



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**EFECTOS DEL COVID-19 EN LOS NEGOCIOS DEL GRUPO  
FAMILIAR “QUEZADA” DURANTE EL AÑO 2020 Y 2021**

**Trabajo de Titulación:**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: VEGA QUEZADA MAYTTE YAMILETH**

**DIRECTOR: ING. DIEGO RAMIRO BARBA BAYAS, Ph.D.**

Riobamba – Ecuador

2022

**©2022, Maytte Yamileth Vega Quezada**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, MAYTTE YAMILETH VEGA QUEZADA, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 12 de octubre de 2022



**Maytte Yamileth Vega Quezada**  
**C.I. 080453382-6**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo Proyecto de Investigación: **EFFECTOS DEL COVID-19 EN LOS NEGOCIOS DEL GRUPO FAMILIAR “QUEZADA” DURANTE EL AÑO 2020 Y 2021**, realizado por la señorita: **MAYTTE YAMILETH VEGA QUEZADA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Fernando Ricardo Márquez Sañay <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2022-10-12
Ing. Diego Ramiro Barba Bayas <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2022-10-12
Ing. Emma Lucia Ríos Sanipatin <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		2022-10-12

## DEDICATORIA

Iniciar mi etapa estudiantil en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ha sido una de las experiencias más bonitas que he vivido y que como todo proceso conlleva una serie de retos y adversidades, que gracias al apoyo de personas especiales fueron superadas. Quiero dedicar el presente trabajo de titulación primeramente a Dios por darme vida y amor incondicional. A mis queridos padres, Mario Vega y Lucy Quezada que me brindaron todo su apoyo sin importar los desafíos que se presentaron al vivir en una ciudad lejana, por ser mi ejemplo para seguir y maestros de vida. Con mucho cariño y amor a mis hermanos, recordándoles que cuentan conmigo y anhelo verlos cumplir cada uno de sus sueños. A mis compañeros que conocí durante la carrera y se convirtieron en mi familia, estando presente en cada momento. A mi familia que estuvo impulsándome y motivándome cada día. A mis queridos abuelitos Ubaldo Quezada y Ángel Vega que en vida no están presentes pero que gracias a sus buenos consejos y amor me inspiraron, siempre los llevo en mi corazón. A mis mascotas que son mi motor de alegría. Finalmente dedico este trabajo a la persona especial que conoceré algún día y con quién compartiré mi vida, recordándole que mis esfuerzos del pasado también los comparto con él, sumando los logros que vendrán después.

*Maytte*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios por regalarme vida y otorgarme la oportunidad de cumplir un sueño más. A mis padres por todo su amor, cariño y confianza, siendo el pilar fundamental en mi vida. A mi familia por motivarme y formar parte de este proceso permitiendo el desarrollo del trabajo de titulación en base a sus experiencias. A mi director de tesis Ing. Diego Barba por compartir sus conocimientos que me ayudaron en el desarrollo de mi trabajo, apoyándome e impulsándome cada día a dar lo mejor de mí. Finalmente quiero extender mi agradecimiento a la distinguida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por abrirme las puertas para formarme en la carrera de Administración de Empresas, lugar que se convirtió en mi segundo hogar durante años, permitiéndome crecer como persona y profesionalmente.

*Maytte*

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE FIGURAS.....	xi
INDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEORICO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Antecedentes de la investigación.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Marco Teórico.....</b>	<b>5</b>
<i>1.2.1. Las empresas familiares.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.2. Conflictos de la empresa familiar durante la Pandemia.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.2.1. Relaciones internas.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.2.2. Relaciones externas.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.3. Valor Financiero versus valor emocional.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.4. COVID-19 y Empresas Familiares.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.5. Importancia de la empresa familiar.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.6. Características de las empresas familiares.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.7. Empresas familiares: Fortalezas y debilidades.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.8. Análisis FODA.....</i>	<i>15</i>
<i>1.2.9. Crecimiento de las empresas familiares tras efectos del COVID-19.....</i>	<i>16</i>
<i>1.2.10. Empresas Familiares y sus desafíos actuales y futuros.....</i>	<i>16</i>
<b>1.3. Marco conceptual.....</b>	<b>18</b>

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1. Enfoque de la investigación.....</b>	<b>20</b>
<i>2.1.1. Cualitativo.....</i>	<i>20</i>
<i>2.1.2. Cuantitativo.....</i>	<i>20</i>

<b>2.2.</b>	<b>Nivel de Investigación</b> .....	20
2.2.1.	<i>Descriptivo</i> .....	20
<b>2.3.</b>	<b>Diseño de Investigación</b> .....	21
2.3.1.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i> .....	21
2.3.1.1.	<i>Transversal</i> .....	21
<b>2.4.</b>	<b>Tipo de estudio – investigación</b> .....	21
2.4.1.	<i>Investigación de campo</i> .....	21
<b>2.5.</b>	<b>Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	21
2.5.1.	<i>Población para la investigación</i> .....	22
2.5.2.	<i>Muestra</i> .....	22
<b>2.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	22
2.6.1.	<i>Métodos</i> .....	22
2.6.1.1.	<i>Inductivo</i> .....	22
2.6.1.2.	<i>Deductivo</i> .....	22
2.6.1.3.	<i>Analítico</i> .....	22
2.6.2.	<i>Técnicas</i> .....	23
2.6.2.1.	<i>Encuestas</i> .....	23
2.6.3.	<i>Instrumentos</i> .....	23
<b>2.7.</b>	<b>Idea a defender</b> .....	23

### CAPITULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> ...24	
<b>3.1.</b>	<b>Resultados</b> .....	24
3.1.1.	<i>Encuesta</i> .....	24
<b>3.2.</b>	<b>Discusión de los Resultados</b> .....	56
<b>3.3.</b>	<b>Propuesta</b> .....	58
3.3.1.	<i>Tema</i> .....	58
3.3.2.	<i>Objetivo de la propuesta</i> .....	58
3.3.3.	<i>Introducción</i> .....	58
3.3.4.	<i>Reseña histórica de los negocios del grupo familiar Quezada</i> .....	58
3.3.5.	<i>Esquema de la Propuesta</i> .....	60
3.3.6.	<i>Estructura de los negocios del grupo familiar Quezada.</i> .....	60
3.3.6.1.	<i>Modelo mínimo de estructura organizacional</i> .....	60
3.3.7.	<i>Plan de Comercialización</i> .....	64
3.3.7.1.	<i>Análisis de la Oferta de los negocios</i> .....	64

3.3.7.2.	<i>Gama de productos que ofertan los negocios de la familia Quezada</i> .....	65
3.3.7.3.	<i>Precios de los productos</i> .....	67
3.3.7.4.	<i>Estrategias de mercado y promoción</i> .....	71
3.3.7.5.	<i>Zona Geográfica en la que operan los negocios</i> .....	72
3.3.8.	<i>Análisis de las perspectivas de transformar los 4 negocios</i> .....	72
3.3.9.	<i>Análisis FODA</i> .....	73
3.3.10.	<i>Matriz DOFA</i> .....	76
3.3.11.	<i>Lista de estrategias según DAFO</i> .....	78
3.3.12.	<i>Ponderación de las Estrategias</i> .....	79
3.3.12.1.	<i>Impacto de las estrategias</i> .....	79
3.3.12.2.	<i>Análisis de la Ponderación de las Estrategias</i> .....	80
3.3.12.3.	<i>Ponderación de las Estrategias</i> .....	80
3.3.13.	<i>Alineamiento Estratégico</i> .....	82
3.3.14.	<i>Coordinación del grupo familiar</i> .....	83
3.3.15.	<i>Estructura del grupo familiar</i> .....	84
3.3.16.	<i>Presupuesto</i> .....	86
3.3.17.	<i>Cronograma de ejecución del proyecto</i> .....	86
3.3.18.	<i>Parámetros de Seguimiento</i> .....	87
<b>CONCLUSIONES</b> .....		88
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		90
<b>GLOSARIO</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Marco conceptual .....	18
<b>Tabla 2-2:</b>	Estructura de la población de la investigación .....	22
<b>Tabla 3-3:</b>	Razón Social de la Empresa .....	24
<b>Tabla 4-3:</b>	Año de establecimiento de los negocios.....	24
<b>Tabla 5-3:</b>	Tipo de negocio .....	26
<b>Tabla 6-3:</b>	Número de empleados a finales del año 2019 .....	27
<b>Tabla 7-3:</b>	Participación en el mercado.....	29
<b>Tabla 8-3:</b>	Operación de los negocios en el año 2020 .....	30
<b>Tabla 9-3:</b>	Impacto de la pandemia de COVID-19 en las operaciones comerciales.....	32
<b>Tabla 10-3:</b>	Negocios que cerraron durante COVID-19 .....	34
<b>Tabla 11-3:</b>	Tiempo que cerraron los negocios.....	35
<b>Tabla 12-3:</b>	Volumen de facturación .....	37
<b>Tabla 13-3:</b>	Riesgo de cerrar el negocio .....	38
<b>Tabla 14-3:</b>	Impacto del COVID-19 en los negocios.....	40
<b>Tabla 15-3:</b>	Estrategias frente a la crisis sanitaria.....	43
<b>Tabla 16-3:</b>	Ingresos de los negocios .....	46
<b>Tabla 17-3:</b>	Tiempo de recuperación .....	48
<b>Tabla 18-3:</b>	Plan de contingencias .....	49
<b>Tabla 19-3:</b>	Presupuestos e indicadores .....	50
<b>Tabla 20-3:</b>	Alianza de negocios.....	52
<b>Tabla 21-3:</b>	Oportunidades de crecimiento .....	53
<b>Tabla 22-3:</b>	Importancia de los factores de éxito de la empresa .....	54
<b>Tabla 23-3:</b>	Gama de Productos Lilians Boutique .....	65
<b>Tabla 24-3:</b>	Gama de productos Novedades Gerard .....	65
<b>Tabla 25-3:</b>	Gama de productos Pink and Blue Boutique.....	66
<b>Tabla 26-3:</b>	Gama de productos Tamy Clothing.....	66
<b>Tabla 27-3:</b>	Precios de Productos.....	67
<b>Tabla 28-3:</b>	Perspectiva de los clientes .....	68
<b>Tabla 29-3:</b>	Atributos positivos y negativos de los negocios según clientes .....	69
<b>Tabla 30-3:</b>	Perspectiva de los negocios .....	72
<b>Tabla 31-3:</b>	Matriz DAFO.....	77
<b>Tabla 32-3:</b>	Impacto de las estrategias .....	79
<b>Tabla 33-3:</b>	Ponderación de las estrategias .....	79
<b>Tabla 34-3:</b>	Impacto de las estrategias .....	80

<b>Tabla 35-3:</b> Ponderación de las Estrategias .....	81
<b>Tabla 36-3:</b> Alineamiento Estratégico .....	82
<b>Tabla 37-3:</b> Presupuesto para la ejecución del proyecto .....	86
<b>Tabla 38-3:</b> Cronograma de ejecución del proyecto .....	86
<b>Tabla 39-3:</b> Indicadores de seguimiento y monitoreo .....	87

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b> Valor emocional versus valor financiero .....	11
<b>Figura 2-1:</b> Análisis FODA.....	15
<b>Figura 3-3:</b> Oportunidades de crecimiento .....	53
<b>Figura 4-3:</b> Organigrama para las 4 empresas .....	63
<b>Figura 5-3:</b> Estructura para Grupo Comercial Quezada .....	85

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1:</b>	Sectores en los que participan la mayoría de Empresas Familiares de Ecuador	6
<b>Gráfico 2-1:</b>	Sectores en los que participan la mayoría de Empresas Familiares de Ecuador	6
<b>Gráfico 3-1:</b>	Participación en empresas grandes	7
<b>Gráfico 4-1:</b>	Participación en empresas medianas	7
<b>Gráfico 5-1:</b>	Participación en empresas pequeñas y micro	7
<b>Gráfico 6-1:</b>	Aspiración de crecimiento de las empresas	16
<b>Gráfico 7-3:</b>	Prioridades de los negocios familiares en Ecuador	17
<b>Gráfico 8-3:</b>	Año de establecimiento	25
<b>Gráfico 9-3:</b>	Tipo de negocio	26
<b>Gráfico 10-3:</b>	Número de trabajadores	28
<b>Gráfico 11-3:</b>	Participación en el Mercado	29
<b>Gráfico 12-3:</b>	Operación de los negocios en el año 2020	31
<b>Gráfico 13-3:</b>	Impacto de COVID-19 en las operaciones comerciales	32
<b>Gráfico 14-3:</b>	Negocios que cerraron durante la pandemia de COVID-19	34
<b>Gráfico 15-3:</b>	Tiempo que cerraron los negocios	35
<b>Gráfico 16-3:</b>	Volumen de facturación	37
<b>Gráfico 17-3:</b>	Riesgo de cerrar el negocio	38
<b>Gráfico 18-3:</b>	Impacto de COVID-19 en el negocio	42
<b>Gráfico 19-3:</b>	Afectación de la pandemia a los negocios	42
<b>Gráfico 20-3:</b>	Estrategias frente a la crisis sanitaria	45
<b>Gráfico 21-3:</b>	Ingresos de los negocios	47
<b>Gráfico 22-3:</b>	Tiempo de recuperación	48
<b>Gráfico 23-3:</b>	Alianza de negocios	52
<b>Gráfico 24-3:</b>	Importancia de los factores de éxito en la empresa	54

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS

**ANEXO B:** FOTOGRAFÍA DE LOCAL FÍSICO LILIANS

**ANEXO C:** FOTOGRAFÍA DE LOCAL FÍSICO NOVEDADES GERARD

**ANEXO D:** FOTOGRAFÍA DE LOCAL FÍSICO PINK AND BLUE BOUTIQUE

**ANEXO E:** FOTOGRAFÍA DE LOCAL FÍSICO TAMY CLOTHING

**ANEXO F:** FOTOGRAFÍA DE LOCA FÍSICO TAMY CLOTHING

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo principal determinar los efectos del COVID-19 en los negocios del grupo familiar Quezada durante el año 2020 y 2021 que inciden en la disminución de ventas, con la finalidad de formular un plan de reactivación organizativa y comercial, a partir del diseño de una organización integrada y un plan de comercialización. En cuanto a la metodología empleada se utilizó del tipo descriptiva porque se realizó la narración de cada uno de los problemas que enfrentaron los negocios con la llegada de la pandemia, como técnica se incluyó la encuesta dirigida a los propietarios. Para complementar la investigación se realizó la recolección de información recuperada de distintas fuentes bibliográficas. Se identificó que los negocios del grupo familiar Quezada carecen de un direccionamiento estratégico. Entre los resultados más relevantes, se encontró la disminución de ventas e ingresos a causa del cierre de los locales físicos durante los primeros meses de la pandemia, además de que los negocios no contaban con una planificación que asegure su bienestar. Los negocios adoptaron distintas estrategias para enfrentar la crisis sanitaria como fue el despido de personal para reducir gastos y retiro de sucursales. Finalmente se comprobó que los negocios del grupo familiar Quezada deben aplicar la estructura organizada como un grupo comercial que permita el monitoreo de actividades y cumplimiento de objetivos. Se recomendó a los negocios aplicar el plan comercial efectuado para mejorar su rentabilidad.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ADMINISTRATIVAS>, <PLAN COMERCIAL>, <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL>, <ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO>, <ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN>, <GRUPO FAMILIAR>, <EFECTOS DE COVID-19>.



21-10-2022

2047-DBRA-UTP-2022

## ABSTRACT

The main aim of this degree work was to determine the effects of COVID-19 on the businesses of the Quezada family group during the years 2020 and 2021 that affected the decrease in sales and to plan an organizational and commercial reactivation plan based on the design of an integrated organization and a marketing plan. Regarding the method used, the descriptive used because we carried the narration of each of the problems faced by the businesses with the pandemic out as a technique in the survey directed at the owners. To complement the research, we collected information from different bibliographic sources. We identified that the businesses of the Quezada family group lack a strategic direction. Among the most relevant results, we found a decrease in sales and income because of the closure of physical premises during the first months of the pandemic, besides the fact that the businesses did not have a plan to ensure their well-being. Businesses adopted different strategies to cope with the health crisis, such as personnel layoffs to reduce expenses and branch office closures. They found that the businesses of the Quezada family group should apply the structure organized as a commercial group that allows look closely at activities and objectives accomplishment. They recommended it to the businesses to apply the commercial plan to improve their profitability.

**Keywords:** <ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <COMERCIAL PLAN>, <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>, <INTERNAL AND EXTERNAL ANALYSIS>, <RECOVERY STRATEGIES>, <FAMILY GROUP>, <COVID-19 EFFECTS>.



---

Leonardo Efraín Cabezas Arévalo

0601880420

21-10-2022

2047-DBRA-UTP-2022

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo de investigación se tiene como objetivo determinar los efectos del COVID-19 en los negocios del grupo familiar Quezada durante el año 2020 y 2021 que inciden en la disminución de las ventas, para formular un plan de reactivación organizativa y comercial.

Con la llegada de la pandemia de COVID-19 las empresas y familias privilegiaron el cuidado de la salud, trabajaron de manera mínima en su capacidad instalada con el propósito de preservar la vida de sus trabajadores, siendo un golpe muy severo, afectando directamente a cada uno de los negocios con el cese de operaciones comerciales.

En el primer capítulo se realizó la consulta bibliográfica de diversos autores y se emplearon varios medios, se revisaron términos relacionados con La empresa familiar y su rol en la economía, su importancia, características y desafíos que enfrentan las MiPymes, los efectos del COVID-19 en las empresas familiares, e-commerce, innovación, transformación digital y prioridades que las organizaciones deben tomar en cuenta para adaptarse a los cambios. Describiendo cada aspecto de la investigación.

En el segundo capítulo se basó en la revisión del marco metodológico que contiene el enfoque, nivel y diseño de la investigación, el tipo de estudio, la población seleccionada, los métodos, técnicas e instrumentos de la investigación y la idea a defender.

Y por último, en el tercer capítulo se realizó el estudio de los resultados obtenidos por la encuesta, desarrollando la propuesta enmarcada al análisis de las perspectivas de los negocios de la familia Quezada para transformarlos en un grupo económico y comercial familiar, el cual está conformado por el diagnóstico situacional de cada negocio, análisis de la oferta, perspectivas de los clientes y negocios, análisis FODA, estrategias, estructura organizada, para finalmente determinar la importancia de aplicar el plan comercial que les ayude con el monitoreo de actividades y cumplimiento de objetivos.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEORICO REFERENCIAL

### 1.1. Antecedentes de la investigación

Para fundamentar la presente investigación se revisó los repositorios virtuales de Universidades, así como también artículos científicos, testimonios y reportajes referentes a las variables de estudio acerca de los efectos del COVID-19 y empresas familiares.

En el trabajo de titulación de Inzunza y otros (2021) con el tema “Efectos Económicos y Sociales del COVID-19 en las empresas familiares de la región Évora” que fue auspiciado por la Universidad Autónoma de Sinaloa realizado en México en el año 2021, los autores comparten la experiencia frente al COVID-19 de 76 micro y pequeñas empresas familiares con el fin de analizar los efectos económicos y sociales en las empresas familiares, a través de la identificación de factores que permitan la reapertura económica ante los riesgos de la pandemia y el impluso de políticas públicas. Basándose en una metodología cualitativa de tipo exploratoria y descriptiva, por medio de entrevistas y cuestionarios aplicados en la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias. Los hallazgos refieren que la mayoría de empresas han tenido efectos adversos. Todos los actores de la sociedad optaron por reestructurar sus planes de acción y gestión empresarial, redirigiendo el uso y aplicación de sus recursos, además de desarrollar soluciones rápidas e innovadoras para mitigar el virus (Inzunza, Gámez, & López, 2021).

El trabajo mencionado por los autores se relaciona con la investigación en curso en el análisis que se realiza sobre los efectos de COVID-19 en las MiPymes, conocemos que gran parte del mundo empresarial familiar fue afectado bruscamente porque ninguna institución tuvo un plan de acción de riesgos para una pandemia y además las empresas familiares se mantenían sin dar el paso a la implementación tecnológica total y uso de herramientas que modifique su estructura organizacional.

Sara Gómez y Juan Mendoza (2020) en su artículo científico titulado “COVID-19 y MiPymes restauranteras de la ciudad Tepic, 2020” de la revista Brazilian Journal of Business publicado en el año 2020 mencionan los efectos de la pandemia que enfrentaron las organizaciones. La investigación tiene como objetivo caracterizar los esfuerzos de los empresarios sobre los efectos de la crisis de la salud pública en el mundo de la MiPyme familiar. El instrumento aplicado consiste en recuperar información sobre la respuesta de los integrantes de las entidades ante la

adversidad. Por tal motivo realizaron una encuesta telefónica aleatoria aplicada al 10% del tamaño de las muestras calculadas de MiPymes. Se aplicaron 36 entrevistas, el 77% de los establecimientos encuestados siguen en funcionamiento y un 23% no, el 12% cerraron en forma permanente y 88% de forma temporal. 89% de los encuestados conocieron de las medidas exigidas por la Secretaría de Salud (Gómez & Mendoza, 2020).

La relación que tiene este trabajo con la investigación en curso destaca en el análisis que se realiza sobre los efectos de COVID-19 en las empresas familiares, donde por medio de la recopilación de información se obtienen datos que ayudan a diagnosticar las falencias de cada entidad y establecer estrategias que se adapten a su condición para mejorarla.

Castro en su artículo “Las empresas familiares frente a la pandemia” (2021) publicado en el portal de Puente & Asociados, señala que el Ecuador a marzo del 2020 afirma que:

- 82% de las empresas efectuaron recortes en gastos para poder superar la pandemia y la economía de guerra es un modelo que se ha implantado en muchas de ellas con pocas probabilidades de cambio durante este año.
- Alrededor del 65% redujeron su nómina en un 15%; un 7% han reducido entre 16% y 30%; y un 4% han recortado personal entre el 31% y 45%.
- 80% de las empresas han revisado, modificado o eliminado los beneficios variables del personal, ya sean estos bonos o comisiones, con el fin de mantenerse en el mercado y evitar la eliminación de empleos. Sobre todo, en áreas comerciales y de dirección, incluso para miembros de la familia empresaria, muchas han cambiado los tipos de contrato pasando de empleos formales a acuerdos por comisiones que les eviten un costo fijo poco eficiente. De esto no se cuenta todavía con datos confiables.
- Más del 70% de las empresas ha integrado formas de teletrabajo.
- Un 63% de las empresas esperan mantener los niveles de empleo actuales, pero un 27% cree que deberá reducir su nómina. En contraparte, solo el 10% espera aumentar su personal durante este año.
- En cuanto a ventas, el 42% espera mantener sus ventas, un 27% cree que sus ventas se reducirán y un 31% esperan aumentar su facturación durante el año 2021 (Castro, 2021).

En una publicación de diario el Universo, (junio del 2021) se señala que las empresas familiares registraron una disminución de ganancias que alcanzó el 53 % en este año de pandemia, en Ecuador. Se trata de un porcentaje superior a la media mundial que fue de 51 %. La reducción en el índice de capital fue de 14 %, mientras que a nivel mundial fue de 13 % (Universo, 2021).

Peter English, (2021) en su artículo “Los retos de las empresas familiares” en la Revista Líderes publicado en el año 2021 destaca la necesidad que tienen las empresas familiares de adaptarse a las expectativas cambiantes, en una encuesta realizada a 2801 líderes de empresas familiares, en 87 territorios se determinó que el 55% de los encuestados vela por el potencial para liderar esos procesos de su negocio, 37% tienen una estrategia definida, el 80% participa en actividades proactivas de responsabilidad social y el 71% buscó retener la mayor cantidad de personal durante la pandemia. A pesar de la flexibilidad que han tenido algunas empresas familiares para su adaptación a la tecnología, hay instituciones que aún tienen dudas y siguen en proceso representado un 69%. Las recomendaciones que menciona el autor es mantener capacidades digitales sólidas, compromiso sostenible, contar con procesos formales, políticas de gobernanza e inclusión de las próximas generaciones para asegurar su continuidad y estabilidad a largo plazo (English, 2021).

Adaptarse siempre ha sido un reto que las empresas deben enfrentar y más si ese reto viene acompañado de una crisis sanitaria que golpea severamente a la salud y a todas las economías mundiales, encontrándose en una situación de alto riesgo, por lo cual el autor de este artículo hace hincapié en la transformación tecnológica para dar reapertura y continuidad a las organizaciones.

Katherine Farinango (2020) en su estudio “Factores Estratégicos que influyen en las empresas familiares” de la Universidad Técnica del Norte, enfatizó los factores estratégicos que influyen en las empresas familiares, por medio de una encuesta a 100 empresas familiares, con un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, donde midió variables como el liderazgo, autoridad y formación académica. Dando como resultado que el 6% de las microempresas se encuentran en la cuarta generación con más de 90 años de funcionamiento, la gran mayoría solo alcanza el grado de bachiller como formación, siendo relevante porque ha perdurado en el tiempo, la principal amenaza son los conflictos familiares presentando el 44% por desacuerdos, y la correcta administración como fortaleza un 46%, estos factores que inciden en la empresa familiar hay que considerarlos para la implementación de estrategias que mejoren su situación y comportamiento, de tal manera poder resolver sus desacuerdos y adaptarse a los cambios como la transformación digital (Farinango, 2020).

Los factores que incurren en las empresas familiares son muchos, pero entre ellos resalta el grado de profesionalización, su continuidad, los conflictos familiares y fortalezas que se puedan prevalecer, donde el análisis de cada uno permite conocer la situación de la empresa y ver el grado de adversidad que tienen para mitigarlo.

Segundo Camino en su publicación en el Diario Pmicias titulada “Bienvenidos a la nueva (a)normalidad empresarial” el 20 de mayo de 2020 en Ecuador. Hace notabilidad a la realidad a la que tuvieron que optar las empresas a causa de el COVID-19, en Ecuador la gran parte de empresas familiares dieron el paso a la transformación tecnológica de manera acelerada por la necesidad frente a la crisis sanitaria, menciona que la nueva (a)normalidad empresarial viene acompañada de retos en el sentido de cambiar procesos, forma de venta, trabajo y mentalidad. La metodología empleada es de enfoque cualitativo y con diseño descriptivo porque presenta datos sobre los cambios de las empresas familiares en Ecuador. Los resultados son considerados positivos porque el cambio ha logrado desarrollar mayor innovación y creatividad, pese a que algunos locales dependían de su establecimiento físico, emplearon entregas a domicilio, aplicaciones móviles, y teletrabajo para no estancarse (Camino, 2020).

El autor menciona a su tema como (a)normalidad en el mundo empresarial, es de este modo en que divide las circunstancias de las empresas, para muchas de ellas el paso a la digitalización ya era un hecho antes de la pandemia, aunque no se hayan encontrado preparados para un golpe tan brusco, conocían el uso de herramientas tecnológicas, pero lo que sucedió con empresas familiares que estaban regidas a una estructura antigua el paso que dieron fue totalmente emergente para mantenerse, siendo una anormalidad que pensaron que sesaría. La implementación de tecnología fue el motor de impulso para continuar sacando a flote la economía y progreso de un país, gracias a ella muchas organizaciones que antes de la pandemia de COVID-19 atravesaban una situación crítica, pudieron reinventarse y hacer uso de las herramientas e incluso crear emprendimientos que sean de fomento para los demás.

