



ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

STRATEGIES FOR INSTITUTIONAL STRENGTHENING

Esther Brigitte Castellanos Espinoza¹

1 - Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador

1. Email: esther.castellanose@ug.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7181-5096>

Recibido: 23/07/2023 Aceptado: 21/09/2023

Para Citar: Castellanos Espinoza, E. B. (2023). Estrategias para el Fortalecimiento Institucional. Revista Publicando, 10(40), 28-48. <https://doi.org/10.51528/rp.vol10.id2395>

Resumen:

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar cuales son los factores que han ocasionado que Presto tenga un nivel de ingresos bajo en los últimos 3 años para la creación de estrategias a partir de la matriz FODA que permitan lograr un fortalecimiento institucional de la compañía. Para efectos de este estudio se aplicó un enfoque cualitativo, el tipo de investigación es el descriptivo con un diseño narrativo, para lo cual se entrevistó al Gerente General y realizó una observación directa no participativa durante 20 días al personal en horario laboral. Los resultados arrojaron que existen dos grandes problemas, el marketing y los costos elevados, para lo cual se deben aplicar las estrategias planteadas.

Palabras clave: Matriz FODA, estrategias, fortalecimiento institucional, marketing, ingresos.

Abstract:

The objective of this research work is to identify the factors that have caused Presto to have a low level of income in the last three years in order to create strategies based on the SWOT matrix to achieve an institutional strengthening of the company. For the purposes of this study, a qualitative approach was applied. The type of research is descriptive with a narrative design, for which the General Manager was interviewed, and a non-participatory direct observation was made for 20 days to the personnel during working hours. The results showed that there are two major problems, marketing and high costs, for which the strategies proposed should be applied.

Keywords: SWOT matrix, strategies, institutional strengthening, marketing, income.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas deben tener claro que vivimos en un mundo globalizado y de constante cambio, pues el desarrollo de nuevas tecnologías y el perfil de los consumidores se van adaptando a las nuevas tendencias que nacen a partir de la influencia de pequeños grupos que incentivan a que el resto de las personas desarrollen nuevas formas de comportamientos, necesidades y deseos, dando origen a nuevos productos y servicios.

Así también, situaciones como una pandemia a nivel mundial, causada por el COVID-19, influye mucho en el comportamiento de los consumidores, pues dado al confinamiento y a las restricciones de circulación y movilidad humana que hubo durante los pasados meses para evitar la propagación de este virus, la economía de todos los países se vio afectada, unos en mayor escala que otros. Aun así, se abrieron nuevas oportunidades de negocios y el comercio electrónico fue una opción para los negocios que no podían realizar sus ventas de manera presencial, este alcanzó ventas de “26,7 billones de dólares a nivel global en 2019, un aumento del 4% con respecto a 2018, según las últimas estimaciones disponibles. La cifra incluye las ventas de empresa a empresa (B2B) y de empresa a consumidor (B2C)” (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), 2021).

En el Ecuador, según un estudio realizado por la Universidad Espítitu Santo (2019) indica que las ventas ecommerce del 2018 fueron de \$1.325 millones de dólares y para el 2019 alcanzaron los \$1.648 millones de dólares, representado un incremento del 24%. Esto representa un pronóstico positivo para este sector, pues se estima un incremento en ventas que se seguirá manteniendo para los años venideros.

Es así como, una organización debe estar preparada para enfrentar los obstáculos que se presenten y aprovechar las nuevas oportunidades que el mercado pueda ofrecer, para lo cual es de suma importancia conocer la situación interna de la empresa y el entorno en que se desenvuelve esta.

El análisis interno involucra evaluar el interior de la empresa identificando sus fortalezas y debilidades, “los puntos fuertes son rubros en los que el negocio tiene una superioridad frente a sus competidores; en tanto, los aspectos débiles son aquellos en los que la empresa es vulnerable frente a la competencia o las amenazas del entorno” (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2018).

En cuanto al entorno, Arano et al., (2012) indican que “es infinito e incluye todo lo que está fuera de la organización; así, las estrategias en las empresas no surgen de la nada. Y deben responder al entorno del negocio en que se encuentre inmersa la empresa”. Para evaluar los factores, tantos internos como externos, es indispensable el uso de herramientas que permitan realizar un análisis sobre los componentes, procesos y estructura con la que cuenta la empresa y el entorno en que esta se desenvuelve, por ello usaremos el análisis PESTEL, el modelo CANVAS, la cadena de valor y por último la matriz FODA.

Análisis PESTEL

El PESTEL es una herramienta que permite realizar un análisis estratégico sobre el entorno que rodea a una organización. Además, “facilita el entendimiento del contexto en el que la organización va a operar, ayudando a comprender las evoluciones de los mercados en los que se mueve la empresa, así como las dificultades y los retos a los que se puede enfrentar” (Pérez, 2019, p. 13). El presente autor, también indica que esta herramienta es bastante flexible, ya que funciona para cualquier tipo de empresa, sin importar el tamaño o el sector en el que se encuentren.



De igual manera, Amador (2022) indica que “el resultado servirá para identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar una matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos y un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA” (p. 1).

El presente análisis evalúa los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos o ambientales y Legales en el que la empresa se encuentra inmersa. Por su parte, la empresa de consultoría y análisis VECDIS (2021) detalla estos factores indicando lo siguiente:

- **Políticos:** este factor determina la medida en que un gobierno puede influir en la economía o en una determinada industria. Por ejemplo, un gobierno puede imponer un nuevo impuesto o tasa debido al cual podrían cambiar las estructuras de generación de ingresos de las organizaciones. Los factores políticos incluyen políticas fiscales o aranceles comerciales que un gobierno puede imponer durante el año fiscal y que puede afectar el entorno empresarial.
- **Económicos:** este factor determina el desempeño de una economía, y cómo ésta impacta directamente a una organización analizando los efectos que puede tener a largo plazo. Por ejemplo, un aumento en la tasa de inflación de cualquier economía afectaría la forma en que las empresas ponen precio a sus productos y servicios. Por otra parte, afectaría al poder adquisitivo de un consumidor y cambiaría los modelos de oferta / demanda. Los factores económicos incluyen la tasa de inflación, las tasas de interés, las tasas de cambio de divisas, los patrones de crecimiento económico, etc.
- **Sociales:** los factores sociales o socioculturales son aquellos que tienen que ver con la realidad social del

lugar dónde se ubica la empresa. En este caso, los estudios serán sociólogos. Ejemplo de ello son la movilidad social, estilo de vida, nivel educativo, religión, distribución de la renta, hábitos de consumo, entre otros.

- **Tecnológicos:** estos factores identifican aquellas innovaciones tecnológicas disruptivas que pueden afectar a las operaciones de la industria y el mercado de manera favorable o desfavorable. Esto se refiere a la automatización, la investigación y el desarrollo, o al de conocimiento tecnológico e innovación que posee un mercado determinado.
- **Ambientales:** estos factores incluyen todos aquellos que influye o está determinados por el entorno circundante. Este aspecto del PESTLE es crucial para ciertas industrias, particularmente el turismo, agricultura, etc. Los factores de un análisis ambiental empresarial incluyen, entre otros, el clima, el tiempo, la ubicación geográfica, los cambios globales en el clima, la contaminación del agua, la gestión de residuos, etc.
- **Legales:** estos factores tienen una doble vertiente. Existen ciertas leyes que afectan el entorno empresarial en un determinado país, mientras que hay ciertas políticas que las empresas mantienen por sí mismas. El análisis legal tiene en cuenta estos dos ángulos para posteriormente trazar una serie de estrategias determinadas derivadas de legislaciones concretas. Por ejemplo, leyes del consumidor, estándares de seguridad, leyes laborales, etc. (pp. 4-5).

