



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**JULIO 2021– OCTUBRE 2021**

**EXÁMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**INGENIERÍA EN COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS DEL  
MULTICOMERCIO DON SAÚL, BABAHOYO – ECUADOR.**

**EGRESADA:**

**ANDREINA MARICELA ALVAREZ FERNANDEZ**

**TUTORA:**

**ING. FABIAN TOSCANO RUIZ**

**AÑO 2021**

## RESUMEN

La aplicación de herramientas de análisis internos juega un rol protagónico en la gestión organizacional de las empresas; debido a que permiten identificar las principales fortalezas y debilidades, lo cual facilita el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, la utilización de técnicas de evaluación interna se constituye en instrumentos fundamentales para fomentar el desarrollo empresarial. El caso de estudio trata sobre la aplicación de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) con el objetivo de establecer las fortalezas y debilidades que posee la gestión interna del “Multicomercio Don Saúl”. La metodología investigativa aplicada tiene un alcance descriptivo, conformada por los métodos deductivo e inductivo. También se utilizaron como técnicas la entrevista dirigida a un supervisor de las actividades en el establecimiento analizado y Matriz MEFI, con la intención de consolidar la mayor información relevante sobre la premisa de estudio. Los resultados demuestran que las fortalezas de la empresa son: localización, fidelización de clientes, participación del mercado y liderazgo empresarial; mientras que las debilidades detectadas fueron infraestructura limitada, ausencia de talleres de capacitación, inadecuado servicio al cliente, endeble comunicación organizacional, omisión de técnicas de mercadotecnia como el merchandising y escaso control interno de las actividades. Por lo tanto, se concluye que la gestión organizacional del Multicomercio Don Saúl no ha considerado la aplicación de técnicas de evaluación internas que permitan establecer un proceso de toma de decisiones efectivo.

**Palabras Claves:** MEFI, fidelización de clientes, capacitación, liderazgo, crecimiento empresarial

## ABSTRACT

The application of internal analysis tools plays a key role in the organizational management of companies, since they allow the identification of the main strengths and weaknesses, which facilitates the decision-making process. Therefore, the use of internal evaluation techniques is a fundamental instrument to promote organizational development. The case study deals with the application of the internal factors evaluation matrix (MEFI) with the objective of establishing the strengths and weaknesses of the internal management of "Multicomercio Don Saúl". The research methodology applied has a descriptive scope, made up of deductive and inductive methods. The interview with a supervisor of the activities in the establishment analyzed and the MEFI Matrix were also used as techniques, with the intention of consolidating the most relevant information on the premise of the study. The results show that the company's strengths are: location, customer loyalty, market share and business leadership; while the weaknesses detected were limited infrastructure, lack of training workshops, inadequate customer service, weak organizational communication, absence of marketing techniques such as merchandising and poor internal control of activities. Therefore, it is concluded that the organizational management of Multicomercio Don Saúl has not considered the application of internal evaluation techniques, which allow establishing an effective decision making process.

**Key words:** MEFI, customer loyalty, training, leadership, business growth.

## INTRODUCCIÓN

Las técnicas de evaluación interna son herramientas esenciales para la gestión administrativa de las organizaciones; independiente de la actividad económica que realicen; debido a que el análisis interno permite identificar las principales fortalezas y debilidades que la empresa debe atender para que el desarrollo de sus operaciones sea más efectivo y automatizado. Entre las herramientas de evaluación interna se encuentra el análisis MEFI, la cual es una matriz de valoración de factores internos que ofrece a la empresa un diagnóstico sobre las diferentes áreas funcionales; por tal razón, brinda el soporte necesario para el proceso de toma de decisiones.

El caso de estudio se realiza en el comercial “Multicomercio Don Saúl”, debido a que es una empresa de la ciudad de Babahoyo con una importante trayectoria empresarial; la cual se ha mantenido vigente en un mercado tan competitivo dedicado al comercio y distribución de productos de consumo masivo para el hogar; es importante manifestar que la investigación se efectuó en el punto de venta ubicado en las calles García Moreno, entre 27 de Mayo y Calderón.

El objetivo de la investigación consiste en realizar un análisis de la matriz de evaluación de factores internos, con la intención de efectuar un diagnóstico situacional sobre las principales fortalezas y debilidades que posee el “Multicomercio Don Saúl”; debido a que en la actualidad existe una fuerte competitividad en dicho sector empresarial, con la presencia de diferentes cadenas comerciales; por lo tanto, el análisis MEFI realizado en la presente investigación podrá ser utilizado por la empresa objeto de estudio como base en el proceso de toma de decisiones que implemente la gestión organizacional, en pro de lograr un mayor crecimiento empresarial.

El caso de estudio tiene relación de la línea de investigación “Gestión financiera, administrativa, auditoría y control” y la sublínea “Empresas públicas y privadas”. La metodología de investigación aplicada tiene un alcance descriptivo, conformada por los métodos deductivo e inductivo, debido a que se segregó cada uno de las fortalezas y debilidades identificadas; es decir, se particularizó ciertos componentes que permitieron establecer conclusiones generales a partir de la premisa de investigación. Además, se utilizaron como técnicas la entrevista dirigida a un supervisor de las actividades en el establecimiento analizado y una Matriz MEFI para consolidar información relevante sobre la premisa de estudio.

