

De intuición a estructura: análisis de factores del desempeño organizacional en una PYME costarricense mediante 7S de McKinsey

From intuition to structure: Analysis of organizational performance factors in a Costa Rican SME via McKinsey's 7S Model

Da intuição à estrutura: Análise dos fatores de desempenho organizacional em uma PME costarriquenha via Modelo 7S de McKinsey

Miguel Antonio Mora-Artavia

Universidad Estatal a Distancia, San Pedro, Costa Rica

 <https://ror.org/0529rbt18>

 <https://orcid.org/0009-0009-5325-1421>

mmoraa@uned.ac.cr

Lexi Chaves-Siles

Investigadora Independiente, Cartago, Costa Rica

 <https://orcid.org/0009-0000-4522-1462>

l.chaves.6@estudiantec.cr

Recibido 20-10-2025 | Revisado 17-11-2025 | Aceptado 22-12-2025



Nuestros artículos son publicados bajo los términos de la licencia internacional Creative Commons Atribucion-NoComercial-CompartirIgual 4.0.

Resumen

En las pequeñas y medianas empresas (PYME), la gestión organizacional suele basarse en la intuición y la experiencia empírica de sus fundadores. A medida que estas organizaciones crecen, se vuelve necesario incorporar herramientas que permitan comprender su funcionamiento de forma integral y estructurada. Esta investigación tiene como objetivo analizar los factores que inciden en el desempeño organizacional de una PYME costarricense del sector alimentario, utilizando como marco de referencia el modelo 7S de McKinsey. El estudio se desarrolla mediante un enfoque cuantitativo-descriptivo, a partir de la aplicación de un cuestionario estructurado que evalúa cada uno de los componentes del modelo. El instrumento fue aplicado al equipo directivo de la empresa. Los resultados muestran que seis de los siete elementos presentan una valoración “baja”, siendo “personal” el único que alcanza una calificación “moderada”, lo cual refleja una gestión relativamente más sólida en el área de talento humano. No obstante, se evidencia una posible afectación futura en este componente si no se mejora el desempeño en los demás elementos del modelo. El análisis permite identificar las principales debilidades organizacionales, así como las áreas prioritarias de intervención, aportando información útil para la toma de decisiones gerenciales. Se concluye que el modelo 7S de McKinsey constituye una herramienta útil para diagnosticar el estado actual de una PYME y orientar procesos de mejora hacia una gestión más profesional, estructurada y alineada con los objetivos estratégicos de la organización, contribuyendo así al fortalecimiento de su capacidad competitiva en el mercado.

Palabras clave: 7S de McKinsey; Estrategia; Desempeño Organizacional; Gestión Empresarial; PYME

Abstract

In small and medium-sized enterprises (SMEs), organizational management often relies on the intuition and empirical experience of their founders. As these organizations grow, it becomes necessary to adopt structured tools that allow for a comprehensive



understanding of their performance. This study aims to analyze the key factors influencing organizational performance in a Costa Rican SME in the food sector, using McKinsey's 7S model as the analytical framework. This model considers seven interrelated elements. The research follows a quantitative-descriptive approach through the development and application of a structured questionnaire based on the 7S model. The instrument is applied to the company's management team. Results indicate that six of the seven elements are rated as "low," while only the "staff" component achieves a "moderate" rating, showing relatively stronger performance in talent management. However, the analysis also reveals that this strength could be compromised if the other organizational components are not improved. The findings help identify the company's main internal weaknesses and highlight priority areas for managerial action. It is concluded that McKinsey's 7S model serves as a practical and insightful diagnostic tool, enabling SMEs to evaluate their current organizational status and guide improvement efforts. By using this model, companies can move from intuition-based decisions to a more structured and professional management approach, ultimately enhancing their strategic alignment and competitiveness in the market. This research contributes actionable insights for SME leaders seeking to better understand and improve their internal operations in a systematic and evidence-based manner.

Keywords: 7S McKinsey; Business Management; Organizational Performance; Strategy

Resumo

Nas pequenas e médias empresas (PMEs), a gestão organizacional costuma apoiar-se na intuição e na experiência empírica dos fundadores. Com o crescimento, torna-se essencial adotar ferramentas estruturadas que permitam compreender de forma ampla o desempenho organizacional. Este estudo analisa os principais fatores que influenciam o desempenho de uma PME costarriquenha do setor alimentício, utilizando o modelo 7S de McKinsey como referencial analítico. O modelo contempla sete elementos interdependentes.

A pesquisa segue uma abordagem quantitativo-descritiva por meio de um questionário estruturado, validado por especialistas e aplicado à equipe de gestão da empresa. Os resultados mostram que seis dos setes elementos foram classificados como “baixos”, enquanto apenas “equipe” alcançou nível “moderado”, evidenciando relativa robustez na gestão de talentos. Contudo, essa vantagem pode ser comprometida se os demais componentes não forem aprimorados.

O estudo identifica fragilidades internas relevantes e destaca áreas prioritárias para intervenção gerencial. Conclui-se que o modelo 7S de McKinsey constitui uma ferramenta diagnóstica prática e eficaz, permitindo que PMEs avaliem sua situação organizacional e orientem esforços de melhoria. Ao adotar esse modelo, as empresas podem evoluir de decisões baseadas na intuição para uma gestão mais estruturada e profissional, fortalecendo o alinhamento estratégico e a competitividade.