Modelo CANVAS

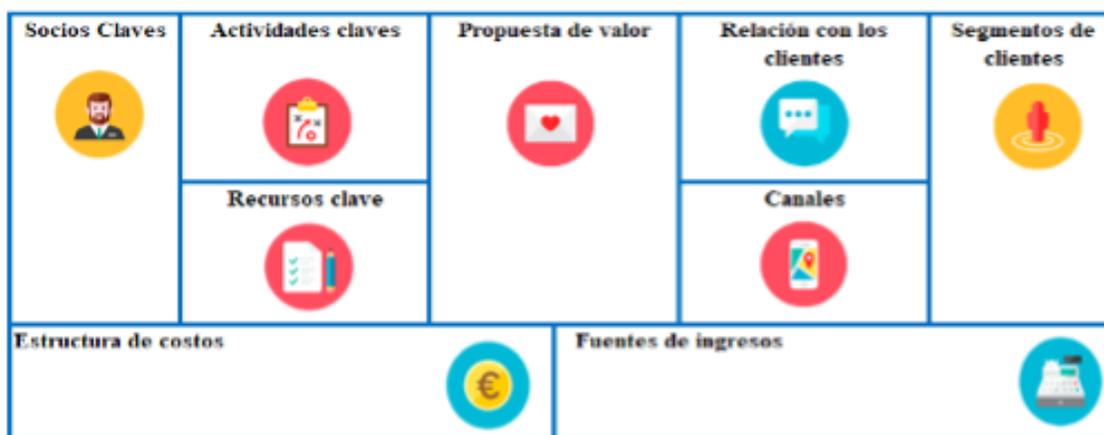
El modelo CANVAS es una herramienta de análisis simplificada que ayuda a desarrollar un modelo de negocio de forma dinámica. Este modelo, creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro

“Generación de modelos de negocio”, cuenta con 9 bloques en los cuales se describirá el modelo de negocio, para de esta forma conocer como la empresa consigue sus ingresos. (Programa Avanza, 2017)

De igual manera, según el órgano colegiado Junta de Extremadura (2012) indica que es una “herramienta sencilla, inmediata y gratuita, que tiene como objetivo

fomentar una reflexión profunda (por parte de la persona emprendedora o la empresa) acerca del valor real que el producto/servicio ofrecerá a la clientela” (p. 20). El autor también aclara, que si bien es cierto que la herramienta solo es útil durante la búsqueda del modelo del negocio más no en su ejecución, al aplicarla sobre el desarrollo de este nos ayudará a tener un exhaustivo análisis sobre el negocio.

Figura 1. Modelo CANVAS



Nota. La figura muestra los 9 bloques que contiene el modelo Canvas. Fuente: Vázquez (2016).

Por su parte, Ferreira (2015) nos detalla los 9 bloques del modelo CANVAS, indicando lo siguiente:

1. **Segmentos de mercado:** Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado. Se debe segmentar para conocer el nicho y oportunidades del negocio.
2. **Propuestas de valor:** busca resolver el problema del cliente, definir los elementos diferenciadores de la competencia. Debe existir una correspondencia entre la propuesta de valor y el segmento de clientes, esto lleva a entender y dimensionar el PMV. No se debe sesgar con la idea de negocio, no en términos de producto sino de la solución.
3. **Canales:** ¿cómo se comunica la compañía con los segmentos para entregar valor? Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
4. **Relaciones con clientes:** las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
5. **Fuentes de ingresos:** las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Se deben determinar las fuentes de ingresos tanto operacionales como no operacionales.



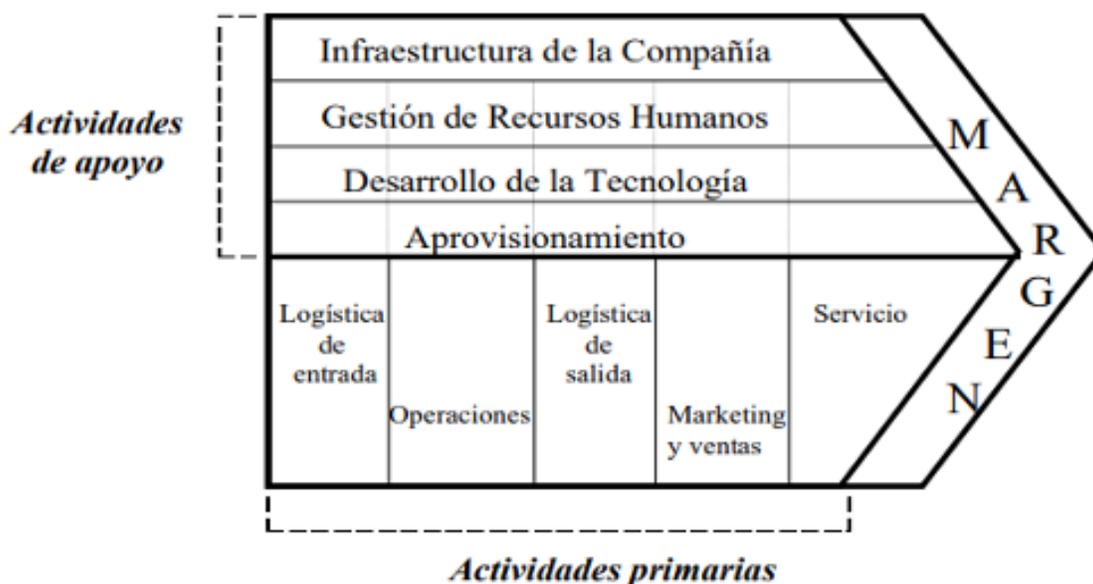
6. **Recursos clave:** reconocer los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial
7. **Actividades clave:** ¿qué es lo fundamental para que el modelo funcione?. Alcanzar los objetivos del negocio requiere de una serie de actividades clave.
8. **Asociaciones clave:** ¿qué tipo de socios se requiere? Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. En otras palabras, definir las estrategias de networking con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.
9. **Estructura de costes:** Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. Se puede hablar de tipologías del costo, por ejemplo costos directos e indirectos, fijos y variables.

Se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes como precios de venta. (pp. 15-16)

Cadena de valor de Michael Porter

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que facilita el conocimiento, de manera dinámica e interactiva, de cuál es la estrategia de una empresa. Este instrumento ayuda a realizar un análisis interno de las fortalezas y debilidades de una empresa desde una perspectiva estratégica, ayudando a tener un panorama más claro a la hora de elaborar la Matriz FODA. En esencia, la aplicación de la cadena de valor nos ayudará a determinar los orígenes de la ventaja competitiva de una empresa, a través de la disociación metodológica del conjunto de actividades de una empresa (Garralda, 2013).

