

**Relevancia del diagnóstico organizacional integral: análisis en empresa papelerera y de servicios tecnológicos en Chiapas, México.**

**Relevance of a comprehensive organizational diagnosis: analysis of a paper and technology services company in Chiapas, Mexico.**

Chávez Rodríguez, María del Carmen \*, López Aguilar, Ruth\*\*,  
Gómez Hernández, Erick Eugenio\*\*\*

\*Doctora en Estudios Económico Administrativos. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. Email: maria.chavez@unicach.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1022-2339>.

\*\*Maestra en Mercadotecnia. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. Email: ruth.lopez@unicach.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1735-349X>.

\*\*\*Doctor en Administración. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. Email: erick.gomez@unicach.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8675-9410>.

**Correo para recibir correspondencia:**

María del Carmen Chávez Rodríguez  
maria.chavez@unicach.mx

## RESUMEN

**OBJETIVO:** Determinar el diagnóstico situacional de una empresa especializada en la venta de material de oficina y servicios tecnológicos de Chiapas, México, utilizando diversos métodos de análisis que lleven a la toma de decisiones para la reactivación de la organización.

**MATERIAL Y MÉTODO:** Se presenta como estudio de caso. Se identificó la problemática en la empresa; se hizo la revisión de literatura. Se utilizaron varios métodos de análisis organizacionales: modelo 5c's, FODA, análisis PEST y las cinco fuerzas competitivas de Porter.

**RESULTADOS:** La información obtenida muestra las fortalezas en atención al cliente, personal cualificado y localización, debilidades en promoción, presencia digital y adaptación a la situación actual. Se reconocen oportunidades para la implementación de soluciones digitales y finalmente combatir amenazas económicas y competitivas.

**CONCLUSIONES:** La necesidad de rediseño de estrategias en procesos internos y mejora en las conexiones físicas y digitales con los clientes. Dadas las capacidades y cultura, se advirtió la implementación de mejoras estratégicas para la estabilidad de la organización.

**PALABRAS CLAVE:** análisis organizacional, FODA, PEST, cinco fuerzas de Porter, modelo 5C.

## ABSTRACT

**OBJECTIVE:** To determine the situational diagnosis of a company specializing in the sale of office supplies and technology services in Chiapas, Mexico, using various analytical methods that will lead to decision-making for the reactivation of the organization.

**MATERIAL AND METHOD:** This is a case study. The company's problems were identified; a literature review was conducted. Several organizational analysis methods were used: the 5Cs model, SWOT, PEST analysis, and Porter's five competitive forces.

**RESULTS:** The information obtained shows *strengths in* customer service, qualified personnel, and localization; *weaknesses in* promotion, digital presence, and adaptation to the current situation. *Opportunities* for implementing digital solutions and ultimately combating economic and competitive *threats* are recognized.

**CONCLUSIONS:** There is a need to redesign internal process strategies and improve physical and digital connections with customers. Due to the organization's capabilities and culture, an implementation of strategic improvements for its stability was suggested.

**KEY WORDS:** organizational analysis, SWOT, PEST, Porter's five forces, 5C model.

La inesperada aparición de la pandemia de COVID-19, y su duración de más de dos años, puso a las empresas en circunstancias desfavorables, adicionales de las que ya se desafiaban constantemente, como los cambios de gustos en los consumidores o las fluctuaciones económicas del mercado, por nombrar solo algunas. Pero enfrentarse a cierre de locales y la necesidad de vender mediante otras alternativas para mantenerse vigentes las empresas se cuestionaban: ¿Cómo vender? ¿Vender a domicilio? ¿Por línea? ¿Cómo se hace? ¿Dónde? Esto llevó a enfrentarse a una nueva realidad: La imperiosa necesidad de buscar la salida de mercancías o servicios para conservarse en el mercado a como diera lugar. En muchos casos se logró sobrevivir y restablecerse en la ‘nueva realidad’, pero con muchos altibajos, muchas carencias y nuevos retos: Nuevas necesidades y diferentes gustos de los consumidores por el acceso forzoso a las operaciones comerciales en las plataformas digitales, y diversas formas de ventas desconocidas aún a la distancia de la pandemia. Todos estos acontecimientos han llevado a las empresas a la exigencia de hacer un análisis situacional para aclarar dónde se encuentran, con qué elementos se cuentan y qué estrategias seguir.

