

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
emprendimiento previo a la obtención del Título de
Licenciado de Empresas**

**TEMA: “Análisis de factibilidad para la
implementación de un “Minimarket Express” en la
ciudad de Ambato, Ecuador”.**

AUTOR: Rodolfo Alejandro Naranjo Jumbo

TUTOR: Ing. Mario Patricio Padilla Martínez, PhD.

AMBATO – ECUADOR
Marzo - Julio 2025

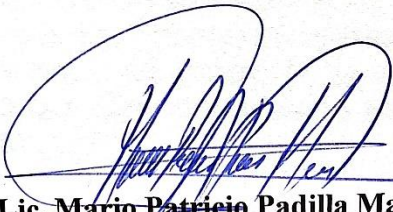


APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Mario Patricio Padilla Martínez, PhD.

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Análisis de factibilidad para la implementación de un “Minimarket Express” en la ciudad de Ambato, Ecuador**”, presentado por el señor **Rodolfo Alejandro Naranjo Jumbo** para optar por el título de Licenciado de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.



Lic. Mario Patricio Padilla Martínez, PhD.
C.I. 0501298269

Ambato, 17 de julio del 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Rodolfo Alejandro Naranjo Jumbo**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciado/a de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Rodolfo Alejandro Naranjo Jumbo
C.I. 1804039061

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. María Soledad Sevilla Galarza, MBA.
C.I. 1802928141



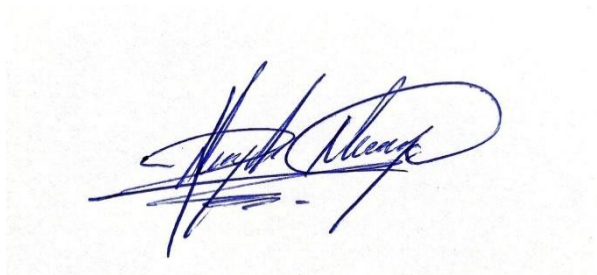
Ing. Mayra Fernanda Sánchez Acosta, Mg.
C.I. 1803251204

Ambato, 17 de julio del 2025

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Rodolfo Alejandro Naranjo Jumbo
C.I. 1804039061

DEDICATORIA

Este proyecto dedico:

A Dios por brindarme vida, sabiduría y fortaleza en el camino, por no soltarme y ser mi guía para levantarme en momentos de desorientación, porque solo con su amor y fuerza pude cumplir este sueño en realidad.

A mi madre Alejandrina, quien con su cariño y su arduo trabajo me ha dado todo para poder tener una educación y vida llena de valores y principios que me han convertido en lo que soy ahora, gracias también por enseñarme que con Dios en el corazón nada es imposible. A mi padre Rodolfo que desde el cielo aun me guía, me cuida y me lleva por el camino del bien.

A mis hermanos Andrés y Jorge que han sido un apoyo incondicional, que con su cariño y afecto me han enseñado que nunca sobra ni falta nada con apoyo de personas que nos estiman.

A toda mi familia que con sus consejos siempre han demostrado que me quieren ver superarme cada día más.

A mis amigos quienes con sus palabras de aliento han sido un valor importante en este proceso de mi vida.

A Patricio Valladares porque ha sido un apoyo incondicional en la parte laboral, así como en lo personal y más que jefe es un gran amigo al que aprecio mucho.

A Laura Díaz que con su apoyo y su valioso tiempo me ha ayudado para poder lograr culminar con este proyecto, tan importante para mí.

Finalmente, a Emily Nava que en su debido tiempo supo enseñarme que si nos caemos debemos volver a levantarnos las veces que sea necesario para poder cumplir nuestros sueños más anhelados, que nunca es tarde para lograr hacer algo y que con amor, paciencia y dedicación se puede cumplir lo que nos propongamos.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, dar las gracias a Dios por las bendiciones que me trae cada día, porque sin el nada de este proceso hubiese sido posible.

También un extenso agradecimiento a mis Docentes de la facultad de Ciencias Administrativas, quienes con agrado y paciencia impartieron sus conocimientos que me han guiado en mi desarrollo profesional, así como personal.

Infinitamente mis agradecimientos a los ingenieros Juan Ramos y Mario Padilla quienes con sus enseñanzas y críticas constructivas me han apoyado y guiado en este proceso.

Finalmente, a la Universidad Técnica de Ambato por esta oportunidad de poder formarme profesionalmente con la cátedra de sus docentes y las herramientas necesarias para mi carrera profesional. Es muy grato para mi haber formado parte de esta prestigiosa institución.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPÍTULO I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.- Definición del problema de investigación	1
1.1.1.- Macro contextualización.....	1
1.1.2.- Meso contextualización	1
1.1.3.- Micro contextualización	1
1.2.- Problema de investigación y justificación	2
CAPÍTULO II.- DESCRIPCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO.....	2
2.1.- Justificación	2
2.1.1.- Antecedentes investigativos (investigaciones relevantes)	2
2.1.1.- Objetivos.....	3
2.1.1.1.- Objetivo general.....	3
2.1.1.2.- Objetivos específicos	4
CAPÍTULO III.- ESTUDIO DE MERCADO	4
3.1.- Concepto y evolución de tiendas de conveniencia	4
3.2.- Tendencias de consumo en el sector minorista	5
3.3.- Factores que determinan la ubicación estratégica de negocios minoristas.....	6
3.4.- Gestión operativa de minimarkets	8
3.5.- Tecnologías aplicadas al comercio minorista	9
3.6.- Análisis del comportamiento del consumidor local	11
3.7.- Estudio de la competencia en el mercado minorista de Ambato	13

3.8.- Estructura de costos y análisis económico de emprendimientos minoristas .	14
3.9.- Indicadores financieros para evaluar proyectos de inversión	16
3.10.- Modelos de planes de negocios aplicados a emprendimientos comerciales	18
3.11.- Metodología de la investigación	19
3.11.1.- Métodos.....	19
3.11.2.- Cuantitativo.....	20
3.11.3.- Alcance descriptivo	21
3.11.4.- Correlacional.....	22
3.11.5.- Investigación de campo.....	23
3.11.6.- Bibliográfica	23
3.11.7.- Transversal	24
3.11.8.- Población.....	24
3.11.9.- Muestra	25
3.11.10.- Técnica	26
3.11.11.- Instrumento (Validez y confiabilidad-recolección de información).....	27
3.12.- Análisis y discusión de resultados	28
3.13.- Comprobación de hipótesis.....	39
3.14.- Discusión de resultados	42
CAPÍTULO IV.- ESTUDIO TÉCNICO.....	45
4.1. Determinación del tamaño del proyecto	45
4.2. Análisis de localización.....	46
4.3. Distribución física y flujo operativo del local.....	48
4.4. Infraestructura y equipamiento requerido	49
4.5. Proceso operativo continuo y turnos de atención.....	51
CAPÍTULO V.- ESTUDIO ORGANIZACIONAL	53
5.1. Modelo de gestión operativa 24h	53
5.2. Estructura organizacional.....	54
5.3. Misión, visión y principios operativos	56
5.4. Descripción de funciones por jornada.....	57
5.5. Identidad de marca y experiencia de usuario	59
CAPÍTULO VI.- ESTUDIO FINANCIERO	64
6.1. Proyección de ingresos según horario.....	64
6.3. Análisis de costos operativos 24h	65

6.3. Inversión inicial y activos requeridos	66
6.4. Fuentes y estructura de financiamiento.....	68
6.5. Flujo de caja proyectado	69
6.6. Punto de equilibrio y umbral mínimo de ventas	71
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
7.1. Conclusiones	74
7.2. Recomendaciones.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Pregunta 1.....	28
Tabla 2: Pregunta 2.....	29
Tabla 3: Pregunta 3.....	30
Tabla 4: Pregunta 4.....	31
Tabla 5: Pregunta 5.....	33
Tabla 6: Pregunta 6.....	34
Tabla 7: Pregunta 7.....	35
Tabla 8: Pregunta 8.....	36
Tabla 9: Pregunta 9.....	37
Tabla 10: Pregunta 10.....	38
Tabla 11: Tabla cruzada.....	39
Tabla 12: Pruebas de chi cuadrado.....	41
Tabla 13: Estimación de flujo de clientes	46
Tabla 14: Equipamiento	50
Tabla 15: Planificación de turnos	52
Tabla 15: Funciones asignadas.....	58
Tabla 17: Proyección diaria.....	60
Tabla 18: Proyección de ingresos según horario.....	64
Tabla 19: Costos mensuales estimados	65
Tabla 20: Inversión inicial.....	67
Tabla 21: Inversión inicial.....	69
Tabla 22: Flujo de caja proyectado	70
Tabla 23: Comparativa	72
Tabla 24: Flujo neto mensual	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Representación gráfica pregunta 1	29
Figura 2: Representación gráfica pregunta 2	30
Figura 3: Representación gráfica pregunta 3	31
Figura 4: Representación gráfica pregunta 4	32
Figura 5: Representación gráfica pregunta 5	33
Figura 6: Representación gráfica pregunta 6	34
Figura 7: Representación gráfica pregunta 7	35
Figura 8: Representación gráfica pregunta 8	36
Figura 9: Representación gráfica pregunta 9	37
Figura 10: Representación gráfica pregunta 10	39
Figura 11: Zonas estratégicas	47
Figura 12: Esquema de distribución interna.....	49
Figura 13: Organigrama	55
Figura 14: Logotipo	61
Figura 15: Diseño tienda	62
Figura 16: Punto de equilibrio	71
Figura 17: Evaluación financiera	72

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se enfoca en el desarrollo de un proyecto de un plan de implementación para un minimarket express de atención continua llamado VIVA 24, en la ciudad de Ambato.

La idea surge ante la necesidad de emprender un negocio que pueda operar las 24 horas del día, pero con la justificación de la conveniencia del consumidor urbano, caracterizado por su necesidad de inmediatez, accesibilidad y atención al cliente. Con un enfoque metodológico de investigación cuantitativa y descriptiva, el estudio demuestra la viabilidad del negocio mediante el contraste con una encuesta aplicada a posibles usuarios, lo que arrojó que el 80% de los participantes encuentra conveniente la opción de acudir a un minimarket 24/7.

El estudio técnico se centra en todos los aspectos de infraestructura, equipamiento, duración y operación dentro del local, lo que derivó en la implementación de tres turnos de trabajo con el mismo espacio físico e instalaciones. En el campo financiero, se sostiene con una inversión inicial de \$ 25.700 y un ingreso promedio mensual de más de \$ 25.968, cuyo punto de equilibrio corresponde al 35.43%. El modelo es altamente rentable con un VAN de USD 194.055,53, una TIR de 234% y un PR de 3 años.

Para concluir la relevancia del estudio, es válido sostener que se trata de un modelo de negocio que no solo responde a una necesidad, sino que también es exitoso, escalable y financieramente sólido en términos de rendimiento.

PALABRAS CLAVE: EMPRENDIMIENTO, MINIMARKET, ATENCIÓN 24 HORAS, RENTABILIDAD, CONSUMIDORES URBANOS, PLAN DE NEGOCIOS.

ABSTRACT

This project presents the implementation plan for a 24-hour convenience store under the commercial name *VIVA 24*, located in the city of Ambato.

The proposal arises from the absence of establishments that operate beyond regular hours, which limits access for urban consumers who require immediate availability, fast service, and proximity. Using a quantitative and descriptive methodological approach, a market analysis was conducted through surveys of potential customers, revealing over 80% acceptance of a business operating 24/7.

The technical study defined the space requirements, equipment, work shifts, and internal layout of the store. The operation is structured around three rotating shifts, with differentiated processes for each time frame. Financially, the project is supported by an initial investment of USD 25,700, with projected monthly revenues exceeding USD 25,968, reaching the breakeven point with only 31% of expected sales. Key indicators such as Net Present Value (USD 194,055.53), Internal Rate of Return (234%), and payback period (3 years) confirm the high profitability of the business model.

The findings demonstrate that *VIVA 24* not only responds to a concrete market need but also represents a viable, scalable, and financially solid alternative within the local retail sector.

KEY WORDS: ENTREPRENEURSHIP, MINIMARKET, 24-HOUR SERVICE, PROFITABILITY, URBAN CONSUMERS, BUSINESS PLAN.

CAPÍTULO I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- Definición del problema de investigación

1.1.1.- Macro contextualización

El mercado global de tiendas de conveniencia ha mostrado un crecimiento significativo en los últimos años. Se estima que el tamaño del mercado alcanzará los 704,11 mil millones de dólares en 2025 y llegará a 947,60 mil millones de dólares para 2030, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 6,12% durante el período 2025-2030. Este crecimiento se atribuye a la creciente demanda de compras rápidas y accesibles, impulsada por consumidores que buscan eficiencia y conveniencia en sus experiencias de compra (Baque, 2022).

1.1.2.- Meso contextualización

En América Latina, el sector minorista ha experimentado transformaciones notables. Las ventas de bienes de consumo crecieron durante ocho trimestres consecutivos, con aumentos de volumen en la mayoría de los países de la región en el primer semestre de 2024. Los canales de venta que más crecieron en este período fueron el comercio electrónico (44%), las tiendas de conveniencia (32%) y las cadenas de descuento (26%), mientras que los supermercados tradicionales mostraron señales de recuperación. Este panorama refleja una tendencia hacia formatos de compra más ágiles y adaptados a las necesidades cambiantes de los consumidores latinoamericanos (Chiriguaya, 2021).

1.1.3.- Micro contextualización

En Ecuador, el mercado minorista ha mostrado dinamismo y adaptabilidad. Los formatos de autoservicios independientes han ganado adeptos, registrando un incremento de 284.000 hogares en comparación con el año anterior. Además, cadenas como Tía han revertido tendencias negativas de años anteriores, y retailers como Santa María continúan con un desarrollo positivo desde enero de este año. Estos movimientos indican una aceptación creciente de formatos de tienda que ofrecen rapidez y conveniencia, características esenciales de los minimarkets express (Contreras, 2019).

1.2.- Problema de investigación y justificación

A pesar del crecimiento observado en el sector de tiendas de conveniencia a nivel global y regional, la implementación de un minimarket express en Ecuador enfrenta desafíos específicos. La falta de estudios detallados sobre las preferencias locales de los consumidores, la competencia con formatos tradicionales y modernos, y la necesidad de estrategias de diferenciación efectivas plantean interrogantes sobre la viabilidad y sostenibilidad de este modelo de negocio en el contexto ecuatoriano. Es crucial analizar factores como la ubicación estratégica, la gestión eficiente del inventario, la integración de tecnologías digitales y la adaptación a las tendencias de consumo locales para garantizar el éxito de un minimarket express en el mercado ecuatoriano (Cristancho, 2021).

CAPÍTULO II.- DESCRIPCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

2.1.- Justificación

2.1.1.- Antecedentes investigativos (investigaciones relevantes)

El trabajo de investigación correspondiente al “Estudio de factibilidad para la creación de un minimarket en la ciudad de Babahoyo” realizado por Aroca (2022) comparó la demanda existente de un local que ofrezca alimentos de calidad y distribución adecuada de productos con el marco operativo urbano en la ciudadela La Ventura, parroquia urbana Clemente Baquerizo, Babahoyo. La investigación siguió una metodología descriptiva, recopilando encuestas sobre los deseos y demanda de la población local, y siguió con actividades de análisis operacional, social, ambiental y financiero, que enmarca los resultados obtenidos en términos de metas de desarrollo sostenible. Los resultados revelaron la presencia de una demanda insatisfecha por alimentos de primera necesidad en la zona, confirmando la justificación de la creación del proyecto. Como resultados, se determinó la viabilidad operativa y la capacidad de contribuir al desarrollo de una oferta que garantice el acceso a los alimentos esenciales.

España (España, 2019) desarrolló la tesis “Estudio de factibilidad para la creación de un minimarket en el sector de Santa Lucía” en el Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha. La tesis estuvo enfocada en analizar si era posible implementar un minimarket en el sector de Santa Lucía, Quito. Aspectos

de mercado, técnicos, financieros y legales fueron considerados para determinar la factibilidad del proyecto. Encuestas a la población del sector fueron realizadas para identificar las necesidades y preferencias de consumo, así como análisis financieros para evaluar la rentabilidad del negocio. Los resultados mostraron una demanda para productos de primera necesidad y una competencia moderada en la zona. Los hallazgos respaldan que la implementación de un minimarket es factible. Fue concluido que la implementación del minimarket es económicamente rentable y que puede beneficiar a la comunidad local.

Sanclemente (2022) realizó el estudio titulado “Estudio de factibilidad para la creación de una plataforma digital ‘mercado sala.com’ para la compra de productos de la canasta familiar con sede en la ciudad de Cali” persiguiendo el objetivo de proponer una plataforma digital para la compra de productos de la canasta familiar en la ciudad de Cali, Colombia. A pesar de que el estudio se centró en una plataforma digital, muchos aspectos del proyecto también son relevantes para la implementación de minimarkets. En particular, el tamaño del mercado relevante se determina por la demanda de productos de primera necesidad y las necesidades y preferencias de consumo de la población. La metodología descriptiva siguió en la que se realizó una encuesta a una muestra de clientes potenciales que permitieron establecer la factibilidad del estudio por la viabilidad del mercado, estudio técnico, estudio administrativo, estudio jurídico y estudio financiero. Los resultados obtenidos reflejaron una alta aceptación entre los consumidores de la plataforma digital, ya que mostraron la necesidad de las tiendas más cercanas y con la autonomía suficiente. Por lo tanto, el estudio reveló la gran oportunidad para implementar las tiendas exprees en Cali que podrían mejorar el acceso y la satisfacción del cliente.

2.1.1.- Objetivos

2.1.1.1.- Objetivo general

Determinar la factibilidad para la creación e implementación de un “Minimarket Express” en la ciudad de Ambato.

2.1.1.2.- Objetivos específicos

- Elaborar un estudio de mercado que determine la factibilidad para la creación de un “minimarket express”.
- Analizar los requerimientos técnicos que intervienen para la implementación de un “minimarket express” en la ciudad de Ambato.
- Evaluar la viabilidad económica y la rentabilidad financiera para el proyecto mediante el análisis de oferta y demanda.

CAPÍTULO III.- ESTUDIO DE MERCADO

3.1.- Concepto y evolución de tiendas de conveniencia

Desde su origen, el concepto de tienda de conveniencia ha experimentado una transformación significativa hasta consolidar una de las opciones comerciales más atractivas y adaptadas a las necesidades del consumidor contemporáneo. En su concepción original, las tiendas de conveniencia eran pequeños negocios que atendían a sus clientes en horarios extendidos y disponían de bienes de primera necesidad en su oferta.

A lo largo del tiempo, el modelo fue evolucionando en un híbrido de eficiencia operativa, digitalización y “cercanía” en todos los sentidos, el cual configura los minimarkets express. Estos negocios constituyen la versión más moderna de esta evolución, los cuales se caracterizan por ofertar una experiencia de compra rápida, económica y funcional, orientada a subsanar necesidades de consumo inmediato sin demasiado esfuerzo para el comprador en términos de desplazamientos y trámites (Escalante, 2021).

Este modelo responde a la urbanización acelerada, a la viveza cambiante y de los consumidores y a una preferencia creciente por la solución en la compra. Los usuarios, saturados de trabajo habitual, tráfico común y sin tiempo para ir de compras, prefieren la posibilidad de adquirir artículos de primera necesidad al instante, sin tener que ir a tiendas de dimensiones gigantes o sin esperar en filas de espera.

En ese sentido, los minimarkets express se convierten en una unidad estratégica de ventas al por menor ubicada típicamente en lugares residenciales, en tránsito común y de oficinas, para aprovechar el poder de la inmediatez y de la rapidez. Desde el punto de vista empresarial, la implementación de esta idea radica en la comprensión del consumo local y la eficiencia del espacio de venta, del abastecimiento y la lógica de abastecimiento de su locación.

No se trata solo de localización de la tienda y de la organización de un espacio más pequeño, sino que también debe ser una concepción sobre la filosofía de servicio, la disposición de la mueblería y de la rotación de inventarios y la percepción del cliente que allí compra. En ese sentido, el minimarket express se convierte en una solución efectiva de mercadeo en un mundo cada vez más competitivo, rápido y exigente, donde solo subsisten aquellos negocios que se adaptan, hacen las cosas bien y son relativamente únicos (García M. , 2020).

Es una evolución que no responde solo a un capricho o a la moda. Es una evolución natural de necesidad y presión, donde el comercio debió reinventarse delante de la presión a nuevos canales como el comercio electrónico. Por lo tanto, comprender este concepto es vital para entender la viabilidad y la exigencia de implantar un minimarket express en un escenario urbano particular como el de Ambato.

3.2.- Tendencias de consumo en el sector minorista

El análisis de las tendencias de consumo en el ámbito del retail arroja luces sobre los cambios estructurales que han dado forma a la dinámica del mercado actual. Contrario a décadas pasadas, donde la proximidad y el precio eran los elementos determinantes de la decisión de compra, los consumidores contemporáneos valoran la velocidad de respuesta, la experiencia personalizada, la disponibilidad inmediata y la flexibilidad en las formas de pago. Esta base de datos ha generado una redefinición del valor percibido, poniendo la conveniencia como uno de los atributos de mayor relevancia.