Figura 2. Cadena de valor



Nota. La figura muestra los componentes que integran la cadena de valor. Fuente: Garralda (2013).



Por su parte, Quintero y Sánchez (2006) indica que los elementos que componen la cadena de valor son los siguientes:

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de posventa.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

De igual manera, en un informe emitido por la Fundación Pública Andaluza Andalucía Emprende (2019), detalla las actividades primarias y las actividades de soporte, indicando lo siguiente:

Actividades primarias:

- **Logística Interna:** comprende las operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- **Operaciones-Producción:** se trata de actividades relacionadas con la transformación de las materias primas en el producto final (fabricación, mantenimiento de equipo, etc.)
- **Logística Externa:** almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- **Ventas y Marketing:** actividades encaminadas a proporcionar un medio por el cual los clientes pueden comprar el producto o servicio e inducirlos a hacerlo.

- **Servicio Posventa y Mantenimiento:** actividades relacionadas con la prestación de servicios para mantener y realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.

Actividades de apoyo:

- **Infraestructura:** operaciones de apoyo a toda la empresa, y no a actividades individuales, como por ejemplo planificación, aspectos legales, contabilidad, finanzas, etc.
- **Investigación, Desarrollo y Diseño:** cada actividad generadora de valor representa tecnología, ya sea a través de conocimientos ("know-how"), procedimientos o a través de la tecnología dentro del proceso.
- **Recursos Humanos:** son actividades implicadas en la búsqueda, contratación, formación y desarrollo de todo el personal de la empresa.
- **Abastecimiento:** se refiere a la función de compra de materias primas utilizadas en la cadena de valor, no a materias primas compradas en sí. (pp. 6-7).

Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta para la planificación estratégica dentro de cualquier organización, la cual, mediante su implementación, nos da una guía del estado interno y el entorno en el que está involucrada esta. En dónde, se identifican las "fortalezas y debilidades que constituyen factores internos y que su cambio únicamente es responsabilidad de la organización, así también las oportunidades y amenazas que componen aquellos factores externos a la organización, mismos que dependen de las tendencias del entorno para su cambio" (Oña y Vega, 2018, p. 438).



De igual manera, López y Cano (2013) se enfocan principalmente “al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo” (p. 89).

De una manera más específica se dice que, las fortalezas son las capacidades particulares y recursos que la organización posee; las oportunidades son los elementos que afectan de manera positiva y se encuentran en el entorno dónde está involucrada la empresa; las debilidades son los elementos o factores que ponen en desventaja a la empresa frente a la competencia; por último, las amenazas son situaciones del entorno que atentan contra la estabilidad de una organización. (ObGin, 2019)

Una vez se haya realizado el listado de los componentes que comprenden la matriz FODA, para concretar el análisis con el establecimiento de estrategias que ayuden a reconocer y aprovechar los factores internos y externos para obtener una ventaja competitiva, es indispensable el uso de la matriz MAFE, la cual propone el desarrollo de cuatro tipo estrategias que, según Ponce (2007) son las siguientes:

- **Estrategias FO:** Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- **Estrategias DO:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- **Estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- **Estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar

las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación (p. 121).

De esta manera, a través de las herramientas antes mencionada, se pretende realizar un análisis exhaustivo del *e-commerce* Presto; el cual se dedica a la venta de productos y accesorios electrónicos, entre otros y que, desde su apertura en el año 2019, no ha podido estabilizarse como es debido, pues según sus reportes en los estados financieros ha presentado pérdida en sus ejercicios económicos año a año por sus bajas ventas y su liquidez solo se ha mantenido gracias al aporte de los socios.

Este análisis tiene el objetivo de examinar e identificar cuáles son los factores que influyen en los bajos ingresos que ha tenido la empresa, y poder crear estrategias a través de la matriz FODA que ayuden a subsanar los problemas y fortalecer aún más su gestión, contrarrestando las amenazas y aprovechando las oportunidades de su entorno, logrando así un fortalecimiento institucional en la compañía.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para la elaboración del presente estudio es necesario establecer una estructura apropiada para recopilar, organizar, analizar y seleccionar los datos adecuados para un correcto desarrollo de este, por lo cual el tipo de investigación, el enfoque, el diseño y los instrumentos o técnicas deben ir acorde a la necesidad y alcance que se quiere lograr con esta investigación. Es así como, se aplicó un enfoque cualitativo, que según Escudero y Cortez (2018) lo definen como:

Una categoría de diseños de investigación que permite recoger descripciones a través de la aplicación de técnicas e instrumentos como observación y la entrevista, a fin de obtener información en forma de narraciones,



grabaciones, notas de campo, registros escritos, transcripciones de audio y video, fotografías, entre otros (pp. 44-45).

Este enfoque nos permitió tener una visión más clara de la empresa y nos ayudó a entender la problemática que esta enfrenta. El tipo de investigación aplicado es el descriptivo, en el cual el “objetivo principal es recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones de las personas, agentes e instituciones de los procesos sociales” (Nicomedes, 2018, p. 2). Siendo el diseño de la investigación de tipo narrativo, en el cual Salgado (2007) indica que “el investigador recolecta datos sobre las historias de vida y experiencias de determinadas personas para describirlas y analizarlas. Son de interés las personas en sí misma y su entorno” (pp. 72-73). Así también se usaron las siguientes técnicas de investigación:

- **Entrevista:** colleva 10 preguntas estructuradas previamente dirigidas al gerente general de la empresa y que están relacionadas en el campo del emprendimiento, modelo de negocio, empleo y pandemia, esta técnica nos permitió entender de mejor manera el contexto en el que se desarrolló la empresa y a tener una idea más clara de su situación.
- **Observación directa no participativa:** con el permiso del Gerente General, se pudo acceder durante 20 días en horario laborable a las oficinas administrativas de Presto, lo cual nos permitió ahondar en el análisis de sus actividades operativas y administrativas, permitiéndonos captar cómo es el desenvolvimiento de la empresa y la gestión que esta conlleva.

Es así que, con el uso de las ya mencionadas técnicas y herramientas de investigación se pudo realizar el análisis PESTEL la aplicación del modelo CANVA, la cadena de valor y la estructuración de la matriz FODA para

finalmente lograr realizar las estrategias de crecimiento, de defensa, de refuerzo y de retiro en dicha matriz.

RESULTADOS

Entrevista

A continuación, se presenta la información esencial del emprendimiento. Es importante mencionar que este emprendimiento cuenta con los permisos legales para realizar sus actividades, lo que hace que sea un negocio formal antes las instituciones competentes. El fin de esta entrevista es conocer la motivación y experiencia de las personas que han decidido emprender de manera formal, dado el contexto de la crisis sanitaria y la falta de empleo en el país, así como también obtener información que nos ayude a realizar las respectivas matrices de análisis estratégico del presente negocio.

- **Entrevistado:** Ing. Mario Andrés Miranda Guatumillo.
- **Nombre del emprendimiento:** Presto.
- **RUC:** 0993204110001.
- **Ubicación de la oficina administrativa:** Calle Carchi #703 entre Av. 9 de Octubre y Primero de Mayo, C.C. Boutique Boulevard, Oficina 16, Planta Alta.
- **Tiempo en el mercado:** 3 años.
- **Modelo de negocio:** E-commerce
- **Página web:** www.my-presto.com

¿Cómo surgió la idea Presto?