Bajo toda esta problemática se presenta el estudio de caso de una empresa ubicada en Villa Corzo, Chiapas, México, dedicada al giro comercial de venta de papelería y de servicios relacionados a la tecnología. Esta organización tenía la dificultad de 2020 a 2022 que se enfrentó a la caída de sus ventas y entró en crisis a pesar de que el giro comercial estaba relacionado con las tecnologías. Por lo que el propietario se preguntaba qué podía hacer para enfrentarse a estos cambios en el mercado; llegó a la apertura de la “nueva normalidad” con muchas carencias y necesidad de ubicar su escenario real; partir de ahí para el diseño y aplicación de estrategias que le permitiesen su mejora. Por lo tanto, el propósito de este estudio es la determinación del diagnóstico situacional integral, con diversos métodos para la toma de decisiones de alternativas para su resurgimiento en el mercado después de la crisis de salud mundial.

La importancia de este estudio es la identificación de las ventajas y desventajas analizando los eventos de primera línea y a través de estos análisis y con los resultados obtenidos se diseñen estrategias para el crecimiento organizacional. Se puede generar la hipótesis: El diagnóstico situacional contribuye de una manera efectiva en la toma de decisiones para el diseño de estrategias que incidan en el crecimiento de la empresa. Este trabajo se divide en cinco secciones: Introducción, diseño metodológico, revisión de literatura, resultados y discusión y, finalmente, las conclusiones.

Actualmente las organizaciones afrontan al régimen económico, político, social, cultural, tecnológico, ambiental y legal, incierto y misceláneo, por lo que se manifiesta la trascendencia de

reconocer y dominar los elementos que influyen en su crecimiento. “Al considerar estos elementos como parte de un sistema interconectado, las organizaciones pueden optimizar su desempeño al enfocarse en la alineación y mejora continua de los procesos que los vinculan” (Barberán-Vinces y Barcia-Villamar, 2024).

El análisis situacional apoya al conocimiento de la ubicación empresarial, así como cuál debe ser el camino a seguir para su crecimiento en el mercado. El análisis situacional es un método de investigación interdisciplinario que busca comprender fenómenos sociales complejos mediante el estudio del contexto en el que ocurren (Chen, 2022), proporcionando un marco para analizar y evaluar sistemáticamente situaciones complicadas, que ayuda a tomar decisiones informadas y a desarrollar las soluciones más efectivas (Ndamé, 2023).

El análisis situacional se utiliza comúnmente en campos como la sociología, la antropología, los estudios organizacionales y la salud pública, donde comprender el contexto es esencial para lograr conocimientos y divulgación significativos (Chen, 2022). El análisis situacional de una estrategia empresarial consiste en analizar diversos aspectos de la situación, incluidos los factores sociales, culturales, políticos y económicos que afectan la situación (Chen, 2022).

La revisión también puede incluir “una evaluación de la huella histórica de la gestión de las partes interesadas, la importancia del apoyo de las partes interesadas y los esfuerzos de la organización para cumplir con las expectativas” (Yeshitila *et al.*, 2020, p. 107), así como la inclinación a planes estratégicos que son relevantes para el reconocimiento de limitaciones y la exigencia de la mejora organizacional estimula el pensamiento estratégico y facilita la identificación de áreas con necesidad de mejora (Cañarte-Quimis *et al.*, 2022).

Para realizar este análisis se necesitan datos pasados, presentes y futuros, toda vez que esta información puede servir como base para el desarrollo posterior de procesos de planificación estratégica relevante y toma de decisiones. Es importante analizar las empresas existentes y en crecimiento para ver los factores que les permiten lograrlo y que están dentro de las capacidades de la empresa. Aplicar diversos métodos de calidad para hacer que la organización sea más eficiente, competitiva y viable en el mercado (García y Molina, 2023). Se debe considerar la dinámica económica a todos los niveles y cómo impacta en el desempeño de la organización. Posteriormente viene el análisis de todos los componentes de la situación y sus interrelaciones entre los factores sociales, políticos, económicos y los propios de la empresa. Esto ayuda al entendimiento de la situación real y a la identificación de riesgos y oportunidades de la empresa

(Desalegn et al., 2020; Ndamé, 2023). Existen diversos instrumentos para la realización del análisis situacional.

### **A) El método 5C de Harvard**

Contiene cinco categorías de conocimiento que, cuando se examinan cuidadosamente, producen el mejor FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Estas cinco “C” son: Cliente, Compañía, Colaborador, Competidor y Contexto. El conocimiento de estos elementos permite a los socios y gerentes saber y comprenderse mejor, así como a los participantes externos y los factores que influyen y afectan sus organizaciones (Gurrea, 2021).