Los minimarkets express emergieron como respuesta a estos patrones del comportamiento. Los modelos de negocio establecidos bajo la máxima de la eficiencia en la compra, pero sin perder de vista la calidad y la accesibilidad. En Latinoamérica, esto se manifiesta en la tendencia al alza de modelos como las tiendas de conveniencia

y las cadenas de descuento. En los últimos datos recopilados en la región, han visto crecimientos del 32% en las ventas, superando incluso al comercio tradicional y los supermercados (Huertas, 2022).

Esto se apoya en un consumidor más informado, digitalizado y exigente, que demanda soluciones inmediatas. La tendencia a comprar cerca de su casa o lugar de trabajo, en establecimientos con información propicia para el consumo y sin mucha bulla ha incrementado la presencia de estos modelos comerciales. En el caso ecuatoriano, la historia es similar. La aparición de nuevos modelos de consumo, particularmente en las generaciones más jóvenes y hogares urbanos, ha dado paso al auge de minimarkets express.

El comprador desea encontrar lo imprescindible en un solo lugar, sin recorrer grandes superficies, y sin invertir mucho tiempo. Por lo tanto, la conveniencia a través de estos establecimientos ya no solo es un atributo comercial, sino un elemento de adaptación a las condiciones sociales, económicas y tecnológicas del presente. Por lo tanto, el éxito ante un emprendimiento de este tipo se definirá en función de la capacidad para captar y traducir estas tendencias en propuestas de valor pertinentes al mercado (García M. , 2020).

Estos escenarios sugieren establecer una estrategia comunicacional centrada en el cliente, un esquema de rotación de productos, los medios de pago y una oferta en constante renovación. La comprensión de estas tendencias no solo guiará la evaluación de la viabilidad del proyecto, sino que sentará las bases para la delineación de planes comerciales sostenibles y diferenciables.

3.3.- Factores que determinan la ubicación estratégica de negocios minoristas

La ubicación estratégica es uno de los factores más determinantes en la viabilidad de cualquier emprendimiento comercial, pero cobra mayor importancia cuando se trata de negocios de formato reducido, como los minimarkets express. No es una elección aleatoria ni meramente operativa, sino que responde a un análisis multifactorial de variables geográficas, demográficas, sociales y económicas, cuyo fin es maximizar el flujo de clientes, minimizar costos logísticos y asegurar la sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Por lo tanto, la correcta elección del punto de venta es la que pone al emprendedor en situación competitiva, ya que éste garantizará un nivel adecuado de rentabilidad desde los primeros meses de operación. Entre los elementos a considerar, el flujo de personas y autos en torno al punto de venta es un indicador esencial. Habitar un área de alto tránsito permitirá mayor visibilidad y un volumen sostenido de clientes locales, sobre todo en medio urbanos, como Ambato (García A. , 2021).

La cercanía con zonas residenciales densamente pobladas, centros educativos, oficinas públicas y privadas y estaciones de transporte permitirá alta recurrencia y lealtad del consumidor. En ese sentido, no solo se maximizan las probabilidades de éxito, sino que se optimiza el modelo express, que se basa en una rotación ágil de productos de consumo diario.

Por otro lado, la cercanía con la competencia debe ser abordada técnicamente. Ubicarse en un área ya saturada de formatos similares disminuirá significativamente las posibilidades de diferenciación, y hacerlo en un área desatendida implicará mayores costos en promoción y captación inicial. En ese sentido, el análisis de la competencia debe ser balanceado, considerando amenazas y oportunidades. También es fundamental la consideración de aspectos normativos y municipales, como el uso de suelo, los permisos de funcionamiento, la accesibilidad para los proveedores y la seguridad.

Así, la accesibilidad y disponibilidad de los servicios básicos, como energía eléctrica, agua potable, conectividad digital y proveedores de transporte, son elementos claves en la elección de localización (Kayame, 2020).

El parámetro no es solo la conveniencia al cliente, sino la eficiencia operativa para el negocio. Un minimarket express requiere una infraestructura que acceda a entregas frecuentes, control abastecimiento y disponibilidad para horarios extendidos. En resumen, es a la vez el punto de partida físico del proyecto y un componente estructural. Evaluarla con rigor y coherencia respecto al cliente, competencia y operatividad permitirán reducir incertidumbres en la implementación de un minimarket express en Ambato.

3.4.- Gestión operativa de minimarkets

La operación en un minimarket representa un factor determinante de sostenimiento y desarrollo del negocio, dado que involucra la articulación eficiente de los procesos internos que garantizan el aprovisionamiento, la operación diaria y la atención al cliente. La exigencia máxima de espacio en los express y los tiempos ajustados de espera obligan a mantener una rotación ágil y constante del inventario, por lo que la planificación y control de la operación requiere de criterios de eficiencia y adaptabilidad en todo momento.

En este sentido, el éxito de un minimarket no se reduce a los productos que expende, sino a la precisión en la gestión de cada uno de los eslabones del sistema operativo. Un elemento clave de la operación es la logística de aprovisionamiento. Una adecuada gestión del inventario en un minimarket express implica un profundo conocimiento de la demanda local, el volumen de rotación por categoría de producto y la sincronización de los pedidos con el proveedor (Mendoza, 2021).

El inventario sobrante genera pérdidas por obsolescencia, mientras que la falta del mismo repercute directamente en la satisfacción del cliente y en la imagen del negocio como desabastecido. Es por ello que se deben implementar sistemas de reposición continua y mantener conectado con los proveedores. De este modo, se puede operar con mínimos inventarios, pero ajustados a la demanda real.

Otro aspecto relevante es la distribución interna del espacio. Por tratarse de establecimientos con una extensión limitada, cada metro cuadrado debe estar distribuido estratégicamente para que el cliente se mueva libremente, la mercadería se exhiba en forma atractiva y accesible, y el control visual del stock pueda realizarse de forma rápida y efectiva.

La disposición de las góndolas, la iluminación, los puntos de pago y la cartelería deberán obedecer a algunos criterios funcionales y, también, psicológicos: estos últimos influyen de forma significativa en el comportamiento de compra y en el tiempo que el cliente permanecerá en el local. Adicionalmente, el aspecto humano resulta determinante para el éxito. El minimarket express trabajará, por su naturaleza, con un staff reducido; no obstante, los pocos empleados que contratemos deberán ser

suficientemente familiares con los procesos comerciales como para realizar múltiples tareas (Pardo, 2022).

En este sentido, se deberá invertir tiempo en la capacitación de los empleados en cuestiones vinculadas a la atención a clientes, caja, reponer mercadería, controlar el stock e, incluso, resolver problemas. En síntesis, su plantilla deberá ser lo suficientemente versátil como para garantizar un funcionamiento eficaz aún si falta piezas. En este sentido, la función de la gerencia deberá ser directiva: monitorear en todo momento a los empleados y tomar decisiones en base a hechos constantemente.

Al mismo tiempo, deberá gestionar que los servicios sean de calidad, que nuestra tienda sea un lugar limpio y seguro para realizar transacciones y que la experiencia general del usuario sea placentera. La digitalización de estos procesos por medio de la implementación y el uso de aplicaciones puede ayudar a garantizar un control más eficaz de las ventas, el stock y la facturación, evitando errores humanos y costos añadidos. En nuestro rubro, la eficiencia no es sólo una ventaja competitiva: es una necesidad.

En resumen, el logro de comprensión y aplicación de la nueva gestión operativa integral en un minimarket express se refiere no solo al hecho de mantener el local con las luces encendidas. en la verdadera esencia, se convierte en la creación de un sistema dinámico, coordinado y centrado en el cliente, donde cada decisión operativa sin cambios afecta los niveles de rentabilidad y sostenibilidad de su esfuerzo emprendedor. Como tal, esta dimensión debe ser incorporada desde el inicio del ciclo de vida del proyecto para garantizar la implementación de un modelo que cumpla con criterios de replicabilidad, escalabilidad y viabilidad financiera.

3.5.- Tecnologías aplicadas al comercio minorista

La asimilación de tecnologías aplicadas al retail ha alterado completamente los modelos de gestión y negocio, más aún en formatos como el minimarket express, en el cual la velocidad, eficiencia, y relación personalizada han sido aspectos claves del emprendimiento. A partir de este punto, la tecnología no es un agregado funcional sino un eje transversal que permite una estructura del negocio a partir de la optimación de

procesos, la mejora de la experiencia del cliente, y la generación de información estratégica de operaciones.

La convergencia de soluciones digitales en el punto de venta, la gestión del inventario local, y la interacción con el consumidor se han constituido en una ventaja competitiva. Dentro de las variantes, la aplicación que marcará una diferencia fundamental es la de los Sistemas de Punto de Venta Inteligentes, los cuales son capaces de vincular la transacción con la operación de la bodega (Patiño, 2023).

Para ser más preciso, permiten emitir reporte de venta diaria, stock en tiempo real, existencia en local de ventas para su reposición a primera hora de la mañana siguiente, evitar la compra de productos que tengan baja rotación al mismo tiempo promocionar los que tienen rotación alta. Es el aliado perfecto si en la primera semana después de la apertura del minimarket sea imposible comprar productos errados porque no hay suficiente financiamiento o capital de trabajo.

Otra dimensión importante es la automatización de procesos logísticos y contables. El uso de software de gestión empresarial permite integrar la información del negocio en una sola plataforma, controlando desde las compras a proveedores y la contabilidad diaria. Esto garantiza una visión global del desempeño operacional y posibilita la identificación instantánea de ineficiencias o desvíos.

Para un minimarket express, esta capacidad de análisis ágil y centralizado es esencial, dado que le permite reaccionar rápidamente a cambios en la demanda, ajustes de precio o contingencias operativas. El marketing digital también tiene en estos negocios un campo fértil de aplicación (Valentín, 2024).

A través de redes sociales, campañas geo localizadas, anuncios segmentados y motor de búsqueda, es posible atraer la clientela del área de influencia inmediata del minimarket, atrayendo tráfico a la tienda física y reforzar su presencia de marca. Los códigos QR, los pagos sin contacto y las billeteras digitales también facilitan la operación del cliente y responden a nuevas expectativas en cuanto a seguridad y agilidad en las transacciones.

Entonces, la tecnología aplicada al comercio minorista no solo incrementa la eficiencia operacional del minimarket express, sino que también mejorar su capacidad de adaptación al entorno y refuerza su lazo con el consumidor. Lejos de ser una inversión secundaria, la primera, en este escenario, es una necesidad estructural, ya que la competitividad en el mercado actual depende de responder de manera ágil, personalizada y eficaz al uso de recursos. Incorporarlo desde la concepción del proyecto es, por lo tanto, una determinación estratégica que impactará directamente en la factibilidad y la sostenibilidad de la iniciativa.

3.6.- Análisis del comportamiento del consumidor local

El análisis del comportamiento del consumidor local es una de las claves para cualquier tipo de formulación de emprendimiento comercial; no obstante, en el caso de un minimarket express cobra un papel aún más relevante, dado que la toma de decisiones de compra en este tipo de establecimientos es diaria, rápida y en influencia directa con las condiciones culturales, sociales y económicas del contexto inmediato.

Así, conocer la forma de pensar, evaluar y actuar de los ciudadanos aledaños a Ambato precisa las especificaciones de surtido, horarios, precios y promociones que mantendrán el negocio en operación desde sus primeros comienzos. Por ejemplo, el consumidor de un formato express tiende a valorar la inmediatez, la simplicidad y la disponibilidad; es decir, el consumidor de este tipo de establecimientos pocas veces suele priorizar la variedad o el precio por unidad más bajo, sino el ahorro de tiempo y la conveniencia.

Esto identifica principalmente a trabajadores urbanos, estudiantes, jóvenes y aquellos individuos que suelen realizar compras de volumen pequeño pero alta frecuencia y necesidad puntual. Cabe mencionar que, en una ciudad intermedia como Ambato, donde prevalece una tendencia de consumo tradicional y conservadora pero abierta a la influencia moderna, se generará un patrón específico que deberá determinarse mediante una encuesta y una observación de recolección directa como participante (Verduga , 2021).

Además, otros factores de gran relevancia al momento de la compra son la edad, el ingreso, el tipo de hogar, la proximidad con otros locales comerciales, la afección al

uso de medio de pago electrónico y la percepción de la atención personal, entre otros. Así, un consumidor que vive solo y trabaja tiempo completo probablemente prefiera un local cercano a su ruta diaria y valore más la atención informada de productos listos para consumir, en tanto que una ama de casa con niños pequeños sea más propensa a solicitar oferta hacia productos de uso diario en casa.

Estas diferencias requieren un nivel de flexibilidad en el modelo de negocio del minimarket que se adapte a segmentos claramente delineados dentro de la población objetivo. La percepción del precio y la calidad es otro factor relevante en el comportamiento del consumidor ambateño. La condición de minimarket hace que a simple vista la experiencia de compra sea entendida como práctica y sin mayores atributos subjetivos (Contreras, 2019).

No obstante, el precio ofertado no exime al cliente de la percepción del valor recibido. La claridad del precio, la correcta exhibición de los productos, el orden y la limpieza del local, la atención del personal son factores que inciden directamente en la fidelización del cliente, al igual que el voice over y la reputación del local en su entorno. En efecto, el consumidor ya no sólo adquiere un producto, sino una experiencia.

Este principio inicialmente extendido a grandes marcas o categorías premium ha permeando todo nicho del comercio, incluyendo los formatos express y de barrio. Un cliente al que se le trata con respeto, al que se le facilita encontrar lo que busca y al que se le es fácil pagar regresará y recomendará el local, posicionando a este en su nicho.

Con respecto al señalado contexto, el presente estudio específico proporciona información accesible y clara a través de la cual el emprendedor puede adaptar oportunamente los lineamientos expuestos. Por tanto, la proyección adecuada del abordaje estratégico del minimarket express se aplicará en las comunidades de Ambato, ya que la identificación precisa de las motivaciones, preferencias y hábitos de compra facilitará una alternativa adecuada y viable al público meta.

3.7.- Estudio de la competencia en el mercado minorista de Ambato

Por lo tanto, el estudio de la competencia en el mercado minorista de Ambato es una etapa clave en el análisis de viabilidad de un minimarket express. Esto se debe a que proporciona una dinámica del entorno competitivo y ayuda a identificar oportunidades de posicionamiento y estrategias para fijar una propuesta única de valor. El conocimiento de los actores clave en el área de influencia, su funcionamiento y la percepción que tienen los consumidores de ellos ayuda a elaborar un marco realista para la propuesta de valor del nuevo emprendimiento.

En la ciudad, el mercado minorista es ciudad con mercados diversos desde las tiendas de barrio tradicionales y hasta los consolidados supermercados en el sector; además, hay mini tiendas autoservicio y, recientemente, vende a la mano en línea. Por un lado, los negocios tradicionales cuentan con un fuerte vínculo con sus clientes y la comunidad, así como con marcas reputadas (Chiriguaya, 2021).

No obstante, en muchos casos, no tienen procesos y no implementan tecnología ni la rápido atención al cliente. Las cadenas, como se mencionó, tienen una mayor variedad y capacidad de competir en precios. Por otro lado, no siempre responden al tiempo y lugar: la vida urbana y laboral en tiempos modernos obliga a atender la inmediatez y la comodidad.

Por un lado, se encuentran los aspectos estructurales, que incluyen el tamaño del local, horario de atención, rotación de productos, ubicación y número de empleados, y por otro lado variables más subjetivas, como el trato al cliente, la limpieza del espacio, la presentación de los productos, y el nivel de confianza que generan, entre otros. Todos estos elementos, y muchos otros, pueden ser utilizados para trazar un mapa del mercado en el cual el minimarket express debe encontrar su posición, que no es necesariamente la de menor precio, sino la de mayor conveniencia, rapidez y adaptabilidad.

Por otro lado, es presto estudiar la estrategia de precios y promociones de los competidores, ya que determinarán la forma en la que se podrá establecer una política comercial sostenible en el tiempo. En este sentido, la competencia en precio es una opción riesgosa y poco conveniente si no se tiene economías de escala, y en la mayoría

de los casos, será asimismo poco pertinente, mientras que la competencia en valor percibido con productos frescos, atención y servicios diferenciados o una ubicación estratégica, por ejemplo puede generar una ventaja sostenible (Aroca, 2022).

Finalmente, es relevante considerar que la competencia no es un hecho estático: una vez que los competidores perciben la entrada de un nuevo jugador, pueden adecuar su estrategia, mejorar sus servicios y adaptarse a la nueva demanda. Por ello, esta etapa no es circular, sino que se torna un espacio de práctica permanente de monitoreo, actualización y respuesta permanente al entorno.

En fin, un análisis competitivo con rigor provee al emprendimiento de la oportunidad no solo de saber con quién compete, sino también, definir en qué se va a diferenciar. Dado el marco de referencia, donde el comercio minorista, se mantiene como un espacio de interacción con el cliente, de manera constante por adaptarse a sus requerimientos primordialmente, acertar con la definición de tres posibles posicionamientos del competidor local es un paso clave para el lograr proyectar un modelo de minimarket express no solo sostenible, sino en constante crecimiento en un mercado que se hace más exigente.

3.8.- Estructura de costos y análisis económico de emprendimientos minoristas

La estructura de costos y el análisis económico son fundamentales para determinar la viabilidad de un proyecto, y un emprendimiento como el minimarket express no es la excepción. Dado que la rentabilidad de este formato de negocio se basa en la combinación de ingresos bajos pero constantes con un control óptimo de los costos, un error de cálculo o falta al evaluar correctamente los costos pondría en riesgo la operatividad de la inversión.

El objetivo de esta sección es, entonces, ofrecer una descripción precisa y analítica de los costos operativos a fin de proyectar la viabilidad financiera del proyecto y, al mismo tiempo, evaluar los márgenes entre los que se moverá la empresa para confeccionar estrategias de precio, fijar precios y salarios o aumentar el rango de productos disponibles. Dada la operatividad de este negocio bajo un flujo de caja definido por múltiples transacciones de bajo valor, un error de cálculos que lleve al

desbalance entre los costos y los ingresos podría afectar de manera inmediata la operativa (Escalante, 2021).

La primera categoría son los costos fijos que, como se ha definido previamente, son aquellos que no dejan de correr incluso si se deja de cumplir con la actividad económica. En este sentido, los costos fijos del comercio bajo esta modalidad son el arriendo del local, la energía eléctrica, el agua, los sueldos, los sistemas de seguridad, la conectividad y los gastos de administración. Debido al ahorro en espacio y en recursos humanos mensuales, esta expresión opera con mínimos costos fijos, los que deberán alcanzar un punto de equilibrio lo más pronto posible. Sin embargo, también es obligatorio considerar que un costo fijo demasiado reducido podría perjudicar el servicio o sobrecargar a los empleados, lo que se traduciría en más gastos ya que incrementa el círculo de compras.

En cuanto a los costos variables, el componente más significativo está constituido por la adquisición de productos para reventa. La selección de proveedores adecuados, la negociación de precios y la planificación de pedidos en función de la rotación del inventario son prácticas indispensables para evitar desabastecimientos o pérdidas por caducidad. Del mismo modo, se deben considerar gastos asociados a empaques, mantenimiento del equipo, transporte y reposiciones de emergencia, los cuales pueden variar según la demanda y las condiciones del entorno (Sanclemente, 2022).

En este aspecto, el control constante de inventarios y la aplicación de indicadores de rotación se convierten en herramientas clave para optimizar los recursos y minimizar mermas. La correcta estructuración de estos costos permite, además, calcular con mayor precisión el punto de equilibrio, es decir, el volumen mínimo de ventas necesario para cubrir todos los gastos y comenzar a generar utilidad.

Este indicador, junto con la proyección del flujo de caja, brinda una imagen adelantada de los escenarios económicos que puede enfrentar el negocio, permitiendo adoptar medidas preventivas ante posibles desequilibrios financieros. Asimismo, el análisis de sensibilidad frente a variaciones en precios, volúmenes de venta o costos de aprovisionamiento puede contribuir a construir un modelo de negocio más resiliente y adaptable a fluctuaciones del mercado.

Por otro lado, el análisis económico debe ir acompañado de una evaluación de los márgenes de ganancia por categoría de producto. Ningún ítem vendido en un minimarket express genera la misma utilidad ni posee la misma velocidad de rotación. Algunos productos funcionan como atractores de clientela, mientras que otros, aunque menos visibles, aportan rentabilidad significativa. Identificar y equilibrar estos márgenes es esencial para construir un camino comercial coherente, que permita crecer sin poner en riesgo la estabilidad económica del negocio (Verduga , 2021).

Por lo tanto, el análisis detallado de la estructura de costos no es solo un ejercicio de contabilidad, sino una herramienta estratégica que le da los medios al futuro empresario para tomar decisiones bien informadas, minimizar riesgos y garantizar una base sólida para la construcción de un modelo de minimarket express con alquiler mensual económicamente sostenible en el contexto de competencia en la ciudad de Ambato.

3.9.- Indicadores financieros para evaluar proyectos de inversión

La aplicación de indicadores financieros en la evaluación de proyectos de inversión es vital para determinar la factibilidad y utilidad de cualquier empresa. En el caso de un minimarket express en la ciudad de Ambato, estos indicadores tienen un interés especial ya que se trata de extraer la máxima rentabilidad posible a cambio de una inversión que cuenta con una capacidad de desembolso limitada, pero sostenida en el tiempo.

