

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2025,
Volumen 9, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2

**RESILIENCIA Y ADAPTABILIDAD: EL ÉXITO
DE LA TIENDA FAMILIAR JOSÉ LUIS,
DURANTE LA PANDEMIA COVID-19
EN LA CIUDAD DE MACHALA**

**RESILIENCE AND ADAPTABILITY: THE SUCCESS OF THE
JOSÉ LUIS FAMILY STORE DURING THE COVID-19
PANDEMIC IN THE CITY OF MACHALA**

Cristel Virginia Zambrano Maza
Investigador Independiente

Vladimir Alexander Avila Rivas
Investigador Independiente

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19195

Resiliencia y Adaptabilidad: El éxito de la Tienda Familiar José Luis, durante la Pandemia Covid-19 en la Ciudad de Machala

Cristel Virginia Zambrano Maza¹cristelzambromaza@gmail.com<https://orcid.org/0009-0009-9697-3790>

Investigador Independiente

Vladimir Alexander Avila Rivasvavila@utmachala.edu.ec<https://orcid.org/0000-0001-6526-8487>

Investigador Independiente

RESUMEN

Este trabajo explora las razones que permitieron a la tienda de abarrotes “José Luis”, situada en la ciudad de Machala, mantenerse operativa y alcanzar el éxito comercial durante la crisis sanitaria provocada por la COVID-19. Para ello, se aplicó un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), utilizando encuestas dirigidas a los clientes del negocio, con el objetivo de identificar factores clave como la adaptabilidad, la resiliencia y el uso efectivo del marketing tradicional. Los hallazgos evidencian que este negocio familiar ya contaba con una clientela fiel antes de la pandemia, lo cual fue crucial para su estabilidad durante ese período. Entre los aspectos más valorados por los consumidores se destacan la aplicación oportuna de protocolos de bioseguridad, la calidad en la atención brindada y la capacidad de adaptarse sin dejar de lado la esencia tradicional del establecimiento. A diferencia de muchas microempresas que optaron por digitalizarse, la tienda “José Luis” mantuvo su estrategia basada en las 4P del marketing (producto, precio, plaza y promoción), ajustándose de forma efectiva a las nuevas circunstancias. Se concluye que el éxito del negocio estuvo estrechamente relacionado con su capacidad para adaptarse al entorno, mantener relaciones sólidas con sus clientes y aplicar una gestión eficiente en tiempos de incertidumbre. Este caso refleja cómo, incluso en contextos adversos, los pequeños negocios familiares pueden salir adelante si cuentan con liderazgo comprometido, unidad familiar y una conexión genuina con su comunidad.

Palabras clave: sector comercial minorista, post pandemia, marketing mix, adaptación, resiliencia

¹ Autor principal

Correspondencia: cristelzambromaza@gmail.com

Resilience and Adaptability: The Success of the José Luis Family Store During the COVID-19 Pandemic in the City of Machala

ABSTRACT

This paper explores the reasons that allowed the José Luis grocery store, located in the city of Machala, to remain operational and achieve commercial success during the health crisis caused by COVID-19. To this end, a mixed qualitative and quantitative approach was applied, using surveys directed at the business's customers. The objective was to identify key factors such as adaptability, resilience, and the effective use of traditional marketing. The findings show that this family business already had a loyal clientele before the pandemic, which was crucial to its stability during this period. Among the aspects most valued by consumers were the timely implementation of biosafety protocols, the quality of service provided, and the ability to adapt without abandoning the traditional essence of the establishment. Unlike many microenterprises that opted to digitalize, the José Luis store maintained its strategy based on the 4Ps of marketing (product, price, location, and promotion), effectively adjusting to the new circumstances. It is concluded that the business's success was closely related to its ability to adapt to the environment, maintain strong relationships with its customers, and implement efficient management in times of uncertainty. This case study reflects how, even in adverse circumstances, small family businesses can thrive with committed leadership, family unity, and a genuine connection to their community.