## DESARROLLO

El “Multicomercio Don Saúl” es una empresa familiar radicada en la ciudad de Babahoyo; inició sus actividades económicas el 9 de noviembre del año 2005; por lo tanto, es una organización con una amplia trayectoria empresarial; la cual ofrece productos de primera necesidad a toda la comunidad Babahoyense y sectores aledaños; tales como: El Salto, Barreiro, Jujan, Pimocha, entre otros más. En sus estrategias comunicacionales resaltan el incentivo hacia el ahorro; puesto que su slogan actual es “Tradicción en el ahorro”. El mantenerse en un mercado tan competitivo como es el comercio de productos de consumo masivo, es un mérito que no se puede soslayar, dicho escenario se debe a que inició sus actividades en un periodo de tiempo donde la presencia de competidores no predominaba y mediante adecuadas estrategias de ventas, logró una importante participación de mercado. De acuerdo con Ayala y Arias (2021)

La participación de mercado es un indicador que muestra el porcentaje de las ventas en unidades o valores monetarios sobre los productos o servicios. Motivo por el cual; la participación de mercado muestra cómo se encuentra la empresa frente a la competencia y su nivel de representatividad en el sector empresarial. (párrs 1-2)

En la localidad de Babahoyo existen importantes cadenas comerciales; tales como: Gran Akí, Dismero, TIA, Anthony Market, TUTI, entre otros. Por lo tanto, existe una fuerte competencia empresarial; motivo por el cual, la aplicación de herramientas de evaluación interna, es transcendental para determinar debilidades organizacionales que impiden generar una mayor ventaja competitiva. Es importante mencionar que la investigación se realizó en el punto de venta ubicado en las calles García Moreno entre 27 de Mayo y Pedro Carbo; se efectúa dicha precisión en virtud de que la empresa objeto de análisis posee dos puntos comerciales en la ciudad de Babahoyo.

El punto de venta del “Multicomercio Don Saúl” ubicado en las calles García Moreno entre 27 de Mayo y Pedro Grabo, es la localización donde inició sus actividades; puesto que es un lugar estratégico, debido a que existe un gran afluencia de personas que demandan productos para el hogar. Dicho establecimiento está conformado por 5 colaboradores; tres de ellos son encargados de las cajas y los dos restantes realizan actividades comerciales en la parte externa del establecimiento; donde expenden productos cárnicos; en particular, de aves; con la intención de brindar la mayor cantidad de productos que necesiten la ciudadanía.

De acuerdo con Muenta (2019) la matriz de evaluación interna “MEFI” es una herramienta de gestión empresarial que sirve para analizar factores internos que condicionan el crecimiento empresarial y sostenibilidad en el mercado. Durante el análisis de la matriz de evaluación se identificaron diversas fortalezas de la empresa objeto de estudio; entre las cuáles se encuentra la localización; puesto que el punto de venta analizado se encuentra ubicado en un lugar de concurrencia masiva de la ciudad de Babahoyo; motivo por el cual, existe el asentamiento de otras cadenas comerciales.

La investigación realizada pudo determinar que a pesar de ampliar su infraestructura con otra sucursal ubicada en las calles Abdón Calderón y Vargas Machuca, decidieron mantener su punto de venta inicial; en virtud de que el lugar es un sitio estratégico para las ventas. Por tal razón; la ubicación del establecimiento analizado es una de las fortalezas identificadas durante el estudio; debido a que, para las actividades económicas que realiza, es de vital importancia, porque facilita la implementación de estrategias que fomenten un mayor posicionamiento en el mercado. Al respecto Ortégón (2017), el posicionamiento del mercado consiste a la proyección de un producto o servicio en la mente de los consumidores; lo cual se logra mediante adecuadas estrategias empresariales.

Durante el estudio realizado también se identificó como una fortaleza interna por parte del comercial mayorista y minorista “Multicomercio Don Saúl”, es la fidelización de los clientes; porque a pesar de existir importantes competidores locales y nacionales; la empresa estudiada ha logrado fidelizar a sus clientes. Para Alcaide (2016) el mercado consumidor cambia constantemente; motivo por el cual, las empresas deben desarrollar una cultura orientada hacia los clientes, donde la investigación de mercado, calidad del producto o servicio y estrategias de ventas, son los primeros pasos para lograr un nivel adecuado de fidelización o retención del cliente.

El “Multicomercio Don Saúl” durante sus primeros años de trayectoria empresarial, logró posicionarse en el mercado con una efectiva estrategia de precios; lo cual, le permitió generar una importante cuota de mercado que se materializaba en la afluencia de personas que visitaban sus instalaciones y por lo consiguiente en sus proyecciones de ventas. El escenario descrito, sentó las bases para que en la actualidad aún siga manteniendo un fuerte grado de fidelización de un segmento del mercado consumidor. No obstante, al momento, las empresas que se dedican al comercio por mayor y menor de productos de consumo masivo no pueden descuidar la gestión comercial; puesto que existen un gran número de competidores y las exigencias de los clientes cada vez se constituyen en factores externos importantes de análisis.