La idea comenzó a inicios del año 2019, cuando un grupo de compañeros y una docente de la universidad en la que estudié nos reunimos con la idea de empezar un negocio, el cual en ese momento no sabíamos de que se iba a tratar ni mucho menos su nombre. Al principio queríamos hacer un restaurante, pero en el transcurso de nuestras conversaciones, las cuales era dos veces por



semana en diferentes cafeterías, nos dimos cuenta de que ya había muchos negocios en el mercado de ese tipo, fue entonces que quisimos ver hacia el futuro, creando un negocio que no estaba lo suficientemente explotado en el Ecuador en ese entonces y que posteriormente se iba a convertir en nuestra actividad principal. Así es como nació Presto, un e-commerce de la ciudad de Guayaquil que de a poco se ha introducido en el mercado a través de la innovación y las buenas prácticas empresariales.

¿Cuáles fueron los motivos para iniciar el proceso de emprender Presto?

El principal motivo es que vimos una oportunidad en el mercado, pues si bien es cierto que había algunos e-commerce, la mayoría de ellos también contaban con tiendas físicas, esto hacía que todos los esfuerzos de venta estaban dirigidos a los locales físicos, mientras que la atención y proceso de venta mediante sus plataformas digitales eran ineficientes, tardaban más de lo debido y en algunos casos los tiempos de entrega también eran lentos. Por aquello, creamos un negocio 100% online, dónde el cliente puede realizar su compra de una manera ágil y eficiente, mediante una página web intuitiva y que le notifica cuando su pedido fue aceptado, despachado y entregado mediante el enlace que le enviamos a su correo.

¿A qué se dedica Presto en el mercado?

Se dedica a las ventas on-line, en su mayoría a clientes finales, a través de su plataforma web www.my-presto.com y también mediante nuestras redes sociales.

¿Cuáles han sido las barreras antes, durante y después de implementar Presto?

Presto lanzó su página en agosto del 2019, antes y durante la creación de Presto, hubo dos eventos externos que hicieron que nuestro negocio no pueda dar el máximo potencial durante un tiempo e hicieron que ventas fueron muy bajas, casi nulas; estos eventos fueron las manifestaciones ocurridas en octubre de 2019 y la crisis sanitaria COVID-2019. No obstante, durante ese tiempo

seguimos trabajando para mejorar aún más nuestra página, dándole un mejor aspecto que la versión de agosto y creando nuevos módulos de fidelización, como por ejemplo el sistema de puntos acumulativos, PrestoPoints, entre otros. Es así, que salimos con una versión renovada al mercado en octubre del 2020. Una vez que el negocio estaba nuevamente en el mercado, sabíamos que, al ser un modelo de negocio que no contaba con tienda física, nos enfrentamos con la desconfianza que tienen la mayoría de las personas, que eran las compras en línea. Por tal motivo, se realizaron grandes campañas de penetración de marca con Influencers y personas del medio, esto con el fin de que la gente se sienta cómoda y segura con el emprendimiento, y que los productos que adquiriera a través de nosotros lleguen sin problemas.

¿Cuántas personas trabajan actualmente en Presto?

Actualmente 5 personas trabajan en Presto, de los cuales, 3 son Ingenieros Comerciales, 1 Ingeniera en Marketing y un Lic. Administración de empresas. Esto es bueno desde el punto de vista que estamos aplicando los conocimientos vistos en la Universidad, y nos comprometemos a poner lo mejor de cada uno con respecto a las actividades que se realizan en Presto.

¿Desde que inició Presto, en promedio, cuánto genera el negocio en ingresos?

En promedio Presto tiene ingresos de entre \$1000 a \$1.300 mensuales.

¿Desde que inició Presto, en promedio, cuánto genera el negocio en costos y gastos?

Aproximadamente entre \$900 a \$1200 mensuales.

¿La pandemia fue un aspecto negativo o positivo en su negocio, y por qué?

Para nosotros fue negativo, dado que en febrero aún estábamos en contacto con la mayoría de los proveedores para la introducción de los productos en nuestra página web, y para ese tiempo contábamos con poco inventario y la variedad de productos era muy limitada, haciendo poco



atractiva nuestra página web. Cuando llegó la pandemia, los negocios se cerraron y el país entró en un estado de excepción, en el cual los primeros meses no se podía ni siquiera vender; posterior a eso, cuando ya permitieron la actividad comercial con demasiadas restricciones de por medio, algunos de los proveedores habían quebrado y ya no podían abastecernos con sus productos, por lo que se comenzó a buscar nuevos proveedores, pero perdimos bastante tiempo de actividad comercial en ello.

¿Desde que asumió la responsabilidad de Presto, cuáles serían las diferencias entre trabajar en un negocio ya establecido y un negocio que está en proceso de crecimiento?

La principal diferencia es la organización y división del trabajo, pues en una empresa ya establecida uno por lo general realiza su trabajo y listo, pero en un emprendimiento a uno le toca hacer de todo un poco y hasta más, además que el

equipo y las herramientas son muy limitadas. Aun así, en un emprendimiento las personas que están incluidas en ello están muy comprometidas con su trabajo, haciendo que la calidad del talento humano sea mejor y eso ayuda a que el negocio crezca de una forma eficiente.

¿Qué consideraciones recomendaría para que los emprendimientos formales se mantengan en el mercado?

Lo principal es el talento humano, que las personas con la que se inicie el negocio tengan el mismo objetivo y las mismas ganas de crecer, todos deben tener un pensamiento centrado y crítico para resistir los tropiezos y cambios que se van dando en el camino y así poder encontrar la mejor manera para solucionar los problemas de manera eficiente.

MATRICES DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO *Matriz PESTEL*

Tabla 1. *Análisis de la matriz PESTEL*

Político	Oportunidad	Amenaza
Derechos del consumidor en torno a la calidad de los productos	✓	
Impulso hacia el desarrollo de la matriz productiva	✓	
Ley del comercio electrónico	✓	
Inestabilidad política		✓
Corrupción		✓
El software y la tecnología como sectores clave del desarrollo en el Plan Nacional de Desarrollo	✓	
Inexistencia de Subsidios o exenciones tributarias para las TIC's		✓
Regulaciones gubernamentales en torno a la importación y exportación	✓	
Ley del 4x4 en las importaciones		✓
Estrategia de Ecuador 2.0 con impulso al desarrollo de las TIC's	✓	
Impulso del gobierno para reducir la brecha digital existente	✓	
Estrategia nacional del comercio electrónico por parte del gobierno en el año 2020	✓	