### **B) Análisis FODA**

Con el análisis FODA se examinan las fortalezas y debilidades del interior de la organización, así como las oportunidades y amenazas del exterior. Ayuda a la identificación de factores particulares y del contexto que pueden influir en la situación (Ndamé, 2023). Esta caracterización se puede usar para la determinación de la dirección estratégica y la toma de decisiones. Además, se pueden evaluar las oportunidades que permitan la explotación del crecimiento y éxito de la organización, así como las estrategias para la reducción o superación de amenazas (Sánchez, 2020). “Este tipo de análisis promueve la comunicación y colaboración efectiva ya que se tienen elementos para alentar a todos los actores involucrados a que participen y apoyen con conocimientos y experiencia” (Yeshitila et al., 2020, p. 59).

### **C) El análisis PEST**

Es útil porque es a la vez un método de gestión de riesgos y un proceso de diseño de estrategias. Los elementos del análisis PEST incluyen varios factores importantes para los análisis, incluidos los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Al analizar estas diferentes causas, las organizaciones pueden aminorar los riesgos existentes y tomar mejores decisiones (Chen, 2022; Rhijanet et al., 2020). El análisis PEST ayuda a las organizaciones a identificar y optimizar las oportunidades existentes en función de las condiciones del campo. Realizar una investigación utilizando el método PEST es una excelente manera de encontrar las debilidades y los cuellos de botella de la empresa. Se pueden maximizar las estrategias (Sulistijanto et al., 2023) proporcionando la comprensión integral del contexto en el que se ubica la organización (Ndamé, 2023).

El modelo PEST debe respaldarse evaluando cómo se comportan las organizaciones políticas a través de sus cuentas de redes sociales en el contexto de su entorno externo (Sulistijanto et al., 2023). Las ventajas del análisis PEST son: La facilidad con que proporciona un marco simple

para evaluar las tendencias del mercado industrial además puede identificar factores externos como influencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas que pueden afectar las actividades de la organización.

El análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) o Pestel (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) junto con el FODA y las cinco fuerzas de Porter son útiles para la evaluación de la situación actual de una organización y las sugerencias de mejora de los factores. En conjunto, apoyan para la toma de decisiones sobre qué estrategias seguir para la mejora continua (Sánchez, 2020).

#### **D) El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter**

Ayuda a analizar la competitividad de una industria o mercado. Evalúa el poder de negociación de proveedores y compradores, la amenaza de nuevos participantes, la amenaza de sustitutos y la intensidad de la rivalidad competitiva (N Dame, 2023). Determina el atractivo y el potencial de ganancias de una industria: Amenaza de entrantes, amenaza de sustitutos, poder del cliente, poder del proveedor y grado de competencia. Cada uno de estos factores podría reducir la ventaja competitiva potencial de la empresa y amenazar su rentabilidad. Si cada factor es alto, la industria se considera menos atractiva (Buhalis, 2022). Al mismo tiempo, proporciona un marco para valorar el poder de negociación de proveedores y compradores, la amenaza de nuevos participantes, productos o servicios sustitutos y la intensidad de la rivalidad competitiva (Brujil, 2018). Es importante considerar que la innovación de valor es un principio fundamental del análisis de situación para crear nuevo valor para los clientes y responder a la competencia (Desalegn, 2020) tanto como la eficacia del análisis estratégico y la gestión de crisis como métodos y técnicas clave para la toma de decisiones efectivas y la mitigación de amenazas (Nemanja, 2021).

### **MATERIAL Y MÉTODO**

Villa Corzo es el municipio más grande territorialmente de la zona frailesca. De acuerdo al censo de 2020, la población total era de 65,643 habitantes; la cabecera municipal con 11,556 pobladores. La población económicamente activa es del 63.0% de toda la población, el 73% tiene disponibilidad de las tecnologías de la información y la comunicación por medio del teléfono celular, y el 27% tiene acceso al internet (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2021). El área de estudio para el desarrollo de este trabajo de investigación se realizó la ciudad de Villa Corzo en una empresa dedicada a la venta de productos de papelería, accesorios para celulares y servicios, tanto de renta de computadoras con acceso a internet como de descarga,

actualización de documentos, descarga y actualización de archivos multimedia, copias, impresiones y recargas telefónicas.

