategias orientadas al logro de ventajas competitivas sostenibles. Según (Gezahegn & Bruck, 2026), este proceso comprende la formulación, implementación y evaluación de decisiones interfuncionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos de largo plazo. Desde esta perspectiva, la planeación estratégica no debe entenderse únicamente como un ejercicio de formulación documental, sino como un proceso dinámico de adaptación organizacional.

En el campo de la estrategia competitiva, Michael Porter (2008) sostiene que el desempeño empresarial depende de la capacidad de la organización para comprender y responder eficazmente a las fuerzas que estructuran el mercado, tales como la rivalidad competitiva, el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y la disponibilidad de productos sustitutos. Bajo este enfoque, la competitividad emerge de la interacción entre capacidades internas y presiones externas, lo que resalta la importancia del análisis estratégico sistemático.

No obstante, enfoques contemporáneos han ampliado esta visión al señalar que, en entornos altamente volátiles, la competitividad no depende exclusivamente del posicionamiento frente al mercado, sino también de la capacidad de adaptación, aprendizaje e innovación organizacional. Tobar Cazares et al. (2025) destacan que la planeación estratégica en América Latina ha evolucionado desde modelos tradicionales centrados en control administrativo hacia enfoques más flexibles basados en resiliencia, innovación y respuesta al cambio.

Esta evolución resulta particularmente relevante en las pequeñas y medianas empresas, debido a que suelen operar con mayores restricciones de recursos y mayor vulnerabilidad frente a cambios del entorno. Senin et al., (2024), (2023) señala que muchas pymes latinoamericanas presentan rezagos en digitalización, productividad y gestión estratégica, factores que limitan su sostenibilidad y crecimiento. En este contexto, la planeación estratégica se convierte en un mecanismo esencial no solo para anticipar riesgos, sino también para identificar oportunidades de expansión y fortalecimiento competitivo.

Diagnóstico estratégico interno y externo

El diagnóstico estratégico constituye la base analítica del proceso de planeación empresarial, al facilitar la identificación sistemática de factores internos y externos que inciden en el desempeño organizacional. Sanchez-Rodriguez et al., (2024) lo define como un proceso orientado a evaluar la posición competitiva de la empresa mediante el análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Su valor radica en transformar información dispersa del entorno y de la organización en insumos útiles para la toma de decisiones estratégicas.

El análisis externo permite examinar variables económicas, políticas, sociales, tecnológicas y competitivas que configuran el entorno organizacional. Su propósito es identificar factores que, aunque escapan al control directo de la empresa, condicionan su capacidad de crecimiento y sostenibilidad. Herramientas como la matriz POAM y la matriz MEFE permiten estructurar, ponderar y jerarquizar dichas variables estratégicas, facilitando una lectura más objetiva del entorno competitivo (Lubeniqi et al., 2026).

Por su parte, el análisis interno se enfoca en evaluar recursos, capacidades, procesos, estructura organizacional y desempeño financiero. Este diagnóstico permite identificar fortalezas susceptibles de potenciarse y debilidades que requieren intervención gerencial. Instrumentos como la matriz PCI y la matriz MEFI son ampliamente utilizados para sistematizar este análisis y facilitar la priorización de factores críticos (Gezahegn & Bruck, 2026).

Desde una perspectiva teórica complementaria, la visión basada en recursos (RBV), propuesta por Jay Barney (1991), plantea que la ventaja competitiva sostenible surge cuando una organización posee recursos y capacidades valiosos, escasos, difíciles de imitar y estratégicamente organizados. Bajo este enfoque, el diagnóstico interno adquiere una relevancia crítica, ya que no solo permite identificar fortalezas, sino reconocer cuáles de ellas pueden convertirse en fuentes reales de diferenciación competitiva.

Sin embargo, estudios recientes muestran que la efectividad del diagnóstico estratégico no depende únicamente del uso de herramientas metodológicas, sino de la capacidad gerencial para traducir los hallazgos en decisiones concretas. Cifuentes Neira et al. (2024) encontraron que una de las principales limitaciones en pymes latinoamericanas radica en la escasa integración entre diagnóstico, formulación estratégica y ejecución. En la misma línea, Muibo et al. (2022) evidenciaron que la debilidad en sistemas de control gerencial y monitoreo organizacional continúa siendo una barrera significativa para la implementación estratégica efectiva.

