

**Estrategias de fortalecimiento basado en la matriz FODA. Caso de estudio de emprendimientos en la zona playera del cantón Salitre, Ecuador**

***Strengthening strategies based on the SWOT matrix. Case study of enterprises in the beach area of Salitre canton, Ecuador***

Shirley Yadira Huerta Cruz<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1591-3641>

Carlos Fernando González Lovato<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0003-3150-9670>

Miguel Bryan Mosquera Pozo<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-7006-3742>

Daner Javier Herrera Franco<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-7611-511X>

<sup>1</sup> Universidad de Guayaquil, Ecuador

\* Autor para la correspondencia: [cgonzalez@usm.edu.ec](mailto:cgonzalez@usm.edu.ec)

**RESUMEN**

Este artículo tiene como objetivo diseñar estrategias de fortalecimiento que aportarán beneficios económicos a las actividades que desarrollan los emprendimientos de la zona playera del cantón Salitre. El enfoque de investigación adoptado es de tipo cualitativo, con un alcance descriptivo de diseño no experimental. Para la recolección de información se utilizaron métodos y técnicas de investigación como la entrevista, los grupos de enfoque y la observación de campo. Como resultado del análisis se comprobó que los emprendimientos de la zona playera del cantón Salitre tienen falencias en la atención al cliente; nivel bajo en publicidad; desconocimiento en la gestión y manejo del área financiera, operativa y organizacional; por lo que se identificó la necesidad de formular estrategias que fortalezcan de forma directa o indirecta a estos emprendimientos mediante un diagnóstico situacional en el que se aplique la matriz FODA.

**Palabras clave:** pequeñas y medianas empresas, pensamiento estratégico, gestión.

***ABSTRACT***

*The objective of this article is to design strengthening strategies that will bring economic benefits to the activities carried out by the enterprises in the beach area of the Salitre canton. The research approach adopted is qualitative with a descriptive scope of non-experimental design. For the collection of information, research methods and techniques are used such as: interviews, focus groups and field observation. As a result of the analysis, it is verified that the enterprises in the beach area of the Salitre canton have shortcomings in customer service; low level in publicity; lack of knowledge in the management and management of the financial, operational and organizational area; therefore, the need to formulate strategies that directly or indirectly strengthen the enterprises in the beach area of the canton Salitre canton is identified through a situational diagnosis given by the SWOT matrix.*

**Keywords:** *small and medium enterprises; strategic thinking; management.*

Clasificación JEL: L19

Fecha de recepción: 26/03/2022

Fecha de aprobación: 24/12/2022

## INTRODUCCIÓN

Los emprendimientos son considerados como un poderoso motor de crecimiento económico, generador de competitividad e innovación –elementos presentes en la creación de nuevas empresas–, capaz de favorecer la creación de puestos de trabajo y la apertura de nuevos mercados, y mejorar las competencias y las capacidades a diferentes niveles sectoriales, al punto de volverse fundamentales para el desarrollo regional (Ruzo, Hernández, Giuseppina y Sánchez, 2019).

Debido al aporte que generan, los emprendimientos se consideran como un factor clave en el desarrollo económico y social en Ecuador. Según Zamora (2018, p. 2), «El emprendimiento en Ecuador está mayormente orientado hacia actividades de comercio y a productos y servicios. Se lleva a cabo para aprovechar una oportunidad de negocio que permita obtener mayores ingresos, independencia económica y la satisfacción de necesidades». La actividad emprendedora ha contribuido a la disminución del nivel de desempleo y de otros indicadores socioeconómicos, y ha impulsado para que la economía ecuatoriana tenga un desempeño productivo en sectores estratégicos.