## **1.2. Marco Teórico**

### ***1.2.1. Las empresas familiares***

Las empresas de familia representan una opción de gran preeminencia para la generación de empleo, además han demostrado ser grandes impulsoras de la creación de riqueza con su presencia en diversos sectores económicos y productivos. En Ecuador, se evidencia su presencia en todos los sectores de la economía nacional (gráfico No, 1 y 2), desde el pequeño negocio de tamales

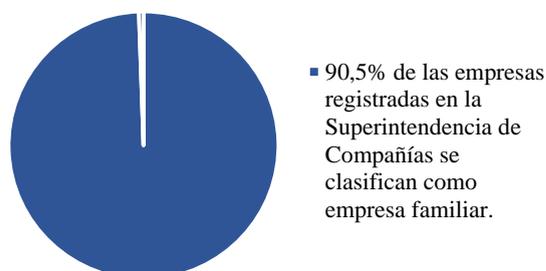
originado por una madre cabeza de familia, como respuesta ante la imposibilidad de acceder a un puesto formal de trabajo por las altas tasas de desempleo o por su bajo nivel educativo que no le permite desempeñar una labor calificada; así mismo, se pueden contemplar las grandes organizaciones empresariales familiares impulsoras de desarrollo y riqueza, como por ejemplo: Grupo Noboa, Corporación Favorita y Juan el Juri, entre otras, quienes como en el resto del mundo surgen desde micro experiencias emprendedoras, las cuales crecen y maduran con el tiempo, se estructuran y progresan, en función de las oportunidades que aprovechan en los mercados, así como por la rigidez de la gestión concertada en los puestos de dirección responsabilidad a solo miembros de la familia.



**Gráfico 1-1:** Sectores en los que participan la mayoría de las Empresas Familiares de Ecuador

Fuente: UEES

Realizado por: MV

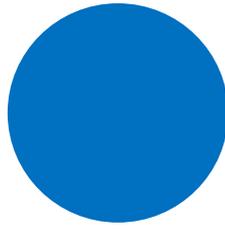


**Gráfico 2-1:** Sectores en los que participan la mayoría de Empresas Familiares de Ecuador

Fuente: UEES

Realizado por: MV

El 65,9% de las Empresas grandes

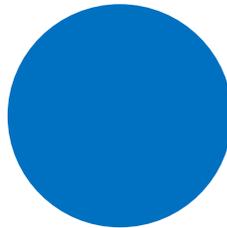


**Gráfico 3-1:** Participación en empresas grandes

Fuente: UEES

Realizado por: *MV*

El 88% de las Empresas medianas

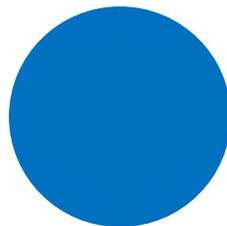


**Gráfico 4-1:** Participación en empresas medianas

Fuente: UEES

Realizado por: *MV*

y más del 90% de las pequeñas y  
micro son familiares



**Gráfico 5-1:** Participación en empresas pequeñas y micro

Fuente: UEES

Realizado por: *MV*

Sin embargo, se percibe aun desde la micro hasta la gran empresa familiar, un desconocimiento acerca de los factores esenciales para lograr una adecuada gestión en este tipo de organizaciones, como conocer y aplicar procesos puramente administrativos y otros originados en el ámbito de las relaciones humanas, basados en los intereses y relaciones dentro del seno familiar por la

sucesión o el manejo del poder de los miembros más influyentes de la familia, sumado a otras tensiones que se articulan dentro de este tipo de organización.

(Ortiz, Campos, Alvarado, & Alcívar, 2019) determinan que la organización empresarial familiar muestra características particulares que merecen especial atención, por la importante participación que tiene este tipo de negocio en la economía de algunos países, siendo para Ecuador una base fundamental en todos los aspectos comerciales y gerenciales.

Por otro lado (Gómez B. , 2009) el campo de estudio de las empresas familiares se remonta apenas a 1975, cuando el Dr. León Danco publicó su obra pionera, "*A Guide for the Business Owner and His Family*", en ese sentido sostiene que si bien es cierto que no son muchas las investigaciones existentes en el campo de las empresas familiares, cabe preguntarse si será realmente relevante el estudio de las mismas y qué tan importante son para la economía de un país, hecho discutible en un tiempo donde prevalecían en los entornos nacionales y locales, este tipo de alternativa empresariales, entendidas como empresa familiar, que no es más que una organización compleja que está conformada por un vínculo familiar que direccionan la política empresarial, sus objetivos y metas.

Los autores mencionan que los miembros de una empresa familiar son aquellos que contribuyen con ideas y aportes de activos, por lo general antes de establecer una empresa familiar se parte primeramente de un emprendimiento, que con el pasar del tiempo y la experiencia adquirida se obtiene mayor alcance y gracias a ello la conformación del ente.

Es necesario recordar la naturaleza de cada uno de los aspectos implicados en la empresa familiar, donde se confunden los fines puramente económicos por otros que a veces no cuadran con el giro del negocio y la familia, especialmente originados por factores emocionales y afectivos, que en muchos casos limitan el crecimiento y estrategias de sucesión en la dirección de la empresa. Por ello es fundamental comprender que estos sistemas organizacionales evolucionan continuamente, así como sus necesidades e intereses quienes crecen y modifican, cuando la empresa también crece, lo cual se expresa también en la acumulación de intereses particulares de cada socio-miembro de la familia, dicho de otra manera, cuando la organización se convierte en una empresa se generan también tensiones y conflictos al interior del grupo familiar.

El presente trabajo de investigación se origina ante la necesidad de conocer y documentar la importancia de las empresas familiares de la familia Quezada del cantón La Concordia, cuya historia y crecimiento, producen dificultades que, de no resolverlas, direccionan su actividad al fracaso en el corto o mediano plazo.

Por tanto, en el presente marco teórico, se priorizarán una serie de teorías y conceptos propicios para interpretar la realidad de las empresas que motiva la presente investigación.

Según (Salle, 2014) durante la primera revolución industrial, antes de que surgieran los sistemas legales de garantizar los contratos, los comerciantes y artesanos desarrollaron códigos de conducta cuando existía una cohesión social fuerte que impulsaba el comercio. Debido a esto surge la importancia de las relaciones familiares en los negocios como motor aglutinante del sistema económico, que permita el intercambio ante la incertidumbre de un marco que lo legislase. Refiriéndose a las empresas familiares como una parte esencial en la propiedad de la familia, cuyos miembros intervienen de manera decisiva en la administración y dirección del negocio.

### ***1.2.2. Conflictos de la empresa familiar durante la Pandemia***

Resulta complicado describir sin la necesaria distancia sobre los conflictos para la empresa familiar derivados de una crisis sanitaria como la del COVID-19, que llegó con una extremada dureza. Para hacerlo desde la perspectiva de su reactivación implica que dicha acción debe servir para implantar alternativas que superpongan la visión de un futuro difícil que hay que enfrentarla con estrategias adecuadas, sobre todo para resistir los conflictos que se recrudecen por la reducción de las ventas, el despido de trabajadores y otras circunstancias que afectan los resultados por los cuales esperan los miembros de la familia. La empresa familiar es un espacio social clave para ese cambio de actitud.

#### ***1.2.2.1. Relaciones internas***

A propósito de la crisis sanitaria, las relaciones internas pueden distinguirse a su vez los conflictos que afectan a dos cuestiones vinculadas entre ellas: gobierno de la empresa, y los que afectan a la financiación. En el gobierno empresarial, la empresa familiar se suele basar en complejos equilibrios entre socios gestores familiares sean estos fundadores, herederos o sucesores y los inversores familiares y no familiares. Una crisis como la que vivimos puede tensar las relaciones entre unos y otros en relación con cargos, roles y retribuciones.

Los socios activos (hijos, nietos o segunda, tercera... generación) pueden sentirse perjudicados, ya sea debido a una sobrecarga de trabajo o por una remuneración insuficiente; o al revés, la remuneración de los gestores pactada en una situación de bonanza económica puede resultar injustificada para los socios inversores en el contexto actual. Además, pueden tensionarse las

relaciones con gestores profesionales, externos a la familia, en empresas familiares con gestión más profesionalizada o de mayor tamaño.

En relación con la financiación, la posible resistencia de la sociedad familiar a la entrada de nuevos socios y al endeudamiento con terceros, ante el temor de la familia a perder el control de la sociedad por la dificultad de recuperar aún el nivel de ventas o ingresos por que la crisis sanitaria aún no está superada, puede restar flexibilidad financiera a las empresa, a falta de recursos propios o de financiación por los propios socios, lo cual se irá entendiendo una vez analizada la información de campo en la presente investigación, puesto que la empresa familiar tiene, de un lado, la ventaja de que la concentración de capital en manos del grupo familiar lo cual excede en menores costes de agencia y de cuidado de la gestión, pero puede tener la desventaja de una menor flexibilidad financiera.

La negociación en el caso de conflicto interno, tanto sobre cuestiones de gobierno como de financiación, va a ser imprescindible, por allí van apareciendo las consecuencias de todo el paro forzado decretado en el país por el Centro de Operaciones de Emergencia COE y los gobiernos de turno; y ahí la importancia del estudio para sugerir los mecanismos más adecuados para preservar relaciones duraderas a largo plazo, y resolver conflictos con mucha carga afectiva, como son los de la empresa familiar.

#### *1.2.2.2. Relaciones externas.*

En las relaciones externas es de donde, sin embargo, viene la mayor presión. La suspensión de actividades empresariales durante el confinamiento, las próximas medidas restrictivas del COE nacional y Provincial, así como las políticas y leyes generadas por el Gobierno para enfrentar la crisis del COVID-19, afectan por doble vía el cumplimiento de los pagos a proveedores, SRI o contratos suscritos con terceros, lo cual aumenta el riesgo de quiebra de las empresas.

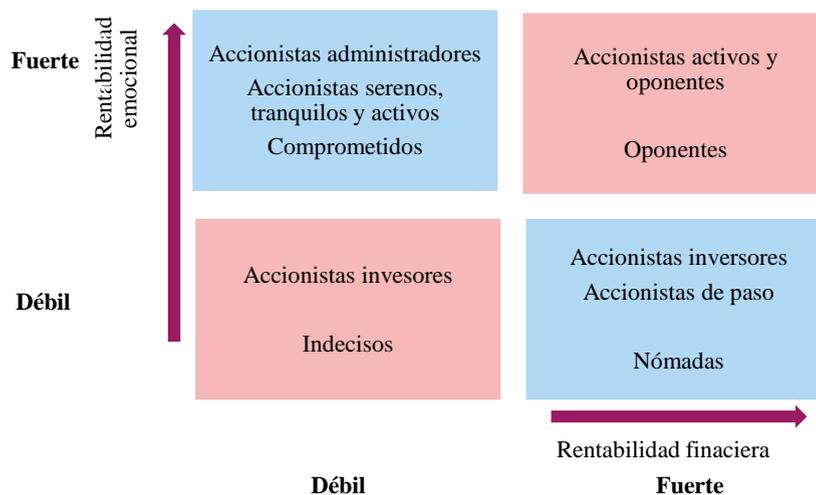
Es posible que por este caso de fuerza mayor se pueda llegar a justificar el incumplimiento contractual, de pagos de dividendos a bancos, la reducción del personal por dicha causa (de fuerza mayor hoy limitada por la Corte Constitucional del Ecuador) así como el diferimiento o exoneración tanto de pago de impuestos como de las liquidaciones laborales, que ya se superó en gran medida, en especial con los bancos donde el Estado dispuso al inicio de la pandemia el diferimiento de pagos y la prohibición de la acumulación de intereses de mora.

Estamos en una crisis sanitaria, económica y social sin parangón en la historia reciente. La empresa familiar deberá entonces aprovechar la oportunidad para poner en orden la casa,

identificar las alternativas de sucesión o el reflotamiento de las unidades que conforman el grupo micro, pequeño, mediano o grande de empresa de la familia, que deben apuntar hacia un solo fin estratégico, la recuperación de las operaciones comerciales o de producción, para retomar progresivamente el control de sus mercados.

### 1.2.3. Valor Financiero versus valor emocional

Los accionistas familiares en función de su naturaleza y de su grado afectivo-social operan entre la rentabilidad financiera y la rentabilidad emocional, entre el valor financiero y el valor emocional. Los cuales acontecen conflictos, donde se debate entre una visión a largo plazo y corto plazo, conllevando a una dualidad del costo de capital en la empresa familiar y su valor (Andrade, 2016). En este análisis se combinan el resultado de las relaciones internas y externas ocasionadas durante el proceso de la pandemia:



**Figura 1-1:** Valor emocional versus valor financiero

Realizado por: Knetsch y Siden

### 1.2.4. COVID-19 y Empresas Familiares

Con la llegada de la pandemia de COVID-19 la situación mundial fue emergente y catastrófica en cuanto a la salud y economía. Las empresas familiares han sido reconocidas a lo largo de la historia por ser fuertes y tener permanencia en el tiempo, sin embargo, toda su estructura y atributos que mantenía su ventaja competitiva enfrentaron adversidades.

Según datos de la publicación de (Universo, 2021) en Ecuador las empresas familiares registraron una disminución de ganancias que alcanzó el 53% en el año 2021. Tratándose de un porcentaje superior a la media mundial que fue de 51%. La reducción en el índice de capital fue de 14%, mientras que en la media mundial fue de 13%. Las cifras representan resultados de la encuesta global de Empresas Familiares que tienen cargos directivos.

PwC también preguntó sobre las medidas tomadas hacia los familiares accionistas en el año de la pandemia, en Ecuador el 58% de encuestados ha realizado una reducción de su salario, el 53% manifestó haber realizado una reducción de bonos, mientras que el 22% realizó una inyección de capital al negocio. En comparación con el mundo, Ecuador tuvo un nivel más alto en sacrificio financiero (Englisch, 2021).

Gracias al levantamiento de información que se obtuvo por medio de encuestas, se destacan cinco prioridades clave para los dos próximos años (2022 y 2023):

1. Expandirse a nuevos mercados y segmentos de clientes

De este modo la expansión beneficiará a la empresa familiar en darse a conocer, ya sea con la reinversión en sus productos o servicios para captar nuevos clientes, (Cabe mencionar que la mayoría de empresas han hecho uso de este punto clave, porque tras la pandemia crearon emprendimientos y direccionaron su actividad comercial).

2. Aumentar el uso de nuevas tecnologías

El uso de nuevas tecnologías es un paso muy importante y necesario que todos debemos dar, en especial el sector empresarial que como prioridad se establece la innovación constante y esto se facilita gracias al uso de tecnología que agilice cada proceso, incrementando su productividad, nivel de satisfacción a los clientes por medio de ventas virtuales, facilidad para comunicarse y conectarse con mercados potenciales.

3. Introducir nuevos productos o servicios

El generar nuevos productos y servicios que cubran las necesidades que se presentaron tras la pandemia es una opción muy beneficiosa para incrementar el target.

4. Repensar, cambiar o adaptar el modelo de negocio

En el contexto de las empresas familiares muchas veces se encuentra una estructura o planificación regida a la formalidad de las primeras instituciones, donde no se ha realizado cambios que proporcionen beneficio por el hecho de respetar las directrices antiguas, que en muchas ocasiones conlleva al declive de la organización porque estamos en un entorno cambiante.

## 5. Mejorar las capacidades digitales

El mejoramiento de las capacidades digitales es una prioridad para mantenerse a flote en la actualidad, porque presentamos cada vez más cambios y necesidades que van de la mano con la constante innovación tecnológica.

Finalmente, el autor menciona que los tres pilares importantes son: la transformación digital, incorporación de la sostenibilidad a la estrategia de la empresa y profesionalizar la gobernanza de la institución.

### ***1.2.5. Importancia de la empresa familiar***

La importancia de la empresa familiar en el desarrollo económico de un país es un hecho indiscutible, aún más si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad, resaltando su rol en la realidad socioeconómica de cualquier país, ya que se constituyen en un agente activo en la regeneración de la estructura económica regional (Polo, 2020).

(Mera & Bermeo, 2017) mencionan que las empresas familiares representan un 90 % de gran relevancia como generadoras de empleo y grandes impulsadoras en diversos sectores económicos a nivel mundial. En Ecuador su presencia se da en todos los niveles y sectores de la economía nacional. Destacando su surgimiento desde un pequeño negocio por una madre cabeza de familia por la imposibilidad de acceder a un puesto de trabajo hasta una tendencia natural muy alta hacia la creación de empresas de este tipo, aunque se desconozca la gestión adecuada y procesos administrativos.

Las empresas familiares tienen un gran impacto en la creación de riquezas y de empleo porque dentro de sus fortalezas se encuentra el elevado compromiso, dedicación, identidad de valores familiares, transmisión en el tiempo de conocimientos, es decir que se comparte la experiencia adquirida, mayor reinversión de los beneficios y responsabilidad socio empresarial.

### ***1.2.6. Características de las empresas familiares***

Según (Polo, 2020) destaca las principales características de las empresas familiares, las cuales son:

- En primer lugar, la propiedad de la empresa se encuentra concentrada en un grupo familiar. Pero en medida en que hay mayor tránsito por las generaciones, la propiedad puede dividirse en grupos de parentesco.
- En segundo lugar, el grupo familiar participa en la gestión de la empresa o en su gobierno.
- También existe la intención de la continuidad, es decir, de la transmisión de los valores empresariales y familiares entre generaciones.
- Y, por último, una fortaleza que exhiben es su resiliencia y solidaridad en tiempos de crisis, lo que aumenta la longevidad, las empresas familiares sobreviven una media de 33 años frente a los 12 de las no familiares.

### ***1.2.7. Empresas familiares: Fortalezas y debilidades***

Según (Ruiz, Guzmán, & Valencia, 2020), la dinámica que se vive en la familia está relacionada con los roles funcionales que implican el desarrollo de habilidades competitivas, de motivación, apoyo y adaptabilidad, incidiendo de manera positiva en el surgimiento de emprendimientos sociales.

Para efectuar un análisis sobre las empresas familiares es necesario precisar los aspectos positivos y negativos representados en fortalezas y debilidades de las empresas familiares.

En cuanto a las fortalezas, las empresas familiares resaltan:

- Compromiso familiar: el compromiso de la familia en la institución es direccionado al crecimiento, prosperidad y transmisión a las futuras generaciones de las empresas.
- Continuidad del Conocimiento: algunos de los integrantes de la familia empiezan a trabajar en su empresa familiar a muy temprana edad, significando que con el transcurso del tiempo adquirió un sentido de compromiso innato, así como la experiencia y habilidad en la actividad económica.

- **Confiabilidad y Orgullo:** referido al sentido de pertenencia y orgullo por cuidar el buen nombre y la reputación de la empresa familiar, mejorando estándares de calidad de sus productos o servicios, atención al cliente, proveedores, etc.

Las debilidades que presentan las empresas familiares son las siguientes:

- **Complejidad:** en las estructuras de las organizaciones familiares la complejidad se encuentra inmersa y es susceptible a que presente diversos conflictos, influidos principalmente en aspectos emocionales por lazos familiares.
- **Falta de una estructura adecuada:** las empresas familiares en su mayoría son conducidas por una estructura inadecuada, lo que conlleva a que se generen conflictos internos.
- **Falta de liderazgo:** la falta de liderazgo está enmarcada en situaciones como la disciplina por el exceso de confianza se forma el mal comportamiento, violación al respeto del orden jerárquico superior y mandos medios.

### 1.2.8. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, que tiene la finalidad de realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Siendo fundamental para el proceso de planificación al mostrar la situación real en la que se encuentra la entidad. Además, permite desarrollar un enfoque mejorado, manejando de manera eficiente el mercado a partir de la creación de estrategias que hagan que la empresa se vuelva más competente (Riquelme, 2016).

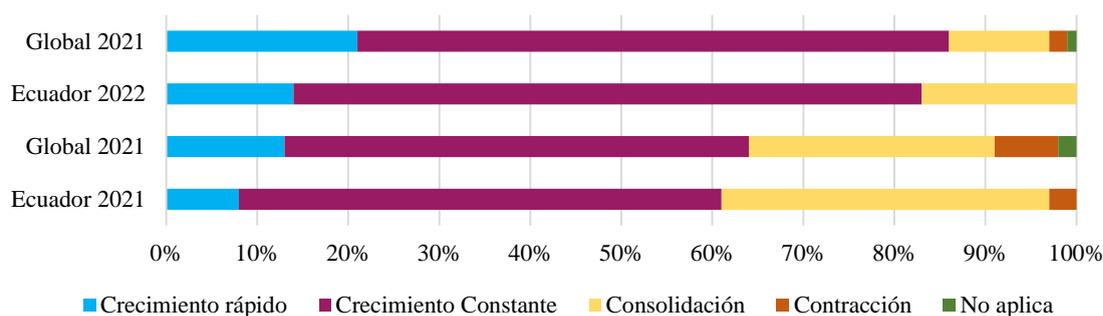


**Figura 2-1:** Análisis FODA

Elaborado por: Vega Maytte, 2022

### 1.2.9. Crecimiento de las empresas familiares tras efectos del COVID-19

Por otra parte (Coba, 2021), menciona que las proyecciones para el año 2021 son mejores-Según el estudio, el 61% de las empresas familiares aspira a tener crecimiento, eso en contexto en el que la economía del país tendrá una recuperación de 3,1% según el Banco Central. Para lograr la recuperación y crecimiento de las compañías familiares de Ecuador esperan obtener financiamiento de líneas de crédito, flujo de caja operativo y del mercado de ventas.



**Gráfico 6-1:** Aspiración de crecimiento de las empresas

Realizado por: Gabriela Coba-PRI

### 1.2.10. Empresas Familiares y sus desafíos actuales y futuros

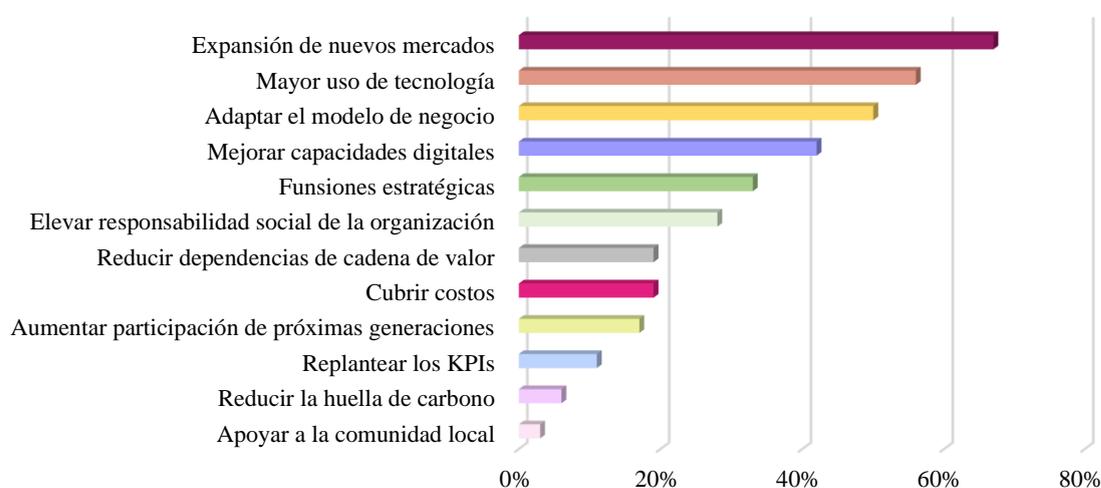
En Ecuador las empresas más grandes son familiares, que influyen en la economía, pero son muy vulnerables a las condiciones del mercado y problemas de la familia, es por ello que se analiza su problemática con las causas como la continuidad luego de cambios generacionales, con su respectiva esperanza de vida de la empresa familiar (Mera & Bermeo, 2017).

Entre los desafíos que tienen las empresas familiares se encuentran los siguientes como:

- Necesidad de innovar
- Digitalización
- Competencia Internacional
- Competencia Interior
- Acceso a las correctas capacidades
- Entorno económico
- Profesionalización del negocio
- Crecimiento de la Inteligencia Artificial y Robótica
- Sucesión

Existen muchas razones por lo que las empresas familiares no logran sobrevivir, tales como la carencia de un sistema administrativo, operación con un sistema inadecuado, manejo ineficiente de los recursos y la inexistencia de control de la familia, por tal motivo se revela la especial importancia en los valores y propósitos del negocio mediante el uso de planes claros enmarcados en estrategia e innovación, para experimentar un mayor crecimiento de los ingresos.

Para lograr el crecimiento esperado las empresas familiares han optado por identificar una serie de prioridades para los próximos años (2022 y 2023). Destacando la expansión a nuevos mercados, aumento de habilidades tecnológicas y el desarrollo de nuevas líneas de negocio (Coba, 2021).



**Gráfico 7-3:** Prioridades de los negocios familiares en Ecuador

**Realizado por:** Gabriela Coba-PRI

La pandemia por el COVID-19 modificó las prioridades y hábitos de las personas en todo el mundo. Por ello, el marketing debe ajustarse para conectarse más con las audiencias, tomando en consideración las distintas tendencias para captar mayor interés de las personas.

Además de que para el retorno de las empresas familiares se debe repensar el rol de la sostenibilidad y la tecnología, para el desarrollo de estrategias de marketing y comunicaciones, que a su vez permitan a los consumidores exigir más responsabilidad social, económica y ambiental por parte de las compañías.

“Un producto o servicio no solo ofrece valor en la medida en que satisface una necesidad, sino también en la forma como fue concebido, elaborado y puesto en sus manos, y como se sienten las personas al usarlo o consumirlo, es decir, la experiencia que adquieren”.

La economía circular se presenta como una nueva visión y forma de operar el ciclo productivo: se busca que en la cadena productiva y de comercialización nada pierda su valor y todo sea regenerado. Tomando en cuenta la calidad, ofertas y seguridad, por lo cual es necesario conocer los tres aspectos fundamentales del consumidos los cuales son: el comportamiento, la actitud y los valores.

Aun en la crisis, la actitud es aquella que ha permitido que las empresas familiares se enfrenten a los cambios que han surgido tras la pandemia, manteniendo la innovación y creatividad como prioridad.

Sin embargo, el tejido empresarial familiar en este país y en casi todo el planeta se resiste a cesar su actividad y abandonar el mercado. Se prepara de forma decidida para reponerse lo antes posible a este duro golpe. Quizá en esta parte del tiempo le resultara clave aprovecharlo para iniciar la recuperación ya que la sociedad necesita, ahora más que nunca, una respuesta contundente y esperanzadora a los devastadores efectos de la pandemia.

Así, la empresa familiar en nuestro medio saca fuerzas uniéndose para afrontar la crisis y demostrando que son un pilar fundamental en la recuperación económica y social. La clave del éxito sostenido en el tiempo pasa por combinar sabiamente la experiencia de las generaciones de familia implicadas en la gestión de estas empresas con el potencial innovador que aportan unas generaciones continuadoras y más relacionadas con las tecnologías de la comunicación e información. En ello la colaboración multigeneracional como base de la continuidad de la empresa familiar, es clave para superar la crisis, lo cual va a seguir demandado mucho esfuerzo y compromiso multigeneracional que también la evidencia científica demuestra estar detrás del éxito en el tiempo de muchos negocios de familia.