Los indicadores financieros aplicados permiten medir con exactitud la eficiencia del negocio, identificar los riesgos, así como proyectar escenarios reales y factibles, basados en los ingresos esperados y los costos de operación ya identificados. En esta tesis se ha utilizado el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno, el punto de equilibrio y el flujo de caja proyectado (Mendoza, 2021).

El VAN se utiliza para determinar si el valor actual de los flujos futuros beneficios supera la inversión inicial. Un VAN positivo señala un proyecto que agrega valor y puede catalogarse como económicamente factible. En general, este valor se obtiene al descontar los flujos de ingreso y gastos del proyecto a cierta cantidad de dinero. En el

caso de un minimarket, donde la rotación es diaria y los márgenes son reducidos, este indicador es vital para saber si el negocio efectivamente generará un retorno deseado.

Frente a la VAN, la TIR se expresa como la tasa interna de rentabilidad que hace que el valor presente de los flujos futuros iguale el precio pagado inicialmente por el proyecto. Por lo que, si esta tasa es mayor a su tasa de descuento o el costo del capital, el proyecto es aceptable financieramente. En actividades como la del minorista express, que implica una inversión menor pero continua en el tiempo, la TIR permitirá ver de manera más clara la efectividad del capital invertido y comparar su eficiencia con otras opciones de inversión en el mercado (Cristancho, 2021).

El punto de equilibrio, en cambio, representa cuánto se debe vender o cuánto se debe ganar para sustituir exactamente los costos del negocio, sin ganancias ni pérdidas. Este indicador será importante durante el primer año de operaciones, donde el emprendedor deberá asegurar un mínimo de ventas para lograr sostener la estructura y no incurrir en déficit.

Los márgenes por producto serán bajos debido a la competencia de precios y las expectativas del consumidor, conocer exactamente el punto de equilibrio permitirá fijar claramente metas comerciales y monitorear mes a mes con rigor técnico. En cuanto al flujo de caja proyectado, este será vital para anticipar los ingresos y salidas de dinero por mes durante un tiempo determinado. Será clave para anticipar pagos a proveedores, adquisición de inventarios, gastos operativos y nuevas inversiones. Un flujo de caja en rojo, inclusive en un negocio rentable, puede sacar del mercado a un emprendedor si no logra controlarlo adecuadamente (Valentín, 2024).

Entonces, los apalancadores presentados no solo son suficientes para validar la factibilidad financiera de minimarket express, sino que también son suficientes para permitir construir un lenguaje financiero común con posibles socios, la institución crediticia y los inversores. Introducir estos apalancadores ya en las primeras etapas de la evaluación de proyectos no solo aumenta el método de investigación, sino que también hace que la toma de decisiones sea más justo y agrega una dimensión cuantitativa en relación con el futuro crecimiento del negocio en el mediano y largo plazo. De esta forma, en las condiciones del comercio minorista en evolución de la

ciudad de Ambato, la disciplina de la ciencia financiera es un requisito previo absolutamente para las perspectivas exitosas a largo plazo de la empresa.

3.10.- Modelos de planes de negocios aplicados a emprendimientos comerciales

Los modelos de planes de negocio aplicados a las empresas constituyen una herramienta estructural para convertir una idea en una iniciativa de negocios que sea concreta, medible y ejecutable. El plan de negocio no es un simple documento administrativo sino un mapa que guía al emprendedor desde la formulación de la idea hasta la concreción, la ejecución y la proyección.

Después de todo, la aplicación a un minimarket express en la ciudad de Ambato, este instrumento adquiere una dimensión particular, ya que permite integrar todas las dimensiones del AFP del proyecto, es decir, el técnico, económico, financiero y comercial, en una estructura coherente y funcional. Un plan de negocios bien hecho comienza con una definición clara de su modelo de negocio, es decir, el desarrollo de un modelo de servicio, su segmento de mercado, su propuesta de valor única y las condiciones en las que se aplicará (Contreras, 2019).

De esta forma, por ejemplo, se incorporará la idea del minimarket express como una solución para las necesidades específicas del consumidor local, a saber, conveniencia, practicidad, facilidad de acceso, etc. Se creará una narrativa estratégica que impulsará las decisiones de su iniciativa. La siguiente dimensión del plan implica un análisis de mercado activo.

Aquí recopilará y analizará información separada sobre la demanda, el comportamiento del consumidor, la competencia y las tendencias. Por lo tanto, no solo probará la existencia de una oportunidad de negocio, sino también identificará su audiencia, estimará el tamaño de mercado e intercambiará rápidamente el modelo express de la salida de Ambato. Un mercado activo le permitirá predecir cuánto comprará, ajustará sus productos necesarios y establecerá precios efectivos y sostenibles.

El último componente de un plan de negocios es el técnico, que especifica los requerimientos operativos para llevar a cabo el proyecto. Aquí se menciona la

ubicación, el diseño del local, la infraestructura, la selección de proveedores, el sistema de control de inventarios y las herramientas tecnológicas que se incorporarán al funcionamiento de minimarket. Se describe también el equipo humano que se requiere, la cantidad de horas de trabajo y los procesos críticos para asegurar una operación eficiente con enfoque en el cliente.

En cuanto al financiero, todo lo anterior se sintetiza en un conjunto de proyecciones cuantitativas de las variables económicas que nos permiten evaluar la viabilidad del proyecto en términos de rentabilidad y riesgo. Aquí se incluye el monto de la inversión inicial, el desglose de los costos en fijos y variables, la proyección de los ingresos y los indicadores financieros en términos del VPN, la TIR, punto de equilibrio, el flujo de caja, etc. Todo esto nos permite saber si la idea no es solo deseable sino además posible desde el punto de vista económico (Baque, 2022).

Por último, al final nos encontramos con la implementación donde se describe con detalle las etapas del proyecto, el cronograma, el control y monitoreo, y las contingencias. Todo esto facilita la ejecución ordenada, disminuye el margen de error y le permite al dueño mantener el barco a flote aun con la marea en contra.

En definitiva, el plan de negocio es una herramienta que, incidiendo en la visión del proyecto, lo vincula a los medios, al entorno y a las expectativas del mercado. En el caso de minimarket express, permite definir los riesgos, disciplinar las elecciones y confeccionarse un escenario de crecimiento en un entorno subdesarrollado, saturado y recesivo básico como la ciudad de Ambato. Su ejecución coherente no solo mejora las tasas de éxito del emprendimiento, sino que contribuye a disolver relaciones de calidad con probables aliados y fuentes de financiamiento.

3.11.- Metodología de la investigación

3.11.1.- Métodos

El desarrollo metodológico de esta investigación contó con el apoyo del método analítico-sintético, el cual permitió desagregar el objeto de estudio —la factibilidad de implementación de un minimercado express en Ambato— en sus principales elementos: el comportamiento del consumidor, la demanda potencial, la viabilidad económica y la rentabilidad financiera (Guamán, 2021).

Luego de ello, los elementos se vuelven a integrar para la formulación de conclusiones estructuradas sobre la factibilidad del proyecto implementado. Además, se utilizó el método inductivo ya que la generalización y las conclusiones se construyeron sobre la observación de los datos empíricos en base a las encuestas que se aplicaron a los consumidores dentro del ambiente urbano de Ambato.

El proceso metodológico se reforzó mediante el de método estadístico, indispensable para el procesamiento de la información obtenida, para establecer relaciones, frecuencias, dependencia y correlativa entre las variables a analizar mediante los enfoques cuantitativos.

3.11.2.- Cuantitativo

Esta investigación se basa en un enfoque cuantitativo, ya que pretende explicar un fenómeno específico, la factibilidad de implementar un minimarket express en Ambato, en base a datos medibles, objetivos y comparables. De esta forma, se puede abordar el estudio de mercado desde una perspectiva empírica, es decir, enfocada en la cuantificación de las preferencias, la percepción y el comportamiento de los consumidores, a través del análisis estadístico de sus respuestas.

Se justifica el uso de este enfoque debido a las herramientas empíricas y metodológicas que permiten identificar patrones, relaciones y tendencias que no serían claros desde la observación subjetiva o el acercamiento cualitativo. De esta forma, en estudios de factibilidad como el presente, es necesario trabajar con información numérica que permita proyectar la demanda, estimar los ingresos potenciales, los niveles de aceptación y la relación con otras variables como la edad, el patrón de consumo o la conveniencia percibida (Reyes, 2022).

También se mantiene una correspondencia entre los objetivos de la investigación y los resultados a través de técnicas estructuradas de medición. Esto permite que la información obtenida pueda ser tratada estadísticamente para realizar afirmaciones generalizables sobre el mercado meta, lo cual da fortaleza técnica y viabilidad de uso en la toma de decisiones empresariales.

Cuanto, a la implementación del enfoque cuantitativo, este se operacional mediante el uso de un cuestionario estructurado, que incorpora una escala de Likert para medir las de los consumidores ambateños en torno a la propuesta del minimarket express. Esta escala, porque es más objetivo y preciso el nivel de acuerdo o desacuerdo de los encuestados frente a diversas afirmaciones, transforma perfiles subjetivos de percepción en variables numéricas susceptibles de análisis.

El diseño del instrumento nace de la necesidad de obtener datos fiables acerca de la frecuencia de compra, los productos primigenios adquiridos, los horarios de compras más deseables, la satisfacción a partir de las tiendas actuales y la disposición a consumir en un nuevo formato de comercio minorista. Este tipo de mediaciones estructuradas facilita obtener no sólo promedios o frecuencias, sino identificar correlaciones entre variables sociodemográficas y conductuales de compra.

Bajo el enfoque cuantitativo, es posible aplicar técnicas de tendencias, distribución de frecuencias o medidas de correlación estadística, lo cual fortalece la interpretación de los datos recolectados. Esa habilidad de establecer relaciones causalidades o consanguíneas entre los elementos del estudio permiten validar, empíricamente, la aplicabilidad del modelo express en el contexto urbano de Ambato.

3.11.3.- Alcance descriptivo

El alcance descriptivo pretende detallar y sistematizar las características fundamentales del fenómeno investigado, que en este caso son los hábitos de consumo, preferencias de compra, percepción sobre tiendas de conveniencia y disposición del consumidor de Ambato al consumo de un modelo de minimarket express como una opción recurrente de abastecimiento. Se baso en las preguntas de qué, cómo, cuándo y dónde los fenómenos, y en el tratamiento de los datos empíricos obtenidos a partir de encuestas estandarizadas ingresadas una muestra representativa de la población.

Este nivel de alcance permite observar y describir comportamientos sin intervenir en ellos, y por ende, son precisos desde el punto de vista de mantener naturalmente la dinámica del fenómeno en el urbanismo de Ambato. Por consiguiente, se podría saber cuántas veces a la semana compra el consumidor promedio en tiendas de conveniencia, qué productos prefiere adquirir en este formato, cuáles son los horarios de compra, y

qué factores le llevarían a escoger entre una tienda normal y una express (Villanueva, 2022).

Asimismo, es posible identificar demanda no satisfecha en el mercado, o brechas en la atención que permitan inferir una oportunidad del mercado bajo el supuesto de un oferente suficiente. Como tal, el alcance descriptivo es el análisis más valioso, pues parte de traducir la complejidad del fenómeno en medidas que permitan la toma de decisiones.

3.11.4.- Correlacional

Adicionalmente, la investigación asume una dimensión correlacional, ya que intenta establecer relaciones entre variables que no solo coexisten, sino que tienen una relación potencialmente relevante dentro del fenómeno comercial en cuestión. Este tipo de alcance permite profundizar en la percepción del consumidor desde parámetros estadísticos: por ejemplo, se puede estudiar la relación entre la edad del encuestado y la frecuencia con la que compra en un minimarket, entre el nivel de ingresos y su disposición a pagar por servicios premium en minimarkets, o entre el nivel educativo y su preferencia de servicio automatizado.

La ventaja principal del alcance correlacional es que no solo describe dos o más realidades aisladas, sino también establece cómo se correlacionan en la práctica. Al final, a través de técnicas estadísticas como los coeficientes de correlación o el análisis de varianza, es posible describir qué factores son predictores de la aceptación de una variable determinada y cómo puedo segmentar el mercado y hacerlo crecer potencial (Reyes, 2022).

Este estudio no puede definir causas, pero puede especificar implicaciones potenciales y tendencias de interés para investigaciones posteriores o decisiones sobre productos. Por ejemplo, en el caso de la presente investigación, el alcance correlacional permitirá al lector comprender mejor qué características del comprador de Ambato están correlacionadas con la predictibilidad del formato express. Estos segmentos del mercado tenderán a ser los principales objetivos de la campaña de crecimiento del minimarket.

3.11.5.- Investigación de campo

La modalidad de campo constituye el núcleo empírico de este proyecto, ya que se basa en la recopilación de datos directamente del entorno real en el que se propone la implementación del proyecto de minimarket express. El campo fue la ciudad de Ambato, en donde se realizaron encuestas en áreas identificadas previamente como zonas de particular interés comercial o residencial y de alta afluencia de peatones y vehículos.

A través de esta modalidad, se aplicó un cuestionario estructurado a los consumidores locales para identificar sus comportamientos de compra evaluados, sus preferencias de adquisición, sus deseos no satisfechos y su disposición a probar nuevas alternativas minoristas (Guamán, 2021).

Esta modalidad implica una observación directa y sistemática de la realidad, sin intermediarios interpretativos que puedan distorsionar la percepción del fenómeno. A diferencia de los estudios puramente conceptuales, el enfoque de campo pone al investigador en contacto con la realidad que investiga, proporcionándole datos valiosos, actualizados y contextualmente relevantes. Además, su naturaleza exploratoria permite probar los supuestos previos del proyecto con la recepción receptiva del mercado meta y los niveles reales de resistencia, aceptación u otros factores que no son previstos, pero que tampoco pueden ser ignorados en el desarrollo de estrategias comerciales.

3.11.6.- Bibliográfica

La modalidad bibliográfica otorgará el respaldo teórico imprescindible para la formulación del marco conceptual, la conceptualización y operativización de las variables y la validación de los instrumentos de recolección de datos. Esta modalidad consignará la revisión crítica y sistemática de fuentes académicas especializadas, como artículos científicos, tesis universitarias, libros y estudios de mercado, para contextualizar el fenómeno en un plano más extenso, interrelacionándolo con experiencias previas, teorías establecidas y resultados relevantes en el campo del comercio al por menor, la administración y el consumidor (Guamán, 2021).

Lejos de consistir en una mera colección de antecedentes, asegura también una lectura reflexiva que coteje y confronte diferentes enfoques, así como las implicancias prácticas que estas contribuciones comparten para el caso que se evidenciará. Adicionalmente, la revisión bibliográfica no apuntala solamente la calidad académica del estudio, sino habilitando huecos en la literatura local y justificativo la relevancia de la presente investigación como contribución pionera dentro de su área.

3.11.7.- Transversal

Por último, la modalidad transversal sitúa la investigación en una dimensión temporal. En primer lugar, al ser concebida durante un solo periodo temporal y, por tanto, contar con bases de datos correspondientes a un intervalo específico, es considerada una investigación transversal. Esta manifestación se adecua al tipo de decisiones propias de un estudio de factibilidad, donde incluso al cierre del mismo, solo interesa comprender la realidad del mercado actual, las condiciones macroeconómicas circundantes y las percepciones actuales del consumidor.

La transversalidad del estudio permite congelar una “fotografía” del estado del mercado en un instante crucial para el proyecto. En tanto la propuesta es implementar un modelo de negocio en el corto plazo, no es necesario realizar un análisis longitudinal en el tiempo y resulta vital adoptarlo. Pues la ausencia de esta perspectiva retardaría decisiones clave basadas en información actual y representativa de un contexto sociodemográfico propuesto para el expres minimarket.

Es relevante para identificar factores concurrentes al proyecto, como cambios en los hábitos de consumo post-pandemia, transformaciones en la dinámica comercial urbana, nuevas tendencias tecnológicas, entre otros; que, de no ser identificados en tiempo, podrían significar la muerte del proyecto.

3.11.8.- Población

La delimitación de la población objeto de estudio es un paso metodológico esencial, pues, señala el universo al cual se pretende aplicar los resultados de la investigación. En el caso específico de este estudio de factibilidad para la implementación de un minimarket express en la ciudad de Ambato, la población se constituye por todos los

consumidores mayores de edad, residentes, trabajadores o de tránsito habitual por zonas urbanas en las que se cree que puede instalarse el negocio.

Dado lo amplio del objeto de análisis y la naturaleza del servicio comercial que se espera ofrecer, se ha establecido que esta población es infinita. Dicha categorización responde a la posibilidad de que cualquier persona lo adquiriera, sin importar la edad, la ocupación, el nivel socioeconómico o la zona de residencia. A diferencia de otros estudios que se concentran en segmentos particulares –estudiantes, trabajadores de una institución o residentes de un barrio determinado–, en este caso el servicio es para el público general y, por lo tanto, no tiene un número limitado de destinatarios.

En un sentido estadístico, trabajar con una población infinita permite aplicar técnicas de muestreo probabilístico y no probabilístico adecuadas al criterio de representatividad y accesibilidad, sin la necesidad de saber el número total de individuos. Anexo a un ambiente urbano extensivo, como el de ciudades como Ambato, es útil para asegurarse de que la muestra sea variada en términos de edad, sexo, nivel académico, lugar de residencia y hábitos de consumo. También, considerando que se trata de un estudio de mercadeo impulsado por el interés de abrir un negocio que tiene la posibilidad de ser escalado en otros espacios, el equivalente infinito responde a esta escala, permitiendo concluir la viabilidad cuando esta es abierta.

3.11.9.- Muestra

Fórmula para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

Dónde:

Z: nivel de confianza (95% - 1,96)

P: probabilidad de concurrencia del fenómeno (50% - 0,5)

Q: probabilidad en contra de ocurrencia del fenómeno (50% - 0,5)

e: margen de error (5% - 0,05)

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,50 * 0,50}{(0,5)^2}$$

$$n = \frac{0,96}{0,025}$$

$$n = 384$$

La muestra posee un total de 384 personas residentes en la ciudad de Ambato.

3.11.10.- Técnica

La encuesta es la técnica elegida para la recolección de datos en este trabajo, dado que es un instrumento efectivo y ampliamente consentido en el paradigma cuantitativo. La encuesta permite tener información estructurada directamente de los sujetos en estudio y es una técnica que se utiliza para recoger información objetiva acerca de las percepciones, actitudes y conductas de los consumidores.

Se realiza mediante una serie de preguntas previamente elaboradas, con claridad, pertinencia y coherencia a las variables investigadas. Para el presente trabajo, la encuesta se convierte en la herramienta primaria de recolección de información sobre la realidad del mercado ambateño, ya que gracias a esta técnica se puede obtener información de una muestra representativa de personas que forman parte del universo de consumidores urbanos.

Asimismo, se elige esta técnica para obtener información comparable y procesable estadísticamente, acorde a un marco de referencia teórico y analítico que permita evaluar de manera empírica la factibilidad de negocio del proyecto; de igual forma, posibilita cuantificar las respuestas y su análisis mediante medidas de frecuencia, centralidad y correlación, que permiten identificar patrones de significatividad en la preferencia del consumidor.

También, por su estandarización, reduce la subjetividad en su interpretación desde la aplicación, lo que garantiza la homogeneidad en la medición y por ende, disminuye el

margen de error en su recolección. Por otro lado, su versatilidad para la aplicación presencial y digital, acerca los sectores de población del instrumento, sobre todo en zonas urbanas como Ambato, la presencialidad en mercados, centros comerciales y paradas de transporte y la digital mediante formularios online, complementan la cobertura y la representación del instrumento.

En este estudio, la encuesta no es un recurso solo de medición, sino una estrategia metodológica de entrada para obtener información sensible de los hábitos de consumo, la percepción del modelo express, las expectativas del servicio y la intención de adopción del nuevo formato. La utilización del paradigma cuantitativo y su abordaje a través de la encuesta, respaldada por el marco teórico conceptualmente coherente en su aplicación, permite obtener datos válidos, confiables y pertinentes para la toma de decisiones en cuanto a la implementación del minimarket express.

3.11.11.- Instrumento (Validez y confiabilidad-recolección de información)

El instrumento de recolección de información seleccionado para esta investigación es un cuestionario estructurado creado ad hoc para su aplicación a través de la técnica de la encuesta. El mismo responde a las exigencias del enfoque cuantitativo, ya que posibilita transformar opiniones y percepciones del consumidor en variables mensurables, por ende, pasibles de tratamiento estadístico.

El cuestionario fue conformado a partir de los objetivos específicos de la investigación y de las variables derivadas del marco teórico, lo que asegura su interacción y pertinencia empírica. Su estructura se organiza a través de secciones temáticas abocadas a las dimensiones más relevantes en relación a la factibilidad de la implementación de un minimarket express; los hábitos, la compra reciente, percepción del formato express, la disposición y preferencias, percepción de precios, los factores de elección y las características sociodemográficas.

