UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

CARRERA DE ECONOMÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN COMO REQUISITO PREVIO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

ECONOMISTA

MODELO DE NEGOCIO ECONÓMICAMENTE SOSTENIBLE CON ENFOQUE B2C PARA UN MINIMARKET EN URDESA, GUAYAQUIL

AUTOR

VÉLEZ SALAZAR NATHALY DAYANA

TUTORA

SOLANO FARÍAS KARINA MARIELA

GUAYAQUIL, ECUADOR

2026

UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

CARRERA DE ECONOMÍA

APROBACIÓN DEL TUTOR

El suscrito, docente de la Universidad Agraria del Ecuador, en mi calidad de Tutora, certifico que el presente trabajo de titulación: **MODELO DE NEGOCIO ECONÓMICAMENTE SOSTENIBLE CON ENFOQUE B2C PARA UN MINIMARKET EN URDESA, GUAYAQUIL** realizado por la estudiante **VÉLEZ SALAZAR NATHALY DAYANA;** con cédula de ciudadanía: **0955036181**, de la carrera de **ECONOMÍA,** Unidad Académica del Campus "Dr. Jacobo Bucaram Ortiz, Guayaquil, ha sido orientado y revisado durante su ejecución; y cumple con los requisitos técnicos y legales exigidos por la Universidad Agraria del Ecuador; por lo tanto, se aprueba la presentación del mismo.

Atentamente,

Ing. Solano Farías Karina, MSc

Guayaquil, 7 de agosto de 2026

UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

CARRERA DE ECONOMÍA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Los abajo firmantes, docentes designados por el H. Consejo Directivo como miembros del Tribunal de Sustentación, aprobamos la defensa del trabajo de titulación: "**MODELO DE NEGOCIO ECONÓMICAMENTE SOSTENIBLE CON ENFOQUE B2C PARA UN MINIMARKET EN URDESA, GUAYAQUIL**", realizado por la estudiante **VÉLEZ SALAZAR NATHALY DAYANA**, el mismo que cumple con los requisitos exigidos por la Universidad Agraria del Ecuador.

Atentamente,

Econ. Bueno Quiñonez Martha, MSc.
PRESIDENTE

Econ. Briones Moran Angélica, MSc.
EXAMINADOR PRINCIPAL

Ing. Ruso León Jorge, MSc.
EXAMINADOR PRINCIPAL

Ing. Solano Farías Karina, MSc.
EXAMINADOR SUPLENTE

Guayaquil, 5 de octubre de 2026

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por guiar cada paso de mi camino y permitirme alcanzar este sueño tan importante en mi vida.

A mis padres, Germania Salazar y Carlos Vélez, quienes han sido el pilar fundamental de mi vida, mi mayor ejemplo y fuente de inspiración. Gracias por su amor incondicional, sus sacrificios y su apoyo constante en cada paso de este camino.

A mi madre, por su ternura, paciencia y por acompañarme con amor en cada madrugada antes de ir a la universidad, brindándome siempre ánimo, confianza y fortaleza.

A mi padre, por su esfuerzo silencioso, dedicación y por enseñarme, con su ejemplo, que los sueños se alcanzan con responsabilidad, disciplina y valentía.

Finalmente, a mí misma, por creer en mis capacidades, perseverar ante las dificultades y no rendirme en los momentos más difíciles. Este logro representa el esfuerzo, la fortaleza y la valentía que me acompañaron durante toda esta etapa universitaria.

Hoy culmino esta etapa con profunda gratitud y orgullo, recordando cada desafío superado para llegar hasta aquí. Este logro también les pertenece a ustedes. Los amo infinitamente.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por concederme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta importante etapa de mi formación profesional.

A mis padres, Germania Salazar y Carlos Vélez, por su apoyo constante, confianza y valores inculcados, que han sido fundamentales para alcanzar este logro.

A mis hermanos, Cristopher y Carlos, por su compañía, sus consejos y por motivarme siempre a seguir adelante.

A mi tutora, la Ing. Karina Solano Farías, por su paciencia, compromiso y valiosa orientación durante el desarrollo de esta tesis. De igual manera, agradezco a todos los docentes que, con sus conocimientos y enseñanzas, contribuyeron significativamente a mi formación académica y profesional.

A mis sobrinos, por ser una fuente constante de inspiración y motivación para continuar esforzándome cada día.

Finalmente, manifiesto mi agradecimiento a Arturo Macías por su apoyo, comprensión y palabras de aliento durante este proceso, brindándome ánimo para afrontar cada desafío con determinación.

Autorización de Autoría Intelectual

YO, VÉLEZ SALAZAR NATHALY DAYANA, en calidad de autora del trabajo de titulación **"MODELO DE NEGOCIO ECONÓMICAMENTE SOSTENIBLE CON ENFOQUE B2C PARA UN MINIMARKET EN URDESA, GUAYAQUIL"** para optar el título de **ECONOMISTA**, por la presente autorizo a la **UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR**, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me correspondan, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Guayaquil, 14 de agosto de 2026



VÉLEZ SALAZAR NATHALY DAYANA

C.C. 0955036181

RESUMEN

El presente estudio diseñó un modelo de negocio B2C económicamente sostenible para un minimarket en Urdesa, Guayaquil, evaluando su viabilidad financiera en un entorno de alta competencia. La investigación tuvo enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo; se aplicaron 376 encuestas a residentes y usuarios habituales del sector para identificar hábitos de compra, preferencias de servicio y disposición hacia herramientas digitales. Los resultados evidenciaron alta valoración por los pagos digitales, preferencia por pedidos mediante WhatsApp y aceptación de una membresía de ahorro. A partir de estos hallazgos, se estructuró la propuesta operativa, técnica y financiera del minimarket Zaz!, considerando una inversión inicial de USD 125.000. El modelo financiero presenta un VAN financiero de USD 36.204,12, una TIR de 31,24%, una relación beneficio/costo de 1,57 y un período de recuperación de 2,61 años. Se concluyó que el modelo propuesto es financieramente viable bajo un escenario conservador, siempre que se mantenga una gestión rigurosa de inventarios, costos, servicios complementarios y estrategias de diferenciación comercial

Palabras claves: *Comercio, Modelo de negocio B2C, Análisis financiero, Consumo Alimenticio, Evaluación Económica*

ABSTRACT

The present study designed an economically sustainable B2C business model for a minimarket in Urdesa, Guayaquil, evaluating its financial viability in a highly competitive environment. The research adopted a quantitative approach with a non-experimental design and a descriptive scope; 376 surveys were administered to residents and regular users of the sector to identify purchasing habits, service preferences, and willingness to use digital tools. The results showed a high valuation for digital payments, a preference for WhatsApp orders, and acceptance of a savings membership. Based on these findings, the operational, technical, and financial proposal for the Zaz! minimarket was structured, considering an initial investment of USD 125,000. The financial model yields a financial NPV of USD 36.204,12, an IRR of 31, 24%, a benefit-cost ratio of 1.57, and a payback period of 2.61 years. It is concluded that the proposed model is financially viable under a conservative scenario, provided that rigorous management of inventories, costs, complementary services, and commercial differentiation strategies is maintained.

Keywords: *proximity commerce, B2C business model, financial analysis, consumer food, economic evaluation*

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN 1
1.1 Antecedentes del Problema 1
1.2 Planteamiento y Formulación del Problema 3
1.3 Justificación de la Investigación 4
1.4 Delimitación de la Investigación 5
1.5 Objetivos 5
1.6 Idea a Defender 5
1.7 Aporte Teórico y Práctico 5
2.MARCO TEÓRICO 7
2.1 Estado del Arte 7
2.2 Bases Científicas y Teóricas de la Temática 10
2.3 Marco Legal 19
3.ASPECTOS METODOLÓGICOS 21
3.1. Métodos 21
3.2 Variables 21
3.3 Población y Muestra 22
3.4 Técnicas de Recolección de Datos 24
3.5 Estadística Descriptiva e Inferencial 24
3.6 Cronograma de Actividades 25
4.RESULTADOS 26
5.DISCUSIÓN 103
6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 105
6.1 Conclusiones 105
6.2 Recomendaciones 106
BIBLIOGRAFÍA 107
ANEXOS 121
APÉNDICES 132

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de las variables 121
Anexo 2. Población de Guayaquil..... 122
Anexo 3. Encuesta 124
Anexo 4. Guía de observación para el análisis de la oferta competitiva..... 128
Anexo 5. Cronograma de actividades..... 131

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1. Características de los competidores identificados en Urdesa 132
Apéndice 2. Niveles de precios y estrategias competitivas 133
Apéndice 3. Servicios y canales digitales de la competencia..... 134
Apéndice 4. Matriz del Perfil Competitivo..... 135
Apéndice 5. Business Model Canvas – Minimarket B2C 136
Apéndice 6. Matriz FODA..... 137
Apéndice 7. Ciudad de Guayaquil..... 138
Apéndice 8. Proceso operativo de venta presencial en el minimarket 139
Apéndice 9. Proceso operativo de venta por Delivery..... 140
Apéndice 10. Proceso de reposición y control de inventarios 141
Apéndice 11. Flujo de los procesos de venta presencial y por delivery 142
Apéndice 12. Layout del minimarket 143
Apéndice 13. Activos fijos 144
Apéndice 14. Depreciación de Activos Fijos 145
Apéndice 15. Amortización de Activos Diferidos..... 146
Apéndice 16. Depreciación Activos Fijos + Amortización de Activos Diferidos . 146
Apéndice 17. Proyección de ventas totales del minimarket 146
Apéndice 18. Proyección de Egresos 147
Apéndice 19. Estado de Resultados 147
Apéndice 20. Flujo de Caja Económica Neta..... 148
Apéndice 21. Flujo Financiero Neto 148
Apéndice 22. Flujo de Caja Esperado..... 149
Apéndice 23. Análisis de Sensibilidad en Escenarios..... 150

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes del Problema

En la última década, se han registrado cambios estructurales en el comercio minorista a nivel mundial. La rápida aceptación de tecnologías digitales, la fusión de canales físicos y virtuales y la mayor exigencia de sostenibilidad operativa han modificado radicalmente los estándares competitivos del sector. La transformación del modelo tradicional hacia un esquema moderno permite crear valor, lograr eficiencias logísticas y optimizar la experiencia del cliente (Ávila et al., 2024). La literatura especializada demuestra que la permanencia en mercados saturados depende de la articulación coherente entre la propuesta de valor, la estructura de costos y la capacidad de generación de ingresos, elementos que resultan determinantes para la viabilidad de los emprendimientos de proximidad.

En el contexto latinoamericano, la dinámica comercial se caracteriza por elevada volatilidad macroeconómica, una persistente presión inflacionaria y un uso heterogéneo de la tecnología. Los ciclos de incertidumbre económica alteran los patrones de consumo familiar; al incrementar la sensibilidad al precio, la frecuencia de compra de bajo monto y la preferencia por canales que combinan inmediatez y accesibilidad (Cedillo et al., 2024). Esta realidad profundiza la competencia, afecta a los pequeños comercios que carecen de economías de escala y herramientas de gestión formal.

En el abastecimiento diario, los formatos de proximidad cumplen un rol estratégico; sin embargo, la gestión empírica y la carencia de un modelo de planificación financiera estructurada limitaron su sostenibilidad. La rentabilidad de estos emprendimientos se basa en la incorporación de canales digitales básicos, el control rígido de inventarios y la fidelización a partir del valor percibido (Silva, 2025). La adopción de modelos B2C tras una evaluación técnica preliminar ha logrado disminuir la tasa de fracaso temprano y asegurar flujos de caja estables desde la fase de maduración.

A nivel nacional, la estructura comercial del Ecuador presenta desafíos particulares derivados de un entorno económico que restringe el margen de maniobra de los hogares y de los pequeños comercios (Mora y Chimbo, 2023). Diversos indicadores económicos evidencian que el ingreso familiar promedio condiciona la decisión de compra cotidiana, priorizando criterios como precio, comodidad y disponibilidad. Debido a esta situación, los comercios de barrio deben

afrontar el desafío de mantener la rentabilidad en un entorno donde la sensibilidad al precio es alta, con graves consecuencias financieras ante la deficiente gestión de costos, inventarios, mermas o capital de trabajo.

En el ámbito local de Guayaquil, la estructura comercial urbana presenta una alta densidad de competidores y consumidores con expectativas crecientes en materia de conveniencia y servicio personalizado. En específico, el sector de Urdesa configura un entorno de uso mixto caracterizado por la coexistencia de zonas residenciales y comerciales, lo que genera un flujo continuo de consumidores (M.I. Municipalidad de Guayaquil, Urdesa construye su futuro con participación ciudadana y planificación urbana sostenible, 2026). Esta dinámica permite la implementación de un modelo B2C, pero exige una oferta de valor diferenciada debido a la presión competitiva del entorno. La sostenibilidad económica de este tipo de emprendimientos no depende solo de la ubicación, sino de la capacidad de articular la demanda potencial con una estructura de costos eficiente y un modelo de generación de ingresos validado técnicamente.

Desde la perspectiva económico-financiera, la viabilidad de un minimarket B2C depende de que el volumen esperado de ventas, la estructura de precios, los márgenes por categoría de producto, la gestión de inventarios y el costo de capital guarden coherencia. Por este motivo, cualquier propuesta de fortalecimiento de estas unidades productivas debe evaluarse mediante criterios formales de decisión, como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el período de recuperación, el punto de equilibrio y el análisis de sensibilidad, para determinar si el proyecto genera valor y se sostiene en el tiempo (Llerena y Rosales, 2025).

Finalmente, la investigación tuvo como objetivo determinar la viabilidad financiera de un minimarket B2C en Urdesa mediante el diseño de su modelo de negocio. El proceso metodológico se desarrolla en tres fases: la primera corresponde a un diagnóstico de mercado para indagar en las características del segmento, sus hábitos y su recorrido de compra; la segunda se enfoca en la configuración estructural del modelo de negocio, alineando la propuesta de valor con los canales de creación y captura; y la tercera comprende una evaluación financiera integral mediante proyecciones, análisis de inversión y aplicación de indicadores formales. Con este estudio se aporta un marco analítico replicable que disminuye la incertidumbre en los procesos de toma de decisiones para el sector minorista de proximidad.

1.2 Planteamiento y Formulación del Problema

1.2.1 Planteamiento del Problema

El comercio minorista de proximidad constituye un componente relevante del tejido económico urbano, particularmente en zonas de uso mixto donde la demanda por bienes de consumo frecuente es constante. En sectores urbanos como Urdesa, en la ciudad de Guayaquil, los minimarkets operan en un entorno caracterizado por alta densidad comercial, competencia creciente y consumidores que priorizan conveniencia, cercanía, rapidez y precios accesibles. No obstante, la existencia de una demanda potencial no garantiza, por sí sola, la sostenibilidad económica de este tipo de emprendimientos (Guanotasig, 2025).

En este sector, la operación de los establecimientos de comercio minorista se ve impactada por costos fijos elevados, derivados principalmente del alto valor del metro cuadrado en la zona. Numerosos negocios operan con una planificación estratégica limitada, ofreciendo una propuesta genérica que dificulta la fidelización de los residentes locales (Campoverde y Lázaro, 2024). La ausencia de diferenciación comercial y la carencia de una gestión financiera rigurosa impiden cubrir adecuadamente los costos operativos del sector, reduciendo los márgenes de utilidad y propiciando el cierre prematuro de los locales frente a las ventajas competitivas de las cadenas comerciales consolidadas.

Además, se observó una confusión conceptual entre la operación convencional de un comercio de barrio y la estructuración formal de un modelo con enfoque B2C. Según Montiel (2026), para lograr viabilidad, resulta indispensable comprender el comportamiento de compra del consumidor local y articularlo con una propuesta de valor coherente con la estructura de costos y el capital disponible. La dificultad central radica en la escasez de estudios que integren el diagnóstico de la demanda, el diseño operativo y una evaluación financiera profunda. Esta deficiencia metodológica condiciona las decisiones de inversión a la intuición o a la imitación de formatos existentes, carentes de fundamentos.

En consecuencia, el problema de investigación se manifestó en la falta de un modelo B2C sostenible, evaluado mediante criterios financieros formales, que permita determinar la viabilidad de un minimarket en Urdesa, considerando las condiciones reales del mercado, el comportamiento del consumidor y la estructura competitiva (Naranjo, 2025). Esta carencia de herramientas analíticas incrementa

la probabilidad de fracaso temprano en los emprendimientos de proximidad y dificulta la obtención de resultados estables en el largo plazo.

1.2.2 Formulación del Problema

¿Es económicamente viable poner en marcha un minimarket con enfoque B2C en Urdesa, Guayaquil, usando un modelo de negocio que sea sostenible en el tiempo?

1.3 Justificación de la Investigación

Este trabajo aborda un modelo de negocio sostenible para un minimarket B2C en el sector Urdesa, debido a la necesidad de fortalecer el comportamiento financiero y estratégico de los establecimientos de barrio. Aunque estos comercios cumplen un rol fundamental en el abastecimiento local, muchos operan bajo un nivel limitado de planificación, lo cual reduce su rentabilidad y los vuelve vulnerables ante las fluctuaciones del mercado. Por esta razón, el estudio replantea una actividad comercial tradicional mediante una estructura formal enfocada en la creación, entrega y captura de valor, integrando herramientas rigurosas de planificación y evaluación financiera. Se propone adaptar la oferta comercial a los cambios recientes en el comportamiento del consumidor, respondiendo a un entorno de alta competencia y digitalización, donde la viabilidad financiera constituye el eje central para subsistir en el dinámico entorno comercial de Urdesa.

La investigación responde a una problemática concreta del sector comercial de Guayaquil, caracterizado por una alta concentración de minimarkets y por la presencia de un consumidor urbano con patrones específicos de compra orientados a la conveniencia, la cercanía y la rapidez. A pesar de su importancia para el consumo cotidiano, la mayoría de estos negocios funciona sin un análisis previo de viabilidad, exponiéndose al riesgo de fracaso empresarial. De esta manera, Urdesa se configura como un escenario idóneo de estudio al combinar un medio comercial dinámico, alta competencia y oportunidades de diferenciación mediante una adecuada estructuración del modelo de negocio y su respectivo soporte financiero.

El trabajo aporta a la concepción del emprendimiento con un propósito claro, bajo la premisa de que la solidez financiera no solo asegura la subsistencia, sino que genera una ventaja competitiva sostenible. La investigación proporciona un marco metodológico replicable para realizar diagnósticos de mercado, diseñar estrategias operativas y aplicar indicadores formales de evaluación como el valor actual neto, la tasa interna de retorno, el punto de equilibrio y el análisis de

sensibilidad. El enfoque propicia una nueva visión del comercio de proximidad, facilitando decisiones de inversión más acertadas y ofreciendo herramientas analíticas que contribuyen a la consolidación de unidades productivas estables para el fortalecimiento del tejido comercial urbano.

1.4 Delimitación de la Investigación

El presente estudio se localizó en el sector urbano de Urdesa, situado en la ciudad de Guayaquil. La investigación se llevó a cabo en un horizonte temporal que abarcó desde diciembre de 2025 hasta julio de 2026, período asignado a la recolección, procesamiento y análisis de datos primarios, integrando además una proyección financiera a cinco años para evaluar la sostenibilidad del modelo de negocio. En cuanto a la delimitación poblacional, el estudio consideró a residentes y usuarios habituales del sector con edades comprendidas entre 18 y 65 años, abarcando una muestra total de 376 encuestados y diversos actores clave del comercio minorista de proximidad.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio económicamente sostenible con enfoque B2C para un minimarket en Urdesa, Guayaquil, que garantice su viabilidad financiera.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado para la identificación de los hábitos de consumo y preferencias de los habitantes de Urdesa para definir estrategias de posicionamiento del minimarket.
- Desarrollar un estudio técnico que determine los requerimientos operativos necesarios para la implementación del negocio.
- Evaluar la viabilidad financiera del modelo de negocio propuesto.

1.6 Idea a Defender

La implementación de un modelo de negocio económicamente sostenible con enfoque B2C para un minimarket en Urdesa, Guayaquil, es financieramente viable y satisface la demanda local, en función de los hábitos de consumo.

1.7 Aporte Teórico y Práctico

El presente estudio aporta al análisis de la viabilidad financiera para una gama de modelos de negocio B2C, aplicable a microempresas de comercio

minorista urbano, en particular, a los minimarkets de proximidad. La investigación permitió sistematizar y aplicar conceptos teóricos vinculados a modelos de negocios, sostenibilidad económica y evaluación financiera en un contexto local poco considerado por la literatura académica, como es el de barrios urbanos consolidados de Guayaquil. Igualmente, la investigación confirmó que los métodos de análisis financieros (proyección de flujo de caja, VAN, TIR y equilibrio) son útiles para la toma de decisiones en proyectos o emprendimientos pequeños, y, a la vez, puede servir de sustento para futuros trabajos de investigación en el ámbito de las micro y pequeñas empresas del sector comercial.

En términos prácticos, el estudio presenta un modelo de negocio que es económicamente sostenible y evaluado financieramente, el cual puede ser utilizado como referencia por emprendedores, pequeños comerciantes y estudiantes que deseen implementar minimarkets B2C en entornos urbanos con características comerciales similares a Urdesa. Los resultados permitieron reducir la incertidumbre asociada a la inversión inicial, los costos, los ingresos y la rentabilidad esperada. Asimismo, podría servir de insumo a las instituciones académicas, a los organismos de apoyo al emprendimiento y a los programas de fomento productivo, porque aporta criterios técnicos para la evaluación de proyectos de comercio de proximidad, lo que indirectamente fortalece el tejido económico local y la toma de decisiones en futuros proyectos o investigaciones que el Estado realice.

En esta línea de los trabajos de orden investigativo, se logró una base de datos cuantitativa organizada y depurada. Por medio del análisis global de las 376 encuestas aplicadas en campo, el estudio sustentó los resultados comerciales y el desarrollo de las estrategias de mercado. Contar con una estructura de datos completamente integrada y homogénea para cada variable, permitió analizar de forma directa y transparente el comportamiento real de los consumidores de Urdesa.

Este enfoque integral y centralizado aseguró que las proyecciones financieras, el diseño de la propuesta de valor y las conclusiones del modelo de negocio cuenten con un respaldo métrico robusto y coherente en su totalidad, ofreciendo una guía práctica de alta fiabilidad para la toma de decisiones comerciales y un precedente metodológico limpio para futuros proyectos de investigación en el ámbito del comercio minorista.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del Arte

Castro et al. (2023), en su estudio titulado “Plan de negocio para determinar la viabilidad económica-financiera de un marketplace de venta de productos en liquidación de bodegas, farmacias y minimarkets en Lima Metropolitana”, desarrollaron un plan de negocio enfocado en determinar la viabilidad de un mercado digital minorista para la comercialización de productos de bodegas y farmacias en Lima Metropolitana. La metodología aplicada combinó técnicas mixtas mediante entrevistas de expertos y encuestas a potenciales compradores, obteniendo indicadores financieros favorables con un valor actual neto de $171.515, una TIR del 33,38 % y un periodo de recuperación de 4,37 años. El aporte de este estudio a la presente investigación radica en evidenciar que la integración de canales digitales y estrategias de diferenciación tecnológica optimiza la experiencia del usuario y fortalece la sostenibilidad financiera de los comercios minoristas.

Ruiz (2022), en su investigación titulada “Plan de negocio para la implementación de un minimarket para ventas presencial y digital en la ciudad de Piura”, tuvo como objetivo determinar la viabilidad económica y financiera de un establecimiento comercial de formato híbrido, mediante una investigación cuantitativa y descriptiva con encuestas a 242 familias. La evaluación financiera demostró la rentabilidad del proyecto al arrojar un VAN de $ 58.487, una rentabilidad del 24.99%, un margen bruto operativo superior al 9% y un retorno sobre capital invertido superior a la tasa de descuento, destacando mediante el análisis de sensibilidad que las ventas, los costos y dicha tasa de descuento son variables determinantes. Este antecedente aporta un referente directo para estructurar el diagnóstico de mercado y comprender el comportamiento del consumidor en el comercio minorista.

Usaqui (2021) en su tema denominado “Plan de negocios de un supermercado online B2C para los distritos de San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo y Santiago de Surco”, evaluó la creación de un establecimiento virtual orientado al consumo masivo, aplicando un enfoque cuantitativo y análisis de sensibilidad sobre la cobertura de mercado, la negociación con proveedores y el ticket promedio de compra. El modelo financiero consideró una inversión inicial de

$78.458, obteniendo un VAN de $1.282.927 con una tasa de descuento del 12% y una TIR del 87%. Este antecedente aporta directrices operativas fundamentales para gestionar la cadena de suministro y optimizar los canales de entrega en el proyecto de Urdesa.

Azañero et al. (2023), en el estudio titulado “Plan de negocios para determinar la viabilidad de una tienda en línea de descuentos (hard discount) de abarrotes y productos de limpieza y aseo en Lima Metropolitana”, evaluaron la viabilidad de un modelo digital enfocado en la comercialización de productos con proximidad de vencimiento o detalles estéticos. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, aplicando encuestas a 228 responsables de compras y entrevistas a actores clave del sector. La evaluación financiera proyectó un VAN de $654.500, una TIR de 58.3% y un payback de 2 años, registrando flujo positivo desde el inicio y un margen bruto mínimo del 13%. Asimismo, el estudio advirtió riesgos asociados a la gestión de existencias y sugirió establecer alianzas con proveedores mediante esquemas de consignación. Este antecedente aporta a la presente tesis la necesidad de incorporar un control riguroso de inventarios y acuerdos estratégicos para reducir las mermas operativas.

Quiñonez (2023) en el estudio “Desarrollo de un modelo de negocio sostenible para *Quinua Crust* Empanadas”, analizó la viabilidad de un emprendimiento alimentario en la ciudad de Guayaquil mediante un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo. La propuesta de valor fue estructurada utilizando la herramienta Lean Canvas para analizar el mercado y definir la estrategia comercial. La evaluación financiera proyectó una inversión inicial de $11.560,22, ingresos estimados $63.025,52 en el primer año, un punto de equilibrio alcanzado en ocho meses, una TIR de 16 % y un VAN de $1.387,91, resultados que confirmaron la viabilidad del proyecto. Este antecedente aporta a la presente investigación la importancia de emplear herramientas de planificación estratégica y segmentación precisa del consumidor para respaldar un modelo comercial con enfoque B2C.

Mera et al. (2025), en su estudio titulado “Viabilidad para implementar una planta de elaboración de alimento balanceado a base de maíz” evaluaron la viabilidad técnica, económica y de mercado de un proyecto productivo localizado en la provincia de Manabí. Para el desarrollo del estudio utilizaron un enfoque mixto con un diseño descriptivo y transversal. Los resultados mostraron una alta

aceptación del producto por parte del mercado, una capacidad de procesamiento anual de 921 600 kg y una ubicación estratégica cercana a zonas de producción. La evaluación financiera reflejó un VAN de $63.430,04 y una TIR del 25%, lo que confirma la sostenibilidad del modelo. A pesar de pertenecer a un sector industrial distinto al comercio minorista, este estudio aportó elementos analíticos de gran utilidad sobre el estudio de localización, la evaluación de la demanda y la estructuración del flujo financiero para asegurar la viabilidad a largo plazo.

León et al., (2023), en su investigación titulada “Soluciones con enfoque sostenible para disminuir los desperdicios de alimentos por los consumidores en Bogotá”, desarrollaron un plan de negocio enfocado en la reducción del desperdicio mediante alternativas comerciales responsables. La planificación estratégica se estructuró a partir de entrevistas y encuestas sobre hábitos de consumo, apoyándose en lienzos de valor y modelos de negocios sostenibles. La evaluación financiera proyectó un VAN de $117.524.578,24, una TIR del 21,37 % y un periodo de recuperación de 3,98 años, indicadores que ratificaron la viabilidad del proyecto. Este estudio contribuyó a la presente tesis una perspectiva orientada hacia la eficiencia operativa y el aprovechamiento responsable de recursos, elementos clave para la administración de un minimarket de proximidad.

Al realizar un balance comparativo entre la totalidad de los antecedentes recolectados y los requerimientos de este proyecto, se evidencia una sólida correspondencia metodológica y financiera. Investigaciones previas desarrolladas en entornos comerciales y productivos, tales como el modelo digital minorista de Castro et al., (2023) en Lima, el establecimiento híbrido de Ruiz (2022) en Piura, el formato virtual de Usaqui (2021) en Lima y la tienda en línea de descuentos de Azañero et al., (2023), validaron sus estructuras comerciales mediante muestras considerables y análisis de sensibilidad rigurosos.

Asimismo, los estudios de Quiñonez (2023) en Guayaquil sobre un emprendimiento alimentario, la planta industrial de Mera et al., (2025) en Manabí y la propuesta sostenible de León et al., (2023) en Bogotá aportaron referentes metodológicos relevantes sobre la localización, evaluación de la demanda, planificación estratégica y eficiencia operativa. Frente a dichos precedentes, la presente investigación orientada al sector de Urdesa optimiza de manera sustancial el respaldo empírico al trabajar sobre una base consolidada de 376 encuestas efectivas. Este mayor volumen muestral mitiga de forma eficaz el riesgo de

dispersión en las respuestas y otorga una mayor certidumbre técnica a las proyecciones de ingresos y costos, así como el cálculo final de los indicadores financieros de viabilidad.

2.2 Bases Científicas y Teóricas de la Temática

2.2.1 Comportamiento del Consumidor y Marketing B2C

Tal como plantea Zuluaga et al. (2019), la adopción de canales B2C responde a una transformación estructural en los hábitos de consumo. Los usuarios asignan utilidad, facilidad de uso y confianza a los entornos digitales, lo que condiciona su decisión de compra. En este contexto, el acceso rápido a la información, la comparación de precios y la experiencia previa se consolidan como determinantes de la conducta de consumo. Por consiguiente, el marketing B2C se erige como una herramienta estratégica para generar estímulos que faciliten la toma de decisiones y fortalezcan la relación empresa-cliente.

En concordancia con García et al. (2022), desde el análisis del comportamiento del consumidor en la era digital, sostienen que la búsqueda de información constituye una etapa determinante en la toma de decisiones de compra, especialmente en modelos de negocio B2C. Este enfoque enfatiza que los consumidores actuales utilizan activamente plataformas digitales para evaluar precios, características y beneficios de los productos antes de realizar una compra, reduciendo la incertidumbre asociada al consumo. En este sentido, el marketing B2C materializa este principio al desarrollar estrategias centradas en la comunicación clara del valor del producto, la accesibilidad de la información y la generación de confianza, aspectos que influyen directamente en la conducta de compra del consumidor.

Tomando como referencia a Salas et al. (2021), desde la Teoría del Comportamiento Planificado aplicada al comercio electrónico B2C, sostiene que la intención de compra del consumidor está determinada por la actitud hacia el canal digital, las normas sociales percibidas y el control conductual percibido sobre el proceso de compra. Este enfoque resalta que factores como la facilidad de uso de la plataforma, la seguridad de la transacción y la experiencia previa condicionan el comportamiento real del consumidor en entornos B2C. En este sentido, las estrategias de marketing orientadas al consumidor final influyen directamente en la percepción de valor y en la decisión de compra, fortaleciendo la relación empresa-cliente en mercados digitales competitivos.

