



**Trabajo Final para optar por el Título de**  
**Maestría en Gerencia y Productividad**

**Título**

Plan de Negocios para la apertura de una tienda de conveniencia dentro de  
una estación de servicios de la ciudad de Santo Domingo

**Sustentante**

Carlos Manuel Cruz Guillén

**Matrícula**

A00104912

**Asesor (a):**

Graciela Mirtha Morales Pacheco

Santo Domingo, R. D.  
agosto, 2021

## RESUMEN

La presente investigación tiene como fin la propuesta de un Plan de Negocios para la apertura de una tienda de conveniencia dentro de una estación de servicios de la ciudad de Santo Domingo, previo análisis de un estudio de mercado y plan financiero, la cual se justifica ante el creciente desarrollo de este tipo de formato comercial. En este orden, en el plano metodológico se constituye en un tipo de investigación aplicada, de alcance descriptivo y de campo, empleando métodos de investigación analíticos y sintéticos sobre la información recopilada en teorías de autores como Balanko (2008) y Mir (2019) y otras fuentes como encuestas y entrevistas. Se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas a una población de 62 personas y un segundo cuestionario a 13 expertos en tiendas de conveniencia. Los resultados indicaron receptividad de la propuesta mostrando conveniencia y disposición para comprar en la tienda en un 98.4% y destacando como factor de importancia 74% para la calidad, 77% atención servicial y amigable y con sugerencias variadas de ubicación. Por su parte, el panel de expertos expuso que hay un beneficio al generar mayor tráfico de vehículos, hay un valor agregado para la estación y las estadísticas señalan una rentabilidad de 20 % considerando un valor diferenciador como factor necesario. Elaborado el plan de negocios fue validado mediante un grupo focal de 6 expertos que consideraron viable el proyecto para cubrir las necesidades de clientes sino también en la mejora de las finanzas de la estación.

## **AGRADECIMIENTOS**

En lo profesional representa una inmensa gratitud comenzar dando las gracias a la empresa Total Dominicana, quienes confiados en la importancia de la preparación y en el talento de sus colaboradores hicieron posible la culminación de esta tesis, gracias a la oportunidad brindada en su primera generación de su Programa de Becas para Empleados.

Gracias a mi esposa Perla López, mis padres Gladys Guillén Cruz y Manuel Cruz Madera, mis hijas Karla Cruz y María Luna Cruz, mis hermanos, compañeros de trabajo y demás personas que de una u otra manera me ayudaron a organizar las ideas que hicieron posible presentar este material investigativo. En el mismo orden, gracias especiales a mi hermana Rosa María Cruz Bejarán por servir como mentor y apoyo desde el inicio.

Agradezco también a mi asesora de tesis Msc. Graciela M. Morales Pacheco, por sus constantes guías y retroalimentaciones.

Por último, agradezco a la Universidad Acción Pro-Educación y Cultura (APEC) por su excelente programa de posgrado, sus muy preparados tutores, su plataforma digital que sobre todo en tiempos de pandemia fue vital para culminar esta etapa y por la oportunidad de por medio de la maestría conocer y trabajar con compañeros tan especiales como Loranny Rosario, Yanela Veras, Francesca Rodríguez y Lewin Herminio Ramírez.

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 Antecedentes históricos.....	3
1.2 Antecedentes teóricos.....	5
1.3 Importancia del Plan de Negocios.....	11
1.4 Utilidades del Plan de Negocios .....	12
1.5 Elementos básicos que debe contener el Plan de Negocios .....	12
CAPÍTULO II ESTUDIO DE MERCADO .....	18
2.1 Identificar las necesidades de clientes y preferencias .....	18
2.1.1 Presentación de resultados de la encuesta .....	19
2.1.2 Discusión de la Encuesta .....	51
2.1.3 Análisis de los resultados de la entrevista .....	52
2.2 Diseño del plan financiero y de rentabilidad para aperturar el negocio.....	53
2.2.1 Presupuesto .....	53
2.2.2 Indicadores financieros .....	55
CAPÍTULO III PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA TIENDA DE CONVENIENCIA.....	60
3.1 Plan de Negocios .....	60
3.1.1 Proyecto y Objetivo .....	60
3.1.2 Análisis del sector .....	62
3.1.3 Empresas, productos y servicios .....	64
3.1.4 Mercadeo y competencia .....	66
3.1.5 Plan de Marketing .....	68
3.1.6 Políticas .....	70
3.1.7 Organización y R.R.H.H .....	72
3.1.8 Aspectos legales y societarios .....	74
3.1.9 Presupuesto .....	74