Keywords: retail sector, post-pandemic, marketing mix, adaptation, resilience

Artículo recibido 05 julio 2025

Aceptado para publicación: 25 julio 2025



INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró al coronavirus como una pandemia el 11 de marzo de 2020, un hecho que tuvo un profundo impacto en la economía global. Frente a esta emergencia sanitaria, los gobiernos se vieron obligados a adoptar medidas extremas para frenar la propagación del virus. Entre ellas, la cuarentena estricta fue una de las principales estrategias, lo que trajo consigo la suspensión de muchas actividades económicas, la paralización de nuevos emprendimientos y una fuerte afectación al tejido empresarial en general (Davila-Moran, 2022). Durante este periodo, numerosos negocios y emprendimientos enfrentaron graves dificultades, viéndose incluso obligados a cerrar debido a la drástica caída en las ventas. Esta situación derivó en un aumento del desempleo y una desaceleración del crecimiento económico.

Según Davila-Moran (2022), el éxito de los emprendedores depende en gran medida del respaldo que reciben de sus clientes o de la comunidad que los rodea. Este apoyo resulta clave para que los negocios no solo se mantengan, sino que logren crecer económicamente con el paso del tiempo.

Además, el autor destaca que, en tiempos de crisis, es fundamental que los emprendedores desempeñen un rol activo en la administración de sus negocios, aprovechando al máximo cualidades como la confianza, la fortaleza, la innovación, la actitud empresarial y la creatividad.

En este contexto, se ha evidenciado en el país un incremento en la creación de negocios familiares como una alternativa para generar ingresos propios. Estos nuevos emprendimientos abarcan diversos sectores, como el textil, el comercial, la gastronomía y la educación, y suelen funcionar con equipos de trabajo conformados por los mismos miembros de la familia (Heredia-Pineda & Erazo-Álvarez, 2021).

Ortiz-Fajardo y Erazo-Álvarez (2021), los pequeños negocios que dependen de las ventas del día a día para sobrevivir fueron los más golpeados durante la pandemia. La resiliencia, en este contexto, ayuda a entender cómo estos efectos están directamente relacionados con los problemas financieros derivados de la crisis sanitaria. Estos impactos se evidenciaron en el despido de trabajadores, el cierre definitivo de muchos negocios y, sobre todo, en la drástica disminución de ingresos que muchas familias necesitaban para subsistir, lo que también desencadenó crisis emocionales.

La pandemia de la COVID-19 provocó un cambio profundo en el funcionamiento de las empresas y microempresas, que se vieron obligadas a usar todos los recursos a su alcance para evitar el cierre.



Esta situación puso en evidencia la importancia de investigar y aplicar estrategias basadas en la resiliencia empresarial y la adaptabilidad, como herramientas clave para afrontar los retos y desafíos que trajo consigo esta emergencia sanitaria.

Andrés Toledo (2020), la crisis provocada por la pandemia impactó de forma directa a todas las empresas, aunque las más afectadas fueron, sin duda, las pequeñas y medianas empresas (pymes), así como las microempresas, debido a su estructura organizativa más frágil. Uno de los efectos más notorios fue la fuerte disminución en la demanda de productos y servicios. Sin embargo, en medio de este contexto desafiante, surgieron nuevas formas de actividad comercial, principalmente a través de canales no tradicionales.

Toledo destaca que muchas empresas comenzaron a adaptarse incorporando herramientas digitales para atender a sus mercados, como el aumento del servicio de entregas a domicilio y la venta mediante plataformas digitales. Estos cambios fueron una respuesta directa a la aparición del COVID-19, que obligó a transformar los hábitos de consumo de las personas, impulsando así el uso de medios digitales como una estrategia para sostener e incluso mejorar las ventas.