Esta investigação oferece contribuições aplicáveis a líderes de PMEs que buscam compreender e otimizar suas operações internas de maneira sistemática e fundamentada em evidências.

Palavras-chave: Desempenho; Modelo 7S de McKinsey; PME; Gestão Empresarial

Introducción

Se entiende como emprender desde su origen etimológico a la acción de coger, atrapar, tomar; y hace referencia a la responsabilidad de llevar a cabo una obra que requiere el trabajo de personas. Desde el punto de vista económico, hace referencia a la creación de empresas, donde los emprendedores son quienes emprenden la obra, en este caso la empresa y actúan como los gestores de desarrollo económico y social (Azqueta Díaz de Alda, 2017).

Por otro lado, el concepto de PYME hace referencia a las pequeñas y medianas empresas, son una pequeña unidad económica que contempla una serie de particularidades (Sela, 2014) como: tener una gestión del negocio independiente; usualmente quienes administran también son las personas propietarias; el capital

y la propiedad corresponden a un solo individuo o un grupo pequeño; su área de operaciones es local, pero su mercado puede no serlo; su tamaño relativo es pequeño, siendo medido en términos de volumen de ventas, cantidad de empleados u otras variables de significación.

En este estudio, tipo caso de análisis, la empresa seleccionada, productora de alimentos tradicionales, ubicada en la provincia de Alajuela, Costa Rica, cumple con las definiciones anteriores, como un emprendimiento y como PYME. Sin embargo, pese a que ha alcanzado el concepto de PYME y ha logrado mantenerse en el tiempo, el crecimiento en ventas, pedidos y otros aspectos importantes de la empresa han generado una serie de problemas administrativos que han impactado en la eficiencia de su gestión.

La implementación eficiente de la estrategia organizacional depende en gran medida de varios factores. Entre estos factores, los más importantes son la estructura, los sistemas, el estilo y los valores compartidos de la organización, entre otros, que incluyen las amenazas externas, la competencia de otros competidores y todas las demás unidades encargadas de defender el interés común de la organización. (Bismark et al., 2018)

Para este diagnóstico, se propone trabajar con un marco existente, desarrollado por la empresa McKinsey, el cual se conoce como las "7S de McKinsey" (7SM), una herramienta de diagnóstico organizacional que permite al evaluar procesos, recursos y planificar estrategias de desarrollo, conocer si el funcionamiento de una empresa está en óptimas condiciones. Este modelo fue creado por Tom Peters y Robert Waterman. Evalúa siete aspectos, uno por cada "S" (en inglés): "structure", "systems", "style", "staff", "skills", "strategy", "shared values", los cuales deben estar alineados para que la empresa tenga éxito (Llor-Zambrano et al., 2020). Estos elementos también se dividen en dos áreas: duros ("strategy", "structure" y "systems") y suaves ("staff", "style", "skills" y "shared values") (Escorcía Díaz & Pérez Ávila, 2014).

Para entender cada elemento se hace referencia a Odeh (2021), donde "structure" es cómo está organizada la compañía en términos de liderazgo, responsabilidad, sus unidades o divisiones, delimita quién es responsable de qué. Por su parte, "strategy"

hace referencia a la existencia o ausencia de un plan de negocios bien formulado que permite a la empresa crear acciones para lograr la sostenibilidad respaldado por la misión y los valores de la organización. “Systems” es la infraestructura técnica dentro de la empresa que facilita el flujo de trabajo y la toma de decisiones, “Style” es el tono y el estilo de liderazgo que establece la alta dirección, como interactúan y como se toman decisiones. El “Staff” es el recurso humano que incluye gerencia y a los empleados, los “shared values” son aquellos valores, objetivos, misión, visión, propósito que forman parte de la organización y son fundamentales para el buen desempeño de la empresa, y “Skills” son aquellas competencias, habilidades o capacidades de la empresa que ayudan al empleado a rendir al máximo y alcanzar sus objetivos.

En cuanto a la organización, se indica que es una empresa con 5 años de operaciones y su actividad corresponde a la producción de alimentos para el consumo humano. Sus instalaciones principales cuentan con dimensiones que oscilan alrededor de unos 130 m² distribuidos en 90m² para producción y empaque, y 30 m² para despacho y almacenamiento. El producto es almacenado según los requerimientos térmicos propios de cada uno.

Problemática

La empresa surge en un contexto económico desafiante marcado por la situación macroeconómica que tenía el país y que con la pandemia de COVID-19 en 2020 se llegó a considerar una crisis no solo sanitaria, sino también económica (Jiménez-Elizondo, 2021). Es por esta coyuntura y en respuesta principalmente a la necesidad de generación de ingresos de sus propietarios, que se decide emprender y fundar su negocio. En su etapa inicial, la priorización de la parte operativa y la respuesta a la demanda inmediata del mercado implicaron una ausencia de la implementación organizada de técnicas y herramientas de gestión administrativa.

