

Eficiencia operativa y reducción de costos en el modelo hard discount en retail de Guayaquil

Operational Efficiency and Cost Reduction in the Hard-Discount Retail Model in Guayaquil

Kevin Joel León García

 <https://orcid.org/0009-0002-3749-6305>

Universidad de Guayaquil, Guayaquil-Ecuador, kevin.leonga@ug.edu.ec

María del Pilar Viteri Vera

 <https://orcid.org/0000-0002-3520-9424>

Universidad de Guayaquil, Guayaquil-Ecuador, maria.viterive@ug.edu.ec

 10.62325/10.62325/yachana.v15.n2.2026.1053

Artículo de investigación



Esta publicación está bajo una
licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0
Internacional (CC BY-NC 4.0).

Fecha de recepción:
20/02/2026

Fecha de aprobación:
06/07/2026

Fecha de publicación:
31/07/2026

Resumen

El modelo hard discount surgió en Alemania tras la Segunda Guerra Mundial, desarrollado por los hermanos Albrecht con la creación de Aldi. Se caracteriza por estrategias de reducción de costos basadas en surtido limitado, predominio de marcas propias, layouts simples, rotación rápida de inventarios y control estricto de gastos. Estas prácticas permiten ofrecer precios entre un 30% y 40% más bajos que los competidores. En Guayaquil, la expansión de este formato ha transformado el mercado minorista y ha generado presión competitiva sobre el retail tradicional. El objetivo de este artículo es analizar cómo la optimización operativa influye en la reducción de costos dentro del modelo hard discount, identificando estrategias que permiten mejorar el uso de recursos financieros. La metodología contempló un estudio mixto, descriptivo y transversal en 30 locales retail de Guayaquil que adoptan este formato. Se aplicaron encuestas a gerentes, entrevistas a directivos y observación no participante. Entre los resultados se evidenció un cumplimiento consistente de los principios operativos del modelo,

destacándose un 60% de productividad en cajas, 100 % de efectividad logística y 78 % de estandarización de layouts, lo que contribuye a la optimización de recursos financieros y a una mejor experiencia del cliente.

Palabras clave: Comercio, productividad, marca, optimización.

Abstract

The hard discount model emerged in Germany after World War II, developed by the Albrecht brothers through the creation of Aldi. It is characterized by cost reduction strategies based on a limited assortment, a predominance of private label products, simple layouts, rapid inventory turnover, and strict expense control. These practices allow prices to remain 30–40% lower than competitors. In Guayaquil, the expansion of this format has reshaped the retail market and increased competitive pressure on traditional retailers. The objective of this article is to analyze how operational optimization influences cost reduction within the hard discount model, identifying strategies that improve financial resource management. The methodology involved

a mixed, descriptive, and cross sectional study in 30 retail stores in Guayaquil. Surveys, interviews, and non participant observation were applied. Results showed consistent adherence to the model's operational principles, highlighting 60% productivity at checkout, 100% logistical effectiveness, and 78% layout standardization, contributing to financial optimization and improved customer experience.

Keywords: Trade, productivity, brands, optimization.

INTRODUCCIÓN

El modelo *harddiscount* surgió en Alemania tras la Segunda Guerra Mundial, impulsado por los hermanos Albrecht con la creación de Aldi. Su propuesta inicial se basó en comercializar productos esenciales a precios bajos mediante la reducción estricta de costos, un surtido limitado y procesos operativos simples (Brandes & Brandes, 2019). Este formato se consolidó como una alternativa disruptiva frente al retail tradicional, marcando un cambio significativo en la industria minorista europea (Schmid et al, 2018).

Con el paso del tiempo, el modelo evolucionó hacia lo que hoy se conoce como *harddiscount* moderno, una versión más estructurada que integra prácticas de optimización operativa, estandarización de procesos, desarrollo intensivo de marcas propias y layouts funcionales. Esta evolución permitió que cadenas como Aldi y Lidl expandieran su presencia internacional adaptándose a distintos mercados mediante estrategias más ágiles y eficientes (Colla, 2003).