Por lo tanto, para que el “Multicomercio Don Saúl, haya logrado que la fidelización de clientes sean una de sus fortalezas institucionales, se debe a las estrategias de ventas que en su momento aplicó para lograr su posicionamiento del mercado; sin embargo, uno de los principales inconvenientes que poseen las empresas pertenecientes a un mercado tan dinámico, es soslayar la importancia que poseen los análisis internos y externos, limitando la obtención de información para el proceso de toma de decisiones.

Con lo que respecta a empresas de origen local, “Multicomercio Don Saúl” es una de ellas, puesto que en la localidad existen diferentes organizaciones comerciales tanto nacionales como extranjeras; debido a que la ciudad de Babahoyo es la capital de la Provincia de Los Ríos, lo cual la convierte como una zona atractiva de inversión. Sin embargo, a pesar de la fuerte competencia, la empresa analizada ha logrado mantenerse e incluso apertura uno nuevo punto de autoservicio con instalaciones modernas que permitan una buena experiencia de compra; por lo tanto, el contexto descrito la convierte una de las empresas comerciales líder de la localidad.

Es importante manifestar que todas las fortalezas descritas durante la investigación, demuestran la gestión que ha desarrollado la empresa analizada durante su trayectoria; dichas fortalezas institucionales han sido identificadas por medio de la aplicación de la matriz de evaluación de factores internos; sin embargo, durante el análisis realizado también se determinaron debilidades que pueden condicionar el crecimiento empresarial del “Multicomercio Don Saúl” si no son atendidas de manera oportuna; puesto que ante los constantes cambios que se efectúan en un mercado dinámico; puede ocasionar el declive de la organización. Para Russell (2019):

El crecimiento empresarial se constituye como el progreso que alcanza una organización durante su vida institucional, el cual puede evaluarse a través de diferentes indicadores; tales como: rentabilidad, ventas, cartera de clientes, posicionamiento de la marca y trayectoria. (p.54)

Lo mencionado por Russell sobre el crecimiento empresarial, permite argumentar que el comercial destinado a distribuir productos de primera necesidad al por mayor y menor, ha logrado un sostenido crecimiento empresarial en los últimos años; una muestra de aquello es la apertura de otro autoservicio en la localidad.

A través del estudio se identificaron las principales fortalezas que posee el “Multicomercio Don Saúl”; sin embargo, el propósito sobre aplicación de la matriz MEFI es la detección no solo de las virtudes o ventajas que posee la empresa, también tiene el objetivo de identificar las debilidades internas, puesto que través de un diagnóstico situacional sobre el desarrollo de las actividades empresariales; la gestión organizacional podrá determinar acciones que mitiguen los inconvenientes internos y se fortalezcan las capacidades institucionales. De acuerdo con Albert (2020)

La gestión organizacional se sustenta en la administración efectiva de los recursos empresariales, con el propósito de lograr el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos por la organización; para aquello, la gestión se estructura bajo las siguientes fases: planes, organización, dirección o liderazgo y control; las cuales son esenciales para la automatización y desarrollo de las actividades de la empresa. (p. 12)

Entre las debilidades organizacionales identificadas durante la investigación se encuentra la limitada infraestructura que poseen el punto de venta de la empresa; lo cual es un factor importante de análisis, debido a que existen una importante afluencia de clientes que provocan que el establecimiento no se ajuste al comportamiento del mercado; por lo tanto, en determinados momentos ocasiona que las cajas registradoras no puedan atender de forma oportuna a las personas que adquieren los productos del “Multicomercio Don Saúl”. El limitado espacio físico es una variable relevante, puesto que dicha debilidad puede condicionar el **ambiente de trabajo**. Al respecto Bordas (2016)

El ambiente de trabajo se encuentra condicionado por la cultura organizacional de la empresa; esta última la conforman diversos factores; tales como: el espacio interno, valores, actitudes, creencias y percepción del cliente externo e interno; por lo tanto, existen diferentes factores que pueden afectar el ambiente de trabajo. (p. 19)

El limitado espacio físico es una debilidad interna de mucha consideración, debido a que no solo afecta el proceso de atención al cliente, también genera que los colaboradores de la organización posean un mayor grado de presión o carga laboral; debido a que, en determinadas ocasiones, la afluencia de personas genera importantes colas de espera. El escenario descrito revela el condicionamiento que ejerce la reducida infraestructura que posee el punto de venta analizado del “Multicomercio Don Saúl”. Es necesario manifestar que, con el afán de no perder su cuota de mercado, la empresa decidió mantenerse en las calles García Moreno, entre 27 de Mayo y Pedro Carbo, en virtud de que la otra sucursal que poseen, cuenta con la infraestructura necesaria; sin embargo, se encuentra en un lugar de poca afluencia.

Desde el inicio de sus operaciones, el “Multicomercio Don Saúl” desarrollaba sus actividades económicas en un local comercial ubicado en las calles García Moreno y Pedro Carbo esquina; no obstante, en la actualidad, expende los productos de primera necesidad desde la planta baja de una vivienda, cuyas dimensiones oscilan entre 4 metros de ancho y 12 de profundidad; características que revelan los problemas relacionados con la infraestructura, la misma que no responde a la cuota de mercado que posee la organización. De acuerdo con Monrroy (2016):

La cuota de mercado es una parte del segmento en el que una organización ofrece productos o servicios frente al mercado total; se expresa en porcentaje. La cuota de mercado es un indicador que los empresarios tienen que revisar de manera constante; porque sirve como base para la toma de decisiones en el ámbito comercial. (p.129)

Por lo tanto, se manifiesta que el limitado espacio físico no es el adecuado para atender a la cuota de mercado que posee el “Multicomercio Don Saúl”, constituyéndose como una de las debilidades de mayor relevancia según el análisis realizado a la matriz de evaluación de factores interno.