2.2.2 Gestión Financiera Estratégica orientada a la Creación de Valor

De acuerdo con lo expuesto por López et al. (2020), la gestión financiera orientada a la creación de valor trasciende el análisis aislado de utilidades. Su propósito radica en articular de manera estratégica las decisiones de financiamiento, inversión y operación, con el objetivo de optimizar el rendimiento organizacional. En consecuencia, la gestión financiera debe estructurarse como un modelo integral que maximice la rentabilidad mediante mecanismos adaptados a las condiciones reales del entorno competitivo. En negocios pequeños de servicios, estos autores evidenciaron que un modelo financiero enfocado en el valor sí permite alcanzar las metas de rentabilidad y ayuda a que el negocio sea sostenible, aunque haya competencia.

El enfoque estratégico de la gestión financiera, según Guerrero (2003), implica que los responsables financieros adopten un papel proactivo en la dirección de la empresa, trascendiendo la simple contabilización de resultados para convertirse en interlocutores claves de la planificación estratégica. La gestión financiera estratégica, en este sentido, debe articular la flexibilidad operativa y la capacidad de adaptación frente a un entorno global volátil, de modo que las decisiones financieras contribuyan a la generación sostenible de valor y a la anticipación de riesgos. Esto requiere una visión integrada que considere tanto las proyecciones internas de la organización como las condiciones externas de mercado.

Desde una perspectiva más amplia, la revisión de Dias (2024) destaca que la gestión financiera estratégica enfrenta desafíos y oportunidades al vincular finanzas y estrategia empresarial, especialmente en la toma de decisiones basada en análisis preciso de datos y herramientas analíticas modernas. El artículo subraya que la gestión financiera estratégica debe incorporar enfoques innovadores que permitan adaptar la toma de decisiones a cambios tecnológicos, económicos y sociales, reforzando así la capacidad de creación de valor dentro de la empresa y su competitividad a largo plazo. Esta integración entre análisis financiero y estrategia es fundamental para que las decisiones financieras no solo respondan a necesidades operativas, sino que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

2.2.3 Estrategia

Según Porter (1996), con su Teoría de la Estrategia Competitiva, afirma que la estrategia de una empresa es crear una posición única y valiosa, con un conjunto de actividades que la hagan diferente a sus competidores. La ventaja competitiva aparece cuando la organización define bien cómo va a competir, qué necesidades va a atender y qué cosas va a hacer de forma distinta o más eficiente. Así, la estrategia empuja las decisiones de la empresa hacia una competitividad duradera, alineando lo que tiene adentro con lo que pasa afuera, y evitando copiar lo que hacen los demás en mercados que cambian rápido.

De acuerdo con Hax y Majluf (2014), desde un enfoque integrador de la Teoría de la Estrategia, sostienen que la estrategia integra planes formales con patrones de comportamiento emergentes, lo que permite a las organizaciones adaptarse con flexibilidad ante la incertidumbre del entorno. En consecuencia, esta visión facilita el ajuste continuo del rumbo empresarial frente a las variaciones del mercado.

Por su parte, Camisón y Villar (2010), desde la perspectiva de la estrategia basada en los recursos, señalan que, la ventaja competitiva sostenible se fundamenta en la gestión eficiente de capacidades valiosas y difíciles de imitar, orientando la innovación y la toma de decisiones para fortalecer el desempeño a largo plazo. De este modo, la organización alinea sus recursos internos para consolidar una posición diferenciada frente a la competencia.

2.2.4 Modelo de Negocios

Según Ricart (2009), un modelo de negocio puede entenderse como la lógica que explica de qué manera una empresa genera ingresos y sostiene sus actividades en el mercado, articulando actividades estratégicas y relaciones con clientes, socios y recursos clave para lograr los objetivos organizacionales. Esta conceptualización pone énfasis en la importancia de entender el modelo de negocio no solo como un instrumento operativo, sino como un elemento central de la estrategia empresarial que permite transformar ideas o propuestas en mecanismos eficientes de creación de valor.

En cuanto a los tipos de modelos de negocio, Osterwalder y Pigneur (2010) proponen una clasificación que permite comprender las distintas formas en que las empresas organizan su lógica de creación y captura de valor. Los autores identifican patrones de modelos de negocio como el modelo de suscripción, el

modelo *freemium*, el modelo de plataforma, el modelo de intermediación y el modelo basado en ingresos por publicidad, entre otros. Esta tipología no pretende ser exhaustiva, sino analítica, ya que facilita identificar similitudes estructurales entre empresas de distintos sectores y comprender cómo determinadas configuraciones responden a cambios tecnológicos, de mercado o de comportamiento del consumidor. Desde esta perspectiva, los tipos de modelos de negocio funcionan como esquemas estratégicos replicables que orientan la toma de decisiones empresariales.

De acuerdo con Teece (2010), desde la teoría estratégica y de la innovación, sostiene que el modelo de negocio está compuesto por un conjunto de elementos que explican cómo una empresa diseña su arquitectura de creación, entrega y captura de valor. Entre estos elementos se encuentran la definición del cliente objetivo, la propuesta de valor, los mecanismos de generación de ingresos, la estructura de costos y los activos estratégicos que respaldan la operación del negocio.

El autor enfatiza que estos componentes deben estar alineados de manera coherente para que el modelo sea sostenible y difícilmente imitable. En este sentido, el análisis de los elementos del modelo de negocio permite comprender cómo las decisiones estratégicas se traducen en resultados económicos y en ventajas competitivas en contextos dinámicos.

2.2.5 Herramientas de Análisis Estratégico para el Posicionamiento

2.2.5.1 FODA.

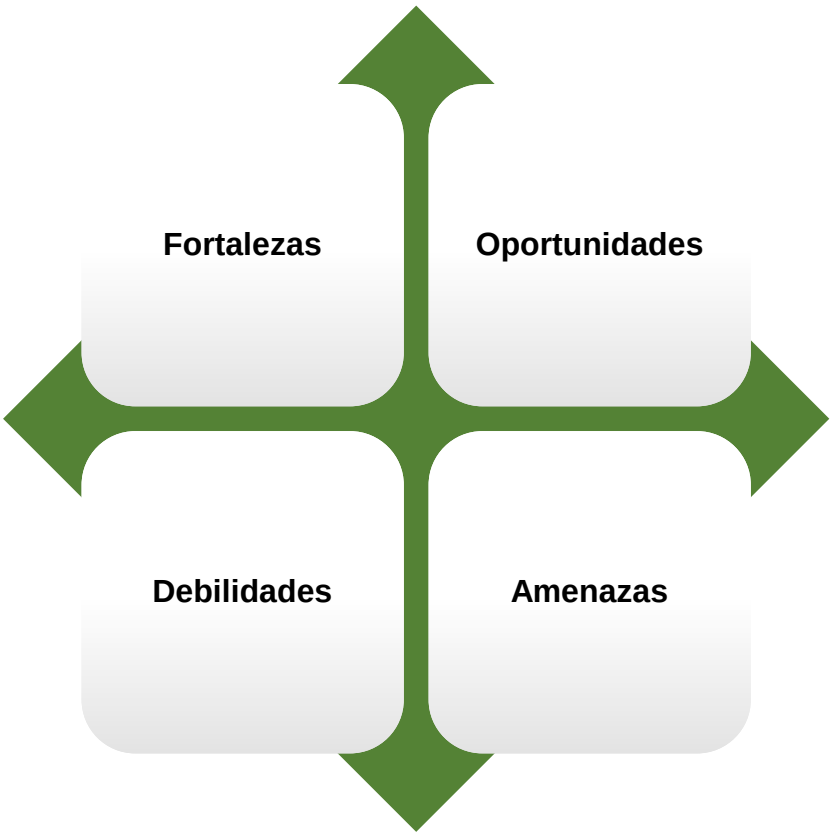
De acuerdo con Weihrich (1982), desde el enfoque del análisis estratégico, el FODA constituye una herramienta fundamental para evaluar la posición competitiva de una organización mediante la identificación sistemática de sus fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas provenientes del entorno.

Este modelo permite integrar el análisis interno y externo, facilitando la formulación de estrategias que potencien las capacidades clave de la empresa y mitiguen sus limitaciones frente a un contexto competitivo cambiante. El autor sostiene que la correcta articulación entre estos cuatro elementos es esencial para definir cursos de acción coherentes y sostenibles. En este sentido, el análisis FODA se consolida como una herramienta estratégica para el posicionamiento, al permitir

que las decisiones gerenciales se alineen con las condiciones reales del mercado y contribuyan a la construcción de ventajas competitivas.

Figura 1

Elementos del FODA



Elaboración propia con base en Weihrich (1982)**.**

2.2.5.2 Fuerzas de Porter.

De acuerdo con Porter (2008), desde la perspectiva de la estrategia competitiva, el análisis de las Cinco Fuerzas constituye una herramienta clave para comprender la estructura de una industria y el grado de competencia que enfrentan las empresas. Este enfoque examina la rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y la amenaza de productos sustitutos, elementos que en conjunto determinan la rentabilidad potencial de un sector. El autor sostiene que una evaluación rigurosa de estas fuerzas permite identificar presiones competitivas y oportunidades estratégicas, facilitando la formulación de estrategias de posicionamiento más sólidas.

En este sentido, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter contribuye a explicar cómo las decisiones estratégicas se traducen en ventajas competitivas sostenibles, especialmente en entornos dinámicos y altamente competitivos.

2.2.5.3 Análisis PESTEL.

De acuerdo con Johnson et al. (2017), desde la perspectiva del análisis estratégico, el modelo PESTEL constituye una herramienta fundamental para examinar el entorno macroeconómico en el que operan las organizaciones, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en su desempeño. Estos elementos permiten identificar tendencias externas, riesgos y oportunidades que condicionan las decisiones estratégicas y el posicionamiento competitivo de las empresas. Los autores enfatizan que la comprensión sistemática del entorno macro es esencial para anticipar cambios estructurales y formular estrategias coherentes con las condiciones del contexto. En este sentido, el análisis PESTEL facilita la interpretación de cómo las presiones externas inciden en la competitividad y en la sostenibilidad de las ventajas estratégicas en entornos dinámicos.

2.2.6 Marketing Estratégico

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), desde el enfoque del marketing estratégico, el marketing mix constituye una herramienta clave para el diseño y análisis del posicionamiento competitivo de una empresa en el mercado. Este modelo integra un conjunto de variables controlables como: producto, precio, plaza y promoción, que permiten a las organizaciones adaptar su oferta a las necesidades del consumidor y a las condiciones del entorno competitivo. Los autores señalan que la adecuada combinación y alineación de estos elementos resulta esencial para comunicar una propuesta de valor diferenciada y coherente. En este sentido, el análisis del marketing mix permite comprender cómo las decisiones estratégicas en marketing se traducen en ventajas competitivas sostenibles y en un posicionamiento efectivo dentro de mercados dinámicos.

2.2.7 Marketing de Servicios y Marketing Mix Ampliado (7P)

Desde el enfoque del marketing de servicios, Booms y Bitner (1981) sostienen que el marketing mix tradicional de las 4P resulta limitado para negocios donde el servicio y la interacción con el cliente son determinantes, por lo que proponen la ampliación hacia el modelo de las 7P. Este modelo incorpora personas, procesos y evidencia física como variables estratégicas que influyen directamente

en la percepción de valor. En negocios B2C como los minimarkets, estos elementos adquieren relevancia al tratarse de compras frecuentes y de contacto directo con el consumidor final.

Figura 2

Las 7P del Marketing Mix



Elaborado por: La Autora, 2026.

Grönroos (2007) afirma que en los negocios minoristas la calidad percibida del servicio no depende únicamente del producto, sino también del trato recibido, la rapidez de atención y la consistencia en los procesos operativos. En este sentido, el personal del minimarket cumple un rol clave en la experiencia de compra, influyendo en la satisfacción y fidelización del cliente. Este enfoque refuerza la importancia de gestionar adecuadamente las personas y los procesos dentro del marketing mix ampliado.

Por su parte, Wirtz y Lovelock (2016) señalan que la aplicación efectiva de las 7P permite a los pequeños comercios diferenciarse en mercados altamente competitivos. La correcta integración de estas variables contribuye a mejorar la experiencia del cliente, optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la propuesta de

valor. En consecuencia, el marketing mix ampliado se convierte en una herramienta estratégica para el posicionamiento sostenible de los minimarkets B2C.

2.2.8 Sostenibilidad Empresarial aplicada a Modelos de Negocio B2C

Elkington (1997) introduce el enfoque del *Triple Bottom Line*, el cual plantea que las empresas deben generar resultados equilibrados en tres dimensiones: económica, social y ambiental. Este enfoque resulta especialmente relevante para negocios locales como los minimarkets, que mantienen una relación directa con la comunidad y el entorno. La sostenibilidad deja de ser un elemento accesorio y se integra como parte central del modelo de negocio.

Hart y Milstein (2003) sostienen que la incorporación de la sostenibilidad en la estrategia empresarial permite a las organizaciones mejorar su competitividad y reducir riesgos a largo plazo. En modelos B2C, los consumidores valoran cada vez más a las empresas responsables, lo que influye en su decisión de compra. Para los minimarkets, esto se traduce en prácticas responsables que fortalecen la reputación y la lealtad del cliente.

Desde una perspectiva operativa, Bocken et al (2014) afirman que los modelos de negocio sostenibles deben alinear la propuesta de valor con prácticas que reduzcan impactos negativos y optimicen el uso de recursos. Esta alineación contribuye a la viabilidad económica del negocio y a su permanencia en el mercado. En este sentido, la sostenibilidad se convierte en un factor clave para la estabilidad y crecimiento de los minimarkets B2C.

2.2.9 Indicadores Financieros para la Sostenibilidad Económica

Gitman y Zutter (2012) señalan que los indicadores financieros son herramientas fundamentales para evaluar el desempeño económico de una empresa y apoyar la toma de decisiones gerenciales. Estos indicadores permiten analizar la rentabilidad, liquidez y eficiencia operativa de un negocio. En emprendimientos comerciales, su aplicación resulta clave para medir la viabilidad del modelo de negocio.

VanHorne y Wachowicz (2010) indican que indicadores como el margen de utilidad, la rotación de inventarios y el punto de equilibrio son especialmente relevantes en negocios minoristas. Estos indicadores reflejan la capacidad de un minimarket para cubrir sus costos operativos y generar beneficios sostenibles. Además, facilitan el control financiero en contextos de alta rotación de productos.

Ross et al., (2010) sostienen que el análisis sistemático de los indicadores financieros permite anticipar problemas de liquidez y rentabilidad. Este enfoque contribuye a optimizar la asignación de recursos y fortalecer la estabilidad económica del negocio. En modelos B2C, estos indicadores se convierten en herramientas clave para garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

2.2.10 Modelo de Negocio CANVAS

Osterwalder y Pigneur (2010) definen el Business Model Canvas como una herramienta conceptual que permite describir de forma visual y estructurada cómo una empresa crea, entrega y captura valor. El modelo integra nueve bloques que representan los elementos esenciales del negocio. Esta herramienta facilita la comprensión integral del funcionamiento de la empresa.

Teece (2010) afirma que el análisis del modelo de negocio permite comprender cómo las decisiones estratégicas inciden en los resultados económicos. La coherencia entre la propuesta de valor, la estructura de costos y los mecanismos de generación de ingresos resulta indispensable para la sostenibilidad del emprendimiento. En este sentido, el modelo de negocio funciona como un nexo estructural que vincula la formulación estratégica con la ejecución operativa diaria.

Marín et al., (2023) afirman que el Canvas permite evaluar la solidez y viabilidad del modelo de negocio, especialmente en emprendimientos comerciales. Su aplicación facilita la identificación de oportunidades de mejora y posibles debilidades estructurales. En un minimarket B2C, esta herramienta contribuye a diseñar un modelo económicamente sostenible.

2.2.11 Comercio Minorista y Proximidad al Consumidor

Grewal et al., (2018) señalan que los negocios minoristas de proximidad basan su ventaja competitiva en la conveniencia y accesibilidad para el consumidor. Los minimarkets responden a necesidades inmediatas y cotidianas, lo que incrementa la frecuencia de compra. Esta cercanía física fortalece la relación entre el negocio y el consumidor final.

Álvarez y Otavalo (2026) sostienen que la proximidad geográfica permite a los comercios minoristas adaptarse rápidamente a las preferencias locales del consumidor. Esta capacidad de respuesta mejora la experiencia de compra y genera fidelización. En modelos B2C, la proximidad se convierte en un factor estratégico de diferenciación.

Según Bruckberger et al., (2023), la gestión adecuada del surtido, los precios y la experiencia del cliente resulta esencial para el posicionamiento competitivo del comercio minorista. Estos elementos influyen directamente en la percepción de valor del consumidor. En consecuencia, una correcta gestión del minimarket contribuye a su sostenibilidad económica en mercados urbanos competitivos.

2.3 Marco Legal

2.3.1 Constitución de la República del Ecuador (Art. 276).

Establece los objetivos del régimen de desarrollo, orientando la economía hacia la justicia, la productividad y la sostenibilidad. Esta disposición se vincula directamente con el minimarket al respaldar la generación de empleo digno y la oferta de un sistema económico responsable y participativo (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

2.3.2 Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (Art. 6).

Crea el Consejo Nacional para el Emprendimiento e Innovación para fomentar la competitividad sistémica mediante la articulación público-privada y académica. Su relevancia radica en respaldar la formalización, la innovación en la gestión y el desarrollo sostenible de nuevos modelos de negocio comerciales (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020).

2.3.3 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (Art. 2).

Regula las formas de organización económica del sector popular y solidario. Este marco resulta aplicable al permitir que el minimarket establezca relaciones comerciales justas, inclusivas y solidarias con pequeños productores y proveedores locales (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2012).

2.3.4 Código de Comercio (Art. 1).

Define el comercio como un acto de intermediación habitual realizado por un empresario organizado para proveer bienes o servicios. Su pertinencia sustenta la formalidad jurídica de los actos mercantiles y contratos que el establecimiento contrae con sus clientes y proveedores (Código de Comercio, 2019).

2.3.5 Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (Art. 4).

Garantiza los derechos fundamentales del consumidor, tales como la seguridad, el acceso a información veraz y el trato no discriminatorio. Su cumplimiento orienta al minimarket a mantener prácticas comerciales transparentes y de protección directa al cliente final (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2000).

2.3.6 Ley de Régimen Tributario Interno (Art. 2).

Define los ingresos de fuente ecuatoriana gravados por la actividad comercial. Su correcta aplicación regula la identificación y declaración de tributos derivados de las ventas del minimarket, consolidando la sostenibilidad financiera y la formalidad operativa del proyecto (LORTI, 2015).

2.3.7 Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (Art. 3).

Establece el principio de primacía de la realidad para evaluar las prácticas comerciales según sus efectos económicos. Su aplicación exige al minimarket mantener precios justos y transparencia frente a competidores y proveedores dentro de un entorno de competencia leal (Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, 2011).

2.3.8 Normas Técnicas INEN (NTE INEN 1334-1:2014).

Fija los requisitos obligatorios de rotulado para alimentos procesados, incluyendo fechas de caducidad e ingredientes. Su cumplimiento condiciona la selección de proveedores del minimarket, garantizando estándares sanitarios y la protección de la salud del consumidor (NTE INEN 1334-1, 2014).

2.3.9 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 12).

Promueve modalidades de consumo y producción sostenibles basadas en la eficiencia de recursos. Este marco internacional guía al minimarket en la gestión responsable de inventarios, la mitigación de mermas y la comercialización consciente de productos (Naciones Unidas, 2026).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. Métodos

La presente investigación se fundamentó en el método de razonamiento lógico inductivo-deductivo. Este enfoque inductivo, respaldado por Rojas (2010), parte de la observación de casos particulares mediante información primaria en Urdesa para inferir las preferencias y definir las bases del modelo de negocio B2C. Asimismo, este análisis empírico local permitió detectar las carencias específicas de la oferta actual en la zona.

Por otro lado, el enfoque deductivo, según Arias (2006), traslada principios teóricos generales sobre gestión y consumo a la realidad concreta del minimarket para orientar sus decisiones estratégicas. De este modo, la integración de ambos razonamientos articula el diagnóstico del entorno con la viabilidad comercial del proyecto.

3.1.1 Modalidad y Tipo de Investigación

La presente investigación se desarrolló bajo una modalidad no experimental y un alcance descriptivo, debido a que se observaron fenómenos en su contexto natural sin manipular variables, con el objetivo de caracterizar los hábitos de consumo, el entorno competitivo y la aceptación del modelo de negocio en el sector de Urdesa. De acuerdo con Hernández et al. (2015), en su libro Metodología de la investigación, el estudio adoptó un enfoque cuantitativo y transversal, lo cual permitió obtener una visión integral del mercado en un único momento del tiempo, procesar información estadística mediante un diseño muestral estructurado y fundamentar las decisiones estratégicas del proyecto.

3.2 Variables

3.2.1 Variables decisoras

Para la evaluación de la viabilidad del proyecto, se emplearon variables decisorias de carácter financiero y económico orientadas a respaldar la toma de decisiones estratégicas. Estas son:

- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Periodo de Recuperación de la Inversión (Payback)
- Punto de Equilibrio

3.2.2 Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables decisoras se presentó en el Anexo 1, donde se detallaron dimensiones, indicadores, técnicas e instrumentos de medición para cada variable financiera (VAN, TIR, Payback y Punto de Equilibrio)**.**

3.3 Población y Muestra

Para el desarrollo de la investigación de mercado, se definió dos unidades de análisis distintas: la demanda (consumidores potenciales) y la oferta (competidores directos en la zona). A continuación, se detalla la población y muestra para cada grupo.

3.3.1 Población

La población de interés estuvo conformada por residentes y usuarios habituales del sector Urdesa, en la ciudad de Guayaquil, con edades comprendidas entre 18 y 65 años, que participan en decisiones de compra o consumo frecuente en minimarkets, tiendas de barrio y locales de conveniencia. Esta delimitación incluye residentes, trabajadores, estudiantes y visitantes recurrentes, debido a que el sector presenta una dinámica urbana de uso mixto y concentra tanto población fija como flujo comercial habitual. Para dimensionar el universo de referencia se consideró la población del sector y el rango etario económicamente activo, sin que ello implique que todos los encuestados correspondan exclusivamente a residentes permanentes.

Según los registros del Consejo Nacional Electoral (CNE, 2026), el sector cuenta con un universo base de 16.725 habitantes (Anexo 2). Asimismo, de acuerdo con las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010-2022) que muestran una tasa de crecimiento anual del 1.2%, se estimó que la población se mantendrá estable entre 16.700 y 16.900 habitantes (INEC, 2026), lo cual configuró el marco demográfico idóneo para el estudio de mercado.

La población de la oferta está constituida por la totalidad de establecimientos minoristas de proximidad ubicados dentro del perímetro geográfico de Urdesa Central y Norte. Según el registro municipal de patentes comerciales (2023-2024), el número de minimarkets y tiendas de conveniencia se ha mantenido estable en un rango de 45 a 52 establecimientos en el perímetro de estudio, sin ingresos masivos de nuevas cadenas ni cierres significativos. Estas son:

- Minimarkets
- Tiendas de Barrio
- Cadenas de Conveniencia
- Supermercados del sector

3.3.2 Muestra

Para el segmento de los consumidores, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, dirigido a residentes y usuarios habituales que cumplían con el rango de edad definido. Como referencia técnica, se utilizó la fórmula para población finita de forma orientativa para obtener un número sugerido de encuestas, obteniéndose un tamaño sugerido de 376 encuestas. Por tanto, los resultados permiten caracterizar tendencias de consumo y preferencias del mercado local, pero no deben interpretarse como una generalización estadística estricta de toda la población del sector:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- N = población
- Z = nivel de confianza (1,96 para 95%)
- p = probabilidad de éxito (0,5)
- q = probabilidad de fracaso (0,5)
- d = margen de error permitido (5%)

Sustituyendo los valores en la fórmula, se obtiene:

$$n = \frac{16725 * (1{,}96)^2 * (0{,}5) * (0{,}5)}{(0{,}05)^2 * (16725-1) + (1{,}96)^2 * 0{,}5 * 0{,}5}$$

$$n = \frac{16061{,}685}{42{,}7704} = 376$$

El cálculo teórico con 95% de confianza y 5% de error arrojó una muestra de 376 consumidores, la cual fue alcanzada en su totalidad durante el trabajo de campo aplicado a residentes y usuarios del sector Urdesa.

Para el análisis de la oferta se aplicó un muestreo no probabilístico intencional, seleccionando cinco competidores representativos dentro del radio de

influencia directa del local propuesto. La selección se basó en criterios de ubicación estratégica, similitud en el surtido de productos, formato comercial y afluencia visible de clientes. Este procedimiento permitió levantar información comparativa de precios, servicios, horarios y propuesta de valor, sin asumir que se realizó un censo de la totalidad de establecimientos existentes en Urdesa.

3.4 Técnicas de Recolección de Datos

3.4.1 Encuesta

Según Niño (2011), la encuesta es “la técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses, experiencias, entre otros aspectos” (p.64).

Se empleó un cuestionario estructurado de 15 preguntas cerradas, con opciones múltiples y escalas de valoración tipo Likert, aplicado a 376 personas vinculadas al sector Urdesa. El instrumento permitió capturar información sobre perfil del consumidor, hábitos de compra, frecuencia de consumo, gasto promedio, preferencias de servicios, canales digitales, pagos electrónicos, sostenibilidad y aceptación de la membresía de ahorro (Anexo 3).

3.4.2 Observación Directa

Se aplicó una guía de observación directa dirigida a la Muestra B (competidores directos). Esta técnica permitió registrar de manera sistemática los precios, la variedad de productos, la calidad del servicio y los horarios de atención de los establecimientos evaluados (Competencia A, B, C, D y E) para sustentar el estudio de oferta (Anexo 4).

3.5 Estadística Descriptiva e Inferencial

Para el desarrollo del primer objetivo, orientado a realizar un estudio de mercado que permita identificar los hábitos de consumo y las preferencias de los habitantes del sector Urdesa, se emplearon técnicas de estadística descriptiva mediante el análisis de frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central sobre los resultados de las encuestas.

Para el cumplimiento del segundo objetivo, enfocado en el estudio técnico, se efectuó un análisis descriptivo, fundamentado en criterios de eficiencia para definir los requerimientos operativos tangibles derivados del modelo de negocio diseñado, abarcando la infraestructura, el equipamiento, el recurso humano y los procesos necesarios.

Finalmente, para el tercer objetivo, enfocado en la evaluación de la viabilidad financiera, se aplicaron herramientas como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Payback y el Punto de Equilibrio, integrando datos primarios de las encuestas y costos secundarios para cuantificar la rentabilidad y factibilidad económica del proyecto.

3.6 Cronograma de Actividades

Se elaboró un cronograma que detalla las actividades de recolección, análisis y sistematización de la información, con el fin de asegurar el cumplimiento eficiente de cada etapa del proceso investigativo (Anexo 5).

4. RESULTADOS

Estudio de Mercado para la Identificación de los Hábitos de Consumo y Preferencias de los Habitantes de Urdesa para Definir Estrategias de Posicionamiento del Minimarket

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a la identificación de los hábitos de consumo y preferencias de los habitantes de Urdesa, con el fin de cuantificar y describir el perfil específico al que se dirigió la oferta del minimarket con enfoque B2C en Guayaquil. Para este propósito, se aplicaron 376 encuestas a residentes y usuarios del sector a través de un cuestionario estructurado que incluyó 15 preguntas cerradas orientadas a capturar los hábitos de compra, preferencias y patrones de consumo cotidianos.

- **Perfil del consumidor y relación con Urdesa**

1. ¿Cuál es su rango de edad?

Tabla 1

Edad de los encuestados

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a) 18 a 25 años	86	23%
b) 26 a 35 años	113	30%
c) 36 a 45 años	73	19%
d) 46 a 55 años	69	18%
e) 56 a 65 años	30	8%
f) Más de 65 años	5	1%
Total General	**376**	**100,0%**

Elaborado por: La Autora, 2026.

La concentración de la demanda en el segmento de 26 a 35 años (30%) y de 18 a 25 años (23%) implica que la estrategia de precios debe ajustarse a la sensibilidad económica de un público joven y adulto contemporáneo, optimizando márgenes en productos de alta rotación. Asimismo, este perfil etario exige la priorización de canales digitales y de entrega a domicilio dentro del modelo B2C.

2. ¿Cuál es su relación principal con el sector de Urdesa?

Tabla 2

Relación principal de los encuestados con el sector de Urdesa

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a) Residente	114	30%
b) Trabajador/Empleado en el sector	82	22%
c) Estudiante	77	20%
d) Visitante recurrente	103	27%
Total General	**376**	**100%**

Elaborado por: La Autora, 2026.

La alta presencia de residentes (30%) y visitantes recurrentes (27%), combinada con trabajadores (22%) y estudiantes (21%), exige un modelo de negocio con doble enfoque en la propuesta de valor que combine la reposición de despensa para el hogar y la conveniencia rápida de paso. Esto condiciona la estrategia de inventario y precios para equilibrar márgenes y rotación entre artículos de consumo diario y productos inmediatos, mientras que los canales de distribución deben integrar una atención física ágil y plataformas digitales eficientes para capturar tanto a la población residente como al flujo flotante de Urdesa.

3. ¿Cuál es su rol respecto a las compras del hogar o consumo diario?

Tabla 3

Rol principal respecto a las compras del hogar o consumo diario

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a) Yo decido y realizo las compras personalmente.	176	47%
b) Yo realizo las compras por encargo de otra persona.	75	20%
c) Yo asigno el presupuesto a otra persona para que realice las compras.	55	15%
d) Las decisiones y compras se realizan de forma compartida.	70	19%
Total General	**376**	**100%**

Elaborado por: La Autora, 2026.

El predominio de compradores autónomos que deciden y realizan sus compras personalmente (47%) y de forma compartida (19%) impulsa una propuesta de valor enfocada en una experiencia de compra directa y ágil. Esta estructura de decisión condiciona la estrategia de precios y la gestión de inventario hacia una alta rotación de productos de consumo masivo, mientras que los canales de comercialización deben potenciar la atención presencial optimizada y

herramientas digitales interactivas que faciliten la elección directa del consumidor final en el sector.

- **Hábitos de consumo y logística de compra**

4. ¿Con qué frecuencia realiza o encarga compras en minimarkets, tiendas de barrio o locales de conveniencia en Urdesa?

Tabla 4

Frecuencia de compra de productos de primera necesidad

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a) Diariamente	85	23%
b) 2 a 3 veces por semana	93	25%
c) Una vez a semana	94	25%
d) Quincenal o mensualmente	104	28%
Total General	**376**	**100%**

Elaborado por: La Autora, 2026.

La frecuencia de compra de productos de primera necesidad presentó una distribución notablemente equilibrada entre las cuatro categorías, sin que existiera una tendencia dominante. Las compras quincenales o mensuales representaron ligeramente la mayor proporción con 28%, seguidas muy de cerca por las compras semanales (25%) y las realizadas 2 a 3 veces por semana (25%), mientras que la compra diaria mantuvo una relevancia considerable con 22%. Esta homogeneidad en la distribución sugirió que el sector de Urdesa atendió a perfiles de consumo muy diversos, desde quienes optaron por el abastecimiento periódico hasta quienes prefirieron la compra frecuente de reposición.

5. ¿En qué horario realiza habitualmente este tipo de compras?