El tipo de estudio fue transversal. El objeto de estudio fue el desarrollo del análisis organizacional con los métodos: FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); las 5C de Harvard (Compañía, Colaboradores, Clientes, Competidores y Contexto); PEST (aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos); y, finalmente, las cinco fuerzas de Porter (Clientes, Proveedores, Competidores, Sustitutos y Competencia). Su alcance fue descriptivo por ser un estudio que “cuenta con una población la cual se pretende describir en función de un grupo de variables” (Méndez et al., 2020). El enfoque fue cualitativo, mediante el método de estudio de caso, en donde se pudieron relacionar las situaciones específicas, así como la comprensión de las particularidades que pudieran contener. Se utilizaron técnicas de entrevista y observación directa para la recopilación de la información.

Se llevó a cabo la investigación en varios momentos: La visita y entrevista al dueño para la identificación de la problemática, el trabajo de los autores en la revisión de literatura, la recopilación de la indagación en la empresa mediante la observación con el respaldo de las guías de observación. Ya reunida toda la información con los diferentes métodos, de las entrevistas y observaciones, se llevó a cabo el análisis detallado de cada elemento. Se realizó la integración de todos los resultados obtenidos y se desarrolló la presentación de este documento.

## **RESULTADOS**

Se presentan los resultados de los diferentes métodos de análisis situacional, realizados con la información de la empresa estudiada. Cada herramienta presenta diferentes aspectos de la organización, por lo que el conjunto de datos da el panorama más amplio de las fortalezas y áreas de oportunidad, mismas que servirán para el desarrollo de estrategias para la consolidación de la empresa.

### **Modelo 5Cs**

Este modelo proporciona una visión general de la empresa, define el entorno, la situación de la propia empresa, de sus empleados, clientes y competidores. Estos cinco elementos son bloques de construcción que le ayudarán a comprender su situación real y forman la base para desarrollar el FODA (Tabla 1).

**Tabla 1**  
**Resultados modelo 5Cs**

Categoría	Resultados
Contexto	La empresa está ubicada en la cabecera municipal de Villa Corzo, Chiapas, México. La gente tiene una cultura familiar y social, está muy unida. La situación política se forma dentro de la democracia nacional, por lo que, es una sociedad familiar tradicional, con cierta migración a otros lugares para mejorar la calidad de vida; y desde una perspectiva tecnológica, a medida que la ciudad crece, se va formando un sistema digital que se integra a las actividades comerciales y de servicios. El empleo se divide en tres sectores manufactureros: agrícola, comercial y servicios.
Compañía	Se dedica a la venta de material de oficina y accesorios para telefonía móvil, ofrece servicios de Internet a través de computadoras. Cuenta con sala de juegos Xbox, se encuentra disponible la conexión a Internet y brinda un servicio completo para copias, impresiones y descargas. La ventaja competitiva de la empresa se diferencia por brindar un buen servicio al cliente, responsabilidad y respeto a cada individuo que llega a la empresa. El concepto de empatía está siempre presente entre los empleados, lo que permite el desarrollo del trabajo realizado, un ambiente laboral y las relaciones con los clientes.
Colaboradores	Los empleados que pertenecen a la empresa están capacitados para ofrecer productos de calidad y son responsables de brindar y crear buenas experiencias para los clientes. El personal contribuye en el progreso de la organización comercial.
Clientes	Se trata de personas que no tienen el servicio de internet en su hogar y utilizan servicios y equipos de internet proporcionados por la empresa, habitantes que requieren material de oficina o productos de telefonía móvil, individuos que quieren divertirse con Xbox y consumidores que necesitan servicios de pago, carga, fotocopiado e impresión. En la Tabla 2 se presentan las características y necesidades de los clientes.
Competidores	Se encuentran tres empresas que son la competencia más cercana al objeto de estudio. Por petición de la empresa investigada y por cuestiones de ética y seguridad no se dan los nombres de las organizaciones, sin embargo, se les llama con letras (Tabla 3).

Nota. Elaboración propia.

Como se menciona en la Tabla 1, los clientes o segmentación de mercado a atender tienen características demográficas (Tabla 2).