Los problemas de infraestructura en el establecimiento donde se realizó la investigación, es una debilidad que trae consigo múltiples consecuencias; puesto que el limitado espacio provoca que las colas de espera se incrementen o haya el espacio necesario para brindar una óptima atención al cliente; lo cual no es un aspecto menor; porque son detalles que en el medio o largo plazo puede afectar la fidelización de los clientes; por lo tanto, es un aspecto a considerar por parte de la gestión de la empresa. Es decir, los problemas en cuanto al espacio, limita una atención efectiva al cliente. Para Ladrón (2020)

El proceso de atención al cliente son todas las acciones necesarias que emplea una empresa antes, durante y después de las actividades comerciales. En la actualidad, las empresas que llevan un tiempo prolongado en el mercado, tienen el desafío de establecer las acciones necesarias en función de los tipos de clientes que posee la organización, con el propósito de mantener relaciones comerciales óptimas. (p. 9)

Por lo tanto, al existir inconvenientes en cuanto a la cola de espera durante el proceso de atención al cliente, producto de la limitada infraestructura física, es necesario conocer la percepción que poseen las personas que visitan el establecimiento; no obstante, la empresa objetivo de estudio no ha implementado acciones que permitan conocer qué piensa el mercado consumidor luego de la experiencia de venta que ha recibido en el Multicomercio “Don Saúl”. El escenario descrito evidencia que las empresas después de lograr un adecuado posicionamiento del mercado; omiten aspectos importantes que con el paso del tiempo pueden representar factores de riesgos para generar una ventaja competitiva.

Para argumentar en mayor medida lo descrito, se manifiesta que durante la investigación realizada en las mediaciones del establecimiento no se identificó alguna estrategia empleada que permita conocer la percepción del cliente, como un libro de reclamos o buzón de sugerencias

Cuando existen problemas relacionados a la cola de espera por el inadecuado espacio físico, no solo causa dificultades con el cliente externo, también genere influencia con los colaboradores de la organización, debido a que la presión laboral incrementa; lo cual puede llegar a causar niveles considerables de estrés laboral. En concordancia con lo que manifiesta Vidal, (2019) el estrés laboral es la respuesta natural que experimenta el individuo ante ambiente de trabajo que ejercer un elevado nivel de presión.

La presencia de situaciones relacionadas con el estrés laboral, puede desencadenar en contextos de mayor gravedad, como colaboradores con problemas de síndrome de Burnout. De acuerdo con Sánchez (2020) el síndrome de burnout es un trastorno que poseen las personas a causa de niveles elevados de estrés; se caracteriza por tres aspectos, tales como: agotamiento físico, mental y seguridad laboral. Motivo por el cual, los hallazgos identificados demuestran la importancia que posee el espacio físico en el ambiente laboral, puesto que las debilidades identificadas pueden condicionar el rendimiento laboral.

Cuando existe un ambiente laboral caracterizado por problemas relacionados a la presión o carga de trabajo, resulta difícil emplear adecuadas relaciones sociales entre los colaboradores de la organización y el cliente externo. Es ahí, donde la gestión de talento humano tiene que emplear acciones encaminadas a fomentar el desarrollo personal y laboral del personal encargado en la atención al cliente. En la actualidad, el mercado consumidor se encuentra muy empoderado sobre las características de los productos; por tal razón, brindan mayor importancia a aspectos intangibles como la cordialidad y predisposición que posee el talento humano de la empresa, algo que no se ha podido lograr de manera sostenida por los inconvenientes que se suscitan en cuanto a la carga laboral o estrés que experimenta el colaborador de la organización.

Existe otra variable importante que se debe considerar en el problema relacionado al limitado espacio físico, que es el tema sanitario, en la actualidad, el país y el mundo atraviesa por una crisis sanitaria provocada por la pandemia Covid – 19; por lo tanto, al no haber un adecuado espacio para recibir la afluencia de personas en determinados horarios al día, se constituye en un factor de riesgo que implica que las demás empresas comerciales dedicadas a la misma actividad, obtenga una ventaja competitiva con respecto al escenario descrito que posee el “Multicomercio Don Saúl”. El problema identificado no es un aspecto menor, porque pueden existir clientes que consideran aquello como un motivo necesario para no adquirir los productos del comercial por el inadecuado distanciamiento social, lo cual inclinaría su decisión de compra por los competidores directos que tiene la organización estudiada.