Tabla 5

Horario habitual de compras en el sector Urdesa

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a) Mañana (07:00 - 11:00)	46	12%
b) Mediodía (11:00 - 14:00)	92	24%
c) Tarde (14:00 - 18:00)	150	40%
d) Noche (18:00 - 22:00)	88	23%
Total General	**376**	**100%**

Elaborado por: La Autora, 2026.

El horario de la tarde (14:00 - 18:00) se consolidó como el periodo de mayor actividad comercial con un 40% de las preferencias, concentrando prácticamente

dos quintas partes de las compras realizadas. Los horarios de mediodía (24%) y noche (23%) presentaron proporciones similares, representando cada uno aproximadamente una cuarta parte de la actividad total. Por el contrario, la mañana (07:00 - 11:00) registró la menor afluencia con apenas 12%, lo que evidenció que este lapso fue marginal en la dinámica de compras del sector.

6. ¿Qué productos compra con mayor frecuencia en un minimarket?

Tabla 6

Productos más solicitados en un minimarket

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Alimentos básicos	23	6%
Bebidas	66	18%
Snacks y confitería	32	9%
Productos de limpieza	16	4%
Productos de aseo personal	38	10%
Lácteos, pan o productos perecibles	98	26%
Comida lista para consumir	103	27%
Total General	**376**	**100%**

Elaborado por: La Autora, 2026.

La demanda se concentra en comida lista para consumir (27%), lácteos, pan o productos perecibles (26%) y bebidas (18%), seguidas por productos de aseo personal (10%), mientras que snacks y confitería registra un 9% y productos de limpieza un 4%. Esta preferencia exige que la gestión de inventario y la estrategia de precios prioricen la alta rotación en comestibles inmediatos, ajustando los márgenes para potenciar la propuesta de valor y los canales de venta rápida orientadas a la conveniencia en el sector Urdesa.

7. ¿Cuánto gasta aproximadamente en cada visita a un minimarket?

Tabla 7

Distribución del gasto promedio por visita a minimarkets en Urdesa

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a) Menos de $10	31	8%
b) Entre $10 y $20	74	20%
c) Entre $21 y $35	101	27%
d) Entre $36 y $50	113	30%
e) Más de $50	57	15%
Total General	**376**	**100%**

Elaborado por: La Autora, 2026.

El ticket promedio por visita al minimarket se concentró principalmente en los rangos de $36 a $50 (30%) y de $21 a $35 (27%), lo que demuestra una propensión de los clientes hacia compras de abastecimiento cotidiano. No obstante, para efectos de la evaluación financiera, se adopta un valor conservador de $20 por transacción, alineado con el límite inferior del segmento predominante y con los umbrales de prudencia financiera, con el propósito de mitigar riesgos de sobreestimación en los ingresos, absorber fluctuaciones estacionales en el flujo de caja y mantener un margen de seguridad robusto frente a escenarios de menor dinamismo en el consumo local. Esta decisión metodológica garantiza la solidez del modelo ante la competencia en Urdesa, permitiendo proyectar ingresos viables sin depender de supuestos inflados.

8. ¿Cuánto gasta aproximadamente por semana en compras de minimarket en Urdesa?

Tabla 8

Gasto semanal promedio en compras de minimarket en Urdesa

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a) Menos de $20	59	16%
b) $20 - $40	161	43%
c) $41 - $70	119	32%
d) Más de $70	37	10%
Total General	**376**	**100%**

Elaborado por: La Autora, 2026.

El gasto semanal en minimarkets del sector presentó una concentración predominante en el rango de $20 a $40, seleccionado por el 43% de los encuestados, seguido por el intervalo de $41 a $70, que representó el 32% de las respuestas. Estos resultados muestran que una proporción significativa de los consumidores destina parte de su presupuesto semanal a la compra de productos de consumo frecuente, manteniendo una participación constante en este tipo de establecimientos.

Desde la perspectiva del proyecto, esta información permite dimensionar la capacidad de gasto del mercado objetivo y estimar el potencial de consumo existente en el sector. Asimismo, constituye un elemento de apoyo para la determinación de la demanda potencial, la proyección de ingresos y la definición de estrategias orientadas a cubrir adecuadamente las necesidades de abastecimiento identificadas en los consumidores encuestados.

- **Preferencias, competencia y servicios de valor agregado**

9. Al elegir un minimarket, ¿cuál es el factor más importante para usted?

Tabla 9

Factores para elegir un minimarket

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a) Precios bajos y promociones constantes	152	40%
b) Cercanía y facilidad de parqueo/acceso	82	22%
c) Variedad de marcas (incluyendo productos especializados o gourmet)	84	22%
d) Seguridad privada y ambiente del local	58	15%
Total General	**376**	**100%**

Elaborado por: La Autora, 2026.

Los factores determinantes para elegir un minimarket mostraron una clara inclinación hacia la economía de compra, siendo el aspecto más representativo los precios bajos y promociones constantes con un 40%, seguido de manera cercana por la variedad de marcas (22%) y la cercanía y facilidad de acceso (22%), lo que indicó que la gran mayoría de los consumidores prioriza el ahorro y la conveniencia.

10. ¿Cómo califica la oferta actual de minimarkets en Urdesa respecto a la relación calidad-precio?

Tabla 10

Calificación de la oferta actual de minimarkets en Urdesa

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a) Excelente	111	30%
b) Buena	146	39%
c) Regular (precios elevados para la variedad ofrecida)	99	26%
d) Deficiente (poca oferta moderna o segura)	20	5%
Total General	**376**	**100%**

Elaborado por: La Autora, 2026.

La valoración de la oferta actual de minimarkets en Urdesa presentó una percepción mayoritariamente favorable al concentrarse de forma destacada en las categorías de excelente con un 30% y buena con un 39%, lo que evidencia que

más de dos tercios de los encuestados valoran positivamente el servicio disponible. Este hallazgo resulta relevante para el diseño del modelo del negocio, debido a que permite identificar espacios de diferenciación competitiva para superar las expectativas del mercado.

11. ¿Qué servicio adicional le motivaría a comprar con mayor frecuencia en un minimarket?

Tabla 11

Servicios adicionales que motivarían a visitar a los minimarkets

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a) Punto de retiro de efectivo / Corresponsal bancario	116	31%
b) Zona de "Grab & Go" (comida lista para servirse)	33	9%
c) Recepción de paquetes (Pick-up point)	67	18%
d) Pago de servicios básicos y recargas	160	43%
Total General	**376**	**100%**

Elaborado por: La Autora, 2026.

La demanda de servicios adicionales evidenció que el consumidor buscó resolver gestiones cotidianas en un mismo lugar, priorizando claramente la conveniencia financiera. La opción más solicitada fue el pago de servicios básicos y recargas (43%), seguida por los puntos de retiro de efectivo o corresponsales bancarios (31%), lo que indicó que más del 70% de los encuestados vería con favor la integración de servicios financieros y utilitarios. En un segundo plano se encontró la recepción de paquetes o *pick-up point* (18%), mientras que la zona de comida lista para consumir ("*Grab & Go*") resultó de escaso interés con apenas 9%.

Los resultados obtenidos constituyen un insumo fundamental para la construcción de la propuesta de valor del minimarket, ya que permiten identificar los servicios complementarios con mayor potencial de aceptación entre los consumidores. En este sentido, la incorporación de pagos de servicios básicos, recargas y corresponsalía bancaria no solo responde a una necesidad identificada en la investigación, sino que también representa una oportunidad de diferenciación frente a parte de la oferta actualmente disponible en el sector

- **Tecnología, sostenibilidad y aceptación del modelo B2C**

12. Si no puede acudir al local, ¿qué canal preferiría para realizar pedidos?

Tabla 12

Canal de preferencia en caso de pedidos a domicilio

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a) Mensajería directa (WhatsApp) - Personalizado	133	35%
b) Aplicaciones externas (Rappi, PedidosYa)	78	21%
c) Página web o App propia del local	56	15%
d) No utilizo servicio a domicilio	109	29%
Total General	**376**	**100%**

Elaborado por: La Autora, 2026.

La preferencia por canales de contacto directo se impuso sobre las plataformas tecnológicas estructuradas. La mensajería directa por WhatsApp lideró claramente con el 35% de las respuestas, evidenciando que los consumidores valoran la rapidez en la comunicación y la facilidad para gestionar pedidos sin necesidad de utilizar aplicaciones más complejas. Asimismo, el 29% manifestó no utilizar servicios a domicilio, lo que confirma que una parte importante del mercado continúa prefiriendo la compra presencial.

Por su parte, las aplicaciones externas como Rappi o PedidosYa obtuvieron el 21% de preferencia, mientras que las plataformas propias registraron el menor nivel de aceptación con el 15%. En consecuencia, los resultados obtenidos respaldan la implementación de WhatsApp Business como principal medio de contacto y gestión de pedidos dentro de la propuesta comercial del minimarket.

13. ¿Qué importancia tiene para usted que el minimarket acepte pagos digitales?

Tabla 13

Importancia de realizar pagos digitales en el minimarket

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	95	25%
Importante	164	44%
Poco importante	97	26%
Nada importante	20	5%
Total General	**376**	**100%**

Elaborado por: La Autora, 2026.

La importancia de aceptar pagos digitales mostró una tendencia favorable al concentrarse en las categorías importante con un 44% y muy importante con un 25%, indicando que más de dos tercios de los encuestados valoran este medio transaccional. Esto es relevante para el modelo de negocio al justificar la implementación de pagos electrónicos acorde a las necesidades del cliente, facilitando un flujo de caja más ágil y seguro. Asimismo, este servicio optimiza la experiencia de compra y reduce los tiempos de espera en caja para los consumidores

14. ¿Qué iniciativa de sostenibilidad valoraría más como cliente consciente?

Tabla 14

Iniciativas de sostenibilidad más valoradas por los consumidores de Urdesa

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a) Estaciones de recarga de productos a granel (detergentes, granos) para reducir plástico.	99	26%
b) Programa de reciclaje con incentivos (puntos o descuentos por entregar botellas/cartón).	139	37%
c) Uso exclusivo de fundas biodegradables o compostables.	69	18%
d) Venta de productos de productores locales de la zona agrícola.	69	18%
Total General	**376**	**100%**

Elaborado por: La Autora, 2026.

Las preferencias en materia de sostenibilidad mostraron una clara inclinación hacia iniciativas que combinaron responsabilidad ambiental con beneficios tangibles. El programa de reciclaje con incentivos lideró con un 37%, evidenciando que los clientes valoraron la participación activa recompensada mediante puntos o descuentos.

Le siguieron las estaciones de recarga de productos a granel con 26%, lo que sugirió que más de un cuarto de los encuestados estuvo dispuesto a adoptar hábitos de consumo ecológicos. Asimismo, el uso exclusivo de fundas biodegradables o compostables y la venta de productos locales registraron un 18% y 18% respectivamente. Esto resulta relevante para el modelo de negocio al integrar prácticas ecoamigables que atraigan a un segmento cada vez más consciente del impacto ambiental.

15. ¿Si el minimarket ofreciera una "Membresía de Ahorro" (pago mensual por precios de costo o descuentos fijos), ¿qué tan probable es que se una?

Figura 3

Probabilidad de unirse a una membresía de ahorro en minimarket de Urdesa

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy probable	157	42%
b) Probable	157	42%
c) Poco probable	47	13%
d) Nada probable	15	4%
Total General	**376**	**100%**

Elaborado por: La Autora, 2026.

La aceptación potencial de una membresía de ahorro fue extraordinariamente alta, con una distribución casi simétrica entre quienes la consideraron "Muy probable" (42%) y "Probable" (42%), sumando entre ambos 84% del total. Esta proporción masiva de respuestas favorables indicó que el modelo de pago mensual a cambio de precios de costo o descuentos fijos resonó fuertemente con el perfil del consumidor del sector.

La resistencia fue marginal: apenas 12% lo consideró poco probable y solo 4% descartó completamente esta opción. La paridad exacta entre las dos categorías positivas sugirió que, si bien el interés existió, una parte importante de los encuestados requirió conocer detalles específicos del programa antes de comprometerse definitivamente.

Síntesis de la demanda

Perfil del Consumidor y Frecuencia de Compra

La demanda estuvo conformada por residentes de Urdesa con un 30% y visitantes recurrentes el 27%. Respecto a la frecuencia de compra, el comportamiento se distribuyó entre quienes adquirieron productos de forma de forma quincenal o mensual (28%) y quienes realizaron compras semanales o más frecuentes (50%)

Comportamiento de Compra y Gasto

El ticket promedio por visita se concentró de forma destacada en el rango de $36 a $50 con un 30%, seguido por el segmento de $21a $35 con un 27%, mientras que el gasto semanal predominante se ubicó entre $20 y $40 (43%). En términos

de preferencias, el 50% buscó equilibrio entre precio y cercanía, aunque el 37% priorizó el factor económico incluso si implicaba un mayor desplazamiento.

Preferencias de Valor Agregado y Servicios

Los servicios de valor agregado más demandados fueron el pago de servicios básicos (42%) y el corresponsal bancario (31%). Para pedidos a domicilio, WhatsApp se posicionó como el canal preferido (35%), mientras que la disponibilidad de métodos de pago digital fue considerada de suma importancia por un 69% de los encuestados. Existió una alta aceptación de la membresía de ahorro (84% entre muy probable y probable). Estos hallazgos orientaron el diseño del modelo de negocio B2C, el estudio técnico y la evaluación financiera que se desarrollaron en los apartados subsecuentes.

Análisis de la Oferta

El análisis de la oferta tiene como objetivo caracterizar la estructura competitiva del sector de minimarkets en Urdesa, identificando a los principales competidores, sus estrategias comerciales, niveles de precios, servicios ofrecidos y propuesta de valor. Para ello, se realizó una investigación de fuentes secundarias y registros públicos, complementada con observación directa de los establecimientos más representativos del sector.

- **Contexto competitivo del sector Urdesa**

El barrio Urdesa se ha consolidado como un área altamente comercial en el norte de Guayaquil, caracterizada por una combinación de usos residenciales y comerciales que generan una demanda constante de bienes de consumo frecuente. Esta dinámica ha propiciado la presencia de múltiples formatos de comercio minorista de proximidad, que compiten por captar la preferencia de los residentes y trabajadores del sector.

De acuerdo con los registros municipales de patentes comerciales (2023-2024), el perímetro de Urdesa Central y Norte concentra entre 45 y 52 establecimientos de formato minimarket, tienda de barrio y cadena de conveniencia, lo que evidencia un entorno de alta competencia. Esta estructura de mercado se ha mantenido relativamente estable en los últimos años, sin ingresos masivos de nuevas cadenas ni cierres significativos, lo que sugiere un mercado maduro donde la diferenciación y la eficiencia operativa son factores clave para la sostenibilidad económica.

A esta competencia tradicional se suma recientemente la irrupción de nuevos modelos digitales. En marzo de 2026, una plataforma de delivery disponible en el mercado ecuatoriano anunció la apertura de un nuevo market en Urdesa, su séptimo establecimiento de este tipo en Ecuador, el cual opera exclusivamente para pedidos a través de la aplicación de delivery, sin venta directa al público.

- **Caracterización de los principales competidores**

Con base en la observación directa y fuentes secundarias, se identificaron cinco tipos de competidores representativos del sector de minimarkets en Urdesa, considerando criterios de ubicación geográfica, similitud en el surtido de productos y nivel de afluencia de clientes. La caracterización detallada de cada competidor, incluyendo ubicación, formato, horario de atención y afluencia observada, se presenta en el Apéndice 1.

- **Análisis comparativo de precios**

Para el análisis de precios, se consideró el valor de la Canasta Básica Familiar como referencia del costo de los productos de primera necesidad en el mercado ecuatoriano. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el costo de la Canasta Básica Familiar en Ecuador se ubicó en USD 829,38 al cierre de marzo de 2026, con Guayaquil entre las ciudades con los precios más altos del país (INEC, 2026). Este contexto inflacionario incide directamente en la sensibilidad al precio de los consumidores y en la necesidad de ofrecer estrategias competitivas en los minimarkets de proximidad.

En cuanto a la estructura de precios por tipo de competidor, se observan diferentes niveles y estrategias que van desde medio-alto (Competencia A) hasta medio-bajo (Competencias C y D), con variaciones que responden al posicionamiento, especialización y economías de escala de cada establecimiento. El detalle completo de niveles de precios y estrategias competitivas se presenta en el Apéndice 2.

- **Análisis de servicios y canales digitales**

La evaluación de los servicios complementarios y canales digitales ofrecidos por cada competidor revela diferencias significativas en la adopción tecnológica y la diversificación de servicios. Mientras que las cadenas de supermercados (Competencias A y B) cuentan con aplicaciones propias y sistemas de delivery estructurados, los minimarkets independientes presentan una presencia digital

limitada. La matriz completa de servicios complementarios y canales digitales se presenta en el Apéndice 3.

- **Matriz de perfil competitivo**

Con el objetivo de evaluar la posición relativa de los actores comerciales en el sector, se desarrolló una matriz de perfil competitivo basada en dimensiones críticas para la sostenibilidad de un modelo de negocio B2C en el sector minorista. Las dimensiones evaluadas incluyen variedad de productos, precios competitivos, cercanía, horario de atención, servicios digitales, servicios financieros y estrategias de fidelización. La matriz completa de perfil competitivo se presenta en el Apéndice 4.

Conclusiones del análisis de la oferta

El análisis de la oferta en el sector de Urdesa revela un entorno altamente competitivo, con actores de diferentes formatos y estrategias. Se identifican las siguientes conclusiones estratégicas:

- **Segmentación de la competencia.** Existen tres categorías claras de competidores: supermercados de formato mediano (Competencia A, Competencia B), cadenas de conveniencia (Competencia C, Competencia D) y minimarkets independientes (Competencia E).
- **Brecha en servicios financieros.** Los minimarkets independientes y la mayoría de las cadenas no ofrecen servicios de corresponsal bancario o pago de servicios, a pesar de que el 31% de los encuestados manifestó preferencia por este servicio. La Competencia D es el único competidor que ofrece retiro de efectivo en el sector, lo que representa una oportunidad de diferenciación para nuevos ingresantes.
- **Oportunidad en canales digitales.** Si bien las cadenas grandes cuentan con apps propias o integración con plataformas de delivery disponibles en el mercado ecuatoriano, los minimarkets independientes tienen una presencia digital limitada, generalmente restringida al uso de WhatsApp. El 35% de los consumidores prefiere este canal, lo que valida su implementación como prioridad estratégica.
- **PedidosYa Market como nuevo competidor.** La apertura de un market digital operado por plataformas de delivery disponibles en el mercado ecuatoriano en Urdesa (marzo 2026) representa una amenaza para los

minimarkets tradicionales, al ofrecer un amplio surtido con delivery en menos de 30 minutos y horarios extendidos (hasta las 03:00 los fines de semana). Este modelo compite directamente en el segmento de consumidores digitales y debe ser considerado en la estrategia de diferenciación.

- **Ventaja competitiva del minimarket propuesto.** La propuesta de valor del minimarket B2C debe basarse en tres pilares diferenciadores: (a) precios competitivos y promociones constantes (factor de lealtad para el 40% de los consumidores), (b) incorporación de servicios financieros (corresponsal bancario y pagos de servicios) como valor agregado, y (c) fortalecimiento del canal digital vía WhatsApp, con opción de delivery propio o integración con plataformas externas.
- **Mercado Objetivo**

El mercado objetivo de 10.495 habitantes, se determinó multiplicando el padrón electoral de Urdesa (16.725 ciudadanos) según el CNE (2026) por la proporción del rango etario de 18 a 65 años (62.75%), obtenida de la estructura demográfica oficial del INEC (2026). Este procedimiento dimensiona formalmente a la población económicamente activa con capacidad de decisión de compra, integrando de manera coherente las fuentes oficiales del registro electoral y demográfico para el análisis de la demanda.

Tabla 15

Determinación del Mercado Objetivo

Concepto	Cálculo	Habitantes
Padrón Electoral de Urdesa		16.725 hab.
Proporción etaria (18 a 65 años)		62,75%
Población Objetivo	**16.725 hab. X 62,75%.**	**10.495 hab.**

Elaborado por: La Autora, 2026.

- **Cuantificación de la demanda potencial**

De acuerdo con la segmentación del mercado que se calculó en el punto anterior, el cual dio como resultado 10.495 personas, Se procede a cuantificar la demanda potencial y para esto, se toma en consideración los resultados obtenidos de la pregunta 4 ¿Con qué frecuencia realiza o encarga compras de productos de

primera necesidad (alimentos, limpieza, aseo)?. Con esta pregunta se encontró la demanda anual puesto que esta expresado de acuerdo a la cantidad de visitas de las personas encuestadas.

Tabla 16

Estimación de la Demanda

Mercado Objetivo	Frecuencia	Veces al año	Total Demanda Visitas
10.495	22,6%	360	854.109
10.495	24,7%	120	311.501
10.495	25,0%	48	125.940
10.495	27,7%	24	69.669
Total	**100,0%**		**1.361.219**

Elaborado por: La Autora, 2026.

La estimación de la demanda total de visitas se calculó a partir del mercado objetivo de 10.495 habitantes, segmentado según las frecuencias de compra y sus respectivas participaciones porcentuales anuales. Al multiplicar la población base por las frecuencias correspondientes que van desde 24 hasta 360 veces al año, se obtuvo un total acumulado de 1.361.219 visitas proyectadas para el período inicial, reflejando el volumen transaccional esperado en el establecimiento.

La tasa de crecimiento poblacional histórico analizada entre los años 2021 y 2025 mostró variaciones anuales que oscilaron desde el 0.81% en 2023 hasta el 3.56% en 2025. A partir de este comportamiento interanual, se calculó un promedio aritmético del 1.75%, el cual constituye el factor demográfico de expansión aplicable para proyectar la evolución futura del mercado objetivo del proyecto.

Tabla 17

Tasa de Crecimiento Poblacional

Año	Tasa Crecimiento Poblacional
2021	1,20%
2022	2,04%
2023	0,81%
2024	1,13%
2025	3,56%
Promedio	**1,75%**

Elaborado por: La Autora, 2026.

La proyección de la demanda para los primeros años de operación se determinó aplicando la tasa de crecimiento promedio del 1.75% sobre la demanda base inicial de 1.361.219 visitas al minimarket. Mediante este incremento anual

constante, el volumen de visitas proyectadas experimenta un crecimiento progresivo desde 1.385.040 en el primer año hasta alcanzar 1.484.568 visitas al finalizar el quinto año de funcionamiento..

Tabla 18

Proyección de la Demanda en Visitas

Año	Demanda Base	T.C.	Año Proyectado	Demanda Estimada	Demanda Proyectada
0	1.361.219	1,75%	1	23.821	1.385.040
1	1.385.040	1,75%	2	24.238	1.409.278
2	1.409.278	1,75%	3	24.662	1.433.941
3	1.433.941	1,75%	4	25.094	1.459.035
4	1.459.035	1,75%	5	25.533	1.484.568

Elaborado por: La Autora, 2026.

La estimación de la demanda potencial monetaria del mercado se obtuvo multiplicando la demanda proyectada de visitas por el valor promedio del ticket por visita establecido en $43,00, derivado de la pregunta 7 ¿Cuánto gasta aproximadamente en cada visita a un minimarket?, donde un 30% de los encuestados gastan entre $36 y $50 por visita. Mediante este cálculo, los ingresos proyectados experimentan un crecimiento progresivo desde $59.556.723,07 en el año base hasta alcanzar $63.836.411,49 al finalizar el quinto año de operaciones.

Tabla 19

Proyección de Demanda en Unidades Monetarias

Año	Demanda Proyectada	Valor Promedio de Ticket por visita		Demanda Potencial Monetaria	
1	1.385.040	$	43,00	$	59.556.723,07
2	1.409.278	$	43,00	$	60.598.965,72
3	1.433.941	$	43,00	$	61.659.447,62
4	1.459.035	$	43,00	$	62.738.487,96
5	1.484.568	$	43,00	$	63.836.411,49

Elaborado por: La Autora, 2026.

- **Cuantificación de la oferta actual**

La estimación de la oferta actual en el sector se determinó analizando a 48 establecimientos en Urdesa, clasificados en supermercados pequeños, cadenas de conveniencia y otros competidores locales.

Tabla 20

Estimación de la oferta actual por tipo de competidor en Urdesa

Tipo de competidor	N°	Ventas diarias promedio	Cálculo de ventas anuales (N×Diario×360)	Ventas anuales estimadas
Supermercados de formato pequeño (Competencia A, B)	2	$ 8.111,11	$2 x $8.111,11 x 360	$ 5.840.000,00
Cadenas de conveniencia (Competencia C, D)	4	$ 4.055,56	$4 x $4.055,56 x 360	$ 5.840.000,00
Otros locales (Competencia E)	42	$ 1.444,44	$42 x $1.444,44 x 360	$ 21.900.000,00
Oferta Estimada	**48**			**$ 33.580.000,00**

Elaborado por: La Autora, 2026.

Las ventas anuales estimadas de $33.580.000 se calcularon multiplicando el número de establecimientos de cada categoría por su promedio de ventas diarias ajustado a un período operativo de 360 días anuales. Bajo esta metodología, el segmento de otros competidores locales (Competencia E) representa la mayor aportación al mercado con $21.900.000, reflejando el volumen de ingresos que la competencia existente capta actualmente en el sector.

La proyección de la oferta para los próximos cinco años se calculó aplicando una tasa de crecimiento de consumo masivo establecida por Banco Central del Ecuador (2025) del 2.5% sobre la oferta base anual de $33.580.000. Mediante este incremento constante, se espera que la capacidad de ventas de la competencia crezca de manera progresiva, pasando de $34.419.500 en el primer año proyectado hasta alcanzar los $37.992.688 al finalizar el quinto año, lo que refleja la expansión natural y esperada de los negocios ya existentes en el sector.

Tabla 21

Proyección de la Oferta en Unidades Monetarias

Año	Oferta Base	T. Consumo masivo	Año Proyectado	Oferta Estimada	Oferta Proyectada
1	33.580.000	2,50%	1	839.500	34.419.500
2	34.419.500	2,50%	2	860.488	35.279.988
3	35.279.988	2,50%	3	882.000	36.161.987
4	36.161.987	2,50%	4	904.050	37.066.037
5	37.066.037	2,50%	5	926.651	37.992.688

Elaborado por: La Autora, 2026.

- **Determinación de la Demanda Insatisfecha**

La demanda insatisfecha total se determinó mediante un análisis de balance entre los resultados de la demanda total del producto y la oferta actual de servicios en el mercado. Esta diferencia aritmética entre las proyecciones ($D_{potencial} – O_{actual}$) constituyó el indicador clave para establecer la magnitud real de la necesidad no cubierta y, por ende, la oportunidad de mercado para la implementación del proyecto.

Tabla 22

Determinación de la Demanda Insatisfecha Proyectada

Año	Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha
2026	59.556.723	34.419.500	25.137.223
2027	60.598.966	35.279.988	25.318.978
2028	61.659.448	36.161.987	25.497.460
2029	62.738.488	37.066.037	25.672.451
2030	63.836.411	37.992.688	25.843.724

Elaborado por: La Autora, 2026.

Los resultados evidencian una brecha de mercado positiva y continua, iniciando con una demanda insatisfecha de $25.137.223 en 2026 y ascendiendo hasta $25.843.724 en 2030, lo que demuestra que existe una porción significativa del mercado que no está siendo cubierta por los actores actuales, validando así el espacio comercial para la introducción del nuevo minimarket.

Para atender parte de esta necesidad, se calculó la capacidad operativa del proyecto Minimarket Zaz!

Tabla 23

Cálculo de la Capacidad Anual de Transacciones en un minimarket

Concepto	Cálculo	Valor
Horario de atención	07:00 – 22:00	15 horas diarias
Capacidad Diaria (15 horas)	Transacciones estimadas (valor medio)	82 transacciones
Días de Operación Anual	Lunes a sábado (aprox. 52 semanas x 6 días)	360 días
Capacidad Anual Total	82 transacciones x 360 días	29.520
Escenario conservador	50 transacciones diarias x 360 días	18.000
Ticket promedio Financiero	$20	$360.000
Ventas de Mercadería Año 1	**18.000 x $20**	**$360.000**

Elaborado por: La Autora, 2026.

La capacidad anual de Zaz! Se estableció en 18.000 transacciones, calculada a partir de un flujo medio de 50 transacciones diarias operadas en un horario de 15 horas. Esta capacidad se proyectó considerando un esquema de funcionamiento de lunes a sábado, equivalente a 360 días laborables al año.

$$\textbf{Capacidad Anual Total} = 50\ \frac{\text{trans.}}{\text{dia}}\ x\ 360\frac{días}{año} = \textbf{18.000}\ \boldsymbol{trans}.$$

$$\textbf{Capacidad Anual Total} = 18.000\ \text{trans}\ x\ 20\ \frac{\$}{trans} = \$\textbf{360.000}$$

Con una Capacidad Anual Total de $ 360.000, el proyecto es capaz de cubrir una porción de la Demanda Insatisfecha Total.

$$\boldsymbol{Participación} = \left(\frac{Capacidad\ Anual\ Total}{Insatisfecha\ Total\ Demanda}\right) x\ 100$$

$$\boldsymbol{Participación} = \left(\frac{\$360.000}{\$25.137.223}\right) x\ 100 = \textbf{1,43\%}$$

El Minimarket Zaz! tiene la capacidad de cubrir aproximadamente el 1.43% de la demanda insatisfecha Total en el año 2026. Este porcentaje, aunque modesto en relación con el déficit total, asegura una porción de mercado viable y realizable para el nuevo emprendimiento, ya que se dirige a un nicho específico y la gran magnitud de la demanda insatisfecha minimiza el riesgo de entrada.

Tabla 24

Cálculo de Demanda Insatisfecha a cubrir

Año	Demanda insatisfecha estimada (USD)	Ventas de mercadería proyectadas (USD)	% real de cobertura
2026	25.137.223,07	360.000,00	1,43%
2027	25.318.978,22	378.000,00	1,49%
2028	25.497.460,43	396.900,00	1,56%
2029	25.672.451,09	416.745,00	1,62%
2030	25.843.723,71	437.582,25	1,69%

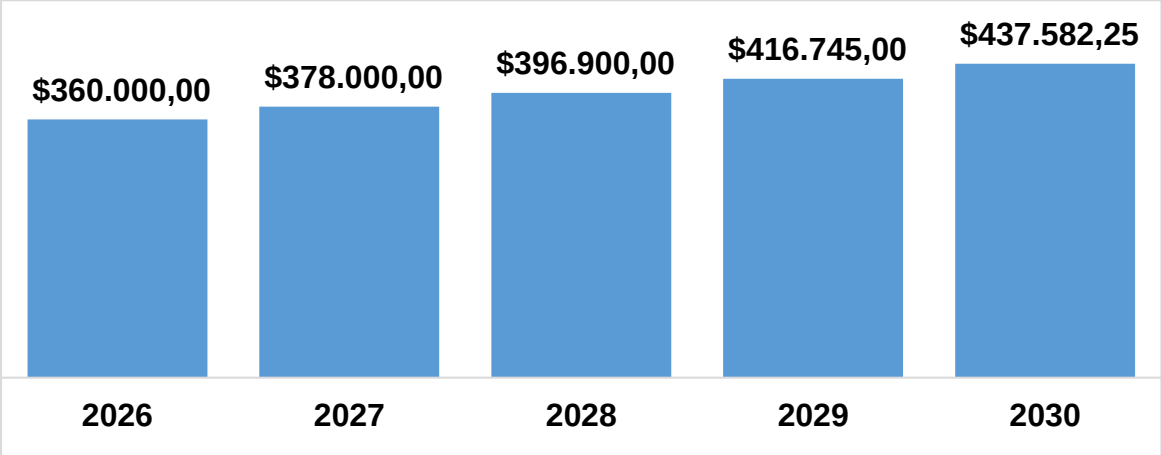
Elaborado por: La Autora, 2026.