Esta PYME actualmente enfrenta dificultades derivadas de la ausencia de una estructura organizacional clara, procesos formalizados y estrategias definidas. Este déficit provoca decisiones reactivas, dependencia de la experiencia empírica de los propietarios y posibles riesgos operativos y estratégicos que limitan su eficiencia,

sostenibilidad y capacidad de crecimiento a largo plazo, generando en sus fundadores la preocupación de pasar de una gestión emprendedora eficaz a una administración empresarial ineficiente.

En este contexto, resulta fundamental analizar la configuración interna de la empresa, con el objetivo de identificar inconsistencias organizacionales y definir estrategias que faciliten su transición de un emprendimiento operativo a una empresa estructurada. Este proceso implica también el fortalecimiento de la cultura organizacional y la socialización interna, elementos clave para consolidar la capacidad adaptativa de la organización ante un entorno competitivo y cambiante (Hernández y Rodríguez, 2021).

Tal como lo señalan Bucardo Castro et al., (2015), la diferencia entre un emprendedor y un empresario radica en la capacidad de transformar una idea en una organización sostenible en el tiempo. Esta transformación requiere no solo visión, sino también estructuras, procesos y liderazgo estratégico. Citando a Drucker (1985), empresario es “el que logra que el negocio de hoy, especialmente exitoso, permanezca exitoso hoy y en el futuro, transformándolo en un negocio diferente” (p. 81).

Por tanto, se requiere una revisión estratégica que permita reconfigurar los procesos internos, sentando las bases para su profesionalización y sostenibilidad en el largo plazo. Ante lo mencionado, emerge la cuestión central que guía el estudio: ¿Cómo influye el estado actual de los elementos organizativos y estratégicos, según el modelo 7S de McKinsey en la toma de decisiones y la eficiencia operativa de un emprendimiento del sector alimentario?

El objetivo general es diagnosticar el estado actual de la organización y sus elementos para identificar su nivel de efectividad organizacional y su capacidad de adaptación en el entorno actual. De manera específica, se analiza cada uno de los siete elementos del modelo 7S, se identifican sus fortalezas y debilidades, y se construye un perfil organizacional integral que facilite la toma de decisiones estratégicas y promueva la mejora continua.

El alcance de este artículo es de carácter diagnóstico y descriptivo, un caso de análisis que representa un diagnóstico piloto enfocado en la aplicación del modelo 7SM para comprender la configuración organizacional interna de una

PYME específica. No se incluirá un análisis comparativo con otras empresas ni una evaluación exhaustiva del impacto directo de la alineación del modelo 7SM en el desempeño financiero o en otros indicadores externos de la empresa, aunque se podrán señalar posibles implicaciones observadas.

Este documento identifica las áreas específicas de fortaleza y debilidad dentro de cada uno de estos siete elementos, basándose en la información recopilada de la empresa.

Metodología

El enfoque de esta investigación es de tipo cuantitativo, tal y como establece Crowe et al., (2011) es de los enfoques más ampliamente reconocidos en los ámbitos empresarial, jurídico y político. Se realizó un análisis empresarial organizacional basado en el modelo 7SM para evaluar sus elementos y su influencia en el mejoramiento de la eficiencia de la organización. También, tiene rasgos de un enfoque cualitativo, pues se incluye una entrevista abierta, para la recopilación de datos de la empresa y su organización. Es decir, se combinan ambos enfoques y como indica Malterud (2001), si se combinan ambos enfoques, estos suelen aplicarse de manera secuencial, tal y como se realiza en esta investigación, primero una entrevista y luego encuestas.

Para ello, se diseñó una herramienta que evalúa cada elemento y ofrece a los propietarios un diagnóstico actual que facilite la toma de decisiones. Consta de dos secciones: una entrevista guiada sobre las generalidades de la organización y un cuestionario para evaluar cada "S" y obtener su diagnóstico. Tanto la encuesta como la entrevista permiten contrastar las percepciones de los puestos clave, incluidos propietarios y un empleado de confianza, para comprender mejor los elementos evaluados, definiendo una muestra a conveniencia.

Recolección de la información

Una investigación es científicamente válida cuando se basa en datos verificables, alineados con la hipótesis formulada, mediante una recolección planificada y con objetivos claros sobre el alcance de la información (Torres et al., 2006).

La herramienta es aplicada al personal clave de la organización considerando factores prácticos y la disponibilidad de participantes. Dicha herramienta fue elaborada y validada por los autores mediante el método Delphi, un método que busca anticipar situaciones relacionadas a un tema en particular, y se fundamenta en las opiniones de un panel de expertos sobre el tema investigado. Esta técnica puede ser utilizada con datos cualitativos como cuantitativos y la cantidad de expertos puede ser variada ya que no existe un consenso (Ramírez Chávez & Ramírez Torres, 2024).

El cuestionario se fundamentó en el marco conceptual de las 7SM, considerando los elementos que contempla este marco de trabajo. Se aplicaron con el fin de facilitar la detección de áreas de oportunidad en la empresa, y con los resultados ofrecer un diagnóstico como una oportunidad de mejora. La importancia de usar esta herramienta radica en detectar los elementos y factores que requieran una intervención para mejorar el rendimiento de la organización (Tortolero Portugal et al., 2024).