Reina y Sepúlveda (2016, p. 36), señalan que «Un ecosistema de emprendimiento se entiende como la generación de sinergias por parte de los actores que interactúan en el entorno, con el objetivo de favorecer la puesta en marcha de empresas sostenibles que generen valor y aporten al desarrollo económico del país». Para los emprendimientos un factor crítico de éxito es conocer y saber interactuar con el entorno en el cual se desarrollan sus actividades económicas, lo que favorecerá el crecimiento del negocio.

También es importante mencionar que el impacto de los emprendimientos en la sociedad y en el ámbito económico de un país va a permitir que el nivel de productividad aumente, pero también hay que tomar en cuenta que para que exista tal impacto se necesita de factores exógenos favorables, que faciliten el desarrollo de los emprendimientos, como lo establece Flor (2017, p. 41): «las provincias más emprendedoras y con mayor crecimiento son aquellas en las cuales existe una fuerte presencia de políticas de apoyo».

No obstante, los emprendimientos deben de emplear estrategias que les permitan enfrentarse a las condiciones del mercado. Para ello las estrategias son mecanismos importantes en los actuales procesos empresariales, a pesar de que muchos emprendimientos lo ignoran, razón por la cual, en su mayoría, caen en un fracaso financiero, operativo u organizacional, ya que no aprovechan estas acciones.

Además, es destacable mencionar que, dentro de la dirección estratégica, la matriz FODA es la herramienta que mejor se ajusta para realizar un análisis del entorno, tal y como lo describe Prieto (2015, p. 131): se «proporcionará un análisis de la situación de la empresa, enfocada en dos pilares básicos: las características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades)».

Debido a la creación de nuevos emprendimientos que se han dado en diferentes ciudades, cantones y parroquias, un ejemplo claro son los emprendimientos formales e informales que se encuentran en el cantón Salitre, ya que el potencial agrícola y turístico de la región les permite generar nuevas ideas de negocios.

Por estas razones, el presente artículo pretende identificar las condiciones internas y externas de los emprendimientos de la zona playera del cantón Salitre mediante la aplicación de la matriz FODA para, luego de ello, efectuar un diseño de estrategias que fortalezcan la posición interna y externa de los emprendimientos dentro del mercado.

## METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente artículo se decidió emplear una investigación con enfoque cualitativo, debido a que los atributos de este enfoque de investigación van a favorecer el proceso metodológico de una forma inductiva y recurrente, y permitirá así un buen estudio del objeto en cuestión. Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018, p. 390), «La investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto». Según lo mencionado por los autores, la investigación cualitativa permite comprender las situaciones y condiciones del fenómeno de estudio, y contribuye a un mejor análisis de la información que se obtiene, en este caso, en el entorno de cada uno de los emprendedores de la zona playera del cantón Salitre.

Además, se ha seleccionado como complemento que la investigación cualitativa tenga un alcance de carácter descriptivo dentro del proceso metodológico. El alcance descriptivo es muy ventajoso dentro de los procedimientos metodológicos que hoy en día se realizan, ya que su objetivo principal es indagar de forma específica a una o a varias personas o a cualquier hecho hacia el cual se hubiera dirigido un análisis. Al respecto expresan Cabezas, Andrade y Torres (2018, p. 68) que «La finalidad de los estudios descriptivos es buscar, especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las personas, grupos, poblaciones, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis».

Adicionalmente, el presente artículo contará con un diseño de investigación de tipo no experimental. La investigación no experimental se refiere a un estudio donde no hay intervención o alteración de carácter intencional en las variables que son motivo de análisis. En otras palabras, el diseño no experimental de una investigación consiste en visualizar los fenómenos tal y como se desarrollan en su ambiente natural. De acuerdo con Fraticelli, González, Uribe, Moreno y Orengo (2018, p.101), «El diseño no experimental se realiza sin manipulación deliberada de las variables. Ello se logra a través de la observación de los fenómenos, tal y como ocurren en su contexto natural para que después sean analizados».

Esta estructura metodológica se ajusta a las condiciones del objeto de estudio, y permite obtener información certera y precisa sobre el ambiente interno y externo en donde se involucran los emprendimientos del cantón Salitre.