Durante la investigación efectuada se consultó a la persona entrevistada si la gestión interna del “Multicomercio Don Saúl” ha implementado talleres de capacitación que incrementen las habilidades, destrezas y capacidades del talento, donde se obtuvo como resultado que sólo se desarrollaron actividades de inducción referente al manejo del sistema informático que se utiliza para las actividades comerciales; es decir, no se ha considerado talleres de capacitación que fortalezcan las competencias ligadas a la atención al cliente, como relaciones humanas, liderazgo entre otras. Para Alles (2019)

Las empresas capacitan con el propósito de alcanzar mejores resultados, lograr una mayor participación en el mercado, posicionar la marca e incrementar el rendimiento empresarial; por lo tanto, la capacitación es una herramienta estratégica para la gestión de talento humano. Además, que a través de talleres de capacitación se fomenta el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, lo cual influyen de forma positiva en el desarrollo organizacional (p. 28)

Con respecto a lo mencionado, se reflexiona que la empresa analizada no contempla un factor relevante en la gestión de talento humano, como es la capacitación, puesto que no se ha evidenciado talleres de formación que fortalezcan las relaciones humanas por parte de los colaboradores durante el proceso de atención al cliente. El escenario identificado evidencia la poca importancia que se destina hacia la proyección de la imagen institucional, debido a que las relaciones comerciales es un componente esencial en la percepción del mercado consumidor; el cual si no es atendido de forma adecuada puede generar inconvenientes relacionados a la imagen institucional. Según De la Fuente (2019)

La imagen institucional es la percepción que tiene el cliente sobre los atributos, bondades, características, beneficios entre otros aspectos más relacionados a la marca de una empresa; por lo tanto, representa un componente clave para el posicionamiento dentro del mercado empresarial. (p. 37)

Por tal razón, otra de las debilidades identificadas en el estudio está relacionada con la ausencia de capacitaciones que permita fomentar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores encargados del proceso de atención al cliente, contexto que impide que dicho personal pueda contar con las habilidades necesarias para manejar contextos en el que la carga laboral se incremente, puesto que las actividades comerciales ligadas al comercio de productos de consumo masivo por lo general requieren de un volumen de trabajo en el cual no está en dominio del talento humano.

Otro de los inconvenientes identificados radica en la ubicación de determinados productos, como ya se mencionó, el “Multicomercio Don Saúl” de la García Moreno entre 27 de Mayo y Pedro Carbo cuenta con un limitado espacio físico, lo cual obligó a utilizar en mayor medida el espacio aéreo del establecimiento; dicho escenario perjudicó la visibilidad de determinados productos.

La poca visibilidad de determinados productos genera que el tiempo de estancia que emplea el cliente sea prolongado, puesto que no puede ubicar de forma rápida y oportuna los productos que desea adquirir; por lo tanto, se concibe como una debilidad interna por parte de la empresa estudiada, debido que, al no existir las facilidades necesarias con respecto a la identificación de los productos, generan inconvenientes que impactan en la satisfacción del mercado consumidor. Lo descrito es un factor que debe ser tomado en cuenta por parte de la administración del “Multicomercio Don Saúl” debido a que puede condicionar la fidelización de los clientes en el corto plazo.

Además, del problema identificado con respecto a la ubicación de los productos, se determinó que en el establecimiento analizado no se realizan actividades de control previas, concurrentes y posteriores, que puedan mitigar aspectos relacionados a la información que debe proporcionarse en cada una de las perchas donde se encuentran ubicados los productos. Es decir, la investigación realizada permitió establecer que las góndolas donde reposa la mercancía no cuenta con etiquetas sobre los productos, lo cual provoca que el mercado consumidor no cuente con los datos necesarios (características, precios y promoción) para tomar la decisión de compra

Los problemas identificados sobre la ubicación de los productos o faltad de información evidencia que en el establecimiento donde se efectuó la investigación, no se aplica un adecuado control interno sobre aquellas actividades, situaciones o escenarios que condiciona la percepción del cliente. Es importante mencionar que en las mediaciones existen góndolas de más de 2 metros, con la intención de aprovechar el máximo espacio posible; sin embargo, dicha acciones resulta contraproducente cuando el cliente desea buscar un producto con mayor agilidad.

El control interno representa una de las fases esenciales del proceso administrativo, la cual tiene como misión retroalimentar e identificar los principales procesos que necesitan ser mejorados en la organización para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Los hallazgos identificados en la investigación, denotan que, en el establecimiento analizado, no existen labores de supervisión y monitoreo que permitan mitigar de forma paulatina las debilidades relacionadas a la ubicación de los productos y suministro de información hacia los clientes.

Es necesaria manifestar que, cuando las organizaciones logran un crecimiento sostenido durante su trayectoria empresarial, y producto aquello se inauguran nuevos puntos de ventas, es innegable la necesidad establecer una nueva estructura orgánica o diseño organizacional que ayude a establecer las obligaciones, responsabilidades y líneas de poder para ejercer una adecuada gestión administrativa; sin embargo, aquello no se ha desarrollado en la empresa estudiadas, lo cual ha provocado la ausencia de áreas organizacionales destinadas a controlar actividades operativas que tienen íntima relación con el proceso de atención al cliente; puesto que entre los hallazgos identificados se encuentra el escaso control por parte de la gestión comercial.

La ausencia de una estructura orgánica de manera formal es muy probable que sea una de las causas a las debilidades identificadas. Es necesario resaltar, que no se pretende mencionar que el diseño organizacional u orgánico funcional sea la clave del éxito empresarial; puesto que la empresa estudiada ya cuenta con una dilatada trayectoria empresarial; sin embargo, sí representa una herramienta de apoyo para mitigar determinadas debilidades que se han identificado durante la investigación. El “Multicomercio Don Saúl” nació como una empresa familiar, lo cual es muy probable que sea la respuesta a la ausencia de un diseño orgánico establecido formalmente.