De acuerdo con Génesis Dayana Yépez-Galarza (2021), las empresas se han visto en la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios para asegurar su sostenibilidad y mantenerse competitivas a largo plazo. No obstante, muchas microempresas continúan operando bajo esquemas tradicionales, apoyándose en las 4 P del Marketing Mix. Durante la pandemia, estas empresas adoptaron medidas como la implementación del servicio a domicilio, cumpliendo con los protocolos sanitarios, lo que les permitió seguir ofreciendo una atención de calidad sin abandonar por completo su forma de operar.

El marketing mix, según la autora, es un elemento clave que impulsa el desarrollo comercial de los productos en el mercado ecuatoriano. Las estrategias que emplean las empresas se enfocan principalmente en cuatro áreas fundamentales: producto, precio, plaza y promoción. Dentro de estas, la promoción juega un papel muy importante, ya que muchas empresas la integran activamente en sus estrategias, diseñando acciones alineadas con los objetivos que se han planteado.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró al coronavirus como una pandemia el 11 de marzo de 2020, un suceso que impactó significativamente el desarrollo económico a nivel global.



Ante esta situación, los gobiernos se vieron obligados a tomar decisiones drásticas para frenar la propagación del virus, como la implementación de cuarentenas estrictas. Estas medidas provocaron, entre otras cosas, la paralización de las actividades económicas, el freno a nuevos emprendimientos y una fuerte afectación a la dinámica empresarial en general (Davila-Moran, 2022).

Durante la crisis sanitaria, muchas iniciativas económicas y emprendedoras no lograron sostenerse debido a la caída en las ventas, lo que obligó a varios negocios a cerrar sus puertas. Esta situación generó un aumento del desempleo y contribuyó al estancamiento del crecimiento económico.

Según Davila-Moran (2022), el éxito de los emprendedores está estrechamente relacionado con el respaldo que reciben por parte de sus clientes o de la comunidad en general. Este apoyo representa un pilar clave para lograr que el negocio no solo se mantenga, sino que también crezca económicamente a lo largo del tiempo. En épocas de crisis, el rol del emprendedor cobra aún más relevancia, ya que requiere de una adecuada gestión para superar los desafíos.

El autor destaca que ciertos rasgos son esenciales en quienes emprenden, tales como la confianza en sí mismos, la fortaleza ante la adversidad, la capacidad de innovar, una actitud empresarial firme y un alto nivel de creatividad. Estas características marcan la diferencia y contribuyen al éxito empresarial, especialmente en contextos difíciles.

Heredia-Pineda y Erazo-Álvarez (2021), frente a la situación que atravesó el país, muchas personas optaron por crear negocios o empresas familiares como una forma de generar ingresos propios. Estos emprendimientos abarcan diversas áreas como la textil, comercial, gastronómica, educativa, entre otras, y suelen estar conformados por equipos de trabajo integrados por los mismos miembros de la familia.

Esta realidad ha impulsado a muchos a convertirse en emprendedores, más allá del nivel de formación académica que posean, llevando sus ideas de negocio a la práctica y, en muchos casos, generando empleo para otras personas, lo cual representa un apoyo económico significativo.

No obstante, para que un emprendimiento familiar tenga éxito, es fundamental contar con una gestión administrativa adecuada. Esta permitirá alcanzar los objetivos planteados, aumentar los ingresos y ofrecer bienestar a quienes forman parte del negocio. Por ello, es clave perfeccionar continuamente la administración dentro de estas iniciativas.



Ortiz-Fajardo y Erazo-Álvarez (2021), los pequeños negocios que dependen de las ventas diarias para subsistir fueron los más golpeados durante la pandemia. La resiliencia permite comprender cómo estos impactos están relacionados con los problemas financieros que surgieron a raíz de la crisis sanitaria, manifestándose en despidos de trabajadores, cierres de negocios y una considerable disminución de ingresos, los cuales representaban el sustento de muchas familias, generando también efectos emocionales importantes.

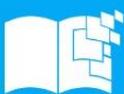
La crisis provocada por la COVID-19 obligó a muchas empresas y microempresas a hacer uso de todos los recursos a su alcance para evitar el cierre. Esta situación ha evidenciado la necesidad de investigar y aplicar herramientas que fortalezcan la resiliencia empresarial y la capacidad de adaptarse al entorno. De esta manera, las organizaciones pueden estar mejor preparadas para enfrentar los desafíos y cambios repentinos que traen consigo situaciones como las vividas durante la pandemia.