**Tabla 2**  
**Clientes**

Segmentación demográfica	Perfil clientes reales	Necesidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad: desde 8 años.</li> <li>• Sexo: indiferente.</li> <li>• Ocupación: cualquiera.</li> <li>• Nivel educativo: indistinto.</li> <li>• Nivel de ingresos: indefinido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes (clases y tareas).</li> <li>• Niños (juegos).</li> <li>• Adultos (diversas actividades): Personas mayores (principalmente servicio de copias y descarga de documentos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenos productos/servicios.</li> <li>• Opciones en productos.</li> <li>• Ahorro de tiempo.</li> <li>• Buena red de internet.</li> <li>• Buenos equipos de cómputo.</li> <li>• Un buen servicio al cliente.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia.

Las particularidades de los clientes reales muestran que son en mayoría estudiantes, de todos los niveles educativos, que asisten por tareas o a tomar clases en línea; niños que llegan a utilizar los juegos existentes; adultos para compra de productos y adquisición de servicios de copiado, y descarga de documentos.

**Tabla 3**

*Competencia y sus características*

Nombre	Ventaja en el servicio	Desventaja en el servicio
Ciber X	Accesibilidad	Servicio al cliente
Ciber Y	Buena red de internet	Pocos servicios
Ciber Z	Buenos servicios	Ubicación

Nota. Elaboración propia.

Ante esta competencia, la empresa estudiada se convierte en el principal competidor de la ciudad porque cuenta con ventajas competitivas como precios bajos, buena red de internet, buen servicio al cliente y ubicación central que la hace accesible a las personas.

### Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA para determinar el estado actual de la empresa. Se consideran los resultados del análisis 5C como primer resultado, y se analizan en detalle los elementos del desarrollo del análisis FODA para su ampliación.

**Tabla 4**

*Resultados del FODA*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal con conocimientos de informática.</li><li>• Buenos equipos de cómputo.</li><li>• Xbox.</li><li>• Excelente servicio al cliente.</li><li>• Precios accesibles.</li><li>• Variedad de productos.</li><li>• Se ofrece variedad de servicios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausencia de publicidad.</li><li>• Omisión de redes sociales.</li><li>• Inexistencia de servicios online.</li></ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Expansión del mercado (obtener nuevos clientes; publicidad).</li><li>• Ampliación del local.</li><li>• Incremento de productos/servicios.</li><li>• Oferta de servicios online (innovación en los servicios).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia de empresas similares.</li><li>• Costos de proveedores.</li><li>• Derechos por ventas online.</li><li>• Fenómenos naturales.</li></ul>

Nota. Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 4, se atiende cada apartado del análisis FODA, donde se muestran las fortalezas que reflejan el personal capacitado, el equipamiento necesario para los servicios prestados, el interés por atraer clientes, los productos y los precios. Las debilidades como la carencia de publicidad, redes sociales y servicios en línea, son áreas que deben fortalecerse, ya que serán fundamentales para esta 'nueva normalidad'. Hoy en día, forma parte de las herramientas de venta que ofrecen muchas empresas, y los servicios online también resultan de gran ayuda para los clientes.

Las oportunidades incluyen acciones que aún no se han tomado dentro de la empresa y representan cambios que conducirán a nuevas formas de comercio y mayores ventas. Como en la parte de amenazas, los factores que se encontrarán del exterior como las tasas de ventas en línea o el incremento de costos que provengan de los proveedores o el surgimiento de la competencia. Estos cuatro elementos del análisis contribuyen a los resultados de la empresa.

### Modelo PEST

El siguiente análisis desarrollado fue el modelo PEST, que identifica los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos del contexto empresarial, además es un método de análisis empresarial que le permite reconocer cuatro factores clave que afectan el negocio.

**Tabla 5**  
*Resultados del Modelo PEST*

Factores	Resultados
Político	La empresa cumple con las reglas fiscales y de seguridad que son requeridas por las instituciones gubernamentales a todos los establecimientos comerciales y de servicio. En particular tiene relación laboral con el programa "Construyendo el Futuro", en donde la empresa participa en la capacitación a pasantes en tecnología y atención al cliente.
Social	La empresa destaca en el bienestar de los empleados, es una de las pocas empresas que tienen esta ventaja social, sobre todo porque los propietarios son socialmente conscientes y empáticos con sus empleados y clientes. Esto se refleja en ambos sentidos: con el sentido de unidad y conexión con la empresa, y con sentido de pertenencia a la gente y a los orígenes.
Económico	Debido a la crisis de inflación y otros factores económicos, este tipo de negocios enfrentan un declive económico. Los constantes cambios en el mercado requieren establecer una estrategia que no excusa el desarrollo de la empresa, sino que busca y aprovecha oportunidades en el mercado. En términos de competencia, en los últimos años no ha surgido ninguna otra empresa competidora que se acerque a la altura comercial en que se encuentra la empresa estudiada.
Tecnológico	En el sector empresarial en donde se desarrolla la empresa es importante contar con tecnologías efectivas, porque las principales actividades se realizan con la ayuda de Internet y tecnologías informáticas. Se ofrecen servicios adaptados a las necesidades del cliente.