El cuestionario está basado en bibliografía especializada sobre la aplicación del modelo 7SM (Bounjerte et al., 2025; Mazur, 2024) y adaptado al entorno específico de la industria en análisis; PYMES en Costa Rica con la participación de los autores como expertos. El objetivo de esta herramienta es generar un diagnóstico sistémico que describe el estado actual de cada "S" del modelo, para brindar a la dirección una visión integral de la cultura, procesos y alineación interna de la empresa. Aunque, 7SM es un modelo consolidado como herramienta para determinar qué tan alineada esta una organización, su aplicación en PYMES puede representar un desafío. En Costa Rica y otros países de América Latina, este tipo de empresas carecen de metodologías que les permitan conocer su situación actual y mejorar los procesos, la ausencia de instrumentos adaptados a su realidad también puede limitar la capacidad de las organizaciones de identificar brechas que afecten su

rendimiento operativo, estratégico o financiero. Por ello, surge la necesidad de desarrollar una herramienta de diagnóstico que pueda aplicar de forma sencilla y efectiva el modelo 7S en el entorno local.

Diseño

Esta investigación se trató de un estudio de campo, ya que se basa en el análisis de un modelo organizacional en una empresa en particular, como un caso de estudio, con revisión de literatura académica y relacionada con el paradigma socio-crítico. No se recogieron datos empíricos, sino que se construyó conocimiento a partir de las fuentes primarias y secundarias, con el objetivo de hacer un diagnóstico para la empresa, de tal forma, que el propietario pueda tomar decisiones referentes a su negocio.

Paradigma

Se ajusta a un paradigma sociocrítico, sustentado según Maldonado Pinto (2018) mencionado por Loza et al., (2020), en la crítica. Surge de las necesidades de determinados grupos sociales en donde el investigador se convierte en un generador de cambio que facilita una transformación en el ámbito social.

Además, se tomó en cuenta la información suministrada por la empresa. En este caso documentos internos, políticas, manuales, informes gerenciales, entre otros.

Delimitación del estudio

Es un estudio de caso, en una empresa específica con capital privado. Corresponde a una muestra no probabilística, escogida por los investigadores según cumplimiento de criterios. Para este caso, se escogió como un sector específico (alimentos procesados) en una PYME. Además, la participación debía ser voluntaria y con la disponibilidad de proporcionar información de la empresa y de aplicar el modelo seleccionado para la evaluación de criterios.

La recolección de datos se realizó por conveniencia de los autores y de la organización, considerando limitaciones de tiempo y disponibilidad a solicitud del

empresario. Se llevó a cabo una entrevista abierta al gerente general para conocer las actividades, situación financiera, ubicación y otras características de la empresa. Además, se diseñó un cuestionario en la plataforma FORM, accesible mediante URL, estructurado con siete secciones, correspondientes a cada "S" con cinco preguntas, y una escala binaria (0 = no cumple, 1 = cumple). Esto para facilitar la identificación de áreas de mejora y evitar la complejidad (Suárez-García et al., 2024). Los encuestados fueron los socios y la contadora, según indicación de los propietarios.

Cada elemento se clasificó con el promedio obtenido en tres posibles rangos: bajo, moderado y alto. La escala de clasificación se interpretó de la siguiente manera: nivel bajo (no es funcional en el tiempo y necesita intervención urgente); nivel moderado (su ejecución es regular, pero implica riesgos operativos y estratégicos que pueden afectar negativamente a la empresa si no se mejora); por último, nivel alto (funciona de una manera eficiente y debe trabajar sistemáticamente en la mejora continua).

Los niveles de interpretación se definen ad hoc para este estudio por parte de los autores basados en criterios de escalamiento binario que buscan un análisis sencillo para la dirección de la empresa y una menor complejidad a la hora de revisar los resultados (Mishra et al., 2018). La clasificación se detalla en la tabla 1.

Tabla 1

Clasificación de variables

Puntaje promedio	Estadio	Descripción general
0 – 1.99	Bajo	Disfuncional, necesita intervención urgente.
2.00 – 3.99	Moderado	Regular, riesgo operativo y estratégico.
4.00 – 5.00	Alto	Funciona eficiente - mejora continua

Nota. Adaptación de Mishra et al. (2018).

El procedimiento de aplicación fue por medio de una entrevista al director general/ propietario/socio, para luego aplicar el cuestionario a la socia propietaria y a la persona responsable del área contable.

Con la información obtenida se analizó cómo se adaptaban los elementos del modelo de McKinsey en una PYME como esta, que carece de un fuerte enfoque comercial, por lo que la improvisación es un común.

Para la aplicación, se separaron tres fases: primero, una reunión de inducción con el socio propietario para explicar el objetivo del proyecto, la herramienta y el uso de los resultados. Segundo, dos entrevistas semi-estructuradas con el propietario, guiadas por los autores, para profundizar en la operación de la empresa y los requisitos de la investigación; cada entrevista con una duración aproximada de 40 minutos. Tercero, se aplicó el cuestionario de forma anónima e individual por medio de correo electrónico a través de un enlace, y con un estimado de tiempo para respuesta de 10 a 12 minutos.