Andrés Toledo (2020), la crisis provocada por la pandemia tuvo un efecto directo en todas las empresas, aunque el impacto fue mucho más fuerte en las pymes y microempresas, debido a su estructura organizativa más vulnerable. Durante este periodo, se evidenció una reducción considerable en la oferta de productos y servicios. Además, el autor señala que, en medio de este contexto complejo, comenzaron a surgir nuevas formas de comercio a través de canales no tradicionales, especialmente los digitales.

Como respuesta a las nuevas necesidades del mercado, muchas empresas se vieron en la obligación de adaptarse implementando estrategias como el servicio de entrega a domicilio y la venta en línea. Estas medidas surgieron como una forma de enfrentar los cambios en los hábitos de consumo provocados por la aparición del COVID-19, permitiéndoles mantener e incluso aumentar sus ventas mediante el uso de plataformas digitales.

Génesis Dayana Yépez-Galarza (2021), la situación generada por la pandemia obligó a muchas empresas a adaptarse rápidamente a los cambios con el fin de asegurar su sostenibilidad y mantenerse competitivas a largo plazo. Sin embargo, algunas microempresas optaron por conservar su modelo tradicional, apoyándose en las 4 P del marketing mix como base de su estrategia.

Durante la emergencia sanitaria, estas empresas incorporaron servicios como la entrega a domicilio, cumpliendo con las medidas de bioseguridad, con el objetivo de seguir ofreciendo un servicio de calidad sin abandonar su forma habitual de operar.



El marketing mix es considerado un elemento clave para el impulso comercial, y se aplica en gran parte de los productos que se comercializan en Ecuador. Las estrategias implementadas por las empresas abarcan aspectos esenciales como el producto, el precio, la plaza y la promoción. En particular, muchas organizaciones han integrado activamente la promoción dentro de su plan de marketing, diseñando estrategias alineadas con sus metas comerciales.

MARCO TEÓRICO

Sector Comercial Minorista Del Ecuador

El comercio minorista, conformado en su mayoría por pequeñas y medianas empresas (pymes), cumple una función clave en la generación de empleo, especialmente para las mujeres. Además, su presencia se extiende por todo el país, lo que le otorga una gran relevancia no solo desde el punto de vista económico, sino también en términos sociales y territoriales (de Política Comercial, 2021).

Según Maldonado Ordoñez y Villavicencio Rodas (2022), el comercio minorista se enfrenta actualmente a un reto importante: la digitalización, impulsada en gran medida por el crecimiento del comercio en línea. Para entender cómo las empresas pueden responder a este cambio, es fundamental considerar las características estructurales del sector. Solo así será posible analizar adecuadamente los impactos económicos y sociales de esta transformación, y diseñar medidas de apoyo que realmente ayuden a las empresas a adaptarse a este proceso.

Por su parte, Saavedra Tenesaca (2023) señala que las pequeñas y medianas empresas atraviesan distintos desafíos para mantenerse vigentes en el mercado y alcanzar sus objetivos. Esto las obliga a adoptar un enfoque de mejora continua, enfrentando obstáculos tanto internos como externos que dificultan la reducción de costos y el incremento de la eficiencia. A pesar de estos retos, las pymes tienen una ventaja importante: su estructura organizativa suele ser más ágil y flexible, lo que les permite adaptarse con mayor rapidez a los cambios que impone el entorno.

Sector Comercial Minorista de la Provincia de El Oro

Según Burgo Bencomo (2022), desde la perspectiva de la economía de escala aplicada al desarrollo de la ciudad de Machala, uno de los principales desafíos consiste en lograr que las percepciones de los habitantes locales se alineen con las necesidades urbanas. Esto se complica debido a las diferencias culturales y a los posibles conflictos de intereses entre distintos grupos.