3.2 Resultados del grupo focal .....	74
CONCLUSIONES .....	79
BIBLIOGRAFÍA .....	80
ANEXOS .....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura de plan de negocios según autores.....	13
Tabla 2. Sexo.....	19
Tabla 3. Apertura de tienda de conveniencia.....	20
Tabla 4. Disposición para la compra en tienda de conveniencia.....	21
Tabla 5. Factor de importancia según calidad.....	22
Tabla 6. Factor de importancia según precios.....	23
Tabla 7. Factor de importancia según diversidad de marcas.....	24
Tabla 8. Factor de importancia según diversidad de productos.....	25
Tabla 9. Factor de importancia según presentación de productos.....	26
Tabla 10. Resumen de importancia en el renglón productos.....	27
Tabla 11. Factor de importancia según iluminación.....	28
Tabla 12. Factor de importancia según limpieza.....	29
Tabla 13. Factor de importancia según ambiente musical.....	30
Tabla 14. Factor de importancia según climatización.....	31
Tabla 15. Factor de importancia según señalización.....	32
Tabla 16. Resumen de importancia en el renglón local.....	33
Tabla 17. Factor de importancia según personal suficiente.....	34
Tabla 18. Factor de importancia según atención servicial y amigable.....	35
Tabla 19. Factor de importancia según presentación del asesor.....	36
Tabla 20. Factor de importancia según uniforme.....	37
Tabla 21. Factor de importancia según conocimiento del producto.....	38
Tabla 22. Resumen de importancia en el renglón atención.....	39
Tabla 23. Factor de importancia según suficientes cajeros.....	40
Tabla 24. Factor de importancia según agilidad en la caja.....	41
Tabla 25. Factor de importancia según formas de pago.....	42

Tabla 26. Factor de importancia según servicios al cliente.....	43
Tabla 27. Comparación de factor de importancia según servicios.....	44
Tabla 28. Frecuencia de compras.....	45
Tabla 29. Motivo de compras.....	46
Tabla 30. Gastos en tiendas de conveniencia.....	47
Tabla 31. Inversión previa.....	53
Tabla 32. Inversión operativa.....	54
Tabla 33. Inversión técnica.....	54
Tabla 34. Inversión inicial.....	55
Tabla 35. Proyección de ingresos mensuales.....	55
Tabla 36. Proyección de egresos mensuales.....	56
Tabla 37. Proyección Ingresos-costo-egresos/mes.....	56
Tabla 38. Flujo de fondos netos a 5 años.....	57
Tabla 39. Resumen indicadores financieros.....	59
Tabla 40. Matriz DAFO.....	68
Tabla 41. Sueldo y Compensaciones salariales.....	73
Tabla 42. Descripción de las políticas.....	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelos de negocios.....	9
Figura 2. Modelo de estructura estándar de un plan de negocio en el comercio.....	15
Figura 3. Sexo.....	19
Figura 4. Apertura de tienda de conveniencia.....	20
Figura 5. Disposición para la compra en tienda de conveniencia.....	21
Figura 6. Importancia de la calidad.....	22
Figura 7. Importancia de los precios.....	23
Figura 8. Importancia de la diversidad de marcas.....	24
Figura 9. Importancia de la diversidad de productos.....	25
Figura 10. Importancia de la presentación de productos.....	26
Figura 11. Comparación de factor de importancia según producto.....	27
Figura 12. Importancia de la iluminación del local.....	28
Figura 13. Importancia de la limpieza del local.....	29
Figura 14. Importancia del ambiente musical del local.....	30
Figura 15. Importancia de la climatización del local.....	31
Figura 16. Importancia de la señalización del local.....	32
Figura 17. Comparación de factor de importancia según local.....	33
Figura 18. Importancia de personal suficiente.....	34
Figura 19. Importancia de la atención servicial y amigable.....	35
Figura 20. Importancia de la presentación del asesor.....	36
Figura 21. Importancia del uniforme.....	37
Figura 22. Importancia del conocimiento del producto.....	39
Figura 23. Comparación de factor de importancia según atención.....	39
Figura 24. Importancia de suficientes cajeros.....	41
Figura 25. Importancia de la agilidad en la caja.....	41
Figura 26. Importancia de las formas de pago.....	42