En Latinoamérica, el modelo tomó fuerza a partir de 2009 con la expansión de Tiendas D1 en Colombia, y posteriormente en México, Perú y Chile. Entre 2022 y 2025, su crecimiento se aceleró debido al aumento de la inflación y la necesidad de los consumidores de acceder a alternativas de bajo costo. En Ecuador, el

formato ingresó en 2019 con Tiendas Tuti, consolidándose durante la pandemia por su propuesta de cercanía, precios bajos y simplicidad operativa (Caicedo Ibañez, et. al. 2024)

El modelo *harddiscount* en Ecuador se caracteriza por un portafolio reducido, predominio de marcas propias, tiendas pequeñas y layouts estandarizados. Estas prácticas permiten reducir costos logísticos, operativos y de personal, trasladando dichos beneficios al consumidor. Como señalan Chicaíza Becerra et al., (2021), la contracción económica generada por la pandemia impulsó a los consumidores hacia formatos de bajo costo, fortaleciendo la adopción del modelo.

La optimización operativa en este formato se fundamenta en teorías que transformaron la gestión empresarial:

- **Administración Científica:** estandarización de tareas y eliminación de ineficiencias.
- **Gestión de Calidad Total:** mejora continua y control de procesos.
- **Lean Management:** eliminación de desperdicios, flujo continuo y just-in-time.

Estas teorías sustentan prácticas clave del modelo, como la rotación rápida de inventarios, logística centralizada, control estricto de gastos y layouts uniformes, que se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1

Prácticas adoptadas por el modelo hard discount a partir de cada teoría

Teoría	Prácticas operativas
Administración Científica	Estandarización total de procesos; layouts similares; eliminación de tareas sin valor.
Gestión de Calidad Total	Control de calidad; desarrollo de marcas propias; surtido limitado; políticas de garantía.
Lean Management	Eliminación de desperdicios; rotación rápida; logística centralizada; control de gastos.

Nota: elaboración propia.

La reducción de costos, por su parte, se entiende como la disminución sistemática de gastos mediante la eliminación de ineficiencias en procesos y estructuras, mejorando la rentabilidad en modelos de bajo margen como el *harddiscount* (Chenarides et al, 2024). A diferencia del control de costos, que monitorea desviaciones presupuestarias, la reducción implica transformaciones estratégicas permanentes, como la optimización de la cadena de suministro y la fijación dinámica de precios (Helmold, 2022)

En el modelo *harddiscount*, los costos operativos representan solo el 11–14 % de las ventas, muy por debajo del 20–25 % del retail tradicional. Esto es posible gracias a prácticas como surtido limitado, layouts minimalistas, personal reducido y procesos estandarizados. Esta estructura permite

márgenes brutos del 10–13 % y precios hasta 40 % inferiores a los competidores, optimizando la gestión financiera mediante un flujo de caja rápido y pagos en efectivo (Phillips, 2021).

En Ecuador, la expansión del modelo ha transformado la estructura del comercio minorista. La apertura acelerada de locales evidencia que la estrategia de costos bajos y simplicidad operativa ha sido determinante para captar consumidores que buscan alternativas más accesibles. En este sentido, actualmente el sector minorista atraviesa una de sus transformaciones más profundas, reconfigurándose bajo una lógica de venta de productos esenciales al menor precio posible.

Finalmente, la Tabla 2 resume las estrategias clave del modelo y su impacto en la reducción de costos.

Tabla 2

Estrategias del modelo hard discount y su ventaja operativa

Estrategia	Ventaja
Surtido limitado	Aprovecha mejor el espacio y aumenta rotación (Heger & Klein, 2024).
70 % marcas propias	Mayor poder de negociación y costos bajos (Ndlovu, 2024).
Rotación rápida	Mejora flujo de efectivo y evita capital inmovilizado (Famoti et al., 2025).
Layout estandarizado	Facilita reposición y mejora productividad (Ahmed Khan, 2023).
Tiendas sin decoración	Evita gastos innecesarios.
Publicidad simple	Reduce costos de marketing.
Estandarización de procesos	Mejora capacitación y eficiencia.
Límite de gastos	Mantiene costos por debajo del retail tradicional.

Nota: elaboración propia a partir de (Brandes & Brandes, 2019), (Heger & Klein, 2024), Ndlovu (2024), Famoti et al. (2025), (Ahmed Khan, 2023).

Materiales y métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión integral sobre la optimización operativa y la reducción de costos en el modelo *harddiscount* aplicado en empresas retail de Guayaquil en 2025.