Económico	Oportunidad	Amenaza
Crecimiento de la economía ecuatoriana en un 3.8%, 1er trimestre del 2021 vs 1er trimestre 2022 (BCE, 2022)	✓	
Banco Mundial proyecta crecimiento de 3.1% del Producto Interno Bruto (PIB) para el 2023 (El Universo, 2022)	✓	
Relación Deuda/PIB al 31 de mayo del 2022 de 54,12% frente a 59,15% en noviembre del 2021 (MEF, 2022)	✓	
Un crecimiento interanual del comercio en 7% (BCE, 2022)	✓	
El Índice de Precios al Consumidor (IPC) se elevó y se ubicó en 4.23% en jun-2022 vs jun-2021 (INEC, 2022)		✓
Las ventas e-commerce en el 2019 aumentaron un 24% frente al 2018, llegando a los 1.648 millones de dólares (CECE, 2020)	✓	
Leve reducción de 8,12% entre ago-2021 vs ago-2022 de la tasa activa efectiva referencial para créditos productivos PYMES (BCE, 2022)	✓	
Social	Oportunidad	Amenaza
Reducción del índice de pobreza por ingreso de jun-2021 a jun-2022 en un 22,26% (INEC, 2022)	✓	
Reducción en el coeficiente de GINI de 0,493 en jun-2021 a 0,453 a jun-2022 (INEC, 2022)	✓	
La canasta básica familiar fue de \$735,15 en mayo del 2022 y el ingreso promedio en los hogares fue de \$793,33 (Primicias, 2022)		✓
La tasa de desempleo en jun-2022 fue de 4% frente a jun-2021 que fue de 5.1%, significando una reducción del 21,57% (INEC, 2022)	✓	
Incremento promedio del 10% en la frecuencia de las compras online después de la pandemia (CECE, 2020)	✓	
El 44% de las personas que compran online prefieren comprar por aplicaciones móviles y el 49% por mensajería instantánea (CECE, 2020)		✓
El 67% de las compras online es de alimentos y bebidas no alcohólicas y solo un 19% es destinado a tecnología, computadores o electrodomésticos (CECE, 2020)		✓
El 32% de las personas que compran online prefieren pagar con tarjeta de crédito y el 29% prefiere pagar en efectivo al momento de realizar una compra online (CECE, 2020)	✓	
El 47% de los ecuatorianos aún no compran por medios electrónicos por miedo a ser engañado (CECE, 2018) (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2018)		✓
El 52% de los ecuatorianos aún no compran por medios electrónicos por desconfianza en el pago (CECE, 2018)		✓
El 59% de los ecuatorianos aún no compran por medios electrónicos por miedo a entregar información personal (CECE, 2018)		✓
El 68% de los ecuatorianos aún no compran por medios electrónicos porque prefieren ver físicamente lo que compran (CECE, 2018)		✓
Tecnológico	Oportunidad	Amenaza
Desarrollo de soluciones informáticas para mejorar el servicio en el Ecuador	✓	
Desarrollo de los canales de distribución on-line	✓	
Crecimiento y desarrollo del internet	✓	
Los servicios de Courier están mejorando sus soluciones logísticas a nivel tecnológico	✓	



El 88.4% de los ecuatorianos disponen de un smartphone y el 75,6% son usuarios de internet (Yi Min Shum, 2022)	✓	
Las pasarelas de pagos brindan la fácil integración de sus módulos de pagos a las páginas web de los comercios electrónicos	✓	
Altos costos en los productos y soluciones tecnológicas para los e-commerce		✓
El 53% de a empresas han ido escalando su negocio hacia lo digital para aumentar su presencia en el mercado		✓
Ecológico	Oportunidad	Amenaza
Consumo eficiente de la energía eléctrica	✓	
Nuevas pandemias y rebrotes del COVID		✓
Uso de productos reciclables y amigables con el medio ambiente	✓	
Correcto tratamiento de los productos electrónicos que han cumplido su vida útil o ya no funcionan	✓	
Legal	Oportunidad	Amenaza
Regulación de los delitos informáticos	✓	
Regulación del comercio electrónico, firmas electrónicas y mensajes de datos	✓	
Ley Orgánica de defensa al consumidor	✓	

Nota: Elaboración de autor

Modelo CANVAS

Socios claves: Presto se encuentra aliado con un distribuidor clave de productos tecnológicos en el Ecuador, el cual le proporciona, el 70% de su catálogo y lo puede adquirir sin una cantidad mínima de compra a un precio mayorista; además, se lo entrega en la dirección que la empresa especifique y le notifica con días de anticipación las promociones que obtendrá por una determinada compra de productos. Así también trabaja con Servientrega como su único Courier aliado para los envíos de todos sus pedidos, ya que esta empresa cuenta con la mejor logística y los mejores tiempos de entrega a nivel nacional.

Actividades claves: La empresa se enfoca por que el producto del cliente llegue en un máximo de 48 horas una vez haya realizado el pago, se centra también en brindarle la mejor atención por medio de los canales electrónicos con la que esta cuenta, brindándole soluciones a cualquier

inconveniente que haya tenido o si desea aplicar la garantía de un producto, lo cual se lo realiza de la manera más eficiente posible y sin ningún tipo de recargo adicional por el cambio o devolución de este. Los datos e información que el cliente proporcione por cualquiera de los canales de ventas serán confidencial y tratada de acuerdo con las políticas internas de la empresa.

Propuesta de valor: La página de Presto se ha realizado con un aspecto visual cómodo para el cliente, de fácil acceso a las categorías principales en el home y un menú desplegable para las demás categorías, se ha implementado los PrestoPoints para fidelizar a los clientes, otorgándoles puntos por sus compras que luego podrá canjear por productos, los precios que se manejan son, en su mayoría, más bajos que en el mercado físico y los tiempos de entrega en promedios son entre las 24 a 48 horas de realizar el pago.



Relación con los clientes: Se ha identificado que a pesar de todos los esfuerzos que se realizan, la empresa le cuesta establecer una relación con sus clientes, pues en las estrategias de marketing que han aplicado para poder vender sus productos, han sido muy costosas e ineficientes desde un punto de vista económico, pues si bien es cierto que con estas estrategias se han dado a conocer, la relación de conversión por lo general es negativa, ya que han llegado a gastar más de mil dólares en una campaña y solo han podido vender aproximadamente \$500 a \$600.

Segmentos de clientes: Se ha identificado que el segmento de clientes de Presto, son en su mayoría hombres, entre los 24 a 34 años, con un poder adquisitivo medio-bajo, que prefieren la tecnología y los productos de electrónica. Además, la mayoría de las ventas son efectuadas fuera de la ciudad de residencia del negocio, pues cantones, entre urbanos y rurales de la región sierra son los que más adquieren los productos.

Recursos claves: Los recursos claves que se han identificado son: el aporte de los socios para financiar las estrategias de marketing y las soluciones tecnológicas que requiere la empresa y la página web y redes sociales de la misma, pues estas son de vital importancia para que el negocio pueda continuar en el mercado.

Canales: Presto solo utiliza las pautas y campañas de marketing por redes sociales para llegar a sus clientes, y establece contacto mediante su página web y sus redes sociales.

Estructura de costos: Los principales costos que afectan a la empresa son: las campañas de marketing por medio de redes sociales, la actualización e implementación de nuevos módulos a la página web, la adquisición de materiales e insumos para el envío de los pedidos y el alquiler de la oficina administrativa para las operaciones del día a día.

Fuentes de ingresos: Los ingresos provienen de la venta de los productos que oferta el comercio, los cuales en su mayoría pagan por medio de transferencias o depósitos bancarios, en segundo lugar, está las tarjetas de crédito y débito y por último un pequeño porcentaje utiliza la opción de PayPhone, todas estas opciones están integradas a la página web de la empresa. Se ha analizado también que un número considerable desea realizar pagos contra entrega o acordar en un punto intermedio para pagar en efectivo, la empresa no cuenta con esta última opción.