*Nota.* Elaboración propia.

## Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter ayudan a analizar la empresa desde el punto de vista de la rentabilidad y se trata de controlar y enfocar objetivos y recursos para lograr estas cinco fuerzas (Tabla 6).

**Tabla 6**  
*Resultados de las fuerzas de Porter*

Fuerza	Resultados
Clientes	Los clientes de la compañía están sujetos a precios administrados internamente que fluctúan debido a costos operativos o de adquisición. Los descuentos se aplican únicamente a compras al mayoreo y los descuentos por volumen se aplican según la cantidad comprada. Esto se aplica únicamente a los servicios de copia e impresión y no a otros servicios. Los clientes reales visitan el establecimiento periódicamente.
Proveedores	La industria cambia constantemente en términos de proveedores de tecnología y existe un enorme mercado para equipos nuevos y reacondicionados. La empresa cuenta con proveedores que ofrecen precios especiales para que pueda ofrecer precios más bajos a sus clientes. Dependiendo del volumen de compras, una empresa no corre el riesgo de perder un proveedor porque siempre existe la opción de cambiar de un proveedor a otro.
Competidores	En un entorno competitivo, la empresa debe mantener su esencia. El proceso de evolución de la empresa ha sido beneficioso porque se enfoca en la satisfacción del cliente, y su mayor ventaja o fortaleza frente a sus competidores es que brinda lo que los clientes desean, es decir, la calidad del servicio que brinda, todo en un solo lugar y ofrecen buenos productos y precios bajos. Las empresas enumeradas en la Tabla 2 no tienen ninguna ventaja sobre esta organización.
Productos sustitutos	El propio mercado está en constante evolución, lo que da lugar al surgimiento de diversas ramas comerciales que ofrecen productos o servicios complementarios. La empresa se presenta como competidor indirecto en el mercado de la localidad porque tiene fortalezas en la prestación de servicios de Internet a través de computadoras. Sin embargo, enfrentar la amenaza de la existencia de productos sustitutos requiere esfuerzos enfocados en estrategias para introducir servicios en línea personalizados.
Rivalidad competitiva	En un mercado donde la competencia y las propias empresas son cada vez más dinámicas, los consumidores quieren más comodidad, menores costos de compra y exigen mejores productos y servicios. Esto anima a las empresas a innovar y conectarse con más clientes para darles lo que quieren. La competencia obliga a las empresas a hacer todo lo posible para satisfacer las necesidades del mercado, pero, sobre todo, crear una imagen fácilmente reconocible y crear una posición que, a pesar de los competidores existentes, es por lo que los clientes eligen una empresa sobre otra.

Nota. Elaboración propia.

## **DISCUSIÓN**

Es importante comprender que las organizaciones son sistemas complejos y dinámicos, formados por muchos elementos interconectados, y cuando se realiza un análisis organizacional se examinan elementos como los presentados en estos resultados. Como señala (Bravo et al., 2019) se consideran los factores del contexto y hacia el interior para la valoración de la organización. Cada uno de estos elementos influye en los demás factores y en el desempeño general de la organización. Las empresas como entes sociales poseen un carácter transversal que se relaciona con los diversos factores de la vida comercial. El pretender la comprensión de su funcionamiento y componentes de la estructura organizacional que usan en su creación y crecimiento, se debe considerar también el contexto en el que se encuentran y con el que conviven diariamente e influye en la corporación (García y Molina, 2023).

Se tienen en cuenta los puntos fuertes de la empresa, definidos por un servicio al cliente de alta calidad, personal calificado y una ubicación cómoda. Sin embargo, presenta importantes oportunidades frente a nuevos desafíos en el contexto del compromiso digital, la innovación en propuestas de valor y el uso de tendencias tecnológicas. Se debe considerar que es crucial el análisis de los componentes y procesos que se desarrollan internamente en las organizaciones, así como el ambiente externo complejo y cambiante (Peña-Ponce et al., 2022).