Los ítems fueron expresados en un lenguaje claro, directo y neutral, lo que reduce la ambigüedad en la interpretación del encuestador y asegura una mayor calidad en las respuestas obtenidas. En relación a las actitudes y niveles de acuerdo se utilizó una escala de Likert de cinco puntos, lo que permite captar de manera más gradual la

intensidad de las opiniones por parte del evaluado, facilitando una lectura más fina de las tendencias conductuales.

En cuanto a la validez del instrumento, se realizó un proceso de validación a través del juicio de expertos que consistió en la revisión de expertos profesiones con experiencia en la investigación de mercados, la estadística aplicada y la administración comercial. Los mismos analizaron la pertinencia, claridad, secuencialidad y coherencia de los ítems, en función discurrieron observaciones que fueron incorporadas a la versión final del cuestionario. De esta fechoría se asegura que el instrumento mide efectivamente lo que pretente de medir, fortaleciendo su validez de contenido.

En cuanto a la confiabilidad, se aplicó una prueba piloto del cuestionario a una muestra reducida pero representativa de personas con características semejantes a la población objetivo. Los resultados obtenidos de dicha aplicación preliminar fueron sometidos a un análisis de consistencia interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, con lo que se verificó el elevado nivel de homogeneidad en las respuestas. Por encima de este valor, de 0,7, el instrumento se consideraría confiable en tanto se traduciría en resultados estables y replicables si se aplicara en circunstancias semejantes.

La recolección de información se dio de manera presencial y virtual, tomando en cuenta la accesibilidad del entorno y buscando la mayor cobertura poblacional posible. En la modalidad presencial. se capacitó debidamente a los encuestadores para evitar sesgos en la interpretación de las preguntas y el trato hacia las posibles respuestas. La modalidad virtual, por su parte, se efectuó en una plataforma de formularios en línea con diseño homólogo al original con el que se garantizó la equivalencia del instrumento en ambas modalidades. Gracias a esta rigurosidad y al cúmulo de evidencia empírica obtenida, los datos recolectados se consideran como fuente de información idónea para saber las condiciones del mercado y la percepción de los consumidores ambateños. Además, serían decisivos para determinar la viabilidad del proyecto.

3.12.- Análisis y discusión de resultados

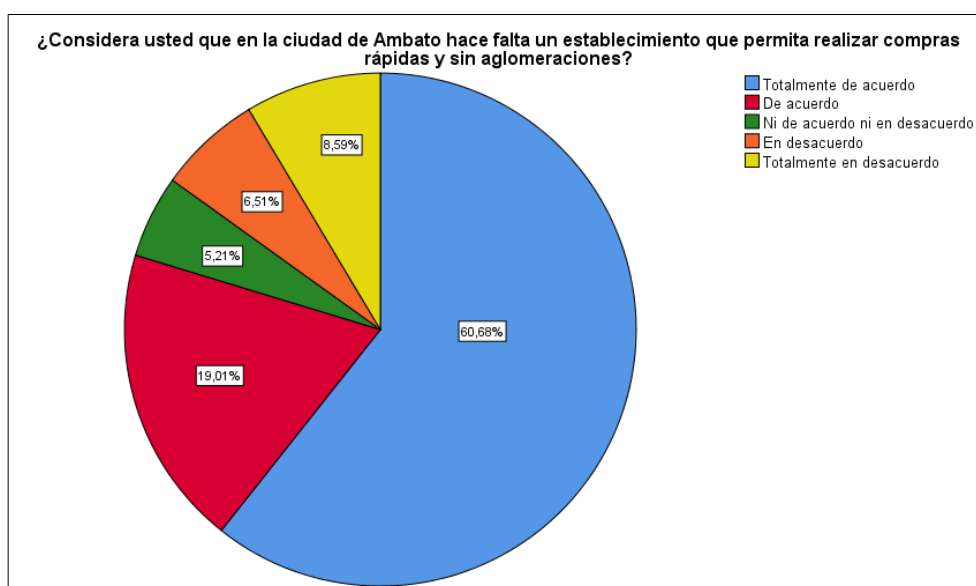
Tabla 1: Pregunta 1

¿Considera usted que en la ciudad de Ambato hace falta un establecimiento que permita realizar compras rápidas y sin aglomeraciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	233	60,7	60,7	60,7
	De acuerdo	73	19,0	19,0	79,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	5,2	5,2	84,9
	En desacuerdo	25	6,5	6,5	91,4
	Totalmente en desacuerdo	33	8,6	8,6	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota: resultados pregunta 1

Figura 1: Representación gráfica pregunta 1



Nota: representación gráfica pregunta 1

Análisis e interpretación

La mayoría de los encuestados (60,68% totalmente de acuerdo y 19,01% de acuerdo) considera necesaria la implementación de un establecimiento que permita realizar compras rápidas y sin aglomeraciones en Ambato. Este 79,69% refleja una clara demanda por opciones comerciales más eficientes y accesibles. Solo un 15,1% expresó desacuerdo, lo que indica que el rechazo a esta propuesta es mínimo. Estos resultados respaldan la viabilidad del modelo de minimarket express como respuesta a una necesidad latente del consumidor urbano ambateño, que valora la inmediatez y comodidad en su experiencia de compra cotidiana.

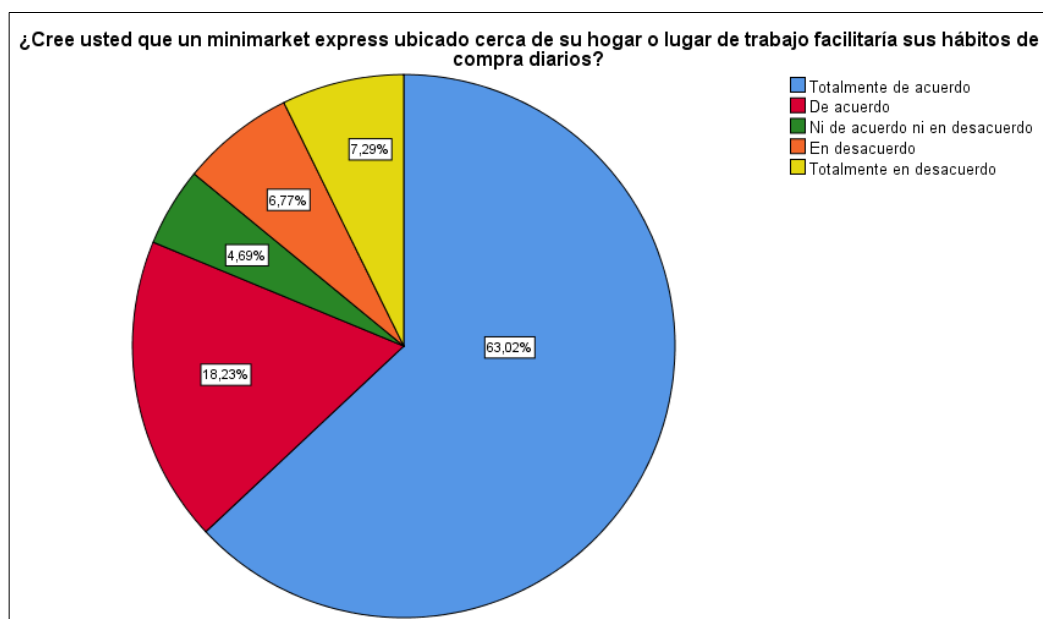
Tabla 2: Pregunta 2

¿Considera usted que la atención rápida y personalizada es un factor determinante al momento de elegir un lugar donde comprar productos básicos?

		Porcentaje			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	229	59,6	59,6	59,6
	De acuerdo	80	20,8	20,8	80,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	8,3	8,3	88,8
	En desacuerdo	14	3,6	3,6	92,4
	Totalmente en desacuerdo	29	7,6	7,6	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota: resultados pregunta 2

Figura 2: Representación gráfica pregunta 2



Nota: representación gráfica pregunta 2

Análisis e interpretación

La pregunta 2 obtuvo una respuesta mayoritariamente favorable: el 63,02% está totalmente de acuerdo y el 18,23% de acuerdo con que un minimarket express cercano facilitaría sus hábitos de compra diarios. Esto representa un 81,25% de aceptación. Solo un 4,69% se mantuvo neutral, mientras que las respuestas negativas alcanzan apenas el 14,06%. Estos datos evidencian una alta disposición del consumidor a utilizar este tipo de establecimiento si se encuentra estratégicamente ubicado, confirmando que la cercanía es un factor decisivo en la preferencia de compra y fortaleciendo la viabilidad del modelo propuesto.

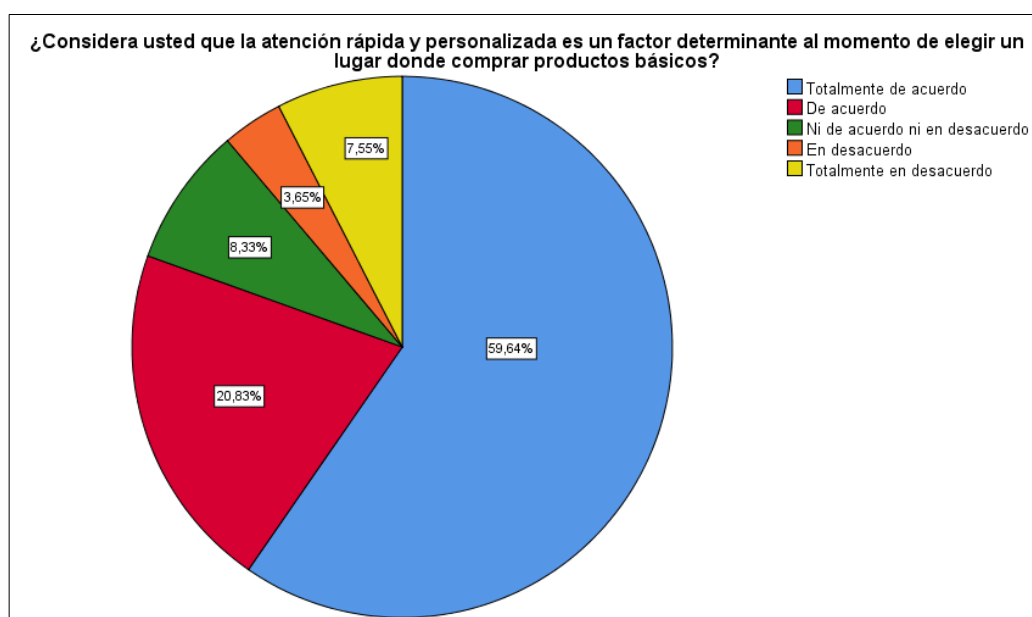
Tabla 3: Pregunta 3

¿Cree usted que los minimarkets podrían ofrecer una mejor experiencia de compra que las tiendas tradicionales o supermercados grandes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	227	59,1	59,1	59,1
	De acuerdo	80	20,8	20,8	79,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	7,3	7,3	87,2
	En desacuerdo	22	5,7	5,7	93,0
	Totalmente en desacuerdo	27	7,0	7,0	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota: resultados pregunta 3

Figura 3: Representación gráfica pregunta 3



Nota: representación gráfica pregunta 3

Análisis e interpretación

En la pregunta 3, el 59,64% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 20,83% de acuerdo en que la atención rápida y personalizada es un factor determinante al elegir dónde comprar productos básicos, sumando un 80,47% de aceptación. Solo un 8,33% se mostró neutral, mientras que las respuestas negativas alcanzaron un bajo 11,2%. Estos resultados confirman que la calidad del servicio, en términos de agilidad y trato directo, influye significativamente en las decisiones de compra del consumidor ambateño, lo que refuerza la necesidad de que el modelo de minimarket express priorice este componente en su propuesta de valor.

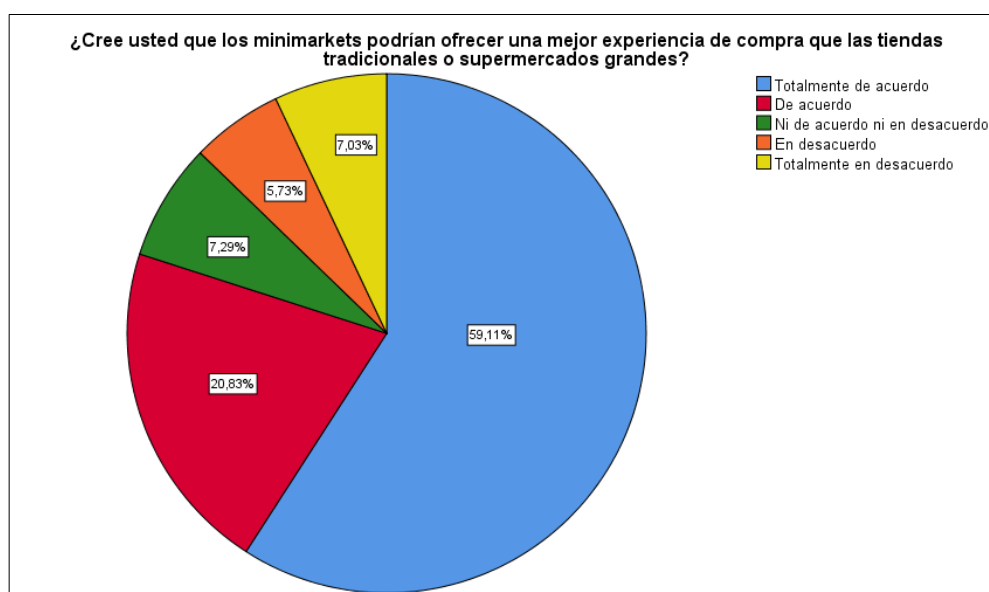
Tabla 4: Pregunta 4

¿Considera usted que estaría dispuesto a comprar en un minimarket express si este ofreciera precios competitivos frente al mercado local?

		Porcentaje			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	240	62,5	62,5	62,5
	De acuerdo	72	18,8	18,8	81,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	4,7	4,7	85,9
	En desacuerdo	30	7,8	7,8	93,8
	Totalmente en desacuerdo	24	6,3	6,3	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota: resultados pregunta 4

Figura 4: Representación gráfica pregunta 4



Nota: representación gráfica pregunta 4

Análisis e interpretación

En la pregunta 4, el 59,11% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 20,83% de acuerdo con que los minimarkets podrían ofrecer una mejor experiencia de compra que las tiendas tradicionales o supermercados grandes, alcanzando un 79,94% de aceptación. Un 7,29% se mostró neutral, mientras que apenas un 12,76% expresó desacuerdo. Estos resultados reflejan una percepción positiva generalizada hacia el modelo de minimarket como alternativa moderna y eficiente, lo que sugiere que existe apertura en el consumidor ambateño para cambiar sus hábitos de compra si se le ofrece una experiencia más ágil, cercana y funcional.

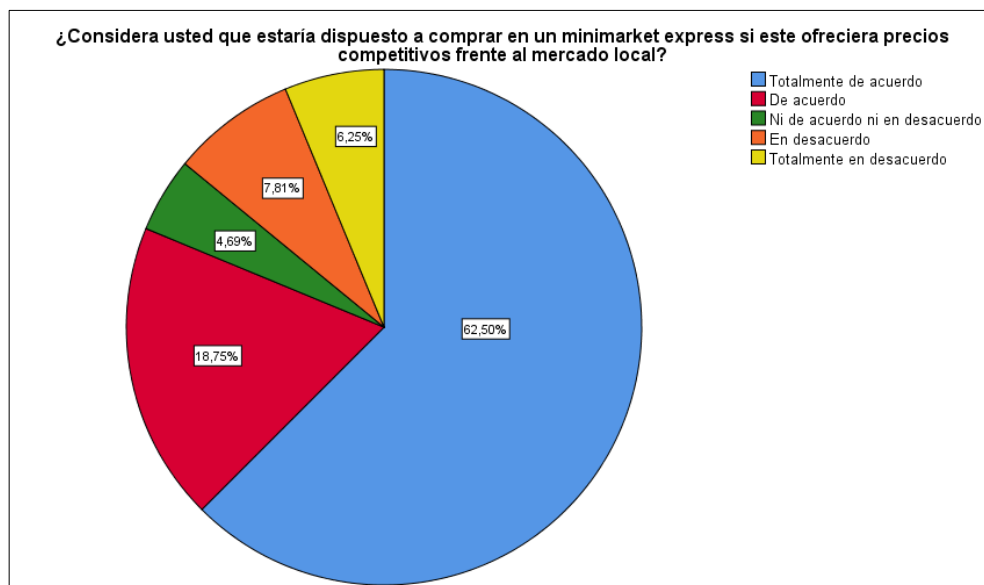
Tabla 5: Pregunta 5

¿Cree usted que la inclusión de tecnologías como pagos digitales o autoservicio haría más atractiva su experiencia en un minimarket?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	233	60,7	60,7	60,7
	De acuerdo	78	20,3	20,3	81,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	6,8	6,8	87,8
	En desacuerdo	20	5,2	5,2	93,0
	Totalmente en desacuerdo	27	7,0	7,0	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota: resultados pregunta 5

Figura 5: Representación gráfica pregunta 5



Nota: representación gráfica pregunta 5

Análisis e interpretación

En la pregunta 5, el 62,5% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo y el 18,75% de acuerdo con la idea de comprar en un minimarket express si ofrece precios competitivos, sumando un 81,25% de aceptación. Solo un 4,69% se mostró neutral, mientras que el desacuerdo alcanzó un 14,06%. Estos resultados evidencian que el precio sigue siendo un factor decisivo para el consumidor ambateño. Por tanto, ofrecer tarifas accesibles dentro de este formato comercial es clave para su aceptación y sostenibilidad, consolidando al minimarket express como una opción viable si combina conveniencia con economía.

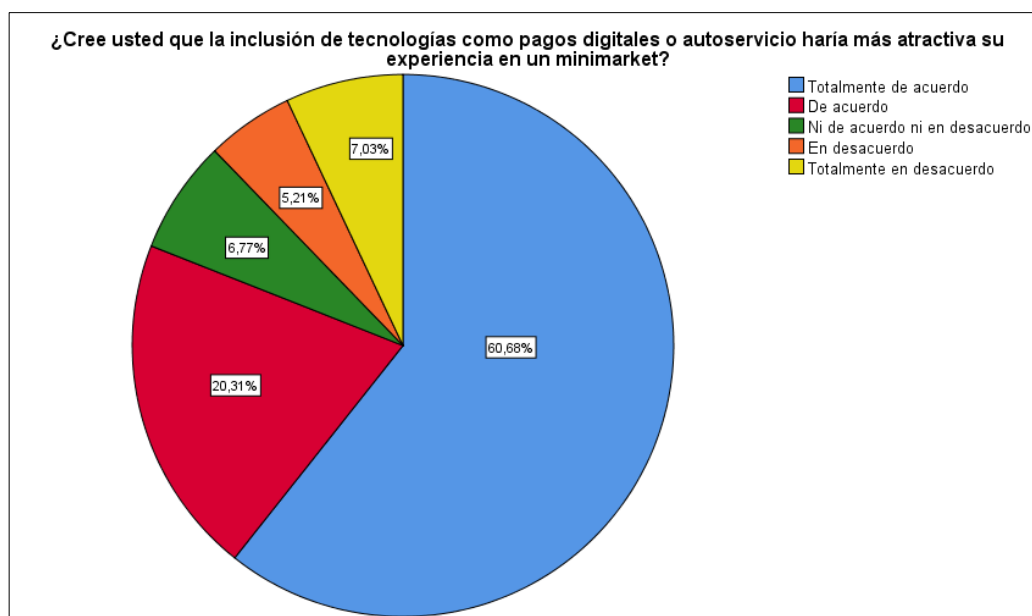
Tabla 6: Pregunta 6

¿Considera usted que los minimarkets deberían ofrecer una variedad suficiente de productos básicos como alimentos, bebidas, artículos de limpieza y cuidado personal?

		Porcentaje		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válidoacumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	238	62,0	62,0
	De acuerdo	78	20,3	82,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	5,5	87,8
	En desacuerdo	23	6,0	93,8
	Totalmente en desacuerdo	24	6,3	100,0
	Total	384	100,0	100,0

Nota: resultados pregunta 6

Figura 6: Representación gráfica pregunta 6



Nota: representación gráfica pregunta 6

Análisis e interpretación

En la pregunta 6, el 60,68% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 20,31% de acuerdo en que la inclusión de tecnologías como pagos digitales o autoservicio haría más atractiva su experiencia en un minimarket, alcanzando un 80,99% de aprobación. Solo un 6,77% se mostró neutral, mientras que el desacuerdo acumulado fue de 12,24%. Estos resultados reflejan una alta receptividad del consumidor ambateño hacia la digitalización del comercio minorista, lo que sugiere que incorporar soluciones

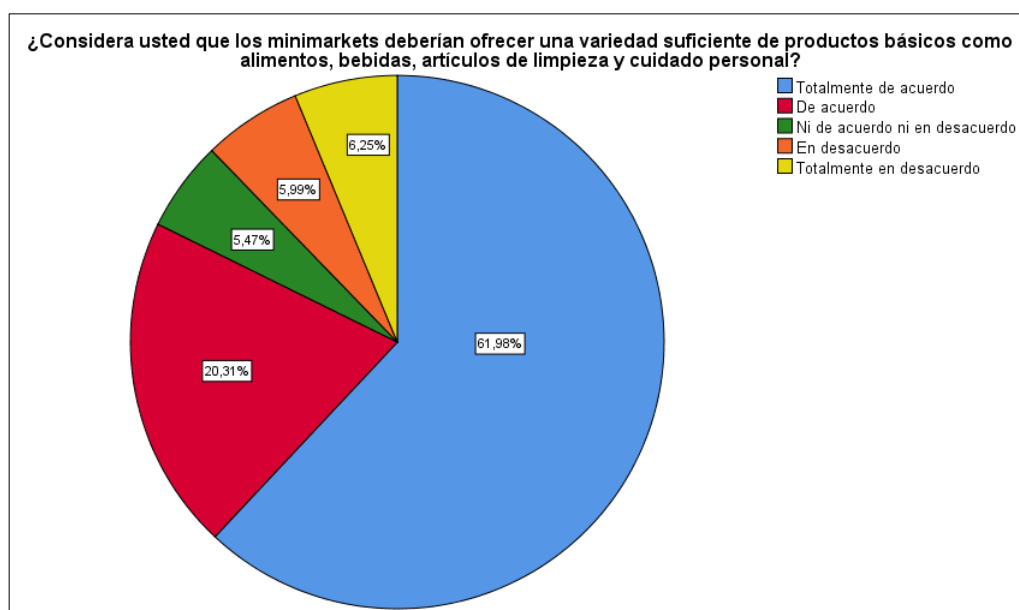
tecnológicas no solo moderniza el servicio, sino que mejora significativamente la percepción del cliente y su disposición a consumir en este formato.