Cadena de valor

Actividades Primarias

Logística interna: Cuando se realiza el respectivo aprovisionamiento del inventario, la mercadería llega a la bodega y el personal encargado la recibe y la ordena según lo establecido. Cuando es una compra para venta inmediata, en cambio, dicho personal se dirige a las bodegas del distribuidor para retirar el producto que ya fue previamente pagado mediante el uso del sistema financiero, cabe mencionar que la distancia promedio entre la empresa y los distribuidores es relativamente cerca, aproximadamente 15 minutos. En el caso de las cajas, cintas rotuladas y demás insumos de embalaje, cuando existen menos de 25 unidades, se realiza el respectivo pedido y este llega en un promedio de 3 días laborables a la bodega de la empresa, las cuales son correctamente clasificadas y apiladas.

Operaciones: Presto es una empresa comercial, no industrial manufacturera, por lo cual trabaja solamente con productos ya elaborados y solo se encarga de su adquisición y comercialización. Es así que, cuando un cliente realiza una compra por cualquiera de los canales de venta, el personal encargado verifica el pedido, los datos y que el pago se haya realizado de manera exitosa, si todo



está bien se procede con el despacho y se le notifica al cliente que su pedido fue enviado.

Logística externa: Una vez en bodega se haya recibido la notificación de despacho, el personal encargado primero revisa si se cuenta o no con el stock físico, en caso de que no esté, realiza la respectiva compra de acuerdo al modelo y cantidad solicitada por el cliente, lo retira y procede a embalar mediante las reglas ya establecidas el o los productos en las cajas rotuladas, una vez finiquitado este proceso, imprime la etiqueta que contiene los datos de la empresa y del cliente y la pega en la respectiva caja, para luego dirigirse a Servientrega y poder despachar el producto, una vez tenga la guía, procede a enviar la imagen de esta a la persona encargada de establecer contacto con el cliente.

Marketing y ventas: La empresa cuenta con dos canales de ventas, primero su página web, el cual dispone de tres formas de pago: depósitos o transferencias, tarjeta de débito o crédito y Payphone; y segundo las redes sociales, en las cuales el método de pago solo es mediante transferencia o depósito bancario, el personal encargado está en constante monitoreo de estos medios para poder atender y dar la orden de despacho a tiempo de los pedidos de los clientes. Cabe destacar, que la empresa realiza todos sus esfuerzos de marketing para que las personas en su mayoría adquieran sus productos por medio de la página, de forma automática, pero esto no se cumple, pues 8 de cada 10 ventas se realizan por medio de WhatsApp. La publicidad solo se la realiza por pautas a través de redes sociales, anteriormente se contrataban Influencers, pero dejaron de hacerlo porque era muy costoso y la conversión de ventas era demasiado baja.

Servicios posventas: Se ha identificado que el único servicio posventa con el que cuenta la empresa son los cambios o devoluciones hacia el cliente cuando el producto cuenta con un desperfecto de fábrica, para lo

cual la empresa trata de gestionar este proceso lo más rápido posible. Es así que, cuando el cliente se comunica con Presto por cualquiera de sus canales, la empresa primero realiza un soporte técnico por medio de videollamada para verificar que el producto en realidad presenta el problema que el cliente manifiesta, si es así, se le solicita que envíe el producto, una vez recibido el producto, este es enviado al distribuidor para que lo revise y nos verifique que la garantía es válida, una vez nos cambie el producto por uno nuevo, este se lo envía al cliente y se le procede también a realizar una transferencia por el valor que gastó enviándonos el producto, este proceso tiene un promedio de tiempo de gestión de entre 3 a 5 días.

Actividades de soporte

Aprovisionamiento: Del catálogo que muestra Presto en su página web, aproximadamente entre un 5% a 10% cuenta con el stock físico, el resto de los productos están aún en manos de los proveedores, el cual es un número muy limitado del que dispone en la actualidad, cuando un cliente desea adquirir un producto que la empresa no cuenta con stock físico, se realiza el proceso de compra con el distribuidor para luego ser enviado al cliente. Para controlar el stock de los productos que posee el distribuidor, ellos brindaron un acceso que permite observar en tiempo real su inventario a través de una página web. La empresa también adquiere cajas y cintas rotuladas con su logo y otros insumos de embalaje, para lo cual trabaja con una empresa de Quito que le ayuda con la elaboración de estas, realizando nuevos pedidos cuando existen menos de 25 unidades por material.

Desarrollo tecnológico: La empresa siempre está en constante desarrollo de su página web, actividad que se realiza a través de una empresa de marketing, para lo cual ha realizado integraciones con Servientrega, para que el cliente le llegue el número de guía a su correo y con un solo clic pueda acceder al tracking en la página de este, y la integración de los PrestoPoint, que es un sistema de



fidelización que detecta cuando el cliente supera los \$7 en cada compra para que en su cuenta se vayan acumulando los puntos canjeables.

Recursos humanos: Por el momento la empresa cuenta con 5 colaboradores que tienen actividades específicas dentro de la organización, no existen procesos de reclutamiento por el momento, pero se ha detectado que están en constante capacitación a través de la realización de cursos o seminarios que toman de forma individual dependiendo del área en que se desarrollan. Además, se ha establecido un ambiente laboral muy agradable, en donde todos los errores los convierten en aprendizajes y el buen desempeño es debidamente felicitado.

Infraestructura de la empresa: La empresa cuenta con una oficina administrativa y un pequeño espacio para

bodega, el financiamiento de las actividades viene directamente de los socios y las ventas, no se ha detectado préstamos con el sistema financiero. La contabilidad es realizada por el gerente de la compañía y la gestión y diseño de la página web es hecha por una empresa que oferta servicios de marketing, pero las pautas, campañas y demás estrategias de marketing es realizada por la Ingeniera en marketing y negociación comercial interna, la cual también se encarga de contactarse con los clientes por medio de las redes sociales junto al gerente de la empresa para la gestión de las ventas. Las finanzas son llevadas a cabo por un Ingeniero comercial. La compra del inventario es realizada por el Lcdo. en administración de empresas que es también el encargado de la logística para el envío de los productos.