La demanda insatisfecha total del sector representa el mercado potencial no cubierto plenamente por la oferta existente. Sin embargo, para la evaluación

financiera se adoptó un escenario conservador, considerando que el minimarket no captará de forma inmediata la totalidad de dicha brecha. En el año 2026, las ventas de mercadería proyectadas ascienden a USD 360.000, lo que equivale aproximadamente al 1,43% de la demanda insatisfecha estimada. Esta participación inicial resulta prudente y coherente con una etapa de introducción al mercado, la capacidad operativa prevista, el posicionamiento progresivo del negocio y el riesgo competitivo del sector.

Figura 4

Demanda Insatisfecha Proyectada a Cubrir



Elaborado por: La Autora, 2026.

Modelo de Negocio (Canvas)

El modelo de negocio constituye la representación lógica de cómo una empresa crea, entrega y captura valor. Para el diseño del minimarket con enfoque B2C en Urdesa, se utilizó la herramienta Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010), la cual articula los nueve componentes estratégicos en una matriz integrada. Cada bloque se definió con base en los resultados del estudio de mercado, el análisis de la oferta y la demanda insatisfecha, así como en los fundamentos teóricos aplicados al comercio minorista de proximidad. Con el fin de preservar la fluidez del cuerpo del trabajo y facilitar la lectura, la matriz completa se remite al Apéndice 5.

A continuación, se expone la fundamentación de cada bloque, vinculando directamente las decisiones estratégicas con los datos empíricos recolectados.

Figura 5

Modelo Canvas para minimarket Zaz!



Elaboración propia con apoyo de herramienta de IA, 2026.

Segmentos de clientes

El minimarket se dirige principalmente a los residentes de Urdesa (30%), destacando sobre visitantes (27%), trabajadores (22%) y estudiantes (20%) representan el 30% de los consumidores del sector. En cuanto a edad, el target principal abarca a personas de 18 a 25 años (23%) y de 26 a 35 años (30%). Estos clientes, responsables de las compras del hogar, que realizan compras diarias (23%) con un gasto semanal entre $20 y $70 (74.4% de los encuestados). Este segmento valora los precios bajos y las promociones (40% factor de lealtad) y muestra alta disposición a utilizar servicios de corresponsal bancario (42%).

Como segmentos secundarios se identifican los jóvenes de 26 a 35 años (30%) y los estudiantes (20%), que utilizan activamente canales digitales y prefieren pedidos por WhatsApp. Los trabajadores del sector (10%) constituyen un segmento terciario que realiza compras rápidas en horarios de almuerzo o por encargo.

Propuesta de valor

La propuesta de valor se ha construido directamente a partir de las necesidades expresadas por los consumidores en la encuesta. Se estructura en seis componentes principales:

- **Precios bajos y promociones constantes:** El minimarket implementará una política de precios competitivos, con promociones semanales y ofertas en productos de alta rotación.

- **Corresponsal bancario y pago de servicios:** Se gestionará una alianza con una entidad financiera para ofrecer retiro de efectivo, depósitos y pago de servicios básicos.
- **Pedidos por WhatsApp:** Se implementará un sistema ágil de atención por WhatsApp Business, con catálogo de productos y opción de delivery.
- **Membresía de ahorro:** Se diseñará un programa de suscripción mensual que otorgue descuentos exclusivos, precios de costo en algunos productos o beneficios acumulables.
- **Programa de reciclaje con incentivos:** Se implementará un sistema de puntos o descuentos a cambio de la entrega de botellas plásticas, cartón o envases.

Canales

El negocio operará bajo un modelo omnicanal básico:

- **Canal físico:** Local comercial en Urdesa Central, con horario de 07:00 a 22:00 para cubrir todos los horarios de compra identificados.
- **Canal digital:** WhatsApp Business como principal canal de pedidos a domicilio, dado que es el preferido por los consumidores y tiene bajo costo de implementación.
- **Canales externos complementarios:** Se evaluará la integración con Rappi o PedidosYa para ampliar la cobertura, aunque con la comisión correspondiente.

Relación con el cliente

Se establecerán relaciones personalizadas y de cercanía, típicas del comercio de proximidad. La atención en tienda será rápida y amable, mientras que por WhatsApp se garantizará una respuesta en menos de 5 minutos. La membresía de ahorro funcionará como un programa de fidelización estructurado, y se mantendrá una comunicación constante de promociones a través de listas de difusión.

Fuentes de ingresos

Los ingresos provendrán principalmente de la venta de productos al detal, con un margen bruto estimado entre 20% y 25% para productos de alta rotación (víveres, bebidas, lácteos, limpieza). Adicionalmente, se generarán ingresos por:

- **Membresía de ahorro:** Suscripción mensual (por ejemplo, $5 al mes) que otorga descuentos exclusivos.
- **Comisiones por servicios financieros:** Por cada transacción de corresponsal bancario o pago de servicios.
- **Tarifa de delivery:** Hasta $1,50 por envío, o gratuita con compra superior a $50

Recursos clave

El funcionamiento del minimarket requiere los siguientes recursos:

- **Físicos:** Local comercial en Urdesa Central (60-80 m²), estanterías, refrigeradores verticales y horizontales, cajas registradoras o sistema POS, computadora, impresora de tickets, vehículo para delivery (puede ser moto).
- **Humanos:** 2 cajeros, 1 repositor de productos, 1 repartidor (puede ser tercerizado o contratado). Todos con capacitación en atención al cliente y manejo básico de herramientas digitales.
- **Intelectuales:** Sistema de gestión de inventarios, catálogo digital para WhatsApp, estrategia de marketing y promociones.
- **Financieros:** Capital de trabajo para inventario inicial (al menos 3 meses de operación), inversión en adecuación del local y equipamiento.

Actividades clave

Las actividades esenciales para la operación incluyen:

- Gestión de compras e inventarios, con especial atención a productos de alta rotación y control de mermas.
- Atención al cliente en punto de venta y atención de pedidos por WhatsApp.
- Operación de delivery (propio o coordinado con plataformas externas).
- Diseño y difusión de promociones semanales y campañas de marketing digital.
- Implementación del programa de reciclaje con incentivos.

Aliados clave

Se han identificado los siguientes socios estratégicos:

- **Proveedores locales y mayoristas:** Para garantizar precios competitivos y disponibilidad de productos. Se priorizarán acuerdos con distribuidores mayoristas nacionales que ofrezcan volumen y descuentos por pronto pago.

- **Entidades financieras:** Para ofrecer servicios de corresponsal bancario. Se negociará con bancos como Banco Pichincha, Banco Guayaquil o cooperativas de ahorro.
- **Plataformas de delivery:** disponibles en el mercado ecuatoriano para ampliar cobertura.
- **Gestores de residuos:** Para el programa de reciclaje con incentivos, se requerirá una alianza con una empresa o reciclador formal que recoja los materiales acumulados.

Estructura de costos

Los costos se clasifican en:

- **Fijos mensuales:** Alquiler del local ($800 - $1.200), nómina (aproximadamente $1.600), servicios básicos ($200), software POS ($50). Total, fijo aproximado: $2.650 - $3.050.
- **Variables:** Compra de mercadería (principal costo, alrededor del 75% de las ventas), empaques (fundas biodegradables), comisiones por delivery externo, publicidad digital.
- **Inversión inicial:** Adecuación del local (estanterías, refrigeración, pintura, señalética), compra de equipos (cajas, computadora, impresora), capital de trabajo para inventario inicial (estimado en $89500). Estos valores se detallarán en el estudio técnico y financiero.

Análisis Estratégico

El análisis estratégico permite comprender el entorno externo e interno en el que se desarrollará el minimarket B2C en Urdesa, identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que condicionan su viabilidad. Para ello, se han aplicado tres herramientas complementarias: el análisis PESTEL (factores macroambientales), el modelo de las 5 Fuerzas de Porter (estructura competitiva del sector) y la matriz FODA (factores internos y externos), a partir de la cual se derivan estrategias de actuación.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, propuesto por Johnson et al. (2017), examinó los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan el desempeño de una organización. A continuación, se evalúa cada dimensión en el contexto del minimarket B2C en Urdesa.

- **Factor Político**

Ecuador mantiene un entorno político con estabilidad institucional relativa, aunque sujeto a cambios normativos frecuentes. La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020) crea un marco favorable para los nuevos negocios, estableciendo beneficios como la reducción de trámites y la posibilidad de constitución simplificada. Además, el gobierno promueve el desarrollo de la economía popular y solidaria, dentro de la cual se inscriben los minimarkets de proximidad. No obstante, los cambios en las políticas comerciales o tributarias (como ajustes al IVA o al Impuesto a la Renta) pueden afectar la rentabilidad del proyecto.

- **Factor Económico**

El entorno económico ecuatoriano se caracteriza por una inflación moderada entre 1,5% y 2,0% en 2025 según el INEC (2026) y un crecimiento del consumo masivo en valor del 3% en 2025 (Worldpanel by Numerator). Sin embargo, el ingreso familiar promedio en Guayaquil apenas supera el costo de la canasta básica ($829,38 en marzo de 2026), lo que genera alta sensibilidad al precio. La tasa de interés activa para pequeños emprendimientos se mantiene en niveles accesibles (9% a 11% anual), lo que facilita el acceso a financiamiento. Para el minimarket, este contexto implica la necesidad de ofrecer precios competitivos y promociones constantes, tal como lo demanda el 40% de los consumidores encuestados.

- **Factor Social**

El perfil sociodemográfico de Urdesa (población clase media, con predominio de residentes de 18 a 35 años) y los hábitos de compra (23% compra diaria) favorecen el formato de proximidad. Existe una tendencia creciente hacia el consumo responsable y la sostenibilidad: el 37% valora un programa de reciclaje con incentivos. Asimismo, la digitalización de los hábitos de consumo se refleja en que el 69% otorga importancia alta o crítica a los pagos digitales y el 35% prefiere pedidos por WhatsApp. Estos cambios sociales representan oportunidades para diferenciarse de la competencia tradicional.

- **Factor Tecnológico**

La penetración de teléfonos inteligentes y el uso de aplicaciones de mensajería (WhatsApp) son casi universales en el sector urbano de Guayaquil. Esto permite implementar un canal de pedidos a domicilio de bajo costo. Adicionalmente, la disponibilidad de sistemas POS (punto de venta) asequibles y software de

gestión de inventarios facilita el control operativo del minimarket. Sin embargo, la aparición de competidores digitales como PedidosYa Market (que abrió su séptimo market en Urdesa en marzo de 2026) eleva el estándar tecnológico y exige al minimarket mantener una presencia digital activa.

- **Factor Ecológico**

La conciencia ambiental ha ganado relevancia entre los consumidores ecuatorianos. Las ordenanzas municipales de Guayaquil promueven la reducción de plásticos de un solo uso, lo que obliga al uso de fundas biodegradables o compostables (iniciativa valorada por el 18,4% de los encuestados). El minimarket puede adoptar prácticas sostenibles como el programa de reciclaje con incentivos (preferido por el 36,7%) y la venta de productos a granel para reducir envases, lo que no solo cumple con la normativa, sino que también fortalece su imagen de marca.

- **Factor Legal**

El marco legal del proyecto se fundamenta en la Constitución de la República del Ecuador (2008), que en su artículo 276 promueve un sistema económico sostenible y generador de trabajo digno. Este principio se complementa con la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020), la cual facilita la creación de nuevas empresas y ofrece incentivos para impulsar iniciativas comerciales en el mercado actual.

En el ámbito estrictamente comercial y de protección ciudadana, las operaciones se rigen bajo el Código de Comercio (2019) para regular los actos mercantiles diarios. Asimismo, se acata la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2000), garantizando que los compradores reciban información clara, trato justo y productos totalmente seguros.

Finalmente, en cumplimiento con las obligaciones fiscales y normativas locales, el negocio se sujeta a la Ley de Régimen Tributario Interno (2015) para las declaraciones de IVA e Impuesto a la Renta. Adicionalmente, se siguen las Normas Técnicas INEN (2014) sobre el rotulado de alimentos y se acatan las ordenanzas municipales de Guayaquil respecto a los horarios de funcionamiento, patentes, uso de suelo y la adecuada gestión de residuos.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas competitivas, desarrollado por Porter (2008), permite evaluar la intensidad de la competencia y la rentabilidad potencial del sector de minimarkets en Urdesa.

- **Rivalidad entre competidores existentes (Alta)**

El sector de minimarkets y tiendas de conveniencia en Urdesa cuenta con entre 45 y 52 establecimientos, incluyendo cadenas como Competencia D (24 horas), Competencia C, Competencia B y Competencia A, además de numerosos minimarkets independientes (Competencia E). La alta densidad de competidores, sumada a la reciente entrada de nuevos operadores de delivery digital (formato digital exclusivo), intensifica la rivalidad.

- **Amenaza de nuevos entrantes (Media-Alta)**

Las barreras de entrada en el sector de minimarkets son relativamente bajas: no se requiere tecnología compleja ni inversiones millonarias. Cualquier emprendedor con un capital moderado puede alquilar un local y abrir un minimarket. Sin embargo, la saturación del mercado en Urdesa y la necesidad de economías de escala para competir en precios con las cadenas elevan ligeramente la barrera. La entrada de nuevos jugadores digitales (como el market de PedidosYa) es una amenaza real, pues operan con menor estructura de costos fijos. Por ello, la amenaza se califica como media-alta.

- **Poder de negociación de los compradores (Alto)**

Los consumidores de Urdesa tienen múltiples opciones de compra (más de 45 establecimientos) y pueden cambiar fácilmente de un minimarket a otro sin costo de cambio. La encuesta revela que el 36,2% cambiaría de tienda por mejores beneficios económicos, lo que demuestra un alto poder de negociación. Además, la información de precios es fácilmente accesible (por ejemplo, mediante comparación directa o aplicaciones). Para reducir este poder, el minimarket deberá fidelizar a sus clientes mediante la membresía de ahorro y servicios de valor agregado (corresponsal bancario, WhatsApp).

- **Poder de negociación de los proveedores (Medio)**

Los proveedores de productos de consumo masivo en Ecuador (grandes distribuidores como Corporación Favorita, Nestlé, P&G, y mayoristas locales) tienen un poder de negociación moderado. Por un lado, los Competencia E compran en

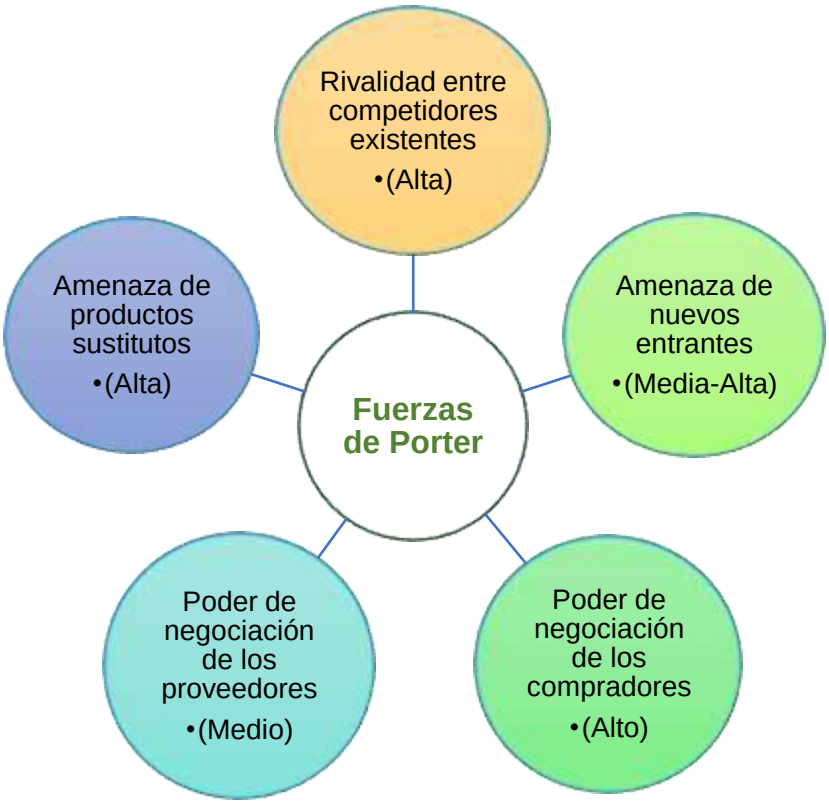
volúmenes pequeños, lo que les otorga poco poder de negociación frente a los grandes proveedores. Por otro lado, existen múltiples distribuidores y la posibilidad de comprar en mercados mayoristas (como el Mercado Mayorista de Guayaquil), lo que permite diversificar el abastecimiento. El proyecto puede reducir este poder mediante alianzas con proveedores locales y compras consolidadas en volumen con otros pequeños comercios.

- **Amenaza de productos sustitutos (Alta)**

Los sustitutos del minimarket son variados: supermercados de gran superficie (Competencia B, Competencia A), tiendas de barrio tradicionales, ferias libres, aplicaciones de delivery de supermercados (plataformas de delivery disponibles en el mercado ecuatoriano), e incluso servicios de suscripción de víveres a domicilio. Para el consumidor de Urdesa, cualquiera de estas opciones puede reemplazar la compra en un minimarket. La amenaza es particularmente alta para los productos no perecederos y de alta rotación. La estrategia de defensa debe basarse en la conveniencia (cercanía, horario ampliado) y en servicios que el sustituto no ofrece (corresponsal bancario, reciclaje con incentivos).

Figura 6

5 Fuerzas de Porter



Elaborado por: La Autora, 2026.

- **Síntesis de las 5 Fuerzas**

El sector de minimarkets en Urdesa presenta una competencia intensa, con alto poder de los compradores y alta amenaza de sustitutos, lo que presiona los márgenes de rentabilidad. La amenaza de nuevos entrantes es significativa debido a las bajas barreras, aunque la saturación del mercado la modera. El poder de los proveedores es medio y puede ser gestionado con una estrategia de abastecimiento diversificada. En conjunto, el atractivo del sector es moderado, y solo aquellos negocios que logren diferenciarse mediante servicios de valor agregado y una gestión eficiente de costos podrán alcanzar la sostenibilidad económica.

Matriz FODA y Estrategias Cruzadas

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), basada en el enfoque de Weihrich (1982), integra los hallazgos del análisis interno y externo. A continuación, se presentan los factores identificados.

Fortalezas (Internas)

- **Propuesta atractiva:** Política de precios competitivos, promociones periódicas y servicios financieros complementarios, además de pedidos por WhatsApp.
- **Cercanía con el cliente:** Conocimiento directo de lo que necesitan los residentes de la zona gracias a una encuesta propia.
- **Baja inversión tecnológica:** La implementación inicial requiere herramientas digitales de bajo costo, como WhatsApp Business y un sistema POS básico.
- **Flexibilidad:** Capacidad rápida para cambiar horarios, productos y promociones según se requiera.
- **Enfoque ecológico:** Programa de reciclaje con incentivos para los clientes y reducción de plásticos.

Oportunidades (Externas)

- **Poca competencia financiera:** Baja cobertura de servicios financieros complementarios en la competencia directa.
- **Interés en membresías:** Gran disposición de las personas para unirse a membresías de ahorro, generando ingresos constantes.

- **Crecimiento digital:** Los clientes usan WhatsApp para hacer pedidos y los competidores aprovechan poco este canal.
- **Consumo responsable:** Las personas están dispuestas a comprar productos próximos a vencer, lo que ayuda a reducir desperdicios y ofrecer buenos precios.
- **Apoyo legal:** Facilidad para formalizar el negocio gracias a las leyes de emprendimiento.

Debilidades (Internas)

- **Menor poder de compra:** Al comprar menos volumen que las grandes cadenas, los costos de los productos pueden ser más altos.
- **Marca nueva:** Al ser un negocio que recién empieza, todavía no cuenta con clientes fijos.
- **Presupuesto ajustado:** Dependencia del capital propio o financiamiento inicial limitado.
- **Tecnología sencilla:** Limitada infraestructura tecnológica inicial frente a competidores con aplicaciones o plataformas de delivery consolidadas.
- **Equipo en formación:** El personal inicial puede necesitar capacitación en ventas digitales y manejo de inventarios.

Amenazas (Externas)

- **Mucha competencia:** Alta rivalidad competitiva en el sector por presencia de múltiples formatos comerciales y cadenas consolidadas.
- **Competencia digital rápida:** Presencia de servicios de entrega rápida en la zona que entregan pedidos en pocos minutos.
- **Inflación:** El aumento de precios por parte de los proveedores puede reducir las ganancias.
- **Cambios en leyes:** Posibles reformas de impuestos o leyes laborales que eleven los gastos fijos.
- **Clientes sensibles al precio:** Los compradores cambian fácilmente de tienda si encuentran mejores beneficios económicos en otro lado.

Matriz de Estrategias Cruzadas (FO, DO, FA, DA)

En el Apéndice 6, se presentan las estrategias cruzadas FODA para el minimarket Zaz! Del análisis FODA se desprenden tres líneas estratégicas prioritarias:

- **Diferenciación:** Servicios de valor agregado (corresponsal bancario, membresías de ahorro y reciclaje con incentivos) para destacar y evitar competir solo por precio.
- **Canal digital:** Uso estratégico de WhatsApp Business para pedidos, fidelización y promociones sin gastar en una aplicación propia.
- **Gestión eficiente:** Optimización de la cadena de suministro con mayoristas y control de inventarios, alta rotación y descuentos por productos próximos a vencer.

Plan de Marketing

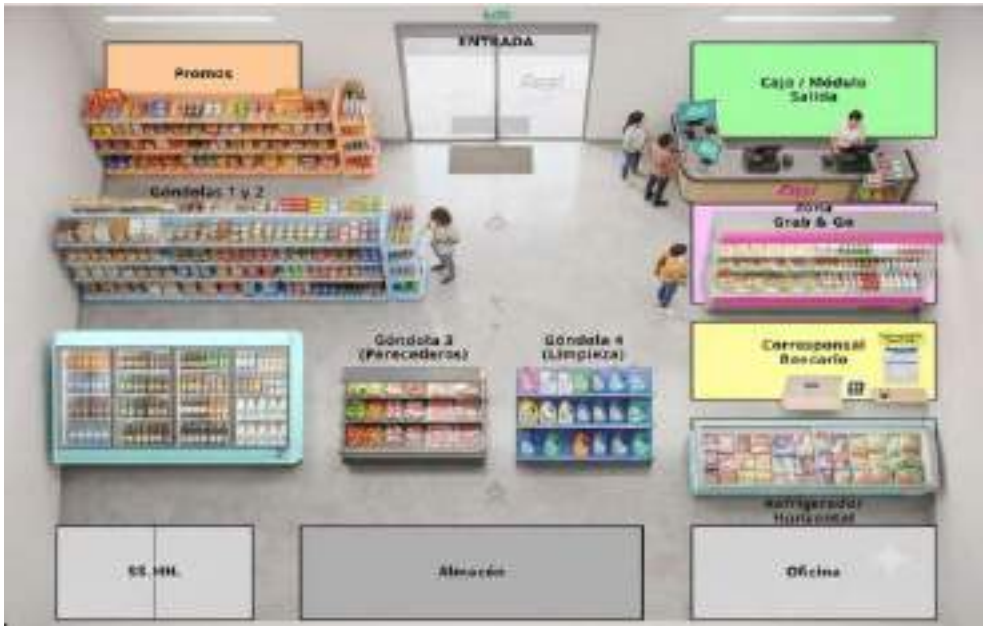
Este segmento presenta el plan de marketing que permitió el funcionamiento eficiente del negocio, incluyendo la descripción de la empresa, su identidad corporativa, y los pilares estratégicos que guiaran su desarrollo.

Descripción de la Empresa

Minimarket Zaz! Es un establecimiento comercial de proximidad especializado en ofrecer una experiencia de compra rápida, cómoda y completa. Su propuesta se centra en brindar una amplia variedad de productos de primera necesidad, abarrotes, artículos de limpieza, alimentos perecederos, zona *grab & go* para comidas rápidas y servicios complementarios como corresponsal bancario, todo en un solo lugar y con una atención cercana y eficiente.

Figura 7

Layout Minimarket Zaz!



Elaboración propia con apoyo de herramienta digital, 2026

Nombre de la Empresa

Para reflejar dinamismo, agilidad y la inmediatez que buscan los clientes en sus compras diarias, se ha decidido denominarlo **Minimarket Zaz!** El nombre evoca la rapidez y la facilidad con la que se puede resolver el abastecimiento del hogar o adquirir un producto de camino.

Slogan

El slogan seleccionado fue "**cerca de ti, rápido para ti**", haciendo referencia tanto a la conveniencia de su ubicación y formato de proximidad como a la agilidad en el proceso de compra y atención.

Logotipo del Negocio

El logo de Minimarket Zaz! Busca transmitir una identidad moderna, accesible, organizada y confiable.

Figura 8

Logo del Minimarket Zaz!



Elaboración propia con apoyo de herramienta digital, 2026

Al integrar elementos visuales limpios y colores vivos (como el verde y el celeste que caracterizan sus módulos y áreas), se destaca la esencia del minimarket: orden, frescura y funcionalidad. El uso de tipografía clara y amigable refuerza la cercanía con la comunidad local, proyectando un espacio dinámico y adaptado a las necesidades del consumidor actual

Misión

Proveer a la comunidad una solución de compra rápida, cercana y variada, garantizando productos de calidad, una excelente distribución en el espacio físico y servicios complementarios eficientes que faciliten el día a día de nuestros clientes.

Visión

Ser el minimarket de referencia en la zona para el año 2030, reconocido por la excelencia en el servicio al cliente, la innovación en la experiencia de compra en servicios optimizados y el compromiso con la satisfacción y bienestar de la comunidad.

Valores Corporativos

- **Cercanía:** Escuchar y atender las necesidades de nuestros vecinos y clientes, priorizando sus sugerencias para mejorar constantemente el surtido de productos.
- **Eficiencia:** Garantizar una experiencia de compra ágil, desde el ingreso al local y la distribución en el pasillo central, hasta un rápido paso por caja o zona *grab & go.*
- **Calidad:** Seleccionar cuidadosamente cada producto disponible en las góndolas y refrigeradores, asegurando estándares óptimos de frescura, higiene y presentación.
- **Innovación:** Adaptar el espacio físico y los servicios del minimarket (como la integración de un corresponsal bancario y áreas especializadas) para ofrecer soluciones modernas y prácticas a los consumidores.

Objetivos de Marketing

- **Posicionamiento de Proximidad**: Lograr que el 70% de los residentes del sector identifiquen a Minimarket Zaz! como su primera opción de compra rápida para productos de conveniencia y abarrotes durante el primer año de funcionamiento.
- **Optimización del Tráfico Interno:** Fomentar el recorrido completo del layout mediante una correcta señalización de las zonas clave (Promos, Góndolas, Zona *Grab & Go* y Corresponsal Bancario), incrementando la venta cruzada en al menos un 15%.
- **Fidelización del Cliente:** Implementar estrategias de atención cercana y promociones especiales en la sección de Promos y refrigeradores para lograr una tasa de recompra del 60% mensual en clientes recurrentes**.**
- **Promoción de Servicios Complementarios:** Incrementar el flujo de visitantes al local en un 20% mediante la atracción generada por el servicio de Corresponsal Bancario, convirtiéndolo en un punto clave de atracción (*traffic driver*).

Estrategias del Marketing Mix

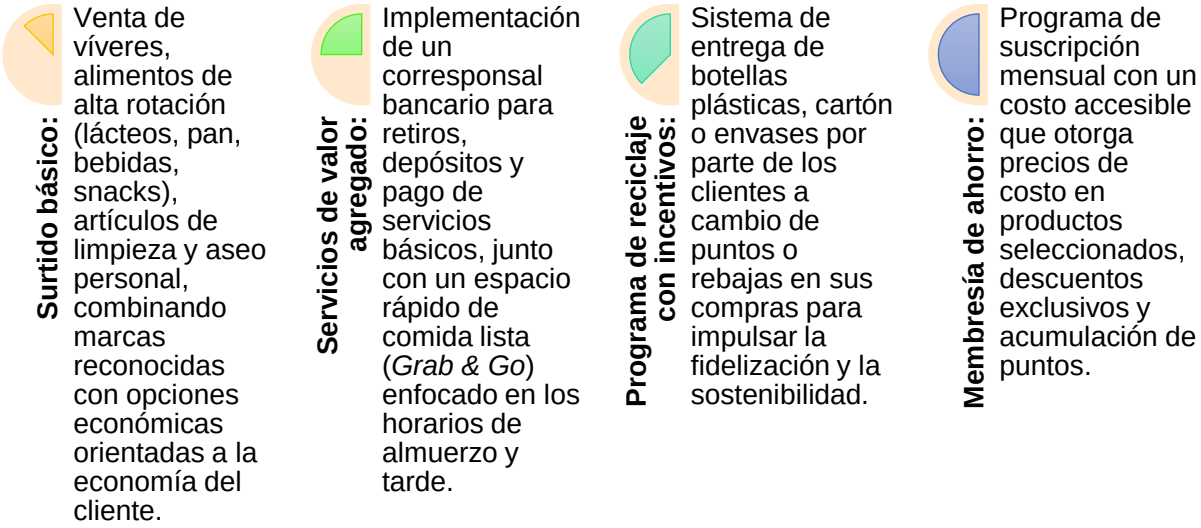
El plan de marketing para el minimarket B2C en Urdesa se ha construido a partir de los hallazgos del estudio de mercado, en particular de las preferencias declaradas por los consumidores en la encuesta. La propuesta se alinea con el enfoque clásico del marketing mix de Kotler y Keller (2016), adaptado al contexto de un negocio minorista de proximidad. A continuación, se desarrollan las cuatro variables fundamentales: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Producto

La oferta del minimarket no se limita a los bienes físicos, sino que incluye un conjunto de servicios de valor agregado que los consumidores de Urdesa demandan y que actualmente no están plenamente cubiertos por la competencia

Figura 9

Productos que ofrece el minimarket Zaz!



Elaborado por: La Autora, 2026.

Precio

La estrategia de precios se define como precios competitivos con promociones constantes, alineada con el principal factor de lealtad de los consumidores de Urdesa (40%). Dado que el 36% cambiaría de tienda por mejores beneficios económicos, la política de precios debe ser agresiva pero sostenible.

- **Precios de referencia.** Se realizará un estudio de precios de la canasta básica de 20 productos de alta rotación (leche, pan, arroz, huevos, jabón,

etc.) en los competidores directos (Competencia D, Competencia C, Competencia B y minimarkets independientes).