Fortalecimiento empresarial en pymes regionales

El fortalecimiento empresarial puede entenderse como el conjunto de estrategias orientadas a mejorar la competitividad, la eficiencia operativa, la sostenibilidad financiera y la capacidad adaptativa de una organización. En el caso de las pymes, este fortalecimiento resulta particularmente relevante debido a su mayor exposición a riesgos operativos, restricciones financieras y dependencia de mercados locales o regionales.

En Colombia, las pymes representan una proporción significativa del tejido productivo y de la generación de empleo formal. No obstante, enfrentan desafíos estructurales relacionados con productividad, innovación, acceso a financiamiento y transformación digital. La Superintendencia de Sociedades (2024) reporta que las empresas con mejores sistemas de planeación y control presentan mayores niveles de resiliencia financiera y capacidad de adaptación frente a escenarios de incertidumbre.

En empresas del sector comercial y logístico ubicadas en regiones intermedias, estos retos suelen intensificarse debido a factores territoriales y logísticos. Variables como altos costos de transporte, limitaciones en infraestructura vial y dependencia del comercio regional afectan directamente la estructura de costos, la eficiencia operativa y los márgenes de rentabilidad. Esto sugiere que el fortalecimiento empresarial en contextos periféricos no puede analizarse exclusivamente desde indicadores financieros tradicionales, sino también desde variables territoriales y de accesibilidad.

Investigaciones recientes confirman que la modernización tecnológica, la optimización logística y el fortalecimiento de capacidades gerenciales constituyen variables críticas para el crecimiento sostenible de las pymes comerciales. Betancourt Agudelo & Sánchez Cano (2025) destacan que la planeación estratégica favorece el crecimiento empresarial cuando integra simultáneamente gestión operativa, control financiero y adaptación al mercado. De manera similar, Fajarika et al., (2024), evidencian que las pymes que adoptan modelos estructurados de análisis competitivo mejoran significativamente su capacidad de respuesta frente a escenarios de alta incertidumbre.

Desde esta perspectiva, el fortalecimiento empresarial debe comprenderse como un proceso multidimensional en el que convergen capacidades tangibles e intangibles, decisiones estratégicas y condiciones contextuales. En consecuencia, la articulación entre planeación estratégica, diagnóstico organizacional y formulación de estrategias constituye un elemento central para la sostenibilidad de las pymes en entornos regionales complejos.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y diseño de estudio de caso, debido a que se analizó de manera profunda una organización específica con el propósito de comprender su situación estratégica y formular propuestas de fortalecimiento empresarial. El enfoque cuantitativo facilitó la medición y el análisis sistemático de variables organizacionales relacionadas con capacidades internas y factores del entorno, favoreciendo la identificación de patrones y relaciones estratégicas entre dichas variables (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El diseño de estudio de caso resultó pertinente, ya que permitió examinar un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real y delimitado, favoreciendo una comprensión integral de la dinámica organizacional (Yin, 2018; Eisenhardt, 1989). La selección del caso respondió a su relevancia analítica, al tratarse de una pyme del sector comercial y logístico ubicada en una región intermedia del sur de Colombia, contexto caracterizado por alta dependencia del transporte terrestre, restricciones logísticas y elevada incertidumbre operativa.

Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo conformada por una pyme del sector comercial y logístico dedicada a actividades de comercialización, distribución y transporte en el sur de Colombia.

Población y muestra

La población estuvo conformada por 15 colaboradores de la organización. Debido al tamaño reducido de la población, se trabajó mediante censo poblacional, permitiendo la participación total de los colaboradores en el proceso de recolección de información y garantizando una cobertura completa de las percepciones organizacionales.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el diagnóstico externo se empleó análisis documental de fuentes secundarias oficiales, incluyendo información proveniente del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Banco de la República, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y el Ministerio de Hacienda.

Para el diagnóstico interno se aplicó una encuesta estructurada con escala tipo Likert de cinco niveles, diseñada para evaluar cinco dimensiones organizacionales: capacidad administrativa, capacidad operativa, talento humano, capacidad tecnológica y capacidad financiera.