Matriz FODA

Tabla 2. Análisis en la matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1: Una página web eficiente y agradable visualmente	O1: Iniciativas del gobierno en cuanto al desarrollo y uso de las TIC's
F2: Un equipo compacto y predispuesto con un espíritu emprendedor	O2: Leyes y regulaciones en cuanto al comercio electrónico
F3: Constante búsqueda en la innovación y fortalecimiento de la página web	O3: Proyecciones alentadoras sobre la economía del Ecuador
F4: Atención rápida y oportuna a través de los canales de venta	O4: Estimaciones positivas en cuanto al incremento del comercio electrónico
F5: Variedad y seguridad en los métodos de pagos	O5: Cambio positivo en el comportamiento del consumidor hacia las compras online
F6: Política interna definido para el tratamiento de los datos personales de los clientes	O6: Gran porcentaje de los ecuatorianos usan smartphones y son usuarios del internet
F7: Programas de fidelización mediante punto canjeables para clientes recurrentes	O7: Inclinação hacia las empresas ecológicamente responsables
F8: Buena relación con sus proveedores	O8: Preferencia por los comercios electrónicos que cuenten con pagos con tarjeta de crédito y débito
F9: Amplia variedad de productos electrónicos	O9: Gran porcentaje de las personas prefieren realizar sus compras por medio de mensajería instantánea y aplicaciones móviles
	O10: Gran porcentaje de las personas prefieren realizar sus compras por medio de aplicaciones móviles
	O11: Reducción en la tasa de intereses de los créditos productivos PYMES
	O12: Aumento de los proveedores de soluciones informáticas para los e-commerce



Debilidades	Amenazas
D1: Altos costos operativos y de ventas	A1: La inestabilidad política y corrupción puede provocar nuevos enfrentamientos y marchas que terminan deteriorando a la economía del país
D2: Stock físico limitado de los productos	A2: La ley del 4x4 incentiva a los ecuatorianos a adquirir sus productos fuera del país
D3: Campañas de marketing ineficientes	A3: Inflación de los productos y servicios
D4: Dependencia excesiva del aporte económico de los socios	A4: Priorización del consumo de productos y servicios de primera necesidad
D5: La liquidez de la empresa es muy baja	A5: Miedo a realizar compras online por temor a ser engañados
D6: No cuentan con una aplicación para Smartphones	A6: Miedo a realizar compras online por desconfianza en los métodos de pagos
D7: La empresa trabaja con una pequeña cantidad de proveedores	A7: Miedo de entregar información personal al momento de realizar una compra online
	A8: No adquieren sus productos de manera online porque prefieren verlo físicamente

Nota. Elaboración de autor

Estrategias en la matriz FODA

Estrategias de Crecimiento F.O.

F1, F2 y F3 - O1, O4, O5: Examinar los estudios de mercados en torno al comercio electrónico con el objetivo de determinar que nuevas necesidades tienen los consumidores y como estas pueden ser satisfechas y adaptadas a Presto, aprovechando las iniciativas gubernamentales y el desarrollo de este mercado.

F1, F2, F4, F5, F7, F9 - O5, O8, O9: Desarrollar campañas de marketing que promocionen los beneficios, la accesibilidad y la comodidad que brinda Presto a sus clientes.

F2, F3 - O7: Desarrollar estrategias que permitan el reciclaje eficiente de las cajas de embalaje que se usan y los productos electrónicos que ya no funcionan.

Estrategias de Defensa F.A.

F7, F8, F9 - A2, A3, A9: Establecer una reputación de precios bajos y buenos incentivos al cliente para que prefieran comprar en Presto, mediante la negociación con los proveedores en torno a sus precios de venta al por mayor y menor.

F1, F5, F6 - A5, A6, A7: Realizar una campaña publicitaria que tenga el objetivo de apaciguar el miedo que tienen las personas para comprar de forma online y que elijan comprar en Presto.

Estrategias de Refuerzo D.O.

D6 - O6, O9: Desarrollar una aplicación móvil de la página para que los clientes tengan otro canal adicional para adquirir sus productos.



D1, D2, D4, D7 - O1, O11, O12: Realizar un estudio para la reducción de los costos operativos y de aprovisionamiento, mediante la búsqueda de nuevos proveedores y considerar la necesidad de realizar un crédito productivo para el financiamiento de nuevas estrategias.

D3, D5, D6 - O3, O4, O12: Considerar fortalecer el personal de marketing o tercerizar por completo esta actividad, con el fin de implementar estrategias que permitan el aumento exitoso de las ventas del negocio, aprovechando los incentivos del gobierno y la financiación por medio del sistema financiero.

Estrategias de Retiro D.A.

D1, D4, D5 - A3: Considerar dejar de prescindir de ciertos costos como por ejemplo el alquiler de la oficina, ya que las actividades administrativas se pueden realizar de forma remota.

DISCUSIÓN

Presto es un pequeño comercio que está dando sus primeros pasos en el mercado ecuatoriano, analizando los datos obtenidos a partir de la entrevista podemos resaltar que en sus 3 años ha logrado mantenerse operando con dificultad y no ha contado con las herramientas suficientes para poder sobresalir y aprovechar las oportunidades que otros negocios dentro de esta misma industria si lo pudieron hacer por su nivel de preparación y permanencia en el mercado, ya que durante la pandemia, en dónde la transformación digital de los negocios físicos comenzaba a repuntar en las ventas, para Presto significó un estancamiento e incertidumbre en la realización de sus operaciones, debido a la falta de preparación, las limitaciones de recursos humanos, digitales y materiales y la carencia de una dirección estratégica clara en sus actividades; es así como, Rodríguez et al., (2020) afirma que para que un negocio alcance el

éxito deben contextualizarse dentro de la “versatilidad empresarial para responder a la exigencia de cambios que dependen mucho de algunos factores importantes como la disponibilidad de herramientas tecnológicas, la sinergia desarrollada en los equipos de trabajo y la discusión al cambio en su cultura organizacional” (p. 101). Características claras con las que el negocio en cuestión aún no contaba.

Por medio del análisis PESTEL se encontró que, si bien es cierto que el comercio electrónico no está del todo desarrollado dentro del país, este ya se encuentra regulado y cuenta con grandes oportunidades de crecimiento debido al cambio paulatino de las preferencias y el comportamiento del consumidor respecto a la realización de este tipo de transacciones, que por lo general son más rápidas cómodas y constantemente se buscan que sean más seguras. Los hallazgos detallados en el presente párrafo se afirman en lo expresado por Segura (2022) que indica que esta herramienta ayuda a la identificación y análisis de los principales factores externos en los cuales están inmersas las operaciones de una organización, con el objetivo de conseguir ser más competitiva y lograr una diferenciación y mejor posicionamiento en el mercado que opera.

Se utilizó el modelo CANVAS para realizar un exhaustivo análisis sobre el modelo del negocio, en el cual se encontró principalmente que la empresa cuenta con un limitado número de proveedores, altos costos de operación y adquisición de clientes, solo cuenta con un courier y las principales fuentes ingresos provienen del aporte de los socios y las ventas, entre otros aspectos destacamos las funcionalidades y la practicidad de la página así como también las promociones que esta proporciona a sus clientes más fieles. Así como lo menciona Carvajal (2018) esta herramienta busca mostrar la efectividad de la idea de negocio exaltando los aspectos más importantes dentro de



cada bloque de los nueve con los que cuenta, pues así, si no se lograra completar todos estos bloques, la idea simplemente pierde factibilidad. De esta manera, este modelo permitió evaluar e identificar aspectos internos importantes del manejo y operación de la empresa, mismo que pueden ser potencializados para lograr una mayor presencia en el mercado.

En cuanto a la cadena de valor, se pudo ahondar más en los aspectos internos de la organización, más detalladamente en los procesos operativos que esta realiza para su operación y funcionamiento, entre los que se destaca que tiene un flujo de adquisición y venta ya definido con tiempos relativamente promedios pero que pueden ser optimizados si se realiza un mayor aprovisionamiento de inventarios, ya que al contar con una cantidad limitada de estos, provoca una mayor demora en la entrega de su pedido al cliente ya que a este proceso se le sumaría los tiempos de adquisición del producto.