- **Descuentos por pronto pago y membresía.** Los clientes que paguen con tarjeta débito/crédito o transferencia tendrán un descuento del 3% (para fomentar pagos digitales, ya que el 69% les asigna importancia alta o crítica). Los miembros de la membresía de ahorro obtendrán un 5-10% de descuento adicional en productos seleccionados.
- **Precios psicológicos y redondeo.** Se utilizará la estrategia de precios terminados en ,99 (por ejemplo, $0,99 en lugar de $1,00) para crear percepción de ahorro, común en el comercio minorista. Además, se establecerán promociones semanales tipo "2x1" o "lleve 3 por $10" en productos de alta demanda.

Plaza (Distribución y canales)

La plaza abarca tanto el punto de venta físico como los canales de entrega a domicilio, en línea con el comportamiento del consumidor de Urdesa.

Local comercial. Se ubicará en Urdesa Central, preferiblemente sobre una avenida secundaria con alto flujo peatonal y vehicular, cerca de zonas residenciales y de oficinas. El local tendrá una superficie 80 m², con una distribución que facilite compras rápidas (estanterías bajas, pasillos amplios, cajas visibles). El horario de atención será de 07:00 a 22:00 todos los días, cubriendo todos los tramos horarios donde los consumidores compran: mañana (12%), mediodía (25%), tarde (40%) y noche (23%) según la P5.

Canal digital: *WhatsApp Business*. El 35% de los encuestados prefiere realizar pedidos a domicilio por WhatsApp (P12), y solo el 12% usaría una web o app propia. Por ello, el minimarket implementará una línea de WhatsApp Business con catálogo de productos, horarios de entrega y promociones. Se garantizará respuesta en menos de 5 minutos en horario comercial. El delivery podrá ser realizado por un repartidor propio (para pedidos dentro de un radio de 1,5 km) o tercerizado a través de aplicaciones externas, aunque con comisión.

Aplicaciones externas (opcional). Dado que el 21% utiliza aplicaciones de delivery disponibles en el mercado ecuatoriano, se evaluará la posibilidad de integrarse a estas plataformas después del primer año, siempre que el margen lo permita.

Corresponsal bancario dentro del local. La instalación de un punto de retiro de efectivo y pago de servicios en un rincón del local atraerá flujo de clientes adicional diariamente, lo que genera ventas cruzadas (muchas personas que van a retirar dinero terminan comprando algo).

Promoción

La estrategia promocional se basa en tres pilares: promociones frecuentes en tienda, comunicación por WhatsApp, y marketing de boca a boca aprovechando la membresía y el reciclaje.

Promociones en tienda. Siguiendo el factor de lealtad más valorado (40% precios bajos y promociones), se implementarán:

- Ofertas *semanales* rotativas de productos de alta rotación (ej. "esta semana el arroz a $1,10").
- *Descuentos por volumen*: "lleve 3 y pague 2" en bebidas o enlatados.
- *Happy hour*: descuento adicional del 5% entre 18:00 y 20:00 (hora de mayor afluencia nocturna).
- *Programa de puntos*: por cada $10 de compra, se acumula un punto canjeable por productos o descuentos.

Comunicación por WhatsApp y redes sociales. Se creará una lista de difusión para enviar una vez al día (a media mañana) la promoción del día. No se saturará a los clientes; se les dará la opción de darse de baja. En Facebook e Instagram se publicarán fotos de las ofertas diarias y se incentivará a los clientes a seguir la página con sorteos mensuales.

Marketing de referidos y membresía. Se lanzará una campaña de referidos: "Invita a un vecino y ambos obtienen $2 de descuento en su próxima compra". Además, los miembros de la membresía de ahorro recibirán un regalo sorpresa en su cumpleaños y un 5% adicional en su compra del mes de aniversario de afiliación.

Eventos de lanzamiento y sostenibilidad. Para generar notoriedad inicial, se realizará un evento de inauguración con degustación de productos del *Grab & Go* y un taller de reciclaje para niños (entregando una funda reutilizable). Se aprovechará el programa de reciclaje con incentivos como gancho publicitario: "Trae tus botellas y llévate descuentos".

Publicidad local de bajo costo. Se repartirán volantes en las zonas residenciales cercanas durante las dos primeras semanas, y se colocará una lona

en la fachada con la propuesta de valor clara: *"Precios bajos, corresponsal bancario y pedidos por WhatsApp"*.

Relación con el cliente y evidencia física (extensiones de las 7P)

Aunque el planteamiento central son las 4P, el carácter de servicio del minimarket hace pertinente mencionar brevemente dos de las 3P adicionales del marketing mix ampliado para servicios:

- **Personas:** El personal será capacitado en atención amable, rapidez en el cobro y manejo del WhatsApp. Se les incentivará con bonos por ventas o por número de pedidos atendidos.
- **Evidencia física:** El local contará con buena iluminación, pasillos limpios, letreros claros de precios, un espacio limpio para la zona de comida lista y una pequeña área con sillas para esperar el delivery. Las fundas serán biodegradables y se contará con un punto limpio para reciclaje.

Estudio Técnico que Determine los Requerimientos Operativos Necesarios para la Implementación del Negocio

El estudio técnico tiene como propósito determinar los requerimientos operativos, físicos, tecnológicos y humanos necesarios para la implementación del minimarket con enfoque B2C en Urdesa. Este capítulo aborda la localización del proyecto, el tamaño, la ingeniería, los requerimientos de inversión y la estructura organizacional, elementos que en conjunto garantizan la viabilidad operativa del negocio.

Localización del Proyecto

La correcta elección de la ubicación es un factor determinante para el éxito de un negocio minorista de proximidad. En este apartado se analiza la localización del minimarket considerando los niveles macro (cantón Guayaquil) y micro (barrio Urdesa), así como los criterios de accesibilidad, normativa, competencia y proyección urbana.

Macro localización

El proyecto se ubica en el cantón Guayaquil, provincia del Guayas, Ecuador. Guayaquil es el principal centro económico y comercial del país, con una población estimada de aproximadamente 2,7 millones de habitantes. La ciudad cuenta con una infraestructura vial que conecta el norte, centro y sur, además de vías de

primer orden como la autopista Narcisa de Jesús, la Vía a Daule, la Vía a la Costa y la avenida Francisco de Orellana, entre otras (Apéndice 7).

Guayaquil registró en 2025 un crecimiento en el consumo masivo en valor del 3% respecto al año anterior, según datos del Worldpanel by Numerator Ecuador, lo que refleja un entorno favorable para el comercio minorista. La demanda de locales comerciales en el Gran Guayaquil ha aumentado un 16% en 2025, con precios de arriendo que oscilan entre USD 18 y USD 28 por metro cuadrado en las zonas de mayor demanda, como la Vía Samborondón y la Vía a la Costa. Para un local de aproximadamente 80 m² en el norte de la ciudad, los alquileres pueden situarse alrededor de USD 700 mensuales, como se observa en referencias del sector Kennedy Norte, cercano a Urdesa.

En cuanto al estrato socioeconómico, las proyecciones del Banco Central del Ecuador ubican el ingreso per cápita anual del país en USD 7.500, lo que determina una capacidad de gasto que, en el caso de Guayaquil tiende a ser más alta. El cantón concentra aproximadamente el 34% del Producto Interno Bruto nacional, lo que garantiza un mercado con suficiente poder adquisitivo, particularmente en los barrios del norte como Urdesa.

Micro localización

El barrio Urdesa está ubicado al norte de Guayaquil, perteneciente a la parroquia Tarqui. Sus límites aproximados son: al norte, las avenidas Segunda, Jorge Maldonado e Isaac Cabezas; al sur, este y oeste, el Estero Salado. Urdesa se divide internamente en Urdesa Central, Lomas de Urdesa y Urdesa Norte.

Urdesa nació a mediados de los años 50 como un proyecto habitacional para la clase media y alta. Con las décadas, pasó de ser una zona residencial exclusiva a un área de uso mixto, con una fuerte presencia comercial que hoy convive con la vivienda. Actualmente es reconocido como uno de los barrios más tradicionales y emblemáticos de la ciudad, con una oferta variada de restaurantes, tiendas, centros comerciales y servicios.

El barrio enfrenta retos importantes en términos de seguridad, convivencia y movilidad. En términos de seguridad, se ha reportado un incremento considerable de hechos delictivos en los últimos años, lo cual es un factor que debe considerarse tanto en la operación del negocio como en la percepción de los clientes. La Alcaldía de Guayaquil ha iniciado un proceso de transformación urbana que busca preservar la esencia residencial de Urdesa mientras se organizan sus actividades

comerciales. Desde noviembre de 2025 se ejecuta un levantamiento técnico en sitio del Plan Urbano Complementario Urdesa, que abarca 2.729 predios distribuidos en 199 manzanas y cerca de 200 hectáreas. Este diagnóstico servirá de insumo para una ordenanza municipal que definirá corredores comerciales consolidados, usos de suelo e incentivos para nuevos desarrollos.

Una de sus principales vías es la avenida Víctor Emilio Estrada, denominada por el cabildo porteño como el principal corredor comercial de la zona. A lo largo de esta avenida se concentran numerosos restaurantes, licorerías y distintos tipos de negocios. Las calles de Urdesa siguen un orden alfabético con nombres de árboles nativos: Bálsamos, Cedros, Dátiles, Ébanos, Ficus, Guayacanes, Higueras, Ilanes, Jiguas y Laureles, todas paralelas. Urdesa Central se ha consolidado como una zona de uso mixto y alta afluencia de público.

El barrio goza de una ubicación geográfica estratégica, puesto que se encuentra a 10 minutos en vehículo del Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo y a poca distancia de centros comerciales como San Marino, Policentro y la zona financiera de la avenida Francisco de Orellana. Los accesos desde otras partes de la ciudad son fluidos a través de las avenidas Francisco de Orellana, Carlos Julio Arosemena y la autopista Narcisa de Jesús, aunque en horas pico (07:30-09:00 y 17:30-19:00) se registra congestión vehicular, especialmente en el ingreso desde el sur y el centro de la ciudad.

Figura 10

Ubicación propuesta para la implementación del minimarket en Urdesa



Nota. Área referencial propuesta para la ubicación del minimarket en Urdesa Central, parroquia Tarqui, cantón Guayaquil. La zona seleccionada comprende el área comercial y residencial ubicada entre las calles Cedros, Dátiles y Víctor Emilio Estrada, caracterizada por su accesibilidad y concentración de actividades económicas. Adaptado de OpenStreetMap (2026).

La ubicación propuesta fue seleccionada considerando criterios de accesibilidad, concentración de demanda potencial, facilidad de abastecimiento y compatibilidad con el uso de suelo comercial del sector. Asimismo, la proximidad a vías de circulación importantes facilita tanto el acceso de clientes como la operación de servicios complementarios, incluyendo pedidos por WhatsApp y entregas a domicilio, elementos identificados como relevantes durante la investigación de mercado.

Con el propósito de identificar una ubicación específica para el proyecto, se seleccionó de manera referencial el inmueble ubicado en Peatonal 27 No. 111, Urdesa Central, Guayaquil. Esta ubicación fue elegida por su cercanía a la avenida Víctor Emilio Estrada, la presencia de comercios complementarios, la facilidad de acceso peatonal y vehicular, y su proximidad al mercado objetivo identificado durante la investigación.

Figura 11

Ubicación exacta propuesta para la implementación del minimarket en Urdesa Central, Guayaquil



Nota. Ubicación específica propuesta para la implementación del minimarket en Peatonal 27 No. 111, Urdesa Central, Guayaquil, Ecuador. Coordenadas geográficas: -2.171711, -79.908364. Adaptado de Bing Maps (2026).

Con el propósito de optimizar el uso del espacio disponible y garantizar una adecuada experiencia de compra para los clientes, se propone una distribución física de 80 m² organizada en función de las necesidades operativas del negocio. El área principal corresponde al espacio de ventas, donde se ubican las góndolas destinadas a la exhibición de productos de alta rotación. Adicionalmente, se consideran espacios específicos para equipos de refrigeración, congelación, atención al cliente, almacenamiento y actividades administrativas.

Tabla 25

Distribución de áreas del minimarket

Área	Superficie (m²)
Área de ventas (góndolas)	48
Neveras verticales	6
Congelador horizontal	4
Caja y atención al cliente	4
Bodega / almacenamiento	10
Oficina administrativa	4
Circulación interna	4
Total	**80**

Elaborado por: La Autora, 2026.

La distribución presentada permite una circulación fluida dentro del establecimiento, facilita la reposición de mercadería y mejora la visibilidad de los productos exhibidos. Asimismo, la disposición estratégica de las áreas contribuye a optimizar los procesos de atención, almacenamiento y control operativo del minimarket.

Criterios de ubicación del local

Con base en el perfil del consumidor identificado en la investigación de mercado, la frecuencia de compra de productos de primera necesidad y las necesidades de acceso rápido a establecimientos de conveniencia, el local del minimarket debe reunir las siguientes condiciones detalladas a continuación:

a. estar situado en una zona de alta densidad residencial y de paso peatonal, con preferencia por calles internas de Urdesa Central o sobre avenidas secundarias que tengan flujo constante de vecinos;
b. contar con fachada visible y fácil acceso desde las principales vías, pero sin los costos de alquiler de la avenida Víctor Emilio Estrada, que pueden ser significativamente más elevados;
c. disponer de estacionamiento pequeño o al menos facilidad de parqueo en la vía pública, dado que los clientes realizan compras rápidas y valoran la comodidad (15,6% considera la cercanía y facilidad de acceso como factor de lealtad);
d. cumplir con la normativa de uso de suelo comercial vigente en el sector, verificando previamente que el predio seleccionado esté habilitado para actividades comerciales.

En cuanto a la normativa municipal, cualquier establecimiento comercial debe obtener los siguientes permisos para operar legalmente en Guayaquil:

a. Registro Único de Contribuyentes (RUC) ante el SRI,
b. Permiso de Uso de Suelo otorgado por el Municipio,
c. Patente Municipal,
d. Permiso del Cuerpo de Bomberos y
e. Licencia de Funcionamiento.

El Municipio de Guayaquil facilita estos trámites mediante el sistema de servicios en línea y ventanillas únicas en la Cámara de Comercio, por lo que se recomienda gestionarlos con anticipación para evitar retrasos en la apertura. Adicionalmente, se deben considerar la Tasa de Habilitación y el Impuesto del 1,5% sobre Activos, que aplican para todo negocio formal en la ciudad.

Ventajas y desventajas de la localización

A continuación, se presenta un análisis comparativo de los factores externos que influyen en la ubicación del minimarket, evaluando tanto los aspectos favorables del entorno como los principales retos a enfrentar.

Tabla 26

Ventajas y desventajas de la localización

Ventajas	Desventajas
Mercado potencial consolidado: Concentración de residentes, trabajadores, estudiantes y visitantes con demanda constante de productos.	**Alta competencia:** Presencia de 45 a 52 minimarkets y tiendas en la zona, exigiendo una clara diferenciación.
Alta afluencia comercial: Polo gastronómico y de servicios que atrae a personas de otros sectores de Guayaquil.	**Costo de alquiler elevado:** Precios de arriendo superiores al promedio en los corredores comerciales del norte.
Entorno en mejora: Plan Urbano Complementario con soterramiento de cables y regeneración de aceras para mediano plazo.	**Problemas de seguridad:** Aumento de la inseguridad y violencia, obligando a reforzar medidas de protección.
Acceso multimodal: Buena conectividad mediante transporte público (Metrovía, alimentadores, buses) y vías asfaltadas.	**Congestión vehicular:** Embotellamientos en horas pico (08:00–09:30 y 17:30–19:00) que afectan los tiempos de entrega.

Elaborado por: La Autora, 2026.

Ubicación propuesta

Después de analizar los resultados del estudio de mercado, la accesibilidad del sector y las características del entorno urbano se propone ubicar el minimarket en Urdesa Central, dentro del área comprendida entre la avenida Víctor Emilio Estrada y las calles Cedros y Dátiles. Esta zona presenta una combinación equilibrada de uso residencial y comercial, así como una adecuada conectividad vehicular y peatonal. Además, se encuentra próxima a establecimientos de servicios, centros médicos, restaurantes y otros negocios que generan tránsito constante de potenciales consumidores, favoreciendo la visibilidad y accesibilidad del proyecto. La ubicación propuesta se encuentra dentro de uno de los sectores con mayor dinamismo comercial de Urdesa, manteniendo al mismo tiempo cercanía con la población residente que constituye el mercado objetivo del negocio.

El local seleccionado debe tener entre 60 y 80 m² de área útil, distribuidos en una sola planta o planta baja, con frente mínimo de 6 metros lineales para garantizar visibilidad. Debe contar con conexiones a agua potable, alcantarillado, energía eléctrica e internet de fibra óptica, servicios que en Urdesa están garantizados por la infraestructura urbana consolidada. Asimismo, es fundamental verificar con el Municipio que el predio elegido tenga uso de suelo comercial compatible con un minimarket (actividad de abastecimiento minorista), para evitar sanciones o la imposibilidad de obtener la Licencia de Funcionamiento.

De esta manera, la localización propuesta asegura la cercanía al cliente objetivo, una adecuada exposición del negocio y el cumplimiento de los requisitos legales, condiciones indispensables para la sostenibilidad económica del modelo de negocio planteado.

Tamaño del Proyecto

El tamaño del proyecto define la capacidad operativa del minimarket para atender la demanda estimada, considerando tanto el volumen de clientes como el nivel de ventas que se pueden gestionar en función de los recursos disponibles (espacio físico, equipamiento, personal y horarios). Para su determinación se han tenido en cuenta tres variables principales: la demanda proyectada (sección 4.1.3), la afluencia esperada de clientes y la capacidad de atención por hora del establecimiento.

- **Afluencia diaria estimada de clientes**

Para la estimación de la afluencia diaria se consideró el área de influencia directa del proyecto, correspondiente a un radio aproximado de 800 metros alrededor de la ubicación propuesta, donde se estima una población cercana a 3.000 habitantes. Al aplicar el porcentaje de compradores frecuentes identificado en la encuesta, se obtiene una base potencial aproximada de 2.170 consumidores con hábitos recurrentes de compra.

Considerando el nivel de competencia existente en Urdesa Central y una participación de mercado conservadora durante la etapa inicial de operación, se estima que el minimarket podría captar entre 60 y 90 transacciones diarias durante los primeros meses de funcionamiento. A medida que el negocio consolide su posicionamiento, fortalezca los servicios complementarios e implemente estrategias de fidelización, la afluencia podría incrementarse gradualmente hasta alcanzar entre 100 y 130 transacciones diarias.

Esta proyección resulta coherente con la capacidad operativa prevista para un minimarket de aproximadamente 80 m² equipado con una caja principal y una caja auxiliar para horas de mayor demanda. En establecimientos de características similares, la capacidad de atención permite procesar entre 8 y 12 transacciones por hora en períodos de flujo normal y entre 15 y 18 transacciones por hora durante los horarios de mayor afluencia.

- **Capacidad de atención por caja y por hora**

Con el fin de dimensionar el número de cajas necesarias y la dotación de personal, se ha calculado la capacidad operativa del minimarket:

Tabla 27

Cálculo de capacidad de atención por caja y hora en el minimarket propuesto

Concepto	Valor
Horario de atención	07:00 – 22:00 (15 horas diarias)
Transacciones diarias estimadas (año 1)	50 – 60 (valor medio: 55)
Transacciones por hora promedio	82 / 15 = 5,5 transacciones/hora
Tiempo promedio por transacción (incluye pago y atención)	3 – 4 minutos
Capacidad máxima por caja (en hora pico)	15 transacciones/hora
Número de cajas necesarias (simultáneas en pico)	1 caja principal + 1 caja auxiliar ocasional

Elaborado por: La Autora, 2026.

Dado que las transacciones por hora promedio son bajas (5,5), una sola caja es suficiente durante la mayor parte del día. No obstante, en horas pico (07:30 – 09:00, 12:00 – 14:00 y 18:00 – 20:00) se recomienda contar con una segunda caja portátil o habilitar al repositor para atender en esos momentos puntuales, evitando colas.

- **Relación entre tamaño del local y capacidad de atención**

La superficie del local influye directamente en la capacidad de almacenamiento, la variedad de productos y la comodidad de circulación de los clientes. Para el minimarket propuesto se considera un área útil aproximada de 80 m² distribuida de la siguiente manera:

  - Área de ventas (góndolas): 48 m²
  - Neveras verticales: 6 m²
  - Congelador horizontal: 4 m²
  - Caja y atención al cliente: 4 m²
  - Bodega y almacenamiento: 10 m²
  - Oficina administrativa: 4 m²
  - Circulación interna: 4 m²

La distribución propuesta permite exhibir entre 800 y 1.000 referencias aproximadamente, cubriendo las principales categorías de productos de consumo frecuente, entre ellas víveres, lácteos, bebidas, snacks, productos de limpieza, aseo personal y productos en promoción. El área de ventas ha sido diseñada para albergar cuatro góndolas centrales, equipos de refrigeración y espacios de circulación adecuados para garantizar comodidad al cliente y eficiencia operativa.

- **Capacidad de almacenamiento y rotación de inventario**

La gestión de inventarios debe ajustarse a la frecuencia de compra diaria de los clientes. La rotación esperada es alta para productos de primera necesidad (leche, pan, huevos, bebidas), con una reposición diaria o cada dos días. Para productos no perecederos, la rotación puede ser semanal o quincenal. Con 10 m² de almacén y estanterías metálicas, se puede mantener un stock de seguridad equivalente a 3-5 días de venta, lo que minimiza el capital de trabajo inmovilizado.

- **Capacidad de atención del servicio a domicilio (delivery)**

De acuerdo con la P12, el 35% de los consumidores prefiere pedidos por WhatsApp y un 24% utiliza aplicaciones externas. En total, alrededor del 57%

estaría dispuesto a usar delivery en alguna modalidad. Para dimensionar el servicio:

- **Pedidos diarios estimados (año 1):** entre 15 y 25 pedidos (aproximadamente el 20-25% de las transacciones totales, asumiendo que no todos los clientes usan delivery todos los días).
- **Radio de cobertura:** 1,5 km a la redonda (cubre la mayor parte de Urdesa Central y parte de Urdesa Norte).
- **Tiempo por entrega:** 15-20 minutos (incluye preparación del pedido y desplazamiento).
- **Capacidad de un repartidor:** 3-4 entregas por hora. Con un solo repartidor (moto) se pueden atender hasta 25-30 pedidos diarios, cubriendo la demanda inicial.

Si el volumen crece, se puede tercerizar parte de los envíos a plataformas (Rappi, PedidosYa) o contratar un segundo repartidor en horarios pico.

- **Capacidad de atención del corresponsal bancario**

La incorporación de servicios financieros complementarios constituye un elemento diferenciador para el proyecto. De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado, el 42,6% de los encuestados manifestó interés en disponer de servicios de pago de servicios básicos y recargas, mientras que el 30,9% señaló como atractivo la disponibilidad de un corresponsal bancario. Estos resultados evidencian una demanda significativa por servicios transaccionales que complementen la oferta tradicional de productos de consumo frecuente.

La implementación del corresponsal bancario permitirá generar flujo adicional de usuarios al establecimiento, creando oportunidades de venta cruzada y fortaleciendo la propuesta de valor del minimarket. La capacidad de atención dependerá del terminal proporcionado por la entidad financiera; sin embargo, este tipo de operaciones suele requerir entre uno y dos minutos por transacción, pudiendo ser atendidas por el mismo cajero sin afectar significativamente el flujo normal de atención al cliente.

- **Determinación final del tamaño**

Considerando los resultados obtenidos en el estudio de mercado, la capacidad operativa prevista para el establecimiento y los requerimientos físicos necesarios para la prestación de los servicios propuestos, el tamaño del proyecto se define como pequeño. Esta dimensión resulta adecuada para atender la

demanda estimada, optimizar el uso de los recursos disponibles y garantizar un funcionamiento eficiente durante la etapa inicial de operación. Con base en ello, se establecen las siguientes métricas operativas:

Tabla 28

Determinación final del tamaño y capacidad operativa del proyecto

Indicador	Magnitud
Superficie total del local	80 m²
Número de cajas	1 principal + 1 auxiliar ocasional
Capacidad de atención (clientes/día)	60 – 130 transacciones
Capacidad de atención (pedidos delivery/día)	15 – 30 pedidos
Personal operativo	3 personas (cajero, repositor, delivery) + 1 extra ocasional
Inventario promedio (valor)	$15.000 – $20.000
Rotación de inventario estimada (veces/año)	12 – 15 veces (alta rotación)

Elaborado por: La Autora, 2026.

Este tamaño es suficiente para generar los ingresos que se proyectarán en el estudio financiero y, al mismo tiempo, no exige una inversión desmesurada ni una estructura de costos fijos muy elevada, lo que reduce el riesgo y facilita la adaptación a cambios en la demanda.

Ingeniería del Proyecto

La ingeniería del proyecto describe el funcionamiento interno del minimarket, desde la recepción de mercadería hasta la entrega final al cliente, tanto en el canal físico como en el digital. También incluye la disposición física de los elementos en el local, con el objetivo de optimizar los flujos de clientes, reducir tiempos de atención y maximizar el espacio de ventas.

- **Procesos operativos**

El minimarket opera bajo dos grandes procesos: el proceso de venta presencial y el proceso de venta por delivery (pedidos por WhatsApp). Adicionalmente, existe el proceso de reposición y control de inventarios, que es transversal a ambos. A continuación, se describen cada uno de ellos (Apéndice 8).

En caso de que el cliente solicite servicio de corresponsal bancario (retiro, depósito o pago de servicios), el proceso se realiza en la misma caja o en un

terminal específico, con una duración adicional de 1-2 minutos. Para la zona *Grab & Go*, el cliente toma el producto preparado (sánduche, empanada, café) y lo paga junto con el resto de su compra.

El tiempo total desde que el cliente envía el pedido hasta que recibe los productos se estima entre 20 y 40 minutos, dependiendo de la cantidad de artículos solicitados, la distancia de entrega y las condiciones de tránsito. Para pedidos realizados dentro del área de cobertura inmediata del negocio, los tiempos de entrega pueden reducirse a aproximadamente 20 o 25 minutos (Apéndice 9).

Este proceso contribuye al control eficiente del inventario, facilita la reposición oportuna de productos de alta rotación y reduce el riesgo de pérdidas asociadas al vencimiento o deterioro de la mercadería. Asimismo, favorece la disponibilidad permanente de productos para los clientes y fortalece la eficiencia operativa del establecimiento (Apéndice 10).

Diagrama de flujo de venta/compra (presencial y delivery)

A continuación, en el Apéndice 11 se presenta una representación simplificada del flujo de venta en ambos canales, utilizando símbolos estándar de diagramación de procesos. Ambos diagramas reflejan la simplicidad operativa buscada: minimizar tiempos de espera y ofrecer una experiencia ágil tanto en tienda como en el canal digital.

Distribución de planta (Layout del minimarket)

La distribución de planta se ha diseñado para un local de 80 m² distribuidos en una sola planta, con una geometría rectangular de aproximadamente 8,5 m de frente por 8,2 m de fondo (Apéndice 12). El objetivo es facilitar el flujo de clientes, maximizar la exposición de productos y garantizar la seguridad tanto de los compradores como de los empleados. A continuación, se describe la disposición por zonas, desde la entrada hacia el fondo del local.

Zona de entrada y recibidor

- Puerta principal de acceso (doble hoja, una de entrada y otra de salida) en el centro de la fachada, de al menos 1,8 m de ancho para permitir el paso de personas con bolsas de compra o coches de bebé.
- Tapete antideslizante y cesta de compras a la derecha de la entrada.

- Exhibidor de promociones (productos de alta rotación en oferta) a la izquierda, para capturar la atención inmediata del cliente.

***Área* de ventas (góndolas y refrigeradores)**

Esta zona ocupa la mayor parte del local (unos 50 m²) y está organizada en un recorrido en forma de 'U' invertida, que guía al cliente desde la entrada hasta la caja sin generar cruces innecesarios.

- **Góndolas principales** (6 unidades de 1,80 m de alto por 1,20 m de ancho) dispuestas en dos filas paralelas al fondo, dejando un pasillo central de 1,5 m de ancho.
    - **Primera fila** (cerca de la pared izquierda): productos no perecederos (víveres, enlatados, pastas, salsas).
    - **Segunda fila** (pared derecha): productos de limpieza, aseo personal y mascotas.
- **Refrigeradores verticales** (2 unidades de 2,10 m de alto) colocados en la pared del fondo, a la izquierda y derecha, para lácteos, embutidos, bebidas frías y productos frescos.
- **Refrigeradores horizontales (congeladores)** (1 unidad de 1,80 m de largo) cerca de la caja, para helados, vegetales congelados y hielo.
- **Estantería de productos próximos a vencer** (góndola pequeña de 1,0 m de ancho) ubicada estratégicamente antes de llegar a la caja, con letrero llamativo de "30-50% descuento".

Zona de servicios de valor agregado

- **Corresponsal bancario** (punto de retiro de efectivo y pagos): ubicado en una esquina separada del flujo principal de compras, junto a la caja, con un mostrador pequeño y una silla para el cliente. Se coloca una mampara divisoria para dar privacidad y seguridad.
- **Zona *Grab & Go***: un refrigerador exhibidor de comida lista (sánduches, wraps, empanadas, ensaladas) y una máquina de café dispensador, junto a un pequeño mostrador de 1,0 m con servilletas y cubiertos desechables. Esta zona se sitúa cerca de la entrada, para que los clientes que buscan una compra rápida no tengan que recorrer todo el local.

Área de caja y salida

- Módulo de caja (de 1,5 m de largo) ubicado a la derecha de la salida, con visibilidad hacia toda el área de ventas. Dispone de un monitor POS, lector de código de barras, impresora de tickets y terminal para pagos con tarjeta.
- Espacio para empaque junto al cajero, con un pequeño mostrador donde los clientes pueden colocar sus bolsas mientras pagan.
- Salida adyacente a la caja, con una puerta de salida que evita el cruce con la entrada.

Almacén y zona de recepción

- Almacén de 10 m² ubicado en la parte trasera del local, con acceso desde el área de ventas mediante una puerta con llave. Contiene estanterías metálicas para productos no perecederos de reposición, así como material de empaque (fundas biodegradables, cajas, etiquetas) y productos de limpieza.
- Zona de recepción frente a la puerta trasera (por donde se recibe la mercadería de los proveedores), con un espacio de 2 m² para revisar facturas y clasificar los productos antes de llevarlos a las góndolas.

Servicios higiénicos y oficina

- **Servicios higiénicos** (1 unidad para clientes y empleados) de 2 m², ubicado a la izquierda del almacén, con lavamanos, inodoro y papelera.
- **Oficina pequeña** (2 m²) junto al almacén, con un escritorio, silla, computadora (para gestión de inventarios y reportes) y archivador. Desde allí se supervisan las cámaras de seguridad (al menos 4 cámaras distribuidas en el local).

Criterios de seguridad y accesibilidad

- Extintor de polvo químico seco (tipo ABC) de 10 libras, ubicado junto a la caja y visible.
- Señalización de emergencia y ruta de evacuación en caso de siniestro.
- Iluminación LED en todo el local, con una intensidad mínima de 300 lux en las góndolas y 500 lux en la caja y zona de servicios.
- Suelo antideslizante en toda el área de ventas, y una rampa pequeña en la entrada para sillas de ruedas.

- Sistema de ventilación (aire acondicionado o extractores) para mantener una temperatura agradable, especialmente en la zona de refrigeradores y la caja.