Con el fin de garantizar la validez de contenido, el instrumento fue sometido a juicio de expertos en las áreas de planeación estratégica, administración y gestión organizacional, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems en relación con los objetivos de la investigación. Las observaciones realizadas permitieron ajustar la redacción y precisión conceptual del instrumento antes de su aplicación definitiva.

Los datos obtenidos fueron sistematizados mediante herramientas de diagnóstico estratégico: la matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la matriz DOFA.

La estructura metodológica de la investigación, incluyendo las fases del estudio, los objetivos específicos, los instrumentos utilizados y los resultados esperados en cada etapa, se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1

Diseño metodológico de la investigación

Fase	Objetivo	Instrumentos	Resultado esperado
Diagnóstico externo	Identificar oportunidades y amenazas	POAM y MEFE	Factores externos críticos
Diagnóstico interno	Identificar fortalezas y debilidades	Encuesta, PCI y MEFI	Factores internos críticos
Formulación estratégica	Diseñar estrategias de fortalecimiento	DOFA	Estrategias FO, DO, FA y DA

Nota. Elaboración propia con base en el diseño metodológico de la investigación.

Procedimiento de análisis

El proceso investigativo se desarrolló en tres etapas secuenciales e interrelacionadas. En la primera etapa se efectuó el diagnóstico externo mediante la identificación, clasificación y ponderación de factores del entorno a través de las matrices POAM y MEFE. En la segunda etapa se desarrolló el diagnóstico interno con apoyo de la encuesta aplicada a los colaboradores y el uso de las matrices PCI y MEFI. Finalmente, en la tercera etapa se integraron los hallazgos mediante la matriz DOFA, lo que permitió formular estrategias orientadas al fortalecimiento empresarial.

Consideraciones éticas

La investigación garantizó la confidencialidad de la información organizacional y de los participantes. Por razones de confidencialidad y en cumplimiento de criterios de anonimización académica, la identidad de la organización fue reservada durante el proceso de reporte de resultados. Los datos recolectados fueron utilizados exclusivamente con fines académicos y de investigación, preservando el anonimato institucional y asegurando la protección de información estratégica sensible, de conformidad con principios éticos aplicables a la investigación organizacional.

Resultados

Diagnóstico estratégico del entorno externo

El análisis del entorno permitió identificar variables críticas que inciden directamente en la competitividad y sostenibilidad de la pyme analizada. Dado que la organización opera en el sector comercial y logístico, su desempeño no depende exclusivamente de factores internos de gestión, sino también de condiciones macroeconómicas, regulatorias, logísticas y tecnológicas que configuran su entorno competitivo.

El diagnóstico externo evidenció un entorno estratégico dual. Por una parte, emergen oportunidades asociadas con la digitalización, la expansión comercial y el crecimiento regional;

por otra, persisten amenazas relacionadas con la inflación, la presión tributaria y el incremento sostenido de los costos operativos.

La Tabla 2 presenta los principales factores externos críticos identificados mediante la matriz POAM.

Tabla 2

Principales factores externos críticos identificados en la pyme analizada

Factor externo	Clasificación	Nivel de impacto
Digitalización comercial	Oportunidad	Alto
Expansión de mercados regionales	Oportunidad	Alto
Crecimiento del comercio electrónico	Oportunidad	Alto
Inflación	Amenaza	Alto
Reforma tributaria	Amenaza	Medio-Alto
Incremento de costos logísticos	Amenaza	Alto

Nota. Elaboración propia con base en la matriz POAM.

Los resultados muestran que las oportunidades estratégicas de mayor relevancia se concentran en la transformación digital. En particular, la digitalización de procesos comerciales representa una oportunidad significativa para mejorar la eficiencia en ventas, optimizar la trazabilidad de pedidos y fortalecer la relación con los clientes. Más allá de la incorporación tecnológica, este hallazgo sugiere la posibilidad de reconfigurar procesos comerciales hacia modelos más ágiles, escalables y orientados al mercado.