Las organizaciones que han experimentado un sostenido crecimiento empresarial no se encuentran exentas de debilidades organizacionales como las que se han mencionado; al contrario, tienen que ejercer un mayor control interno para evitar que se presenten situaciones que afectan la imagen institucional, proceso de atención al cliente, satisfacción de los colaboradores, clima laboral entre otros más. No obstante, aquello no se ha logrado de forma adecuada, puesto que el contexto descrito revela que, a pesar de ser una empresa importante de la localidad, aún posee ciertas prácticas empíricas en cuanto a la gestión comercial, que limita ofrecer productos de consumo masivo con elevados estándares de calidad en la atención prestada.

Mediante el estudio realizado también se identificó que la empresa sobre la cual se realizó la investigación, no hace uso de todas las bondades que permite el marketing digital, puesto que, a través de un análisis efectuado en la Web, se determinó que el “Multicomercio Don Saúl” no cuenta con página institucional que le permita realizar comercio electrónico; por lo tanto, se afirma que no existe el aprovechamiento ideal de las bondades y beneficios que brinda las herramientas de tecnología de información. No obstante, es preciso mencionar que el comercial sí posee una Fanpage en la red social Facebook, pero no se ha contemplado el desarrollo de una plataforma digital que permita ejercer el comercio electrónico de forma automatizada, segura y oportuna. Según Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2021)

El comercio electrónico también se lo conoce como e-commerce, el cual consiste en una forma de adquirir y vender productos o servicios a través de plataformas digitales. Por lo tanto, a través de las herramientas tecnológicas se pueden establecer canales de comunicación alternativos que ayuden a establecer relaciones comerciales con el mercado consumidor de manera más interactiva. (párr. 3)

Las empresas que no aprovechan al máximo las bondades y beneficios que genera la tecnología, soslayan la importancia que tiene esta herramienta para generar ventajas competitivas sobre los competidores directos, más aún en un sector empresarial que posee la amenaza constante de nuevos competidores, puesto que es importante recordar que en la localidad existe una cantidad considerable de cadenas comerciales locales y nacionales dedicada a la comercialización masiva de productos para el hogar; motivo por el cual, resulta esencial que la gestión comercial de la empresa estudiada contemple todos los medios necesarios para establecer relaciones sólidas con los clientes y estrategias de diferenciación.

El poco aprovechamiento del marketing digital, demuestra que la gestión comercial de la empresa no cuenta con un plan de comunicación integral direccionado al posicionamiento de las marcas de los productos que comercializa la organización o al establecimiento de canales de comunicación efectivos. Puesto que, durante el estudio realizado se determinó que la atención por medio de las redes social es lenta y poco efectiva; los cual evidencia una administración poco eficaz de la tecnología. De acuerdo con Bricio, Calle y Zambrano (2018) el marketing digital es una herramienta estratégica y eficaz que facilita los procesos comerciales, se establecen acciones y tácticas orientadas a establecer una fuerte relación comercial; además, a través del marketing digital se elaboran planes de comunicación que acerquen la empresa a los clientes potenciales.

Por lo tanto, se manifiesta que otra de las debilidades que posee la organización es la comunicación organizacional, puesto que no existe un plan de estrategias publicitarias que ayude establecer procesos comunicacionales efectivos con el mercado consumidor; es decir, el “Multicomercio Don Saúl” desarrolla de manera empírica estrategias de publicidad; lo cual impide la obtención de óptimos resultados en cuanto a las acciones de comunicación que emplean la empresa.

Entre otro de los hallazgos identificados durante la visita realizada al establecimiento, se determinó que la empresa no aplica la técnica comercial del merchandising. De acuerdo con Pérez y González (2017) el merchandising es el conjunto de técnicas que consiste en la aplicación del marketing en el espacio donde se realiza la venta, con el objetivo de aumentar la rentabilidad; por lo tanto, el merchandising permite ubicar los productos de manera que los clientes puedan presenciar las condiciones en que se oferta, beneficios y promociones que motiven la venta.

La ausencia de una técnica de mercadeo clásica para puntos de ventas sobre productos de consumo masivo como el merchandising, revela la falta de preocupación de aspectos que mejoran las experiencias del cliente. Motivo por el cual, se manifiesta que las debilidades organizacionales que se han narrado durante la investigación, influyen en la calidad del servicio al cliente; por lo tanto, se conciben como aspectos a mejorar por parte de la administración del “Multicomercio Don Saúl”.

De acuerdo al anexo 1 Matriz EFI se determinó que la empresa cuenta con importantes fortalezas, que le ha permitido desarrollar un sostenido crecimiento empresarial; entre las que se destacan: Localización, fidelización de clientes, participación del mercado y liderazgo empresarial. Las fortalezas descritas permitieron enfrentar de forma adecuada a la competencia directa, en un mercado muy dinámico. No obstante, la aplicación de la herramienta de análisis interno, también facilitó identificar como debilidades, los siguientes hallazgos: Infraestructura limitada, no se aplican talleres de capacitación, inadecuado servicio al cliente, endeble comunicación organizacional, ausencia de técnicas de mercadotecnia como el merchandising y escaso control interno de las actividades; las cuales si no se gestionadas de forma correcta, pueden ocasionar inconvenientes en el largo plazo.