El diseño fue descriptivo y de corte transversal, permitiendo analizar prácticas operativas y estructuras de costos en un momento específico. La población estuvo conformada por 30 establecimientos retail que adoptan elementos del modelo *harddiscount*.

Técnicas e instrumentos

1. Encuestas

Aplicadas a 30 gerentes para identificar prácticas relacionadas con inventarios, layout, personal operativo y clasificación de costos. Se utilizó una escala Likert de cinco niveles (TD: Totalmente en Desacuerdo, D: En Desacuerdo, N: Neutral, DA: De Acuerdo, TDA: Totalmente de Acuerdo). Los datos se analizaron mediante estadística descriptiva.

2. Entrevistas semiestructuradas

Realizadas a dos directivos con amplia experiencia en retail.

Perfil de entrevistados:

Gerente de Operaciones (10 años en retail, 4 en *harddiscount*).

Director Comercial (12 años en retail, 3 en marcas propias).

Preguntas guía:

Prácticas que generan mayor reducción

de costos.

Evolución del modelo en su empresa.

Desafíos operativos en Guayaquil.

Estrategias para optimizar recursos financieros.

Relación entre estandarización y productividad.

3. Observación no participante

Realizada en 18 tiendas para registrar flujo de caja, reposición, uso de recursos y cumplimiento de layouts. En la evaluación de la 'Productividad en las cajas' (Bitácora No. 1), el cálculo de proporcionalidad considera un total observado de 2.400 transacciones acumuladas en las observaciones realizadas (18 locales evaluados durante 2 horas, promediando 66.67 transacciones observadas por hora por tienda). De dicho universo de 2.400 transacciones, 1.440 registraron una productividad satisfactoria conforme a los parámetros operativos, representando el 60% expresado.

Análisis de datos

El análisis cuantitativo se realizó mediante estadística descriptiva. El análisis cualitativo se desarrolló mediante categorización temática. La triangulación permitió validar hallazgos y fortalecer la interpretación.

Resultados

Los resultados muestran una adopción consistente de las estrategias operativas del modelo *harddiscount*. La mayoría de los gerentes indicó que sus tiendas mantienen un surtido limitado, priorizan marcas

Tabla 3*Resultados de la encuesta*

Pregunta	TD	D	N	DA	TDA	Total
Su empresa limita el surtido a menos de 600 SKUs para reducir costos de inventario.	6	15	5	2	2	30
Se priorizan marcas propias o proveedores locales para minimizar gastos logísticos.	12	17	1	0	0	30
El layout de tienda es minimalista, con pasillos amplios y sin decoración adicional.	12	15	2	1	0	30
El personal se reduce al mínimo, enfocándose solo en reposición y caja.	9	9	8	3	1	30
Se evitan servicios extras como delivery o atención personalizada.	14	12	1	1	2	30
El uso de tecnología básica reduce tiempos operativos.	9	14	4	2	1	30
Los márgenes brutos mejoran con el modelo hard discount.	9	18	2	1	0	30

propias, operan con layouts minimalistas y utilizan tecnología básica.

Interpretación

- 73 % limita surtido → menos inventario y mayor rotación.
- 97 % prioriza marcas propias → menores costos logísticos.
- 90 % usa layouts minimalistas → reposición más rápida.
- 77 % usa tecnología básica → menos costos operativos.
- 90% percibe mejores márgenes → impacto directo de la optimización operativa.

A continuación, se presentan los resultados de las dos observaciones realizadas.

Bitácora de Observación No. 1

Código inicial: Eficiencia Operativa

Categorías: Productividad en las cajas, delegación de funciones, logística de productos.

Codificación: cada vez que ocurre → 1 punto.

Periodo: 1 semana

Cantidad de locales observados: 18

Tiempo de observación por local: 2 horas

Total de transacciones observadas en el estudio (denominador de referencia): 2.400 transacciones (18 locales × 2 horas × ~66.67 transacciones/hora).