El análisis de datos se realizó mediante el promedio de las calificaciones obtenidas en cada elemento por participante, y con ello se obtuvo una calificación para la organización, en el mes de mayo del 2025.

Resultados y discusión

Generalidades del negocio

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son actores clave en la economía costarricense, pues representan un alto porcentaje del total empresarial, además de que generan un porcentaje significativo de empleos a nivel nacional (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2021).

El sector alimentario desempeña un papel relevante en la economía, debido a su contribución al empleo, a la producción industrial y al desarrollo de cadenas de valor vinculadas con la agricultura y la transformación de alimentos (Hidalgo-Nuchera et al., 2009). Asimismo, la alimentación constituye un elemento central de la identidad cultural, ya que las prácticas culinarias reflejan tradiciones, conocimientos y valores transmitidos socialmente entre generaciones (Contreras Hernández & Gracia Arnaiz, 2005). En este sentido, el sector alimentario también puede contribuir

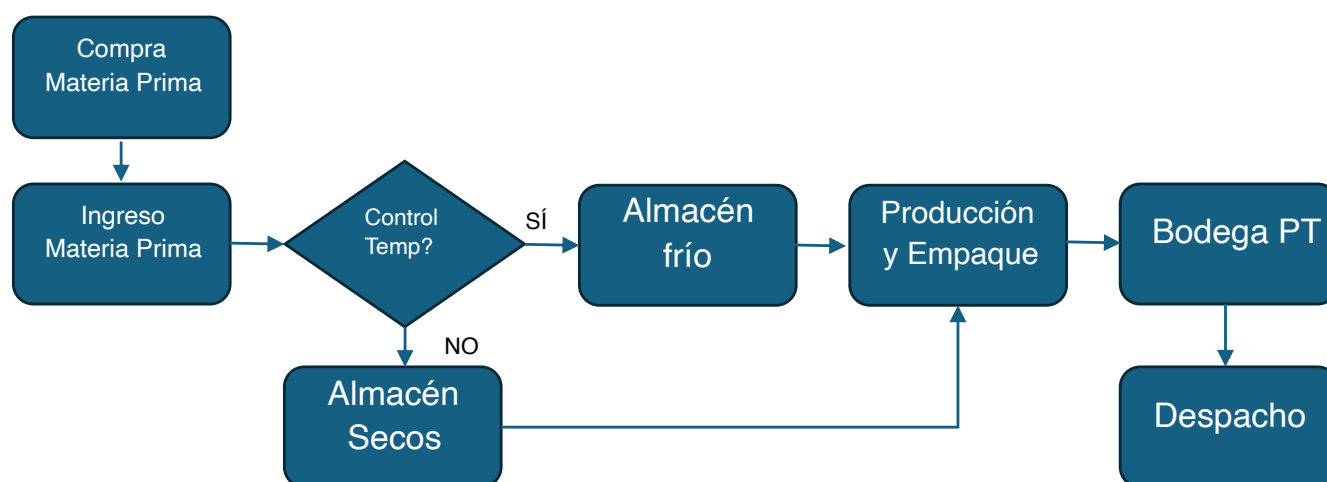
al fortalecimiento de las economías locales y a la innovación en el desarrollo de productos que respondan a las nuevas preferencias de los consumidores y a las dinámicas del mercado (Ramírez Molina et al., 2021).

No obstante, en algunas pequeñas empresas se presentan desafíos estructurales y estratégicos que tienden a limitar su desarrollo como: el acceso limitado a financiamiento, la informalidad, la falta de capacitación técnica y la ausencia de planificación estratégica. Estos factores podrían dificultar la competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

La PYME en estudio cuenta con el siguiente flujo de procesos

Figura 1

Flujograma de procesos en la empresa

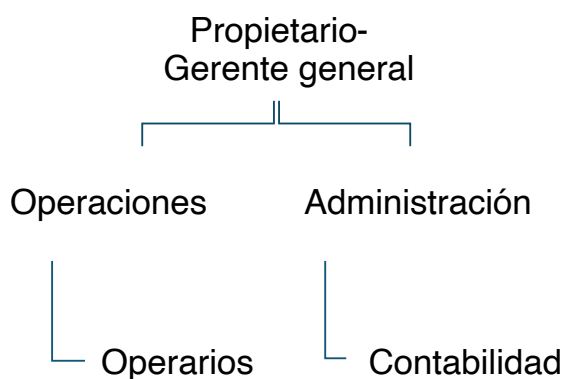


Esta empresa cuenta con trece colaboradores, incluyendo a los socios. Todas las personas operativas cuentan con el curso de manipulación de alimentos del Ministerio de Salud de Costa Rica, requisito obligatorio para laborar en este tipo de industria según establece el Decreto Ejecutivo N.º 44722-S (2024), y experiencia empírica en el área de cocina. De los 13 colaboradores, nueve realizan funciones operativas, dos en ventas, una en distribución y otra persona encargada de limpieza. Su jornada laboral es de lunes a sábado, de 7:00 a.m. a 5:00 p.m.