De acuerdo al anexo 2 que es la entrevista se estableció que solo existen procesos de inducción al momento de contratar nuevos colaboradores, pero no se prioriza la capacitación como una herramienta de gestión de talento humano para fomentar el desarrollo laboral y profesional del personal. Además, se identificó la presencia de conflictos internos, desarrollo informal de estrategias de ventas y publicidad, ausencia de una diseño organizacional formal y externalización de determinadas funciones.

## CONCLUSIONES

Las principales fortalezas que posee la empresa son: ubicación estratégica del negocio, fidelización de los clientes, participación del mercado y dilatada trayectoria empresarial; los cuales son factores que han permitido que el “Multicomercio Don Saúl” haya logrado su crecimiento empresarial sostenido. También se determinó que es una empresa familiar cuya misión es ofrecer productos para el hogar bajo el slogan “Tradición en el Ahorro”.

El análisis de los factores internos permitió identificar como debilidades organizacionales los siguientes aspectos: espacio físico limitado en relación a la afluencia considerable que posee el establecimiento, dificultad para la fácil identificación de los productos por parte del cliente e incremento de la carga laboral que causa estrés en los colaboradores de la empresa.

Entre otras de las debilidades identificadas se encuentra la ausencia de talleres de capacitación sobre relaciones humanas que ayude a mejorar el proceso de atención al cliente. La comunicación organizacional de la empresa no aprovecha los beneficios que brinda el marketing digital, debido a que no se establece de manera formal un plan de comunicación caracterizado con el desarrollo estandarizado de estrategias publicitarias.

En el diseño organizacional de la empresa “Multicomercio Don Saúl” no se identifica un área que contemple el desarrollo de actividades de control interno para mitigar las debilidades organizacionales con respecto al desarrollo de las actividades operativas relacionadas al proceso de atención al cliente. La fuerza de venta no contempla la aplicación de técnicas de mercadeo como el Merchandising.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albert, M. (2020). *Gestión organizacional: guía del estudiante*. Cuba : Editorial Universitaria.

Alcaide, J. (2016). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC.

Alles, M. (2019). *Formación, Capacitación, Desarrollo - Volumen 1: Diseñar, planificar e implementar actividades formativas, efectivas y eficaces mirando al 2030/2040*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Ayala, L., & Arias, R. (21 de Agosto de 2021). *Participación de Mercado (Market Share)*.  
Obtenido de Gerencia de Mercadeo:  
<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc049.htm>

Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Editorial UNED.

Bricio , K., Calle , J., & Zambrano , M. (2018). El Marketing Digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: Estudio de caso de los egresados de la Universidad de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 10(4), 103-109.

De la Fuente, C. (2019). *Comunicación e imagen corporativa*. Madrid: Editorial Elearning, S.L.

Ladrón, M. (2020). *Atención al cliente en el proceso comercial. UF0349*. Logroño: Tutor Formación.

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (4 de Septiembre de 2021). *Comercio electrónico, una oportunidad para el desarrollo de negocios a través de la web*. Obtenido de Gobierno del Encuentro:

<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/comercio-electronico-una-oportunidad-para-el-desarrollo-de-negocios-a-traves-de-la-web/>

Monrroy, F. (2016). *UF1744 - Comercialización de ofertas de pastelería*. Madrid: Editorial Elearning, S.L.

Muente, G. (10 de Abril de 2019). *¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o Matriz EFI y para qué sirve?* Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>

Ortegón, L. (2017). Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia. *Lasallista de Investigación*, 14(1), 13-28.

Pérez , D., & González , R. (2017). *Técnicas básicas de merchandising*. Madrid : Ediciones Paraninfo, S.A.

Russell, J. (2019). *Liderazgo: lograr el crecimiento y el desarrollo empresarial a través de una comunicación poderosa*. EE.UU: Babelcube Inc.

Sánchez, F. (2020). *Síndrome De Burnout*. México: Grupo Rodrigo Porrúa.

Vidal, V. (2019). *El estrés laboral: Análisis y prevención*. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza.

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz EFI del Multicomercio Don Saúl de las calles García Moreno entre 27 de Mayo y Pedro Carbo.