De manera complementaria, la expansión hacia mercados regionales y el crecimiento del comercio electrónico amplían las posibilidades de diversificación comercial y posicionamiento competitivo. No obstante, el aprovechamiento efectivo de estas oportunidades depende de la capacidad organizacional para modernizar sus procesos logísticos, fortalecer sus sistemas de información y mejorar su capacidad de respuesta operativa.

En contraste, las amenazas identificadas evidencian una presión significativa sobre la estructura de costos de la organización. La inflación emerge como uno de los factores más críticos, debido a su impacto directo sobre el costo de adquisición de productos, el capital de trabajo y los márgenes de rentabilidad operativa. En empresas dedicadas a actividades de distribución, este efecto tiende a intensificarse por la alta sensibilidad del modelo de negocio frente a variaciones en costos de transporte, almacenamiento y reposición de inventarios.

Este resultado adquiere especial relevancia en contextos regionales intermedios del sur de Colombia, donde las condiciones geográficas y la dependencia del transporte terrestre incrementan la vulnerabilidad empresarial frente a fluctuaciones macroeconómicas y restricciones logísticas.

Evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz MEFE arrojó una puntuación ponderada total de 3,10, lo que indica que la pyme analizada presenta una capacidad superior al promedio para responder estratégicamente a las condiciones del entorno.

La Tabla 3 presenta los resultados de la evaluación de factores externos.

Tabla 3*Resultados de la matriz MEFE*

Categoría	Peso	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades	0,55	3,20	1,76
Amenazas	0,45	2,98	1,34
Total	1,00		3,10

Nota. Elaboración propia con base en resultados MEFE.

De acuerdo con Gezahegn & Bruck, (2026), una puntuación superior a 2,5 en la matriz MEFE sugiere una respuesta favorable frente a las condiciones del entorno. En este caso, el valor de 3,10 evidencia que la organización ha desarrollado capacidades que le permiten identificar oportunidades y mitigar amenazas con un nivel relativamente alto de efectividad.

Más allá del valor cuantitativo, este resultado refleja una capacidad adaptativa relevante. En contextos de elevada incertidumbre económica y operativa, la capacidad de respuesta estratégica constituye un factor determinante para la sostenibilidad organizacional. La puntuación obtenida sugiere que la empresa cuenta con bases favorables para sostener procesos de crecimiento y adaptación; sin embargo, aún requiere fortalecer mecanismos de anticipación, monitoreo del entorno y respuesta estratégica frente a cambios externos.

Diagnóstico estratégico interno

El análisis interno permitió identificar recursos, capacidades y limitaciones que condicionan el desempeño competitivo de la organización. Los resultados evidencian la existencia de fortalezas significativas en áreas clave de gestión; no obstante, también se identificaron debilidades estructurales que podrían restringir la sostenibilidad y el crecimiento organizacional en el mediano plazo.

La Tabla 4 presenta los principales factores internos críticos identificados mediante la matriz PCI.

Tabla 4*Principales factores internos críticos identificados en la pyme analizada*

Factor interno	Clasificación	Nivel
Liderazgo organizacional	Fortaleza	Alto
Gestión de inventarios	Fortaleza	Alto
Digitalización comercial	Fortaleza	Alto
Gestión de cartera	Fortaleza	Medio-Alto
Control de gestión	Debilidad	Medio
Logística operativa	Debilidad	Medio
Clima organizacional	Debilidad	Medio
Apalancamiento financiero	Debilidad	Medio

Nota. Elaboración propia con base en matriz PCI.

Entre las fortalezas identificadas, el liderazgo organizacional emerge como una capacidad estratégica particularmente relevante. La dirección empresarial evidencia capacidad de coordinación, supervisión y orientación hacia el cumplimiento de objetivos operativos y comerciales, favoreciendo la alineación interna y la toma de decisiones.

La gestión de inventarios también constituye una fortaleza crítica, dado que, en organizaciones dedicadas a actividades de distribución, el control eficiente de existencias incide directamente en la disponibilidad de producto, la rotación de inventarios y la liquidez operativa. Esta capacidad contribuye a reducir ineficiencias y mejorar la capacidad de respuesta frente a variaciones en la demanda.

Asimismo, la incorporación de herramientas digitales en procesos comerciales refleja una evolución favorable hacia modelos de gestión más ágiles, trazables y orientados al cliente, fortaleciendo la competitividad comercial de la organización.