Según Hernández y Duane (2020, p. 51), «Es necesario considerar los métodos, las técnicas e instrumentos como aquellos elementos que aseguran el hecho empírico de la investigación, mientras que el instrumento incorpora el recurso o medio que ayuda a realizar la investigación». Los instrumentos de recopilación de información que se han empleado para el diseño de estrategias de fortalecimiento basado en la matriz FODA aplicado a los emprendimientos de la zona playera del Cantón Salitre, Ecuador son la observación, las entrevistas y los grupos focales. Para Salazar y Del Castillo (2018, p. 13), la población «Es el colectivo que abarca a todos los elementos cuya característica o características queremos estudiar; dicho de otra manera, es el conjunto entero al que se desea describir o del que se necesita establecer conclusiones». En nuestro trabajo se determina como población de análisis a los emprendedores, las autoridades del GAD y los turistas del cantón Salitre. La cantidad de estos tres actores se ha estimado con base en la estructura metodológica mencionada, de la cual se obtuvieron los rasgos particularidades relevantes que sirven para construir un panorama claro dentro de la investigación. A continuación, la Tabla 1 describe la población de estudio:

**Tabla 1.** Población de estudio

<b>Participantes</b>	<b>Cantidad de participantes</b>
Emprendedores locales del cantón Salitre	72
Personal de la jefatura política del cantón Salitre	12
Turistas estimados del cantón Salitre	150
Total de la Población de Estudio	234

Fuente: elaboración propia.

La muestra, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018, p. 427), «En la ruta cualitativa, es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia». Para el desarrollo de este estudio se utiliza una muestra no probabilística, ya que no se calcula la muestra mediante la fórmula estadística o algún proceso semejante, como lo explican estos mismos autores: «En las muestras no probabilísticas, la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación. Aquí el procedimiento no es mecánico o electrónico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores» (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p 200).

A continuación, en la Tabla 2, se desglosa la muestra obtenida a partir de la población de estudio:

**Tabla 2.** Muestra de estudio

<b>Participantes</b>	Cantidad de participantes
Emprendedores locales del cantón Salitre	25
Personal de la jefatura política del cantón Salitre	1
Turistas estimados del cantón Salitre	25
Total de la Población de Estudio	51

Fuente: elaboración propia.

Además, se empleó la matriz FODA como herramienta de análisis debido a que esta aporta a las organizaciones, empresas o negocios, acciones a corto, mediano o largo plazo, las cuales van a servir para el diseño de estrategias que permitan afrontar los diversos cambios dentro del micro y el macroentorno. Como lo afirma Martín (2017, p. 1), la matriz FODA «Permite diseñar la estrategia en la que se basará la compañía para afrontar su futuro a corto, medio y largo plazo. Se trata de un mapa a través del que se establecen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización».

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

A continuación se detalla el análisis realizado a cada uno de los instrumentos aplicados. En el caso de las entrevistas, la Tabla 3 resume la realizada al jefe político del cantón Salitre, el 31 de enero del 2021.

**Tabla 3.** Resumen de la entrevista realizada al jefe político del cantón Salitre

<b>Datos del entrevistado</b>	
<b>Nombre:</b> Peter Cruz Jiménez <b>Cargo:</b> Jefe político del cantón Salitre <b>Entidad municipal:</b> GAD del cantón Salitre	
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1. ¿Existe alguna línea de apoyo económico o capacitaciones para los negocios del cantón Salitre a nivel de emprendimiento?	La autoridad del GAD manifestó que en el año 2019 realizó una capacitación para líderes, encaminada al tema de los actores sociales, los dirigentes comunitarios y ganaderos, pero que sí sería interesante replicarla encaminada al tema de los emprendimientos turísticos.
2. ¿Han diseñado algún tipo de proyecto dirigido a los emprendedores para que fortalezcan su funcionamiento?	El municipio de Salitre hizo un convenio con la prefectura del Guayas para dar capacitaciones a emprendedores en belleza, primeros auxilios, pastelería, donde alrededor de 100 personas se prepararon y capacitaron y ahora están trabajando y viven de eso