<p><b>Nota.</b> La matriz EFI se realiza de la siguiente manera: primero se selecciona los factores (debilidades y fortalezas) más relevantes para el análisis efectivo; se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal forma que la suma de todos los pesos sea igual a 1.0; se asigna calificación de 1 a 2 a las debilidades mientras que 3 a 4 las fortalezas; se multiplica el peso de cada factor por su calificación para determinar la calificación ponderada; determinar el valor ponderado mediante la suma de calificaciones ponderadas de cada variable para así obtener el total ponderado de la empresa entera, el valor mínimo puede ser 1.0 a un máximo 4.0 siendo 2.5 una calificación promedio; el resultado por debajo 2.5 indica que la organización es débil internamente mientras el valor por encima</p>			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
<b>FORTALEZAS</b>			
Localización.	0,25	4	1
Fidelización de clientes	0,10	3	0,30
Participación del Mercado	0,10	4	0,40
Liderazgo empresarial.	0,03	2	0,06
<b>Subtotal fortalezas</b>			<b>1.76</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Infraestructura Limitada.	0,08	1	0,08
Capacitación y desarrollo laboral	0,05	2	0,10
Servicio al cliente.	0,14	2	0,28
Comunicación Organizacional	0,10	2	0,20
Merchandising	0,05	2	0,10
Control Interno de las actividades.	0,10	2	0,20
<b>Subtotal debilidades</b>			<b>0.96</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>2,72</b>
<p>El total ponderado obtenido de la matriz EFI está por encima del valor 2.5, que indica que la empresa posee importantes fortalezas; sin embargo, existen debilidades que de no ser atendidas, pueden afectar a la organización en el largo plazo.</p>			

## Anexo2. Guía de Entrevista

**Entrevistada:** Johana Rengifo

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
<b>¿Qué tipos de talleres de Capacitación implementa la empresa?</b>	Sólo se capacita al nuevo personal; se realizan procesos de inducción para el manejo del programa.
<b>¿Cómo evalúa las Relaciones humanas en la empresa?</b>	Buenas; existen conflictos internos en determinados momentos; pero no pasan a mayores.
<b>¿Qué tipos de estrategias de mercadotecnia aplica la gestión comercial</b>	Las estrategias de promoción a través de redes sociales.
<b>¿Qué técnicas aplica para la organización de los productos?</b>	No hay una técnica específica; solo se organiza en función de los productos que deseamos comercializar en mayor medida.
<b>¿La empresa cuenta con una estructura orgánica que defina las áreas o dependencias internas?</b>	No; pero sí contamos con diferentes dependencias para el desarrollo de las actividades internas.
<b>¿Cómo gestiona la empresa el marketing digital?</b>	Contratamos a una persona de manera temporal para el desarrollo de la publicidad.

### **Anexo 3. Evidencia Fotográfica**

**Foto 1. Espacio Físico reducido**



**Foto 2. Aplicación de la técnica de investigación (entrevista).**



*Entrevista a la gerente propietaria del Multicomercio Don Saúl.*

*Observación directa en las instalaciones del comercial*

**Foto 3. Entrada del Multicomercio Don Saúl**



*Observación directa en las instalaciones del comercial*

Babahoyo, 03 de septiembre del 2021

Sr(a)

Johana Jazmín Rengifo Macías

**PROPIETARIA DEL MULTICOMERCIO DON SAÚL.**

En su despacho,

De mis consideraciones:

Yo: **ALVAREZ FERNANDEZ ANDREINA MARICELA**, con cédula de identidad 120798386-5, estudiante de la Universidad Técnica de Babahoyo de la Facultad de **Administración, finanzas e informática, carrera de Ingeniería Comercial**, matriculado(a) en el proceso de titulación periodo **Junio - Octubre 2021**, le solicito a usted de la manera más comedida se sirva autorizar a quien corresponda se proceda otorgarme el permiso respectivo para realizar mi Caso de estudio denominado **ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS DEL MULTICOMERCIO DON SAÚL, BABAHOYO - ECUADOR** el cual es requisito indispensable para poder titularme.

Esperando una respuesta favorable quedo de usted muy agradecido(a).

Muy atentamente



Andreina Maricela Alvarez Fernandez

120798386-5

Autorizado  
  
03-09

## Document Information

---

Analyzed document	CASO DE ESTUDIO ANDREINA ALVAREZ.docx (D112754125)
Submitted	9/17/2021 3:48:00 AM
Submitted by	
Submitter email	malvarez@fafi.utb.edu.ec
Similarity	3%
Analysis address	ftoscano.utb@analysis.orkund.com

## Sources included in the report

---

<b>SA</b>	<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO / richard contreras .docx</b> Document richard contreras .docx (D110833622) Submitted by: rcontreras@fafi.utb.edu.ec Receiver: fmorales.utb@analysis.orkund.com	 3
<b>SA</b>	<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO / estudio de caso fajardo.docx</b> Document estudio de caso fajardo.docx (D110810366) Submitted by: evelynf@fafi.utb.edu.ec Receiver: fmorales.utb@analysis.orkund.com	 1
<b>SA</b>	<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO / CASO DE ESTUDIO - SANDRA YULISSA GAIBOR MONSERRATE.docx</b> Document CASO DE ESTUDIO - SANDRA YULISSA GAIBOR MONSERRATE.docx (D110781210) Submitted by: sgaiborm@fafi.utb.edu.ec Receiver: fmorales.utb@analysis.orkund.com	 1
<b>SA</b>	<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO / CASO DE ESTUDIO QUEZADA.docx</b> Document CASO DE ESTUDIO QUEZADA.docx (D112723027) Submitted by: jequezada@fafi.utb.edu.ec Receiver: jmiranda.utb@analysis.orkund.com	 1
<b>SA</b>	<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO / POVEDA VILLALVA MARIUXI GLADYS.docx</b> Document POVEDA VILLALVA MARIUXI GLADYS.docx (D110778225) Submitted by: gpovedav@fafi.utb.edu.ec Receiver: fmorales.utb@analysis.orkund.com	 1