Por último, gracias a los resultados del entorno obtenidos a partir del análisis PESTEL y la identificación de los aspectos y procesos internos claves arrojados a partir de la aplicación del modelo CANVA y la cadena de valor, se determinaron aspectos esenciales de la matriz FODA junto con la aplicación de estrategias que permitan identificar, seleccionar y depurar los obstáculos que detengan el crecimiento de la empresa y saber aprovechar a través de las fortalezas las oportunidades que el entorno del mercado provee, situación que respalda Ponce (2007) que expresa que el FODA “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (p. 114).

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio, se pudo observar que Presto tiene dos problemas fundamentales que deben ser rápidamente subsanados: el primero, es el marketing y publicidad, pues como se indicaba en las estrategias de refuerzo, esta actividad debe ser fortalecida de forma interna o tercerizada a una empresa experta en este campo para que el nivel de ingresos producto de las ventas pueda aumentar. Se le debe dar gran importancia a esta parte de la compañía, ya que, al no contar con un local físico, dónde el cliente por lo general se siente más seguro al comprar, el marketing de un e-commerce, a través de sus pautas debe reflejar seguridad y confianza, que el cliente desde el momento que haga el primer contacto con la compañía sienta que su dinero e información estarán seguros y que su producto llegará en las condiciones y tiempos indicados.

En segundo lugar, es los costos altos, lo cual deben ser analizados y evaluados para determinar cual de ellos se mantienen o se eliminan, y lo que se mantienen se debe buscar la forma de poder optimizarlos, esto ayudará a aumentar el flujo de ingresos que percibe la empresa y dejar poco a poco la dependencia de los socios. Además, se aconseja que Presto, aplique las estrategias que se presentaron en los resultados de los estudios de forma crítica, identificando cuales son las que pueden hacer y cuales son las que deben pedir ayuda de un profesional en el campo en la cual se desenvuelva dicha estrategia, pues hay que valorar también la experiencia que terceras personas puedan aportar.



REFERENCIAS

- Amador, C. (2022). El análisis PESTEL. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/download/8263/8494/>
- Andalucía Emprende. (2019). Cadena de valor. Obtenido de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Arano, R., Cano, M., & Olivera, D. (2012). La importancia del entorno general en las empresas. *Revista Ciencia Administrativa*(2), 62-65. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2022). Ecuador registró un crecimiento interanual de 3.8% en el primer trimestre del 2022. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1514-ecuador-registro-un-crecimiento-interanual-de-3-8-en-el-primer-trimestre-de-2022>
- Banco Central del Ecuador. (2022). Tasa de Interés. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2018). Comportamiento de las transacciones no presenciales en Ecuador 2018. II medición. Obtenido de <https://cece.ec/wp-content/uploads/2021/04/Ecommerce-2018-Presentacio%CC%81n-2.pdf>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2020). Comportamiento de las transacciones no presenciales en Ecuador. Obtenido de <https://cece.ec/wp-content/uploads/2021/04/PresentacionMedicionEcommerce2020-UEES-04MAYO2020.pdf>
- Carvajal, C. (2018). Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (2021). El comercio electrónico mundial alcanza los 26,7 billones de dólares mientras COVID-19 impulsa las ventas en línea. Obtenido de <https://unctad.org/es/news/el-comercio-electronico-mundial-alcanza-los-267-billones-de-dolares-mientras-covid-19-impulsa>
- El Universo. (2022). Ecuador será la cuarta economía que más crecerá en la región en el 2022, proyecta el Banco Mundial. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/ecuador-sera-la-cuarta-economia-que-mas-crecera-en-la-region-en-el-2022-proyecta-el-banco-mundial-nota/>
- Escudero, C., & Cortez, L. (2018). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. Machala: Universidad Técnica de Machala. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14209/1/Ca.p.3-Dise%C3%B1o%20de%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa.pdf>



- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 24(107), 1-25. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5352671.pdf>
- Garralda, J. (2013). La cadena de valor. Madrid: IE Business School. Obtenido de <https://mbaramiromamani.files.wordpress.com/2011/12/lectura-cadena-de-valor.pdf>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2018). Manual 3: el análisis interno y externo. San José, C.R.: IICA. Obtenido de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7043/BVE18040203e.pdf?sequence=1>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2022 (ENEMDU). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2022/Junio_2022/202206_PobrezayDesigualdad.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). Índice de Precios al Consumidor (IPC). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2022/Junio-2022/01%20ipc%20Presentacion_IPC_jun2022.pdf
- Junta de Extremadura. (2012). Guía didáctica. Modelo Canvas. Obtenido de http://culturaempredora.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica_Modelo-Canvas.pdf
- López, T., & Cano, M. (2013). El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. *Ensayos*, 84-98. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). Boletín de Deuda Pública y otras obligaciones del SPNF y la seguridad social / PIB. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/05/Boleti%CC%81n-Marzo-2022.pdf>
- Nicomedes, E. (2018). Tipos de Investigación. Lima: Universidad Santo Domingo de Guzman. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- ObGin. (2019). Análisis FODA: definición, características y ejemplos. Obtenido de <https://obgin.net/cursos/wp-content/uploads/2019/10/AnalisisFoda.pdf>
- Oña, A., & Vega, R. (2018). Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década. Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas Espe. Obtenido de http://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf
- Pérez, Á. (2019). Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de creación de la startup Blodel. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid. Obtenido de https://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERNERO_POLO.pdf
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.



- Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Primicias. (2022). la inflación llegó a 3.38% en mayo de 2022, según el INEC. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/inflacion-mayo-ecuador-inec-precios/>
- Programa Avanza. (2017). Mi modelo de negocio: Canvas y Plan de empresa. Obtenido de https://emprendimientoymicrofinanzas.com/wp-content/uploads/2018/05/3_Mi_modelo_de_negocio_canvas_y_plan_de_empresa.pdf
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), pp. 377-389. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A., & Parrales, M. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Espacios*, 41(42), 100-118. Obtenido de <https://revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p09.pdf>
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Revista Liberabit*, 13, 71-18. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2766815.pdf>
- Segura, C. (2022). El análisis PEST y su integración con las 5´F de Porter como una herramienta estratégica. *Logos*, 3(1), 181-195. Obtenido de http://dspace.ulead.ac.cr/repositorio/bitstream/handle/123456789/175/el_analisis_pest_y_su_integracion_con_las_5%c2%b4f_de_porter_como_herramienta_estrategica.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Universidad Espítitu Santo. (2019). Comportamiento de las transacciones no presenciales en Ecuador. Obtenido de <https://cece.ec/wp-content/uploads/2021/04/PresentacionMedicionEcommerce2020-UEES-04MAYO2020.pdf>
- Vázquez, A. (2016). Modelo de negocio basado en CANVAS para un proyecto de implementación de un parque de diversiones infantiles en la ciudad de Cuenca. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12805/6/UPS-CT006688.pdf>
- VECDIS. (2021). Análisis PESTEL. Obtenido de <https://vecdis.es/wp-content/uploads/2021/05/PESTEL-ANA%CC%81LISIS-1.pdf>