Una cultura que enfatiza el aprendizaje continuo, la experimentación y la apertura al cambio crean las condiciones para que las personas y los equipos prosperen e innoven. Por el contrario, una cultura demasiado cautelosa y reacia al riesgo puede retrasar la adaptación y el crecimiento de una organización. “Existe la necesidad de gestionar el talento humano desde la visión de la sostenibilidad inscrito en la competitividad empresarial” (Sánchez et al., 2023, p. 23). Es esencial utilizar las posibilidades que ofrece la digitalización al comercio local para proporcionar experiencias en línea que se alineen con las necesidades de los clientes actuales y que los negocios locales desarrollen una fuerte presencia en internet para llegar a un gran número de consumidores, lo que permitirá administrar la información de sus actividades (García-Milon et al., 2024).

La historia de la empresa del caso de estudio no es sencilla, sin embargo, la organización tiene el marco y las capacidades para superar los desafíos contextuales y redefinir su propuesta de valor para el futuro digital. Implementar un plan estratégico basado en estos hallazgos es esencial para garantizar la sostenibilidad, el crecimiento y el enfoque en los mercados locales. Otro elemento clave son las personas que integran la organización, las habilidades, motivación,

satisfacción, salud, esto es fundamental para el éxito. Las organizaciones más exitosas son aquellas que atraen, retienen y desarrollan talento, empoderan a personas y equipos, se preocupan por el bienestar de todos sus miembros. “El diseño que elijan los gerentes para sus organizaciones debe ayudar a los empleados a hacer su trabajo de la mejor manera posible, lo más eficiente y eficaz que se pueda, los elementos para que una organización tenga éxito” (Piedra-Mayorga et al., 2024, p. 162).

Con base en este marco integral, se pueden identificar brechas y oportunidades y crear planes estratégicos para optimizar el desempeño actual y futuro. “Las elecciones resultantes de la forma en que se dirige una empresa determinan el éxito o el fracaso de la empresa, la gestión de la organización en muchos casos afecta directa o indirectamente a su calidad” (Mamani y Ponz, 2023, p. 73).

## **CONCLUSIONES**

El diagnóstico situacional realizado en la organización se considera una estrategia valiosa y que se debe realizar cada cierto tiempo en las empresas, ya que permite conocer la problemática existente de la empresa: lo administrativo, financiero, industrial o comercial. Se concluye que la hipótesis “*el diagnóstico situacional contribuye de una manera efectiva en la toma de decisiones para el diseño de estrategias que incidan en el crecimiento de la empresa*”, se verifica con las siguientes afirmaciones:

La empresa analizada tiene fortalezas en cuanto a servicio al cliente, personal calificado y ubicación. Pero enfrenta debilidades en promoción, presencia digital y adaptación al contexto actual. Existen importantes oportunidades para innovar en la propuesta de valor, implementar soluciones online y mejorar la comunicación con clientes potenciales. Las condiciones económicas adversas y la creciente competencia representan amenazas. Es clave que la empresa reformule su estrategia enfocándose en optimizar sus procesos internos y conectarse mejor con sus clientes, tanto física como digitalmente. El plan estratégico debe considerar las capacidades y cultura únicas de la organización, por lo que también es vital empoderar a las personas, desarrollar sus habilidades y velar por su bienestar.