### 1.3. Marco conceptual

**Tabla 1-1: Marco conceptual**

Tema	Significado
Familia	Las familias no solo tienen lazos de consanguinidad y amistad, sino que también se asocian para conformar distintos tipos de organizaciones.
Gestión	Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa. "una buena gestión hace que las empresas funcionen"

<b>Tema</b>	<b>Significado</b>
Negocio	Ganancia o beneficio conseguido en una actividad comercial o de otro tipo. "he hecho un mal negocio dejando los estudios"
Propiedad	Hecho o circunstancia de poseer alguien cierta cosa y poder disponer de ella dentro de los límites legales. "mi familia siempre ha disfrutado de la propiedad de este negocio"
Ciclos e evolución	Los ciclos de evolución y desarrollo de la empresa familiar tienen conexiones con las cambiantes necesidades de los miembros de la familia que la dirigen
Consejo de administración	Es el principal órgano de gobierno de una empresa.
Consejo de Familia	Es el órgano en el que la familia define y toma decisiones estrictamente sobre aquellos aspectos que se refieren a su relación con la empresa.
Empresa familiar	Aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma.
Profesionalización en la Empresa Familiar	Implica cambiar la mentalidad de los miembros de la familia empresaria integrados en la actividad de la empresa hacia un enfoque más "empresarial" que "familiar", reconvertir el negocio inicial con el que el fundador empezó, y procurar que la empresa esté dirigida por los mejores profesionales, con independencia de que sean familiares o no.
Protocolo Familiar	Es el documento en el que una familia empresaria pone por escrito las normas por las que se va a regir la relación de la familia con la empresa.
Siguiente generación	Nos referimos al grupo de personas que en un futuro más o menos próximo serán accionistas de la Empresa Familiar al recibir de sus progenitores los títulos de propiedad cuando se lleve a cabo la sucesión en la propiedad
Sucesión familiar	Consta de dos acepciones bien diferenciadas: la sucesión en la propiedad y la sucesión en el gobierno y la gestión de la empresa.

**Fuente:** Varios Autores

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1. Enfoque de la investigación**

##### **2.1.1. Cualitativo**

La investigación cualitativa ayuda a identificar los diversos comportamientos y actitudes que poseen los sujetos de estudio de una investigación (Arias, 2021). En la presente investigación se emplea un enfoque cualitativo porque se utiliza la entrevista como técnica, contribuyendo con la generación que ayuden a diagnosticar los efectos de la pandemia en las empresas familiares.

##### **2.1.2. Cuantitativo**

El enfoque cuantitativo de investigación es aquel que se orienta a la medición y análisis de variables numéricas (Maldonado, 2016). Esta investigación también es cuantitativa porque por medio de la encuesta como técnica realiza el levantamiento de datos que a su vez arroja información numérica.

#### **2.2. Nivel de Investigación**

##### **2.2.1. Descriptivo**

El nivel descriptivo permite determinar los atributos y características de los grupos de estudio que se sometan a un análisis (Mejia, 2020). El nivel descriptivo se encuentra presente en la identificación de factores que influyen en las empresas familiares antes los efectos del COVID-19.

## **2.3. Diseño de Investigación**

### ***2.3.1. Según las intervenciones en el trabajo de campo***

#### ***2.3.1.1. Transversal***

Se determina que el diseño transversal es la investigación en la que se compilan datos en un solo momento, aunque se haya realizado el estudio en distintos grupos o sujetos (Mejia, 2020). De esta manera se emplea una encuesta para conocer el comportamiento y adversidades de las empresas familiares tras la crisis sanitaria.

## **2.4. Tipo de estudio – investigación**

### ***2.4.1. Investigación de campo***

El estudio de campo se basa en recolectar y guardar organizadamente los datos referentes al tema de estudio, el análisis y la interrogación con las principales herramientas que se utilizaran en la investigación (Velez, 2016). Se emplea la investigación de campo en los aspectos como el diagnóstico de las falencias y los efectos de la pandemia en las empresas familiares para el planteamiento del problema en ejecución de una cantidad de encuestas y entrevistas a los propietarios de las organizaciones de este tipo.

## **2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra**

La población que se eligió para el objeto de estudio corresponde a un total de 4 personas, los mismos que son propietarios y administradores de cada negocio, que serán favorecidos con el desarrollo del trabajo de investigación.

### 2.5.1. Población para la investigación

**Tabla 2-2:** Estructura de la población de la investigación

<b>Estructura</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Propietarios/administradores	4	100%
Total	4	100%

Realizado por: Vega Maytte, 2022

### 2.5.2. Muestra

En esta investigación no se determinará muestra, debido a que la población es muy pequeña, es por ello que se trabajará con el 100% de la población.

## 2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

### 2.6.1. Métodos

#### 2.6.1.1. Inductivo

Es un método que se basa en el razonamiento, permitiendo pasar de los hechos que son particulares a los principios generales (Westreicher, 2020). En el trabajo de estudio es necesario el uso de este método para establecerse como respuesta al método deductivo, en donde se hará uso en el marco teórico y conceptual.

#### 2.6.1.2. Deductivo

El método deductivo es propio de las ciencias formales que son la matemática y lógica, consiste en ir de lo general a lo particular mediante el uso de argumento para tener conclusiones (Westreicher, Economipedia, 2020). De este modo se podrá conocer que aspectos específicos del marco teórico sobre el objeto de estudio.

#### 2.6.1.3. Analítico

En método analítico consiste en desglosar toda la información en parte con el fin de observar y explicar los efectos del fenómeno, para comprenderlo de mejor manera (Nirian, 2020). Este método es de gran utilidad porque por medio de él se analizan los datos obtenidos al instante que apoyan al marco metodológico.

## **2.6.2. Técnicas**

### **2.6.2.1. Encuestas**

La encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida (Caceres, 2014). Es así que esta técnica permitirá conseguir la información necesaria sobre los clientes potenciales para el trabajo de titulación.

### **2.6.3. Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizarán en el trabajo son:

Cuestionario de la encuesta: implementado para obtener los datos más relevantes sobre los efectos de COVID-19 en las empresas familiares.

## **2.7. Idea a defender**

Las empresas del grupo familiar Quezada perdieron clientes, así como la capacidad de crecer, porque los responsables de su gestión no estaban preparados para generar alternativas online o de asistencia personalizada y a domicilio, en el periodo duro de la pandemia.

- Variable Independiente: Disminución de ventas y capacidad de crecer.
- Variable Dependiente: Administradores empresas Grupo Quezada, no preparados para enfrentar la crisis.

## CAPITULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

#### 3.1. Resultados

Para determinar los efectos del COVID-19 en los negocios del grupo familiar Quezada se aplicó una encuesta, dirigida a los propietarios de cada establecimiento, se realizó a través de un formulario de Google, debido a la pandemia que se está atravesando actualmente por COVID-19, difundido por medio de la red social Facebook y recibido por la misma vía para su análisis e interpretación.

##### 3.1.1. Encuesta

#### 1. Razón social de la Empresa

**Tabla 3-3:** Razón Social de la Empresa

<b>NOMBRE DEL NEGOCIO</b>
Lilians Boutique
Novedades Gerard
Pink and Blue Boutique
Tamy Clothing

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

Los negocios del grupo familiar “Quezada” son 4, establecidos con el nombre de Lilians Boutique, Novedades Gerard, Pink and Blue Boutique y Tamy Clothing.

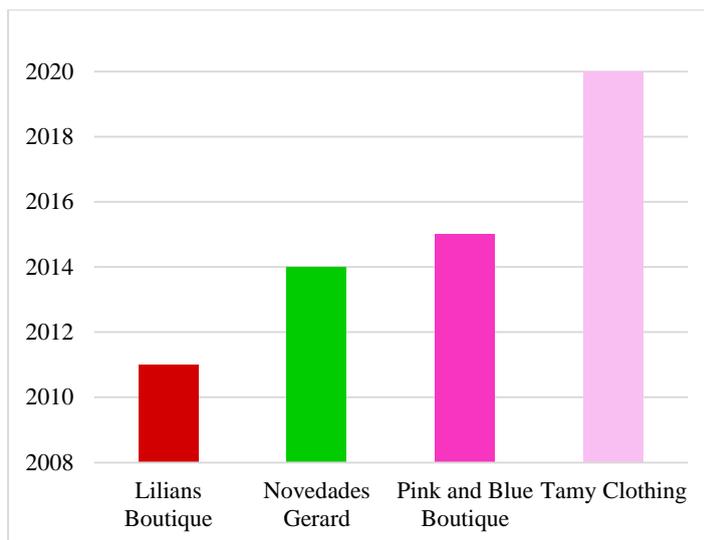
#### 2. Año en el que se establecieron los negocios

**Tabla 4-3:** Año de establecimiento de los negocios

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>AÑO EN EL QUE SE ESTABLECIÓ</b>
Lilians Boutique	2011
Novedades Gerard	2014
Pink and Blue Boutique	2015
Tamy Clothing	2020

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022



**Gráfico 8-3:** Año de establecimiento

Realizado por: Vega Maytte, 2022

Para el presente análisis en relación con el año de establecimiento de los negocios se observa que el negocio que se creó primero es Lilians Boutique en el año 2011 a causa de la gran demanda de prendas de vestir en el mercado concordense, este negocio nació con bases y experiencias que el padre de familia otorgó a cada uno de sus hijos y nietos sobre el comercio. Lilians boutique fue instaurado por la hija mayor de la familia Quezada.

Novedades Gerard fue establecido por el segundo hijo de la familia Quezada tres años después de la creación de Lilians Boutique, es decir, en el año 2014 con la finalidad de poder cubrir la demanda de prendas de vestir de alta calidad del Cantón la Concordia y sus alrededores de las parroquias Villegas, Monterrey, Independencia y la Unión.

Novedades Gerard logró que surgieran dos negocios más como son Pink and Blue instaurado en el año 2015 para promocionar línea de ropa juvenil de alta calidad y Tamy Clothing en el año 2020 por la necesidad de solventar la economía de la familia a causa de la pandemia de COVID-19. Pink and Blue y Tamy Clothing son negocios de las hijas del segundo hermano de la familia Quezada.

Todos los negocios de la familia Quezada fueron establecidos en distintos años, cabe destacar que ninguno hizo un estudio de mercado, solo se establecieron tomando como referencia a Lilians Boutique, basándose en el alto volumen de ventas que tenía este negocio en años anteriores.

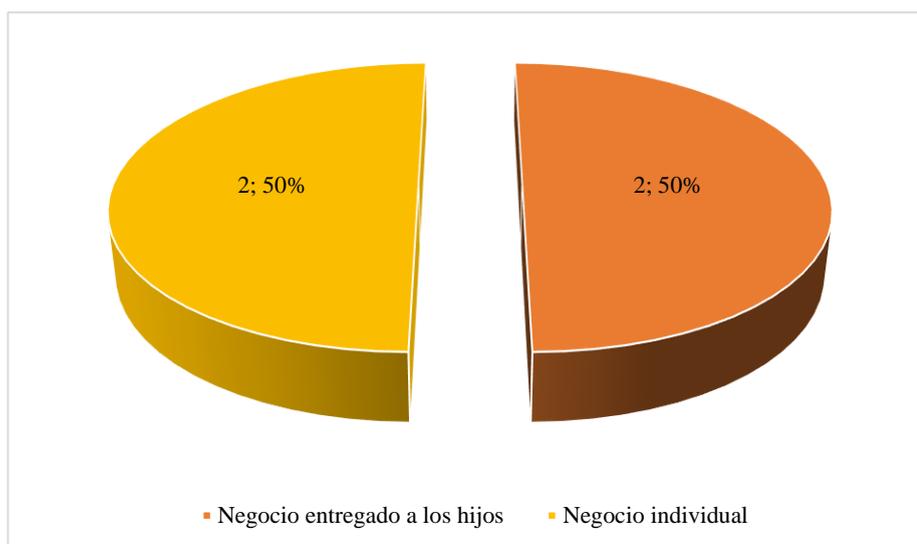
### 3. ¿Qué tipo de negocio es?

**Tabla 5-3:** Tipo de negocio

TIPO DE NEGOCIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Negocio entregado a los hijos	2	50%
Negocio individual	2	50%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022



**Gráfico 9-3:** Tipo de negocio

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

Para el presente análisis se observa que existen dos tipos de negocios, el primer tipo es el negocio entregado a los hijos por parte de los padres, y el segundo tipo es el negocio individual en donde solo una persona es el propietario.

Lilians Boutique es uno de los negocios que se creó del tipo individual por la hija mayor de la familia Quezada en base a los conocimientos y experiencias que adquirió de su padre sobre la actividad comercial.

Seguidamente Novedades Gerard después de unos años que se creara Lilians Boutique, se estableció como negocio individual, siendo el propietario el segundo hijo de la familia Quezada. Este negoció cubrió una importante demanda de prendas de vestir de alta calidad, en especial de caballeros.

Novedades Gerard al tener una gran demanda de prendas de vestir y por la necesidad de expandirse a nuevos mercados hizo posible que dos negocios más se instauraran en el mercado,

entregándole a cada una de sus hijas un establecimiento, los cuales son Pink and Blue Boutique y Tamy Clothing para satisfacer la demanda de prendas de vestir en la lineal juvenil.

Se puede determinar que dos negocios de la familia Quezada son del tipo individual en donde se encuentran Lilians Boutique y Novedades Gerard, y dos negocios son entregados a los hijos como son Pink and Blue Boutique y Tamy Clothing.

#### 4. ¿Cuántos empleados tenía su negocio a finales del año 2019?

**Tabla 6-3:** Número de empleados a finales del año 2019

NOMBRE DE LA EMPRESA	NUMERO DE EMPLEADOS -TASA DE CRECIMIENTO					
	Nº. FINALES DEL 2019	%AÑO BASE 2019	Nº. FINALES DEL 2020	% CRECIMIENTO 2020	Nº FINALES DEL 2021	% CRECIMIENTO 2021
Lilians Boutique	5	100%	3	-40.00%	3	-40.0%
Novedades Gerard	4	100%	1	-75%	5	25.0%
Pink and Blue Boutique	3	100%	2	-33%	4	25.0%
Tamy Clothing	0		2	100%	3	50.0%
Total	12	100%	8	-33.33%	15	25.0%

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

Para el año 2019 tres de las cuatro empresas contaban con 12 trabajadores, solo Tamy Clothing no registra información, para la respectiva comparación este año representa en 100% o año base. En el 2020 las 4 empresas registran decrecimiento del - 33,3% de número de empleados con respecto al 2019 y en el 2021 se nota un crecimiento del empleo en este establecimiento equivalente al 25% con respecto al año base.

En el conjunto de los resultados Lilians Boutique y Novedades Gerard son las empresas más influyentes en los resultados de la disminución de personal en el conjunto de las empresas de la familia. Las otras demuestran una ligera recuperación al respecto con el año sin pandemia (2019). Es evidente, se trata de negocios pequeños que dependen de sus ventas y por tanto de sus estrategias al respecto, para mantener una nómina estable y que permita lograr resultados para la sostenibilidad de los mismos.



**Gráfico 10-3: Número de trabajadores**

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

Este análisis no puede ser completo, si no se desglosan la participación de cada negocio en el tema de generación de empleo; así: Lilians Boutique a finales del año 2019 contaba con 5 empleados, siendo este un gran número de personal respecto a los demás negocios. Para finales del año 2020 a causa de los efectos de la crisis sanitaria que obligaron al negocio cerrar sus instalaciones, se disminuyó el volumen de ventas, los ingresos eran muy bajos a comparación de los años anteriores, ocasionando que el número de empleados redujera en un -40% , para finales del año 2021 el número de empleados continuo igual al del año 2020, porque a pesar de haber tomado algunas alternativas de mejora y recuperación del negocio, no se ha visto progresos porque el volumen de ventas sigue siendo bajo y los ingresos no son lo suficiente como para contratar a más personas.

Para Novedades Gerard a finales del año 2019 el número de empleados con el que contaba era de 4, y tras la pandemia este número disminuyó totalmente quedándose solo con un trabajador, porque al cerrar el negocio durante varios meses en donde se estuvo en confinamiento, las ventas decayeron y los ingresos también, esta decisión fue la mejor alternativa que tomo el propietario para que después de varios meses se obtuvieran mejoras, como fue a finales del año 2021 en donde las ventas aumentaron y el propietario decidió contratar a más personal, que en total eran cinco.

Pink and Blue a finales del año 2019 tenía 3 trabajadores, y al iniciar la pandemia uno de ellos enfermó es por ello que a finales del año 2020 contaba con 2 trabajadores. En el año 2021 a este negocio le fue mejor, sus ingresos incrementaron y esto otorgo la posibilidad de contratar a dos personas más, siendo el número de trabajadores de 4.

Tamy Clothing a finales del año 2019 no tenía participación, por ello no contaba con trabajadores. A finales del año 2020 contaba con 2 trabajadores, y tras el progreso del negocio a finales del año 2021 tuvo la posibilidad de contratar a dos personas más, es decir cuenta con 4 trabajadores.

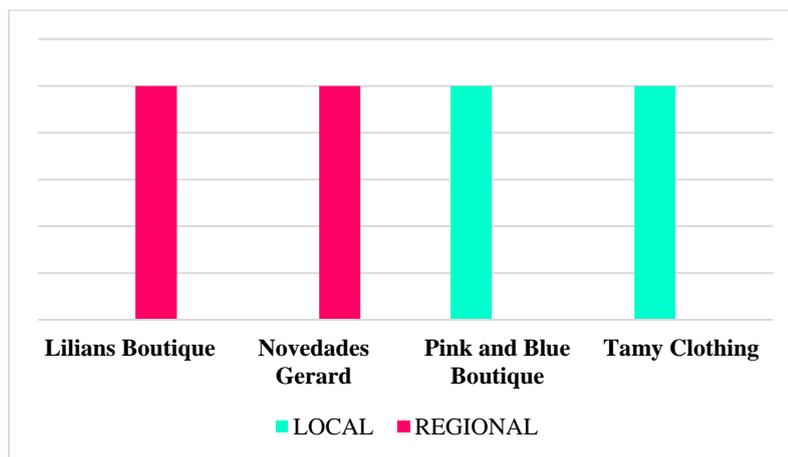
**5. Señale en qué mercado tenía participación su negocio en el año 2019**

**Tabla 7-3:** Participación en el mercado

EMPRESAS	LOCAL	REGIONAL
Lilians Boutique		1
Novedades Gerard		1
Pink and Blue Boutique	1	
Tamy Clothing	1	
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Fuente: Encuesta realizada a los propietarios

Realizado por: Vega Maytte, 2022



**Gráfico 11-3:** Participación en el Mercado

Realizado por: Vega Maytte, 2022

En el presente análisis con respecto a la participación del mercado a finales del año 2019 se determina lo siguiente:

Lilians Boutique a finales del año 2019 mantenía su participación en el mercado regional (Costa norte y Subtrópico de Pichincha), estableció más instalaciones en otras ciudades de la región costa como fue en Quinindé Esmeraldas y Santo Domingo de los Tsáchilas, resultando esto no muy positivo para el negocio porque le sumaron más gastos y los ingresos no eran lo suficiente para cubrir con todo lo que requería cada local. Los locales cerraron, quedándose solo con la sede principal en el cantón La Concordia.

Novedades Gerard al igual que Lilians Boutique también tenía una participación en el mercado regional, se encontraba en la provincia de Esmeraldas cantón San Lorenzo y Los Bancos perteneciente a Pichincha, las mismas instalaciones que se cerraron por la llegada de la pandemia a inicios del año 2020.

Pink and Blue Boutique mantenía su participación en el mercado local, contando con una sola instalación.

Y por último Tamy Clothing no entra en este contexto sobre participación de mercado a finales del año 2019, porque aún no se creaba.

Los negocios Lilians Boutique y Novedades Gerard tenían una muy buena posición económica con liderazgo en el mercado porque se expandieron por la región costa del país.

En conclusión, el mercado es localizado en las provincias de Santo Domingo de los Tsáchilas, Esmeraldas y parte del Subtrópico de la provincia de Pichincha que colinda con las costaneras señaladas. Localizada porque no abarca todo el territorio referido, son cantones cuyo mercado es disputado por varios negocios similares, donde el que tiene mejor identificación con el territorio es el que más provecho saca de dicho mercado. Las empresas de la familia Quezada no tienen ninguna participación en el mercado nacional e internacional.

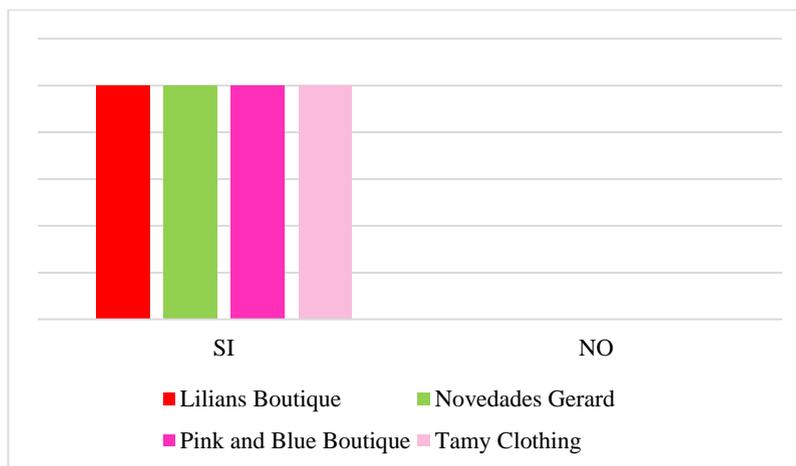
## 6. ¿Su negocio se encontraba en operación en el año 2020 durante la pandemia de COVID-19?

**Tabla 8-3:** Operación de los negocios en el año 2020

<b>EMPRESAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Lilians Boutique	1	
Novedades Gerard	1	
Pink and Blue Boutique	1	
Tamy Clothing	1	
<b>TOTAL</b>	4	

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022



**Gráfico 12-3:** Operación de los negocios en el año 2020

Realizado por: Vega Maytte, 2022

Para el siguiente análisis en relación con la operación de los negocios en el año 2020 cada uno de los negocios se enfrentó a la siguiente realidad:

Cuando la crisis sanitaria inició el impacto en cada negocio fue muy brusco, porque por seguridad cerraron sus instalaciones durante meses, pero a pesar de las adversidades por la pandemia, los negocios decidieron continuar con sus operaciones de otra manera.

Lilians Boutique mantuvo sus operaciones comerciales de venta de ropa por comercio electrónico, es decir que no se encontraba en su local, pero si realizaba ventas virtuales, hasta que en el mes de agosto decidió reiniciar sus actividades como lo hacía antes normalmente, abriendo su local comercial.

Novedades Gerard por otra parte en el año 2020 durante la pandemia cerró todas sus instalaciones, pero esto no fue obstáculo para ponerle fin a su actividad comercial, el propietario de este negocio a través de su vehículo comercializaba sus prendas de vestir por varios sectores cercanos del cantón la Concordia, y después en el mes de octubre de 2020 abrió su local comercial, actualmente tras la pandemia este negocio se mantiene a flote por dos medios, se oferta la mercadería a través de un vehículo y en el local ubicado en el cantón La Concordia.

Pink and Blue continuó sus operaciones durante la pandemia de COVID-19 a través de ventas online y en el mes de julio volvió a abrir su establecimiento.

Finalmente, Tamy Clothing inició sus actividades en el mes de agosto de 2020, este negocio mantiene sus operaciones de forma online y en el local.

Todos los negocios mantuvieron sus operaciones a pesar los desafíos de la pandemia de COVID-19, tres de ellos cerraron sus instalaciones, pero esto no quiere decir que su actividad comercial parara.

**7. ¿Cómo se han visto afectadas sus operaciones comerciales por la pandemia de COVID-19 en el año 2020?**

**Tabla 9-3:** Impacto de la pandemia de COVID-19 en las operaciones comerciales.

EMPRESAS	LILIANS BOUTIQUE	NOVEDADES GERARD	PINK AND BLUE BOUTIQUE	TAMY CLOTHING	TOTAL
No tan afectadas					
Levemente afectadas					
Moderadamente afectadas				1	1
Muy afectadas			1		1
Extremadamente afectadas	1	1			2
					4

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022



**Gráfico 13-3:** Impacto de COVID-19 en las operaciones comerciales

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

En el presente análisis sobre el impacto de COVID-19 en las operaciones comerciales de los negocios del grupo familiar Quezada, se determina lo siguiente:

Los negocios que fueron extremadamente afectados son Lilians Boutique y Novedades Gerard.

Lilians Boutique fue extremadamente afectado porque al iniciar la pandemia de COVID-19 tuvo que cerrar obligatoriamente cada una de sus instalaciones que en total eran tres, al inicio de la crisis sanitaria obtenía ingresos por ventas que se realizaron a través de INTERNET, pero esto no generó utilidad porque no era lo suficiente como para cubrir los gastos que se venían: el alquiler de los locales y pago a proveedores.

Los negocios decayeron totalmente, lo que percibía solventaba las necesidades que se generaron por la pandemia, además algunos clientes enfermaron, tuvieron pérdidas familiares que como consecuencia redujo su capacidad adquisitiva ocasionando que no pagaron sus deudas. Gran parte de las prendas de vestir quedaron en stock y al no venderse se optó por venderla a un precio más bajo. Al volver abrir su local comercial tuvo que despedir a dos trabajadores para mantener el negocio a flote.

Novedades Gerard al igual que Lilians Boutique cerró todas sus instalaciones, las deudas crecían, las prendas de vestir ya no se vendían en gran cantidad por la pandemia, muchos clientes no pagaron sus deudas, y por ello es que las sucursales del negocio se cerraron definitivamente, quedando solo con un establecimiento. Los trabajadores enfermaron y por seguridad tuvo que despedirlos, quedándose solo con un empleado. Para cubrir los gastos generados en la pandemia, el propietario de este negocio tuvo la iniciativa de crear otro local comercial que tenía como actividad la venta de víveres, este local tuvo muy buenos ingresos a inicios de la pandemia, pero ya a mediados del año 2020 se redujo la ganancia y esto provocaba que su atención a Novedades Gerard disminuyera, porque no podía administrar ambos negocios al mismo tiempo. Al final se cerró definitivamente el local de víveres.

Pink and Blue por otra parte tuvo un impacto menor al de los negocios antes mencionados, sus operaciones comerciales fueron muy afectadas, al igual que Novedades Gerard también se dedicó a otra actividad comercial como fue la venta de frutas para generar ingresos y así poder pagar las deudas anteriores como era el arriendo del local y proveedores de prendas de vestir. La venta de frutas no fue productiva así que después de un mes se cerró. Al volver abrir el negocio sus operaciones comerciales fueron muy afectadas porque hubo prendas que no se vendían, el precio del arriendo subió y al haber cerrado el establecimiento hubo pérdidas de mercadería que no se recuperó.

El impacto que tuvo Tamy Clothing en sus operaciones comerciales fue moderado, porque este negocio se creó unos meses después de que surgiera la pandemia en el año 2020, en donde comenzó con un establecimiento, los inconvenientes que tuvo este negocio fue el hecho de posicionarse en un mercado muy competente, porque la crisis sanitaria ocasionó que los precios

de las prendas de vestir bajaran para que los clientes puedan acceder a ellas, además el costo del arriendo y publicidad frente a COVID-19 fueron más altos, los ingresos al iniciar su actividad comercial se mantuvieron bajos, pero después de unos meses la situación mejoró gracias a la publicidad por medio de redes sociales y el e-commerce.

Como resultado final se puede interpretar que dos negocios enfrentaron la crisis sanitaria con mayor adversidad al tener sucursales, siendo el impacto muy brusco por las deudas a años anteriores que se debían pagar y las estimaciones de ventas no se cumplieron, y dos negocios tuvieron un impacto menor a los anteriores porque se adaptaron a los cambios y buscaron alternativas para poder sostener su negocio, además las deudas que poseían estos propietarios no eran tan altas.