Esta distribución de planta ha sido diseñada siguiendo principios de merchandising visual y de optimización de flujos en comercio minorista, con el fin de maximizar la exposición de los productos de alta rotación, facilitar la experiencia de compra rápida y asegurar un entorno seguro tanto para clientes como para empleados.

Requerimientos de Inversión

La inversión inicial necesaria para poner en marcha el minimarket B2C en Urdesa comprende tres grandes grupos: los activos fijos (bienes tangibles de larga duración), los activos diferidos (gastos preoperativos y de constitución) y el capital de trabajo (recursos para operar durante los primeros meses hasta que el negocio genere flujo de caja positivo). A continuación, se detalla cada componente con valores estimados en dólares estadounidenses.

- **Activos Fijos**

Los activos fijos comprenden los bienes tangibles de larga duración indispensables para la operación del minimarket. Las cotizaciones se fundamentaron en referencias de proveedores locales, y distribuidores especializados en equipamiento comercial, complementadas con la experiencia de negocios similares en Guayaquil (Apéndice 13).

La inversión en activos fijos del Minimarket Zaz!, por un total de $31.900, se concentra en infraestructura y equipos de frío con las adecuaciones del local ($8.000,00) y las neveras ($6.900,00), complementándose con mobiliario, tecnología, sistemas de seguridad, una moto delivery y equipos *Grab & Go* para garantizar la operatividad y una óptima experiencia comercial con una vida útil estimada entre 5 y 10 años (Apéndice 14)..

- **Activos Diferidos**

Los activos diferidos corresponden a los gastos preoperativos y de formalización del negocio, que se realizan antes de la apertura y se amortizan durante los primeros años de operación. Los principales ítems, basados en tasas y requisitos municipales de Guayaquil, son:

La inversión en activos diferidos del Minimarket Zaz!, por un total de $11.650,00, se destina a gastos preoperativos esenciales con una vida de amortización de 5 años, generando una cuota anual de $2.330,00 que abarca la constitución legal, permisos, diseño de marca, capacitación y un fondo para imprevistos (Apéndice 15).

Tabla 29

Activos Diferidos

Concepto	Valor (USD)	Vida amortización	Amortización anual
Constitución y asesoría legal	$600,00	5	$120,00
Permisos y patentes iniciales	$950,00	5	$190,00
Diseño de marca, rotulación y lanzamiento	$1.200,00	5	$240,00
Capacitación y pruebas preoperativas	$400,00	5	$80,00
Imprevistos preoperativos	$500,00	5	$100,00
Adecuación y pintura del local	$8.000,00	5	$1.600,00
Total activos diferidos	**$11.650,00**		**$2.330,00**

Elaborado por: La Autora, 2026.

- **Capital de Trabajo**

El capital de trabajo es el dinero necesario para cubrir los costos operativos durante los primeros meses, así como para mantener un inventario suficiente y afrontar eventuales déficits de caja hasta que el negocio genere ingresos recurrentes. Para el presente proyecto se ha adoptado un enfoque conservador, considerando las necesidades reales de un minimarket de proximidad en Urdesa.

A partir de los costos fijos y variables estimados, se presenta un detalle mensual de los principales egresos operativos:

Tabla 30

Capital de Trabajo

Concepto	Valor (USD)
Inventario inicial de mercadería	51.442,06
Caja operativa inicial	5.000,00
Arriendo anticipado (2 meses)	1.400,00
Servicios básicos iniciales	500,00
Nómina primer mes	2.557,94
Fondo para reposición inicial	15.000,00
Reserva de contingencia	10.000,00
Capital de maniobra operativo	3.550,00
Total Capital de Trabajo	**89.450,00**

Elaborado por: La Autora, 2026.

El capital de trabajo del Minimarket Zaz!, que asciende a un total de $89.450,00, se sustenta en el inventario inicial de mercadería ($51.442,06) y en un fondo de reposición de $15.000,00 destinado a asegurar el abastecimiento constante de productos de alta rotación. Esta estructura financiera se complementa con una reserva de contingencia de $10.000,00 para mitigar riesgos comerciales imprevistos y garantizar la estabilidad operativa desde el inicio de las actividades.

Asimismo, el capital comprende rubros operativos indispensables como la caja inicial de $5.000,00, el arriendo anticipado de 2 meses por $1.400,00, la nómina del primer mes valorada en $2.557,94 y los servicios básicos iniciales por $500,00. Finalmente, se integra un capital de maniobra operativo de $3.550,00 para completar los requerimientos de liquidez y permitir una marcha comercial fluida y sin contratiempos.

Resumen de la inversión inicial total

La inversión inicial del Minimarket Zaz!, asciende a $125.000.

Tabla 31

Inversión inicial total

Rubro	Valor (USD)
Activos fijos	$23.900,00
Activos diferidos	$11.650,00
Capital de trabajo	$89.450,00
Inversión inicial total	**$125.000,00**

Elaborado por: La Autora, 2026.

Este monto se encuentra distribuido de manera estratégica entre los requerimientos tangibles e intangibles necesarios para la puesta en marcha del negocio. El componente de mayor peso corresponde al capital de trabajo con $89.450,00, el cual garantiza la liquidez, el inventario inicial y la cobertura operativa. A esto se suman los activos fijos por $23.900,00 para infraestructura, equipos y tecnología, y los activos diferidos por $11.650,00 destinados a los gastos pre-operativos, legales y de lanzamiento.

- **Estructura de Capital**

La estructura de capital del minimarket Zaz!, está conformada por un esquema de financiamiento mixto al 50%, combinando los recursos aportados por el inversionista con el apalancamiento bancario.

Tabla 32

Estructura de Capital

Descripción	Monto	%
Préstamo Bancario	$62.500,00	50,00%
Capital propio	$62.500,00	50,00%
Inversión Inicial a Financiar	**$125.000,00**	**100,00%**

Elaborado por: La Autora, 2026.

De la inversión inicial total de $125.000,00, el 50% corresponde al capital propio por $62.500,00, el cual se registra como el desembolso inicial directo en el flujo de caja financiero. El restante 50% se financia mediante un crédito bancario por un monto de $62.500,00 a 5 años con una tasa de interés del 10,19% anual, permitiendo optimizar la liquidez y respaldar la puesta en marcha del proyecto comercial.

- **Amortización del Préstamo Bancario**

Se gestionó un préstamo proyectado de $62.500,00, bajo un supuesto referencial basado en la tasa de interés activa para del Banco del Austro (10,19% anual) a un plazo de 5 años, estructurado mediante cuotas fijas de $16.567,45 derivadas de la proyección financiera del modelo.

Tabla 33

Amortización del Préstamo Bancario

Año	Saldo inicial	Interés	Amortización	Cuota	Saldo final
0					$62.500,00
1	$62.500,00	$6.368,75	$10.198,70	$16.567,45	$52.301,30
2	$52.301,30	$5.329,50	$11.237,94	$16.567,45	$41.063,36
3	$41.063,36	$4.184,36	$12.383,09	$16.567,45	$28.680,27
4	$28.680,27	$2.922,52	$13.644,93	$16.567,45	$15.035,34
5	$15.035,34	$1.532,10	$15.035,34	$16.567,45	-

Elaborado por: La Autora, 2026.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional define los roles, responsabilidades y relaciones jerárquicas necesarias para operar el minimarket de manera eficiente. Dado el tamaño del proyecto (pequeño negocio), la estructura es plana y funcional, con pocos niveles jerárquicos y una clara división de tareas. El personal se ajusta a la capacidad de atención estimada (90-130 clientes diarios) y a los dos canales de venta (presencial y delivery).

- **Organigrama**

El organigrama propuesto responde a una estructura lineal-funcional, donde el propietario / administrador general supervisa directamente a todo el personal operativo. No se contemplan jefaturas intermedias para evitar costos fijos innecesarios. A continuación, se presenta el diagrama jerárquico:

Figura 12

Estructura organizacional del minimarket B2C



Nota. Elaboración propia con base en los requerimientos operativos del proyecto y la capacidad de atención estimada de 90-130 transacciones diarias, 2026

Elaborado por: La Autora, 2026.

En caso de que el propietario también cumpla funciones operativas (por ejemplo, cajero o repositor), el organigrama se ajusta, pero mantiene la misma estructura básica. Para los primeros meses, se recomienda que el propietario esté presente la mayor parte del tiempo en el local, supervisando y formando al equipo.

- **Roles y responsabilidades**

Propietario / Administrador General

- **Perfil:** Persona con conocimientos básicos de gestión comercial, finanzas y atención al cliente. Puede ser el mismo emprendedor que impulsa el proyecto.
- **Funciones principales:**
  - Definir estrategias de marketing, precios y promociones.
  - Gestionar la compra a proveedores y controlar inventarios.

- Supervisar el cumplimiento de los procesos operativos y la calidad del servicio.
- Llevar la contabilidad básica, gestionar el flujo de caja y pagar obligaciones tributarias (IVA, Impuesto a la Renta, aportes al IESS).
- Atender quejas o reclamos de clientes y gestionar las relaciones con el Municipio, proveedores y aliados (banco, plataformas de delivery).
- Capacitar al personal en atención, manejo de herramientas digitales y protocolos de seguridad.

Cajero / Atención al cliente

- **Cantidad:** 1 persona (tiempo completo). Puede apoyar el propietario en horas pico.
- **Perfil:** Persona con habilidades de comunicación, manejo básico de computadora y honestidad. Experiencia en caja o atención al público es deseable.
- **Funciones principales:**
  - Registrar las ventas en el sistema POS, cobrar y dar el vuelto correspondiente.
  - Atender el canal de WhatsApp Business: recibir pedidos, confirmar disponibilidad y coordinar entregas con el repartidor.
  - Realizar el servicio de corresponsal bancario (pagos y retiros) si se ha contratado con una entidad financiera.
  - Empaquetar los productos en fundas biodegradables y entregar tickets.
  - Mantener orden y limpieza en el área de caja y zona de empaque.
  - Al final del día, cuadrar el efectivo y los pagos electrónicos, y reportar las ventas al administrador.

Repositor / Ayudante

- **Cantidad:** 1 persona (tiempo completo). Puede compartir funciones con el cajero en horarios de baja afluencia.
- **Perfil:** Persona con capacidad física para mover cargas (hasta 20 kg), orden y puntualidad. Conocimiento básico de fechas de vencimiento y rotación de productos.
- **Funciones principales:**

- Recibir la mercadería de proveedores, verificar facturas y almacenar los productos en el área de almacén.
- Reponer góndolas y refrigeradores diariamente (en las mañanas y cuando sea necesario).
- Verificar fechas de vencimiento, retirar productos próximos a vencer y colocarlos en la sección de descuentos.
- Ayudar en la preparación de pedidos para delivery (seleccionar y empaquetar los productos).
- Mantener la limpieza y orden general del local (barrer, limpiar góndolas, sacar la basura).
- Apoyar en la caja cuando hay mucha afluencia o el cajero está ocupado.

Repartidor / Delivery

- **Cantidad:** 1 persona (medio tiempo o tiempo completo según la demanda). Puede ser contratado directamente o a través de plataformas (Rappi, PedidosYa). Para los primeros meses se recomienda un repartidor propio en medio tiempo (4-6 horas diarias) para atender los pedidos de WhatsApp.
- **Perfil:** Persona con licencia de conducir tipo C (para moto) o B, con moto propia o proporcionada por el negocio.
- **Funciones principales:**
  - Recoger los pedidos preparados en el local y entregarlos en las direcciones indicadas dentro del radio de cobertura (1,5 km).
  - Cobrar contra entrega si el cliente no ha pagado por transferencia (debe coordinar con el cajero).
  - Mantener la moto en buen estado (si es propia, el negocio puede pagar combustible y mantenimiento).
  - Cumplir con los tiempos de entrega y tratar al cliente con cortesía.
- **Sueldos y cargas sociales**

Los valores se calculan en base al Salario Básico Unificado (SBU) 2026 en Ecuador: USD 482 mensuales, más los beneficios de ley (décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, aporte patronal al IESS). Se considera una jornada de 8 horas diarias (tiempo completo) y 40 horas semanales. Para el repartidor medio tiempo, se paga proporcional.

Tabla 34

Cálculo de sueldos, cargas sociales y costos laborales mensuales

Cargo	#	Factor jornada	Sueldo mensual total	Beneficios de Ley	Costo mensual total
Cajero / atención al cliente	1	1,0	482,00	154,16	636,16
Repositor / ayudante	1	1,0	482,00	154,16	636,16
Repartidor delivery medio tiempo	1	0,5	241,00	77,08	318,08
Administrador / propietario	1	1,0	750,00	217,54	967,54
Total nómina mensual	**4**		**1.955,00**	**602,94**	**2.557,94**

Elaborado por: La Autora, 2026.

El costo mensual total de nómina (cuatro empleados) asciende a $2.557,94 (incluyendo beneficios e IESS).

Políticas de contratación y capacitación

- **Tipo de contratación:** Se iniciará con contratos a tiempo fijo (3 meses) a prueba, según el Código del Trabajo ecuatoriano, para evaluar desempeño. Luego se podrá extender a contrato indefinido. Todos los empleados deben estar afiliados al IESS desde el primer día.
- **Capacitación inicial:** Antes de la apertura, se realizará una jornada de 2 días (4 horas diarias) donde se enseñe:
  - Manejo del sistema POS y registro de ventas.
  - Atención al cliente presencial y por WhatsApp (protocolos de respuesta).
  - Procedimientos de seguridad y prevención de pérdidas (cámaras, conteo de caja).
  - Manejo de productos próximos a vencer y programa de reciclaje.
- **Capacitación continua:** Cada dos meses, se destinará 1 hora semanal para repasar promociones, ajustar procesos y atender dudas.

Horarios de trabajo

Para cubrir el horario de atención de 07:00 a 22:00 (15 horas diarias), se requiere distribuir al personal en dos turnos o con jornadas partidas. Una propuesta eficiente sin aumentar la nómina es:

Tabla 35

Distribución de horarios de trabajo del personal operativo

Horario	Cajero	Repositor	Repartidor
07:00 – 12:00	Cajero A (mañana)	Repositor A (mañana)	(sin turno, bajo demanda)
12:00 – 15:00	Propietario / apoyo	Propietario / apoyo	Medio tiempo (12-16h)
15:00 – 20:00	Cajero A (tarde)	Repositor A (tarde)	(sin turno)
20:00 – 22:00	Propietario / apoyo	Propietario / apoyo	(entrega última hora)

Elaborado por: La Autora, 2026.

Si el propietario no puede cubrir los horarios de relevo, se deberá contratar un segundo cajero a medio tiempo, lo que incrementaría los costos laborales.

Viabilidad Financiera del Modelo de Negocio Propuesto

Supuestos base para la proyección

Los siguientes supuestos se derivan del estudio de mercado, del estudio técnico y de información del sector minorista ecuatoriano, los cuales sustentan las proyecciones del Estado de Resultados y del flujo de caja.

Tabla 36

Supuestos base para la proyección financiera a cinco años

Concepto	Valor / Supuesto	Fuente / Justificación
Ticket promedio por compra	$20	Basado en escenario conservador
Transacciones diarias (año 1)	50	Ajuste derivado de la evaluación financiera
Días de operación al año	360	Práctica común del sector
Ventas anuales año 1	$360.000	20 × 50 × 360
Crecimiento anual de ventas	5%	Escenario conservador
Margen bruto	25%	Estándar sectorial
Costos fijos mensuales	$3.800	Resultado del presupuesto operativo
Costos fijos anuales	$45.600	$3.800 × 12
Inversión inicial total	$125.000	Evaluación financiera
Financiamiento	50% deuda / 50% capital propio	Modelo adopta

Elaborado por: La Autora, 2026.

Proyección de costos y gastos complementarios

El análisis financiero del Minimarket Zaz!, contempla el cálculo sistemático de la recuperación de la inversión a lo largo de un horizonte de cinco años,

incorporando además de los costos variables y fijos de depreciación y la amortización, las cuales no representan salidas de efectivo pero afectan el cálculo de impuestos.

En este sentido, el Apéndice 9 detalla la depreciación anual de los activos fijos $3.455,00 bajo el método de línea recta, mientras que el Apéndice 10 presenta la amortización de los activos diferidos por un valor de $2.330,00 anuales distribuidos uniformemente en el quinquenio; finalmente, el Apéndice 16 consolida ambos rubros en el total de depreciación y amortización (D&A), arrojando un cargo constante de $5.785,00 para cada uno de los cinco años de proyección operativa.

Proyección de Ingresos

Para la proyección financiera se adoptó un enfoque conservador en la estimación del ticket promedio. Si bien los resultados de la encuesta (P7) indican que el 57% de los consumidores gasta entre $21 y $50 por visita, se estableció un ticket promedio proyectado de $20 para el primer año.

Esta decisión metodológica permite incorporar un margen de seguridad ante posibles variaciones en el comportamiento de compra durante la fase de maduración del negocio, garantizando que los indicadores de viabilidad (VAN, TIR) sean robustos frente a escenarios de menor demanda. Por lo tanto, en el Apéndice 17 se detalla las ventas proyectadas y los otros ingresos (tarifa de delivery, membresía y corresponsal bancario) para los próximos cinco años.

Proyección de Egresos

Por el lado de los egresos, se consideran tres categorías principales: costo de mercadería (equivalente al 75% de las ventas, dado un margen bruto del 25%), costos variables adicionales (3% de las ventas, para cubrir fundas, comisiones por pago digital, combustible, etc.) y los costos fijos anuales. Estos costos fijos parten de $45.600,00 (que corresponden a $3.800 mensuales) y se incrementan un 2% anual por efecto de la inflación operativa conservadora, tal como se lo puede ver en el Apéndice 18.

Estado de Resultados

En esta sección, se exponen las proyecciones de ingresos y gastos que se podrán generar en la operación del local Minimarket Zaz! A su vez, se detalla la utilidad antes de participación de trabajadores, utilidad antes de impuestos y utilidad neta.

En el Apéndice 19 se puede observar la proyección del Estado de Resultados para los cinco años correspondientes, con la finalidad de determinar si la idea de negocio es rentable durante el período. Para el primer año, se obtiene una utilidad neta de $25.534,69 siendo aceptable al ser un nuevo proyecto lanzado al mercado.

Flujo de Caja Económico y Financiero

El flujo de caja permite medir la liquidez que genera el proyecto en cada período. Se distingue entre el flujo de caja económico (antes de considerar el pago de la deuda y los impuestos) y el flujo de caja financiero (que incorpora el efecto del financiamiento y los impuestos). El horizonte de evaluación es de cinco años, acorde con la vida útil esperada de los activos.

- **Flujo de caja económico neto**

El flujo de caja económico se obtiene restando a los ingresos totales operativos los costos variables y fijos, y luego deduciendo la depreciación y amortización para calcular la utilidad antes de impuestos (UAI). A la UAI se le aplica el impuesto del 25%, y posteriormente se suman de nuevo la depreciación y amortización para obtener el flujo económico neto, dado que estos últimos no implican una salida efectiva de caja (Apéndice 20)

- **Financiamiento**

La inversión inicial total asciende a $125.000**.** Se asume que el 50% de este monto será financiado mediante un préstamo bancario a cinco años, con una tasa de interés anual del 10,19%, y el 50% restante será aportado por el inversionista. Por lo tanto, el préstamo es de $62.500 y el aporte propio de $62.500.

Tabla 37.

Financiamiento

Concepto	Valor
Inversión total	$ 125.000,00
% deuda	0,50
Monto deuda	$ 62.500,00
Monto aporte propio	$ 62.500,00
Tasa interés anual	10,19%
Plazo	5
Cuota anual	**$ 16.567,45**

Elaborado por: La Autora, 2026.

La cuota anual del préstamo, calculada con el método francés, es de aproximadamente $16.567.45. Esta cuota se resta al flujo de caja económico neto

para obtener el flujo de caja financiero neto (el efectivo realmente disponible para el inversionista después de atender la deuda). A continuación, se presenta el detalle del flujo financiero, incluyendo el desembolso inicial del inversionista en el año 0.

Tabla 38.

Financiamiento

Año	Saldo inicial	Interés	Amortización capital	Cuota	Saldo final
0					$62.500,00
1	$62.500,00	$6.368,75	$10.198,70	$16.567,45	$52.301,30
2	$52.301,30	$5.329,50	$11.237,94	$16.567,45	$41.063,36
3	$41.063,36	$4.184,36	$12.383,09	$16.567,45	$28.680,27
4	$28.680,27	$2.922,52	$13.644,93	$16.567,45	$15.035,34
5	$15.035,34	$1.532,10	$15.035,34	$16.567,45	-

Elaborado por: La Autora, 2026.

- **Flujo de caja financiero**

En el Apéndice 21 se puede observar la estructura del flujo financiero neto, evidenciando un desembolso inicial de -$62.500,00 en el año 0 y flujos positivos crecientes desde los $21.120,99 en el primer año, lo que permite evaluar la viabilidad y liquidez del proyecto bajo las condiciones de financiamiento establecidas.

Además, en el Apéndice 21, se presenta el flujo de caja esperado del proyecto, el cual detalla la evolución financiera a lo largo del horizonte de evaluación de cinco años. Este esquema integra los ingresos operativos, los costos y gasto total, el EBITDA, la utilidad neta y el flujo de caja económico neto, incorporando asimismo la inversión inicial realizada en el año 0 por un monto de $62.500,00, junto con el financiamiento y la amortización de la deuda.

Tasa de Descuento

La Tasa de descuento empleada para la evaluación financiera del proyecto y su comparación con la TIR (Tasa Interna de Retorno) es del 12%, constituida como la Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento mixta.

Tabla 39

Cálculo del TMAR

Descripción	Monto	w	T	w*T
Préstamo Bancario	62.500,00	50,00%	10,19%	5,10%
Capital propio	62.500,00	50,00%	13,80%	6,90%
Inversión Inicial a Financiar	**125.000,00**	**100,00%**		**12,00%**

Elaborado por: La Autora, 2026.

Para su cálculo, se ponderó el costo de la deuda, fijado en 10.19% con un peso del 50%, y el costo del capital propio, establecido en 13,80% con una participación del 50%, reflejando la estructura de financiamiento entre el préstamo bancario y los recursos propios para establecer la tasa de corte exigida por los inversionistas.

4.3.3 Indicadores de Viabilidad

Una vez construidos los flujos de caja financieros, se procedió a calcular los principales criterios de decisión que permiten evaluar si el proyecto resulta atractivo para el inversionista. Los indicadores utilizados fueron el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el periodo de recuperación de la inversión (payback) y el punto de equilibrio. Para todos los cálculos se empleó una tasa de descuento del 12%, que representa el costo de oportunidad del capital. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 40

Indicadores de viabilidad financiera del proyecto minimarket B2C en Urdesa

Indicador	Valor
Tasa de descuento	12%
VAN Financiero (USD)	$36.204,12
TIR Financiera	31,24%
Payback (años)	2,61
Payback (meses)	30,79
Punto equilibrio (USD/año)	$207.272,73
Punto equilibrio (USD/mes)	$17.272,80
Ticket promedio (USD)	$20,00
Unidades/mes equilibrio	864

Fuente: Elaboración propia con base en flujos proyectados.

Elaborado por: La Autora, 2026

El Valor Actual Neto (VAN) obtenido fue de $36.204,12, resultado que evidencia que el proyecto genera valor económico por encima de la inversión realizada. Esto significa que, al descontar los flujos futuros a una tasa del 12%, la propuesta no solo recupera el capital invertido, sino que también produce un beneficio adicional para el inversionista, confirmando la conveniencia financiera de ejecutar el proyecto.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanzó el 31,24%, porcentaje que supera ampliamente la tasa mínima aceptable de rendimiento utilizada en la evaluación (12%). Este resultado demuestra que el proyecto posee una rentabilidad superior

al costo de oportunidad del capital, evidenciando una adecuada capacidad para generar beneficios económicos durante su horizonte de evaluación.

Periodo de Recuperación de la Inversión (Payback)

El período de recuperación de la inversión se estimó en 2,61 años, equivalentes a 30.79 meses. Este indicador refleja que el capital aportado por el inversionista puede recuperarse en un plazo relativamente corto dentro de la vida útil proyectada del negocio, reduciendo el riesgo financiero asociado a la inversión.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se calculó en $207.272,73 anuales, equivalentes a $17.272,80 mensuales. Considerando un ticket promedio de $20, el negocio requiere aproximadamente 864 transacciones mensuales para cubrir la totalidad de sus costos operativos. Dado que las ventas proyectadas superan este nivel mínimo de operación, el proyecto dispone de un margen de seguridad favorable para sostener su rentabilidad.

4.3.4 Análisis de Sensibilidad

Para evaluar la robustez del proyecto ante posibles variaciones en las ventas, se realizó un análisis de sensibilidad considerando tres escenarios, pesimista con una reducción del 10%, base y optimista con un incremento del 10%, mediante la modificación del ticket promedio y el número de transacciones diarias. Los resultados obtenidos sobre el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación de la inversión se presentan en la Tabla 27.

Tabla 41

Análisis de sensibilidad del proyecto

Escenario	Factor	Transacciones día	VAN financiero	TIR financiera	PRI aproximado
Pesimista	90%	45	$11.204,50	18,24%	3,38
Base	100%	50	$36.204,12	31,24%	2,61
Optimista	110%	55	$61.203,75	43,41%	2,12

Elaborado por: La Autora, 2026.

Escenario pesimista. Bajo una reducción del 10% en las ventas proyectadas, el proyecto alcanzaría un VAN de $11.204,50, una TIR de 18,24% y un período de recuperación de 3,38 años. A pesar de la disminución de los ingresos, los indicadores financieros continúan siendo favorables, debido a que el VAN permanece positivo y la TIR sigue siendo superior a la tasa de descuento del 12%,

evidenciando la capacidad del proyecto para soportar condiciones menos favorables del mercado.

Escenario base. Corresponde a las condiciones consideradas en la evaluación financiera del proyecto. Bajo este escenario, el minimarket genera un VAN de $36.204,12, una TIR de 31,24% y un período de recuperación de 2,61 años, resultados que confirman la viabilidad económica de la propuesta y justifican su implementación.

Escenario optimista. Ante un incremento del 10% en las ventas, el proyecto alcanzaría un VAN de $61.203,75, una TIR de 43,41% y un período de recuperación de 2,12 años. Estos resultados reflejan un crecimiento significativo de la rentabilidad y demuestran el potencial de expansión del negocio cuando la demanda supera las proyecciones iniciales.

En términos generales, los resultados del análisis de sensibilidad evidencian que el proyecto mantiene indicadores financieros positivos en los tres escenarios evaluados. Incluso bajo condiciones desfavorables, el VAN permanece positivo y la TIR se mantiene por encima de la tasa mínima requerida, lo que demuestra una adecuada capacidad de resistencia frente a cambios moderados en el comportamiento del mercado. Por consiguiente, se concluye que el minimarket propuesto presenta una estructura financiera sólida y un nivel de riesgo aceptable para el inversionista (Apéndice 23).

5. DISCUSIÓN

Al comparar los resultados de la presente investigación con los antecedentes, se observa una clara concordancia metodológica y empírica. Por un lado, Ruiz (2022) coincide al destacar importancia de estructurar un diagnóstico riguroso del mercado mediante la aplicación de investigaciones cuantitativas y descriptivas en entornos urbanos, lo cual permite comprender la viabilidad de los establecimientos comerciales y las variables determinantes del consumo.

Por otro lado, Quiñonez (2023) respalda los hallazgos de este estudio al señalar la necesidad de emplear herramientas de planificación estratégica y una segmentación precisa para definir la propuesta de valor y evaluar la aceptación del modelo frente a las necesidades del cliente. De esta manera, ambos antecedentes coinciden en validar la importancia de analizar las preferencias y hábitos de compra para asegurar la viabilidad comercial del proyecto.

El diseño técnico del minimarket establece una infraestructura operativa y logística orientada a satisfacer las necesidades del consumidor y optimizar la gestión de los recursos físicos y tecnológicos. En este sentido, los resultados coinciden con lo manifestado por Azañero et al. (2023), al destacar la importancia de un control riguroso de inventarios y una correcta administración de los procesos operativos para reducir las mermas y garantizar la eficiencia del servicio.

Asimismo, la integración de canales y herramientas tecnológicas en la distribución del espacio se alinea con las conclusiones de Castro et al. (2023), quienes señalan que la innovación mediante la tecnología cumple un rol clave para potenciar la competitividad de los negocios minoristas. De este modo, la estructuración de la capacidad instalada y de los flujos de atención proporciona las condiciones necesarias para operar eficientemente y respaldar la viabilidad integral de la propuesta en el sector de Urdesa.

La evaluación financiera realizada al modelo de negocio refleja condiciones favorables de rentabilidad y sostenibilidad económica. Estos resultados coinciden con lo planteado por Castro et al. (2023) y Quiñonez (2023), cuyos estudios también validaron la viabilidad comercial mediante indicadores financieros positivos. Asimismo, la estructuración de los flujos financieros se alinea con lo señalado por Mera et al. (2025), al demostrar que una planificación cuidadosa garantiza la estabilidad económica y la sostenibilidad del proyecto.

Por otra parte, el punto de equilibrio y el análisis de sensibilidad ante una caída en las ventas confirman que el negocio conserva un margen de seguridad adecuado frente a escenarios adversos. Este comportamiento concuerda con lo indicado por Días (2024) sobre la capacidad de resistencia que debe poseer un modelo de negocio. En definitiva, los resultados validan la rentabilidad de la propuesta y su solidez para operar exitosamente en el mercado.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

El estudio de mercado en Urdesa presenta una demanda potencial con preferencia por precios competitivos, cercanía, pagos digitales y servicios complementarios, abriendo paso a estrategias de fidelización como membresías de ahorro para fortalecer el posicionamiento del minimarket.

Asimismo, el estudio técnico valida la operación del minimarket en un local de 80 m² con distribución funcional para área de ventas, refrigeración, congelación, caja, bodega, oficina y circulación interna, adoptando una proyección conservadora de 50 transacciones diarias durante el primer año que, junto a los requerimientos de activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo sustentan una inversión inicial de USD 125.000.

Por su parte, la evaluación financiera confirma la viabilidad del modelo de negocio con una inversión inicial de USD 125.000, financiada en partes iguales por capital propio y préstamo bancario, obteniendo un VAN financiero de USD 36.204,12, una TIR de 31,24%, una relación beneficio/costo de 1,57 y un período de recuperación de 2,61 años, respaldado además por un punto de equilibrio cash anual de USD 207.272,73 que asegura la cobertura de los costos operativos.

Finalmente, la investigación demuestra coherencia interna entre los componentes metodológicos, técnicos y financieros; no obstante, sus resultados se ven limitados por un diseño transversal, una proyección sujeta a variables externas y un enfoque geográfico exclusivo en el sector de Urdesa. A pesar de estas restricciones, la consistencia general de los datos y el análisis de sensibilidad respaldan la solidez y viabilidad sostenible del modelo de negocio propuesto.

6.2 Recomendaciones

Con base en los resultados del estudio de mercado, se recomienda que la implementación del minimarket priorice el uso de herramientas digitales de atención al cliente, incorporando desde el inicio medios de pago electrónicos, pedidos mediante WhatsApp y programas de fidelización que permitan fortalecer la relación con los consumidores y aumentar la frecuencia de compra.