En este contexto, la colaboración entre actores sociales en torno a metas comunes podría impulsarse mediante el uso de estrategias y herramientas propias de la economía creativa.

Por otro lado, Delgado-Olaya (2022) explica que el entramado empresarial hace referencia al proceso mediante el cual los emprendedores crean y desarrollan empresas, guiados por la motivación de identificar nuevas oportunidades de negocio. Este proceso tiene un papel clave en el crecimiento económico, ya que permite la creación de nuevas empresas que contribuyen al desarrollo regional o nacional. A su vez, este dinamismo empresarial se vincula directamente con el aumento del Producto Interno Bruto (PIB), promoviendo la productividad y el progreso en las economías.

Resiliencia

Según Duque-Espinoza, Fernando Córdova-León y Adrián Sigüencia-Muñoz (2024), la resiliencia se entiende como la capacidad que tienen las empresas para anticiparse, prepararse, responder y adaptarse ante cambios inesperados, con el objetivo de sobrevivir y seguir desarrollándose. En el caso de las MIPYMES familiares, esta habilidad ha sido fundamental para hacer frente a situaciones de crisis, como la generada por la pandemia de la COVID-19, ya que les permitió ajustarse a nuevas formas de operar. Durante ese periodo, las pequeñas empresas que lograron mantenerse fueron, en su mayoría, aquellas que supieron adaptarse con rapidez, diversificaron sus productos y servicios, y fortalecieron sus vínculos con clientes y proveedores, demostrando así una notable capacidad de resiliencia.

Adaptabilidad

Según García-Madurga, Grilló-Méndez y Tamara Morte (2024), la adaptabilidad es la capacidad que tiene una organización para ajustarse a las nuevas condiciones del entorno. Durante la pandemia, muchas empresas se vieron obligadas a incorporar nuevas tecnologías, ya que el uso de redes sociales y páginas web creció considerablemente. Para responder a esta nueva realidad, implementaron estrategias de mercado enfocadas en la demanda que fue surgiendo con el tiempo, con el objetivo de seguir operando y mantener su presencia en el mercado.

La adopción de herramientas como el comercio electrónico, las redes sociales y los servicios de entrega a domicilio se convirtió en una pieza clave para satisfacer a los clientes y asegurar que las empresas continuaran siendo una opción preferida dentro del mercado.



Éxito comercial

Un estudio realizado por León Paredes y Piedra Aguilera (2023) sobre empresas familiares en Cuenca, Ecuador, señala que aquellos negocios que lograron adaptar sus modelos a las nuevas tendencias del mercado y fortalecer su estructura tuvieron más éxito para enfrentar la crisis. Estas empresas familiares cuentan con características especiales que favorecen su resiliencia, como la unión familiar, la capacidad para tomar decisiones rápidas y el compromiso con la comunidad que las rodea. Gracias a estas cualidades, pueden reaccionar de manera ágil y efectiva frente a situaciones difíciles.

METODOLOGÍA

La metodología de investigación se refiere al conjunto de métodos, técnicas y pasos que se siguen de forma ordenada y rigurosa durante el desarrollo de un estudio. Su propósito es mostrar con claridad cómo se llevó a cabo la investigación, desde la formulación del problema hasta la interpretación y presentación de los resultados. Esto incluye la elección de herramientas apropiadas para la recolección, el análisis y la presentación de los datos. En el caso de este trabajo, se ha optado por emplear una metodología de tipo descriptivo, ya que permite observar y detallar las características del fenómeno estudiado sin alterar su entorno natural.

En la presente investigación se aplicará el método cuali-cuantitativa, aplicando las siguientes metodologías expuestas en las siguientes:

Metodología Descriptiva

El método descriptivo es comúnmente utilizado en los resultados de investigaciones a través de diferentes tipos de estudios, como encuestas y análisis de correlación entre variables. Este método se aplica generalmente con muestras representativas y a través de un diseño experimental que funciona como una estrategia de control, cuyo objetivo principal es analizar los datos recolectados (Alban, Verdesoto Arguello, & Castro Molina, 2020).