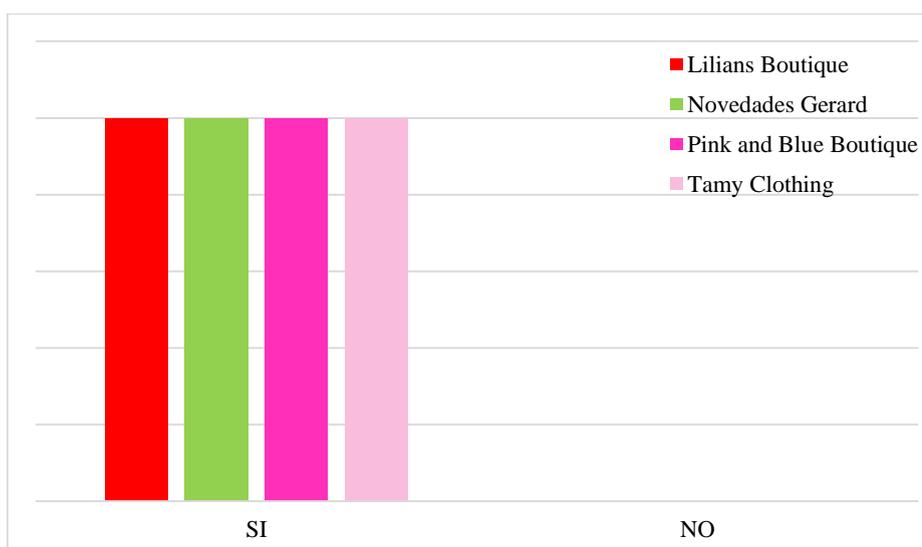
## 8. ¿Usted cerró su negocio durante la pandemia de COVID-19?

**Tabla 10-3:** Negocios que cerraron durante COVID-19

EMPRESAS	SI	NO
Lilians Boutique	1	
Novedades Gerard	1	
Pink and Blue Boutique	1	
Tamy Clothing	1	
TOTAL	4	

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022



**Gráfico 14-3:** Negocios que cerraron durante la pandemia de COVID-19

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

En el presente análisis con respecto al cierre de los negocios durante la pandemia se puede observar que todos los negocios cerraron.

Lilians Boutique, Novedades Gerard y Pink and Blue Boutique cerraron en el mes de marzo del año 2020 al iniciar la pandemia a causa del confinamiento para evitar posibles contagios.

Al pasar algunos meses también se vieron en la obligación de cerrar sus instalaciones como medida de bioseguridad por el aumento de contagios de Covid.19, en este contexto Tamy Clothing se incluye porque recién estaba insertándose en el mercado concordense, en donde tuvo que cerrar en pocas ocasiones su local.

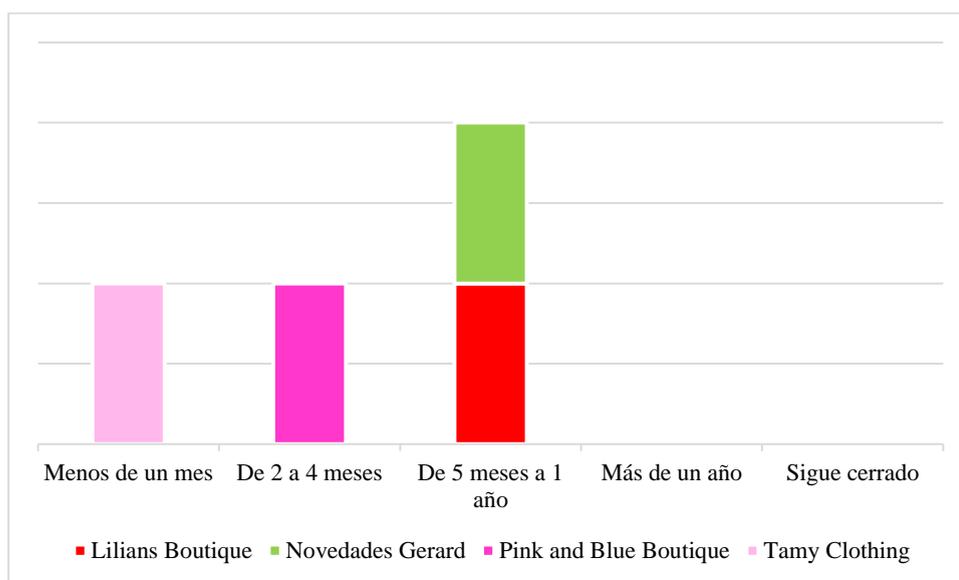
### 9. ¿Qué tiempo cerró el negocio durante la pandemia de COVID-19 (2020-2021)?

**Tabla 11-3:** Tiempo que cerraron los negocios

EMPRESAS	LILIANS BOUTIQUE	NOVEDADES GERARD	PINK AND BLUE BOUTIQUE	TAMY CLOTHING	TOTAL
Menos de un mes				1	
De 2 a 4 meses			1		
De 5 meses a 1 año	1	1			
Más de un año					
Sigue cerrados					

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022



**Gráfico 15-3:** Tiempo que cerraron los negocios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

En relación al tiempo que cerraron los negocios durante la pandemia de COVID-19 se tiene el siguiente análisis:

Al iniciar la crisis sanitaria en el mes de marzo del año 2020 se emplearon diversas medidas de bioseguridad, entre ellas estaba el confinamiento y para llevar a cabo este proceso todos los locales comerciales tuvieron que cerrar temporalmente.

Lilians Boutique cerró todas sus instalaciones, las sedes de Quinindé y Santo Domingo de los Tsáchilas se cerraron permanentemente, y la sede principal ubicada en La Concordia permaneció cerrada durante cinco meses, es decir que el local comercial abrió en el mes de agosto.

Novedades Gerard también cerró permanentemente sus sucursales en San Lorenzo y Los Bancos, y la sede principal permaneció cerrada durante siete meses, viendo la necesidad de volver abrir su local en el mes de octubre. Porque sus operaciones comerciales continuaban a través de los recorridos que hacía en su vehículo para ofertar la mercadería en lugares cercanos, algo que hasta en la actualidad sigue haciéndolo y ha sido una estrategia que le ayudó mucho en la recuperación de sus ingresos.

Pink and Blue Boutique cerró su local durante cuatro meses en el año 2020, para continuar con sus operaciones comerciales debió financiarse con préstamos y surtir el local con nueva mercadería, este negocio tuvo pérdidas porque la seguridad en donde se encuentra ubicado en ese entonces no era muy buena, es por ello que en el mes de julio Pink and Blue inició prácticamente de cero en su negocio, con deudas que fueron pagadas a tiempo y estrategias para captar más clientes.

Finalmente, Tamy Clothing cerró su negocio una semana después de haberlo establecido a causa de las restricciones que se estaban dando por los nuevos contagios de COVID-19, lo señalado no afectó tanto como se esperaba en el negocio, porque también hacía entregas de prendas a domicilio, manejándose mejor con las ventas online.

Los negocios que cerraron más de cuatro meses fueron más afectados, porque las sucursales que tenían ya no proveían ingresos así que definitivamente se las quitó del mercado. Y los negocios que cerraron entre cuatro meses y una semana pudieron tomar liderazgo en el mercado a pesar de los desafíos que tuvieron que hacer frente meses después con la nueva realidad.

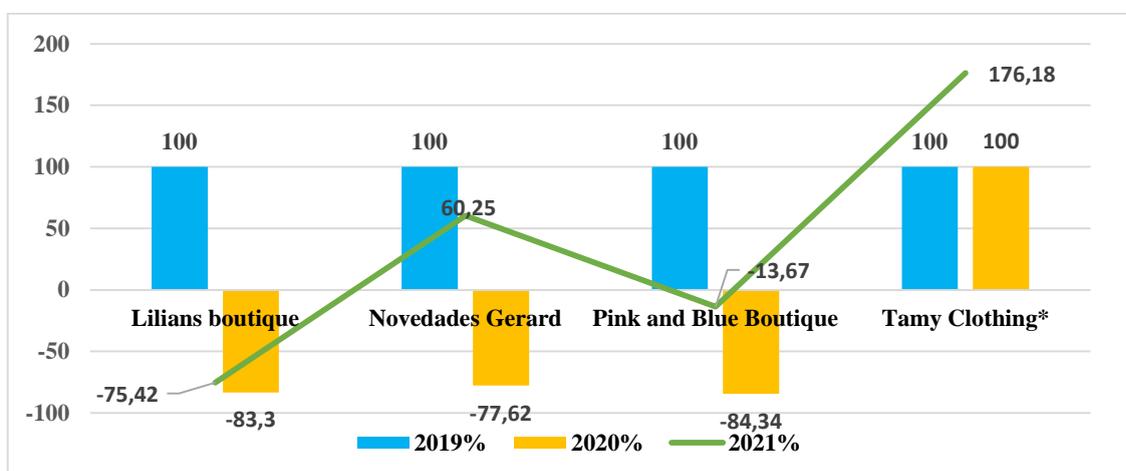
**10. Indique su volumen de facturación antes y durante la pandemia de COVID-19.**

**Tabla 12-3:** Volumen de facturación

FACTURACIÓN							
NOMBRE DEL NEGOCIO	2019	2019%	2020	2020%	2021	2021%	TOTAL
Lilians boutique	85,440.00	100.00	14,268.00	- 83.30	21,000.00	- 75.42	120,708.00
Novedades Gerard	74,760.00	100.00	16,728.00	- 77.62	119,800.00	60.25	211,288.00
Pink and Blue Boutique	53,400.00	100.00	9,840.00	- 84.34	46,100.00	- 13.67	107,864.00
Tamy Clothing*	-	100.00	8,364.00	100.00	23,100.00	176.18	31,464.00
<b>Total</b>	<b>213,600.00</b>	<b>100.00</b>	<b>49,200.00</b>	<b>- 77.66</b>	<b>210,000.00</b>	<b>- 1.69</b>	<b>471,324.00</b>

Fuente: Encuesta realizada a los propietarios

Realizado por: Vega Maytte, 2022



**Gráfico 16-3:** Volumen de facturación

Realizado por: Vega Maytte, 2022

Para el presente análisis relacionado con la facturación, se ha tomado como año base el 2019 que es antes de la pandemia. Solo en el caso de la empresa Tamy Clothing, el año base es el 2020, ya que es el año de su ingreso al mercado.

Lilians boutique generó una facturación de \$ 84.440 durante el 2019, sus ventas con respecto al año base caen al -83,30% durante el 2020 y en al -75,42% en el 2021.

Novedades Gerard generó una facturación de \$ 74.760 durante el 2019, sus ventas con respecto al año base caen al -77,62% durante el 2020 y en al en el 2021 se produce una recuperación importante del 60,25% de su facturación.

Pink and Blue Boutique generó una facturación de \$ 53.400 durante el 2019, sus ventas con respecto al año base caen al -84,34% durante el 2020 y en al en el 2021 caen al -13,67% de su facturación.

Tamy Clothing generó una facturación de \$ 8.364 durante el 2020, sus ventas en el año 2021 se incrementan en un 176,18%.

En términos generales, el 2020 es un año negativo para los negocios del grupo Quezada, afectados casi en el 90% promedio de su facturación con respecto al año base 2019 que así se lo considera pese a que fue un año de crisis general de la economía debido a la caída del precio del petróleo a valores inferiores a los \$30 el barril. Para el año 2021 solamente Novedades Gerard y Tamy Clothing, registran importantes síntomas de recuperación, el uno en un promedio del 60,25% y el otro en un 176,18% (este último con respecto al 2020), los otros dos negocios del grupo familiar siguen al 2021 con síntomas de lento proceso de recuperación en especial de Lilians Boutique cuya facturación fue inferior a la del año base.

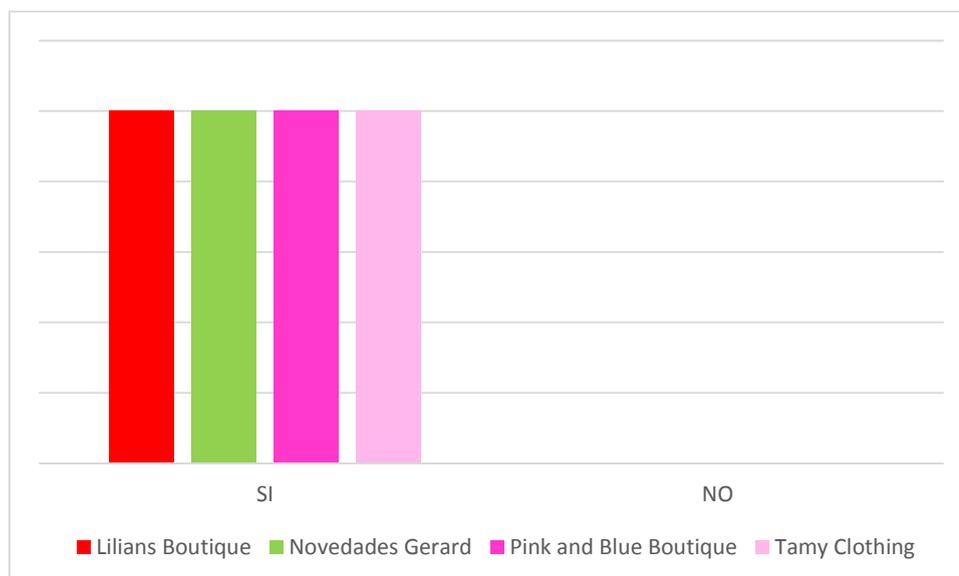
**11. ¿Cree que existe el riesgo en el futuro de que su negocio cierre temporal o permanentemente debido a esta crisis sanitaria?**

**Tabla 13-3: Riesgo de cerrar el negocio**

EMPRESAS	SI	NO
Lilians Boutique	1	
Novedades Gerard	1	
Pink and Blue Boutique	1	
Tamy Clothing	1	
TOTAL	4	

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Vega Maytte, 2022



**Gráfico 17-3: Riesgo de cerrar el negocio**

Realizado por: Vega Maytte, 2022

Considerando que anteriormente el impacto de la crisis sanitaria fue muy brusco para volver a reactivarse económicamente cada negocio del grupo familiar Quezada, se tiene el presente análisis en relación con el riesgo del cierre temporal o permanente del negocio.

Lilians Boutique es uno de los negocios que fue extremadamente afectado, con un impacto directo en todas sus operaciones comerciales, la propietaria menciona que el riesgo de cerrar temporalmente el local físico es muy alta, porque la economía del país cada vez decae más, y esto significa que los clientes no van a tener la capacidad adquisitiva para poder adquirir prendas de alta calidad a precios altos, como sucedía en años anteriores, e incluso si la situación económica no mejora, el cierre del negocio de manera temporal llegaría a ser permanente, cambiando la actividad comercial para poder cubrir los gastos que se ha generado por la pandemia y las ventas extremadamente bajas.

El propietario de Novedades Gerard menciona que el riesgo a futuro del cierre de su local puede ser temporal, porque seguirá ofertando su mercadería a partir de su vehículo, y en caso de que la situación económica no mejore, optará por reducir los precios de las prendas de vestir, buscado un liderazgo en precios accesibles para los consumidores.

Pink and Blue Boutique también considera que el riesgo de cerrar su negocio a futuro es muy alto, por ello es que ha tomado algunas estrategias para mantener un liderazgo alto en precios bajos, en caso de que la pandemia empeore la situación económica de todos, se ofertaran prendas de vestir con precios accesibles y se procurará que el cierre del negocio sea temporal.

Y, por último, Tamy Clothing tiene el riesgo de cerrar a futuro su negocio de manera temporal a causa de la pandemia, en donde las medidas para mantener las operaciones comerciales de manera saludable consideran que la ganancia por prenda de vestir que se venda sea mínima, para que los clientes sigan teniendo preferencia de sus productos.

Se determina que el riesgo de que los negocios vuelvan a cerrar en un futuro a causa de la pandemia y de otras variantes es alto, porque para poder sobresalir mediante una crisis sanitaria conllevo mucho desafíos y deudas.

12. ¿La pandemia de COVID-19 ha afectado a su empresa de alguna de las siguientes formas?

Tabla 14-3: Impacto del COVID-19 en los negocios

	Negocios																COICIDEN	
	Totalmente				Parcialmente				Moderadamente				No tan afectado					%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Cese temporal de su funcionamiento	1	1	1					1									75% Temporalmente	
Ausencia de trabajadores por enfermedad o cuidado de familiares					1	1	1	1									100% Parcialmente	
Baja de precios	1	1	1					1									75% Totalmente	
Clientes que no pagan sus facturas	1	1					1					1					50% Totalmente	
Servicios logísticos reducidos	1					1	1					1					50% Parcialmente	
Problemas con la tecnología					1					1	1					1		
Inversión reducida					1	1					1					1		
Infraestructura no adecuada	1	1					1					4					50% totalmente	
Productos no vendidos	1	1	1					1									75% Totalmente	
Pérdida de clientes	1	1					1	1									50% totalmente 50% Parcialmente	
Otra (Especificar)																		
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>3</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>5</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>				<b>2</b>		
<b>%</b>	<b>54.</b>	<b>45.</b>	<b>18.</b>	<b>0.</b>	<b>27.</b>	<b>27.</b>	<b>45.</b>	<b>36.</b>	<b>0.</b>	<b>9.</b>	<b>18.</b>	<b>54.</b>	<b>0.</b>	<b>0.</b>	<b>0.</b>	<b>18.</b>		

Leyenda:

1.-Lilians Boutique
2.-Novedades Gerard
3.-Pink and Blue Boutique
4.-Tamy Clothing

Fuente: Encuesta realizada a los propietarios

Realizado por: Vega Maytte, 2022

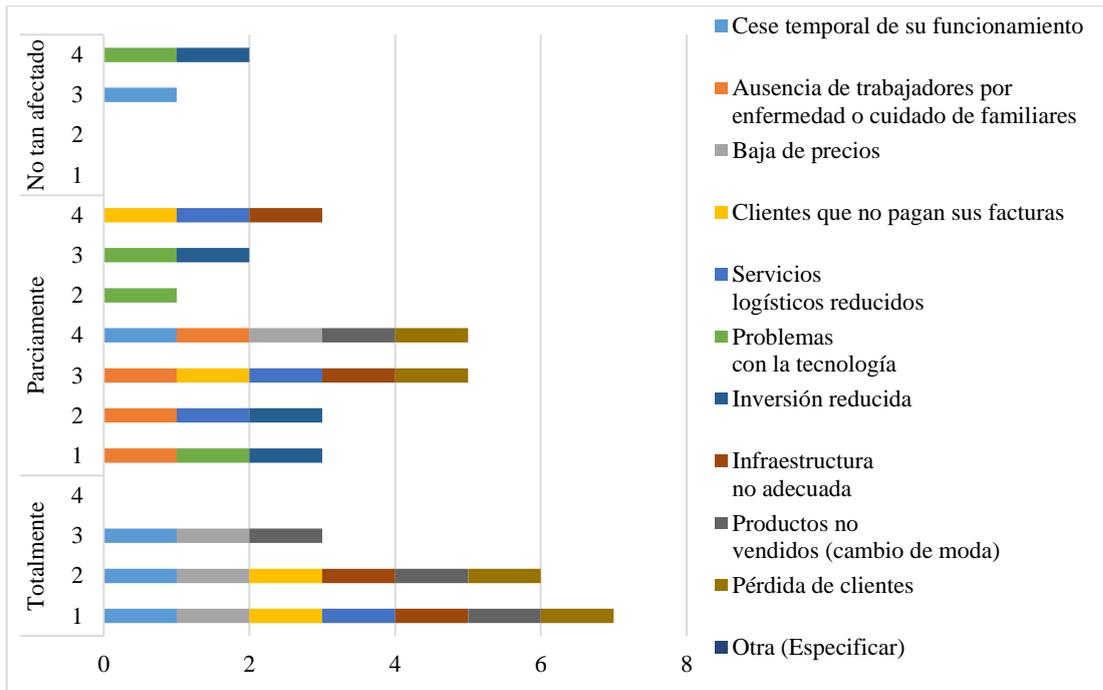
La afectación común más relevante durante la pandemia a las cuatro empresas en la ausencia de trabajadores por enfermedad o cuidado de familiares, el 100% coincide que el afectó parcialmente

en relación con la recuperación de operaciones, esto significa que de alguna manera se daban encontraban las estrategias de trabajo para tratar de mantener vivos los negocios.

En un porcentaje del 75% los problemas que afectaron totalmente a las empresas fueron respectivamente los siguientes: El cese temporal de su funcionamiento, hecho producido durante los procesos obligatorios de confinamiento decretados por el COE Nacional y asumidos por los COE's provinciales y cantonales, lo cual implicaba un promedio de cierre total de casi cuatro meses. La Baja de precios problema concomitante con Productos no vendidos, ya que durante el confinamiento y locales cerrados el cliente imposible que acuda a los negocios, su prioridad fue la salud y la alimentación; y, cuando se empieza a atender las debidas medidas de bioseguridad, los dueños de los establecimiento preferían liberarse de la mercadería al costo y precio que sea, para poder con ello cubrir obligaciones exigibles en especial con proveedores o para refinanciara deudas con los bancos.

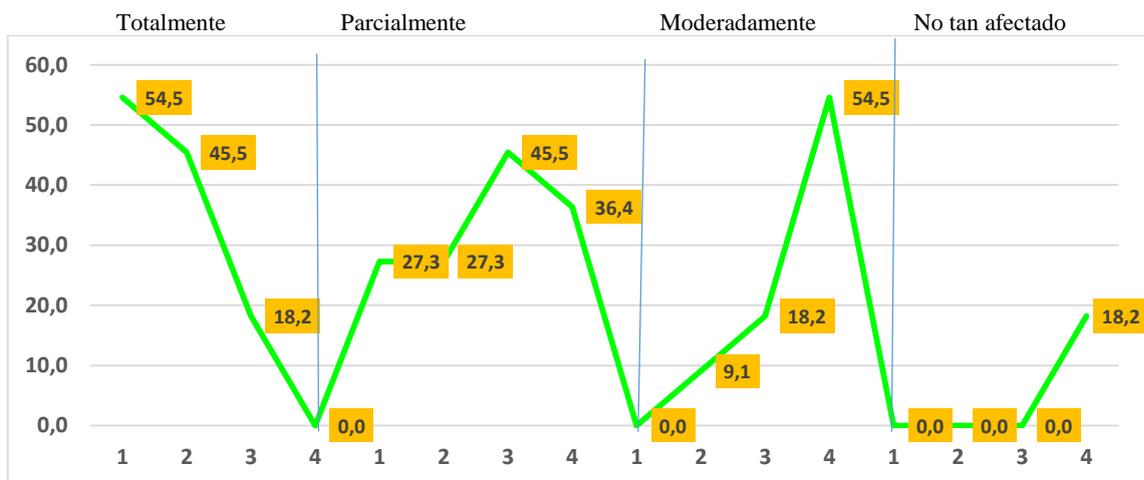
El 50% de problemas comunes que afectaron además de lo ya enumerados a los negocios de la familia Quezada, fueron los siguientes: Los Clientes que no pagan sus facturas. Al igual que los negocios los clientes que vive del día a día, de sueldos fijos o de ingresos producto del trabajo en los mercados o en las calles, la poca liquidez que manejan la priorizaban para alimentación y salud durante la pandemia, por ello no acudían a pagar sus letras pendientes de las adquisiciones efectuadas en los almacenes de la familia.

La Infraestructura no adecuada, retrasó la apertura progresiva de los locales, más bien se cerraron sucursales en las provincias colindantes, porque en dichos locales había que efectuar inversiones y señalética para proteger a los clientes de los contagios del virus, lo cual significa que a la infraestructura por demás simple y arrendada, obligatoriamente se tenía que instalar medidas de bioseguridad. Por el confinamiento, la poca corrección de los clientes por la falta de medios de pago, se sumó la acumulación de Stocks, esto es de productos no Vendidos, muchos de ellos que se desactualizaron por las tendencias de la moda u otras particularidades relacionadas con la adquisición de ropa. Este panorama generó en tres de los cuatro negocios de la familia, la eminente Pérdida de Clientes, hecho que se lo va recuperando poco a poco, pero esa lentitud de retorno se debe además por que dichos establecimientos no han desarrollado una estrategia de mercado que logre atraerlos nuevamente.



**Gráfico 18-3: Impacto de COVID-19 en el negocio**

Realizado por: Vega Maytte, 2022



**Leyenda:** 1.-Lilians Boutique; 2.-Novedades Gerard; 3.-Pink and Blue Boutique; 4.-Tamy Clothing

**Gráfico 19-3: Afectación de la pandemia a los negocios**

Realizado por: Vega Maytte, 2022

En el gráfico 17 se evidencia que parte de los problemas señalados en la Tabla 13-3 afectaron totalmente es Lilians Boutique, con el 54,5% de los problemas que los asumió de manera directa, luego, Novedades Gerard con el 45,5%, seguido de Pink and Blue Boutique con el 18,2% y Tamy Clothing no registra dicha problemática.

En el grafico 17 se evidencia que parte de los problemas señalados en la Tabla 13-3 afectaron parcialmente con el 45-5% a Pink and Blue Boutique; a Tamy Clothing con el 36,4 % con el 18,2% por igual a Lilians Boutique, y a Novedades Gerard.

En el grafico 17 se evidencia que parte de los problemas señalados en la Tabla 13-3 afectaron moderadamente a Tamy Clothing con el 54,5% seguido de Pink and Blue Boutique con el 18,2% y, Novedades Gerard con el 9.1%.

En el grafico 17 se evidencia que parte de los problemas señalados en la Tabla 13-3 tuvieron efecto solo en Tamy Clothing dado a que dicha empresa solo abrió en pandemia.

Resumiendo, dado que los problemas analizados tienen distintos niveles de afectación en las empresas, la más afectada por la pandemia es Lilian Boutique a quien le afectó totalmente el 54,5%, seguido por Novedades Gerard y Pink and Blue Boutique, siendo Tamy Clothing la empresa que menos problemas afectaron su operación en especial en los años 2020 donde empieza a operar y 2021.

**13. ¿Ha adoptado alguna de las siguientes estrategias para hacer frente a la crisis sanitaria?**

**Tabla 15-3:** Estrategias frente a la crisis sanitaria

	Si				No			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Empleo temporal a trabajadores	1	1	1	1				
Despidos a trabajadores	1	1	1	1				
Ventas online (e-commerce)	1	1	1	1				
Reprogramación de préstamos bancarios		1	1		1			1
Marketing digital	1	1	1	1				
Productos nuevos / personalizados		1	1	1	1			
Nuevos proveedores			1	1	1	1		
Transformación tecnológica			1	1	1	1		
Alianza con otras empresas o negocios					1	1	1	1
Cambio del giro de negocio		1	1		1	1		1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

### **Leyenda**

1.-Lilians Boutique
2.-Novedades Gerard
3.-Pink and Blue Boutique
4.-Tamy Clothing

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

A causa de la pandemia de COVID-19 se tuvo la necesidad de adaptarse a los cambios, es por ello por lo que cada negocio adoptó estrategias para mantenerse a flote en una economía muy emergente. En el presente análisis se puede observar las estrategias que utilizó cada negocio.

Lilians Boutique a tener muy pocos ingresos en el año 2020 y 2021 hizo uso de cuatro estrategias, entre ellas se encuentra el empleo temporal a trabajadores para las temporadas altas en ventas como: Carnaval, Día de la Madre, Día del Padre, Navidad y Fin de Año. Además, también despidió a trabajadores definitivamente para poder reducir gastos en sueldos, alimentación y transporte. Realizó ventas online por medio del marketing digital, es decir que los productos se promocionan a través de redes sociales.

Novedades Gerard aplicó siete estrategias, contrató a trabajadores de manera temporal para temporadas altas en ventas al igual que Lilians Boutique, despidió definitivamente a trabajadores porque en vista de que sus sucursales se cerraron los gastos en más personal eran innecesarios. Realizó ventas online por medio de la aplicación WhatsApp, Facebook e Instagram, al tener una inversión reducida y muchas deudas que cubrir debió reprogramar sus préstamos bancarios. Para promocionar sus productos utilizó herramientas de Marketing Digital e implementó productos nuevos como calzado para damas y caballeros, sombreros, cinturones y carteras, finalmente este negocio en el mes de marzo del año 2020 hizo un cambio de giro de su negocio temporalmente para generar ingresos.