No obstante, el diagnóstico interno también evidenció debilidades relevantes. La logística operativa requiere procesos de optimización, particularmente en aspectos relacionados con rutas de distribución, tiempos de entrega y costos asociados al transporte. Estas limitaciones pueden afectar la eficiencia operativa y reducir la capacidad de respuesta frente a escenarios de expansión comercial.

Adicionalmente, las debilidades en control de gestión evidencian oportunidades de mejora en el uso de indicadores, evaluación del desempeño y monitoreo estratégico. La ausencia de sistemas robustos de seguimiento puede limitar la capacidad gerencial para detectar desviaciones y ajustar decisiones de manera oportuna.

El clima organizacional constituye otro factor relevante. Aunque no representa una debilidad crítica severa, sí puede influir sobre variables estratégicas como productividad, motivación, compromiso y retención del talento humano, elementos que inciden indirectamente en el desempeño competitivo de la organización.

Evaluación de factores internos (MEFI)

La matriz MEFI arrojó una puntuación total de 3,10, lo que indica una posición interna favorable de la organización. La Tabla 5 presenta los resultados de la evaluación de factores internos.

Tabla 5

Resultados de la matriz MEFI

Categoría	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas	0,62	3,38	2,21
Debilidades	0,38	2,34	0,89
Total	1,00		3,10

Nota. Elaboración propia con base en resultados MEFI.

De acuerdo con Gezahegn & Bruck, (2026), valores superiores a 2,5 en la matriz MEFI sugieren que las fortalezas organizacionales superan las debilidades, favoreciendo la capacidad de crecimiento, adaptación y sostenibilidad empresarial. En este caso, la puntuación obtenida

evidencia que la pyme analizada dispone de recursos, capacidades y condiciones internas favorables para respaldar estrategias de fortalecimiento empresarial.

Más allá del resultado cuantitativo, la puntuación refleja que las fortalezas identificadas — especialmente en liderazgo organizacional, gestión de inventarios y digitalización comercial— constituyen capacidades estratégicas que pueden convertirse en ventajas competitivas sostenibles si son gestionadas de manera adecuada.

No obstante, la persistencia de debilidades estructurales en logística operativa, control de gestión y apalancamiento financiero evidencia la necesidad de intervenciones gerenciales específicas. Estas limitaciones podrían restringir la eficiencia operativa, afectar la capacidad de expansión y reducir la flexibilidad financiera de la organización frente a escenarios de alta incertidumbre.

En conjunto, los resultados sugieren que la empresa cuenta con una base interna sólida para sostener procesos de fortalecimiento estratégico; sin embargo, la consolidación de dicha ventaja dependerá de su capacidad para cerrar brechas operativas y robustecer sus mecanismos de control y gestión financiera.

Formulación de estrategias de fortalecimiento empresarial

La integración de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico interno y externo, mediante la matriz DOFA, permitió estructurar estrategias orientadas al fortalecimiento competitivo y a la sostenibilidad de la pyme analizada. La articulación entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas facilitó la identificación de líneas estratégicas prioritarias para mejorar la capacidad adaptativa de la organización frente a un entorno dinámico y altamente competitivo.

La Tabla 6 presenta la síntesis de las estrategias formuladas.

Tabla 6

Síntesis de estrategias DOFA

Síntesis de estrategias DOFA

Tipo	Estrategia
FO	Expansión comercial mediante canales digitales
DO	Modernización logística y fortalecimiento del control gerencial
FA	Optimización de inventarios para mitigar costos
DA	Fortalecimiento financiero y control de gastos

Nota. Elaboración propia con base en matriz DOFA.

Las estrategias FO (fortalezas-oportunidades) se orientan a aprovechar capacidades internas consolidadas para capitalizar oportunidades del entorno. En este caso, la combinación entre liderazgo organizacional, gestión comercial y digitalización genera condiciones favorables para ampliar canales de venta, mejorar el alcance comercial y fortalecer el posicionamiento en mercados regionales.

Las estrategias DO (debilidades-oportunidades) buscan reducir brechas internas mediante el aprovechamiento de oportunidades externas. En este sentido, la modernización logística y el fortalecimiento del control gerencial emergen como acciones prioritarias para incrementar la

eficiencia operativa, mejorar la trazabilidad de procesos y optimizar la toma de decisiones estratégicas.