Para este estudio se empleará un diseño de investigación transversal, basado en la recolección de datos mediante encuestas. En estas, se incluirá una pregunta filtro que permitirá identificar si los participantes acudieron a negocios minoristas durante la pandemia.



Resultados de las entrevistas

Para la toma de datos se inicia con la muestra obtenida.

Relación actual de la tienda de abarrotes José Luis

Tabla 1. Edad de los clientes de la tienda José Luis

Edad de los clientes de la tienda José Luis	Frecuencia	Porcentaje
20-25	2	3,1%
25-30	5	7,7%
30-35	15	23,1%
35-40	18	27,7%
41 a mas	25	38,4%
Total	65	100%

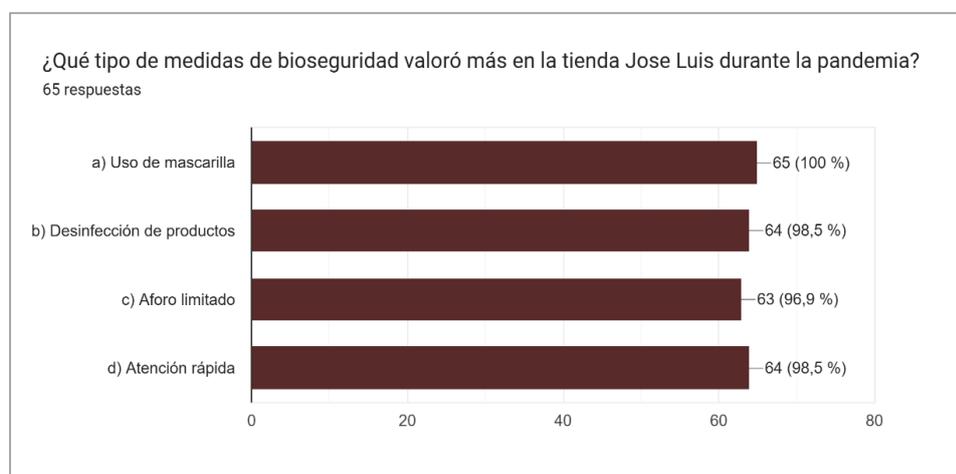
Fuente: Encuesta a los clientes de la tienda José Luis

Tabla 2 Frecuencia con la que compraban anteriormente en la tienda José Luis antes de la pandemia

Frecuencia con la que compraban anteriormente en la tienda José Luis antes de la pandemia	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuentemente	49	75,4%
Ocasionalmente	16	24,6%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	65	100%

Fuente: Encuesta a los clientes de la tienda José Luis

Gráfico 1. Medidas de bioseguridad que se valoró más en la tienda José Luis durante la pandemia



Fuente: Encuesta a los clientes de la tienda José Luis

Tabla 3. Experiencia general que obtuvieron como clientes en la tienda José Luis

Experiencia general que obtuvieron como clientes en la tienda José Luis	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	58	89,2%
Buena	7	10,8%
Mala	0	0%
Total	65	100%

Fuente: Encuesta a los clientes de la tienda José Luis

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los clientes de la tienda de abarrotes José Luis muestran claramente cómo la resiliencia y la capacidad de adaptación han contribuido al éxito de este negocio familiar.

Según las encuestas, el 38,4 % de los clientes tiene 41 años o más, seguido por un segundo grupo que comprende a personas entre 35 y 40 años, con un 27,7 %. Esto indica que la tienda cuenta principalmente con una clientela madura, probablemente vinculada al comercio local y con hábitos de compra estables.

Además, el 75,4 % de los clientes encuestados manifestó que compraba frecuentemente en la tienda tanto antes como durante la pandemia. Esto evidencia una relación sólida entre el negocio y su comunidad, que ya existía antes de la crisis sanitaria. Contar con una base de clientes leales representó una gran ventaja para que la tienda pudiera mantener sus operaciones durante esos tiempos difíciles.