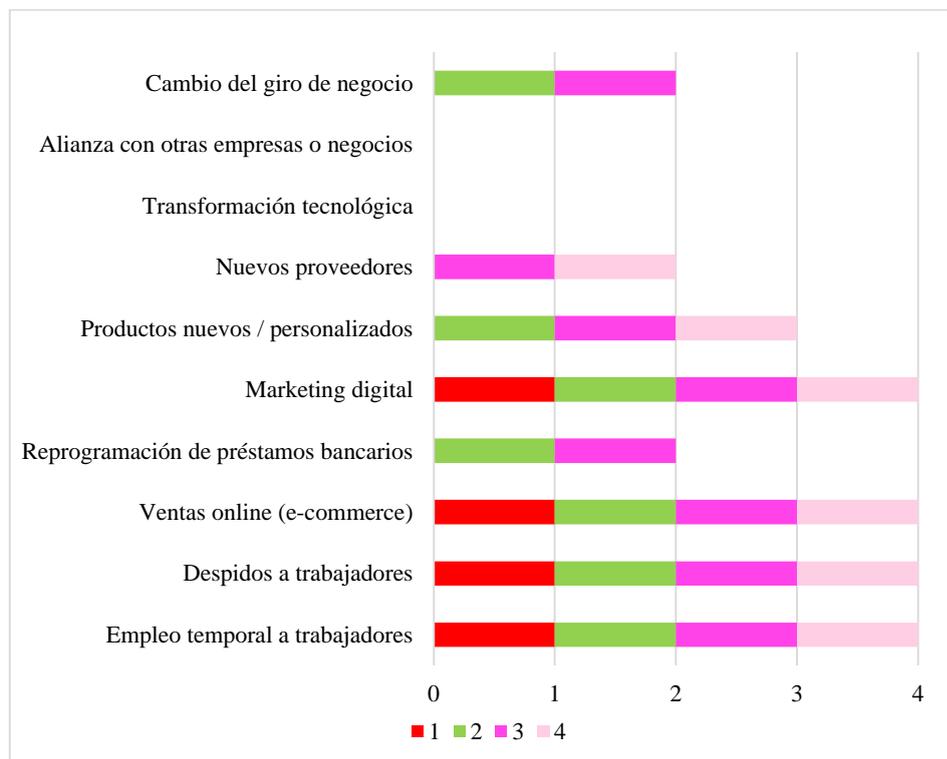
Por parte de Pink and Blue Boutique empleó nueve estrategias para la recuperación del negocio, el empleo temporal a trabajadores se dieron en temporadas de festividades, se despidió permanentemente a personal para reducir gastos, realizó ventas online por medio de distintas redes sociales, al haber tenido pérdida de mercadería y con la necesidad de instalar cámaras de seguridad en el local físico hizo una reprogramación de préstamos bancarios, uso herramientas del marketing digital como la publicidad en WhatsApp, Facebook e Instagram, además lanzó a la venta nuevos productos como calzado para damas y caballeros, ropa de niño, joyería, carteras, sombreros, maquillaje, perfumes y cremas para el cuidado de la piel a través de nuevos proveedores. Cabe

mencionar que este negocio a inicios de la emergencia sanitaria cambio el giro de su actividad comercial temporalmente.

Por último, Tamy Clothing aplicó siete estrategias, basándose en la experiencia de los demás negocios contrató a trabajadores de manera temporal en festividades donde el volumen de ventas es más alto, despidió a trabajadores para reducir gastos, utiliza el e-commerce y marketing digital para promocionar sus productos de forma que anticipa a la clientela las fechas en donde hay llegada de nuevas prendas de vestir, promociones y concursos.

A diferencia de los demás Boutiques Tamy Clothing se categoriza por ofrecer productos personalizados, como son las cajas de regalo que se entregan al realizar una compra, esto lo realiza gracias a nuevos proveedores.

Se conoce que cada negocio tuvo que adoptar distintas estrategias para mejorar su condición, entre las que más se aplicaron son el empleo temporal a trabajadores, despido a trabajadores, e-commerce y marketing digital.



**Gráfico 20-3:** Estrategias frente a la crisis sanitaria

Realizado por: Vega Maytte, 2022

**14. ¿Cómo ha sido el comportamiento de su negocio en comparación con sus ingresos del año base 2019 y los años 2020 y 2021?**

**Tabla 16-3:** Ingresos de los negocios

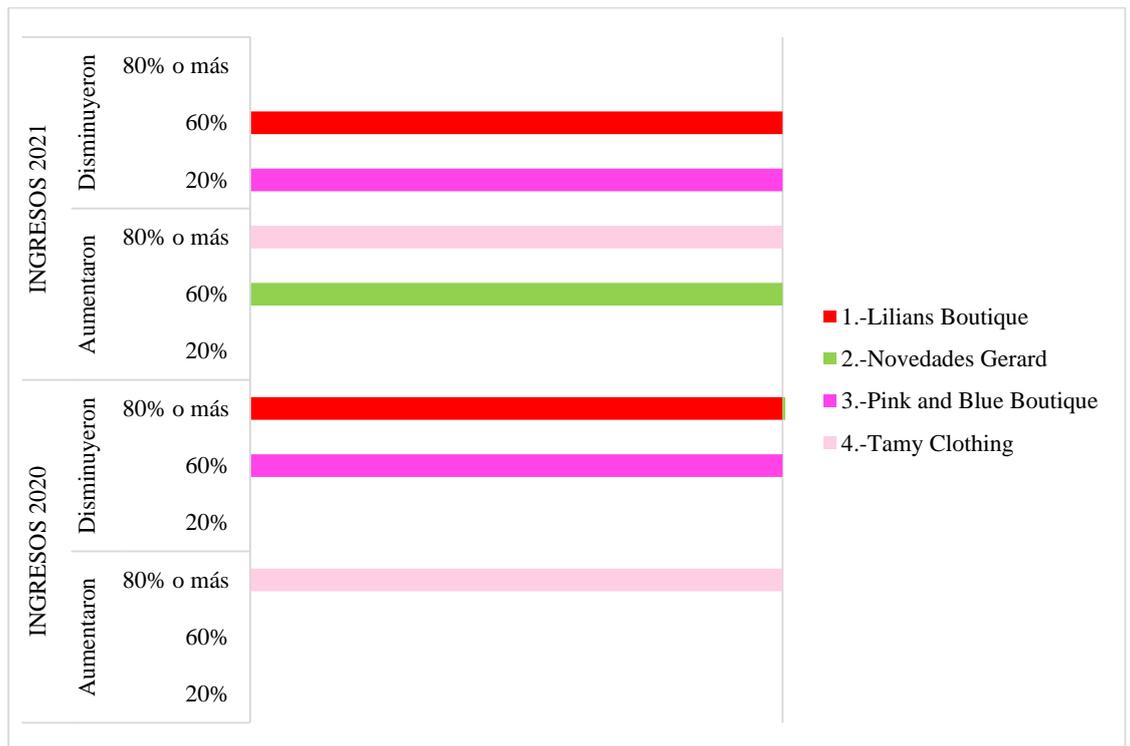
EMPRESAS	INGRESOS 2020						INGRESO 2021						RESULTADOS		
	Aumentaron			Disminuyeron			Aumentaron			Disminuyeron			Igual 2019	Perdió	Ganó
	20%	60%	80% o más	20%	60%	80% o más	20%	60%	80% o más	20%	60%	80% o más			
1.-Lilians Boutique						1					1			1	
2.-Novedades Gerard						1		1							1
3.-Pink and Blue Boutique					1					1				1	
4.-Tamy Clothing			1						1						1
<b>Total</b>														<b>2</b>	<b>2</b>

**Leyenda**

1.-Lilians Boutique
2.-Novedades Gerard
3.-Pink and Blue Boutique
4.-Tamy Clothing

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022



**Gráfico 21-3:** Ingresos de los negocios

Realizado por: Vega Maytte, 2022

Referente al comportamiento de los ingresos de cada uno de los negocios del grupo familiar Quezada durante el año 2020 y 2021 se tiene el siguiente análisis:

Para Lilians Boutique sus ingresos en el año 2020 disminuyeron más del 80% en relación al año 2019, en el año 2021 incrementó sus ingresos en una cantidad mínima siendo aora el porcentaje de reducción de ingresos más del 60%, se considera muy critica la situación de este negocio porque no se han visto mejoras a pesar de haber implementado estrategias para su recuperación, interpretando que tiene pérdida total, su comportamiento es extremadamente preocupante.

Los ingresos de Novedades Gerard en el año 2020 disminuyeron más del 80% a causa de la crisis sanitaria, en el año 2021 tras implementar varias estrategias que mejoren su condición se obtuvo muy buenos resultados aumentando sus ingresos en un 60%, determinando que el negocio tuvo más ganancias que en el año base 2019.

Pink and Blue Boutique al iniciar la pandemia en el año 2020 sus ingresos disminuyeron en un 60% como efectos de la crisis sanitaria y económica, en el año 2021 sus ingresos se mantuvieron bajos en un 20%, que, aunque no se haya recuperado en su totalidad el negocio se observa que

tiene mejoras. En base a los resultados se basaron con el año base 2019 se determina que el establecimiento tuvo perdida.

Los ingresos de Tamy Clothing en el año 2020 incrementaron al instaurar su local físico en el mismo año, para el 2021 se puede visualizar que la liquidez del negocio es muy buena aumentando sus ingresos más del 80%. Determinando en los resultados finales que obtuvo mayores ganancias.

Finalmente, como análisis general se conoce que el negocio con menor liquidez es Lilians Boutique al tener pérdida total en relación con el año base 2019, seguidamente se encuentra Pink and Blue que también tuvo perdida considerando que fue en menor cantidad. Novedades Gerard y Tamy Clothing son los negocios que más han generado ingresos en el año 2021 y han obtenido mayores ganancias que en el año base.

15. **¿En qué tiempo cree que logrará recuperar las ventas que tenía su negocio en los años anteriores a la pandemia?**

**Tabla 17-3: Tiempo de recuperación**

EMPRESAS	3 MESES	5 MESES	1 AÑO O MÁS
1.-Lilians Boutique			1
2.-Novedades Gerard		1	
3.-Pink and Blue Boutique		1	
4.-Tamy Clothing	1		
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta realizada a los propietarios

Realizado por: Vega Maytte, 2022



**Gráfico 22-3: Tiempo de recuperación**

Realizado por: Vega Maytte, 2022

Con respecto al tiempo de recuperación de cada negocio tras la pandemia de COVID-19 podemos apreciar las estimaciones cada uno de los propietarios para su progreso a pesar de los grandes desafíos e impactos de la emergencia sanitaria.

Lilians Boutique considera que el tiempo para que se recupere su condición es mayor a un año por los distintos efectos negativos que ha tenido con la llegada del COVID-19. Su capacidad financiera se ve muy limitada, el volumen de ventas no incrementa y es lamentable observar cómo tiene grandes pérdidas en los años 2020 y 2021 cuando en años anteriores lideraba el mercado.

Novedades Gerard al tener una muy buena condición en el año 2021, manifiesta que su recuperación total se podrá dar aproximadamente en cinco meses.

Pink and Blue Boutique también considera que su recuperación se dará en cinco meses, a pesar de haber tenido pérdidas en los años 2020 y 2021, está liderando el mercado con precios accesibles y aumentando su liquidez.

Tamy Clothing menciona que su recuperación se dará en el lapso de tres meses, este negocio en los años 2020 y 2021 ha tenido ganancias sobre su inversión, no obstante, propone mejorar la rentabilidad del negocio e incrementar el volumen de ventas para expandirse a más mercados.

Se determina que dos de los negocios del grupo familiar Quezada cree que sus negocios se van a recuperar en un lapso de 5 meses, un negocio en 3 meses y uno en más de un año. Observando que los efectos de la pandemia no han sido del todo negativos para algunos de los negocios y les ha permitido adoptar estrategias para adaptarse a los cambios. Las estimaciones realizadas por cada uno de los propietarios de los negocios las han efectuado en base al progreso que han tenido como es el incremento de ventas y liderazgo en el mercado en los últimos años.

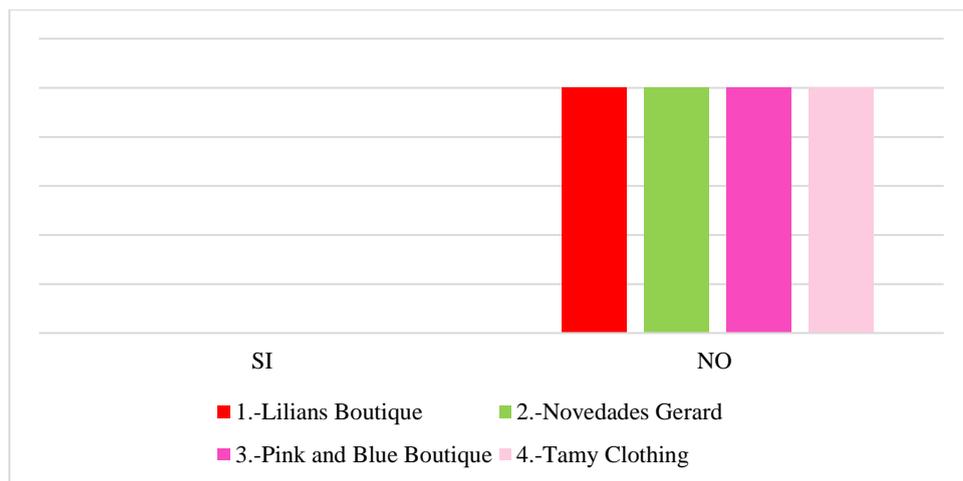
**16. ¿El negocio tiene un plan estratégico para hacer frente a las contingencias como la pandemia, crisis de la economía, entre otras?**

**Tabla 18-3:** Plan de contingencias

EMPRESAS	SI	NO
1.-Lilians Boutique		1
2.-Novedades Gerard		1
3.-Pink and Blue Boutique		1
4.-Tamy Clothing		1
<b>Total</b>		<b>4</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022



**Gráfico 23-3:** Plan de contingencias

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

Las empresas del grupo Quezada en conjunto no tiene un direccionamiento estratégico, por tanto, carecen de un plan estratégico que les permita dimensionar hacia donde van las empresas, no solamente desde el punto de vista rentable y financiero, sobre todo de su propio sistema organizacional que al igual carecen y por tanto su actividad se ejecuta a partir de impulsos del mercado, experiencia lograda en los negocios y la chispa emprendedora que tiene cada miembro de la familia.

Si no cuentan con una herramienta de gestión por más simple que ésta sea para crecer y proyectarse más en el mercado, imposible que logren solo con golpes de suerte cambiar la realidad de sus negocios.

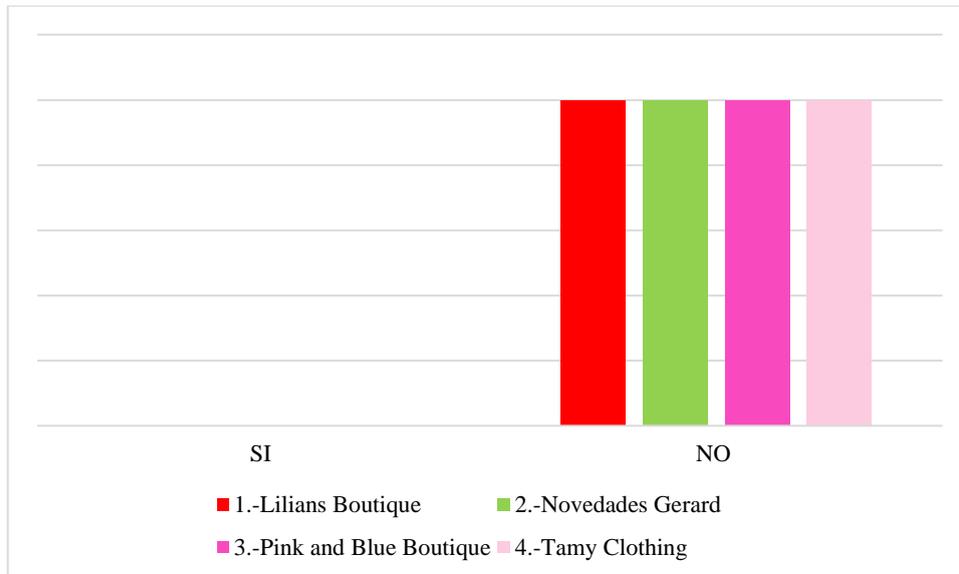
**17. ¿Su negocio se maneja a base de presupuestos y con indicadores de gestión y desempeño claros para el cumplimiento de metas, los cuales son monitoreados periódicamente?**

**Tabla 19-3:** Presupuestos e indicadores

EMPRESAS	SI	NO
1.-Lilians Boutique		1
2.-Novedades Gerard		1
3.-Pink and Blue Boutique		1
4.-Tamy Clothing		1
<b>Total</b>		<b>4</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022



**Gráfico 24-3:** Presupuestos e indicadores

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

Se puede observar que todos los negocios del grupo familiar Quezada no se manejan ni con planificación ni con presupuestos, peor aún con indicadores de gestión y desempeño para el cumplimiento de metas, que de hecho tampoco las visualizan y es lógico, sin programación de actividades (por no hablar de planeación), difícilmente podría tener objetivos y metas para que sean monitoreados periódicamente, por tanto, no hay esa relación de comparación entre lo planificado y lo ejecutado en términos de acciones y presupuestos. Se administran los negocios sin las más elementales herramientas de proceso y funciones administrativas, pensando que los negocios crecen sin la inteligencia gerencial que implica ponerlos a tono con las exigencias del mercado.

Por ello no logran despegar y con ello sintonizara las necesidades del mercado para ser más competitivos e identificados en un mercado muy pequeño con el que se manejan cada día.

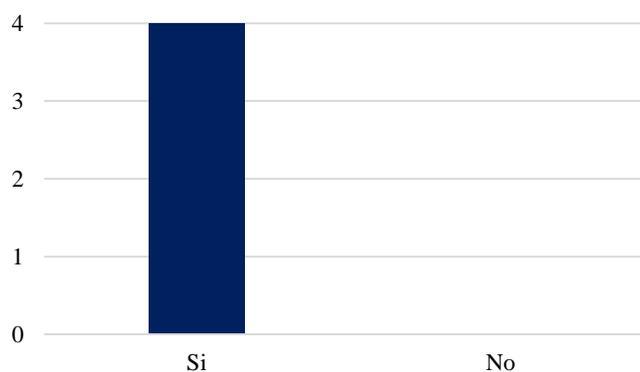
**18. Al poseer la misma actividad comercial que sus familiares, ¿considera que la alianza de todos los negocios sea factible para la conformación de un pequeño grupo empresarial de empresa de familia, que les ayude a perdurar en el tiempo y enfrentar adversidades?**

**Tabla 20-3:** Alianza de negocios

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Si	4
No	0
<b>Total</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022



**Gráfico 25-3:** Alianza de negocios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

Los 4 negocios que pertenecen al grupo familiar Quezada, consideran que dadas las circunstancias por las que atraviesa el mercado y las diversas alternativas existentes frente a sus actividades, deben emprender una alianza estratégica familiar, para actuar no solo como empresas individuales sino como un grupo comercial fuerte, en virtud de que son similares o complementarias las líneas de negocio, que podrían correr con una sola marca y con las cuatro o más sucursales, con ello la imagen del mercado pegaría más en lugar de que los clientes los identifiquen como 4 marcas diferentes.

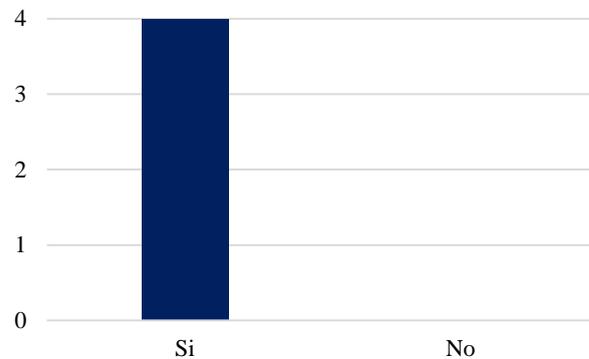
**19. ¿Cree usted que la alianza entre negocios de la familia les posibilite más oportunidades de crecimiento y posicionamiento de la empresa, mayor participación en el mercado, incremento de ingresos y volumen de ventas?**

**Tabla 21-3:** Oportunidades de crecimiento

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Si	4
No	0
Total	4

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022



**Gráfico 26-3:** Oportunidades de Crecimiento

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

Si las cuatro empresas se unen, las posibilidades de cubrir el mercado con sus productos representarán una oportunidad para mejorar la rentabilidad y apoyo comercial y complementariedad entre ellas, desde luego trabajando con reglas claras de juego y sobre todo diferenciando el rol de la familia del rol y objetivo del negocio.

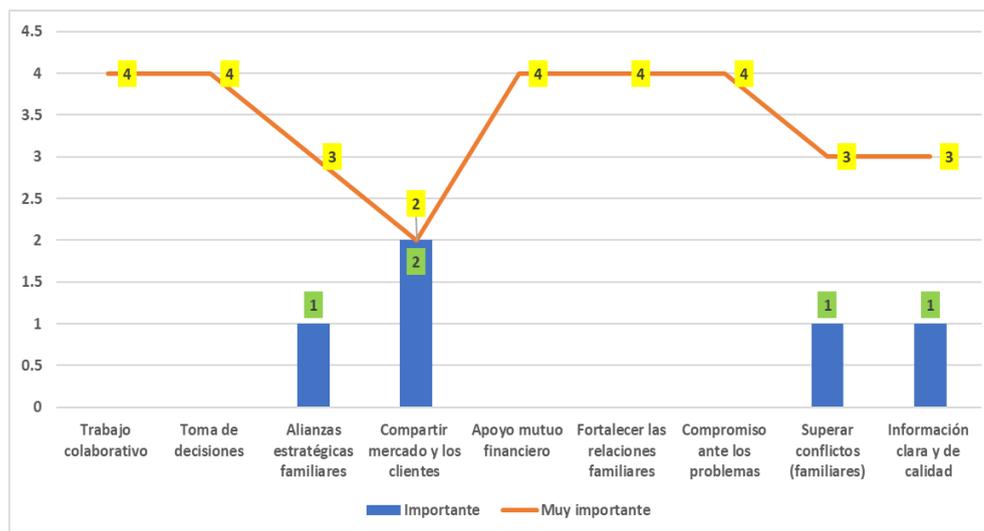
20. ¿Cuál es el grado de importancia que tienen los siguientes factores en el éxito de la alianza de los negocios?

**Tabla 22-3:** Importancia de los factores de éxito de la empresa

	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Porcentaje
Trabajo colaborativo entre familiares				4	100%
Toma de decisiones				4	100%
Alianzas estratégicas familiares			1	3	100%
Compartir mercado y los clientes entre los negocios que tiene igual giro			2	2	100%
Apoyo mutuo financiero entre los negocios familiares				4	100%
Fortalecer las relaciones familiares				4	100%
Fomentar el compromiso de la familia para superar los problemas financieros y de mercado				4	100%
Superar conflictos (familiares)			1	3	100%
Proporcionar y suministrar información clara y de calidad entre negocios de la familia			1	3	100%
<b>Total</b>	0	0	5	31	

**Fuente:** Encuesta realizada a los propietarios

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022



**Gráfico 27-3:** Importancia de los factores de éxito en la empresa

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

En la presente figura se puede observar el grado de importancia que tienen los factores de éxito de la alianza de los negocios, el trabajo colaborativo entre familiares, toma de decisiones, apoyo mutuo financiero entre los negocios familiares y el fomento de compromiso de la familia para superar los problemas financieros y de mercado en donde las 4 personas encuestadas mencionan que es muy importante; las alianzas estratégicas familiares, superar conflictos familiares y proporcionar y suministrar información clara y de calidad entre los negocios de la familia para 3 personas encuestadas son muy importante, mientras que para 1 persona es importante, finalmente compartir mercado y clientes entre los negocios que tienen igual giro 1 persona lo considera importante, 2 personas poco importante y 1 persona nada importante.

Cabe resaltar que la información de esta pregunta ayuda a entender que las empresas requieren superar ciertos temas errados que manejan sobre la gestión de sus unidades de producción, lo cual impide que estratégicamente puedan pensar de manera colectiva en proyecciones de crecimiento más ambiciosas que involucren estrategias comunes, marca común, presupuestos compartidos, complementación entre ellas en el mercado, entre otros tabúes que deben destruir para posesionarse sostenidamente de un mercado donde hay muchas opciones similares o mejores que las empresas motivo de la presente investigación.

### **3.2. Discusión de los Resultados**

Una vez finalizada la investigación del estudio de campo de cada uno de los negocios del grupo familiar “Quezada”, la cual se encuentra enmarcada al uso de los diferentes métodos e instrumentos de estudio, se pudo apreciar la dimensión de distintos factores que influyen en las operaciones comerciales de cada uno frente a la emergencia sanitaria.

A través de la encuesta efectuada a cada uno de los propietarios de los negocios se demuestra que la realidad de cada uno fue muy crítica cuando inició la pandemia de COVID-19, los negocios Lilians Boutique, Novedades Gerard y Pink and Blue Boutique fueron muy afectados durante el año 2020 mientras que Tamy Clothing no por ser recién instaurado y tener liderazgo en el mercado. Todos los negocios tuvieron un comportamiento variante, en el cual para reducir gastos los propietarios de cada establecimiento implementaron la estrategia de recorte de personal. Lo mismo que coincide con la investigación de (Castro, 2021) en donde menciona que el 82% empresas familiares tuvieron que despedir a sus empleados para poder reducir gastos y superar la pandemia, cambiando el tipo de contrato de los trabajadores, siendo ahora de manera temporal para cubrir la demanda solo en fechas festivas donde el volumen de ventas sea más alto.

Es necesario discutir algunos aspectos de gran importancia respecto al volumen de facturación de cada negocio durante la pandemia (tabla N°12-3) y el comportamiento de sus ingresos (tabla N°16-3). En primer lugar, la realidad financiera de los negocios Lilians Boutique, Novedades Gerard y Pink and Blue Boutique durante el año 2020 fue muy mala, denotando como sus ventas e ingresos disminuyeron totalmente. Tamy Clothing queda exento porque se estableció en el año 2020.

Según la investigación de (Inzunza, Gámez, & López, 2021) hacen énfasis que gran parte de las empresas familiares deben desarrollar soluciones rápidas e innovadoras mediante la aplicación de sus recursos y elaboración de planes de acción, algo que mediante el trabajo efectuado se demuestra que ninguno de los establecimientos realizó un plan de contingencias y tampoco se manejaron a base de una planificación, presupuestos, indicadores de gestión y desempeño. Por lo tanto, es que cuando la situación de cada negocio fue empeorando decidieron implementar estrategias de mejora (grafico N°18-3), Novedades Gerard, Pink and Blue Boutique y Tamy Clothing han sido los negocios que se han recuperado progresivamente al tener más suerte y ser muy competentes en el mercado con la reducción de precios, mientras que Lilians Boutique no logró cumplir con sus objetivos porque tuvo pérdida total. Siendo evidente que la disminución de ventas implica en el desarrollo y crecimiento de cada negocio.