Resultado:

- Productividad en las cajas: 1.440
- Delegación de funciones: 16
- Logística de productos: 18

Interpretación:

La productividad en las cajas es considerada como la rapidez y efectividad en que el cajero realiza la facturación de una compra total de un cliente. Se observó su cumplimiento satisfactorio en 1.440

Tabla 4*Presentación de los resultados de las entrevistas*

Dimensión	Categoría	Respuesta/Análisis
Eficiencia operativa	Gestión de layout e inventarios	La empresa ha priorizado la reducción de SKUs para enfocarse en productos de alta rotación, lo que simplifica la gestión de inventarios y reduce el capital inmovilizado. A nivel de layout, se ha adoptado un diseño funcional y estandarizado, con exhibiciones simples, pasillos optimizados y mínima manipulación del producto, favoreciendo una reposición rápida y menor costo operativo.
Reducción de costos	Evolución y ejemplos de costos	Reducción relevante en costos operativos, principalmente en personal, logística y merchandising. Por ejemplo, se limitó la plantilla de colaboradores al necesario, se redujeron frecuencias de despacho de mercancía ajustándose a la rotación real reduciendo excesos.
Reducción de costos	Costos fijos y estructura financiera	El modelo hard discount, los costos fijos suelen representar entre el 12% y 18% de las ventas, siendo razonables aquellos asociados a arriendo, personal esencial, servicios básicos y logística mínima.
Eficiencia operativa	Desafíos operativos y mitigación	Uno de los principales desafíos es el cambio cultural del equipo, especialmente en organizaciones acostumbradas a modelos tradicionales. Esto se mitiga mediante capacitación práctica, comunicación clara de objetivos y una fuerte disciplina operativa.
Reducción de costos	Estrategias de optimización financiera	Se recomienda enfocarse en tres ejes: simplificación del surtido, estandarización de procesos y control estricto de indicadores operativos. Además, es clave negociar condiciones comerciales alineadas al volumen, priorizar marcas propias o exclusivas y asegurar que cada decisión operativa tenga impacto directo en costos o ventas, evitando complejidades innecesarias.

ocasiones, esto representa el 60% del total de las 2.400 transacciones observadas.

La delegación de funciones consiste en designar tareas claras a cada colaborador para cubrir todas las tareas operativas por turno, y se evidenció el cumplimiento satisfactorio en 16 de las 18 delegaciones observadas.

La logística de productos se refiere a la correcta distribución de la mercadería en piso de ventas que agiliza el movimiento de esta por parte de los colaboradores, donde se

observó el 100% de cumplimiento exitoso en los locales visitados. En referencia a esto, la gestión de inventarios en retail y mayoristas sigue siendo un desafío clave, y la literatura reciente propone caminos para mejorar la eficiencia logística. (Lemon, & Verhoef, 2016).

Bitácora de observación No. 2

Código inicial: Reducción de costos

Categorías: Publicidad simple, desarrollo del 70% marcas propias, layout estandarizado.

Codificación: cada vez que se cumple → 1 punto.

Periodo: 1 semana

Cantidad de locales observados: 18

Tiempo de observación por local: 2 horas

Resultado:

- Publicidad simple: 18
- Desarrollo del 70% marcas propias: 18
- Layout estándar: 14

Interpretación:

Publicidad simple consiste en la poca inversión en publicidad de manera muy estratégica, locales sin decoración y con mensajes simples a través de limitados canales de comunicación como volantes y afiches, lo cual se cumplió en los 18 locales observados, al igual que el desarrollo del 70% de marcas propias que implica desarrollar productos bajo la marca y especificaciones propia de la compañía y que se observó cumplimiento en el 100% de locales observados.

Referente al layout estandarizado que consiste en la misma distribución y orden de productos en todos los locales por igual, se pudo observar que solo se cumplió en 14 de los 18 locales observados. A esto se atribuye que la resiliencia en la cadena de suministro minorista puede fortalecerse mediante modelos de diseño de procesos que integren lógica difusa y Six Sigma, lo que mejora el cumplimiento de pedidos. El diseño de layouts de tienda apoyado en inteligencia artificial permite mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. La optimización del layout de tienda incrementa la visibilidad de productos y la eficiencia en la reposición. (Gul, et. al, 2023).

Se entrevistó a dos gerentes de ventas pertenecientes a una cadena de retail en Guayaquil-Ecuador que aplica un modelo de negocio *hard-discount* y sus resultados se pueden observar en la tabla 4.

Discusión

Como resultado de las entrevistas, en relación con la gestión del layout, los participantes coincidieron en que mantener un diseño estándar, simple y funcional permite minimizar costos de manipulación, logística y reposición de productos. Aggelopoulos et al., (2023) complementa esta visión al explicar que el modelo hard discount se fundamenta en la simplicidad y eficiencia operativa, eliminando procesos innecesarios y conservando únicamente lo que aporta valor al cliente, reforzando así la importancia de un layout funcional como herramienta de reducción de costos y competitividad.