Además, se recomienda mantener una gestión operativa orientada a la mejora continua de los procesos de atención, abastecimiento e inventarios, con el fin de garantizar niveles adecuados de servicio y responder oportunamente a las exigencias del mercado local. La actualización periódica de los procedimientos también permitirá adaptarse a posibles cambios en las preferencias de los consumidores.

También se recomienda realizar un seguimiento permanente de los indicadores financieros del negocio, especialmente de las ventas, el flujo de caja, el ticket promedio y el punto de equilibrio, con la finalidad de detectar oportunamente desviaciones respecto a las proyecciones realizadas y adoptar medidas correctivas que contribuyan a preservar la rentabilidad del proyecto.

En definitiva, se recomienda desarrollar futuras investigaciones que analicen la aplicación de modelos de negocio B2C en otros sectores de Guayaquil, incorporando variables relacionadas con la transformación digital, el comportamiento del consumidor y la sostenibilidad empresarial, con el propósito de ampliar el conocimiento existente sobre el comercio minorista de proximidad y validar la posibilidad de replicar la propuesta en diferentes contextos. Asimismo, a nivel operativo y financiero, se aconseja monitorear estrechamente el margen bruto, la rotación de inventario, el capital de trabajo y el punto de equilibrio real durante los primeros seis meses de operación para garantizar la estabilidad económica del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Achig, E. M., Palazzotti, L. A., Hermosa, G. G., Izurieta, G. R., y Herrera, A. W. (2025). Análisis de preferencias del consumidor y plan de negocios para Antojitos San Salvo en Quito, Ecuador. *Revista científica conectividad, 6*(1), 249-255. https://doi.org/https://doi.org/10.37431/conectividad.v6i1.237

Aguilera, X. C., y Haro, J. L. (2025). Impacto de la educación financiera en la gestión y sostenibilidad de las microfinanzas en Ecuador. Tesla Revista Científica, 5(1). https://doi.org/https://doi.org/10.55204/trc.v5i1.e472

Aguirre, R. E., y Solís, J. B. (2024). Contabilidad de costos en la era de la producción sostenible: estrategia empresarial en el Ecuador. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 10*(2). https://doi.org/2542-3029

Alcivar, J. V. (2023). Impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en la Rentabilidad de las Empresas en Ecuador: Un Análisis Integral. *Revista ASCE Magazine, 2*(2). https://doi.org/https://doi.org/10.70577/ASCE/1.11/2023

Alvarado, P. R., Plua, C. R., Hernández, E. N., Albán, J. A., y Vizhñay, M. F. (2024). El Rol Crítico de la Educación Financiera en la Sostenibilidad de los Emprendimientos en Ecuador. *Revista científica, 4*(4), 138-156. https://doi.org/10.60112/erc.v4.i3.253

Álvarez, J. F., y Otavalo, P. S. (2026). Percepción del consumidor en el mercado minorista en el sector de Cuenca. *Universidad del Azuay*. https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/16757

Andrade, F., Machado, O. A., y González, M. (2025). Decisión de compra digital en plataformas de negocios en Ecuador. *Revista Internacional de Estudios en Ciencias Administrativas, 11*(2). https://doi.org/3073-1291

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación.* Episteme. https://doi.org/980-07-8529-9

Astudillo, K. K., y Vidal, P. (2025). Análisis de la evolución de las estrategias de marketing digital en las tiendas de productos naturales, en Portoviejo Manabí, Ecuador de marzo 2020 a marzo 2023. *593 Digital Publisher CEIT, 10*(3), 1385-1395. https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2025.3.3272

Ávila, L. M., y Fray, D. M. (2025). Análisis de la viabilidad financiera para crear una empresa de cervezaartesanal en mercados emergentesCaso Riobamba-Ecuador. *Imaginario Social, 8*(3). https://doi.org/2737-6362

Ávila, M. A., Trujillo, S. X., Obando, A., y Ortiz, Y. (2024). Diseño de una Propuesta para la Implementación de Canales de Distribución y Última Milla en la Plaza de Mercado de Facatativá Mediante el Desarrollo de un E-Commerce. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8*(1). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10078

Azañero, R. D., Álvarez, M. F., Delgado, J. A., y Guerrero, L. G. (2023). *Plan de negocios para determinar la viabilidad de tienda en línea de descuentos (hard discount) de abarrotes y productos de limpieza y aseo, con cobertura en Lima Metropolitana*. [Tesis de Maestría, Universidad ESAN]: https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e481a414-4a28-40f0-9b4f-ce1109c25b15/content

BCE. (2025). *Informe de evolución de la economía ecuatoriana en 2024 y perspectivas 2025.* https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2024pers2025.pdf

Becerra, E., y Ojeda, R. (2023). Perspectiva de reactivación económica post COVID en el sector comercial del Ecuador. *Artículo de Investigación Científica y Tecnológica, 7*(1), 118-136. https://doi.org/https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v7i1.2461

Bocken, N., Short, S. W., Rana, P., y Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of*

Cleaner Production, 65(1), 42-56. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039

Booms, B. H., y Bitner, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In: Marketing of Services. *American Marketing Association*, 47-51. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2530717

Bruckberger, G., Fuchs, C., Schreier, M., y Van Osselaer, S. M. (2023). La conexión con la realidad en el comercio minorista: Cómo mejorar la experiencia del cliente, la percepción de la marca y la fidelización del cliente a través de la sensación de conexión con la realidad. *Revista de Comercio Minorista, 99*(4), 594-604. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.11.004

Camisón, C., y Villar, A. (2010). Análisis del papel mediador de las capacidades de innovación tecnológica en la relación entre la forma organizativa flexible y el desempeño organizativo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(45), 115-143. https://doi.org/1138-5758

Campoverde, A. S., y Lázaro, S. P. (2024). *Diseño de estrategias de fidelización del cliente para FERCAMPOSA S.A.* [Tesis de Pregrado, Universidad Católica Santiago de Guayaquil]. http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/23464/1/UCSG-C476-23018.pdf

Castro, Ilusion Margarita, C., Luis Alberto, P., Lisbeth Sofia, V., y John, R. (2023). *Plan de negocio para determinar la viabilidad económica-financiera de un marketplace de venta de productos en liquidación de bodegas, farmacias y minimarkets en lima metropolitana:* [Tesis de Maestría, Universidad ESAN]: https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/a833e32a-76a1-4c86-8f7b-111f396a205c/content

Cedillo, A. B., León, I., y Muñoz, M. (2024). ¿Cómo influye el incremento de precios en supermercados sobre el comportamiento de compra del consumidor? - *Mundo Recursivo: Revista Cientifica, 7*(2), 1-24. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9916216

CNE. (1 de julio de 2026). *Consejo Nacional Electoral*. https://www.cne.gob.ec/

Código de Comercio. (29 de mayo de 2019). *Registro Oficial Suplemento 497 de 29-may.-2019.* https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo_de_Comercio.pdf

Constitución de la República del Ecuador. (20 de octubre de 2008). *Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008.* Ultima modificación: 25-ene.-2021: https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Cuadrado, C. F., Pozo, A. O., y Pérez, I. A. (2025). Influencia del marketing emocional en el comportamiento del consumidor para incrementar las ventas de los pequeños emprendedores. *Revista Científica Multidisciplinaria InvestiGo, 6*(17), 85-98. https://doi.org/https://doi.org/10.56519/kgfgkd62

Dias, G. C. (2024). Gestión financiera estratégica: desafíos y oportunidades en la toma de decisiones comerciales. *Contribuciones Economía, 22*(2). https://doi.org/10.23900/ce.v22i2.561

Elkington, J. (1997). *The Triple Bottom Line. Environmental Management: Readings and Cases.* https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf

Encalada, V. R. (2022). Una propuesta de modelo con base en NIIF pymes para el mejoramiento de la gestión económica y financiera en pequeñas empresas guayaquileñas. *Revista Finanzas y Política Económica, 14*(1), 49-74. https://doi.org/https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v14.n1.2022.3

Eneque, Jessica del Pilar, G., Estali Rebeca, H., Malena, V., y Andreé, M. (2021). *PUCP.* Desarrollo de modelo de negocio B2C para DISMARCINCO S.R.L.: https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/96321618-cc0a-4a8e-842c-c8031320a440/content

Espinoza, M. Y., Cruzati, M. F., Romero, M. A., Hidalgo, M. d., y Meneses, W. R. (2025). El merchandising como herramienta estratégica en ventas y rentabilización del espacio físico en tiendas barriales. *Revista Innovación Empresarial, 5*(1), 37-43. https://doi.org/https://doi.org/10.37711/rcie.2025.5.1.670

Freire, A. E., Almache, A. P., y Bonisoli, L. (2023). Analizando el Consumo Orgánico en Ecuador con Teorías de Comportamiento Planificado y Activación de Normas. *593 Editorial Digital CEIT, 8*(4), 174-188. https://doi.org/http://doi.org/10.33386/593dp.2023.4.1782

Garcia, R. V., Merchán, V. A., y Pazmiño, W. E. (2022). La conducta del consumidor en la era digital y su incidencia en la búsqueda de información. *RECIAMUC, 6*(1), 379-388. https://doi.org/https://doi.org/10.26820/reciamuc/6.(1).enero.2022.379-388

Gavilanes, M. M. (2024). Las estrategias de marketing para el crecimiento de las fintech en el Ecuador. *Revista ASCE Magazine, 3*(2), 22-35. https://doi.org/https://doi.org/10.70577/ASCE/22.35/2024

Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (2012). *Principlos de administración financiera.* México: Pearson Educación. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Principios_de_administracion_financiera_12Ed_Gitman.pdf

Grewal, D., Motyka, S., y Levy, M. (2018). La evolución y el futuro del comercio minorista y la formación en este sector. *Journal of Marketing Education, 40*(1), 85-93. https://doi.org/0.1177/0273475318755838

Grönroos, C. (2007). *Gestión y marketing de servicios: la gestión de clientes en la competencia de servicios.* Editorial: John Wiley & Sons Ltd. https://www.researchgate.net/publication/215915803_Service_Management_and_Marketing_-_Customer_Management_in_Service_Competition

Guanotasig, M. S. (2025). Proyecto para la creación de un minimarket ubicado en el barrio la Vicentina Baja en la parroquia Itchimbia al centro norte de Quito. *Universidad Central del Ecuador*.

https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a6cbd676-3e7f-4a08-bde0-6e95c7d812ac/content

Guerrero, G. (2003). Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización. *Redalyc*(21), 37-45. https://doi.org/0121-5051

Hart, S. L., y Milstein, M. B. (2003). Creating Sustainable Value. Academy of Management Perspectives. *Scientific Research, 17*(1), 56-67. https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194

Hax, A., y Majluf, N. (2014). Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados. *Estudios Gerenciales, 30*(130), 1-10.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2015). *Metodología de la investigación* (Vol. 1). McGraw-Hill. https://books.google.com.ec/books/about/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n.html?id=oLbjoQEACAAJ&redir_esc=y

INEC. (22 de octubre de 2026). *Eduador en cifras*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., y Regner, P. (2017). *Exploring Strategy Online.* Pearson. https://doi.org/978-1-292-19149-2

Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Marketing Management.* Pearson Education. https://doi.org/9780133856460

León, D. A., Suárez, C. J., y Mogollón, C. A. (2023). *Soluciones con enfoque sostenible para disminuir los desperdicios de alimentos por parte de los consumidores en Bogotá.* [Tesis de Maestría, Universidad ESAN]:https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/b8748506-c6cb-4aa9-ac70-27a5ca571ef1/content

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (2000). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (Ley N° 2000-21).* Lexis. https://www.dpe.gob.ec/wp-

content/dpetransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganicadelConsumidor.pdf

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Decreto No.1061. Registro Oficial Suplemento 648 de 27 de febrero de 2012.* Lexis Ecuador. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_Reglamento_ley_org%C3%A1nica_econom%C3%ADa_popular_solidaria.pdf

Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (2020). *Suplemento del Registro Oficial No. 151 , 28 de Febrero 2020.* Lexis.

Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. (2011). *Registro Oficial Suplemento 555 de 13-oct.-2011.* Lexis. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-04/Ley-Organica-de-Regulacion-y-Control-del-Poder-de-Mercado.pdf

Llerena, G. Y., y Rosales, F. O. (2025). Análisis de los Indicadores Financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento I De Ecuador Usando HJ-Biplot y Clúster Jerárquico. *Revista Economía y Política , 1*(42), 1-19. https://doi.org/10.25097/rep.n42.2025.05

López, C. F., Erazo, J. C., Narváez, C. I., y Moreno, V. P. (2020). Gestión financiera basada en la creación de valor para el sector microempresarial de servicios. *Redalyc, 5*(10). https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.701

LORTI. (2015). *Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI). Registro Oficial Suplemento 463 de 17 de Noviembre de 2004.*

M.I. Municipalidad de Guayaquil . (3 de agosto de 2026). *M.I. Municipalidad de Guayaquil por Guayaquil Independiente*. https://guayaquil.gob.ec/

M.I. Municipalidad de Guayaquil. (21 de marzo de 2026). *Urdesa construye su futuro con participación ciudadana y planificación urbana sostenible*. https://guayaquil.gob.ec/urdesa-construye-futuro-participacion-ciudadana-planificacion-urbana-sostenible/

Marín, C. R., González, J. L., Carvajal, M., y Valero, J. M. (2023). La propuesta de valor como elemento clave para innovar en el modelo de negocio del periodismo deportivo: comparativa de estudios de caso en España. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 1*(38), 41-62. https://doi.org/10.17163/uni.n38.2023.02

Mera, M. J., Cedeño, M. G., y Guillen, M. M. (2025). Viabilidad para Implementar una Planta de Elaboración de Alimento Balanceado a Base de Maíz. *Reincasol, 4*(8), 508-520. https://doi.org/https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(8)508-520

Montiel, D. E. (2026). *Propuesta de un modelo de negocio tipo "Customer Loyalty" para la creación de un autocine en el Cantón Guayaquil.* [Tesis de Grado, Universidad Agraria del Ecuador]. https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/MONTIEL%20PINARGOTE%20DIEGO%20EDSON.pdf

Mora, A. C., y Chimbo, P. (2023). Desafíos del sector comercio en Ecuador para el desarrollo sostenible. *Ciencias Económicas y Empresariales, 8*(8), 1-14. https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5985/html

Moreira, J., Barcia, C., Loor, D., y Morante, J. L. (2021). La tecnología y su influencia en el comportamiento de consumo por grupos etarios en Ecuador. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales, 10*(4), 77-99. https://doi.org/2254-7630

Murillo, V. G., Loor, A. O., Vergara, M. A., Noroña, F. X., y Rivera, M. J. (2025). Acceso a Financiamiento y Desarrollo Empresarial para Emprendedores Sociales en Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9*(1), 3243-3257. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16081

Naciones Unidas. (12 de julio de 2026). *17 objetivos para transformar nuestro mundo*. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/

Naranjo, R. A. (2025). A*nálisis de factibilidad para la implementación de un "Minimarket Express" en la ciudad de Ambato, Ecuador.* [Tesis de Grado,

Universidad Técnica de Ambato]. https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e2c7ab31-cf15-4b3c-8546-02ca02d9be1d/content

Navarrete, S. L., Gonzales, I. F., y Zambrano, M. I. (2024). Rentabilidad de modelos de negocios de las empresas públicas en Manabí. Caso Manabí Vial E.P. Sinergia,15(1),7-20.https://doi.org/https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v15i

Niño, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación: Diseño y ejecución.* Ediciones de la U. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Nino-Rojas-Victor-Miguel_Metodologia-de-la-Investigacion_Diseno-y-ejecucion_2011.pdf

NTE INEN 1334-1. (2014). *Rotulado de productos alimenticios para consumo humano, parte 1.- Requisitos.* INEN. https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/NTE-INEN-1334-1-Rotulado-de-Productos-Alimenticios-para-consumo-Humano-parte-1.pdf

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. *Barcelona: Deusto*.

Palomino, Christian Andre, D., Gerardo Alexander, R., Juan Ramon, C., y Carlos, J. (12 de Septiembre de 2024). *Universidad ESAN.* Plan de negocio para evaluar la viabilidad económica financiera de la creación de una nueva unidad de negocio de la empresa RINTI S.A. para desarrollar un canal E-Commerce para el sector B2C: https://repositorio.esan.edu.pe/bitstreams/a504a3bf-df9c-42ef-a0d3-6aafc4f90972/download

Pérez, N. A., Salavarria, J. O., y Tite, J. M. (2025). Incentivos verdes y sostenibilidad de mercados en Ecuador: política fiscal ambiental en 2025. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay.*, *6*(4), 132. https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4255

Porter, M. (1996). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review América Latina, 74*(6), 61-78.

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *HBR executive, 86*(1), 78-93.

Quiñonez, A. G. (2023). Desarrollo de un Modelo de Negocio Sostenible para QuinuaCrust Empanadas: Innovación en Alimentación Saludable Basada en Ingredientes Andinos. *Revista:Pulso Científico, 1*(1), 36-45. https://doi.org/https://doi.org/10.70577/rps.v1i1.4

Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*(23), 12-25. https://doi.org/1698-5117

Rivera, J. E. (2025). Integración de modelos de negocios digitales en la gestión de empresas en la zona Occidental de El Salvador. *Revista Integración, 1*(13), 71-79. https://doi.org/https://doi.org/10.5377/ri.v1i13.21526

Rojas, R. (2010). *El proceso de la investigación científica.* Miembro de la Cámara Nac,onal de la Industria Editorial. https://raulrojassoriano.com/cuallitlanezi/wp-content/themes/raulrojassoriano/assets/libros/proceso-investigacion-cientifica-5-7-27-03-2014.pdf

Roman, C. A., y Ormaza, J. E. (2022). Estudio de viabilidad comercial, técnica y económica en la línea de cosméticos, Ecuador. *Artículo de Investigación Científica y Tecnológica, 6*(4), 29-51. https://doi.org/https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v6i4.2292

Ross, S. A., Westerfield, R., y Jaffe, J. F. (2010). *Finanzas corporativas* (Vol. 42). The McGraw-Hill Companies, Inc. https://doi.org/https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/libro-finanzasross.pdf

Ruiz, A. P. (16 de Mayo de 2022). *Universidad ESAN.* Plan de negocio para la implementación de un minimarket para venta presencial y digital en la

ciudad de Piura: https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d2d35b2d-9ff3-4c95-a1f7-8b39ddc11d9c/content

Salas, M. I., Ábrego, D., y Mendoza, J. (2021). Intención, actitud y uso real del e-commerce. *Redalyc, 50*(127), 153-173.

Silva, R. A. (2025). *Análisis de viabilidad para la expansión del negocio de detalles florales y regalos personalizados: "Details by Iskra".* [Tesis de Maestría, Uleam Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/8737/1/ULEAM-II-063.pdf

Soto, N., y Falconi, M. (2023). Análisis financiero desde la praxis de las pymes con miras a la sostenibilidad del sector. Caso de estudio: pymes de Ecuador del sector alimenticio del cantón de Latacunga período 2016-2021. *Revista FACES, 5*(2), 121-137.

Teece, D. (2010). Modelos de Negocio, Estrategia Empresarial e Innovación. *Elsevier, 43*(2), 172-194. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

Usaqui, C. G. (2021). *Plan de negocios de un supermercado online, B2C, para los distritos de San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo y Santiago de Surco.* [Tesis de Maestría, UMCH] https://repositorio.umch.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/92942170-7466-4dcf-a410-7a87425b12eb/content

Van Horne, J. C., y Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera.* Pearson Educación. https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/fundamentos-de-administracion-financiera-13-van-horne.pdf

Vargas, J. C., Álvarez, G. R., Palma, R. P., y Torres, R. A. (2025). Análisis de sostenibilidad y resiliencia económica en pequeños agricultores de

Quevedo, Los Ríos, Ecuador. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS, 7*(3), 100-106. https://doi.org/2806-5794

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix-A tool for situational analysis. *Elsevier, 15*(2), 54-66. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0

Wirtz, D., y Lovelock, C. (2016). *Services Marketing : People, Technology, Strategy.* British Library Cataloguing-in-Publication Data. https://books.google.com.ec/books?id=dKJIDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Zuluaga, P., Vargas, D., y Valencia, J. A. (2019). El comercio electrónico Business to Consumer y su adopción en el consumidor de la ciudad de Manizales - Colombia. *Redalyc, 1*(10), 10-24.

ANEXOS

Anexo 1.

Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Medición	Técnica de Tratamiento	Resultados Esperados
Valor Actual Neto (VAN)	Indicador financiero que mide el valor presente de los flujos de caja futuros generados por el minimarket, descontados al costo de capital, permitiendo determinar si el proyecto crea o destruye valor económico.	Cuantitativa	Análisis de flujos de caja descontados.	VAN positivo que evidencie la conveniencia financiera.
Tasa Interna de Retorno (TIR)	Tasa de rentabilidad que iguala el valor presente de los flujos de caja con la inversión inicial, reflejando la rentabilidad esperada del proyecto.	Cuantitativa	Cálculo de tasa de rentabilidad financiera.	TIR superior al costo de capital que confirme rentabilidad.
Periodo de Recuperación (Payback)	Tiempo requerido para recuperar la inversión inicial a partir de los flujos de caja generados por la operación del minimarket.	Cuantitativa	Cronología de recuperación de flujos.	Periodo corto que reduzca el riesgo financiero.
Punto de Equilibrio	Nivel mínimo de ventas necesario para cubrir los costos fijos y variables del negocio, a partir del cual se generan utilidades.	Cuantitativa	Análisis de costos fijos y variables frente al margen de contribución.	Umbral de ventas alcanzable que garantice la cobertura operativa y el inicio de generación de utilidades.

Elaborado por: La Autora, 2026.

Anexo 2.

Población de Guayaquil

Parroquia	Zona Electoral	Población Censo
	Los Esteros - Jacobo Bucaram	48.156
	La Guangala	33.257
	Fertisa	41.077
	Huancavilca - Las Malvinas	29.638
	Isla Trinitaria	88.695
	La Pradera	20.708
Ximena	Floresta	47.200
	Guasmo Central Norte	54.249
	Guasmo Sur	61.635
	Guayas Y Quil	89.476
	Los Almendros - Saiba	14.686
	Ximena	17.477
	Febres Cordero	15.158
	Abel Gilbert	27.422
	Barrio Puerto Lisa	5.644
	Batallón Del Suburbio	18.350
	Cdla. El Cisne	46.397
	Coop. 23 De Abril	34.824
	Cuartel Cuatro	21.860
	Dios Patria Y Libertad	24.475
Febres Cordero	Estero Salado	36.026
	Hospital Sta Marianita De Jesus	20.748
	La Colmena	19.474
	Puerto Lisa	35.828
	Teodoro Wolf	22.813
	Virgen De Fátima	15.375
Total Población		**890.648**
	Pascuales	72.504
	Bastión Popular	53.632
	El Paraíso De La Flor - El Fortín	89.925
	Flor De Bastión	160.685
Pascuales	Las Orquídeas - Mucho Lote	81.128
	Metrópolis	7.058
	Los Vergeles	29.309
	Montebello	16.259
	El Cóndor	27.984
	Juan Montalvo	33.087
	Colinas De La Florida	23.498
	Lomas Florida	19.628
	La Prosperina	70.279
	Nueva Prosperina	23.021
Tarqui	Quinto Guayas	22.755

	Samanes	22.228
	Kennedy	14.026
	Tarqui	16.686
	Urdenor	19.398
	Martha Roldós	27.318
Total Población		**830.408**
Urdaneta		22.680
Sucre		11.952
Bolívar (Sagrario)		6.758
Olmedo (San Alejo)		6.623
Rocafuerte		6.100
Nueve de Octubre		5.747
Roca		5.545
Carbo (Concepción)		4.909
	Letamendi	29.802
Letamendi	4 de Noviembre	22.878
	Virgen del Soto	42.705
García Moreno	García Moreno	30.306
	Guayaquil	19.722
Ayacucho		10.706
	Chungón	22.343
	Sabana Grande	1.349
	Consuelo	885
	Acuarela - Sauces	45.202
	Alborada Oeste	11.343
	Alborada Este	20.345
	Atarazana	25.754
	Guayacanes	18.305
	Sauce Oeste	26.170
	Alborada	19.106
Tarqui	Los Ceibos	23.843
	Mapasingue	63.994
	Bellavista Ferroviaria	11.650
	San Eduardo	10.341
	Vía A La Costa	23.278
	Urdesa	16.725
	Miraflores	3.036
Total Población		**570.102**
Total Población Guayaquil		**2.291.158**

Nota. Tomado de datos oficiales de Consejo Nacional Electoral (CNE, 2026).

Elaborado por: La Autora, 2026.

Anexo 3.

Encuesta

UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA
ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Tema:	Propuesta de modelo de negocio económicamente sostenible con enfoque B2C para un minimarket en Urdesa, Guayaquil.
Objetivo:	Recopilar información sobre hábitos de compra, preferencias, frecuencia de consumo, ticket promedio, canales de atención y nivel de aceptación de servicios complementarios para diseñar un modelo de negocio B2C financieramente viable.
Población objetivo:	Residentes, trabajadores, estudiantes o visitantes recurrentes del sector Urdesa, entre 18 y 65 años, que participen en decisiones de compra cotidiana.

Instrucciones: La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos. Marque con una X la opción que mejor represente su respuesta. La encuesta es anónima y no requiere datos personales de identificación.

I. Perfil del consumidor y relación con Urdesa

1. ¿Cuál es su rango de edad?

☐ 18 a 25 años

☐ 26 a 35 años

☐ 36 a 45 años

☐ 46 a 55 años

☐ 56 a 65 años

2. ¿Cuál es su relación principal con el sector de Urdesa?

☐ Residente

☐ Trabajador/empleado en el sector

☐ Estudiante

☐ Visitante recurrente

3. ¿Cuál es su rol respecto a las compras del hogar o consumo diario?

☐ Decide y realiza las compras personalmente

☐ Compra por encargo de otra persona

☐ Asigna presupuesto a otra persona para que realice las compras

☐ Decide y compra de forma compartida

II. Hábitos de consumo y logística de compra

4. ¿Con qué frecuencia realiza o encarga compras en minimarkets, tiendas de barrio o locales de conveniencia en Urdesa?

☐ Diariamente

☐ 2 a 3 veces por semana

☐ Una vez por semana

☐ Quincenalmente

☐ Casi nunca

5. ¿En qué horario realiza habitualmente este tipo de compras?

☐ Mañana: 07h00 a 11h00

☐ Medio dia: 11h00 a 14h00

☐ Tarde: 14h00 a 18h00

☐ Noche: 18h00 a 22h00

6. ¿Qué productos compra con mayor frecuencia en un minimarket? Marque máximo 3 opciones.

☐ Alimentos básicos

☐ Bebidas

☐ Snacks y confitería

☐ Productos de limpieza

☐ Productos de aseo personal

☐ Lácteos, pan o productos perecibles

☐ Comida lista para consumir

7. ¿Cuánto gasta aproximadamente en cada visita a un minimarket?

☐ Menos de $10

☐ $10 a $20

☐ $21 a $35

☐ $36 a $50

☐ Más de $50

8. ¿Cuánto gasta aproximadamente por semana en compras de minimarket o tiendas de conveniencia en Urdesa?

☐ Menos de $20

☐ $20 a $40

☐ $41 a $70

☐ Más de $70

III. Preferencias, competencia y servicios de valor agregado

9. Al elegir un minimarket, ¿cuál es el factor más importante para usted?

☐ Precios bajos

☐ Cercanía

☐ Variedad de productos

☐ Rapidez en la atención

☐ Seguridad del local

☐ Promociones

10. ¿Cómo califica la oferta actual de minimarkets en Urdesa?

☐ Excelente

☐ Buena

☐ Regular

☐ Deficiente

11. ¿Qué servicio adicional le motivaría a comprar con mayor frecuencia en un minimarket?

☐ Pago de servicios básicos y recargas

☐ Corresponsal bancario o retiro de efectivo

☐ Delivery a domicilio

☐ Zona de comida rápida o “*Grab & Go*”

☐ Recepción o retiro de paquetes

IV. Tecnología, sostenibilidad y aceptación del modelo B2C

12. Si no puede acudir al local, ¿qué canal preferiría para realizar pedidos?

☐ WhatsApp

☐ Aplicaciones externas como Rappi o PedidosYa

☐ Página web o aplicación propia

☐ Llamada telefónica

☐ No utilizaría pedidos a domicilio

13. ¿Qué importancia tiene para usted que el minimarket acepte pagos digitales?

☐ Muy importante

☐ Importante

☐ Poco importante

☐ Nada importante

14. ¿Compraría productos con descuento si están próximos a vencer, pero aún son seguros para el consumo?

☐ Sí, si el descuento es atractivo

☐ Tal vez, según el tipo de producto

☐ Solo productos no perecibles

☐ No compraría este tipo de productos

15. ¿Qué tan probable sería que compre en un nuevo minimarket en Urdesa si ofrece precios competitivos, variedad, pagos digitales y atención rápida?

☐ Muy probable

☐ Probable

☐ Poco probable

☐ Nada probable

¡Gracias por su colaboración!

Elaborado por: La Autora, 2026.

Anexo 4.

Guía de observación para el análisis de la oferta competitiva

---

UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Aplicada a establecimientos tipo minimarket

Tema:
Propuesta de modelo de negocio económicamente sostenible con enfoque B2C para un minimarket en Urdesa, Guayaquil

Tipo de instrumento:
Observación directa estructurada

Técnica:
Observación directa en campo

Instrumento:
Guía de observación con escala de Likert

Unidad de análisis:
Minimarkets ubicados en el sector Urdesa, ciudad de Guayaquil

Número de establecimientos observados:

Mínimo **5 establecimientos**

Objetivo de la observación
Analizar las prácticas comerciales, operativas y de servicio al cliente de los minimarkets del sector Urdesa, con el fin de identificar elementos clave que contribuyan a la sostenibilidad económica y al enfoque B2C del modelo de negocio propuesto.

Escala de valoración (Escala de Likert – Suma Importancia)

Valor	Interpretación
1	Nada importante
2	Poco importante
3	Moderadamente importante
4	Importante
5	Muy importante

Guía de Observación Directa

Dimensión 1: Contexto de Mercado y Comportamiento del Consumidor

Ítem	Indicador	1	2	3	4	5
1	Afluencia constante de clientes durante el día	☐	☐	☐	☐	☐
2	Predominio de compras pequeñas y frecuentes	☐	☐	☐	☐	☐
3	Presencia de compras realizadas por terceros (empleados, familiares)	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 2: Enfoque B2C y Experiencia del Cliente

Ítem	Indicador	1	2	3	4	5
4	Atención personalizada al cliente	☐	☐	☐	☐	☐
5	Claridad en precios y promociones visibles	☐	☐	☐	☐	☐
6	Rapidez en el proceso de compra	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 3: Sostenibilidad Económica y Rentabilidad

Ítem	Indicador	1	2	3	4	5
7	Variedad de productos de alta rotación	☐	☐	☐	☐	☐
8	Estrategias visibles de control de inventarios	☐	☐	☐	☐	☐
9	Uso de promociones para reducir productos de lenta rotación	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 4: Gestión de Desperdicios y Eficiencia Operativa

Ítem	Indicador	1	2	3	4	5
10	Aplicación de descuentos por proximidad de vencimiento	☐	☐	☐	☐	☐
11	Orden y limpieza del establecimiento	☐	☐	☐	☐	☐
12	Adecuada rotación y exhibición de productos	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 5: Servicios Complementarios y Valor Agregado

Ítem	Indicador	1	2	3	4	5
13	Presencia de servicios adicionales (pagos, corresponsales, recargas)	☐	☐	☐	☐	☐
14	Uso de pedidos por WhatsApp	☐	☐	☐	☐	☐
15	Servicio de delivery propio o tercerizado	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 6: Tendencias de Consumo y Sostenibilidad

Ítem	Indicador	1	2	3	4	5
16	Oferta de productos sostenibles o diferenciados	☐	☐	☐	☐	☐
17	Preferencia visible por marcas locales o artesanales	☐	☐	☐	☐	☐

Nota. Elaboración propia con base en la metodología de observación estructurada y la escala de Likert de suma de importancia, adaptada de Johnson et al. (2017).