Respecto a la segunda parte de la hipótesis, se logra señalar que no existe una relación entre lo planificado y lo ejecutado. De acuerdo con los resultados cada uno de los negocios que buscan su pronta recuperación optaron por realizar distintas actividades para alcanzar sus objetivos sin monitorearlas con el uso de herramientas elementales para la administración, determinado que los administradores de los negocios del grupo familiar Quezada no estaban preparados para enfrentar la crisis. El riesgo de que los negocios cierren a causa de la crisis sanitaria es muy alto porque cada propietario no tiene un direccionamiento estratégico, y carece de conocimientos sobre una correcta planificación y administración, siendo extremadamente afectados cuando nos referimos a una pandemia en donde la prioridad es la salud.

Teniendo en cuenta los efectos causados por el COVID-19 en cada uno de los negocios del grupo familiar se demuestra que la falta de un lineamiento estratégico y planificación que incide en la perdurabilidad de cada establecimiento. Su recuperación es cada vez más difícil, por la crisis económica y falta de liquidez de los clientes, precisando que los propietarios al ser familiares y poseer la misma actividad comercial coordinen un grupo empresarial que les ayude a crecer, mejorar su rentabilidad y tener liderazgo en el mercado, por medio de planes y estrategias comunes, con acciones que impliquen el complemento y cooperación entre ellos, creciendo de forma ordenada y sólida. Además de la importancia que tiene la aplicación de una estructura organizacional que ayude a la reactivación y productividad delimitando las responsabilidades y los responsables de cada área, logrando que todos se vuelvan más eficientes y productivos.

### **3.3. Propuesta**

#### **3.3.1. Tema**

Análisis de las perspectivas de los negocios de la familia Quezada para transformarlos en un grupo económico y comercial familiar.

#### **3.3.2. Objetivo de la propuesta**

Generar estrategias de reactivación económica y comercial para los negocios del grupo familiar “Quezada”.

#### **3.3.3. Introducción**

La dinámica del mercado empresarial actual hace frente cada vez más latente la necesidad de innovar y adaptarse a los cambios para asegurar la eficacia y eficiencia de la entidad.

Con la llegada de la pandemia de COVID-19, es imprescindible que los negocios del grupo familiar Quezada establezcan una alianza, constituyéndose como un grupo económico y comercial familiar que permita a su vez crear estrategias que acompañe a la toma de decisiones, en un entorno en el que no puede predecirse o es inestable por los cambios y consecuencias de la crisis sanitaria. Dentro de las modificaciones ineludibles se puede situar los cambios acaecidos por la irrupción de la emergencia, que ha generado una importante transformación social, económica y tecnológica.

La presente propuesta es establecer una coordinación del grupo familiar de manera económica y comercial, con una misión y visión en común que permita el alcance de los objetivos y la reactivación organizativa y comercial, mejorando el proceso administrativo y de este modo su perdurabilidad en el tiempo a través de la aplicación de un plan comercial.

#### **3.3.4. Reseña histórica de los negocios del grupo familiar Quezada**

El padre y la madre de la familia Quezada transmitieron a sus hijos experiencias sobre el comercio. De este modo nacen los negocios Lilians (creado por la hija) y Novedades Gerard (hijo). A continuación, se presenta la historia de como surgieron los cuatro negocios pertenecientes a los integrantes de la familia Quezada. Es importante señalar que existe una estructura en cada uno.

A inicios de mayo en el año 2011 Cantón La Concordia, provincia de Santo Domingo-Ecuador se creó Lilians Boutique, un negocio dedicado a la comercialización de ropa para hombres y mujeres, como resultado de la necesidad por emprender y el conocimiento sobre el comercio que se venía dando de generación en generación. Lilians Boutique al ser instaurado no realizó ningún plan de negocios ni estudio de mercado, solo se basó en las experiencias otorgadas por el padre de la familia, muy conocido en La Concordia y lugares cercanos por su espíritu emprendedor y comerciante. Al pasar un año y medio este negocio expandió su mercado, incorporando dos instalaciones más que fueron en la ciudad de Quinindé y Santo Domingo, en donde cada hija dirigía una sucursal.

En el año 2014 en el mes de agosto se creó Novedades Gerard en el cantón La Concordia, perteneciente al segundo hijo Gabriel Quezada con el apoyo de su hijo (nieto) y al siguiente año en el mes de febrero (2015) el mismo organizó Pink and Blue Boutique un nuevo negocio para su hija (nieta), resaltando que Pink and Blue Boutique es independiente de Novedades Gerard.

Antes de la pandemia de COVID-19 los negocios del grupo familiar Quezada funcionaban normalmente y los ingresos iban creciendo cada vez más. Novedades Gerard expandió su mercado a los sectores cercanos del cantón La Concordia una en el cantón San Lorenzo perteneciente a la provincia de Esmeraldas y otra en Los Bancos provincia de Pichincha, además por medio de un vehículo ofertaba las prendas de vestir, brindando sus servicios en la comodidad del hogar de los clientes. Pink and Blue Boutique creció mucho, porque al iniciar era un establecimiento muy pequeño, quien ganó mucha participación en el mercado por sus precios muy accesibles.

En el año 2020 frente a la pandemia de COVID-19 Lilians Boutique, Novedades Gerard y Pink and Blue se vieron en la necesidad de cerrar sus establecimientos.

Lilians boutique y Novedades Gerard retiraron totalmente sus sucursales, Pink and Blue y Novedades Gerard temporalmente adoptaron un nuevo negocio a causa de la crisis sanitaria. Todos los negocios congelaron sus operaciones comerciales al iniciar la pandemia.

Al pasar cinco meses (agosto 2020) de la crisis sanitaria, se creó Tamy Clothing, con la misma actividad comercial de los familiares. Resaltando que este negocio no tiene dependencia de Novedades Gerard.

Bajo estas circunstancias, el reto es rehabilitar, retomar el curso de los negocios y crecer en un mundo tan competitivo como el que resulta ser el mercado de influencia de los negocios referidos, por ello a continuación se desarrolla la siguiente propuesta:

### **3.3.5. Esquema de la Propuesta**

1. Estructura de los Negocios Familiares
  - 1.1. Modelo mínimo de Organigrama para los 4 negocios.
2. Análisis de la Oferta de cada Negocio.
3. Análisis de las perspectivas de transformar a los 4 negocios en un grupo económico y comercial familiar.
  - 3.1. Análisis FODA.
  - 3.2. Planteamiento de estrategias.
4. Coordinación del grupo familiar.
  - 4.1. Análisis del grupo de negocios de la familia Quezada como una organización comercial.
5. Análisis de la aplicación de Plan Comercial.

### **3.3.6. Estructura de los negocios del grupo familiar Quezada.**

Ningún proceso de rehabilitación y crecimiento de los negocios se efectúa sin seguir el curso de una estructura mínima empresarial, lo cual significa trabajar como empresa o negocio establecido, con áreas cuyos roles al menos de una manera simple y a la vez dinámica, se puedan establecer las fases del proceso administrativo para operacionalizar a partir de las funciones empresariales necesarias y de este modo determinar si el negocio crece o sigue dando vueltas en círculo.

Dentro de la familia Quezada los 4 negocios de comercialización de prendas de vestir, en donde destacan dos tipos de empresas como son aquellas conformadas por los hijos de los padres emprendedores y aquellas que pertenecen a nietos (hijas de un hermano), por tal motivo es que se realiza un modelo mínimo de organigrama para cada negocio, ya que su costumbre ha sido trabajar en base a la experiencia transmitida y no a la técnica administrativa, pues se trata de ganar dinero a través del establecimiento de procesos administrativos (planificación, organización, dirección y control) y aplicando ello en cada una de las funciones administrativas: contable-financiera, comercialización, operaciones, RR.HH, Tic's, etc....

#### **3.3.6.1. Modelo mínimo de estructura organizacional**

Toda empresa tiene una estructura organizacional definida de manera formal o informal; las empresas motivo de la presente investigación encarnan una estructura informal y sin definiciones concretas de roles y responsabilidades de sus actores.

En la estructura organizacional se encuentran delimitadas las responsabilidades y puestos acordes a una posición específica dentro del organigrama, que, en el presente diseño propuesto, se limita a lo mínimo establecido para un negocio comercial como los descritos de la familia Quezada: pero, ¿qué pasa cuando el cambio de los mercados producto de los efectos de la pandemia y la situación socioeconómica supera la respuesta de las empresas y las estructuras organizacionales en este caso informales como las estudiadas en la investigación se vuelven obsoletas?

En estas circunstancias las empresas se ven obligadas a diseñar una nueva estructura organizacional que responda a los desafíos de la reactivación y presencia comercial de las mismas para potenciar sus procesos, apostando a la búsqueda de la máxima eficiencia para mantenerse competitiva dentro de su mercado.

Las empresas cuando cuentan con una adecuada estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores y lograr que la empresa sea más eficiente y más productiva cumpliendo con los objetivos de la misma, así se tengan en algunos casos que duplicar las responsabilidades, hasta que no se logre recuperar los niveles de ventas y presencia en el mercado, con características superiores a las que venían desarrollando antes de la pandemia.

Para realizar un diseño de la estructura organizacional, la presente investigación considera la concurrencia de los siguientes parámetros:

✓ La estrategia organizacional: Analiza y visualiza que la estrategia y objetivos organizacionales se encuentren ligados a las necesidades del mercado o los cambios que atraviese la empresa, en algún momento muy cercano -por supuesto- las empresas mencionadas en el estudio van a tener que optar por un direccionamiento estratégico que guíe sus procesos de crecimiento y así gestionarlas en base a un adecuado proceso y funciones empresariales.

✓ El modelo de estructura organizacional: Cada vez es más común ver que las empresas apuestan por un modelo de estructura organizacional procesal (el qué hacer lo define el proceso y se distribuye a través de la integración de los conocimientos de los grupos) en lugar de la tradicional estructura organizacional funcional (el qué hacer lo define la estructura jerárquica y se distribuye en área de especialización). En este caso dado el tamaño de cada una de ellas y las proyecciones de negocios señaladas antes de la pandemia, la estructura tipo diseñada y que se puede aplicar a cada empresa, tiene que especializar las acciones y encausarlas en áreas de gestión apropiadas al propio giro de negocio comercial que manejan. Para ello la decisión de cambiar a

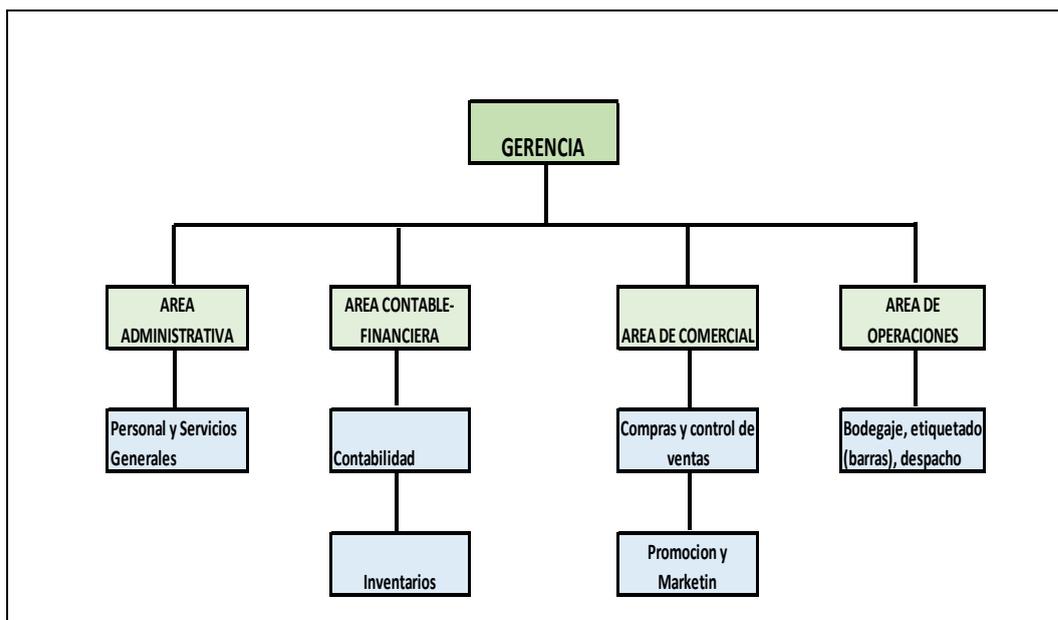
la cotidianidad y empirismo tradicional por la técnica administrativa, corresponde tomarla a los dueños de los pequeños negocios, para así salir del libreto monótono en el que se manejan.

✓ Los perfiles de puesto: Valida que los perfiles de puesto respondan a las nuevas necesidades de la estructura organizacional y que la definición de las responsabilidades, las funciones y las competencias estén definidas en consecución del cumplimiento de la estrategia organizacional, en ello conforme se va recuperando el nivel de ventas y crecimiento, será necesario desdoblarse las responsabilidades que por partida doble y en las diferentes áreas de gestión hace una sola persona, puesto que es necesario no pensar en el ahorro implica dicha práctica común en los micro y pequeños negocios, sino en la eficiencia que es necesaria considerarla como parámetro de rendimiento de las personas (dueños y trabajadores) involucradas en el proceso administrativo, y por ende en la operativización de las funciones empresariales propuestas.

✓ El recurso humano: Se deben tomar en cuenta los factores como la incorporación o la reubicación de personal que puede traer consigo el diseño de una nueva estructura organizacional, con el fin de hacer un uso eficiente de los recursos y a la vez asegurar que estos cuenten con una adecuada carga, por tanto, las empresas deben pensar en recuperar progresivamente al personal con el contaban antes de la pandemia, incluso superar dicha nómina en calidad y número, a través del establecimiento de políticas de reclutamiento e incentivos que motive sobre todos la fuerza de ventas necesaria para el área comercial propuesta.

✓ La comunicación: La estructura organizacional debe estar diseñada de forma tal que todos los colaboradores que requieran coordinación con otros departamentos o procesos puedan coordinar esfuerzos por medio de las líneas de comunicación, para ello será necesario potenciar el área administrativa a través del uso de las TIC's, para control del personal, uso del Internet, entre otras cuestiones que en este nivel de estructura se concentrarán en el área administrativa.

Con dichas consideraciones de práctica y técnica administrativa, se propone un modelo mínimo de organización empresarial aplicable a las cuatro empresas: Lilians Boutique, Novedades Gerard, Pink and Blue Boutique y Tamy Clothing; en virtud de que efectúan actividades comerciales similares, que pueden ser complementarias e integrarse de manera conjunta y ordenada al mercado:



**Figura 3-3:** Organigrama para las 4 empresas

Realizado por: Vega Maytte, 2022

### **Análisis del modelo de organigrama para los negocios**

De manera general se propone un modelo mínimo de organigrama para cada negocio en donde cuente con los siguientes departamentos:

- **Gerencia** (propietario del negocio)
- **Área administrativa;** se encargará de los temas relacionados con el control del personal, comunicación interna, uso de TIC's, secretaria y demás actividades al respecto.
- **Área Contable- Financiera:** se encargará del manejo y registro de la contabilidad, tesorería, caja, inventarios para el control contable de bodega, financiamiento y demás actividades relacionadas con las decisiones económico-financieras del negocio.
- **Área Comercial:** se encarga tanto de las ventas de productos a los diferentes proveedores del negocio y del control de la fuerza de ventas a los clientes en los puntos de venta principal y aquellos que sean móviles o sucursales del negocio; a la vez, se encarga de las promociones para salir de la mercadería que en moda pierde vigencia, promociones y marketing para aprovechar las estacionalidades de mercado como navidad, día del amor y la amistad, día de la mujer, fiestas de locales, entre otras.

- **Área de Operaciones:** relacionada con la recepción de los productos, elaboración de inventarios, organización de las perchas, etiquetado de barras para cobro electrónico o control de salida de mercadería, empaquetado para despacho a puntos de venta móviles o sucursales, logística interna y externa de despacho.

Podrían considerarse más opciones de organización, pero por el costo de su operación (Auditoría, Asesoría Jurídica, transporte, etc.) deberían ser consideradas como una actividad común y necesaria para el conjunto de empresas de la familia, a fin de compartir los gastos que representen dichos servicios tercerizados.

### ***3.3.7. Plan de Comercialización***

#### *3.3.7.1. Análisis de la Oferta de los negocios*

Con la estructura mínima propuesta, a continuación se analiza el tipo de oferta sobre la cual se mueven los negocios: Lilians Boutique, Novedades Gerard, Pink and Blue Boutique y Tamy Clothing, mismos que en un momento determinado pueden encausarse como complementarios para establecer una estrategia de apoyo entre los establecimientos en especial para complementar la demanda del cliente con respecto a temas como adquisición de prendas por parte de un negocio y complementos de accesorios u otros artículos requeridos, absorbidos por el resto de negocios y viceversa, lo que se trata es de que no compitan entre ellos, ya que son otros competidores que pueden aprovechar de esa debilidad estructural y de comunicación de los negocios investigados.

3.3.7.2. Gama de productos que ofertan los negocios de la familia Quezada

**Lilians Boutique**

**Tabla 23-3:** Gama de Productos Lilians Boutique

Mujeres		Hombres	
Vestidos	Elegantes	Camisas	Casuales
	Casuales		Diario
	Diario		
Blusas	Elegantes	Camisetas	Casuales
	Casuales		Diario
	Diario		
Pantalones	Elegantes	Abrigos	Casuales
	Casuales		Diario
Shorts	Elegantes	Chaquetas	Cuero
	Casuales		Jean
Chaquetas	Elegantes	Bermudas	Gabardina
	Casuales		Jean
Jumpers	Elegantes	Cinturones	Cuero
	Diario		
Prendas intimas	Elegantes	Prendas Intimas	Casual
	Casuales		
Calzado	Tacones	Calzado	Casual
	Sandalias		Deportivo

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Vega Maytte, 2022

**Novedades Gerard**

**Tabla 24-3:** Gama de productos Novedades Gerard

Mujeres		Hombres	
Vestidos	Elegantes	Camisas	Casuales
	Casuales		Diario
	Diario		
Blusas	Elegantes	Camisetas	Casuales
	Casuales		Diario
	Diario		
Pantalones	Elegantes	Abrigos	Casuales
	Casuales		Diario
Shorts	Elegantes	Chaquetas	Cuero
	Casuales		Jean
Chaquetas	Elegantes	Bermudas	Gabardina
	Casuales		Jean
Jumpers	Elegantes	Cinturones	Cuero
	Diario		
Prendas intimas	Elegantes	Prendas Intimas	Casual
	Casuales		
Calzado	Tacones	Calzado	Casual
	Sandalias		Deportivo

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Vega Maytte, 2022

### Pink and Blue Boutique

**Tabla 25-3:** Gama de productos Pink and Blue Boutique

Mujeres		Hombres	
Vestidos	Elegantes	Camisas	Casuales
	Casuales		Diario
	Diario		
Blusas	Elegantes	Camisetas	Casuales
	Casuales		Diario
	Diario		
Pantalones	Elegantes	Abrigos	Casuales
	Casuales		Diario
Shorts	Elegantes	Chaquetas	Cuero
	Casuales		Jean
Chaquetas	Elegantes	Bermudas	Gabardina
	Casuales		Jean
Jumpers	Elegantes	Cinturones	Cuero
	Diario		
Prendas íntimas	Elegantes	Prendas íntimas	Casual
	Casuales		
Calzado	Tacones	Calzado	Casual
	Sandalias		Deportivo

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

### Tamy Clothing

**Tabla 26-3:** Gama de productos Tamy Clothing

Mujeres		Hombres	
Vestidos	Elegantes	Camisas	Casuales
	Casuales		Diario
	Diario		
Blusas	Elegantes	Camisetas	Casuales
	Casuales		Diario
	Diario		
Pantalones	Elegantes	Abrigos	Casuales
	Casuales		Diario
Shorts	Elegantes	Chaquetas	Cuero
	Casuales		Jean
Chaquetas	Elegantes	Bermudas	Gabardina
	Casuales		Jean
Jumpers	Elegantes	Cinturones	Cuero
	Diario		
Prendas íntimas	Elegantes	Prendas íntimas	Casual
	Casuales		
Calzado	Tacones	Calzado	Casual
	Sandalias		Deportivo

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

### 3.3.7.3. Precios de los productos

A continuación, se presentan los precios de las prendas de cada negocio de manera general, conforme lo expreso en la tabla anterior relacionada con la oferta, aclarando que los precios son competitivos en función del segmento del mercado que está dispuesto a pagarlos:

**Tabla 27-3: Precios de Productos**

<b>PRECIOS</b>				
	<b>LILIANS BOUTIQUE</b>	<b>NOVEDADES GERARD</b>	<b>PINK AND BLUE BOUTIQUE</b>	<b>TAMY CLOTHING</b>
<b>Mujer</b>				
Vestidos	\$ 80,00	\$ 65,00	\$ 45,00	\$ 45,00
Blusas	\$ 50,00	\$ 35,00	\$ 25,00	\$ 25,00
Pantalones	\$ 70,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
Shorts	\$ 50,00	\$ 30,00	\$ 25,00	\$ 25,00
Chaquetas	\$ 65,00	\$ 40,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Jumpers	\$ 75,00	\$ 45,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Prendas intimas	\$ 40,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Calzado	\$ 70,00	\$ 50,00	\$ 40,00	\$ 40,00
<b>Hombres</b>				
Camisas	\$ 50,00	\$ 40,00	\$ 35,00	\$ 35,00
Camisetas	\$ 45,00	\$ 30,00	\$ 25,00	\$ 25,00
Abrigos	\$ 40,00	\$ 25,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Chaquetas	\$ 55,00	\$ 35,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Bermudas	\$ 40,00	\$ 30,00	\$ 25,00	\$ 25,00
Cinturones	\$ 30,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
Prendas intimas	\$ 30,00	\$ 20,00	\$ 15,00	\$ 15,00
Calzado	\$ 120,00	\$ 70,00	\$ 50,00	\$ 50,00

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

Como se puede apreciar, los cuatro negocios investigados se mueven con casi los mismos productos y marcas, así como también a precios variados conforme el tipo de productos y segmentos de mercado que acceden a los mismos, lo cual los transforma en competidores entre ellos mismos, de hecho dicha gestión tan reduccionista de la realidad del mercado, hace que sean los negocios de la competencia aprovechando mejor del mercado donde se desenvuelven porque además sus productos son accesibles a todo tipo de cliente, por el tema de calidad, precios, puntos de venta, entre otros factores que no son considerados por dichos establecimientos que propiciaron esta investigación.

Ante esta realidad, las perspectivas de los negocios para lograr recuperar de manera progresiva su posicionamiento de mercado igual o mejor al que se tenía antes de pandemia, por medio del

análisis de las perspectivas que tienen los clientes a esa época ya que no resulta fácil por la crisis de la economía y las dificultades de liquidez de los clientes, muchos de ellos sin empleo ni ingresos fijos, cuyo promedio de ingresos mensuales bordean los \$ 261,00 en relación al trabajo informal según la información del Gobierno Nacional que está elaborando una propuesta para dar empleo a más de 5 millones de integrantes de la PEA.

Por ser los precios entre bajos y altos, es fundamental elaborar una sola estrategia de negocio, aprovechando las ventajas competitivas destacadas en la tabla 29-3, donde los cuatro negocios si sobre todo se conforman como un grupo comercial familiar compartiendo políticas, estrategias y acciones comerciales comunes o complementarias, podrían en conjunto cubrir una buena parte de la demanda en condiciones ventajosas con respecto al resto de negocios catalogados como su competencia.

**Tabla 28-3:** Perspectiva de los clientes

Negocios	Perspectiva de los clientes				Diferenciación
	Atención	Precios	Calidad	Ubicación	
Lilians Boutique	Agradable y rápida.	Precios muy altos	Alta calidad de productos y exclusividad	No se encuentra muy bien ubicado, debido a que el local físico se encuentra en un sector poco transitado	Las prendas de vestir son únicas y no se encuentran en otros negocios.
Novedades Gerard	Agradable y rápida.	Precios accesibles	Alta calidad de productos y exclusividad	Muy buena Ubicación	Ventas ambulantes en distintos sectores. Entregas a domicilio.
Pink and Blue Boutique	Agradable y rápida.	Precios bajos	Alta calidad de productos y exclusividad	Muy buena Ubicación	Empaquetado de prendas personalizado.
Tamy Clothing	Agradable y rápida.	Precios bajos	Alta calidad de productos y exclusividad	Muy buena Ubicación	Regalos sorpresas por cada compra.

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

Complementado lo expresado, cabe resaltar que la estrategia común de mercado, debe aprovechar el criterio que los clientes han desarrollado de los cuatro negocios comerciales estudiados, notándose además que el mercado puede ser segmentado con esa misma proyección de complementariedad de dicha opción común de mercado, en virtud de que los productos que se señalaron, de acuerdo al tema de marcas, exclusividad y precios, contemplan clientes con características diferentes, que para complementar su compra, deberían ser derivados hacia los otros establecimientos de la familia, para cerrar la necesidad de compra del cliente ya sea con bisutería, complementos, zapatos, ropa interior, entre otros productos, con lo cual todas las

empresas de la familia saldrían ganando y así evitando ser consideradas entre ellas, como la competencia más directa y desleal que se puede referenciar en el mercado que por pequeño, es más susceptible de conocerlo y conocerse.

**Tabla 29-3:** Atributos positivos y negativos de los negocios según clientes

Negocios	Atributos	
	Positivos	Negativos
Lilians Boutique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendas de alta calidad.</li> <li>• Exclusividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos precios.</li> <li>• Infraestructura no adecuada.</li> </ul>
Novedades Gerard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios Accesible.</li> <li>• Prendas de Calidad.</li> <li>• Ventas móviles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca variedad en ropa para hombre.</li> </ul>
Pink and Blue Boutique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios Accesible.</li> <li>• Prendas de Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con ropa para personas de más de 50 años.</li> <li>• Infraestructura muy pequeña.</li> </ul>
Tamy Clothing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios Accesible.</li> <li>• Prendas de Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con ropa para personas de más de 50 años.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Vega Maytte, 2022

En esta tabla se notan las diferenciaciones por un lado y los argumentos por medio de los cuales es posible avanzar cobijados por un mismo programa y estrategias de mercado.

Por lo tanto, la estructura organizacional propuesta en el área comercial está además obligada conforme va especializando sus actividades y gestión a aprender a conocer al mercado en base a las siguientes interrogantes que deben ser la permanente línea base de sus decisiones estratégicas comerciales, basándose en un adecuado conocimiento de la competencia que oferta lo mismo que tienen los negocios analizados:

**¿Qué aspectos de la competencia deben analizar las pequeñas empresas del grupo comercial familiar Quezada?**

Una vez has identificados los verdaderos competidores directos e indirectos de las empresas, se debe determinar los elementos de análisis sin antes seleccionar a aquellos competidores que en el Mercado de la Concordia y en los puntos de venta de las ciudades de Santo Domingo y Quinindé que son los más inmediatos y naturales de dichos negocios, sean más relevantes. Si van a operar en un mercado con muchos competidores, es necesario analizar a todos lo cual puede resultar un

error, especialmente si se tratan de competidores insignificantes cuya información no puede aportar mucho (aunque a priori sea difícil saberlo).

Una vez hecha la criba, los negocios del grupo familiar deben fijarse en los siguientes aspectos:

- Sus productos o servicios. Es la base. Lo esencial. Es decir: lo que venden. cómo y dónde adquieren, quiénes son sus proveedores (en caso de tenerlos), qué características tiene el producto (o los productos) que lo hace tan competitivo o también no atractivo al tipo de cliente que atienden. Por ello antes se detalló toda su cartera de productos de los cuatro establecimientos.
- Sus estrategias de venta y marketing. Es decir, cómo lo venden: qué canales de distribución utilizan, cuántos puntos de ventas tienen, cómo lo comercializan, sus campañas publicitarias (publicidad online y offline que son aquellas acciones de comunicación enfocadas y transmitidas desde los medios tradicionales tales como la Televisión, la radio, prensa, vallas y demás herramientas que no tienen que ver con los medios digitales, ya que estas últimas hacen parte del marketing on-line), contenidos en páginas web, redes sociales, foros, etc.
- Volumen de ventas. Así se podrá hacerte una idea de la cuota de mercado que tiene las cuatro empresas en su conjunto.
- Precios. Aquí entran también sus campañas de promociones, tarifas y ofertas.
- Recursos y número de empleados.
- Posicionamiento en el mercado.
- Cuentas anuales.