Por su parte, las estrategias FA (fortalezas-amenazas) permiten utilizar capacidades organizacionales existentes para mitigar riesgos provenientes del entorno. La optimización de inventarios se configura como una respuesta estratégica frente a amenazas como la inflación y el incremento de costos logísticos, al contribuir al control de costos operativos y a una gestión más eficiente del capital de trabajo.

Finalmente, las estrategias DA (debilidades-amenazas) se enfocan en minimizar simultáneamente vulnerabilidades internas y presiones externas. En este contexto, el fortalecimiento financiero y la racionalización del gasto emergen como acciones esenciales para mejorar la estabilidad económica, reducir la exposición al riesgo y fortalecer la resiliencia empresarial frente a escenarios de incertidumbre.

En conjunto, las estrategias formuladas evidencian que el fortalecimiento empresarial no depende de acciones aisladas, sino de la integración de decisiones comerciales, operativas, logísticas y financieras orientadas a consolidar ventajas competitivas sostenibles.

Discusión

Los resultados obtenidos confirman que el diagnóstico estratégico integrado constituye una herramienta efectiva para la formulación de estrategias de fortalecimiento empresarial en pymes regionales. La combinación del análisis externo (POAM y MEFE) y del análisis interno (PCI y MEFI) permitió identificar no solo factores críticos de competitividad, sino también capacidades organizacionales con potencial para convertirse en ventajas estratégicas sostenibles.

La puntuación de 3,10 en la matriz MEFE indica una capacidad superior al promedio para responder a las condiciones del entorno. Este hallazgo sugiere que la pyme analizada ha desarrollado mecanismos de adaptación relativamente eficaces frente a variables externas como inflación, presión tributaria y transformación digital. Este resultado coincide con Tobar Cazares et al. (2025), quienes sostienen que la competitividad empresarial en América Latina depende crecientemente de la capacidad de adaptación estratégica frente a entornos volátiles.

Asimismo, la identificación de oportunidades relacionadas con digitalización comercial y expansión regional refuerza la idea de que la transformación tecnológica ha dejado de ser una opción complementaria para convertirse en un factor estructural de competitividad. Este hallazgo es consistente con Fajarika et al., (2024), quienes evidenciaron que las pymes que incorporan modelos estratégicos apoyados en análisis estructurado del entorno presentan mayores niveles de sostenibilidad y capacidad de crecimiento.

No obstante, el estudio también reveló amenazas significativas derivadas de factores macroeconómicos y logísticos. En regiones intermedias del sur de Colombia, estas amenazas adquieren una dimensión particular debido a restricciones de infraestructura y dependencia del transporte terrestre. Este hallazgo amplía la literatura existente al mostrar que la vulnerabilidad de las pymes regionales no puede analizarse únicamente desde variables financieras tradicionales, sino también desde condiciones territoriales y logísticas.

Un hallazgo particularmente relevante es que las condiciones territoriales no actúan únicamente como variables contextuales, sino como factores estructurales que moldean la competitividad empresarial. A diferencia de pymes ubicadas en grandes centros urbanos con mayores niveles de conectividad e infraestructura, las empresas regionales enfrentan costos de transacción superiores, mayores tiempos de distribución y menor flexibilidad operativa. Sin embargo, los resultados también sugieren que operar en contextos periféricos no implica

necesariamente una baja competitividad. La puntuación favorable obtenida en las matrices MEFE y MEFI evidencia que, aun en entornos adversos, las organizaciones pueden desarrollar capacidades internas que compensen parcialmente las restricciones territoriales. Este hallazgo aporta una perspectiva más matizada frente a enfoques que asocian de manera lineal periferia geográfica con debilidad competitiva.

En cuanto al diagnóstico interno, la puntuación de 3,10 en la matriz MEFI indica que las fortalezas organizacionales superan las debilidades. Entre las fortalezas más relevantes se identificaron liderazgo organizacional, gestión de inventarios y digitalización comercial. Desde la perspectiva de la Resource-based view, estos elementos pueden interpretarse como capacidades estratégicas con potencial para generar ventajas competitivas sostenibles.