3. ¿Cree usted que el emprendimiento aporta al desarrollo económico y social del cantón?	La autoridad del GAD manifestó que sí, que es bueno pensar en emprendimientos, en innovaciones, en mejorar o cambiar la matriz productiva de tal forma que comenzamos a producir
4. ¿Promueven campañas o programas que incentiven a los pobladores a realizar emprendimientos o proyectos innovadores que contribuyan a la economía del cantón?	La autoridad del GAD manifestó que muy poco, los pobladores lo hacen por la necesidad en vistas de que no han tenido trabajo, pero lo hacen por iniciativa propia.
5. ¿Viabilizan a través de entidades sin fines de lucro u otras entidades no gubernamentales (ONG) financiamiento para los emprendedores del cantón para que puedan iniciar, fortalecerse o expandirse?	La autoridad del GAD manifestó que no, cuando hay algún tipo de financiamiento es por el crédito de desarrollo humano, que es un crédito a los beneficiarios del bono. Ahora existe el crédito a la mujer rural que es un crédito de \$ 200,00 dólares para mujeres emprendedoras
6. ¿De qué manera el municipio de Salitre identifica el número de emprendedores que cumplen con normas e higienes alimenticias, o con normas de seguridad?	Manifestó que como COE cantonal hacen operativos de control con la unidad municipal de gestión de riegos, la policía nacional, la policía municipal, la comisaría nacional, la jefatura política y la coordinación de turismo. Los domingos hacen operativos de control en la playa y realizan operativos de control a nivel de transporte público
7. ¿Ha recibido quejas o denuncias por parte de los turistas respecto al expendio de bienes y/o servicios que ofertan los emprendedores?	La autoridad del GAD manifestó que muy poco, sí han existido quejas, pero inmediatamente tomaron los correctivos necesarios
8. ¿Cree usted que las ferias para emprendedores ayudarían a impulsar las ganancias de los pequeños negocios del cantón Salitre?	Ayudará a impulsar las ganancias de los pequeños negocios y al posicionamiento, ayudándole a los emprendedores de Salitre a mejorar sus ganancias
9. ¿Existe algún tipo de capacitación, industrias o asistencias dadas a los emprendedores en temas contables, tributarios, financieros?	La autoridad del GAD manifestó que no, hicieron una capacitación, pero dirigida a dirigentes comunitarios, no a los emprendedores
10. ¿Qué recomienda a los emprendedores del cantón, tomando en cuenta el alto número de informales?	La autoridad del GAD recomienda que se organicen jurídicamente, que tengan un estatuto, que regulen su funcionamiento y que tengan un reglamento interno para que la competencia sea leal para que todos trabajen en equipo y que el problema de uno sea resuelto por todos

Fuente: elaboración propia.

## Observación

Se analizó el comportamiento de los turistas al consumir el producto y/o servicio ofertado por los emprendedores. Adicionalmente, se consideró como aspecto importante el verificar qué tipo de políticas públicas se han gestionado o se están gestionando para el desarrollo socioeconómico del sector playero del cantón Salitre.

Además, se resumió que los emprendimientos ubicados en la zona playera del cantón Salitre ofertan productos y/o servicios de buena calidad, pero desconocen el uso adecuado de los instrumentos, estrategias, planes y medios que pueden ser aplicados en los negocios hoy en día para captar y fidelizar un porcentaje considerable de clientes.