Negocio que no tiene relación con el levantamiento, aunque progresivo de este tipo de información, no prospera, se estanca y ve pasar a la competencia surgiendo a un ritmo más inteligente y seguro.

### **¿Cómo deben analizar los negocios de la familia Quezada a su competencia?**

**1. Observando.** Observar a la competencia en todas sus manifestaciones, es una tarea importante, para peinar el mercado, es decir para analizar de manera directa su comportamiento. Una vez establecidos los aspectos, se debe analizar, el cómo resulta más fácil obtener la

información incluso sin tener empresas especializadas que hagan el trabajo por ellos (los propietarios de los negocios).

¿Por qué es más fácil motivar este tipo de iniciativas? La razón es sencilla, y salta también a la pantalla del ordenador que use la empresa a golpe de clic: internet. En la misma web de la empresa puede encontrar información tan valiosa como precios, tarifas, puntos de ventas, servicios y productos, incluso de la competencia del mercado donde operan las empresas de la familia.

**2. Las empresas** del grupo también deben Investigar en otras páginas web, en foros y redes sociales. En la prensa (tanto online como impresa) y las publicaciones especializadas, también habrá datos que interesen.

**3.** Muchos de los aspectos adicionales es posible averiguar - como las estrategias de ventas y marketing. Las campañas de promoción o publicitarias son manifiestas, por eso muchos clientes pasan de largo por los locales y van directo a la competencia. Observándolas en medios de comunicación e internet se puede colegir qué estrategia siguen los competidores.

Lo descrito se resume en las siguientes estrategias de mercado:

#### *3.3.7.4. Estrategias de mercado y promoción*

- Entre las estrategias de mercado y promoción de Lilians Boutique se encuentra la fidelización a través de obsequios a clientes y atención agradable donde pueden tomarse un café, descuentos de prendas de vestir en ocasiones especiales, y publicidad por medio de redes sociales.
- Novedades Gerard utiliza la estrategia de ventas ambulantes por medio de un vehículo, mantiene precios accesibles, descuentos por compras altas y publicidad por medio de redes sociales.
- Pink and Blue Boutique utiliza la estrategia de mercado haciendo publicidad por medio de redes sociales, y en festividades donde se reúne con amigos, participando en distintos eventos para darse a conocer.
- Tamy Clothing implementa la estrategia de fidelización a clientes brindándoles regalos sorpresa por cada compra, y la publicidad en redes sociales contando con una modelo que desfile la ropa del local.

Los productos ofertados por Lilians Boutique, Novedades Gerard, Pink and Blue Boutique y Tamy Clothing son los mismos, lo que hace que sus precios sean diferentes es la categoría de cada prenda, calidad y moda.

### 3.3.7.5. Zona Geográfica en la que operan los negocios

Lilians Boutique, Novedades Gerard, Pink and Blue Boutique y Tamy Clothing efectúan sus operaciones comerciales en la misma zona geográfica que es en el cantón La Concordia provincia de Santo Domingo.

### 3.3.8. Análisis de las perspectivas de transformar los 4 negocios

Para el presente análisis de las perspectivas de transformar los 4 negocios en un grupo comercial familiar, primeramente, se establece la perspectiva que tiene cada propietario sobre el gran paso que van a dar.

**Tabla 30-3:** Perspectiva de los negocios

<b>PERSPECTIVA DE LOS NEGOCIOS FRENTE A SU TRANSFORMACIÓN</b>			
Lilians Boutique considera que, mediante la transformación de los 4 negocios, se reducirá el impacto de la pandemia de COVID-19 en las ventas e ingresos, porque se trabajará en grupo con estrategias compartidas que beneficien a cada uno.	Para Novedades Gerard la transformación de los negocios ayudará con los problemas financieros, reduciendo los gastos en publicidad al crear una sola marca. Además de que el establecimiento de una marca permitirá la expansión a otros mercados y surgimiento de sucursales.	Pink and Blue Boutique menciona que la transformación de los cuatro negocios es la solución para dejar de competir entre sí. También manejarse con una estructura que les facilitará a cumplir con las proyecciones del grupo.	Finalmente, la perspectiva de Tamy Clothing sobre la transformación de los cuatro negocios es que de esta manera no solo se cambiará el libreto monótono que mantienen, se reducirá la incertidumbre para hacer frente a los desafíos ocasionados por los cambios emergentes.

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

Una vez ya conocido el punto de vista de cada uno de los negocios con respecto a su transformación en un grupo comercial, se llega al siguiente análisis.

Los negocios al atravesar una situación muy crítica llena de incertidumbre por la llegada de la pandemia tuvieron muchas adversidades para recuperarse (recuperación en proceso), es por tal razón que su perspectiva en relación a la transformación de los cuatro negocios en un solo grupo comercial familiar es bastante buena, manifestando que este hecho les permitirá crecer mediante estrategias complementarias que les ayude a captar más clientes, dejando de competir entre ellos mismos. Al mismo tiempo también consideran que aquello les permitirá el logro de objetivos

como la liquidez inmediata, venta de mercadería en stock, expansión en nuevos mercados, y establecer una caja de ahorro que resulta una alternativa de ahorro más atractiva que un banco y fomenta la productividad entre colaboradores.

### **FORMACIÓN DEL GRUPO COMERCIAL QUEZADA “GFQz”**

Desde la fase de diagnóstico como de la estructura de las propuestas anteriores y descritas, en uno de los objetivos de la investigación, se destaca la necesidad del diseño de una organización integrada por los negocios familiares, para enfrentar de manera organizada los problemas del mercado, en otras palabras, si los cuatro negocios nacen de una misma corriente familiar por que enfrentan de manera individual y como competencia entre ellos, su actividad en el mercado.

No se trata de que un negocio gane más que otro, se trata de que en conjunto enfrenten los problemas de la crisis originada por la pandemia, a través de planes y estrategias comunes, tendientes a manejar recursos, proveedores, clientes comunes y a la vez decidir acciones que impliquen más que competencia, complemento y cooperación entre las empresas para crecer ordenada y sostenidamente.

Para tal propósito, el presente análisis empieza por el planteamiento de un FODA, esto es agrupando las características señaladas en el diagnóstico, pero vistas con el enfoque estratégico resultante, para ver qué tan posible es mirarlas como parte de un grupo familiar comercial unido e integrado:

#### **3.3.9. *Análisis FODA***

A partir del análisis FODA se podrá verificar los factores internos y externos con el fin de poder formular estrategias que vayan de acorde a los objetivos de los negocios de la familia Quezada; resaltando que este análisis es de manera general, en donde se logre efectuar un diagnóstico de su realidad para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, minimizando el impacto generado por las amenazas y reducir al máximo sus debilidades.

Cabe recalcar que este planteamiento en esta parte del trabajo de investigación no utiliza la metodología tradicional de presentación del FODA, se nombran cada uno de los elementos identificados y se procede a justificarlos, para luego levantar en base al cruce de las variables, las estrategias que se requieren para lograr el propósito el cual está siendo utilizada herramienta:

## Fortalezas

- **Liderazgo en ventas en el mercado:** Los negocios del grupo familiar Quezada tienen liderazgo en ventas, al tener mucho tiempo en el mercado concordense y ser reconocidos por los sectores cercanos.
- **Precios accesibles;** Al ser cuatro negocios, tienen una variedad de productos con precios que varían según las líneas de las prendas de vestir.
- **Prendas de vestir de alta calidad:** Las prendas de vestir que se ofertan en los negocios del grupo familiar Quezada son de alta calidad, destacando por sus diseños únicos y modernos.
- **Experiencia en comercio:** El padre de la familia Quezada otorgo experiencias sobre el comercio a cada uno de sus hijos desde temprana edad, incentivándoles a emprender.
- **Lazo fuerte familiar:** Existe un vínculo fuerte entre la familia que les permite apoyarse en situaciones difíciles.
- **Cooperación entre negocios:** Aunque no hayan establecido una estructura, los negocios del grupo familiar Quezada cooperaban entre sí, complementándose al momento de realizar ventas.
- **Perseverancia y adaptabilidad:** A pesar de los efectos que ocasiono la pandemia de Covid.19, cada uno de los propietarios de los negocios perseveró ante la situación emergente, adaptándose a los cambios, como son las ventas online y publicidad en redes sociales.
- **Infraestructura propia:** La creación de una infraestructura propia reducirá muchos gastos en alquiler y transporte.

## Debilidades

- **Carecen de planificación:** Los negocios del grupo familiar Quezada carecen de una planeación, lo que ha imposibilitado su recuperación y progreso.
- **No realizan presupuestos:** Al no realizar presupuestos las utilidades generadas por las ventas se ven reducidas, porque cada vez se generan gastos, de los cuales muchos no son previstos por los propietarios.

- **Los precios de las prendas pueden ser muy elevados:** Uno de los negocios cuenta con una línea de productos exclusivos con precios muy elevados.
- **Pocos recursos para destinar en Marketing y contratación de personal:** Con la llegada del COVID-19 todos los negocios se vieron limitados financieramente, provocando que no haya suficientes recursos para destinarlos en marketing y contratación de personal.
- **Dificultad para recuperarse económicamente:** Los negocios tuvieron que endeudarse para poder cubrir los gastos de alquiler y pago a proveedores, siendo ahora una dificultad para recuperarse económicamente.
- **Organización empresarial informal:** Las actividades que realizan los negocios no responden a la conformación de un organigrama estructural formal donde se identifique especialización y roles definidos de los actores.
- **Poca capacidad para insertar nuevos productos:** Al encontrarse económicamente limitados, insertar nuevos productos conlleva más gastos.

### **Oportunidades**

- **Expansión a mercados locales:** Los negocios del grupo familiar Quezada son reconocidos en distintos sectores cercanos al cantón la Concordia lo mismo que posibilita la expansión de los mismos en un futuro.
- **Nuevos proveedores confiables:** Contactar a nuevos proveedores ayudará a los negocios con la inserción de productos que complementen a los que tienen en el inventario.
- **Productos nuevos con gran acogida:** Los productos nuevos captarán a más clientes en cada uno de los negocios.
- **Transformarse en una organización económica y comercial con estructura formal:** Establecer una organización económica y comercial aportará a cada negocio de manera beneficiosa porque de esta forma se podrá tener una visión sobre el conjunto de negocios y darse a conocer en otros mercados.

- **Reducción de gastos en compras:** Al conformar un grupo comercial familiar los gastos en compras se reducirán, porque se designará a dos personas para que se encarguen de este proceso.
- **Reconocimiento de los negocios como una marca:** La identificación de los negocios por medio de una marca ayudará a su crecimiento en nuevos mercados.

### **Amenazas**

- **Nueva competencia:** La nueva competencia es una amenaza latente.
- **Inestabilidad política y económica del país:** La inestabilidad política y económica del país es una amenaza que no puede pasar desapercibida, como fue en el caso del paro del mes de octubre en el año 2019, donde tuvieron que cerrar sus instalaciones.
- **Problemas familiares que influyan en el grupo:** Los desacuerdos familiares influyen en la toma de decisiones.
- **Altos costos en alquiler de locales y transporte de las prendas de vestir:** Los costos elevados de alquiler de locales y transporte de prendas representan una amenaza, porque los negocios se encuentran limitados económicamente.
- **Reducción de ventas (mercadería en stock):** La mercadería en stock es un efecto negativo provocado por la pandemia, y en situaciones futuras este acontecimiento reduce las utilidades de los negocios.
- **Poca capacidad para atender a los clientes:** La poca capacidad para atender a clientes es una amenaza, porque el proceso de venta debe ser rápido y agradable.
- **Cierre de las operaciones comerciales a causa de pandemias:** La pandemia es un hecho que llegó sin previo aviso, nadie siendo esperada, así que es un riesgo que se generen más situaciones emergentes en donde los negocios deban cerrar sus operaciones comerciales.

#### **3.3.10. Matriz DOFA**

Una vez determinadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los negocios de manera general, se propone el diseño de la siguiente matriz DOFA con estrategias de ofensivas FO, defensivas FA, adaptativas DO y de supervivencia DA.

**Tabla 31-3: Matriz DAFO**

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo en ventas en el mercado.</li> <li>2. Precios accesibles.</li> <li>3. Prendas de vestir de alta calidad</li> <li>4. Experiencia en comercio.</li> <li>5. Lazo fuerte familiar</li> <li>6. Cooperación entre negocios.</li> <li>7. Perseverancia y adaptabilidad.</li> </ol>
<b>Oportunidades-O</b>	<b>Estrategias-FO</b>	<b>Estrategias-DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansión a mercados locales</li> <li>2. Nuevos proveedores confiables.</li> <li>3. Productos nuevos con gran acogida.</li> <li>4. Creación de infraestructura propia.</li> <li>5. Creación de una organización económica y comercial.</li> <li>6. Reducción de gastos en compras.</li> <li>7. Reconocimiento de los negocios como una marca.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir sucursales en parroquias cercanas.</li> <li>- Insertar nuevas líneas de productos como son accesorios, joyería, perfumes y maquillaje.</li> <li>- Coordinar una estructura para los negocios, de este modo se registrará como una organización no formal, pero si con el conocimiento en cada área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una organización económica y comercial formal para complementarse en las ventas y reducir el impacto negativo generado por la pandemia de COVID-19.</li> <li>- Elaborar presupuestos anuales para reconocer los gastos futuros.</li> <li>- Diseñar una marca que identifique a cada negocio como un grupo en común y así darse a conocer en otros mercados, reduciendo gastos en marketing.</li> </ul>
<b>Amenazas-A</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias-DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nueva competencia</li> <li>2. Inestabilidad política y económica del país</li> <li>3. Problemas familiares que influyan en el grupo.</li> <li>4. Altos costos en alquiler de locales y transporte de las prendas de vestir.</li> <li>5. Reducción de ventas (mercadería en stock)</li> <li>6. Poca capacidad para atender a los clientes.</li> <li>7. Cierre de las operaciones comerciales a causa de pandemias.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar encuentros familiares (viajes, comidas, reuniones) que fomenten el dialogo y transparencia entre los integrantes.</li> <li>- Crear una sección de productos en stock en donde por una compra alta se obsequie un artículo de la sección o se los promocióne a precios bajos.</li> <li>- Crear una tienda online para reducir gastos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuar una segmentación de mercado en cada negocio, como es el establecimiento de distintas secciones según estilos, edades y preferencias. Complementándose entre sí.</li> <li>- Realizar publicidad de manera general, promocionando su marca como un grupo, de este se reducen gastos en publicidad.</li> <li>- Trabajar con nuevos proveedores para insertar productos novedosos o darle un valor agregado al proceso de venta. (Ejemplo: Día de la madre, empaquetado de prendas de vestir en una caja personalizada).</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

### ***3.3.11. Lista de estrategias según DAFO***

- ❖ Abrir sucursales en parroquias cercanas como es en Monterrey y Las Villegas.
- ❖ Insertar nuevas líneas de productos como son: accesorios (sombreros, gorras, etc.), joyería, perfumes y maquillaje.
- ❖ Coordinar una estructura para los negocios, de este modo se registrará como una organización no formal, pero sí con el conocimiento en cada área.
- ❖ Crear una organización económica y comercial para complementarse en las ventas y reducir el impacto negativo generado por la pandemia de COVID-19.
- ❖ Elaborar presupuestos anuales para reconocer los gastos futuros.
- ❖ Diseñar una marca que identifique a cada negocio como un grupo en común y así darse a conocer en otros mercados, reduciendo gastos en marketing.
- ❖ Realizar encuentros familiares (viajes, comidas, reuniones) que fomenten el diálogo y transparencia entre los integrantes.
- ❖ Crear una sección de productos en stock en donde por una compra alta se obsequie un artículo de la sección o se los promocióne a precios bajos.
- ❖ Crear una tienda online para reducir gastos.
- ❖ Efectuar una segmentación de mercado en cada negocio, como es el establecimiento de distintas secciones según estilos, edades y preferencias. Complementándose entre sí.
- ❖ Realizar publicidad de manera general, promocionando su marca como un grupo, de este se reducen gastos en publicidad.
- ❖ Trabajar con nuevos proveedores para insertar productos novedosos o darle un valor agregado al proceso de venta. (Ejemplo: Día de la madre, empaquetado de prendas de vestir en una caja personalizada).

### 3.3.12. Ponderación de las Estrategias

#### 3.3.12.1. Impacto de las estrategias

A continuación, se realiza una ponderación de las estrategias propuestas dentro del análisis DAFO, para determinar el impacto que tiene cada una de ellas en la organización comercial y económica del grupo familiar Quezada, con el objetivo de mejorar su condición en el mercado.

**Tabla 32-3:** Impacto de las estrategias

IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS	
<b>Alto:</b> 3	<b>FO=</b> Fortalezas vs Oportunidades
<b>Medio:</b> 2	<b>DO=</b> Debilidades vs Oportunidades
<b>Bajo:</b> 1	<b>FA=</b> Fortalezas vs Amenazas
	<b>DA=</b> Debilidades vs Amenazas

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

**Tabla 33-3:** Ponderación de las estrategias

ESTRATEGIAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>FO</b>			
Abrir sucursales en parroquias cercanas.		2	
Insertar nuevas líneas de productos como son accesorios, joyería, perfumes y maquillaje.	3		
Coordinar una estructura para los negocios, de este modo se registrará como una organización no formal, pero si con el conocimiento en cada área.	3		
<b>DO</b>			
Crear una organización económica y comercial para complementarse en las ventas y reducir el impacto negativo generado por la pandemia de COVID-19.	3		
Elaborar presupuestos anuales para reconocer los gastos futuros.	3		
Diseñar una marca que identifique a cada negocio como un grupo en común y así darse a conocer en otros mercados, reduciendo gastos en marketing.	3		
<b>FA</b>			

Realizar encuentros familiares (viajes, comidas, reuniones) que fomenten el dialogo y transparencia entre los integrantes.	3		
Crear una sección de productos en stock en donde por una compra alta se obsequie un artículo de la sección o se los promocione a precios bajos.		2	
Crear una tienda online para reducir gastos.		2	
<b>DA</b>			
Efectuar una segmentación de mercado en cada negocio, como es el establecimiento de distintas secciones según estilos, edades y preferencias. Complementándose entre sí.	3		
Realizar publicidad de manera general, promocionando su marca como un grupo, de este se reducen gastos en publicidad.	3		
Trabajar con nuevos proveedores para insertar productos novedosos o darle un valor agregado al proceso de venta. (Ejemplo: Día de la madre, empaquetado de prendas de vestir en una caja personalizada).	3		

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

### 3.3.12.2. *Análisis de la Ponderación de las Estrategias*

Realizando la ponderación de las estrategias se demuestra que de las 12 estrategias 9 son más relevantes y vitales para el desarrollo y recuperación de los negocios. Determinando que es esencial que formen una organización económica comercial donde se complementen y cumplan con objetivos en común, a través de una estructura no formal, pero que sea de guía para llevar sus operaciones comerciales de una manera más organizada.

### 3.3.12.3. *Ponderación de las Estrategias*

**Tabla 34-3:** Impacto de las estrategias

<b>IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS</b>	
<b>Alto:</b> 3	<b>FO=</b> Fortalezas vs Oportunidades
<b>Medio:</b> 2	<b>DO=</b> Debilidades vs Oportunidades
<b>Bajo:</b> 1	<b>FA=</b> Fortalezas vs Amenazas
	<b>DA=</b> Debilidades vs Amenazas

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

**Tabla 35-3:** Ponderación de las Estrategias

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PONDERACIÓN (ALTO, MEDIO O BAJO)</b>	<b>%</b>	<b>PONDERACIÓN ACUMULADA</b>	<b>% ACUMULADO</b>
Insertar nuevas líneas de productos como son: accesorios (sombreros, gorras, etc.), joyería, perfumes y maquillaje.	2	8	2	8
Coordinar una estructura para los negocios, de este modo se registrará como una organización no formal, pero si con el conocimiento en cada área.	3	13	5	21
Crear una organización económica y comercial para complementarse en las ventas y reducir el impacto negativo generado por la pandemia de COVID-19.	3	13	8	33
Elaborar presupuestos anuales para reconocer los gastos futuros.	3	13	11	46
Diseñar una marca que identifique a cada negocio como un grupo en común y así darse a conocer en otros mercados, reduciendo gastos en marketing.	3	13	14	58
Realizar encuentros familiares (viajes, comidas, reuniones) que fomenten el dialogo y transparencia entre los integrantes.	3	13	17	71
Efectuar una segmentación de mercado en cada negocio, como es el establecimiento de distintas secciones según estilos, edades y preferencias. Complementándose entre sí.	3	13	20	83
Realizar publicidad de manera general, promocionando su marca como un grupo, de este se reducen gastos en publicidad.	2	8	22	92

Trabajar con nuevos proveedores para insertar productos novedosos o darle un valor agregado al proceso de venta. (Ejemplo: Día de la madre, empaquetado de prendas de vestir en una caja personalizada).	2	8	24	100
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>		

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Vega Maytte, 2022

### 3.3.13. Alineamiento Estratégico

Luego de haber realizado el diagnóstico FODA y sus estrategias por medio del diagrama de Pareto se logró encontrar las estrategias más relevantes que inciden en el grupo de negocios de la familia “Quezada”, permitiendo realizar un alineamiento estratégico.

**Tabla 36-3:** Alineamiento Estratégico

ESTRATEGIAS	Proyectos (ACTIVIDADES)	Unidad Responsable	Indicadores de Gestión
Coordinar una estructura para los negocios, de este modo se registrará como una organización no formal, pero sí con el conocimiento en cada área.	Acuerdo entre los propietarios de los negocios, por medio de un acta donde quede certificado su compromiso como grupo.	Propietarios de los negocios.	Acta firmada por cada propietario.
Crear una organización económica y comercial para complementarse en las ventas y reducir el impacto negativo generado por la pandemia de COVID-19.	Definición de objetivos de ventas de manera conjunta como grupo comercial familiar.	Propietarios de los negocios.	$((\text{Volumen de ventas actuales/volumen de ventas del periodo anterior})-1)*100$ .
	Creación de una caja de ahorro.	Propietarios de los negocios.	$((\text{Ahorro inicial/ahorro anterior})-1)*100$
Elaborar presupuestos anuales para reconocer los gastos futuros.	Definición de presupuestos de forma anual en donde se incluyan los negocios como un grupo comercial.	Propietarios de los negocios.	Ingresos anuales
Diseñar una marca que identifique a cada negocio como un grupo en común y así darse a conocer en otros mercados, reduciendo gastos en marketing.	Creación de la marca con las siglas “GFQz” que identifique a cada negocio como parte del Grupo Quezada, conservando el nombre del mismo.	Propietarios de los negocios.	Satisfacción de clientes.

Realizar encuentros familiares (viajes, comidas, reuniones) que fomenten el dialogo y transparencia entre los integrantes.	Programar viajes, comidas, fiestas y reuniones entre los miembros de la familia que forman parte de los negocios.	Propietarios de los negocios.	Desempeño del grupo.
Efectuar una segmentación de mercado en cada negocio, como es el establecimiento de distintas secciones según estilos, edades y preferencias. Complementándose entre sí.	Establecimiento de una línea de productos para cada negocio, en donde existan secciones según los gustos, preferencias y necesidades de los clientes.	Propietarios de los negocios.	Satisfacción de clientes.

**Fuente:** Elaboración propia

**Realizado por:** Vega Maytte, 2022

De acuerdo con el alineamiento estratégico efectuada, se definen programas o actividades para cada estrategia, con la finalidad de que promover en el cumplimiento de objetivos del grupo de negocios de la familia Quezada. Por tal motivo es que las estrategias son establecidas de manera general.

Tanto el FODA como el surgimiento de estrategias en base al cruce de las variables señales, permiten la formulación de una estructura familiar que, bajo la autoridad moral y experiencias comerciales de los padres, permitan a los cuatro establecimientos, converger en acciones comunes que enrumben de manera coordinada, el desarrollo y crecimiento de los negocios.

### ***3.3.14. Coordinación del grupo familiar***

Al realizarse un análisis de cada una de las estrategias que los negocios deben implementar para su pronta recuperación, entre ellas se encuentra la coordinación del grupo familiar, creando una organización comercial y económica con la finalidad de lograr alcanzar sus objetivos. Para lo cual se propone los siguientes objetivos:

- ✓ Financiar problemas de iliquidez de cada uno de los negocios.
- ✓ Trabajar en estrategias de mercado complementario.
- ✓ Formar una sola marca que puede llamarse “GFQz”, en donde las empresas son sucursales con independencia en la gestión, y complemento en las líneas de productos.
- ✓ Compartir segmentos de mercado. (Se establecen una gama de productos amplia).

Una vez establecido los objetivos se propone una misión y visión para los negocios de la familia Quezada como un grupo comercial.

### **Misión**

GFQz. es una organización comercial familiar líder a través de sus empresas en la comercialización de prendas de vestir y accesorios, con capacidad de innovación para atender las preferencias de los clientes, aplicando procesos eficientes, cooperación, complementariedad, así como alianzas estratégicas, que brinden un producto de excelencia con responsabilidad social.

### **Visión**

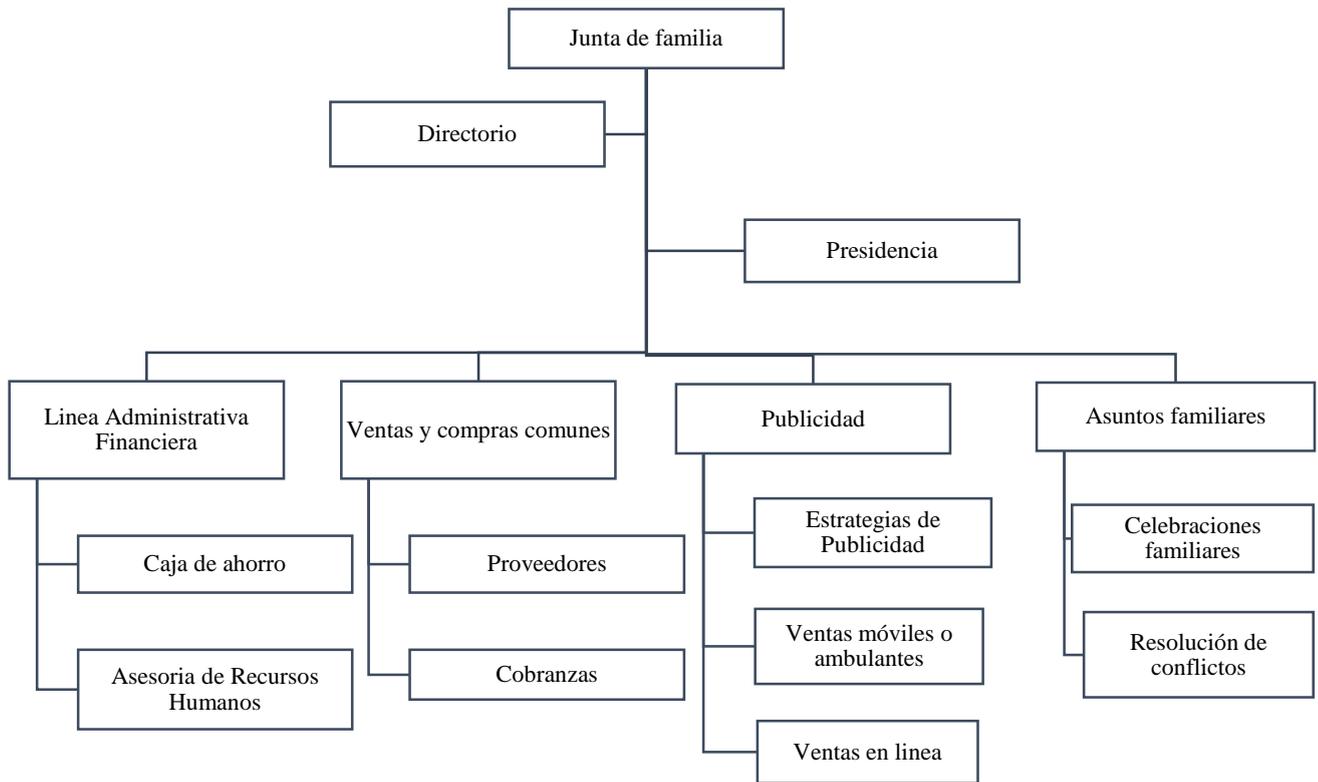
Ser un grupo familiar comercial unido a través de sus empresas que se dedican a vestir a sus clientes con ropa y accesorios que garantizan mayores estándares de calidad, para lo cual emprenden en acciones de cooperación y complementariedad de sus negocios fundamentados en el amor entre la familia y el compromiso con los clientes y el entorno.