Sin embargo, los hallazgos también sugieren que la existencia de recursos valiosos no garantiza por sí sola una ventaja competitiva sostenible. El valor estratégico de una capacidad depende no solo de su posesión, sino de la habilidad organizacional para articularla con procesos, rutinas y sistemas de control. En este caso, fortalezas como el liderazgo y la gestión de inventarios podrían generar ventajas más robustas si se complementan con mejores mecanismos de monitoreo, evaluación del desempeño y toma de decisiones basada en indicadores.

La presencia de debilidades en logística operativa, control gerencial y apalancamiento financiero evidencia brechas que limitan el aprovechamiento pleno de las fortalezas organizacionales. Este hallazgo coincide con Cifuentes Neira et al. (2024), quienes identificaron que una de las principales barreras en pymes latinoamericanas radica en la dificultad para articular la formulación estratégica con su ejecución operativa efectiva. De manera similar, Mokhele et al., (2025) señalan que la debilidad en sistemas de control gerencial constituye uno de los principales obstáculos para la implementación estratégica efectiva.

Un aporte relevante de esta investigación consiste en evidenciar que la formulación estratégica en pymes distribuidoras requiere una visión sistémica que articule simultáneamente gestión financiera, eficiencia operativa, transformación digital y adaptación territorial. En este sentido, los resultados son coherentes con Betancourt Agudelo & Sánchez Cano (2025), quienes concluyen que el crecimiento empresarial sostenible depende de la integración entre control financiero, modernización operativa y capacidad de adaptación al mercado.

Adicionalmente, los resultados permiten cuestionar una visión reduccionista de la competitividad centrada exclusivamente en indicadores financieros. Aunque la rentabilidad y la liquidez continúan siendo variables esenciales, este estudio evidencia que factores como la capacidad adaptativa, la digitalización comercial, la eficiencia logística y la calidad del control gerencial pueden influir de manera igual o incluso más determinante en la sostenibilidad empresarial de las pymes. En consecuencia, la competitividad debe comprenderse como un fenómeno multidimensional que integra capacidades tangibles e intangibles.

Finalmente, entre las limitaciones del estudio se reconoce que el diseño de caso único y el tamaño de la población analizada restringen la generalización estadística de los hallazgos. No obstante, estas limitaciones no reducen el valor analítico de la investigación, sino que abren oportunidades para futuros estudios comparativos en pymes de distintos sectores y regiones del país.

Conclusiones

El estudio permitió concluir que el diagnóstico estratégico integrado constituye una herramienta metodológicamente pertinente y analíticamente robusta para la formulación de estrategias de fortalecimiento empresarial en pymes del sector comercial y logístico. La aplicación

articulada de las matrices POAM, MEFE, PCI, MEFI y DOFA facilitó la identificación de factores críticos del entorno y de capacidades internas determinantes para la competitividad organizacional, evidenciando la utilidad de estas herramientas cuando su aplicación trasciende la descripción y se orienta hacia la interpretación estratégica y la toma de decisiones gerenciales.

Los hallazgos evidencian que la competitividad empresarial debe comprenderse como un fenómeno multidimensional, en el que convergen variables financieras, operativas, tecnológicas, organizacionales y territoriales. Aunque los indicadores financieros continúan siendo relevantes para evaluar el desempeño organizacional, el estudio demuestra que factores como la capacidad adaptativa, la digitalización comercial, la eficiencia logística y la calidad del control gerencial pueden incidir de manera igualmente determinante en la sostenibilidad y el crecimiento empresarial.

Asimismo, la investigación permitió establecer que las condiciones territoriales influyen de manera estructural en la competitividad de las pymes regionales. En contextos intermedios del sur de Colombia, caracterizados por limitaciones de infraestructura, dependencia del transporte terrestre y mayores costos logísticos, la planeación estratégica requiere incorporar variables territoriales y de accesibilidad que tradicionalmente han recibido menor atención en los modelos convencionales de análisis empresarial. En este sentido, el estudio aporta evidencia de que la competitividad en contextos periféricos no depende exclusivamente de la disponibilidad de recursos, sino también de la capacidad organizacional para adaptarse estratégicamente a restricciones del entorno.