## REFERENCIAS

- Barberán-Vinces, C. y Barcia-Villamar, F. (2024). Identificación de las conformidades del sistema de gestión de la calidad del servicio en la Empresa PORTOAGUAS EP. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa, Reicomunicar*, 7(13). <https://doi.org/10.46296/rc.v7i13edespar.0233>
- Bravo, L. M., Valenzuela, A., Ramos, P. M. y Tejada, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316–1328. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>
- Brujil, G. H. Th. (2018). The relevance of porter's five forces in today's innovative and changing business environment. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3192207>
- Buhalis, D. (2022). Tourism management and marketing in transformation: editor's statement and introduction to the Encyclopedia of Tourism Management and Marketing. In *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing* (pp. 1-18). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800377486.tourism.management.marketing>
- Cañarte-Quimis, L. Y., Flores-Vélez, N. T. y Suárez-Delgado, K. E. (2022). La cadena de valor como herramienta innovadora para la sostenibilidad de la comercialización de hortalizas. *Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 121–135. <https://doi.org/10.23857/DC.V8I1.2562>
- Chen, J. S. (2022). Situational Analysis as an interdisciplinary Research Method. *East Asian Science Technology and Society: An International Journal*, 16 (4), 537-541. <https://doi.org/10.1080/18752160.2022.2136457>
- Desalegn, Y. D. (2020). Situational and Mixed Business Strategy Analysis for Market Competitiveness: An Exploration in Context of Africa. 15(2), 106-120. <http://doi.org/10.1007/S42943-020-00014-4>
- García, C. y Molina, A. T. (2023). Nuevas MiPymes en Cuba y rediseño organizacional: una necesidad inmediata. *Espacios*, 44(02), 61–77. <https://doi.org/10.48082/espacios-a23v44n02p05>
- García-Milon, A., Olarte-Pascual, C., Reinares-Lara, E., Pelegrín-Borondo, J. y Medrano-Sáez, N. (2024). *Redes sociales, presencia online y otras tendencias digitales en el comercio de Logroño: visión de comerciantes y clientes* (C. E. de Comercio (ed.)). <https://catedradecomercio.unirioja.es/>
- Gurrea, M. (2021). El análisis 5C, el punto de partida del mejor DAFO. <https://mariagurrea.com/el-analisis-5-c-como-punto-de-partida-de-un-buen-dafo/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). *Panorama sociodemográfico. Censo de población y vivienda 2020*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825197858.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197858.pdf)
- Mamani, M. Á. M. y Ponz, S. F. V. (2023). La gestión estratégica empresarial como alternativa para reducir costos y aumentar las utilidades: caracterización y diagnóstico. In *Crecimiento*

- y Desarrollo Socioeconómico en la Amazonia Boliviana: una perspectiva sostenible (pp. 71–94). Editora Científica Digital. <https://doi.org/10.37885/221110889>
- Méndez, I., Namihira, D., Moreno, L. y Sosa, C. (2020). *El protocolo de investigación: lineamientos para su elaboración y análisis (2ª ed.)*. Trillas.
- Ndame, T. (2023). Situational Analysis/SWOT. In O. J. M.; T. S.; W. K. D. (eds) (Ed.) *Varieties of Qualitative Research Methods*. (pp. 439-444). *Springer Texts in Education*. Springer Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-04394-9\\_68](https://doi.org/10.1007/978-3-031-04394-9_68)
- Nemanja, G. (2021). Strategic analysis of the external environment. *Trendovi u Poslovanju*, 10(2), 28-44. <https://doi.org/10.5937/trendpos2202028g>
- Peña-Ponce, D., Figueroa-Soledispa, M. y Parrales-Reyes, J. (2022). El desarrollo organizacional como apoyo al sistema empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1201–1217. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2548>
- Piedra-Mayorga, V. M., Piedra-Guzmán, M. L. y Vázquez-Alamilla, M. Á. (2024). Decisión de una estructura organizacional para la mejora del impacto de la distribución de autoridad. *Revista Ciencia & Sociedad*, 4(2), 152–163. <https://cienciasociaduatf.com/index.php/ciesocieuatf/article/view/133>
- Rhijanet, C., Leyton A., Jesús, R. y Chacón, R. (2020). Análisis organizacional de los emprendimientos de la Sub Central Cirminuelas y su potencial para aprovechar la oferta del ecosistema emprendedor tarijeño caso: APAT. *Perspectivas*, 23(46), 1-102. [http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n46/n46\\_a04.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n46/n46_a04.pdf)
- Sánchez Castro, A., Cabezas Ramírez, T. V., Huaranga Rivera, H. V. y Ninalaya Casallo, M. (2023). *La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario*. Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador. <https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.CU2636539>
- Sánchez, D. (2020). Análisis FODA O DAFO. [https://books.google.com.mx/books?id=6h0JEAAAQBAJ&newbks=1&newbks\\_redir=0&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22David+S%C3%A1nchez+Huerta%22&hl=es&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=6h0JEAAAQBAJ&newbks=1&newbks_redir=0&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22David+S%C3%A1nchez+Huerta%22&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Sulistijanto, A. B., Wono, H. Y., Karsten, H. E. y Nur H. C. (2023). Pest Analysis on Instagram Account@golkar. Indonesia. *Jurnal Komunikasi Global*, 12(1), 122-142. <https://doi.org/10.24815/jkg.v12i1.29802>
- Yeshitila, D., Kitaw, D., Jilcha, K. y Muchie, M. (2020). Situational and Mixed Business Strategy Analysis for Market Competitiveness: An Exploration in Context of Africa. *International Journal of Global Business and Competitiveness*. 15(2), 106-120. <https://doi.org/10.1007/s42943-020-00014-4>