#### ***3.3.15. Estructura del grupo familiar***

La estructura del grupo familiar comercial cuenta con lo siguiente:

- ❖ Junta de familia conformada por el padre, la madre y los gerentes de cada una de las empresas del grupo.
- ❖ Directorio: En el directorio conformado por tres representantes de la Junta Familiar, que se reúnen para operativizar las decisiones y proyectos comunes aprobados por la Junta.
- ❖ Presidente: El presidente será delegado por los socios del grupo comercial Quezada, quien estará a cargo de ejercer la representación del grupo y hará cumplir las decisiones.
- ❖ Línea Administrativa financiera: dentro de la línea administrativa financiera se encuentra la caja de ahorro y la asesoría en talento humano.
- ❖ Ventas y compras comunes: En esta sección se encuentra dos áreas que son la de proveedores de los negocios y cobranzas, las cuales se hacen de manera general.

- ❖ Publicidad: Cuenta con tres áreas que son las estrategias de publicidad, ventas móviles o ambulantes y ventas en línea.
- ❖ Asuntos familiares: Por último, en esta sección de la estructura del grupo comercial se encuentran los asuntos familiares, en donde los propietarios y demás integrantes de la familia Quezada se reúnen para dialogar y mantener la comunicación efectiva.



**Figura 4-3:** Estructura para Grupo Comercial Quezada

Realizado por: Vega Maytte, 2022

Al crear una estructura para el grupo comercial Quezada, se logra observar cómo cada área será reforzada gracias al aporte que proporciona cada negocio. Es importante señalar que la presente estructura propuesta es para una organización informal en vista de que los negocios de la familia Quezada no cumplen con los requerimientos para conformar una empresa familiar, pero que puede surgir con el pasar de los años, cuando surja una sucesión familiar con las demás generaciones. Para la ejecución de esta estructura familiar que se irá perfeccionado en base a un estatuto y reglamento interno, se va a requerir efectuar la siguiente inversión:

### 3.3.16. Presupuesto

**Tabla 37-3:** Presupuesto para la ejecución del proyecto

N°	Proyectos	PRESUPUESTO			TOTAL
		Talento Humano	Material	Tecnológico	
1	Acuerdo entre los propietarios de los negocios, por medio de un acta donde quede certificado su compromiso como grupo.	-	\$50,00	-	\$50,00
2	Definición de objetivos de ventas de manera conjunta como grupo comercial familiar.	\$50,00	\$100,00	\$45,00	\$195,00
3	Creación de una caja de ahorro.	-	-	-	-
4	Definición de presupuestos de forma anual en donde se incluyan los negocios como un grupo comercial.	\$200,00	\$30,00	\$20,00	\$250,00
5	Creación de la marca con las siglas “GFQz” que identifique a cada negocio como parte del Grupo Quezada, conservando el nombre del mismo.	-	\$60,00	\$20,00	\$80,00
6	Programar viajes, comidas, fiestas y reuniones entre los miembros de la familia que forman parte de los negocios.	-	\$25,00	-	\$25,00
7	Establecimiento de una línea de productos para cada negocio, en donde existan secciones según los gustos, preferencias y necesidades de los clientes.	\$150,00	\$300,00	\$70,00	\$520,00
<b>TOTAL, PRESUPUESTO</b>		<b>\$400,00</b>	<b>\$565,00</b>	<b>\$155,00</b>	<b>\$1.120,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Vega Maytte, 2022

El presupuesto para la ejecución de los proyectos o actividades es de \$1,120,00.

### 3.3.17. Cronograma de ejecución del proyecto

**Tabla 38-3:** Cronograma de ejecución del proyecto

N°	Proyectos	MESES 2022				
		Mayo	Junio	Agosto	Septiembre	Octubre
1	Acuerdo entre los propietarios de los negocios, por medio de un acta donde quede certificado su compromiso como grupo.	■	■			
2	Definición de objetivos de ventas de manera conjunta como grupo comercial familiar.	■	■	■		
3	Creación de una caja de ahorro.	■				
4	Definición de presupuestos de forma anual en donde se incluyan los negocios como un grupo comercial.		■	■	■	
5	Creación de la marca con las siglas “GFQz” que identifique a cada negocio como parte del Grupo Quezada, conservando el nombre del mismo.	■	■			
6	Programar viajes, comidas, fiestas y reuniones entre los miembros de la familia que forman parte de los negocios.				■	■
7	Establecimiento de una línea de productos para cada negocio, en donde existan secciones según los gustos, preferencias y necesidades de los clientes.		■	■		

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Vega Maytte, 2022

En la presente tabla se verifica la proyección de tiempo por meses de cada uno de los proyectos a desarrollarse durante el periodo determinado.

### 3.3.18. Parámetros de Seguimiento

**Tabla 39-3:** Indicadores de seguimiento y monitoreo

Perspectivas	Estrategias	Indicadores	Medios de verificación
Perspectiva financiera	Crear una organización económica y comercial para complementarse en las ventas y reducir el impacto negativo generado por la pandemia de COVID-19, equivalente a la estructura de una caja de ahorro solidario comercial familiar.	Aportes iniciales acordados por la familia. / Números de operaciones requisitadas. / Recuperación de cartera / tasas de interés.	Acta Constitutiva de la caja de ahorro comercial familiar solidaria firmada por propietarios. Aportes registrados Estructura mínima de operación establecida.
	Elaborar presupuestos anuales para reconocer los gastos futuros.	(Ingresos del periodo actual/ingresos del periodo anterior) *100	Estados financieros.
Perspectiva de los miembros del GFQz	Elaboración de Estatuto, reglamentos internos, para dejar en claro roles, responsabilidades y obligaciones de los integrantes del grupo	Número de reuniones efectuadas; Numero de conflictos resueltos, número de encuentros familiares fraternales efectuados.	Estatuto y Reglamento elaborado. Asistentes registrados a los encuentros y eventos del GFQz.
Perspectiva de Proceso Interno	Coordinar una estructura para los negocios, de este modo se regirá como una organización no formal, pero si con el conocimiento en cada área.	Número de proyectos comunes hechos, número de acciones comerciales complementarias hechas; número de acciones comerciales conjuntas	Organización de acciones comerciales conjuntas
	Establecimiento del diseño de la estructura organizacional del GFQz.	Acta constitutiva de la formación del GFQz; Estructuración de los organismos de Dirección; establecimiento de responsabilidades para elaborar el Estatuto y Reglamento interno.	Marca común del GFQz representada en la implementación de la estructura organizacional
Perspectiva de crecimiento y formación de aprendizaje	Realizar encuentros familiares (viajes, comidas, reuniones) que fomenten el dialogo y transparencia entre los integrantes	Desempeño y colaboración del grupo.	Trabajo colaborativo.

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Vega Maytte, 2022

## CONCLUSIONES

Al realizar un análisis sobre las perspectivas de los negocios de la familia Quezada para transformarlos en un grupo comercial familiar se llega a las siguientes conclusiones:

Los negocios del grupo familiar Quezada fueron afectados críticamente con la llegada del COVID-19, entre los principales efectos ocasionados en cada uno se encuentra la disminución de ventas, reducción del personal y poca capacidad para expandirse. Cada uno de los negocios no se encontraba preparado ni desde punto de vista administrativo, financiero peor de impactico de mercado, para enfrentar una pandemia ya que su costumbre ha sido trabajar en base a la experiencia transmitida y no a la técnica administrativa que se basa en una planificación y definición de objetivos claros, lo cual generó la búsqueda de soluciones inmediatas para poder subsistir en la crisis sanitaria, sin embargo, el impacto determinado fue similar en unos caso y más significativo en otro que como consecuencia le cuesta su recuperación para retomar al menos los niveles de ventas de antes de la pandemia.

Otra de las cuestiones estructurales descritas en el diagnóstico, se refiere a que los negocios no registran la más mínima estructura organizacional formal, están guiados por la experiencia trasmitidas de los padres quienes han desarrollado este tipo de negocios, hecho que dificulta más los procesos de recuperación económica y de mercado, al no tener registros debidamente establecidos para medir en dichos términos los efectos reales de la crisis sanitaria.

Los negocios del grupo familiar Quezada tienen una realidad en común, todos decayeron en sus ventas e ingresos con la llegada de la pandemia de COVID-19, así como la disminución radical de su nómina, es por tal motivo que la aplicación del plan comercial efectuado es necesaria para aportar en la recuperación de cada uno, adaptándose a los cambios emergentes.

Los negocios no están organizados en torno a un grupo familiar comercial que de alguna manera guíen una gestión basada en políticas y estrategias que desarrollen buenas prácticas de cooperación, inversiones comunes para abaratar costos de transacción con proveedores, complementariedad para surtir la necesidad de compra del cliente a través del servicio integrado entre dos o más locales comerciales, entre otros aspectos que más que aliados familiares el mercado lo ve como cualquier tipos de competencia entre negocios que venden productos similares, donde la diferencia son las marcas, precios y los mismos segmentos de clientes a los que atienden.

Son negocios de familiares Quezada no se los dimensiona como negocios de un grupo comercial Quezada, por ello cada uno cuenta con sus propias estrategias para su programación (no plan) comercial, hecho que dificulta una visión de conjunto al menos de mercado que igual enfrenta a la competencia incluso con sus propios “aliados” familiares, para lograr mayor presencia en el territorio de influencia, por ellos unos negocios avanzan más que otros dentro de los cuatro analizados.

## RECOMENDACIONES

La presente investigación busca brindar un diagnóstico sobre los negocios de la familia Quezada para su reactivación económica y comercial por medio de estrategias, por tal motivo se recomienda lo siguiente:

La aplicación de la estructura en el área comercial de acuerdo con la gestión de actividades y conocimiento sobre su entorno para adaptarse, basándose en decisiones estratégicas, ya que no se trata de que un negocio gane más que otro; sino más bien en que se apoyen y se posicionen en el mercado, precisando información valiosa que les permita su reactivación económica y saber más sobre su competencia. La propuesta va ligada a la creación de un grupo comercial con una organización informal y no una Empresa del tipo familiar porque no cumple con los requerimientos para la conformación de la misma como es la sucesión familiar; por otra parte, es fundamental señalar que este hecho se puede dar en el futuro.

Además, cada uno de los negocios debe cambiar la cotidianidad y empirismo tradicional por el uso técnicas y estrategias que les permita optar por un direccionamiento estratégico, guiándolos en sus procesos, como es la aplicación del plan comercial donde se expresa que aspectos se debe mejorar para que los negocios crezcan progresivamente de manera colectiva, dejando de competir entre ellos mismos.

Ahora bien, conocer más a fondo a la competencia y segmentar al mercado es sustancial para que las estrategias implementadas tengan mayor alcance en el logro de objetivos, es recomendable determinar con precisión las necesidades de los clientes y satisfacerlas, en donde los negocios tengan la misma proyección de complementariedad, en virtud de que los productos ofertados por cada uno de acuerdo a la variedad y precios contemplen a clientes con características diferentes, para que la compra se dirija hacia los demás establecimientos, beneficiándose todos al ser reconocidos como un grupo comercial familiar que tendrá todos los requerimientos del target.

Evidentemente para que los negocios de la familia Quezada mantengan su nombre originario y se diferencien de los demás, deben crear una marca que los represente, a fin de que se promueva el reconocimiento como un grupo comercial familiar, que los beneficiará al momento de reducir gastos en publicidad e incrementar su participación en el mercado porque se desarrollará de manera colectiva.

Finalmente se recomienda que los negocios del grupo familiar Quezada establezcan una misión, visión, objetivos y directrices de forma colectiva para trabajar como grupo comercial, siendo

preciso que elaboren una planificación, presupuestos anuales con indicadores de gestión y desempeño claros que detecten su realidad frente al cambio, los mismo que ayudarán en su desarrollo y crecimiento, acelerando su recuperación y minimizando el impacto que generó la crisis sanitaria (COVID-19).

## **GLOSARIO**

**COVID-19:** “Enfermedad respiratoria muy contagiosa causada por el virus SARS.CoV-2” (Organización Mundial de la Salud, 2020).

**E-commerce:** “Se refiere a la transacción de bienes y servicios que se realiza entre un vendedor y comprador mediante una plataforma electrónica o internet” (PwC, 2020).

**Cese temporal:** “Suspensión de operaciones comerciales durante un tiempo determinado” (RAE, 2014).

**Estructura organizativa:** “Se refiere a la forma en la que una entidad organiza en unidades funcionales, relativamente independiente, sus recursos humanos para la realización de sus funciones” (Quiroa, 2020).

**Segmentación de mercado:** “Clasificación de clientes potenciales según su comportamiento o características relevantes para la decisión de compra” (Silva, 2021).

**Reactivación económica:** “Proceso por el cual una economía determinada presenta un crecimiento económico, así como mejoras observables” (Morales, 2021).

**Plan Comercial:** “Conjunto de acciones destinadas a concretar un objetivo realizable, temporal, relevante y específico” (LATAM, 2019).

## BIBLIOGRAFÍA

- Actions Data*. (2019). Transformación tecnológica de la empresa. Recuperado de: <https://www.actionsdata.com/blog/la-transformacion-tecnologica-de-la-empresa>
- Andrade, P. (2016). CIESPAL. *Retos de las Empresas Familiares*. Recuperado de <https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2020/08/Retos-y-desaf%C3%ADos-de-las-empresas-familiares-workshop.pdf>
- Arias, E. R. (2021). Definición Investigación cualitativa. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-cualitativa.html>
- Betancourt, A. (2020). Lideres. *Las empresas, con otros desafíos en la nueva realidad*. Recuperado de: <https://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-desafios-nueva-realidad-marcas.html>
- Briones, D. (2020). ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de montar un e-comerse o un comercio electrónico?. Recuperado de: <https://www.pragma.com.co/blog/conoce-las-ventajas-y-desventajas-del-ecommerce>
- Caceres, O. (11 de agosto de 2014). Tecnicas para obtener informacion, entrevista, encuesta y observacion. Descripción y conceptos. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/oscarcaceres9862/tecnicas-de-investigacion-entrevista-encuesta-y-observacin>
- Camino, S. (2020). Primicias. *La empresa familiar en Ecuador: una nota descriptiva*. Recuperado de: <https://www.primicias.ec/noticias/firmas/empresa-familiar-ecuador-nota-descriptiva/>
- Castro, S. (2021). Las empresas familiares frente a la pandemia. Recuperado de: <https://www.puenteasociados.com/las-empresas-familiares-frente-a-la-pandemia/>
- CEPAL. (2019). *CEPAL. Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>
- Coba, G. (2021). Primicias. *El 53% de las empresas familiares en Ecuador ganó menos en 2020*. Recuperado de: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/empresas-familiares-ecuador-disminucion-ganancias/>
- Englisch, P. (2021). Lideres. Los retos de las empresas familiares. Recuperado de: <https://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-familiares-transformacion-digital-encuesta.html>
- Eolivier. (2018). Emprendedores y Negocios. Recuperado de: <https://emprendedoresynegocios.com/alianzas-estrategicas/>

- Farinango, K. (2020). Factores Estratégicos que influyen en las empresas familiares. Tesis de pregrado. Universidad Técnica del Norte. Recuperado de: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10453>
- Gavin, T. (2019). Importancia y características del liderazgo empresarial. Recuperado de: <http://www.rhhdigital.com/secciones/136868/el-liderazgo-empresarial-importancia-y-caracteristicas#:~:text=El%20liderazgo%20empresarial%20se%20entiende,las%20necesidades%20de%20la%20empresa.>
- Gómez, B. (2009). Estudio exploratorio sobre la influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento en ventas de la empresa familiar colombianas. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922009000200008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922009000200008)
- Gómez, S., & Mendoza, J. (2020). Brazilian Journal of Business. *COVID-19 Y MiPymes restauranteras de la ciudad de Tepic, 2020*. Recuperado de: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/viewFile/31641/24819>
- Inzunza, P., Gámez, R., & López, A. (2021). Efectos económicos y sociales en las empresas familiares de la región del Évora. Mexico. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/351334110\\_Efectos\\_economicos\\_y\\_sociales\\_del\\_COVID-19\\_en\\_las\\_empresas\\_familiares\\_de\\_la\\_Region\\_del\\_Evora](https://www.researchgate.net/publication/351334110_Efectos_economicos_y_sociales_del_COVID-19_en_las_empresas_familiares_de_la_Region_del_Evora)
- KYOCERA. (2020). Digitalización empresarial: qué es, ventajas, seguridad y herramientas. Recuperado de: <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/paperless/digitalizacion-en-la-empresa-que-es-ventajas-seguridad-y-herramientas.html>
- LATAM, T. (2019). Estrategias responsables de negocio. Recuperado de: <https://tonic.mx/plan-comercial/#:~:text=Consiste%20en%20la%20determinaci%C3%B3n%20de,metas%20en%20un%20tiempo%20determinado.>
- Maldonado, J. L. (2016). Técnicas y Estrategias de la investigación social. Recuperado de: [https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/metodologia\\_cuantitativa\\_\\_estrategias\\_y\\_tecnicas\\_de\\_investigacion\\_social\\_\\_cea\\_d\\_ancona.pdf](https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/metodologia_cuantitativa__estrategias_y_tecnicas_de_investigacion_social__cea_d_ancona.pdf)
- Mejia, T. (2020). Lifeder. Investigación descriptiva: características, técnicas. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Mera, P., & Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. Ecuador. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Merino, C. R. (2015). ¿Qué es E-commerce o comercio electrónico?. Recuperado de: <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/#:~:text=El%20e%2Dcommerce%20consiste%20en,el%20intercambio%20electr%C3%B3nico%20de%20datos.>

- Morales, F. C. (2021). Reactivación económica. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/reactivacion-economica.html#:~:text=La%20reactivaci%C3%B3n%20econ%C3%B3mica%20es%20el,un%20hundimiento%20de%20estos%20indicadores.>
- Moreno, C., Cevallos, D., & Balseca, N. (2018). Espacios. *La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano*. 2-3. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p18.pdf>
- Nirian, P. O. (2020). Método analítico. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/metodo-analitico.html>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). Pandemia de COVID-19. Recuperado de: [https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_1)
- Ortiz, K., Campos, E., Alvarado, M., & Alcívar, C. (2019). Análisis de las empresas familiares en Ecuador desde una óptica multivariante. *Ciencias Sociales*, Vol. XXV, núm. 4.
- Polo, D. (2020). *Emprender fácil*. Recuperado de: <https://www.emprender-facil.com/importancia-de-las-empresas-familiares/>
- PwC. (2020). E-commerce en Ecuador. Recuperado de: <https://www.pwc.ec/es/publicaciones/assets/e-commerce-ecuador.pdf>
- Quiroa, M. (2020). Estructura Organizativa. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>
- RAE. (2014). Cese temporal. Recuperado de: <https://dpej.rae.es/lema/cese-de-actividad>
- Riquelme, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA-Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile. Recuperado de: <http://www.analisisfoda.com/>
- Ruiz, C. D., Guzmán, R. C., & Valencia, E. P. (2020). Funcionabilidad familiar como estrategia para la generación del emprendimiento social en México. *Venezolana de gerencia*, 79-91. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/290/29062641007/html/>
- Salle, L. (2014). Historia de la empresa familiar. Recuperado: [http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia\\_de\\_la\\_Empresa\\_Familiar\\_en\\_Mexico.pdf](http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia_de_la_Empresa_Familiar_en_Mexico.pdf)
- Significados. (2020). Investigación Documental. Recuperado de: <https://www.significados.com/investigacion-documental/>
- Silva, D. d. (2021). Segmentación de mercado: cómo personalizar tus estrategias de marketing. Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/segmentacion-de-mercado/>
- Stage Gate . (2020). Estrategia de Innovación. Recuperado de: <https://www.stage-gate.la/estrategia-de-innovacion/>
- Stalman, A. (2020). Líderes. *Trabajen en la construcción de valor*. Recuperado de: <https://andystalman.com/lideres-en-tiempos-de-pandemia/>

- Suarez, D. (2020). Importancia de las empresas familiares en la economía. Tesis de pregrado. Universidad Regional Autónoma de los Andes. Recuperado de: <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/11840/1/PIUSDADM051-2020.pdf>
- Universo, E. (14 de junio de 2021). El Universo. *Empresas Familiares frente a COVID-19*. pág. 2. Recuperado de: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/perdidas-empresas-familiares-pwc-sacrificio-financiero-junio-2021-nota/>
- Velez, L. (17 de junio de 2016). Investigación de campo. Recuperado de: <https://blogs.fu-berlin.de/wissenschaftspraxis-lai/2020/05/06/mi-investigacion-de-campo-en-colombia-dos-lados-de-un-proceso/>
- Westreicher, G. (2020). Métodos de Investigación. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/metodo.html#:~:text=M%C3%A9todo%20inductivo%3A%20Significa%20utilizar%20la,particulares%2C%20extraer%20una%20conclusi%C3%B3n%20general.&text=Indirecto%3A%20Se%20usan%20dos%20o,que%20es%20un%20hecho%20particular.>
- Westreicher, G. (mayo de 2020). Método deductivo. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/metodo-deductivo.html>



## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS



**“ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO”**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



#### CUESTIONARIO PARA LOS PROPIETARIOS DE LOS NEGOCIOS

**Objetivo:** Determinar el impacto de la crisis sanitaria en los negocios del grupo familiar “Quezada”.

**1. Razón social de la empresa (nombre de su negocio)**

---

**2. Año en el que estableció su negocio**

---

**3. ¿Qué tipo de negocio es?**

- Negocio individual
- Negocio entregado a los hijos

**4. ¿Cuántos empleados tenía su negocio a finales del año 2019?**

- Menos de 1 a 4 personas
- De 4 a 5 personas
- De 6 a 10 personas

**5. Señale en qué mercado tenía participación su negocio en el año 2019**

- Local
- Regional
- Nacional

**6. ¿Su negocio se encontraba en operación en el año 2020 durante la pandemia de COVID-19?**

- Si
- No

**7. ¿Cómo se han visto afectadas sus operaciones comerciales por la pandemia de COVID-19?**

- No tan afectadas
- Levemente afectadas
- Moderadamente afectadas
- Muy afectadas
- Extremadamente afectadas

**8. ¿Usted cerró su negocio durante la pandemia de COVID-19?**

- Si
- No

**9. ¿Qué tiempo cerró el negocio durante la pandemia de COVID-19 (2020-2021)?**

- Menos de 1 mes
- De 2 a 4 meses
- De 5 meses a 1 año
- Más de un año
- Sigue cerrado

**10. Indique su volumen de facturación antes y durante la pandemia de COVID-19.**

Año	Facturación en \$
2019	
2020	
2021	

**11. ¿Cree que existe el riesgo en el futuro de que su negocio cierre temporal o permanentemente debido a esta crisis sanitaria?**

- Si
- No

**12. ¿La pandemia de COVID-19 ha afectado a su empresa de alguna de las siguientes formas? Marque con una X.**

	TOTALMENTE	PARCIAMENTE	MODERADAMENTE	NO TAN AFECTADO
Cese temporal de su funcionamiento				

Ausencia de trabajadores por enfermedad o cuidado de familiares				
Baja de precios				
Clientes que no pagan sus facturas				
Servicios logísticos reducidos				
Problemas con la tecnología				
Inversión reducida				
Infraestructura no adecuada				
Productos no vendidos (cambio de moda)				
Pérdida de clientes				
Otra (Especificar)				

**13. ¿Ha adoptado alguna de las siguientes estrategias para hacer frente a la crisis sanitaria?**

- Empleo temporal a trabajadores
- Despidos a trabajadores
- Ventas online (e-commerce)
- Reprogramación de préstamos bancarios
- Marketing digital
- Productos nuevos / personalizados
- Nuevos proveedores
- Transformación tecnológica
- Alianza con otras empresas o negocios
- Cambio del giro de negocio
- Otra (especificar)\_\_\_\_\_

**14. ¿Cómo ha sido el comportamiento de su negocio en comparación con sus ingresos del año base 2019 y los años 2020 y 2021? Marque con una X.**

INGRESOS AÑO	Aumentaron			Permanecieron iguales que en el año base (2019)	Disminuyeron			Pérdida total
	5%	10%	30%		5%	10%	30%	
2019								
2020								
2021								

**15. ¿En qué tiempo cree que logrará recuperar las ventas que tenía su negocio en los años anteriores a la pandemia?**

- 3 meses
- 6 meses
- 1 año o más

**16. ¿El negocio tiene un plan estratégico para hacer frente a las contingencias como la pandemia, crisis de la economía, entre otras?**

- Si
- No

**17. ¿Su negocio se maneja a base de presupuestos y con indicadores de gestión y desempeño claros para el cumplimiento de metas, los cuales son monitoreados periódicamente?**

- Si
- No

**18. Al poseer la misma actividad comercial que sus familiares, ¿considera que la alianza de todos los negocios sea factible para la conformación de un pequeño grupo empresarial de empresa de familia, que les ayude a perdurar en el tiempo y enfrentar adversidades?**

- Si
- No

**19. ¿Cree usted que la alianza entre negocios de la familia les posibilite más oportunidades de crecimiento como posicionamiento de la empresa, mayor participación en el mercado, incremento de ingresos y volumen de ventas?**

Si

No

**20. ¿Cuál es el grado de importancia que tienen los siguientes factores en el éxito de la alianza de los negocios? Marque con una X.**

	<b>NADA IMPORTANTE</b>	<b>POCO IMPORTANTE</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>IMPORTANTE</b>	<b>MUY IMPORTANTE</b>
Trabajo colaborativo entre familiares					
Toma de decisiones					
Alianzas estratégicas familiares					
Compartir mercado y los clientes entre los negocios que tiene igual giro					
Apoyo mutuo financiero entre los negocios familiares					
Fortalecer las relaciones familiares					
Fomentar el compromiso de la familia para superar los problemas financieros y de mercado					
Superar conflictos (familiares)					
Proporcionar y suministrar información clara y de calidad entre negocios de la familia					



**ANEXO B: FOTOGRAFÍA DE LOCAL FÍSICO LILIANS**



**ANEXO C: FOTOGRAFÍA DE LOCAL FÍSICO NOVEDADES GERARD**



ANEXO D: FOTOGRAFÍA DE LOCAL FÍSICO PINK AND BLUE BOUTIQUE



ANEXO E: FOTOGRAFÍA DE LOCAL FÍSICO TAMY CLOTHING