Desde la perspectiva gerencial, las estrategias formuladas evidencian que el fortalecimiento empresarial exige intervenciones integrales que articulen expansión comercial, modernización operativa, optimización logística y fortalecimiento financiero. La sostenibilidad organizacional no depende de acciones aisladas, sino de la capacidad de alinear recursos, procesos y decisiones estratégicas hacia la construcción de ventajas competitivas sostenibles.

En términos académicos, esta investigación contribuye a la literatura sobre planeación estratégica en pymes al proporcionar evidencia empírica en un contexto regional escasamente estudiado en Colombia. El estudio amplía la comprensión sobre la aplicabilidad de herramientas de diagnóstico estratégico en empresas distribuidoras y refuerza la necesidad de enfoques analíticos que integren simultáneamente dimensiones internas y externas del entorno empresarial.

Finalmente, se reconoce como limitación el carácter de estudio de caso único y el tamaño de la población analizada, lo cual restringe la generalización estadística de los resultados. No obstante, esta limitación abre oportunidades para futuras investigaciones comparativas entre pymes de diferentes sectores y regiones, orientadas a profundizar en la relación entre capacidades estratégicas, condiciones territoriales y sostenibilidad empresarial.

Referencias bibliográficas

- Banco de la República. (2025). *Reporte de estabilidad financiera y coyuntura económica regional*. Banco de la República.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Betancourt Agudelo, L. T., & Sánchez Cano, Y. D. (2025). *La planeación financiera en el desempeño empresarial de pequeñas empresas del sector comercial en Medellín* [Trabajo de grado de pregrado, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria].

- Cifuentes Neira, G. F., Valdivia Soto, M. V., & Cifuentes Valdivia, B. V. (2024). Implementación del cambio sin caos: Liderazgo adaptativo y ejecución estratégica en el modelo de pivote estratégico de cuatro etapas (MP-E) para pymes latinoamericanas. *Revista de Ciencias Administrativas*, 6(1). <https://doi.org/10.61384/r.c.a..v6i1.1779>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). *Indicadores económicos y empresariales de Colombia*. <https://www.dane.gov.co>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2025). *Normatividad tributaria y fiscal vigente*. <https://www.dian.gov.co>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Fajarika, D., Trapsilawati, F., & Sopha, B. M. (2024). Influential factors of small and medium-sized enterprises growth across developed and developing countries: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. <https://doi.org/10.1177/18479790241258097>
- Gezahegn, M., & Bruck, K. (2026). Strategic management practices in small and medium enterprises: A comprehensive systematic literature review. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 19(2), 747–764. <https://doi.org/10.35508/jom.v19i2.27208>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Lubeniqi, G., Zefaj, E., & Avdimetaj, K. (2026). Application of strategic management tools and techniques by small and medium-sized enterprises: A qualitative review. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 21(2), 859–868. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.210234>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2025). *Informes macroeconómicos y fiscales*. <https://www.minhacienda.gov.co>
- Mokhele, S., Thango, B., Molete, O., & Ntombela, S. D. (2025). The impact of IT strategic planning process on SME performance: A systematic review. *Businesses*, 5(1), Article 2. <https://doi.org/10.3390/businesses5010002>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Sanchez-Rodriguez, A., Perez-Campdesuner, R., Martinez-Vivar, R., & Guzman-Vila, L. (2024). Understanding the obstacles to successful strategic management implementation in Ecuadorian SMEs. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 616–627. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.47](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.47)
- Senin, S. M., Juhdi, N. H., Che Omar, A. R., & Hashim, N. A. (2024). Small and medium enterprises survival during the global crises: A systematic review of theoretical perspectives of building resilience in the time of crisis. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2395428>
- Superintendencia de Sociedades. (2024). *Informe de sostenibilidad y desempeño empresarial en Colombia*. <https://www.supersociedades.gov.co>
- Tobar Cazares, L. J., Osorio Campoazano, M., & Tobar Cazares, X. del C. (2025). Evolución de la planificación estratégica en América Latina: Un análisis crítico de modelos y tendencias contemporáneas. *Revista Veritas de Difusão Científica*, 6(3). <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i3.962>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.