A partir de la observación de campo, se identificó que la eficiencia operativa depende en gran medida de la correcta delegación de funciones, ya que esto permite direccionar adecuadamente al equipo frente a las actividades diarias. En 16 de los 18 locales observados se evidenció un orden consistente y la ejecución de planes de trabajo bien estructurados.

Esto coincide con lo planteado por Pérez Lobo y Sánchez Estrada (2025), quienes indican que la eficiencia se fortalece cuando el personal desempeña múltiples funciones y se aprovechan espacios limitados, como bodegas pequeñas o la reposición directa desde las cajas de llegada, lo que agiliza la operación y reduce la necesidad de personal adicional. De manera complementaria, Ikpe y Shamsuddoha (2024) confirman que este

modelo contribuye a reducir desperdicios en la cadena de suministro, impactando directamente en la disminución de costos en retail.

En cuanto a la eficiencia operativa, una práctica clave es la productividad en los puestos de pago, entendida como la velocidad y efectividad con la que un cajero procesa una transacción. La observación realizada mostró que en el 60 % de las transacciones (1.440 de un universo de 2.400 transacciones monitoreadas) se evidenció una productividad adecuada. Brandes y Brandes (2019) señalan que las filas largas son parte natural del proceso de compra, pero lo que genera valor para el cliente es que, aun siendo extensas, avancen con rapidez gracias al desempeño del cajero. Este principio se reflejó en los puntos de venta observados. Además, Lusende André y Cruz Acosta (2025) destacan que la aplicación de modelos de investigación operativa permite optimizar procesos logísticos, reduciendo costos y mejorando la capacidad de respuesta. Firdaus Zainol Mahariq et al. (2025) agregan que la incorporación de sistemas de autopago y la optimización del checkout incrementan la eficiencia y permiten disminuir costos asociados al personal y la gestión de filas.

Respecto a los costos fijos y la estructura financiera, los entrevistados señalaron que estos deben mantenerse dentro del rango del 12 % al 18 %, ya que un porcentaje inferior al de los competidores genera una ventaja competitiva en costos. Esto implica controlar rubros como arriendos, servicios básicos y logística. Esta visión coincide con la Cámara Oficial de Comercio de España en República Dominicana, que indica que “la logística está diseñada para máxima eficiencia y mínimo desperdicio, lo que

redunda en que los costos totales representan apenas un 11 % de las ventas, frente a 20–25 % en supermercados tradicionales” (López, 2025, 11 de agosto, p. 1).

Los resultados de las encuestas muestran que el 97 % de los participantes considera que el desarrollo de marcas propias permite obtener ventajas competitivas en precios de hasta un 40 % por debajo de los competidores. Así, las tiendas de descuento dependen en gran medida de productos de marca propia, que representan alrededor del 80 % del surtido, permitiendo superar márgenes tradicionalmente altos y ofrecer precios entre un 10 % y 40 % inferiores a las marcas comerciales. (Chen et al. 2025)

En relación con la gestión del inventario, el 100 % de los encuestados coincidió en que una alta rotación es fundamental para reducir costos dentro del modelo hard discount. Esto se relaciona con lo expuesto por Cachon y Terwiesch (2004), donde se indica que la rotación de inventarios es un indicador clave de eficiencia, ya que refleja la rapidez con la que los productos se convierten en ventas.

Una alta rotación reduce costos de almacenamiento, minimiza riesgos de obsolescencia y mejora el flujo de caja, mientras que una baja rotación genera acumulación de stock y mayores gastos operativos. De manera similar, Alnaim y Kouaib (2023) demuestran que la rotación es un factor decisivo en la rentabilidad empresarial. Zambrano-Ponce y Zaldumbide-Peralvo (2024) añaden que una gestión deficiente puede generar tanto sobrestock como desabastecimiento, afectando la eficiencia operativa.

La observación presencial también evidenció un 100 % de cumplimiento en el uso de publicidad simple, medios

de comunicación limitados y mensajes claros sobre producto, precio y ubicación. Esto permitió reducir costos elevados de marketing y eliminar departamentos innecesarios, así este modelo está diseñado para minimizar costos en logística, personal, transporte, publicidad y decoración, trasladando esos ahorros directamente al precio final.