Otro factor clave que contribuyó a la resiliencia de la tienda José Luis fue la implementación de medidas que los clientes percibieron de manera positiva. En particular, la adopción del protocolo de registro sanitario fue vista como una importante medida de prevención contra la COVID-19. Esta acción fortaleció la estrategia de resiliencia del negocio familiar, al generar y mantener la confianza de los consumidores.

A pesar de las dificultades del entorno, la tienda logró conservar un alto nivel de calidad en sus servicios, lo que se tradujo en una percepción favorable por parte de sus clientes y reforzó su lealtad hacia el negocio.



Además, un 89.2 % de los encuestados calificó su experiencia en la tienda familiar José Luis como excelente, mientras que un pequeño porcentaje la consideró buena. Esto es un claro reflejo del éxito comercial del negocio, demostrando que, a pesar de los retos y dificultades que trajo la pandemia, la tienda logró satisfacer las expectativas de sus clientes y mantener la calidad en sus servicios.

CONCLUSIÓN

Este trabajo de investigación muestra que la resiliencia y la adaptabilidad fueron claves para que el negocio familiar José Luis pudiera sobrevivir y tener éxito durante la pandemia de COVID-19. Gracias a la implementación de medidas de bioseguridad, a un buen servicio al cliente y a la capacidad de ajustarse a las limitaciones impuestas por la situación, el negocio logró mantener una presencia sólida y estable en el mercado.

Al analizar el perfil de los clientes, se confirmó que existe una relación sólida y consolidada con el negocio. Las encuestas revelaron que los clientes leales compraban con frecuencia tanto antes como durante la pandemia en la tienda José Luis. De esto se concluye que estos clientes fieles tuvieron un papel fundamental y decisivo en la sostenibilidad del negocio familiar.

Durante la pandemia, la tienda José Luis utilizó principalmente el marketing mix tradicional como una herramienta efectiva, complementándolo con el cumplimiento de las normas de bioseguridad. Mientras muchas PYMES optaron por migrar a medios digitales, este negocio se enfocó en fortalecer su posicionamiento a través de las 4 P's, adaptándose a las circunstancias que atravesaba en ese momento. Según Miroshnychenko, Vocalelli, De Massi, Grassi y Ravazzolo (2023), las empresas familiares mostraron un desempeño superior durante la pandemia gracias a su capacidad para adaptarse y a su compromiso a largo plazo. Resaltan la importancia de la adaptabilidad y de tomar decisiones enfocadas en los valores familiares para conservar su competitividad durante la crisis sanitaria. La percepción positiva que lograron generar entre sus clientes fue clave para alcanzar el éxito comercial, reflejándose en altos niveles de satisfacción, confianza y lealtad por parte de los consumidores hacia la tienda familiar. Esto demuestra la fuerte conexión que existe entre los diferentes aspectos analizados en el estudio.

Calabro, Frank, Minichilli y Reyes (2021), dice que los negocios familiares que priorizan la cohesión y la continuidad suelen mostrar una mayor resiliencia frente a crisis como la pandemia de COVID-19.