Tabla 7: Pregunta 7

¿Considera usted que los minimarkets deberían ofrecer una variedad suficiente de productos básicos como alimentos, bebidas, artículos de limpieza y cuidado personal?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	238	62,0	62,0	62,0
	De acuerdo	78	20,3	20,3	82,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	5,5	5,5	87,8
	En desacuerdo	23	6,0	6,0	93,8
	Totalmente en desacuerdo	24	6,3	6,3	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota: resultados pregunta 7

Figura 7: Representación gráfica pregunta 7



Nota: representación gráfica pregunta 7

Análisis e interpretación

En la pregunta 7, el 61,98% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 20,31% de acuerdo con que los minimarkets deberían ofrecer una variedad suficiente de productos básicos, sumando un 82,29% de aceptación. Un 5,47% se mostró neutral y apenas un 12,24% expresó desacuerdo. Estos resultados reflejan que el consumidor ambateño valora no solo la rapidez del servicio, sino también la amplitud de la oferta. Por tanto, contar con un surtido completo y equilibrado de productos esenciales es una

condición clave para que el modelo de minimarket express sea funcional y competitivo en este mercado.

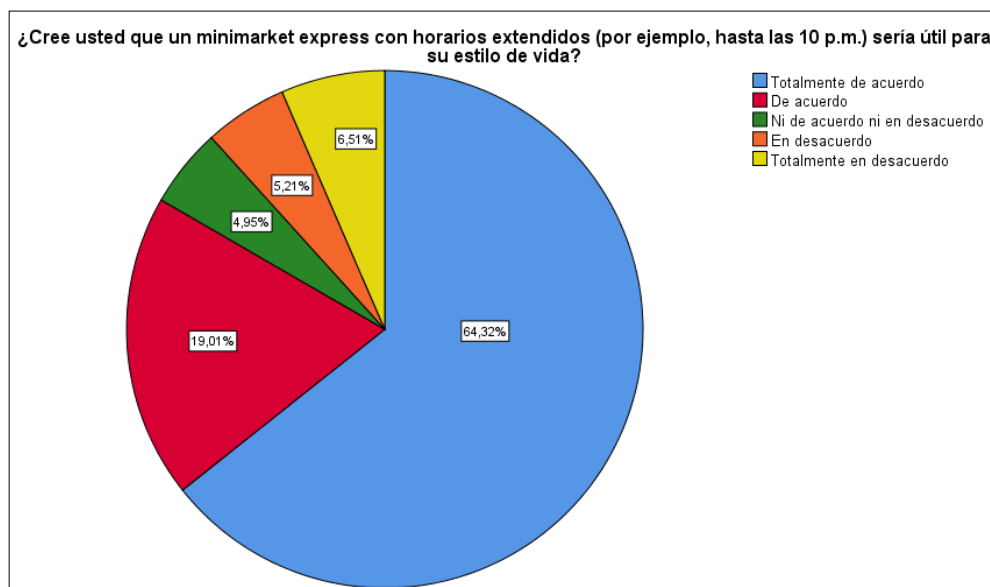
Tabla 8: Pregunta 8

¿Cree usted que un minimarket express con horarios extendidos (por ejemplo, hasta las 10 p.m.) sería útil para su estilo de vida?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	247	64,3	64,3	64,3
	De acuerdo	73	19,0	19,0	83,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	4,9	4,9	88,3
	En desacuerdo	20	5,2	5,2	93,5
	Totalmente en desacuerdo	25	6,5	6,5	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota: resultados pregunta 8

Figura 8: Representación gráfica pregunta 8



Nota: representación gráfica pregunta 8

Análisis e interpretación

Los resultados de la pregunta 8 reflejan una clara coincidencia entre las exigencias del ritmo de vida actual y la demanda de horarios más amplios en el comercio minorista. El 64,32% de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con la utilidad de un minimarket express que opere hasta las 10 p.m., mientras que un 19,01% también

lo aprueba, aunque con menor intensidad. Esto evidencia que más de ocho de cada diez personas valoran la posibilidad de realizar compras fuera del horario convencional. El bajo porcentaje de respuestas negativas —solo un 11,72%— sugiere que extender los horarios no solo responde a una conveniencia puntual, sino que podría convertirse en un factor diferenciador en la experiencia de compra cotidiana del consumidor ambateño.

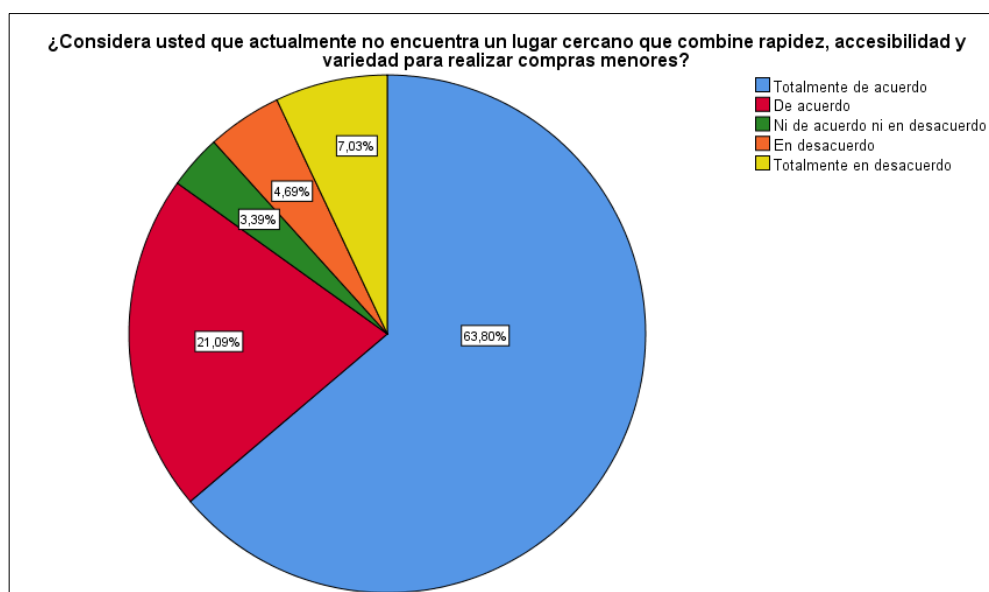
Tabla 9: Pregunta 9

¿Considera usted que actualmente no encuentra un lugar cercano que combine rapidez, accesibilidad y variedad para realizar compras menores?

		Porcentaje			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	245	63,8	63,8	63,8
	De acuerdo	81	21,1	21,1	84,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	3,4	3,4	88,3
	En desacuerdo	18	4,7	4,7	93,0
	Totalmente en desacuerdo	27	7,0	7,0	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota: resultados pregunta 9

Figura 9: Representación gráfica pregunta 9



Nota: representación gráfica pregunta 9

Análisis e interpretación

En la pregunta 9, los datos evidencian una brecha clara en el acceso a puntos de venta eficientes: el 63,80% de los encuestados afirmó estar totalmente de acuerdo con que actualmente no encuentra un lugar cercano que combine rapidez, accesibilidad y variedad, mientras que un 21,09% también comparte esta percepción con menor intensidad. Frente a esta realidad, apenas un 11,72% expresó alguna forma de desacuerdo. Esta sensación de ausencia en la oferta comercial revela una oportunidad concreta: existe una necesidad insatisfecha que el modelo de minimarket express podría cubrir, posicionándose como una solución real y oportuna para el consumidor ambateño.

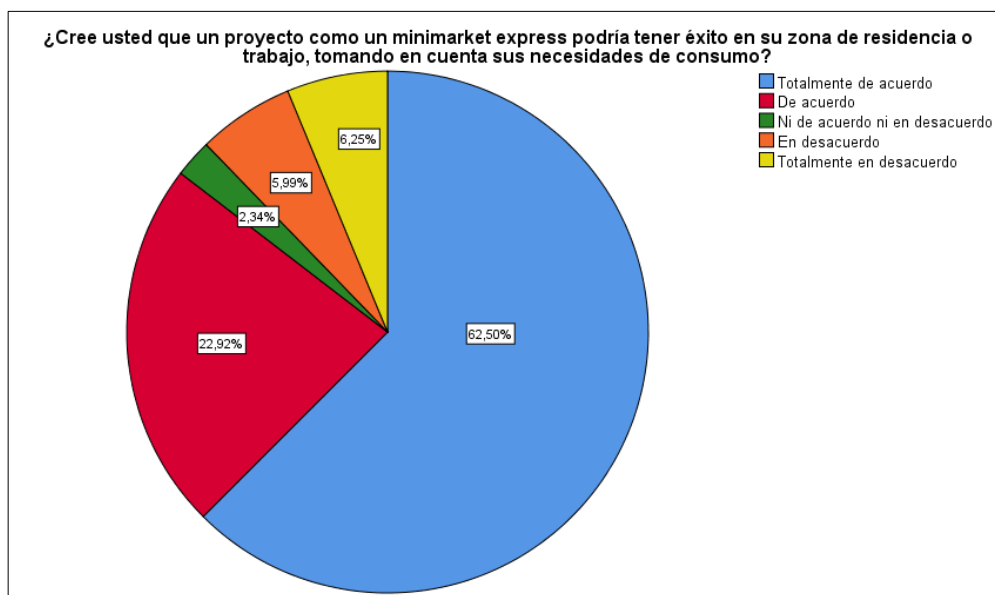
Tabla 10: Pregunta 10

¿Cree usted que un proyecto como un minimarket express podría tener éxito en su zona de residencia o trabajo, tomando en cuenta sus necesidades de consumo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	240	62,5	62,5	62,5
	De acuerdo	88	22,9	22,9	85,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	2,3	2,3	87,8
	En desacuerdo	23	6,0	6,0	93,8
	Totalmente en desacuerdo	24	6,3	6,3	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Nota: resultados pregunta 10

Figura 10: Representación gráfica pregunta 10



Nota: representación gráfica pregunta 10

Análisis e interpretación

En la décima pregunta, el 62,5% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con que un proyecto como un minimarket express podría tener éxito en su zona, y un 22,92% expresó acuerdo, lo que representa un respaldo del 85,42%. Solo un 2,34% se mantuvo neutral, y el desacuerdo no supera el 12%. Este alto nivel de aceptación revela no solo una actitud favorable hacia la iniciativa, sino también una validación implícita de su viabilidad comercial. Los datos sugieren que el consumidor ambateño identifica al minimarket express como una respuesta alineada con sus hábitos, expectativas y dinámicas locales de consumo.

3.13.- Comprobación de hipótesis

Tabla 11: Tabla cruzada

Tabla cruzada ¿Considera usted que en la ciudad de Ambato hace falta un establecimiento que permita realizar compras rápidas y sin aglomeraciones? * ¿Cree usted que un minimarket express con horarios extendidos (por ejemplo, hasta las 10 p.m.) sería útil para su estilo de vida?	
Recuento	
¿Cree usted que un minimarket express con horarios extendidos (por ejemplo, hasta las 10 p.m.) sería útil para su estilo de vida?	Total

			Totalmente de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
¿Considera usted que en la ciudad de Ambato hace falta un establecimiento que permita realizar compras rápidas y sin aglomeraciones?	Totalmente de acuerdo	de 233	0	0	0	0	0	233
	De acuerdo	14	59	0	0	0	0	73
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	14	6	0	0	0	20
	En desacuerdo	0	0	13	12	0	0	25
	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	8	25	0	33
Total		247	73	19	20	25	0	384

Nota: tabla cruzada

Análisis e interpretación

Por otro lado, la tabla cruzada deja ver que el mensaje de que un minimarket express podría resultar útil si abriera hasta tarde en la noche se relaciona de manera directa con la percepción de necesidad de tener un minimarket express para compras rápidas en Ambato. A través de la tabla, se evidencia que todas las personas encuestadas que estuvieron totalmente de acuerdo con esta percepción también estuvieron completamente de acuerdo con la utilidad del establecimiento en cuestión.

Se trata de una coincidencia absoluta en la que quienes piensan que el minimarket express es necesario consideran que un horario de atención hasta las 10 pm constituye una idea útil para sus vidas. Este patrón también se reproduce entre quienes se encuentran menos convencidos por la percepción de necesidad planteada. La mayoría de las personas que se mostraron “de acuerdo” también estuvieron de acuerdo con la frase “creo que es útil”.

En todos los casos, hubo ausencia total de desacuerdo, lo que sugiere que la comodidad expresada en la propuesta no se trata de una simple preferencia, sino más bien de una característica inevitable. En tanto disminuye el nivel de acuerdo con la percepción, la opinión también se dispersa.

A pesar de ello, las percepciones neutrales no rechazantes son mayoría, lo que indica que, aunque implique un costo, la idea de extensión no parece ser particularmente desagradable. Por otro lado, de entre quienes rechazaron la percepción, la mayoría también desestimó la idea del horario ampliado. Esta coincidencia es consistente y

permite identificar con claridad una minoría que no percibe limitaciones en la oferta actual.

Tabla 12: Pruebas de chi cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	896,535 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	662,416	16	,000
Asociación lineal por lineal	358,356	1	,000
N de casos válidos	384		

a. 14 casillas (56,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,99.

Nota: pruebas de chi cuadrado

Análisis e interpretación

Los resultados de la prueba de chi-cuadrado permiten establecer la existencia de una asociación estadísticamente significativa entre las dos variables analizadas: la percepción de necesidad de un establecimiento para compras rápidas y sin aglomeraciones, y la utilidad atribuida a un minimarket express con horarios extendidos. El valor del estadístico chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2 = 896,535$) con 16 grados de libertad y un nivel de significación bilateral de $p = 0,000$, indica que la relación observada entre las categorías no es producto del azar. En otras palabras, existe una dependencia significativa entre ambas variables, lo que permite afirmar que la percepción sobre la conveniencia del horario extendido está directamente vinculada con la opinión sobre la carencia de establecimientos rápidos y accesibles en la ciudad de Ambato.

Este resultado es reafirmado por la razón de verosimilitud, cuyo valor también resulta altamente significativo (662,416; $p = 0,000$), lo cual refuerza la solidez de la asociación hallada. Asimismo, la asociación lineal por lineal arrojó un valor elevado (358,356), con un nivel de significación igualmente nulo ($p = 0,000$), lo que confirma que la relación entre ambas variables no solo es significativa en términos generales, sino que también se manifiesta con una tendencia lineal ascendente: a mayor nivel de acuerdo con la necesidad de un establecimiento eficiente, mayor es el grado de acuerdo con la utilidad de horarios extendidos.

3.14.- Discusión de resultados

La discusión de los resultados obtenidos en esta investigación demuestra una fuerte coherencia entre las percepciones del consumidor ambateño y los fundamentos teóricos que guían la implementación de nuevos modelos comerciales desarrollados para adaptarse a la dinámica urbana. La alta disposición a aceptar la necesidad de un establecimiento que ofrezca compras rápidas y sin aglomeraciones, así como de disponibilidad a favorecer los minimarkets de horario extendido, revela una realidad de consumo que se aleja del formato tradicional y requiere de soluciones de mayor funcionalidad.

Esta evidencia empírica se apoya en las aseveraciones de Levy y Weitz, según los cuales el consumidor contemporáneo siempre ha privilegiado no solo el costo y la calidad, sino también la eficiencia y la conveniencia. En la misma línea, Kotler y Keller argumentan que los factores como la accesibilidad temporal y la grata experiencia instantánea en la tienda influyen cada vez más en las decisiones de consumo, un factor que se encuentra en el núcleo del modelo de minimarket express.

Al comparar la evidencia con la visión tradicional del comercio minorista como la propuesta por Berman y Evans, que favorece una amplia variedad y el contacto personal en establecimientos de gran formato, se nota un cambio de escala en lo que el consumidor urbano prioriza. A pesar de que la atención personal continúa siendo valorada, como lo demostró el alto porcentaje de encuestados que considera la rapidez y el trato personal como factores determinantes, el consumo pragmático e instantáneo es lo que cuenta. De ello se puede inferir que no se trata de una sustitución, sino un cambio de lógica donde los formatos compactos y funcionales tienen una posición estratégica.

Por otro lado, la introducción de tecnologías tales como pagos digitales y autoservicio también resultó altamente validante para los encuestados, acorde con tendencias acerca de la digitalización del punto de venta en retail identificadas en diversos estudios. Autores como Hernández y Cano (2021: 13) observan que “la digitalización del punto de venta no solo está justificada por la demanda tecnológica, sino que aumenta la apariencia de modernidad, seguridad y eficacia” del establecimiento. Dicho de otro modo, la sensación de los encuestados respecto a estas herramientas, reflejada en más

del 80\% de los casos, indica que las mismas harían más atractiva la experiencia en un minimarket.

Si ratios como estos, las preguntas más tradicionalistas que sugiere Rigby (2011: 72) en cuanto a que la automatización “amenaza con extinguir la relación humana a medida que otros modelos de compra influyan en el consumidor”. Por otro lado, la tabla y la validación cruzada entre variables, así como las pruebas estadísticas, permitieron ratificar la existencia de una relación significativa entre la percepción de carencia en la oferta comercial actual y la aceptación del modelo propuesto. Un análisis similar es el que propone Kotler (2019: 93), entonces: “El Punto de Congestión establece la oportunidad de investigación en tanto la distancia entre las entrevistas que satisface a los encuestados y la que prefieren los consumidores”. En este caso, el consumidor ambateño no solo confirma la necesidad de una nueva opción, sino que describe con precisión las variables de la misma: cercanía, extensión horaria, rapidez en la atención, suficiencia en productos básicos.

Sin embargo, al mismo tiempo, el análisis demuestra otras facetas de disposición hacia este modelo, lo que exige identificar nichos de insatisfacción. Por un lado, el desacuerdo abierto con la afirmación “estaría dispuesto a asistir a un local con estas características” está compuesto por personas, diferenciadas de la muestra sociodemográfica estudiada. En este sentido, pueden resultar ser parte de la minoría “satisfecha” a estas alturas, o, simplemente preferir aspectos culturales que no se capturaron para esta investigación. Al mismo tiempo, la diversidad interna se reafirma con la diversidad externa manifiesta en el pensamiento de Solomon.

Lo que quiere decir que el mercado no es monolítico: de esta manera, aunque se constata la presencia de interés, este es selectivo, y cualquier propuesta deberá ser segmentada por este interés a cualquier propuesta comercial. En pocas palabras, los datos empíricos no solo confirman la relevancia “técnica” del proyecto, sino invitan a reflexionar críticamente sobre la oferta asociada existente en la ciudad. De hecho, la adopción de espacios más rápidos, accesibles y tecnológicos no es un deseo sino una realidad para el racional consumidor moderno. Según el mismo proceso de investigación, además de su posición axiomática, su implementación en Ambato es

una oportunidad empresarial fortuita, pero las condiciones: situacionalmente específicas, han sido validadas por la evidencia misma y los estudiosos en la materia.

CAPÍTULO IV.- ESTUDIO TÉCNICO

4.1. Determinación del tamaño del proyecto

El siguiente elemento a definir es el tamaño del proyecto, entendido como la magnitud operativa y comercial del minimarket express a desarrollar. Esta dimensión se asocia a la capacidad de atención, al número de unidades vendidas, a la superficie física necesaria y a la cobertura horaria. El tamaño se define a partir de factores preponderantes como la demanda esperada, el cuerpo de clientes por jornada, la rotación de productos y los recursos disponibles para mantener la actividad en el tiempo.

Dado que se plantea un modelo de negocio que opera a lo largo del día, el tamaño representa un importante análisis, ya que bordea el equilibrio entre la eficiencia operativa y la sustentabilidad financiera. El tamaño del proyecto proviene de una proyección óptima basada en la primera encuesta aplicada a los consumidores potenciales de la ciudad de Ambato.