Se detectó también la viabilidad de aplicar medios publicitarios, una alternativa clara es la aplicación de *marketing* digital en los emprendimientos debido a las facilidades que existen para el acceso a internet y porque la mayoría de los emprendedores, o sus familiares, contaban con un teléfono inteligente con acceso a internet. Sí son muy necesarios la preparación y el acompañamiento en temas enmarcados en los emprendimientos de individuos de la zona playera, capacitación, sugerencias y asistencia acerca de *marketing* digital. Este estudio espera contribuir a que los emprendimientos tengan una mejor aceptación en el mercado.

### **Entrevistas y grupos focales a los emprendedores y turistas**

Como resultado de las entrevistas y grupos focales a emprendedores y turistas se logró describir una serie de aspectos valiosos en cuanto al conocimiento de cualidades e interioridades tanto de las personas como de los procesos con que estas se relacionan como parte de los emprendimientos. A continuación, una síntesis de estos resultados.

- *Caracterización de los emprendedores:* se identificaron emprendedores con un rango de edad de 20-45 años, dentro de los cuales predominaba el género masculino con estado civil soltero o unión libre, con entre 2 y 4 hijos. También se hallaron emprendedores cuya edad oscila entre 45-70 años. En este rango tiene una mayor participación el género femenino, con estado civil casadas, con entre 2 y 6 hijos. En ambos rangos de edad hay emprendedores que no tienen hijos. La actividad comercial que más persiste es la oferta de bienes, pero también existen negocios que ofertan bienes y servicios. La mayoría de los emprendimientos son de carácter familiar.
- *Caracterización de los clientes (turistas):* los turistas que más frecuentan los emprendimientos del cantón Salitre son mujeres y hombres que oscilan entre 17 y 55 años de edad, con estado civil soltero, casados y de unión libre. Estos turistas tienen una frecuencia de visita de dos veces al mes aproximadamente, y el monto de dinero que

generalmente gastan va desde 20,00 USD como valor mínimo hasta 75,00 USD como valor máximo. Los emprendimientos que más visitan son los que ofertan productos.

- *Identificación de los productos y servicios ofertados por los emprendimientos:* dentro de los emprendimientos localizados en la zona playera del cantón Salitre la actividad comercial que más predomina es la oferta de productos, por ejemplo, venta de comida típica: tortillas, maduro asado, bebidas, helados, membrillo, etc. Por otro lado, existen emprendimientos que brindan servicios como alquiler de hamacas y de espacios de recreación como cabañas equipadas, carpas, juegos acuáticos, canoas, paseos en caballo, etcétera.
- *Capacidad de atención al cliente:* pese a que los productos y servicios ofertados por los emprendimientos de la zona playera del cantón Salitre satisfacen en cierto grado a los clientes, deben mejorar en cuanto al tiempo de espera al momento de servir el producto; que la lista del menú con los respectivos precios sea visible al público; deben realizar promociones, ofertas y descuentos; proyectar carisma y respeto hacia los clientes; mejorar la higiene de los locales, entre otros aspectos. Es decir, existen falencias en la capacidad de atención al cliente, ya que los emprendedores piensan que solo con un producto o servicio de calidad es suficiente para captar y fidelizar a los consumidores.
- *Aplicación de medios publicitarios:* existe un bajo nivel de aplicación de medios publicitarios, ya que según la información dada por los turistas las recomendaciones que escucharon de familiares y amigos fue la motivación para ir a conocer estos emprendimientos. Además, se corroboró que no utilizan ningún tipo de medio publicitario, ni tradicional ni digital, de modo que no se aprovechan las potencialidades de las redes sociales, los portales web, las plataformas digitales, ni tampoco los volantes, las vallas publicitarias, las infografías, entre otros medios posibles. En este aspecto resulta vital que los emprendimientos divulguen constantemente información clave como dirección, horarios de atención, teléfonos para reservaciones, listas de menú y precios, promociones, descuentos, etcétera.
- *Evaluación de los conocimientos y habilidades en la gestión de negocios:* se identificó que los emprendedores de la zona playera del cantón Salitre presentan falencias en las habilidades acerca de la gestión y manejo de los negocios. Esto es consecuencia de la falta de apoyo e impulso académico por parte de las autoridades del GAD de Salitre, para

identificar y potencializar las destrezas en la gestión de cada emprendimiento. La situación económica de los emprendedores les imposibilita tomar capacitaciones particulares, debido a su alto costo.