En cuanto a la estructura organizativa, estructura interna de las empresas que permite la integración de recursos humanos y elementos técnicos para alinear estrategia y el entorno, cuyo diseño permite la coordinación de procesos, así como su relación con funciones legales y de atención a clientes, entre otros (Albert, 2023), para esta empresa, hay una grave falencia como estructura formalmente definida. Esto aunado al hecho de que ambos propietarios, además de socios también son empleados, lo que genera un juego de roles. El socio con un triple rol: gerente, propietario y socio, y la propietaria, además de ser la cónyuge del propietario, tiene un rol administrativo. La persona encargada del área contable está nombrada de forma indefinida en planilla de la empresa, y corresponde a una persona externa. En la figura 2, se muestra conformación de la estructura organizativa.

Figura 2

Organigrama de la empresa



El portafolio de productos incluye tortilla aliñada en distintas variedades, porciones de gallo pinto, carne mechada, picadillo de papa, arroz con chile panameño, ensaladas de papa y rusa, papa a las hierbas y rollitos de canela. Las presentaciones varían entre 250 g, 300 g, 1 kg y paquetes de 6 unidades según el producto. Todos los productos son elaborados en las instalaciones y distribuidos a los distintos comercios y consumidores finales.

Pese a que la empresa tiene organizado el flujo operativo de sus líneas de productos y la entrada y salida, al pertenecer a la industria alimentaria, además del cumplimiento con el carné de manipulación de alimentos, debe estandarizar

procesos con herramientas como: HACCP, ISO 22000, Código de Alimentos, prácticas de higiene, entre otras, fundamentales para garantizar la inocuidad y seguridad de los alimentos en toda la cadena de suministro.

Esta empresa no cuenta para su producción y distribución con procesos definidos, ni normados o validados con estándares, tal y como se observa en las respuestas obtenidas para la variable Sistemas. Por ejemplo, no tienen sistemas de control de calidad, de inventarios, de producción o algún programa de control de plagas, bitácoras de procedimientos, sistema de seguridad alimentaria, o al menos prácticas de higiene basadas en estas normas internacionales. Esto significa que no cuenta tampoco con un plan de seguimiento, ni trazabilidad para sus productos, ni procesos, base para fortalecer la confianza del consumidor y asegurar la inocuidad alimentaria (Rodríguez León & Quevedo Olaya, 2024).

En cuanto a estrategia, definida por Lafley et al. (2013) como una elección, un conjunto de toma de decisiones sobre lo que se hará y lo que no se hará, para así crear una ventaja sobre la competencia, para lo cual se sugiere generalmente, responder a cinco preguntas: ¿cuál es su aspiración ganadora?, ¿dónde va a jugar?, ¿cómo va a ganar?, ¿con que capacidades debe contar? y ¿qué sistemas gerenciales son requeridos?, definitivamente se puede confirmar que esta empresa carece de alguna estrategia clara y formal, reflejada en su calificación de 'BAJO' para la S de Estrategia. Las decisiones y respuestas a las interrogantes planteadas son formuladas de manera empírica por los propietarios, sin el respaldo de herramientas metodológicas ni marcos estructurados que faciliten la toma de decisiones y estandaricen los procesos operativos.

Departamento y funcionalidad

Con respecto a este punto, García-Martínez et al. (2022) señalan que “el acelerado mundo empresarial exige una adaptación continua de técnicas de administración de operaciones en las áreas funcionales de las empresas y una mejor comprensión del impacto sobre el desempeño, para permitir a los profesionales mejorar técnicas de gestión y toma de decisiones” (p.112).

Asimismo, Pineda-Pizarro y Erazo-Álvarez indican que “Las funciones administrativas se pueden definir como áreas de actividad, direcciones, responsabilidad y departamentos, estos puestos se modifican dependiendo la capacidad de la empresa. Las organizaciones por lo general agrupan las tareas funcionales por medio de procesos y para indicar las responsabilidades y rangos de cada miembro se manejan gráficas u organigramas de la empresa” (2021).

Dicho lo anterior, se puede mencionar que la empresa en análisis tiene tres áreas delimitadas en su operativa normal: gerencia general, que se encarga de la coordinación de la empresa y del área comercial y participa en la parte operativa también; el área administrativa que lleva todo lo concerniente con gestión de personal, compras, finanzas y tiene bajo su alcance el área contable y, por último, el área de operaciones, donde se lleva a cabo el proceso productivo, almacenamiento y despacho.

Sin embargo, esta organización no cuenta con funciones claramente definidas, ni documentadas, sus labores se realizan basadas en la experiencia de los propietarios y en los “libros de recetas” utilizados para la elaboración de cada producto. Esta ausencia de parámetros o información puede afectar negativamente el cumplimiento de objetivos de la empresa, la motivación del empleado y validar que los actuales colaboradores cumplan con los requisitos de especialización, destrezas y competencias para que puedan llevar a cabo sus funciones de la mejor manera (García Abrijo, 2021). En la tabla 2 se muestran los resultados obtenidos para la empresa, junto con una representación gráfica, en la figura 3.