A partir de ella, se desprende una importante aprobación por el modelo express, sobre todo, cuando se asocia a la rapidez, cercanía y una variada oferta de productos esenciales, disponibilidad a todas horas. En base a esto y a la cantidad de habitantes activos en la zona urbana de la ciudad de Ambato, se proyecta una asistencia de 16 a 18 personas por hora en horarios diurnos, y de 6 a 8 personas en horarios nocturnos. Lo que da una proyección de 300 a 350 atenciones diarias conservadoramente hablando, y con picos altos en fin de semana o fechas especiales.

Esto se centra en un flujo mensual entre 9.000 y 10.500 transacciones mensuales, lo que deriva en al menos dos puntos de caja activos y uno de noche, un POS ágil y una disposición interna que disminuya el tiempo de espera. En términos de superficie, el minimarket deberá tener al menos de 70 a 90 metros cuadrados útiles, que se distribuirán entre la zona de exhibición- circulación, el área de refrigeración, el punto de caja, una bodega mínima y un área de descanso para el personal que trabaja de noche.

El tamaño debe considerar también la rotación de productos, en especial de productos rápidos de venta como son la bebida, snacks marca propia, productos de panaderías y

alimentos para llevar. Se calcula un inventario base de 15 días para iniciar, y ajustable en base del primer tiempo de ventas. Por lo que el tamaño no solo se asocia a la infraestructura tal como, sino, a la capacidad de responder a una demanda, que si bien es continua, también debe ser efectivamente cubierta eso incluso después del horario comercial.

Tabla 13: Estimación de flujo de clientes

Franja horaria	Clientes estimados por hora	Total por franja (8 h)
06h00 – 14h00 (mañana)	16	128
14h00 – 22h00 (tarde-noche)	18	144
22h00 – 06h00 (madrugada)	7	56
Total diario estimado	—	328

Nota: estimación de flujo de clientes

Esta tabla permite dimensionar el flujo de atención y sustenta la necesidad de operar con turnos diferenciados, recursos humanos permanentes y logística de abastecimiento adaptada a la dinámica 24/7.

4.2. Análisis de localización

La elección de la localización es un aspecto crítico de la viabilidad operativa y comercial de un minimarket express de 24 horas. Mientras que la mayoría de los negocios con variedad de horarios cerrados sugieren un establecimiento de bajo nivel de exposición, este tipo de establecimiento requiere un entorno caracterizado por la accesibilidad, seguridad, tráfico constante y demanda diurna y nocturna.

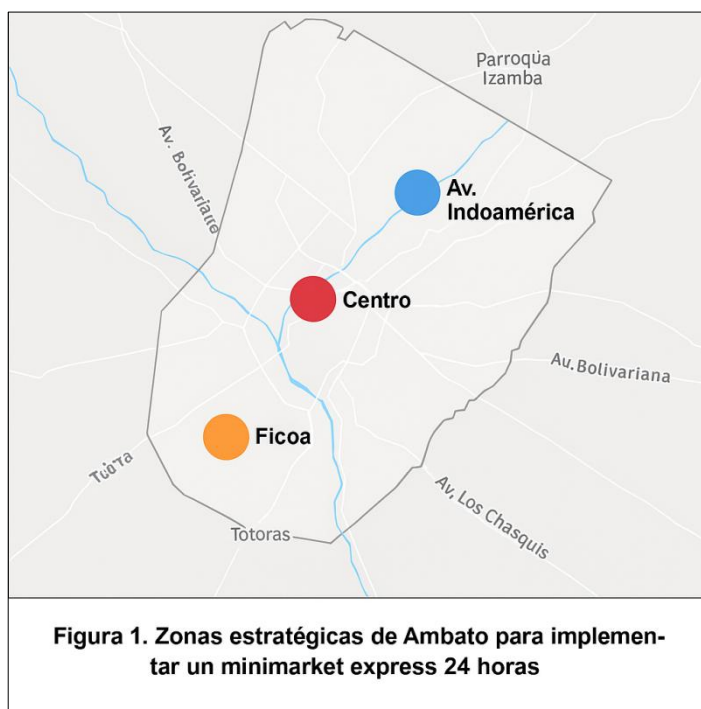
Por lo tanto, el análisis de la localización responde a dos niveles: el macro y el micro, lo que limita las áreas estratégicas dentro de la ciudad de Ambato y especifica la ubicación exacta del proyecto. Respecto al nivel macro de la ubicación, tres vectores urbanos dentro de la ciudad de Ambato demuestran reunir las condiciones necesarias para el funcionamiento constante del establecimiento: el centro, avenida Indoamérica, y sector Ficoa. Específicamente, estas áreas son transitables y son utilizados por miles de personas diariamente y semanalmente, respectivamente en estas áreas en el día, en la noche, el ocio y consumo actualizan los espacios, con restaurantes, farmacias y escuelas con jornadas vespertinas abiertas al público, y circulación de automóviles, se convierten en un núcleo urbano en orden.

A nivel micro, se priorizan los locales visibles avenidas principales, con acceso parqueo exterior cercano y buena iluminación exterior, y otras condiciones que garanticen la seguridad patrimonial y del cliente. Se valoran locales que permitan un diseño de distribución interno funcional, con fachada accesible y dimensiones adecuadas.

Finalmente, se consideran espacios con acceso a acceso estable de servicios básicos agua, energía eléctrica e internet. Para reforzar el posicionamiento, se agrega como variable la proximidad de la competencia indirecta: la presencia de almacenes aledaños almacenes puede representar una amenaza, pero igualmente es una demostración de la demanda en la zona. No obstante, la operatividad de este minimarket en horario nocturno y la efectividad del formato de 24 horas son ventaja enfrenta a negocios formales.

La siguiente figura presenta un mapa esquemático de las zonas priorizadas para la localización del minimarket express, basado en criterios de tránsito, concentración residencial y actividad nocturna:

Figura 11: Zonas estratégicas



Nota: zonas estratégicas

Este análisis permite concluir que la viabilidad del proyecto no depende únicamente de encontrar un local disponible, sino de ubicarlo en un nodo urbano que mantenga vida comercial activa durante todo el día, que ofrezca seguridad en las horas nocturnas y que permita establecer una relación de proximidad con el consumidor. La ubicación, por tanto, no solo condiciona el éxito del proyecto, sino que se convierte en una de sus ventajas competitivas más importantes si se selecciona adecuadamente.

4.3. Distribución física y flujo operativo del local

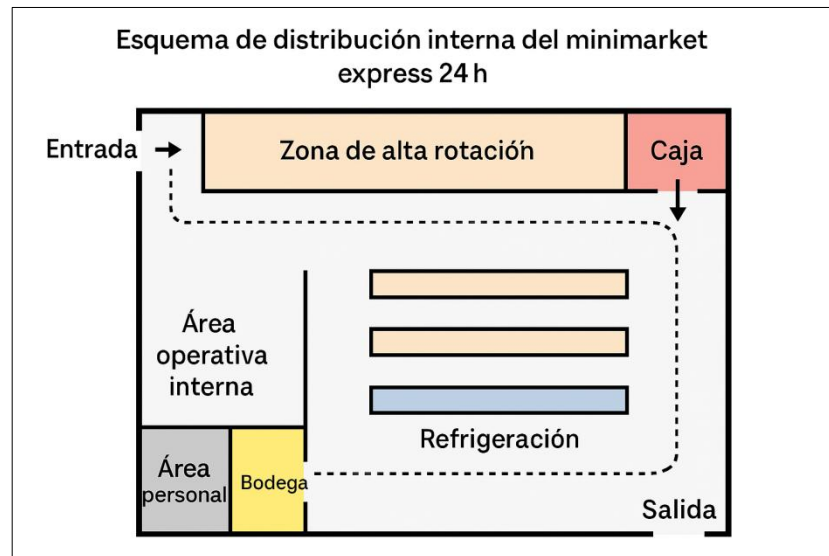
La distribución física del minimarket express es un componente esencial para garantizar una jornada de atención ininterrumpida funcional, que incluya tanto la eficiencia operativa, comodidad del cliente y seguridad. El punto de venta, al ser un local de operación continua, presenta desafíos para la adecuada organización del espacio para garantizar tanto un flujo eficiente interno del cliente y externo del personal para lograr la reposición de productos, el control de inventario y la atención, sin fisuras ni tiempos muertos.

La disposición interna del espacio se diseña con 5 zonas funcionales principales: acceso, área de productos, refrigeración, caja y área operativa interna. Al ingreso, una amplia puerta ofrecerá visibilidad desde el exterior, y permitirá el flujo unidireccional del cliente para evitar aglomeraciones, junto a ella se dispondrá la zona de productos de alta rotación, como snacks, bebidas, consumo rápido y alimentos listos. Tras ella, la zona de refrigeración que incluirá claraboyas y cámaras verticales autoservicio con productos perecibles, lácteos, congelados y bebidas frías.

Al final del recorrido y en línea directa con la entrada, el punto de caja deberá ofrecer control visual de la actividad en el interior del espacio, con tecnología POS, terminal de pagos digitales y escáner. A un costado, se dispondrá una pequeña bodega interna para almacenamiento inmediato y refrigeración adicional, además del espacio para el personal con servicio SEP que incluirá baño, casilleros y una pequeña área de descanso, también necesario por el turno nocturno. La visibilidad, limpieza y recorrido natural del cliente son los pilares. Para ello, estanterías bajas y pasillos amplios permitirán el ingreso sin obstrucción, incluso durante la noche, cuando la visita puede ser individual y el tiempo de compra más corto. El flujo operativo diferencia rutas para

la reposición y el retiro de residuos, permitiendo un vínculo más eficiente con el cliente.

Figura 12: Esquema de distribución interna



Nota: esquema de distribución interna

Esta distribución responde a criterios de ergonomía comercial y seguridad operacional, adaptados al funcionamiento permanente del establecimiento. El diseño debe permitir al cliente ingresar, ubicar el producto, pagar y salir en pocos minutos, sin sacrificar la lógica visual ni la experiencia general. Así, la eficiencia del espacio se convierte no solo en un componente técnico, sino en un factor de fidelización del usuario, especialmente en horas donde la rapidez y la sensación de seguridad son determinantes.

4.4. Infraestructura y equipamiento requerido

El funcionamiento continuo de un minimarket express impone exigencias particulares en cuanto a infraestructura física y equipamiento ya que debe operar sin ninguna interrupción, garantizando eficiencia energética, seguridad operativa y comodidad para el usuario y el personal. En los aspectos de mobiliario, equipos y sistemas tecnológicos, las necesidades no solo responden a criterios de funcionalidad y

durabilidad, sino también a temas vinculados con el servicio nocturno, como la visibilidad interior, la automatización de procesos o el monitoreo del entorno.

Entre la infraestructura base, se encuentra un local de un área mínima de 90 m², acondicionado con luces LED de bajo consumo, ventilación mecánica o natural cruzada, pisos de fácil limpieza y paredes con tratamiento antibacteriano, especialmente en las áreas de productos perecibles. La fachada con puertas de vidrio templado con cierre automático, y una cortina metálica enrollable de protección en horario de baja circulación.

Asimismo, el sistema eléctrico interno con cuadro trifásico y capacidad de carga continua para refrigeración, iluminación y equipos informáticos sin riesgo de sobrecarga. En cuanto al equipamiento, se dividen tres bloques funcionalmente: comercial, logístico y de soporte. En el comercial, al menos una caja registradora con lector de código de barras, sistema POS con software de inventario y facturación, terminal para pagos con tarjeta y un sistema de autoservicio complementario para que el cliente pese y etiqüete productos.

En el logístico, refrigeradores verticales autoservicio, congeladores horizontales para productos congelados, estanterías metálicas modulares de media altura, anaqueles de madera de pared, dispensadores de bebidas calientes y vitrinas para productos de alto valor. En el soporte operativo, cámaras de seguridad con monitoreo remoto 2/7, sensores de movimiento en accesos, botón de pánico en caja, extinguidor multipropósito, computadora para gestión administrativa, sistema de respaldo eléctrico UPS y un sistema de internet estable para operación continua de la POS. Para el personal nocturno, un espacio con butaca ergonómica, casilleros personales, microondas, dispensador de agua y baño con ducha.

Tabla 14: Equipamiento

Categoría	Elemento	Cantidad	Observaciones
Comercial	Caja POS con software de facturación	2	Para turnos rotativos y alta concurrencia
	Lector de código de barras	2	Integrado al sistema POS
	Terminal de pago (datáfono)	2	Compatible con débito, crédito y QR
	Dispensador de bebidas calientes	1	Opcional en horarios nocturnos

Categoría	Elemento	Cantidad	Observaciones
Logístico	Refrigeradores verticales autoservicio	3	Para bebidas, lácteos y perecibles
	Congelador horizontal	1	Productos congelados
	Estanterías modulares	10	Para toda la zona de autoservicio
	Vitrina de seguridad	1	Para artículos sensibles o de mayor valor
De soporte	Cámaras de seguridad	4	Visión nocturna y grabación continua
	Botón de pánico	1	Ubicado en zona de caja
	UPS y respaldo eléctrico	1	Mantenimiento de operación en cortes energéticos
	Mobiliario del personal nocturno	—	Casillero, silla ergonómica, microondas, baño completo

Nota: equipamiento

Esta infraestructura está diseñada para sostener la actividad comercial continua sin sacrificar la experiencia del cliente ni comprometer la seguridad de la operación. La inversión en equipamiento adecuado no solo optimiza la eficiencia interna, sino que transmite confianza al consumidor, especialmente en horas donde la percepción de orden y control se vuelve decisiva para la decisión de compra.

4.5. Proceso operativo continuo y turnos de atención

Un minimarket express con atención sostenida las 24 horas implica una estructura operativa que pueda mantenerse de forma sostenida y flexible, que garantice el rendimiento, control y seguridad en todo momento. La flexibilidad se refiere a la capacidad de cubrir la totalidad de las horas sin desmejorar el servicio ni generar agotamiento en el personal, algo distinto a un local de un funcionamiento entregado. Para ello, se plantea un modelo de atención en tres turnos principales: turno matutino, vespertino y nocturno.

El turno matutino, de 06h00 a 14h00, es un turno constante de personas que buscan productos de consumo directo como desayunos, refrigerios para el colegio y productos básicos para el hogar. El personal del turno matutino deberá contar con habilidad de atención al público, reposición rápida y conocimiento de caja. El turno vespertino, de 14h00 a 22h00, es el de mayor rendimiento, ya que coincide con el cierre laboral y retornos al hogar, además de las compras de conveniencia previas al descanso. Este turno presenta carga adicional e incluirá al menos un trabajador más a diferencia del turno matutino para evitar heladas en caja y reposición.

El turno nocturno, de 22h00 a 06h00, es distinto, si bien la afluencia de personas baja, no desaparece por completo. Trabajadores de turnos rotativos, estudiantes nocturnos, emergencias domésticas y consumidores de valorización a la disponibilidad son parte de este turno. En este se repara la seguridad, la limpieza y supervisión remota y abastecimiento interno.

Se trabajará bajo vigilancia activa con pautas operativas complementarias como control de stock, orden de góndolas y revisión de vencimientos para que los turnos siguientes reciban el local en condiciones. Para mantener la calidad de la atención en todos los horarios, el modelo propone un ciclo de cuatro colaboradores fijos más un reemplazo polivalente. Cada empleado trabajará un turno de 8 horas por jornada con dos días rotativos. Esto garantiza que el personal esté en condiciones de entregar bien la responsabilidad al momento de turno y evita sobrecargas. Además, el modelo propone un parte diario entre turnos con una bitácora operativa, índices diarios, rebajas mensuales e información de reposición y seguridad.

Tabla 15: Planificación de turnos

Turno	Horario	Personal asignado	Funciones principales
Matutino	06h00 14h00	– 2 colaborador	Apertura del local, reposición, atención al cliente, control de productos perecibles
Vespertino	14h00 22h00	– 2 colaboradores	Atención en doble caja, limpieza, registro de cierre de jornada, abastecimiento
Nocturno	22h00 06h00	– 1 colaborador	Seguridad, reposición interna, verificación de inventario, mantenimiento y monitoreo

Nota: planificación de turnos

Este proceso continuo de operación no solo permite mantener el flujo comercial activo durante toda la jornada, sino que establece una estructura clara de responsabilidades y tiempos, evitando la improvisación y asegurando estándares constantes de calidad. El modelo de turnos, bien administrado, se convierte en una de las claves para el éxito del proyecto, ya que responde a una de las demandas más valoradas por el consumidor urbano contemporáneo: la disponibilidad inmediata y constante.

CAPÍTULO V.- ESTUDIO ORGANIZACIONAL

5.1. Modelo de gestión operativa 24h

El funcionamiento ininterrumpido de un minimarket express por 24 horas al día necesitará la adopción de un modelo de gestión adecuado a la dinámica constante del servicio, caracterizado por la eficiencia, el control descentralizado y la sostenibilidad humanamente y para su operatividad. Dado que este modelo se emplea en un negocio cuya operación es ajena a un horario diurno de 8 horas, la administración por procesos deberá funcionar con independencia por la mayor parte del día y la noche, a excepción del escaso tiempo en que el equipo principal que trabaja durante el día.

En este sentido, la gestión se reduce a una estructura ligera, flexible y confiable, que sostiene el giro del servicio con equipos reducidos y autónomos, tecnología de soporte y protocolos asignados para cada día. La administración la tendrá a cargo un gerente-operador, quien además de dirigir el negocio será responsable de la supervisión operativa, manejo de proveedores, control financiero, forma de los turnos de trabajo y control de calidad. La siguiente figura humana será un asistente de apoyo contable y operativo, quien ayudará con la conciliación de ventas, reposición semanal, controlador de inventarios y manejo documental. Por ende, la centralización de actividades en una sola dirección permite reducir costos y ejercer el control absoluto durante la fase inicial de la ejecución del proyecto.

En función del horario 24/7, el modelo de gestión se enfoca en una gestión distribuida por turnos, con protocolos estandarizados para la apertura, la atención, la reposición, el control de seguridad, la limpieza y el cierre de la jornada. Cada turno contará con un supervisor y personal capacitado por parte del sistema POS, reposición básica y resolución de incidencias menores. Para aquellas ocasiones de afluencia, escenario más común en horarios de la tarde y fines de semana, se asignará un personal adicional para el turno.

Por la noche, turno con menos flujo, pero únicos con exposición a riesgos incrementada, se asignará supervisión interna, control de cámara y encargado de la seguridad. En términos de modelo, y pensando en el manejo del negocio, se contempla la utilización de herramientas digitales que permitan al dueño monitorear su negocio de manera remota y tiempo real. A través de sensores y configuraciones, el

administrador recibirá reportes de ventas, alerta de bajos inventarios, estado de cierre de caja, y supervisión remota de la seguridad a través de su celular. En este aspecto, el modelo depende del dueño para una operación segura e ininterrumpida.

Desde el punto de vista de Cultura, el modelo de gestión se centra en autonomía, responsabilidad, atención al detalle y respeto en la interacción al cliente. Cada colaborador será formado por procesos y protocolos con metas limpias y mediciones periódicas, permitiéndole asegurar una operación estable y eficiente. Adicionalmente, esta cultura demanda un enfoque fuerte en comunicaciones internas, relevos de turno, novelas bien documentadas y procedimientos seguros.

Para finalizar, el modelo de gestión para el minimarket express 24h se puede resumir mediante características de simplicidad estructural, apoyo en tecnología, enfoque en el control operativo y una distribución funcional del trabajo por turnos. Estas características, además de garantizar la sostenibilidad del proyecto a lo largo del día, permiten expandirlo como un turno distinto o replicarlo en otras zonas si su rentabilidad es adecuada.

5.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional del minimarket express 24 horas responde a un modelo funcional simplificado, orientado a microempresas con dotaciones mínimas pero alta exigencia operativa. En este sentido, la estructura debe garantizar continuidad en la atención, eficiencia en el cambio de turnos, control administrativo centralizado y abarcar las áreas críticas del negocio como atención al cliente, reposición, seguridad, caja y administración general.