- *Control de los ingresos y gastos de los emprendimientos*: el sistema de control aplicado por los emprendedores de la zona playera del cantón Salitre es muy simple, y se limita al uso de un cuaderno para realizar el control de ingresos y gastos; algunos incluso realizan mentalmente las estimaciones de los insumos y materiales necesarios para el negocio y son pocos los que tienen facturas. Tanto los emprendedores que participaron en el grupo focal como en la entrevista expresaron poco conocimiento respecto al control y manejo de sus ingresos y gastos.
- *Perspectiva del proceso de financiamiento e inversión de los emprendedores*: los emprendedores de la zona playera del cantón Salitre no cuentan con el conocimiento suficiente ni con la asesoría necesaria para gestionar un financiamiento o renegociar una deuda vigente. En su mayoría han realizado este proceso por necesidad. Otros aspectos que limitan al emprendedor en estos procesos son el nivel de riesgo, las elevadas tasas de interés, el restringido acceso a créditos (burocracia).

Sobre este último punto se describen a continuación los niveles de inversión en los que se posicionan los emprendimientos:

- I. Primer nivel: la capacidad de inversión es alta debido a que los emprendimientos han generado ganancias, las cuales se han invertido en activos no corrientes (herramientas, sillas, mesas, ollas, sartenes, cucharas, hieleras, etcétera).
- II. Segundo nivel: estos emprendimientos no tienen capacidad de inversión debido a que los ingresos generados por las ventas son iguales a sus costos, y alcanzan solamente el punto de equilibrio. La capacidad de inversión es neutral.
- III. Tercer nivel: en este nivel se hallan los emprendimientos que, según la información analizada, no logran generar ingresos para poder cubrir totalmente sus costos, es decir tienen pérdidas. La capacidad de inversión es baja.

Por medio del análisis de los resultados obtenidos se proponen estrategias de fortalecimiento para los emprendimientos de la zona playera del cantón Salitre y, mediante la matriz FODA, se han identificado factores internos y externos que van a permitir formular estrategias de fortalecimiento para los emprendimientos y lograr que mejoren su desempeño organizativo, administrativo y financiero.

La Tabla 4 presenta los diversos factores internos y externos que se obtuvieron como resultado del diagnóstico aplicado a los emprendimientos de la zona playera del cantón Salitre por medio de la matriz FODA.

**Tabla 4.** Factores internos y externos que se obtuvieron como resultado del diagnóstico aplicado mediante la matriz FODA

<b>Factores internos: FORTALEZAS</b>	<b>Factores internos: DEBILIDADES</b>
Calidad del producto o servicio Ubicación geográfica Predisposición favorable para adquirir conocimientos y habilidades para emprender Gran afluencia de turistas al cantón Salitre Disposición de materia prima de calidad Relación con proveedores Trabajo en equipo Variedad de productos y servicios Manejan capital propio Capacidad de adaptarse al cambio Perseverancia en su trabajo	Falta de conocimientos financieros No uso de documentos tributarios No usan registros contables Falta de control y supervisión del área financiera Falta de técnica de atención al cliente y ventas Poca inversión en <i>marketing</i> El público no visualiza la lista de precios de los productos o servicios Elevados costos en logística No existe una organización de emprendedores Limitación para acceder a financiamientos
<b>Factores externos: OPORTUNIDADES</b>	<b>Factores externos: AMENAZAS</b>
Aprovechar los beneficios establecidos en la ley de emprendimiento y régimen para microempresas Aplicación de tecnologías de la información y las comunicaciones Aumento de la demanda Participación en paquetes turísticos Prestar servicios de entrega a domicilio Mejoras en la infraestructura de los locales Mejora en las vías, en los servicios sanitarios, en los alumbrados y en los asientos públicos Feria de los emprendedores en diferentes modalidades Crear nuevos productos o servicios Capacitaciones para nuevos emprendedores Creación de políticas públicas para emprendedores	Carencia de programas para emprendedores diseñados por Ministerio de Telecomunicaciones (MINTEL) Competencia desleal en los precios de los productos o servicios Déficit en el trabajo de la municipalidad para impulsar la productividad de los emprendedores Incremento de los niveles de inseguridad Desastres naturales e incendios Forma descoordinada de recaudar los impuestos a los emprendedores Creación de nuevos impuestos No contar con fuentes de inversión