Tabla 2

Resultados y clasificación del valor obtenido en cada elemento

Elemento "S"	Calificación	Estado
Estrategia	0.33	BAJO
Estructura	0.00	BAJO
Sistemas	0.67	BAJO
Valores	0.67	BAJO
Habilidades	0.00	BAJO
Estilo liderazgo	0.00	BAJO
Staff	2.00	MODERADO

De acuerdo con los resultados obtenidos y haciendo énfasis en cada una de las "S", se pudo detectar lo siguiente para esta empresa:

- No tiene estrategia clara ni formal, las decisiones actuales se toman de manera reactiva.
- La estructura no está definida, no tienen roles claros y puede generar problemas funcionales en la operativa si no se organiza de la mano con el crecimiento de la empresa.
- No tiene sistemas formales que apoyen los procesos, se depende de personas.
- No hay valores definidos en la empresa y de haberlos son desconocidos por el personal.
- Las habilidades no están alineadas con los requerimientos de la organización, hay una falta de capacidades críticas.
- El liderazgo puede presentar rasgos autoritarios o de ausencia.
- El personal es competente, pero puede estar poco motivado.

El análisis de los resultados muestra que la mayoría de los elementos de esta organización están desalineados en niveles críticos que llaman a la intervención y acción pronta, que logre no solo alinearlos estratégicamente, sino que permitan a la empresa perdurar en el tiempo, superar la etapa de emprendimiento eficaz y convertirse en una empresa próspera y rentable.

Conclusiones

La aplicación del modelo 7S de McKinsey mediante un cuestionario adaptado permitió diagnosticar de una manera integral el estado de la organización al identificar brechas y oportunidades de mejora en la PYME estudiada. La mayoría de los elementos evaluados se encuentran en niveles críticos, siendo el elemento “personal” (staff) el único con desempeño moderado.

Este diagnóstico, mediante el análisis específico de cada elemento del modelo, brindó una guía práctica para la toma de decisiones gerenciales y la priorización de intervenciones, facilitó la identificación de fortalezas puntuales y de debilidades estructurales profundas, orientando a la empresa hacia una gestión más estructurada, profesional y sostenible en el tiempo con la construcción de un perfil organizacional integral que reflejó una organización con capacidades internas limitadas, alta dependencia de decisiones intuitivas, baja madurez gerencial y un desarrollo operativo reactivo, lo que condiciona su efectividad y su capacidad de adaptación al entorno competitivo, lo cual como mencionaron Ramírez Molina et al. (2021):

Si en una industria, dos o más empresas compiten por los mismos clientes pero una prevalecerá por encima de las demás y atraerá más clientes, debido a que posee ventajas competitivas difíciles de ser copiadas y genera una propuesta que aporta valor a los consumidores en los bienes y servicios que produce. (p.150)

El estilo de liderazgo fue catalogado como autoritario o ausente. Su calificación de cero lo reflejó claramente. Esta situación pudo haber afectado al personal de manera directa, que, con características positivas, indicó no estar motivado, lo que contribuyó a tener un clima organizacional dañino, afectando “el ambiente interno que se establece en cada institución con características particulares, que repercute en el comportamiento de sus miembros y a su vez en el sentido de pertenecía y en la productividad” (García-Martínez et al., 2022).

En resumen, el estado de los elementos evaluados limitó el crecimiento del emprendimiento, su eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégica, que fue reactiva y dependiente de criterios subjetivos, carentes de datos. Evidenciando la necesidad de intervenciones dirigidas que respaldaran la toma de decisiones y fomenten la mejora integral, ya que, el bajo alineamiento de estos elementos constituyó una barrera crítica para un crecimiento sostenible.

Futuras líneas de investigación

A partir de los hallazgos en esta investigación, se proponen dos líneas de estudio para fortalecer la comprensión del modelo y la herramienta evaluados en empresas en contextos similares.

- Estudiar la relación entre la calificación de cada elemento y el desempeño financiero mediante indicadores como EBITDA, Fondo de Maniobra y Margen Bruto para evaluar su correlación con el rendimiento de la empresa.
- Examinar la correlación entre los elementos del modelo y el clima laboral de la organización, para determinar si esta falta de alineamiento entre los elementos también afecta el ambiente de trabajo de los colaboradores.

Referencias

Albert, D. (2023). What do you mean by organizational structure? Acknowledging and harmonizing differences and commonalities in three prominent perspectives. *Journal of Organization Design*, 13(1), 1–11.

<https://doi.org/10.1007/s41469-023-00152-y>

Azqueta Díaz de Alda, A. (2017, diciembre). El concepto de emprendedor: Origen, evolución e introducción. *Simposio Internacional El Desafío de Empezar en la Escuela del Siglo XXI*, Universidad de Sevilla.

<https://hdl.handle.net/11441/74177>

Bismark, O., Frank, A.-G., & Kofi, O. A. (2018). Utilizing Mckinsey 7s Model, SWOT



Analysis, PESTLE and Balance Scorecard to Foster Efficient Implementation of Organizational Strategy. Evidence from The Community Hospital Group-Ghana Limited. *Economics and Management*, 3.