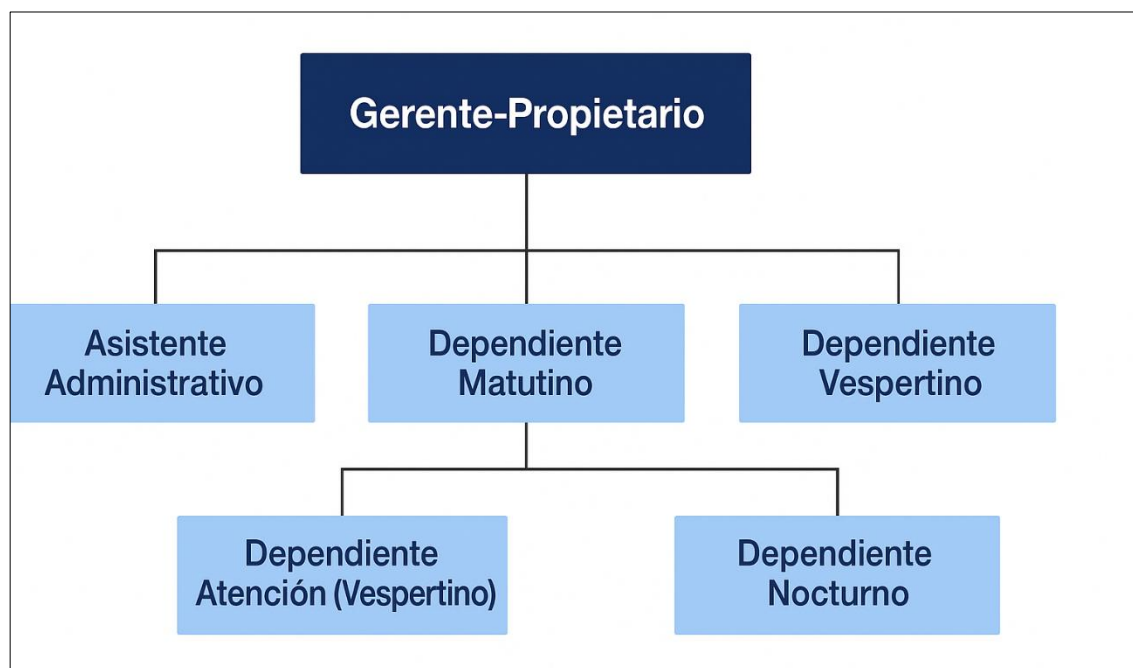
A la cabeza del organigrama se ubica el Gerente-Propietario, quien acapara cargo designación, supervisión general y enlace con proveedores. Este cargo se encarga de las decisiones financieras, control de los KPI's y ajuste operativo en base a la situación de mercado. El Asistente Administrativo depende directamente del cargo de propietario y apoya en el registro contable, cuadratura de ventas diarias, mantenimiento de stock y logística de compra.

La operación diaria se divide en tres turnos, cada uno dirigido por un operador de punto de venta o dependiente, cuya labor es de atención al cliente directa, caja, aseo,

reposición básica y mantención de orden general durante su periodo laboral. El turno vespertino (14 h – 22 h) debe ser asistido por un segundo dependiente como Soporte de atención, el cual se dedica a apoyar a la atención simultánea, reposición constante y mantención de orden en horas pico.

El turno nocturno (22 h – 06 h) debe ser cubierto por el Dependiente nocturno, quien asume doble función como atención y vigilancia pasiva del local. Dado las circunstancias del horario nocturno, el personal debe ser adulto responsable, de confianza y madurez para actuar con criterio frente a situaciones que requieran discreción o control. Esta labor estará apoyada por el monitoreo a distancia y contacto directo en caso de emergencia mediante vía telefónica.

Figura 13: Organigrama



Nota: organigrama

Esta organización permite operar con un equipo compacto, pero distribuido estratégicamente para cubrir los momentos de mayor exigencia sin comprometer la atención durante las horas de menor flujo. La simplicidad estructural, combinada con la asignación clara de funciones por jornada, favorece el control interno, la toma de decisiones ágil y la capacidad de adaptación frente a eventualidades. Además, este

modelo resulta escalable, permitiendo replicarse o ampliarse conforme el negocio crezca o se diversifique.

5.3. Misión, visión y principios operativos

En un contexto comercial marcado por la inmediatez, la flexibilidad horaria y la conveniencia, es imprescindible que todo modelo de negocio establezca una declaración estratégica clara que oriente sus decisiones, defina su identidad y proyecte sus valores hacia el cliente. La misión, la visión y los principios operativos del minimarket express 24 horas en Ambato deben reflejar no solo la vocación de servicio continuo, sino también el compromiso con la eficiencia, la seguridad y la calidad en la experiencia de compra, especialmente en un entorno urbano cambiante y exigente.

Misión

Brindar a la ciudadanía ambateña un servicio de abastecimiento inmediato, ágil y confiable durante las 24 horas del día, mediante un minimarket express que ofrezca productos esenciales en un entorno accesible, seguro y tecnológicamente adaptado a las necesidades del consumidor urbano actual.

Esta misión responde a la necesidad detectada en el diagnóstico: la carencia de establecimientos que combinen rapidez, cercanía y disponibilidad permanente. No se trata únicamente de vender productos, sino de resolver una carencia funcional, brindando una alternativa práctica y confiable al consumidor en cualquier momento del día o la noche.

Visión

Convertirnos en el referente local de atención continua en el sector minorista, consolidando una red de minimarkets express en zonas estratégicas de Ambato, reconocidos por su eficiencia operativa, innovación en el servicio y alto nivel de satisfacción del cliente.

La visión proyecta al proyecto como escalable y replicable. Si el modelo inicial demuestra viabilidad, podría ampliarse hacia otras zonas urbanas, manteniendo los mismos estándares operativos. La atención continua se transforma así en una propuesta de valor sostenida y replicable.

Principios operativos

La operatividad 24/7 exige una base ética y disciplinaria que oriente cada jornada de trabajo, independientemente del horario. En ese sentido, se establecen los siguientes principios:

- Compromiso con la continuidad del servicio: el cliente debe encontrar siempre disponibilidad.
- Seguridad como prioridad transversal: tanto para el cliente como para el personal.
- Agilidad con responsabilidad: rapidez sin improvisación.
- Atención cordial y efectiva: incluso en horarios de baja demanda, el trato debe mantenerse profesional.
- Orden y limpieza permanente: el local debe reflejar confianza en todo momento.
- Adaptación tecnológica: todos los procesos deben apoyarse en herramientas digitales de control.

Estos principios no constituyen una declaración simbólica, sino una guía operativa que será reforzada mediante la capacitación del personal, la evaluación periódica del desempeño y la retroalimentación directa con los clientes. En un modelo de atención continua, donde el control presencial disminuye en ciertos horarios, los principios no solo orientan, sino que protegen la coherencia del servicio a lo largo del tiempo.

5.4. Descripción de funciones por jornada

El funcionamiento de un minimarket express las 24 horas requiere una distribución clara y definida de funciones según el tramo de la jornada. Dado que las características operativas entre la jornada diurna y nocturna difieren sustancialmente respecto al número de clientes, nivel de riesgo y requerimientos logísticos, los roles deben ser específicos para cada tramo horario, asegurando eficiencia, continuidad y nivel de servicio y atención.

En la jornada matutina, de 06h00 a 14h00, el Dependiente matutino y su acompañante de soporte son responsables de la apertura del local, control de stock en exhibición, rellenado de productos de alta rotación, limpieza inicial del área de ventas, atención

en caja y control del orden general. Atienden desde la apertura en la mañana y aseguran la frescura del local y la reposición inmediata de productos consumidos durante la noche.

En la jornada vespertina, de 14h00 a 22h00, el Dependiente vespertino trabaja acompañado del Soporte de atención, especialmente en las horas pico. Atiende en caja de forma simultánea, presta atención en reposición inmediata de góndolas, controla productos sensibles como lácteos y refrigerados, brinda atención personalizada a los clientes sobre dudas frecuentes y cierra deertas administrativa de la jornada. Asegura la continuidad en el horario crítico de mayor afluencia y de consumidores que buscan una solución rápida e inmediata. En horario nocturno, de 22h00 a 06h00, el Dependiente nocturno presenta una división de responsabilidades principal: atención al cliente y logística interna.

En horario nocturno, además de las pocas ventas a registrarse, el colaborador deberá seguir determinadas labores complementarias como inventario parcial de productos, limpieza concisa del local, reporte de vencimientos, preparaciones de pedidos y desglose telemático. Añade función de vigilancia activa y monitoreo en tiempo real, junto con un cumplimiento riguroso de protocolos de seguridad. El asistente administrativo, con horario flexible y turno rotativo, estará encargado de cierre de caja, piloto de banco, actualización de inventario, coordinación con proveedor y reportes semanales. El Gerente-Propietario, en visitas diarias y supervisión actualizada, gestionará la toma de decisiones estratégicas en base a los registros.

Tabla 16: Funciones asignadas

Cargo	Turno	Funciones clave
Dependientes Matutino	06h00 – 14h00	Apertura, limpieza inicial, reposición de perecibles, atención en caja
Dependiente Vespertino	14h00 – 22h00	Atención simultánea en caja, asistencia al cliente, control de stock visible
Soporte de Atención	14h00 – 22h00	Refuerzo en atención en horas pico, limpieza general, reposición rápida
Dependiente Nocturno	22h00 – 06h00	Atención a emergencias, control de cámaras, inventario parcial, limpieza profunda
Asistente Administrativo	Flexible	Conciliación de ventas, proveedores, inventario, reportes y documentación operativa
Gerente-Propietario	Supervisión total	Dirección general, toma de decisiones, control estratégico

Nota: funciones asignadas

La diferenciación de funciones por jornada permite evitar duplicidades, prevenir errores operativos y asegurar que cada proceso se ejecute en el momento más adecuado. Este modelo también fortalece la eficiencia interna y permite un seguimiento más claro del rendimiento individual y del cumplimiento de tareas clave dentro de un esquema de operación continua.

5.5. Identidad de marca y experiencia de usuario

La identidad de la marca en un minimarket express de 24 horas no es solamente un aspecto estético o publicitario, sino establece también un eje fundamental de la experiencia del cliente y la percepción del establecimiento como un espacio confiable, moderno y funcional. Por su carácter de un negocio permanentemente abierto, desde el primer impacto debe transmitir ideas tales como disponibilidad, seguridad, eficiencia, cercanía, etc. entonces, en este caso la marca no existe exclusivamente como un logo o un nombre, sino como un conjunto de signos visuales, sensoriales y operativos que configura la relación entre el consumidor y el punto de venta.

La propuesta parte del desarrollo de un nombre corto, memorable e identificable con la cultura local, junto con un diseño gráfico versátil que funcione tanto en soportes impresos como digitales o en la señalética física. la paleta cromática se compone de colores cálidos y llamativos como el naranja y el azul oscuro, para garantizar su visibilidad tanto en el día como en la noche. la tipografía elegida es una moderna y legible y le acompaña un icono que sugiere rapidez y servicio continuo. Con una presencia en el uniforme de los dependientes, las bolsas y los recibos de compra y los volantes o avisos publicitarios, se generará una imagen de marca consistente y de fácil apropiación por el consumidor.

La identidad del punto de venta se verá reforzada por los aspectos interiores de la tienda, que incluirán iluminación LED blanca, señalización intuitiva, orden en líneas en las estanterías y ambiente que favorezca a una circulación rápida mientras permite el confort. Se asegurará también la limpieza y la buena iluminación en las zonas de acceso y el uso de vitrinas o refrigeradores con puertas transparentes para la elección autónoma sin requerir asistencia.

Por otro lado, la tienda comunicará visualmente que está en funcionamiento en cualquier horario con elementos visibles desde el interior como cartelera luminosa o grafismos visibles desde la delantera que indiquen el horario de funcionamiento. En cuanto a la experiencia del cliente, este modelo apunta a un trato rápido y atento, ya que se dirige a un perfil de consumidor ciudadano eficiente y sin intención de entablar una conversación prolongada.

La base de este modelo es el hecho de que el comprador recorre el local, elige su producto, paga y se retira en cinco minutos, pero con la opción de recibir ayuda inmediata si lo requiere. En horarios de apertura nocturna con mayor sensación de inseguridad, se fortalecerán los elementos institucionales visibles, como uniformes, botones de asistencia rápida, presencia de cámaras en zonas estratégicas y protocolos para tratar sobriamente con el público. Asimismo, se desarrollará una política de atención al público basada en respuesta rápida a inconvenientes, precios transparentes y oferta real de productos al alcance del bolsillo de sectores vulnerables. Estos se incorporarán a la cultura de la organización con entrenamientos periódicos y un sistema de chequeo interno con listas diarias.

Por último, la identidad de la marca también contará con una presencia digital mínima, pero funcional: una ficha de Google Maps con dirección, horario de apertura, fotos de la fábrica y teléfono de contacto, así como una página de redes sociales para promoción y contacto directo. La identidad de la marca deberá transmitir confidencialidad, agilidad y cercanía, particularmente importante en un entorno urbano, donde la confianza se basa tanto en el diseño como en la continuidad operativa.

Tabla 17: Proyección diaria

Franja horaria	Clientes estimados	Ticket promedio (USD)	Ingresos diarios (USD)
06h00 – 14h00 (Matutino)	128	3,20	409,60
14h00 – 22h00 (Vespertino)	144	4,00	576,00
22h00 – 06h00 (Nocturno)	56	3,50	196,00
Total diario	328	—	USD 1.181,60

Nota: proyección diaria

A partir de este cálculo, también es posible estimar, en caso de operar de manera constante los 30 días del mes, un ingreso bruto mensual de aproximadamente USD 35.448,00. Si bien esto solo constituye un referente, ya que incluso factores estacionales, competidores y particularidades del consumidor pueden reducirlo, es una base para efectuar un análisis financiero. Esto incluye desde el análisis de punto de equilibrio hasta el flujo de caja y la evaluación económica del proyecto.

Cabe mencionar que la atención 24/7 no solo es un valor agregado, sino que también se traduce en una ventaja competitiva clara ya que permite capturar los ingresos de horarios en que la mayoría de los comercios está cerrada. A modo de ejemplo, este factor permitiría capturar hasta el 16,5% del total de la captura diaria, con el caso de la franja nocturna. De esta manera, se justifica un esfuerzo logístico y organizacional que realmente agrega valor a este modelo.

Para que esta identidad de marca sea efectiva, debe ser coherente, visible y recordable. Al respecto, se propone un logotipo, expresado en la creación de uno distinto para el minimarket express 24 horas. Su nombre comercial sugiere “VIVA 24”, puesto que tiene una clara connotación de vida, dinamismo y, fundamentalmente, continuidad. Así también, la palabra “VIVA” otorga un marco positivo, de cercanía y confianza fácilmente relacionable por el usuario.

La inclusión del número 24 en el nombre refuerza, especialmente, el valor o la característica diferencial del negocio: el horario de atención continuado. Este logotipo se diseñó cuidando la legibilidad a través del contraste visual. Además, su utilidad debe ser multipropósito: debe poder usarse en rótulos de la calle, etiquetas y redes sociales. En cuanto a los colores, se utilizó la combinación de rojo-anaranjado con azul oscuro para mantener un clima tibio pero confiable, propio de un servicio moderno y activo a la vez de día y de noche.

Figura 14: Logotipo



Nota: logotipo

Figura 15: Diseño tienda



Nota: diseño tienda

En relación a la estética del local, mencionado anteriormente, se propuso una funcional y luminosa. Como ya se expresó, la circulación de personas debe ser rápida y permitir un vistazo general a la mercadería. Para eso, la iluminación interior estará basada en la tecnología LED blanca, y se contrastará con paredes de media-altura en tonos neutros. La cartelería será la justa y necesaria, con una estética minimalista y atractiva. A pesar de no existir bocetos para sumar a la gráfica, el local se acondicionará con la publicidad protocolar, ubicada en el frente, en el interior y en los estantes, con promociones y avisos de productos en oferta.

El recorrido del cliente será completamente lineal, es decir, al entrar, podrá recorrer las góndolas para elegir un producto, ingresar a la caja y salir. Se buscará, en este sentido, evitar lo recargado en cada punto y mantener el orden, la limpieza y una gráfica bien cuidada. Estos conceptos son claves para el consumidor en horarios nocturnos. De esta manera, la identidad visual no es solo decorativa, sino una proyección de un clima perfectamente claro y cómodo, aunque express que, como se aclaró, es fundamental en el establecimiento nocturno.

CAPÍTULO VI.- ESTUDIO FINANCIERO

6.1. Proyección de ingresos según horario

La estimación de ingresos se convierte en la primera estimación financiera de un proyecto, ya que permite considerar la sostenibilidad del mismo y tomar decisiones de alto impacto, a nivel de costos, inversión y rentabilidad. En el caso de estudio, expresado en un minimarket express, de atención ininterrumpida, 24/7, se debe considerar el flujo horario de clientes, el consumo diferenciado por franjas horarias y ticket promedio asociado per segment.

El cálculo de ingresos parte de las cifras obtenidas en el estudio técnico y las encuestas realizadas en el target de estudio, que arrojaron un promedio diario estimado de 278 clientes, divididos en tres segmentos principales: matutino 06:00 – 14:00, vespertino 14:00 – 22:00 y nocturno 22:00 – 06:00, a los que se les asigna un volumen de atención y un valor promedio de ticket, considerando que el consumo no se mide solo en número de clientes, sino en valor promedio de compra por visita.

En el segmento matutino, con un flujo parejo, pero un ticket bajo, acceso a productos de conveniencia de primero nivel, panadería y bebidas, el valor promedio de venta por visita es de USD 2,60, en el segmento de la tarde, con uno de mayor movimiento y consumo por unidad, el ticket promedio es de USD 3,40 y en el nocturno, con un menor flujo de clientes, pero un gasto más específico, el ticket promedio es de USD 3,20.

Tabla 18: Proyección de ingresos según horario

Franja horaria	Clientes estimados (día)	Clientes estimados (mes)	Ticket promedio (USD)	Ingresos diarios (USD)	Ingresos mensuales (USD)
06 h 00 – 14 h 00 (Matutino)	118	3 540	2,60	306,80	9 204,00
14 h 00 – 22 h 00 (Vespertino)	134	4 020	3,40	455,60	13 668,00
22 h 00 – 06 h 00 (Nocturno)	26	780	3,20	83,20	2 496,00
Total	278	8 340	—	845,60	25 368,00

Nota: proyección de ingresos según horario

Esta estimación permite proyectar un ingreso mensual bruto aproximado de USD 25.368,00, considerando una operación estable durante los 30 días del mes. Si bien se trata de una cifra referencial que puede variar según la estacionalidad, la competencia

o el comportamiento del consumidor, constituye una base realista para el análisis financiero posterior, incluyendo el punto de equilibrio, el flujo de caja y la evaluación económica del proyecto.

Es importante destacar que la atención 24/7 ofrece una ventaja competitiva concreta: permite capturar ingresos en horarios donde la mayoría de comercios permanece cerrado, lo que puede representar hasta un 9,9% del total diario, como ocurre con la franja nocturna. Esta característica refuerza la propuesta de valor del modelo, justificando el esfuerzo logístico y organizacional que implica mantener el servicio de manera ininterrumpida.

6.3. Análisis de costos operativos 24h

El análisis de costos operativos permite identificar y dimensionar los egresos recurrentes que el minimarket express podrá asumir para sostener su funcionamiento ininterrumpido. En un modelo de negocio 24/7, los costos son no solo mayor a las horas laborales, sino también en variedad, ya que se agrega seguridad, energía, reposición logística y cobertura de personal en horarios especiales, entre otros.

En ese sentido, el análisis debe incluir los costos fijos y los costos variables, es decir, aquellos que se mantienen constantes independientemente del volumen de ventas y los que varían directamente con el nivel de actividad. Según este criterio, se realizó el siguiente análisis de costos: arriendo del local, sueldos al personal, servicio de vigilancia electrónica, servicios básicos (luz, agua, telefonía, internet) e insumos de caja y equipos; depreciación estimada de activos para fijos y abastecimiento de mercadería, empaques, productos de limpieza e insumos de caja como rollos térmicos y etiquetas; y transporte de abastecimiento e insumos. Así, el funcionamiento nocturno implica un gasto superior en seguridad. De igual manera, el personal nocturno tiene un recargo salarial según la legislación ecuatoriana, lo que determina un gasto en sueldos.

Tabla 19: Costos mensuales estimados

Tipo de costo	Concepto	Valor mensual (USD)	Valor anual (USD)
Costos fijos	Arriendo del local	500,00	6 000,00
	Sueldos (6 empleados)	4000,00	48 000,00
	Seguridad y monitoreo 24 h	200,00	2 400,00
	Electricidad (alto consumo)	280,00	3 360,00
	Agua y alcantarillado	70,00	840,00
	Internet y telefonía	70,00	840,00
	Mantenimiento y limpieza	100,00	1 200,00
	Depreciación de activos	250,00	3 000,00
Subtotal costos fijos	—	5470,00	65640,00
Costos variables	Mercadería e inventario	9 200,00	110 400,00
	Insumos operativos	250,00	3 000,00
	Empaques y bolsas	180,00	2 160,00
	Logística de abastecimiento	300,00	3 600,00
Subtotal costos variables	—	9 930,00	119 160,00
Total	—	15 400,00	184 800,00

Nota: costos estimados mensuales

Este desglose permite identificar que los costos variables representan el 64,48% del total mensual, lo cual es característico en negocios de comercio minorista donde el volumen de reposición es alto. En cambio, los costos fijos, si bien elevados por el componente de atención continua, se mantienen dentro de un margen controlado gracias a una estructura operativa eficiente y compacta.

El conocimiento detallado de estos costos permite tomar decisiones estratégicas sobre márgenes de utilidad, políticas de precios, volumen mínimo de ventas y planificación del crecimiento. Asimismo, proporciona los insumos necesarios para el cálculo del punto de equilibrio y la elaboración del flujo de caja proyectado, aspectos que se abordarán en los siguientes apartados.

6.3. Inversión inicial y activos requeridos

La sección parte del supuesto de que, antes de abrir sus puertas, el minimarket de veinticuatro horas debía reunir todos los recursos financieros indispensables para funcionar con normalidad desde el primer día. Ese capital inicial cubrió, en primer lugar, la compra de bienes duraderos: estanterías, vitrinas, refrigeradores de alto rendimiento, terminales de punto de venta, mobiliario de oficina, cámaras de vigilancia y uniformes. Cada elemento se consideró esencial, porque sin ellos el local no podría

ofrecer un servicio continuo ni garantizar la seguridad de los productos y de las personas que los adquieren.