Fuente: elaboración propia.

Por consiguiente, en la Tabla 5 los autores recomiendan estrategias de fortalecimiento que ayuden al crecimiento y desarrollo de los emprendimientos de la zona playera del cantón Salitre.

**Tabla 5.** Estrategias de fortalecimiento para el crecimiento y desarrollo de los emprendimientos de la zona playera del cantón Salitre

Tipo de estrategia	Número de estrategia	Descripción de la estrategia
Ofensiva	E1	Realizar cursos de capacitaciones sobre gestión y manejo de un emprendimiento
	E2	Organizar talleres de trabajo en equipo con los emprendedores
	E3	Establecer una fecha determinada para efectuar ferias para emprendedores de forma presencial
	E4	Crear paquetes turísticos para personas nacionales y extranjeras en el que se incluya recorridos por los puntos turísticos claves del cantón
	E5	Brindar servicios públicos de calidad como seguridad, carreteras, vestidores, baños, asientos, entre otros, a turistas y emprendedores
Defensiva	E6	Establecer un control de precios de productos y servicios ofertados por los emprendimientos a través de una banda de precios establecida por las autoridades del cantón
	E7	Adoptar el servicio de entrega a domicilio
	E8	Crear políticas municipales que aseguren la justa recaudación de tributos a los emprendedores
	E9	Establecer alianzas entre el MINTEL y el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Salitre para implementar un infocentro para emprendedores
	E10	Colocar medios informativos acerca de los créditos tributarios disponibles con todos los datos de ley para que los emprendedores conozcan y puedan seleccionar la mejor alternativa de financiamiento
Orientación	E11	Adoptar documentación tributaria y contable (libro diario, facturas, comprobantes de ventas, etc.) para los emprendimientos
	E12	Capacitar a todo el personal acerca del trabajo en equipo, técnicas de ventas, atención al cliente, principios y valores éticos
	E13	Crear un portal de internet que permita a los usuarios de redes sociales conocer los productos y servicios que ofrecen los emprendimientos
	E14	Diseñar materiales audiovisuales acerca de la gestión y manejo en los emprendimientos
	E15	Realizar ferias <i>online</i> de los productos y servicios que brindan los emprendimientos
Supervivencia	E16	Presentar a los clientes, mediante carteles u otros medios adecuados, los precios de los productos y servicios que ofrecen los emprendimientos
	E17	Formar una organización que le permita a los emprendedores ordenarse y ser reconocidos por las instituciones locales
	E18	Crear una unidad de asistencia técnica que brinde servicios a los dueños de pequeños negocios
	E19	Ofertar a los turistas potenciales, mediante las redes sociales, promociones, descuentos, días especiales, entre otras acciones para visibilizar los productos y servicios

Tipo de estrategia	Número de estrategia	Descripción de la estrategia
	E20	Formar una organización de distribuidores locales para que ellos se suministren víveres entre sí

Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

El emprendimiento es una actividad realizada por una o más personas a partir de una nueva idea de negocio que tiene como objetivo generar ganancias. Sin embargo, este tipo de actividad puede enfrentar diversas problemáticas. En la zona playera del cantón Salitre existen emprendimientos que tienen carencias en el proceso de gestión y manejo de sus negocios, lo que les ha perjudicado en su crecimiento económico. Esta situación puede subsanarse de forma exitosa si los emprendimientos adoptan e implementan estrategias de fortalecimiento que contribuyan a alcanzar las metas y los objetivos establecidos, para lo cual se requiere el apoyo de las autoridades, de los propietarios de los emprendimientos y del personal que lo constituye. La predisposición de estos hacia los procesos de mejoras va a influir en los resultados obtenidos. Las estrategias de fortalecimiento de carácter ofensivo, defensivo, de orientación y de supervivencia, beneficiarán en el rendimiento administrativo, organizativo y económico de los emprendimientos, y garantizarán los siguientes aspectos:

- La calidad de los productos y servicios ofertados.
- La gestión y manejo en todas las áreas que conforman los emprendimientos.
- La creación de nuevas ideas de negocios en el sector.
- La relación entre las autoridades y emprendedores de la zona playera del cantón Salitre.

La adaptación oportuna, eficiente y pertinente de estrategias es un punto clave para que los emprendimientos puedan enfrentar las diversas problemáticas de su entorno. Por eso, el diseño de estrategias de fortalecimiento aplicado a los emprendimientos de la zona playera del cantón Salitre crea un impulso positivo para la generación de beneficios futuros mediante una sólida posición interna y externa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cabezas, E. D.; Andrade, D. y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Flor, G. (2017). Emprendimiento y crecimiento económico: una visión desde la literatura y los principales indicadores internacionales. *Revista internacional de administración*, (2), 33-59. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/579/664>
- Fratlicelli, F. R; González, R. O; Uribe, A. F.; Moreno, I. y Orengo, J. C. (2018). Investigación: diseño, construcción y validación de una escala para medir los factores psicosociales y la sintomatología orgánica en el área laboral. *Informes Psicológicos*, 18(1), 95-112. <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v18n1a05>
- Hernández, S. y Duane, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 9(17), 51-53. <https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores, México. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Martín, J. (2017). *Estudia tu entorno con un PEST-EL*. <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Prieto, D. D (2015). Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial «FEQUIMA»: portal web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil. *Sapienza Organizacional*, 2(3), 129-152. <https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056601009.pdf>
- Sepúlveda, C. I. y Reina, W. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos. Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 33-49. <https://www.redalyc.org/journal/290/29045347003/html/>

- Heruzo, E.; Hernández, B. R.; Giuseppina, M. y Sánchez, J. C. (2019). *Emprendimiento e innovación. Oportunidades para todos.*: Editorial DYKINSON, Madrid, España. doi:978-84-1324-379-5
- Salazar, C. y Del Castillo, S. (2018). *Fundamentos básicos de estadística* [1ra. ed.]. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1570/Fundamentos%20B%C3%A1sicos%20de%20Estad%C3%ADstica-Libro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zamora, C. S. (2018). La importancia del emprendimiento en la economía: el caso de Ecuador. *Revista Espacios*, 39(7). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p15.pdf>

### **Conflicto de intereses**

Los autores Shirley Yadira Huerta Cruz, Carlos Fernando González Lovato, Miguel Bryan Mosquera y Daner Javier Herrera Franco, declaran que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el presente artículo.

### **Contribución de los autores**

El autor para la correspondencia y responsable de la integridad del trabajo en su conjunto es Carlos Fernando González Lovato. La autora Shirley Yadira Huerta Cruz concibió el estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con la Introducción y la Metodología. Los autores Carlos Fernando González Lovato y Daner Javier Herrera Franco participaron en el análisis de los resultados. El autor Miguel Bryan Mosquera trabajó en la evaluación y discusión de los resultados de la investigación, así como realizó las conclusiones y revisión de las Referencias bibliográficas. Los autores participaron en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.