- Bounjerte, I., Khalidy, S., Mazouzy, I., El Turk, J., Haidar, I., Kettani, A., Saile, R., & Bennani, H. (2025). Evaluating organisational performance in healthcare: A mixed-method study using the McKinsey 7S framework. *BMJ Open Quality*, 14(2), e003317. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2025-003317>
- Bucardo Castro, A., Saavedra García, M. L., & Camarena Adame, M. E. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *Suma de Negocios*, 6(13), 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.009>
- Contreras Hernández, J., & Gracia Arnaiz, M. (2005). *Alimentación y cultura: Perspectivas antropológicas*. Ariel.
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11(1), 100. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Escorcia Díaz, L. H., & Pérez Ávila, V. D. C. (2014). *Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. Basado en el modelo de las 7's de Mckinsey* [Tesis de grado, Universidad de Cartagena]. <https://hdl.handle.net/11227/1620>
- García Abriojo, W. E. (2021). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa industrial Don Martín SAC en la ciudad de Huacho*. Universidad Alas Peruanas.
- García-Martínez, J. A., Cerdas-Montano, V., & Lewis Chaves, E. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: Un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), 133–153. <https://doi.org/10.15359/rep.17-1.6>

- Hernández y Rodríguez, S. (2021). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. McGraw-Hill.
- Hidalgo-Nuchera, A., Herrera-González, R., López-Rodríguez, V., & Velásquez-López, G. (2009). *El Sector de la industria alimenticia de Costa Rica: una perspectiva desde la cadena de valor*. Editorial Universidad de Costa Rica.
- Jiménez-Elizondo, K. (2021). Breve descripción de la situación macroeconómica de Costa Rica en el contexto del COVID-19. *Política Económica para el Desarrollo Sostenible*, 7(1), 1–7. <https://doi.org/10.15359/peds.7-1.3>
- Lafley, A. G., Martin, R., & Riel, J. (2013). *The Five Essential Questions at the Heart of Any Winning Strategy*. Rotman Management Magazine
- Loor-Zambrano, H. Y., Palacios-Florencio, B., & Navas-Bayona, W. I. (2020). Aplicación del modelo de las 7S de McKinsey en una empresa de transporte de Ecuador. *Polo de Conocimiento*, 5(05), 296–311.
- Loza, R. M., Mamani Condori, J. L., Mariaca Mamani, J. S., & Yanqui Santos, F. E. (2021). Paradigma sociocrítico en investigación. *Psiquemag Revista Científica Digital de Psicología*, 9(2), 30–39. <https://doi.org/10.18050/psiquemag.v9i2.2656>
- Maldonado Pinto, J. E. (2018). *Metodología de la investigación social: Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Ediciones de la U.
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: Standards, challenges, and guidelines. *Lancet*, 358(9280), 483–488. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(01\)05627-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(01)05627-6)
- Mazur, M. C. (2024). Análisis estratégico: Aplicación del modelo de las 7 s en empresas recuperadas bajo la forma de cooperativas de trabajo. *E-Kó-Divulgando Revista Digital*, 1(7), 48–65.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). (2021). *Estado de situación de las PYME en Costa Rica*. Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME).

- Mishra, P., Pandey, C. M., Singh, U., & Gupta, A. (2018). Scales of measurement and presentation of statistical data. *Annals of Cardiac Anaesthesia*, 21(4), 419–422. https://doi.org/10.4103/aca.ACA_131_18
- Odeh, G. (2021). Implementing Mckinsey 7S Model of Organizational Diagnosis and Planned Change, Best Western Italy Case Analysis. *Journal of International Business and Management*, 11(4), 01–08. <https://doi.org/10.37227/JIBM-2021-09-1438>
- Pineda-Pizarro, V. P., & Erazo-Álvarez, J. C. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 37–68. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1272>
- Presidencia de la República, Ministerio de Salud. (2024). *Decreto Ejecutivo N.º 44722-S: Reglamento para el otorgamiento del carné digital de manipuladores de alimentos*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=70732
- Ramírez Chávez, M. A., & Ramírez Torres, T. Z. (2024). El método DELPHI como herramienta de investigación. Una revisión: The DELPHI method as a research tool. A review. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1842>
- Ramírez Molina, R. I., Ríos-Pérez, J. D., Lay Raby, N. D., & Ramírez Molina, R. J. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(número especial 4), 267–283. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36990>
- Rodríguez León, A., & Quevedo Olaya, J. L. (2024). Trazabilidad en la cadena de suministro de empresas de alimentos en Latinoamérica. *Revista Científica Pakamuros*, 12(3), 73–87. <https://doi.org/10.37787/ersc2h77>
- Sela, J. P. (2014). La ciencia y el arte de emprender. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 6, 5–15.

- Suárez-García, A., Álvarez-Hernández, M., Arce, E., & Ribas, J. R. (2024). Exploring the Efficacy of Binary Surveys versus Likert Scales in Assessing Student Perspectives Using Bayesian Analysis. *Applied Sciences*, 14(10), 4189. <https://doi.org/10.3390/app14104189>
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. G. (2006). Métodos de recolección de datos para una investigación. *Boletín Electrónico Ingeniería Primero*, 03, 1–21. https://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/REVISTA_ING_03.html
- Tortolero Portugal, R., Gómez Romero, J. G. I., Figueroa González, E. G., & Moreno Loera, H. (2024). El diagnóstico y la intervención organizacional. Métodos utilizados por las organizaciones para su desarrollo integral. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 4(3), 36–53. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.03.003>