En concordancia, Horngren, et. al. (2012) destacan que la contabilidad de costos que permite identificar procesos innecesarios y trasladar eficiencias al precio final. Rivera Alvarado (2025) complementa que la evolución del retail en Ecuador ha estado marcada por la necesidad de optimizar recursos y reducir costos estructurales, impulsando la adopción de modelos más eficientes como el hard discount.

En conjunto, el modelo hard discount demuestra que la simplicidad operativa y la reducción sistemática de costos no solo son estrategias de eficiencia, sino también pilares de sostenibilidad y competitividad. Al integrar procesos estandarizados, eliminar gastos innecesarios y priorizar la funcionalidad, este formato se consolida como una alternativa sólida frente al retail tradicional, capaz de adaptarse a un mercado cada vez más sensible al precio y a la eficiencia.

Conclusiones

La optimización operativa influye de manera directa en la reducción de costos dentro del modelo harddiscount aplicado en empresas retail de Guayaquil. Las tiendas que adoptan este formato implementan prácticas como surtido limitado, marcas propias, layouts estandarizados y personal reducido, lo que contribuye a disminuir gastos operativos y mejorar la rentabilidad.

Los indicadores obtenidos (60 % productividad en cajas, 100 % efectividad logística, 78 % estandarización de layouts) confirman que la operación se sostiene en procesos simples y eficientes. La información cualitativa refuerza que la rotación rápida de inventarios, la logística centralizada y el control de gastos son determinantes para sostener el modelo.

Se concluye que la optimización operativa no solo es un componente esencial del modelo harddiscount, sino también una herramienta estratégica para enfrentar entornos económicos cambiantes y sostener la competitividad en mercados de bajo margen.

Declaración de conflictos de intereses

Los autores declaran no tener potenciales conflictos de interés con respecto a la investigación, autoría y/o publicación de este artículo.

Declaración de aprobación ética o consentimiento informado

Toda la información obtenida en este estudio fue tratada de manera confidencial y se codificó para proteger la identidad de los participantes. No se utilizaron nombres ni otra información de identificación personal al discutir o reportar los datos. Todos los sujetos participantes otorgaron su consentimiento informado previo a su inclusión en la investigación. Los investigadores mantendrán de forma segura los archivos y datos, garantizando la protección de la información y el cumplimiento de las normas éticas establecidas.

Autoría y contribución de los autores

León: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Administración del proyecto,

Redacción – borrador original.

Viteri: Revisión, Supervisión y Validación.

Todos los autores leyeron y aprobaron la versión final de este artículo.

Referencias

- Aggelopoulos, E., Lampropoulos, G., & Paraschi, E. (2023). An empirical analysis of evaluating the operational and economic efficiency of retail stores under an adverse operating environment. *Managerial and Decision Economics*, 44(5), 2713-2741. <https://doi.org/10.1002/mde.3844>
- Ahmed Khan, M. (2025). The Impact of Store Layout on Customer Experience and Operational Efficiency. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 7 (3), 1-54. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i03.45238>
- Alnaim, M., & Kouaib, A. (2023). Inventory turnover and firm profitability: A Saudi Arabian investigation. *Processes*, 11(3), 1-14, Article 716. <https://doi.org/10.3390/pr11030716>
- Brandes, D., & Brandes, N. (2019). *Bare Essentials: The ALDI Story*. Linde Verlag.
- Cachon, G. P., & Terwiesch, C. (2004). *Matching supply with demand: An introduction to operations management*. McGraw-Hill/Irwin.
- Caicedo Ibañez, S. N., Tacuri Zuriaga, N. R., Vega Jaramillo, F. Y., & Sotomayor Pereira, J. G. (2024). Poder Adquisitivo y Patrones de Consumo de los Hogares en el Cantón Machala, Periodo 2018-2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 2742-2764. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12518
- Chenarides, L., Gómez, M. I., Richards, T. J., & Yonezawa, K. (2024). Retail Markups and Discount-Store Entry. *Review of Industrial Organization*, 64(1), 147–181. <https://doi.org/10.1007/s11151-023-09926-w>
- Chicaíza Becerra, L. A., García Molina, M., & Urrea, I. L. (2021). ¿Economía o salud? Un análisis global de la pandemia de COVID-19. *Revista de Economía Institucional*, 23 (44), 171–194. <https://revistas.uexnado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/7027>
- Chen, H., Heydari, M., Lai, K. K., & Zhang, J. (2025). Enhancing supply chain resilience in retail operations: A novel DFSS and fuzzy logic model for optimizing order fulfillment process. *Annals of Operations Research*, 361(3), 1–31. <https://doi.org/10.1007/s10479-025-06623-7>
- Colla, E. (2003). International expansion and strategies of discount grocery retailers: the winning models. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(1), 55–66. <https://www.emerald.com/ijrdm/article/31/1/55/150224/International-expansion-and-strategies-of-discount>
- Famoti, O., Ezechi, O. N., Ewim, Ch., Eloho, O., Muiyiwa-Ajayi, T., Igwe, A., y Ihechere, A.. (2025). Operational efficiency in retail: Using data analytics to optimize inventory and supply chain