- Davila-Moran, R. C. (2022). Emprendimiento y gerencia en tiempos de pandemia: una revisión sistemática. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 98-108. doi: <https://doi.org/10.15649/2346030X.2945>
- de Política Comercial, S. G. (2021). Comercio minorista: recuperación, transformación y resiliencia. *Boletín Económico De ICE*, 3132. doi: <https://doi.org/10.32796/bice.2021.3132.7161>
- Delgado-Olaya, R. Z.-M.-V.-V. (2022). Políticas tributarias y acceso a créditos en la provincia de El Oro, sector microempresarial, periodo 2014-2019. *INNOVAResearch Journal*, 123-139. doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n1.2022.1973>
- Duque-Espinoza, G., Fernando Córdova-León, & Adrián Sigüencia-Muñoz. (13 de diciembre de 2024). *Resiliencia empresarial en la MIPyME: evidencia de Ecuador*. Obtenido de https://www.google.com/search?q=lecturas+para+ni%C3%B1os+de+tercer+grado&rlz=1C1GCEU_enEC1162EC1162&oq=lecturas+pata+ni%C3%B1os+&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUqCQgCEAAAYDRiABDIGCAAQRRg5MgkIARAAGA0YgAQyCQgCEAAAYDRiABDIJCAMQA BgNGIAEMgkIBBAAGA0YgAQyCQgFEAAAYDRiABDIJCAYQAB
- García-Madurga, M.-Á., Grilló-Méndez, A., & Tamara Morte, N. (1 de abril de 2024). *Retos revistas de ciencia de administracion y economia*. Obtenido de [file:///C:/Users/Acer/Downloads/atorrestk,+4+La+adaptaci%C3%B3n+de+las+empresas+a+l+a+realidad+COVID-+una+revisi%C3%B3n+sistem%C3%A1tica+OK%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Acer/Downloads/atorrestk,+4+La+adaptaci%C3%B3n+de+las+empresas+a+l+a+realidad+COVID-+una+revisi%C3%B3n+sistem%C3%A1tica+OK%20(1).pdf)
- Génesis Dayana Yépez-Galarza, N. C.-I.-B. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Polo del Conocimiento*, 2045-2069. doi: <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Heredia-Pineda, S. T., & Erazo-Álvarez, C. A. (2021). Diagnóstico de emprendimientos familiares frente al desempleo. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*. doi: <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1297>
- León Paredes, R., & Piedra Aguilera, M. (23 de Enero de 2023). *creative commons*. Obtenido de https://revistas.uazuay.edu.ec/html/revistas/UDAAKADEM/11/ARTICULO1/uazuay_analisis_de_los_cambios_estrategicos_con_impacto_positivo_en_los_modelos_de_negocio_de_grupos_corporativos_familiares_de_la_ciudad_de_cuenca.html?utm_source=chatgpt.com



- Maldonado Ordoñez, J. B., & Villavicencio Rodas, M. F. (2022). Marketing verde, una mirada desde el comercio minorista: Caso hipermercados del Ecuador. *ECA Sinergia*, 56-68. doi: https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v13i1.3377
- Mingo, G., Sione, C., Ibarra, F. B., Rodrigo, V., Sarrot, E., & Luque, T. (2023). El comercio minorista de Paraná en la tragedia de la pandemia. Comportamiento del sector, dispositivos implementados, normativas en vaivén, e impacto en las subjetividades e identidades laborales. *suplemento CDyT*, 216-232. Obtenido de <https://pcient.uner.edu.ar/index.php/Scdyt/article/view/1554/1711>
- Miranda Guatumillo, M. A. (2021). La realidad del mercado informal de Quito en tiempos de pandemia COVID-19, 2020. *Revista Publicando*, 47-56. doi: <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2187>
- Miroshnychenko, I., Vocalelli, G., De Massi, A., Grassi, S., & Ravazzolo, F. (10 de abril de 2023). *Small Business Economics*. Obtenido de file:///C:/Users/Acer/Downloads/s11187-023-00766-2%20(1).pdf
- Ortiz-Fajardo, H. A., & Erazo-Álvarez, C. A. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*. Obtenido de <https://orcid.org/0000-0001-8746-4788>
- Saavedra Tenesaca, J. A. (2023). Análisis de la importancia de las pymes en la economía del Ecuador. *Visionario Digital*, 196-211. doi: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v7i4.2779>
- Soledispa, M. L. (2020). El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes. *Polo del Conocimiento*, 309-324. Obtenido de <file:///C:/Users/uhttps://Dialnet-ElMarketingMixYSuIncidenciaEnElPosicionamientoCome-8042548>
- Villagómez, E. M., & Salcedo-Muñoz, M. V. (2021). Emprendimiento en tiempo de crisis: una evaluación al impacto del COVID en las. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. Obtenido de <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