Anexo 5.

Cronograma de actividades

Actividades	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
Revisión Bibliográfica	✓	✓								
Elaboración Capítulo I			✓							
Elaboración Capítulo II				✓						
Aplicación metodología (encuestas)					✓	✓				
Análisis de datos y diseño Canvas							✓			
Proyección financiera y cálculo de indicadores								✓		
Redacción de conclusiones y recomendaciones									✓	
Revisión final y presentación										✓

Elaborado por: La Autora, 2026.

APÉNDICES

Apéndice 1.

Características de los competidores identificados en Urdesa

Código	Nombre / Tipo	Ubicación	Formato	Horario de atención	Afluencia observada
C1	Competencia A	Av. Víctor Emilio Estrada 410, Urdesa Central	Supermercado de formato mediano	Horario ampliado (consultar local)	Alta
C2	Competencia B Urdesa	Miguel Aspiazu Carbo, Urdesa Central (cerca del Policentro)	Supermercado de formato pequeño	08:00 – 21:00 (L-D)	Alta
C3	Competencia C (cadena de conveniencia)	Urdesa Central	Tienda de conveniencia (24h)	Todos los días: 06:30 – 22:45	Alta
C4	Competencia D (cadena de conveniencia)	Urdesa Central y Norte (varias ubicaciones)	Tienda de conveniencia (24h)	24 horas, los 7 días de la semana	Alta
C5	Competencia E (La Vecindad, El Don Minimarket, Minimarket Alaska, etc.)	Diversas calles de Urdesa Central y Norte	Minimarket independiente	Variable (08:00 – 21:00 aprox.)	Media

Fuente: Registros municipales de patentes comerciales, datos netamente utilizados para fines académicos.

Elaborado por: La Autora, 2026

Apéndice 2.

Niveles de precios y estrategias competitivas

Tipo de competidor	Nivel de precios	Estrategia de precios
Competencia A	Medio-Alto	Ofrece productos especializados (kosher) y una amplia variedad, con precios que reflejan su posicionamiento de calidad y exclusividad.
Competencia B	Medio	Cadena consolidada con precios competitivos en productos de alta rotación. Ofrece promociones frecuentes a través de su programa de fidelización y catálogos semanales.
Competencia C	Medio-Bajo	Enfoque en precios accesibles y promociones para usuarios de apps de delivery. Ejemplo: hamburguesas desde $4,50 y sánduches desde $3,50.
Competencia D	Medio-Bajo	Estrategia de asequibilidad enfocada en ofrecer opciones accesibles al consumidor, con énfasis en compras de conveniencia de alta rotación.
Competencia E	Variable (generalmente medio)	Sin economías de escala, sus precios tienden a ser ligeramente superiores a los de las cadenas, aunque compensan con cercanía y atención personalizada.

Fuente: Observación directa de establecimientos comerciales, 2026

Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 3.

Servicios y canales digitales de la competencia

Competidor	Delivery	Pagos Digitales	App Propia	Corresponsal Bancario	Recargas / Pagos servicios
Competidor A	Sí (a través de app propia)	Sí	No	No	No
Competidor B	Sí (tercerizado)	Sí	No	No	No
Competidor C	Sí (plataformas de delivery disponibles en el mercado ecuatoriano)	Sí (apps)	No	No	No
Competidor D	Limitado (apps externas)	Sí (tarjetas, apps)	No	Sí (retiro de efectivo)	Sí
Competidor E	Variable (algunos sí, vía WhatsApp)	Variable (mayoría efectivo)	Algunos sí	No	Algunos sí

Fuente. Elaboración propia con base en observación directa y fuentes secundarias, 2026.

Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 4.

Matriz del Perfil Competitivo

Dimensión	Competencia A	Competencia B	Competencia C	Competencia D	Competencia E
Variedad de productos	Alta	Alta	Media	Media	Media-baja
Precios competitivos	Media	Media-alta	Alta	Alta	Media
Cercanía / Proximidad	Media	Media	Alta	Alta	Muy alta
Horario de atención	Ampliado	Estándar (08-21h)	Muy amplio (06:30-22:45)	24 horas	Estándar
Servicios digitales	Alta (app propia)	Media (app)	Alta (apps externas)	Media	Baja
Servicios financieros	No identificado	No	No	Sí (retiro de efectivo)	No
Fidelización	Programa propio	Programa propio	Promociones en apps	Promociones en tienda	Informal (trato personal)

Fuente: Elaboración propia con base en observación directa y fuentes secundarias, 2026.

Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 5.

Business Model Canvas – Minimarket B2C

<table>
<tr><th>Aliados Clave</th><th>Actividades Clave</th><th>Propuesta de Valor</th><th>Relación con el Cliente</th><th>Segmentos de Clientes</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Proveedores locales de víveres y productos de primera necesidad.

Distribuidores mayoristas e independientes.

Plataformas de delivery y entidades financieras (corresponsal bancario).

Gestores de residuos para programas de reciclaje.</td><td>Gestión de compras e inventarios con rotación diaria.

Atención rápida en punto de venta y canal de WhatsApp.

Operación de delivery y control estricto de mermas</td><td rowspan="3">Conveniencia, ahorro y servicios financieros integrados en Urdesa

Compras exprés y atención mediante Zaz!

Membresías de ahorro, corresponsal bancario y productos próximos a vencer con descuento.</td><td>Atención personalizada y ágil en tienda física.

Pedidos por WhatsApp Business con respuesta rápida

Programa de fidelización y descuentos acumulables</td><td rowspan="3">Primario: Residentes y amas de casa (46-55 años) que realizan compras diarias y buscan cercanía.

Secundario: Jóvenes y estudiantes (26-35 años) que priorizan canales digitales.

Terciario: Trabajadores del sector en horarios de almuerzo o por encargo.</td></tr>
<tr><td>Recursos Clave</td><td>Canales</td></tr>
<tr><td>Local comercial en Urdesa Central
(80 m^2).
Equipamiento completo (estanterías, refrigeradores, sistema POS).
Capital de trabajo y personal operativo capacitado.</td><td>Físico: Tienda física con horario extendido (07:00 – 22:00).
Digital: WhatsApp Business y redes sociales (Facebook, Instagram).
Externos: Aplicaciones de delivery asociadas.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Estructura de Costos</th><th colspan="2">Fuentes de Ingresos</th></tr>
<tr><td colspan="3">Costos fijos (alquiler, sueldos, servicios básicos, mantenimiento de software).
Costos variables (compra de mercadería, comisiones de delivery, empaques).

Inversión inicial (adecuación del local y equipamiento).</td><td colspan="2">Venta de productos al detal (alta rotación).

Suscripciones por membresías de ahorro.

Comisiones por corresponsal bancario y servicios de pago.
Recuperación de valor por venta de productos próximos a vencer y delivery.</td></tr>
</table>

Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 6.

Matriz FODA

Estrategias FO (Maximizar fortalezas y oportunidades)	**Estrategias DO (Superar debilidades aprovechando oportunidades)**
1. Lanzar la membresía de ahorro (F2, O2) para generar ingresos recurrentes y fidelizar desde el inicio.	1. Alianzas con distribuidores mayoristas y compras consolidadas con otros minimarkets para mejorar economía de escala (D1, O1).
2. Implementar corresponsal bancario (F1, O1) como servicio diferenciador que Competencia D ya ofrece, pero otros competidores no.	2. Capacitar al personal en atención por WhatsApp (D5, O3) para explotar el canal preferido por el 33,7% de consumidores.
3. Utilizar el programa de reciclaje con incentivos (F5, O4) como herramienta de marketing sostenible que atraiga a clientes conscientes.	3. Solicitar financiamiento a través de la Ley de Emprendimiento (D3, O5) para fortalecer el capital de trabajo.
Estrategias FA (Usar fortalezas para mitigar amenazas)	**Estrategias DA (Minimizar debilidades y evitar amenazas)**
1. Competir con precios bajos y promociones constantes (F1, A1, A5) para contrarrestar la guerra de precios de las cadenas.	1. Diferenciarse mediante servicios que las cadenas no ofrecen (corresponsal bancario, reciclaje) para reducir competencia directa por precio (D1, D2, A1).
2. Destacar la cercanía y atención personalizada (F4, A1) frente a competidores digitales como PedidosYa Market que no tienen trato directo.	2. Mantener una estructura de costos ajustada (alquiler moderado, personal polivalente) para soportar márgenes reducidos (D1, A3).
3. Usar el canal WhatsApp (F1, A2) como respuesta ágil al delivery de PedidosYa, ofreciendo un trato más humano y sin comisiones para el cliente.	3. Realizar un análisis de sensibilidad financiera que considere escenarios de inflación y caída de ventas (D3, A3, A5).

Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 7.

Ciudad de Guayaquil

Nº	Parroquia	Población	Superficie (Hectareas)
1	Tarqui	745.648	16.391,57
2	Pascuales	623.953	9.461,59
3	Ximena	556.520	4.129,71
4	Febres Cordero	346.775	1.389,71
5	Urdaneta	188.150	128,18
6	Roca	4.690	42,68
7	Carbo	3.062	62,07
8	Nueve de Octubre	4.812	62,95
9	Rocafuerte	6.151	71,11
10	Sucre	9.578	75,69
11	Bolivar	5.937	36,86
12	Olmedo	5.225	63,16
13	Letamendi	82.555	342,72
14	Garcia Moreno	44.359	213,70
15	Ayacucho	8.640	80,81

Fuente: Municipio de Guayaquil



Fuente: M.I. Municipalidad de Guayaquil, (2026)**.**

Apéndice 8.

Proceso operativo de venta presencial en el minimarket

Paso	Actividad	Responsable	Tiempo estimado
1	Cliente ingresa al local y selecciona productos de las góndolas o refrigeradores	Cliente	Variable
2	Cliente se dirige a la caja con los productos	Cliente	–
3	Cajero registra los productos en el sistema POS (lector de código de barras o ingreso manual)	Cajero	1-2 minutos
4	Cajero aplica descuentos por promociones o membresía (si aplica)	Cajero	30 segundos
5	Cajero informa el total al cliente y pregunta método de pago (efectivo, tarjeta, transferencia)	Cajero	15 segundos
6	Cliente paga. Si es en efectivo, el cajero verifica el billete y da el vuelto.	Cajero / Cliente	30-60 segundos
7	Cajero entrega la factura o ticket y empaqueta los productos (en funda biodegradable)	Cajero	30 segundos
8	Cliente recibe sus productos y sale del local	Cliente	–

Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 9.

Proceso operativo de venta por Delivery

Paso	Actividad	Responsable	Tiempo estimado
1	Cliente envía mensaje de texto o nota de voz al número de WhatsApp Business indicando los productos que desea	Cliente	–
2	Cajero o persona encargada recibe el pedido, verifica disponibilidad en inventario y confirma el pedido con el cliente (incluye precio total y tiempo de entrega)	Cajero	2-3 minutos
3	Cliente confirma el pedido y proporciona dirección de entrega	Cliente	–
4	Cajero registra el pedido en el sistema POS (se genera ticket o nota de pedido) y lo envía al área de preparación	Cajero	1 minuto
5	Repositor o ayudante recoge los productos del área de ventas, los empaqueta y los deja en la zona de entregas	Repositor	2-4 minutos (depende del número de ítems)
6	Cliente realiza el pago (transferencia bancaria, depósito o pago contra entrega, según lo acordado)	Cliente	–
7	Cajero confirma el pago (si es transferencia) y autoriza el envío	Cajero	30 segundos
8	Repartidor (Delivery) recoge el pedido, se dirige a la dirección indicada y entrega al cliente	Repartidor	10-20 minutos (según distancia)
9	Cliente recibe el pedido y firma o confirma la recepción (opcional)	Cliente / Repartidor	–

Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 10.

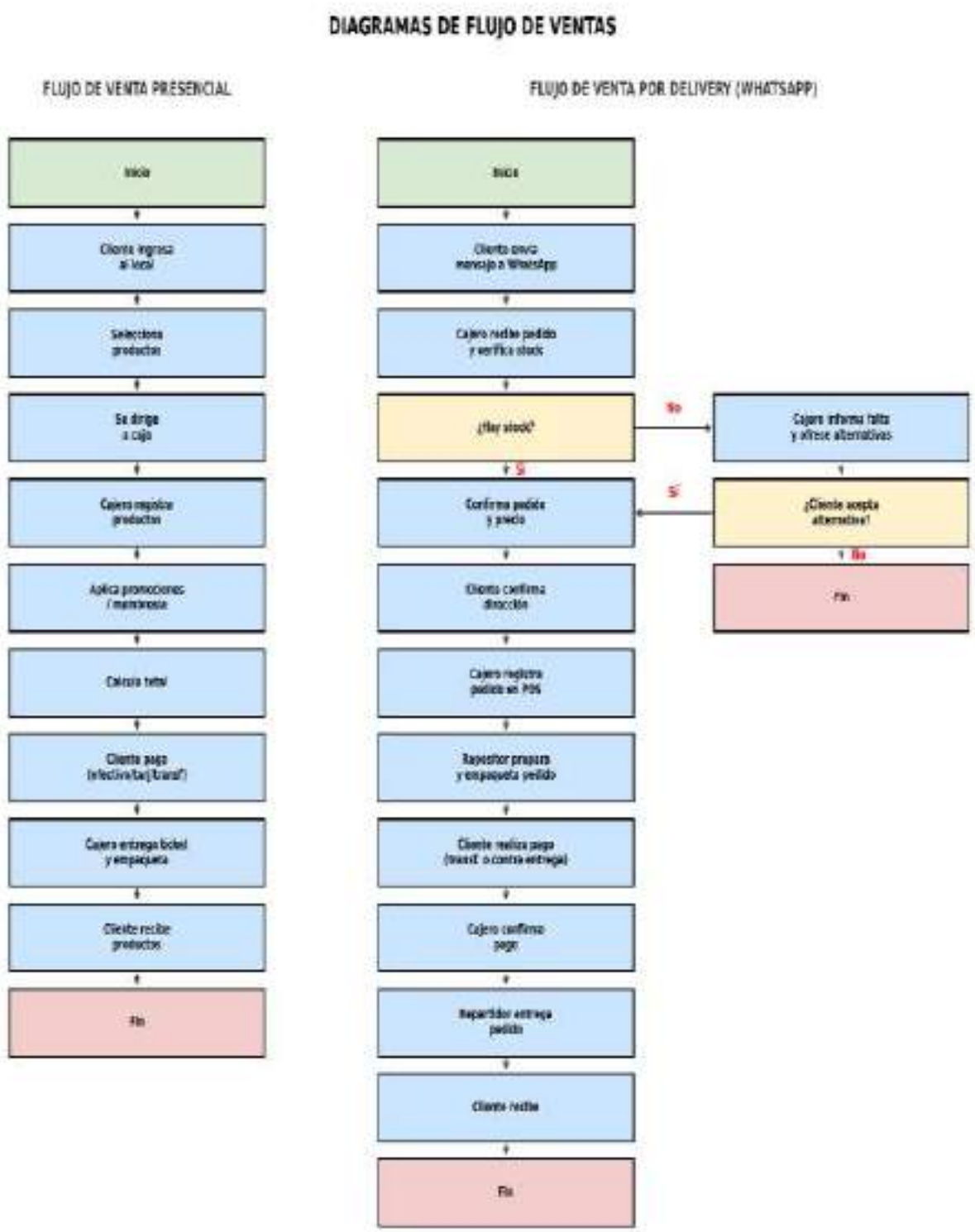
Proceso de reposición y control de inventarios

Paso	Actividad	Responsable	Frecuencia
1	Al final del día, se revisan los niveles de stock de productos de alta rotación (leche, pan, bebidas, lácteos, limpieza)	Cajero / Repositor	Diaria
2	Se generan órdenes de pedido a proveedores (mayoristas o distribuidores) para los productos que alcanzan el punto de pedido	Administrador / Propietario	Diaria o cada 2 días
3	Se recibe la mercadería en el almacén, se verifica factura y se coteja con los productos recibidos	Administrador / Repositor	Según frecuencia de pedidos
4	Se actualiza el inventario en el sistema POS o en una hoja de cálculo	Cajero	Posterior a cada recepción
5	Los productos se trasladan al área de ventas (góndolas, refrigeradores) o se almacenan temporalmente	Repositor	Diariamente
6	Se realiza limpieza y orden de góndolas, verificando fechas de vencimiento y retirando productos próximos a vencer para colocarlos en la sección de descuentos	Repositor	Diaria antes de la apertura

Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 11.

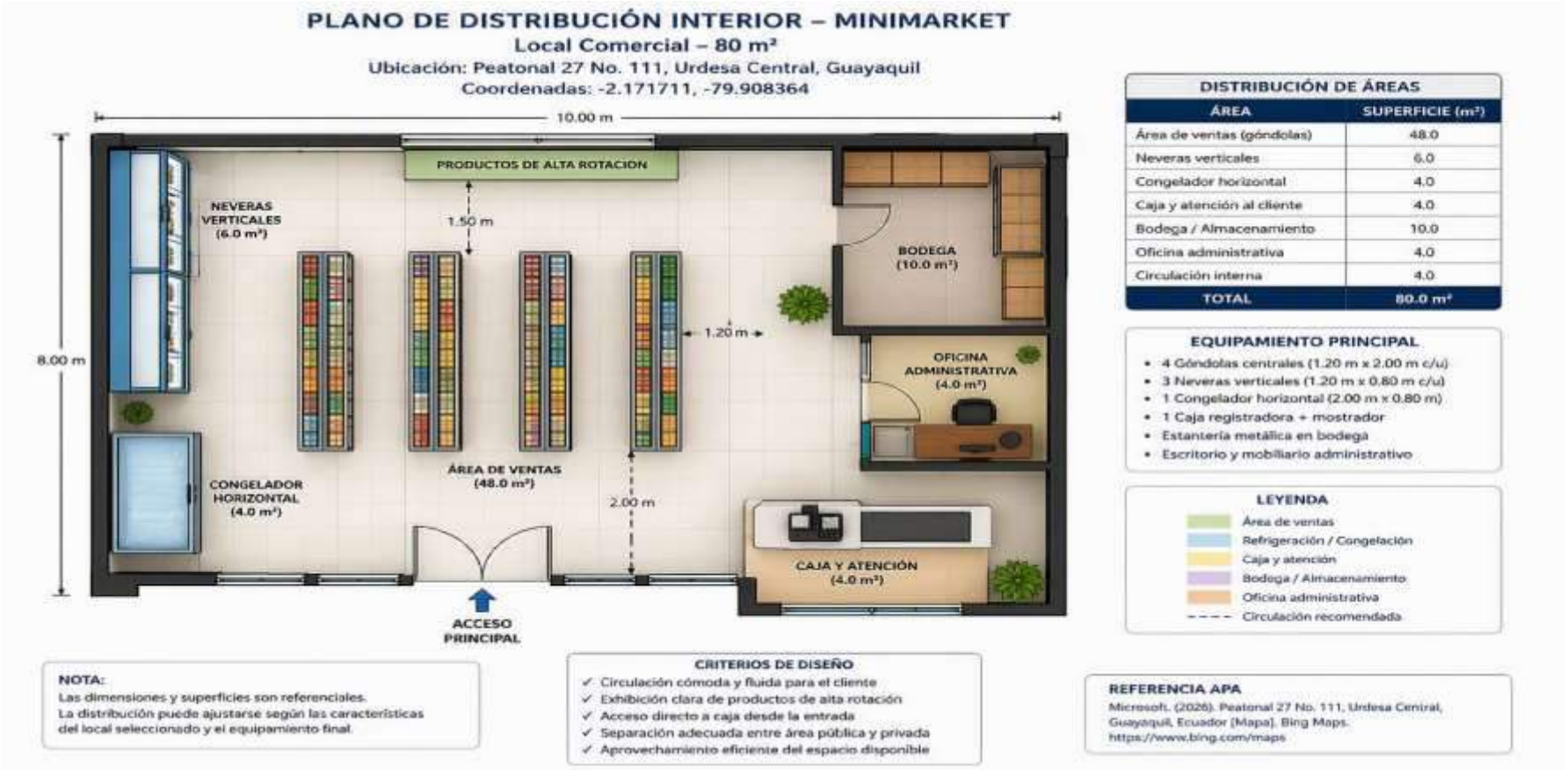
Flujo de los procesos de venta presencial y por delivery



Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 12.

Layout del minimarket



Nota. Distribución física propuesta para un minimarket de 80 m² ubicado referencialmente en Peatonal 27 No. 111, Urdesa Central, Guayaquil. La distribución contempla área de ventas, equipos de refrigeración, caja y atención al cliente, bodega, oficina administrativa y espacios de circulación interna.

Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 13.

Activos fijos

Activo fijo	Cantidad	Valor unitario (USD)	Valor total (USD)	Vida útil (años)	Tipo
Góndolas metálicas dobles	4	600,00	2.400,00	10	Mobiliario
Estanterías de bodega	3	250,00	750,00	10	Mobiliario
Neveras verticales exhibidoras	3	1.800,00	5.400,00	10	Equipo
Congelador horizontal	1	1.500,00	1.500,00	10	Equipo
Mostrador de caja	1	800,00	800,00	10	Mobiliario
Caja registradora / POS	1	900,00	900,00	5	Tecnología
Lector de código de barras	1	150,00	150,00	5	Tecnología
Impresora térmica	1	250,00	250,00	5	Tecnología
Computador administrativo	1	800,00	800,00	5	Tecnología
Impresora multifunción	1	250,00	250,00	5	Tecnología
Cámaras de seguridad CCTV	6	150,00	900,00	5	Seguridad
DVR y monitor	1	500,00	500,00	5	Seguridad
Mobiliario de oficina	1	800,00	800,00	10	Mobiliario
Aires acondicionados	2	800,00	1.600,00	10	Equipo
Rótulo exterior	1	1.200,00	1.200,00	5	Marketing
Extintores	2	100,00	200,00	5	Seguridad
Moto delivery	1	3.500,00	3.500,00	5	Transporte
Equipos Grab & Go	1	2.000,00	2.000,00	5	Equipo
Total Activos Fijos			**23.900,00**		

Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 14.

Depreciación de Activos Fijos

Activo	Valor (USD)	Vida útil	Depreciación anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Góndolas metálicas dobles	2.400,00	10	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Estanterías de bodega	750,00	10	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
Neveras verticales exhibidoras	5.400,00	10	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
Congelador horizontal	1.500,00	10	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Mostrador de caja	800,00	10	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Caja registradora / POS	900,00	5	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Lector de código de barras	150,00	5	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Impresora térmica	250,00	5	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Computador administrativo	800,00	5	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Impresora multifunción	250,00	5	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Cámaras de seguridad CCTV	900,00	5	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
DVR y monitor	500,00	5	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Mobiliario de oficina	800,00	10	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Aires acondicionados	1.600,00	10	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Rótulo exterior	1.200,00	5	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Extintores	200,00	5	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Moto delivery	3.500,00	5	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Equipos Grab & Go	2.000,00	5	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Total depreciación			**3.455,00**	**3.455,00**	**3.455,00**	**3.455,00**	**3.455,00**	**3.455,00**

Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 15.

Amortización de Activos Diferidos

Activos diferidos	Valor (USD)	Vida amortización	Amortización anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total activos diferidos	$11.650,00	5	$2.330,00	$2.330,00	$2.330,00	$2.330,00	$2.330,00	$2.330,00

Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 16.

Depreciación Activos Fijos + Amortización de Activos Diferidos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total depreciación	3.455,00	3.455,00	3.455,00	3.455,00	3.455,00
Total activos diferidos	2.330,00	2.330,00	2.330,00	2.330,00	2.330,00
Total D&A	**5.785,00**	**5.785,00**	**5.785,00**	**5.785,00**	**5.785,00**

Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 17.

Proyección de ventas totales del minimarket

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas de mercadería	360.000,00	378.000,00	396.900,00	416.745,00	437.582,25
Ingresos por tarifa de delivery	5.400,00	5.670,00	5.953,50	6.251,18	6.563,73
Ingresos por membresía	6.000,00	7.200,00	8.640,00	10.368,00	12.441,60
Ingresos por corresponsal bancario	1.200,00	1.320,00	1.452,00	1.597,20	1.756,92
Total ingresos operativos	**372.600,00**	**392.190,00**	**412.945,50**	**434.961,38**	**458.344,50**

Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 18.

Proyección de Egresos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de mercadería	$270.000,00	$283.500,00	$297.675,00	$312.558,75	$328.186,69
Costos variables adicionales	$10.800,00	$11.340,00	$11.907,00	$12.502,35	$13.127,47
Gastos fijos anuales	$45.600,00	$46.512,00	$47.442,24	$48.391,08	$49.358,91
Total costos y gastos cash	**$326.400,00**	**$341.352,00**	**$357.024,24**	**$373.452,18**	**$390.673,06**

Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 19.

Estado de Resultados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operativos	372.600,00	392.190,00	412.945,50	434.961,38	458.344,50
Costo de mercadería	270.000,00	283.500,00	297.675,00	312.558,75	328.186,69
Costos variables adicionales	10.800,00	11.340,00	11.907,00	12.502,35	13.127,47
Gastos fijos	45.600,00	46.512,00	47.442,24	48.391,08	49.358,91
EBITDA	**46.200,00**	**50.838,00**	**55.921,26**	**61.509,19**	**67.671,44**
Depreciación	3.455,00	3.455,00	3.455,00	3.455,00	3.455,00
Amortización diferidos	2.330,00	2.330,00	2.330,00	2.330,00	2.330,00
EBIT	**40.415,00**	**45.053,00**	**50.136,26**	**55.724,19**	**61.886,44**
Gasto financiero	6.368,75	5.329,50	4.184,36	2.922,52	1.532,10
Utilidad antes de impuestos	**34.046,25**	**39.723,50**	**45.951,90**	**52.801,67**	**60.354,34**
Impuesto a la renta 25%	8.511,56	9.930,87	11.487,98	13.200,42	15.088,59
Utilidad neta	**25.534,69**	**29.792,62**	**34.463,93**	**39.601,25**	**45.265,76**

Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 20.

Flujo de Caja Económica Neta

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operativos	**372.600,00**	**392.190,00**	**412.945,50**	**434.961,38**	**458.344,50**
Costos y gastos totales	**326.400,00**	**341.352,00**	**357.024,24**	**373.452,18**	**390.673,06**
Costo de mercadería	270.000,00	283.500,00	297.675,00	312.558,75	328.186,69
Costos variables adicionales	10.800,00	11.340,00	11.907,00	12.502,35	13.127,47
Gastos fijos	45.600,00	46.512,00	47.442,24	48.391,08	49.358,91
EBITDA	**46.200,00**	**50.838,00**	**55.921,26**	**61.509,19**	**67.671,44**
Depreciación	3.455,00	3.455,00	3.455,00	3.455,00	3.455,00
Amortización diferidos	2.330,00	2.330,00	2.330,00	2.330,00	2.330,00
EBIT	**40.415,00**	**45.053,00**	**50.136,26**	**55.724,19**	**61.886,44**
Gasto financiero	6.368,75	5.329,50	4.184,36	2.922,52	1.532,10
Utilidad antes de impuestos	**34.046,25**	**39.723,50**	**45.951,90**	**52.801,67**	**60.354,34**
Impuesto a la renta	8.511,56	9.930,87	11.487,98	13.200,42	15.088,59
Utilidad neta	**25.534,69**	**29.792,62**	**34.463,93**	**39.601,25**	**45.265,76**
Depreciación	3.455,00	3.455,00	3.455,00	3.455,00	3.455,00
Amortización diferidos	2.330,00	2.330,00	2.330,00	2.330,00	2.330,00
Flujo de caja económico neto	**31.319,69**	**35.577,62**	**40.248,93**	**45.386,25**	**51.050,76**

Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 21.

Flujo Financiero Neto

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aporte propio	-62.500,00					
Utilidad neta		25.534,69	29.792,62	34.463,93	39.601,25	45.265,76
Depreciación + amortización		5.785,00	5.785,00	5.785,00	5.785,00	5.785,00
Amortización capital deuda		10.198,70	11.237,94	12.383,09	13.644,93	15.035,34
Flujo financiero neto	-62.500,00	21.120,99	24.339,68	27.865,84	31.741,33	36.015,41
Flujo financiero acumulado	**-62.500,00**	**-41.379,01**	**-17.039,33**	**10.826,51**	**42.567,84**	**78.583,25**

Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 22.

Flujo de Caja Esperado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operativos		372.600,00	392.190,00	412.945,50	434.961,38	458.344,50
Costos y gastos totales		326.400,00	341.352,00	357.024,24	373.452,18	390.673,06
EBITDA		**46.200,00**	**50.838,00**	**55.921,26**	**61.509,19**	**67.671,44**
Depreciación		3.455,00	3.455,00	3.455,00	3.455,00	3.455,00
Amortización diferidos		2.330,00	2.330,00	2.330,00	2.330,00	2.330,00
EBIT		**40.415,00**	**45.053,00**	**50.136,26**	**55.724,19**	**61.886,44**
Gasto financiero		6.368,75	5.329,50	4.184,36	2.922,52	1.532,10
Utilidad antes de impuestos		**34.046,25**	**39.723,50**	**45.951,90**	**52.801,67**	**60.354,34**
Impuesto a la renta		8.511,56	9.930,87	11.487,98	13.200,42	15.088,59
Utilidad neta		**25.534,69**	**29.792,62**	**34.463,93**	**39.601,25**	**45.265,76**
Depreciación + amortización		5.785,00	5.785,00	5.785,00	5.785,00	5.785,00
Flujo de caja económico neto		**31.319,69**	**35.577,62**	**40.248,93**	**45.386,25**	**51.050,76**
Amortización capital deuda		10.198,70	11.237,94	12.383,09	13.644,93	15.035,34
(-) Activos Fijos	**-23.900,00**					
(-) Activos Diferidos	**-11.650,00**					
(-) Capital de trabajo	**-89.450,00**					
(+) Préstamo	62.500,00					
Flujo Neto	**-62.500,00**	**21.120,99**	**24.339,68**	**27.865,84**	**31.741,33**	**36.015,41**
Flujo Financiero Acumulado	**-62.500,00**	**-41.379,01**	**-17.039,33**	**10.826,51**	**42.567,84**	**78.583,25**

Elaborado por: La Autora, 2026.

Apéndice 23.

Análisis de Sensibilidad en Escenarios

Escenario	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	($62.500,00)	$14.775,99	$17.677,43	$20.870,48	$24.396,20	$28.303,02
Base	($62.500,00)	$21.120,99	$24.339,68	$27.865,84	$31.741,33	$36.015,41
Optimista	($62.500,00)	$27.465,99	$31.001,93	$34.861,20	$39.086,46	$43.727,80

Elaborado por: La Autora, 2026.