- management. *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology*. 11 (1). 1483-1494. <https://doi.org/10.32628/CSEIT251112173>
- Gul, E., Lim, A., & Xu, J. (2023). Retail store layout optimization for maximum product visibility. *Journal of the Operational Research Society*, 74(4), 1079–1091. <https://doi.org/10.1080/01605682.2022.2056532>
- Helmold, M. (2022). *Performance Excellence in Marketing, Sales and Pricing: Leveraging Change, Lean and Innovation Management*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-10097-0>
- Horn gren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque de gerencia* (14ta ed.). Pearson Educación. <https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Licenciatura/Contadur%C3%ADa/Contabilidad-de-costos-Charles-T.-Horn gren.pdf>
- Ikpe, V., & Shamsuddoha, M. (2024). Functional model of supply chain waste reduction and control strategies for retailers- The USA retail industry. *Logistics*, 8(1), Article 22. <https://doi.org/10.3390/logistics8010022>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jm.15.0420>
- López, C. (2025, 11 de agosto). *Hard discount, el negocio detrás del precio bajo*. Cámara Oficial de Comercio de España en la República Dominicana. <https://www.camaco.es.org.do/hard-discount-el-negocio-detras-del-precio-bajo/>
- Lusende André, N. A., & Cruz Acosta, R. (2025). Impacto de la investigación operativa en la mejora de la eficiencia logística de las empresas en Benguela. *Ingeniería Industrial*, 48, 15–38. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2025.n48.7411>
- Mahariq, M. H. F. B. Z., Arnaout, W., Muiz, M. Y., Yuan, K. C., Buo, K. C., Sabeel, T., & Amin, N. U. (2025). Enhancing Retail Efficiency: Development and Evaluation of a Self-Checkout System. *Computer Science and Mathematics* (Preprints) <https://doi.org/10.20944/preprints202504.0761.v1>
- Pérez Lobo, A., & Sánchez Estrada, C. (2025). *Estrategia competitiva de liderazgo en costo en los supermercados del formato hard discount en Barranquilla* [Tesis de grado]. Corporación Universidad de la Costa. <https://hdl.handle.net/11323/14678>
- Phillips, R. L. (2021). *Pricing and Revenue Optimization* (2da ed.). Stanford University Press.
- Rivera Alvarado, C. P. (2025). *Evolución del sector retail en Ecuador y su incidencia en el Producto Interno Bruto* [Tesis]. Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/15816/1/21332.pdf>

Schmid, S., Dauth, T., Kotulla, T., & Orban, F. (2018). Aldi and Lidl: From Germany to the rest of the world. En *Internationalization of Business: Cases on strategy formulation and implementation* (pp. 81–98). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-74089-8_4

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Zambrano-Ponce, A., Zaldumbide-Peralvo, D., (2024). Disponibilidad de inventarios frente a la demanda en productos de Tiendas TuTi. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(2), 228-244, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2327>

Para referenciar este artículo utilice el siguiente formato:

León, K. & Viteri, M. (2026, julio-diciembre). Eficiencia operativa y reducción de costos en el modelo hard discount en retail de Guayaquil. *YACHANA Revista Científica*, 15(2), 124-135. [10.62325/10.62325/yachana.v15.n2.2026.1053](https://doi.org/10.62325/10.62325/yachana.v15.n2.2026.1053)