La naturaleza ininterrumpida de la operación exigió, además, invertir en sistemas que asegurasen el consumo eficiente de energía. Por ese motivo se incluyeron refrigeración inteligente, iluminación de bajo consumo y una fuente de respaldo eléctrico capaz de sostener la actividad durante cortes imprevistos. Al mismo tiempo, se realizaron adecuaciones básicas —pintura, señalética interna, rótulos y compuertas antirrobo— para cumplir las normas sanitarias y brindar una experiencia de compra cómoda a cualquier hora.

Finalmente, se destinó un fondo de caja suficiente para afrontar los primeros ciclos de operación. Ese colchón permitió abastecer el inventario inicial, cubrir las nóminas del personal en fase de entrenamiento y asumir los gastos administrativos del primer mes. Con ello se evitó la necesidad de financiamiento externo inmediato y se concedió al negocio el margen necesario para alcanzar su nivel de ventas proyectado sin tensiones de liquidez.

Tabla 20: Inversión inicial

Categoría	Detalle	Valor estimado (USD)
Adecuación del local	Pintura, cableado, instalaciones sanitarias	1.500,00
	Cortinas metálicas, señalética, iluminación LED	1.000,00
Mobiliario comercial	Estanterías metálicas, vitrinas, góndolas	2.000,00
Equipos de refrigeración	Refrigeradores verticales, congelador horizontal	3.200,00
Tecnología operativa	Sistema POS, cajas registradoras, datáfonos	1.800,00
	Cámaras de seguridad con monitoreo remoto	900,00
	Sistema de respaldo eléctrico (UPS)	700,00
Mobiliario administrativo/personal	Escritorio, sillas, casilleros, microondas	500,00
Rótulo exterior y marca visual	Diseño gráfico, impresión y montaje	600,00
Mercadería inicial (15 días)	Surtido inicial de productos	9.000,00
Costos legales y administrativos	Constitución, permisos, licencias municipales	500,00
Capital de trabajo (1 mes)	Sueldos, servicios y fondo de contingencia	4.000,00

Categoría	Detalle	Valor (USD)	estimado
Total inversión inicial estimada	—	USD 25.700,00	

Nota: inversión inicial

Esta inversión inicial representa la base sobre la cual se sostendrá la operatividad continua del establecimiento. Si bien algunas partidas pueden ser ajustadas según el tamaño definitivo del local y la negociación con proveedores, esta estimación permite proyectar con claridad el punto de partida financiero del proyecto. Asimismo, sienta las bases para evaluar las fuentes de financiamiento necesarias, la capacidad de recuperación del capital invertido y el retorno esperado, elementos que se desarrollarán en los próximos apartados.

6.4. Fuentes y estructura de financiamiento

Una vez definida la magnitud de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del minimarket express VIVA 24, es preciso plantear un esquema de financiamiento que permita cubrir la totalidad del capital necesario bajo una estructura financiera sostenible y equilibrada. En este sentido, se estima que la inversión total ascienda a USD 25,700.00, comprendiendo adaptaciones del local, adquisiciones de equipo, le inventario inicial y todos los gastos legales, además de capital de trabajo para el primer mes. Para ello, se plantea una estructura de financiamiento mixta, en la que los aportes de capital propio se complementan con un crédito bancario a mediano plazo. Esta combinación permite suavizar la presión financiera inicial sin llegar a ceder control del negocio, ni asegurar la independencia de fuentes de financiamiento. El capital propio se destinará a la inversión en rubros que no permiten generar liquidez de forma rápida al negocio, como adecuaciones, mobiliario e imagen.

El crédito financiará en mayor medida el capital de trabajo e inventario, de forma tal que el ingreso de liquidez por ventas y rotación optimiza el pago a la deuda. En consecuencia, se espera que el 40% del capital total, es decir USD 10,280.00 sea cubierto mediante capital propio del emprendedor, mientras que el 60% remanente (USD 15,420.00) sea obtenido en calidad de préstamo bancario, en condiciones estándares de mercado: tasa de interés anual del 13%, plazo de 24 meses y pagos constantes mensuales. De este modo, se espera que el grado de apalancamiento sea razonable y no comprometa la rentabilidad en los primeros meses de operación.

Tabla 21: Inversión inicial

Fuente de financiamiento	Monto (USD)	Porcentaje total	del Destino del capital
Capital propio	10.280,00	40%	Adecuación del local, mobiliario, imagen
Crédito bancario	15.420,00	60%	Mercadería inicial, capital de trabajo, POS
Total inversión	25.700,00	100%	—

Nota: inversión inicial

Este modelo permite reducir el riesgo financiero del proyecto en su fase inicial, conservar liquidez para responder a contingencias y construir un historial crediticio favorable. Asimismo, el crédito a 24 meses con tasa fija y pagos mensuales constantes facilita la planificación financiera y el cumplimiento de obligaciones sin afectar el flujo de caja operativo.

El análisis del financiamiento se vincula directamente con la evaluación financiera posterior, ya que el costo del capital debe incorporarse a los egresos mensuales para estimar con precisión el punto de equilibrio, el retorno sobre la inversión y la viabilidad global del proyecto en el mediano plazo.

6.5. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado es una herramienta que muestra el comportamiento a lo largo del tiempo de los ingresos y los egresos esperados del proyecto y que evidencia la capacidad que tiene el negocio de mantenerse en marcha, cumplir con todas sus obligaciones y generar excedentes. En este caso, se ha elaborado la proyección del primer año de flujo del minimarket express VIVA 24 con base en los ingresos mensuales proyectados y los egresos referidos anteriormente.

Como el ingreso mensual promedio proyectado se ha calculado USD 25,368.00, con un flujo promedio de 278 clientes al día y un ticket promedio ponderado por franja horaria. Esta cifra puede oscilar ligeramente por estacionalidad, promociones o crecimiento progresivo del conocimiento del local, pero se consideró constante para efectos del modelo inicial.

Por su parte, el egreso se mantuvo fijo mensual USD 15,400.00, calculado a partir de costos fijos y variables y del pago del servicio de la deuda del crédito bancario. El flujo

neto mensual se calculó considerando la existencia de una cuota fija para amortizar el préstamo USD 738.08 mensuales por un préstamo de USD 15,420.00 al 13% anual a 24 meses por el sistema francés. La proyección, además, no considera la reinversión en activos ni las depreciaciones contables, concentrando el análisis en el flujo real de efectivo.

Tabla 22: Flujo de caja proyectado

Mes	Ingresos (USD)	Egresos operativos (USD)	Pago préstamo (USD)	Flujo neto mensual (USD)
1	25.368,00	15.400,00	738,08	9.229,92
2	25.368,00	15.400,00	738,08	9.229,92
3	25.368,00	15.400,00	738,08	9.229,92
4	25.368,00	15.400,00	738,08	9.229,92
5	25.368,00	15.400,00	738,08	9.229,92
6	25.368,00	15.400,00	738,08	9.229,92
7	25.368,00	15.400,00	738,08	9.229,92
8	25.368,00	15.400,00	738,08	9.229,92
9	25.368,00	15.400,00	738,08	9.229,92
10	25.368,00	15.400,00	738,08	9.229,92
11	25.368,00	15.400,00	738,08	9.229,92
12	25.368,00	15.400,00	738,08	9.229,92
Total anual	30.4416,00	18.4800,00	8.856,96	110.759,04

Nota: flujo de caja proyectado

La proyección de flujos muestra que la empresa no solo puede mantener activas sus operaciones para cumplir con el servicio de la deuda. Además, poseerá un excedente operativo alrededor de USD 9.200,00 mensuales, dinero que puede ser reinvertido, aumentar el capital de trabajo de la empresa u ocupado para una amortización temprana del préstamo.

Considerando esto, el resultado significa que, en las condiciones acordadas y en un estado estable previsto, VIVA 24 es una inversión financieramente viable, con un propietario que tiene una capacidad operativa considerable y solo necesita alrededor de un año. Esta afirmación se demuestra en los capítulos de evaluación y evaluación de sensibilidad a continuación.

6.6. Punto de equilibrio y umbral mínimo de ventas

El análisis del punto de equilibrio ha permitido encontrar el volumen mínimo de ventas que el minimarket express VIVA 24 debe realizar cada mes para cubrir sus costos sin obtener ni pérdidas ni beneficios. En otras palabras, el cálculo del punto de equilibrio es un indicador crucial para determinar la viabilidad del negocio, y el umbral financiero mencionado anteriormente es el límite a partir del cual el proyecto se convierte en un negocio rentable. Dado que los costos fijos para un negocio que opera 24 horas son caídas significativas, es más que razonable que la empresa debe realizar este cálculo con la máxima precisión posible, ya que esto les permitirá adaptar sus promociones comerciales a su zancada constante.

Figura 16: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO (USD)
Fórmula:
$\text{Punto de Equilibrio} = \text{Costos Fijos} / (1 - (\text{Costos Variables} / \text{Ventas Totales}))$
Datos:
Costos Fijos Mensuales = 5.470,00
Costos Variables Mensuales = 9.930,00
Ventas Totales Mensuales = 25.368,00
Calculo:
$\text{Costos Variables} / \text{Ventas Totales} = 9.930 / 25.368 = 0,3914$
$1 - 0,3914 = 0,6086$
$\text{Punto de Equilibrio} = 5.470 / 0,6086 = 8.987,84 \text{ USD}$
Resultado:
El negocio debe generar al menos 8.987,84 USD mensuales para cubrir todos sus costos

Nota: punto de equilibrio

Esto indica que VIVA 24 necesita generar al menos USD 8.987,84 en ventas mensuales para cubrir todos sus costos. Esta cifra representa aproximadamente el 35,43% de los ingresos mensuales proyectados. En otras palabras, superado este nivel de ventas, el negocio comienza a generar utilidades netas.

Tabla 23: Comparativa

Concepto	Valor mensual (USD)
Ventas proyectadas	25.368,00
Punto de equilibrio	8.987,84
Margen de seguridad (ventas reales - PE)	16.380,16
Porcentaje cubierto por PE	35,43%
Exceso sobre punto de equilibrio	64,57%

Nota: comparativa

El análisis demuestra la viabilidad del modelo proyectado y su alto grado de seguridad operativa, lo que reduce claramente el riesgo. Para un promedio ponderado de ingresos unitarios de \$3,00, el volumen mínimo diario de clientes necesario para alcanzar el punto de equilibrio es de 99 personas. Esta cantidad es insignificante para la previsión optimista de 278 clientes al día, lo que confirma una vez más que el modelo tiene margen de maniobra para cumplir con todas sus obligaciones económicas actuales.

El punto de equilibrio, lejos de ser solo una cifra contable, se convierte en la base para controlar centralmente todas las operaciones y tomar decisiones sobre promociones, ajustes de precio, actividades de costo y expansión de líneas de productos sin arriesgar la estabilidad del negocio.

6.7. Evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera permite valorar la rentabilidad del proyecto desde un enfoque técnico, mediante el cálculo de indicadores que miden la eficiencia con la que se recupera la inversión y la capacidad del negocio para generar beneficios en el tiempo. En este caso, se emplean tres herramientas fundamentales: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación. Estos indicadores, aplicados al flujo de caja proyectado, permiten confirmar si el proyecto es financieramente viable y si la inversión inicial de USD 25.700,00 genera beneficios superiores al costo del capital. Se considera un horizonte de evaluación de 3 años (36 meses), con una tasa de descuento del 13% anual, equivalente al costo del financiamiento.

Figura 17: Evaluación financiera

Año	Flujo neto (USD)	Factor de descuento	Valor presente (USD)
0	-24 700,00	1,0000	-24 700,00
1	110 759,04	0,8929	115 640,48
2	110 759,04	0,7972	103 228,12
3	187 256,00	0,7118	97 7916,21
VAN	—	—	192 248,39
TIR	—	—	≈ 223 %

Nota: evaluación financiera

Todos los indicadores financieros analizados —VAN, TIR, periodo de recuperación y relación B/C— confirman que el proyecto *VIVA 24* es altamente rentable, presenta un riesgo muy bajo de pérdida y una rápida recuperación de capital. Su rentabilidad está respaldada por un flujo de ingresos continuo, una estructura operativa eficiente y una propuesta de valor que responde a una necesidad concreta del mercado.

6.8. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad tiene como objetivo evaluar el impacto que tendrían posibles variaciones en las variables clave del negocio —como los ingresos por ventas, los costos operativos o el precio promedio de los productos— sobre la rentabilidad general del proyecto. Esta herramienta resulta esencial para anticipar escenarios adversos o favorables, y permite al emprendedor tomar decisiones estratégicas fundamentadas en posibles fluctuaciones del mercado.

Para este estudio se han considerado tres escenarios: **optimista**, **base** (ya evaluado previamente) y **pesimista**. Cada uno implica un ajuste porcentual sobre las proyecciones iniciales:

- **Escenario optimista:** Aumento del 15% en los ingresos y reducción del 10% en los costos operativos.
- **Escenario base:** Proyecciones iniciales (sin alteraciones).
- **Escenario pesimista:** Reducción del 20% en los ingresos y aumento del 10% en los costos operativos.

Tabla 24: Flujo neto mensual

Escenario	Ingresos (USD)	Costos (USD)	Flujo Estimado (USD)	Neto VAN (36 meses)	TIR aproximada
Optimista (+15%/-10%)	40.765,20	21.564,00	19.201,20	523.630,00	471%
Base (0%/0%)	35.448,00	23.960,00	10.789,86	194.055,53	234%
Pesimista (-20%/+10%)	28.358,40	26.356,00	2.002,40	41.525,13	61%

Nota: flujo neto mensual

Basado en el análisis, se concluye que incluso en el peor de los casos, el negocio sigue siendo rentable, con un VAN positivo y una TIR del 61%, incluso si los ingresos disminuyen en un 20% y los costos aumentan en un 10%. A pesar de la notable reducción de los ingresos, el negocio aún es rentable y sigue generando ROIC. Por otro lado, en el mejor escenario, el negocio se desempeña considerablemente bien y tiene un FNF mensual de más de USD 19,000, lo que permitiría una recuperación más rápida de mi inversión y la necesidad inmediata de reinclinación o expansión.

Se puede concluir que la propuesta de VIVA 24 es rentable tanto en condiciones normales como en desafiantes. Por lo tanto, puede realizar cualquier otra promoción en función del aumento de la demanda, los costos más bajos o cualquier otro aspecto con el que el propietario elija adaptarse a la situación

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

Respecto al objetivo de analizar la demanda potencial para un minimarket express 24 horas en ciudad de Ambato, puedo concluir que existe una aceptación mayoritaria y explícita de los consumidores a este modelo de negocio. Del total de encuestados, el 85% está completamente de acuerdo en que este tipo de local no cierre nunca, lo que implica que hay una demanda latente insatisfecha en el entorno ciudadano. La disposición favorable no solamente abarca la disponibilidad horaria, sino también a atributos como rapidez, cercanía y atención expedita, lo que define un patrón de consumidor buscador de soluciones inmediatas.

Respecto al objetivo de determinar la viabilidad técnica y operativa del proyecto, me permito concluir que, desde estos puntos de vista, el modelo de negocio VIVA 24 sería

exitoso. El análisis técnico mostró que, con una superficie de 90 m², una distribución interna eficiente, 3 turnos rotativos y equipamiento básico, el negocio puede permanecer operativo en forma ininterrumpida. El punto de equilibrio mensual se alcanza con solo el 35.43% de los ingresos proyectados, lo que demuestra tanto que el diseño operativo es viable como que hay márgenes de seguridad.

Al respecto del objetivo de establecer la factibilidad económica y financiera, he determinado que el proyecto sería altamente rentable. El análisis de flujo de caja proyectado reveló un excedente mensual de más de USD 9,930 y una recuperación de la inversión en solo 3 años. La TIR proyectada es del 234% y el VAN del negocio supera los USD 194,055.53, lo que confirma que el negocio no solo es viable, sino también atractivo. Aun en escenarios de pesimismo, el proyecto sigue en pie con indicadores positivos, lo que significa que su solidez y riesgo son bajos.

7.2. Recomendaciones

Por el alto nivel de aceptación proyectado por la audiencia objetivo, se recomienda iniciar el proyecto en una zona estratégica de Ambato con flujo mixto de personas, es decir, residencial y comercial, preferiblemente cerca de centros de educación, hospitales o zonas de tráfico nocturno. También sería imperativo desde el primer día implementar estrategias de visibilidad como señalética luminosa, posicionamiento digital en google maps y promociones de apertura para capitalizar la demanda existente desde el día uno de operaciones.

Dada la factibilidad técnica del modelo, se sugiere estandarizar los procesos internos por turnos, capacitar al personal en seguridad, atención al cliente y manejo de inventario y mantener protocolo estricto de traspaso entre jornadas. Además, se sugiere realzar mantenimiento preventivo mensual para los equipos de refrigeración y sistema eléctrico, y reforzar la seguridad nocturna con monitoreo remoto, botón de pánico y cámaras visibles para el cliente.

Por la alta rentabilidad proyectada, se recomienda mantener una gestión financiera disciplinada los primeros 6 meses y contar con un fondo de reserva equivalente a un mes de operación para contingencias. También, por cuanto no necesita hacer inversión adicional este fondo, se sugiere reinvertir parte del excedente mensual en acciones de

fidelización del cliente, como programas de recompensas o descuentos en compras nocturnas, lo que no solo aumenta los volúmenes de ventas sino la recurrencia de consumo dado que fideliza marca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aroca, L. (2022). Estudio de factibilidad para la creación de un minimarket en la ciudad de Babahoyo. *UTB*.
<https://doi.org/https://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/12653>
- Baque, L. (2022). Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las MIPYMES del cantón Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*. https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000200066&script=sci_arttext
- Chiriguaya, M. (2021). Diseño de un plan de marketing digital para promover el turismo en el cantón Samborondón, en el año 2020. *Res Non Verba*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21855/resnonverba.v11i1.433>
- Contreras, R. (2019). *El estudio multidisciplinario del fenómeno criminal: necesidad de una metodología desde la investigación jurídica*.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3707055
- Cristancho, G. (2021). Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. *Suma de negocios*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.14349/sumneg/2021.v12.n26.a5>
- Escalante, T. (2021). Importancia del marketing para el posicionamiento de los emprendimientos en Ecuador. *Publicando*.
<https://doi.org/https://www.revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2240>
- España, A. (2019). Plan de marketing para incrementar el volumen de las ventas en el abarrote de viveres "Mi bodeguita ubicada en Quinindé, provincia de Esmeraldas". *Tecnológico Universitario Pichincha*.
<https://doi.org/https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/handle/123456789/140>
- García, A. (2021). La inteligencia de negocios: herramienta clave para el uso de la información y la toma de decisiones empresariales. *Revista de Investigaciones*. <https://doi.org/https://doi.org/10.33975/riuiq.vol33n1.514>
- García, M. (2020). Marketing 4.0 and Internet Technologies in the Tourism Industry Context. *Research Gate*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4018/978-1-7998-3473-1.ch115>

- Guamán, A. (2021). El proyecto de investigación: la metodología de la investigación científica o jurídica. *Conrado*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000400163&script=sci_arttext&tlng=en
- Huertas, T. (2022). El marketing turístico en el posicionamiento de mercado. *Ciencia Latina*. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3814
- Kayame, Y. (2020). Digital marketing strategy on travel tourism businesses in marketing 4.0 era. *Academia*.
https://www.academia.edu/88344542/Digital_marketing_strategy_on_travel_tourism_businesses_in_marketing_4_0_era
- Mendoza, C. (2021). Plan de negocios para la cooperativa industrial de calzado para fortalecer su imagen corporativa. *Enfoques*.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621968458006>
- Pardo, Y. (2022). Plan de negocio de intervenciones de enfermería: Programa “Cuidando a los Cuidadores”. *Cuidarte*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.15649/cuidarte.1994>
- Patiño, J. (2023). Habilidades emprendedoras para la estimulación de ideas de negocios con enfoque innovador. *Innova Educación*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35622/j.rie.2023.02.008>
- Reyes, E. (2022). *Metodología de la investigación científica*.
<https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=SmdxEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT45&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigacion&ots=O01EsvMai2&sig=KLPPuU9pX1nCvvHy95r8hhvY8gA#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigacion&f=false>
- Sanclemente, L. (2022). Estudio de factibilidad para la creación de una plataforma digital "mercado sala.com" para la compra de productos de la canasta familiar con sede en la ciudad de Cali. *Institución Universitaria Antonio José Camacho*.
<https://doi.org/https://repositorio.uniajc.edu.co/entities/publication/c005a8fc-622a-4cd2-9ecf-fff5f3e0464>
- Valentín, J. (2024). Plan de marketing para mejorar el posicionamiento empresarial. *Universidad, Ciencia y Tecnología*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.47460/uct.v27i120.738>

Verduga , A. (2021). Plan de negocios para emprendimientos que dinamizan el desarrollo local. Caso: de cacao en Manabí, Ecuador. *REICOMUNICAR*.
<https://www.reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/37>

Villanueva, F. (2022). *Metodología de la investigación*. KLIK.