Figura 27. Importancia del servicio al cliente.....	43
Figura 28. Comparación de factor de importancia según servicios.....	44
Figura 29. Frecuencia de compras.....	45
Figura 30. Motivo de compras.....	46
Figura 31. Gastos en tiendas de conveniencias.....	47
Figura 32. Diagrama Organizacional.....	72

## INTRODUCCIÓN

Un plan de negocios tiene gran relevancia ya que constituye una herramienta de análisis actual y futuro para la viabilidad de ideas de emprendimiento. El presente trabajo de grado tuvo como finalidad la propuesta de un Plan de Negocios para la apertura de una tienda de conveniencia dentro de una estación de servicios de la ciudad de Santo Domingo cuyos motivos obedecen al potencial mercado de este tipo de formato que por sus características puede representar una inversión atractiva en esta ciudad. Asimismo, resulta pertinente ya que las tiendas de conveniencia presentan un panorama actual con expectativas de crecimiento y desarrollo en el futuro.

En este marco, se planteó como objetivo general elaborar un plan de negocios para determinar la viabilidad de aperturar una tienda de conveniencia, en la ciudad de Santo Domingo Este en el año 2022 y como objetivos específicos analizar los conceptos fundamentales en esta materia, elaborar el estudio de mercado y diseñar el plan propuesto.

Como fundamento teórico se utilizó la estructura de los planes de negocio en el comercio y en el aspecto metodológico, se realizó una investigación de enfoque mixto, con alcance descriptivo y de campo recolectando la información de fuentes primarias mediante una encuesta a la muestra seleccionada para conocer al cliente y sus preferencias, así como entrevistas a profesionales expertos en el tema como eje orientador de la apertura. Los cuestionarios para la encuesta y la entrevista se diseñaron mediante la herramienta Google forms procesando la información a través de tablas de frecuencias y gráficos.

Cabe destacar que este trabajo se estructuró en 3 capítulos: El Capítulo I referido al marco teórico que presenta el desarrollo de un marco referencial e inicia con los antecedentes históricos en el ámbito nacional e internacional. Posteriormente los antecedentes teóricos y los aspectos que describen la importancia, utilidad y

estructura de un plan de negocios, destacando aspectos generales de las tiendas de conveniencia.

Por su parte, el Capítulo II, en esta sección se presentan y discuten los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 62 personas con el propósito de identificar las necesidades de los clientes y sus preferencias relacionados con una tienda de conveniencia en Santo Domingo Este. A su vez, se muestran las respuestas de una entrevista que se aplicó a trece profesionales conocedores del concepto de tienda de conveniencia como información de soporte para el investigador en relación con su apertura. Se culmina el capítulo con el diseño de un plan financiero y de rentabilidad describiendo elementos como inversiones, previas, operativas, técnicas y económicas, flujo de fondos netos e indicadores financieros como valor actual neto, tasa de retorno y período de recuperación.

En lo que concierne al Capítulo III, presenta el diseño del plan de negocios para la apertura de una tienda de conveniencia que contempla: el negocio, misión, visión, valores, objetivos, análisis del sector, situación del mercado, productos y servicios, mercado y competencia, marketing, políticas, recursos humanos y legalidad. A su vez, mediante la discusión en un grupo focal se validó el respectivo diseño por profesionales del área.

Finalmente, se establecen las conclusiones y la bibliografía utilizada como eje de autoridad en lo que el investigador describe a lo largo del cuerpo del trabajo que a continuación se presenta

# **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

Se presenta en este capítulo el desarrollo del marco teórico que inicia con los antecedentes históricos, posteriormente los antecedentes teóricos y los aspectos que describen la importancia, utilidad y estructura de un plan de negocios.

## **1.1. Antecedentes históricos**

En el ámbito internacional se cita a Mendoza y Pinedo (2018) con su trabajo de investigación titulado “Plan de negocio para el desarrollo e implementación de tiendas de conveniencia en estaciones de servicio en el Perú”, donde plantearon como objetivo general desarrollar un modelo de negocio motivado al auge de las tiendas de conveniencia en ese país, basado en la estimación de crecimiento de un 13% anual, con cifras de ventas en 1500 millones de soles para el 2022, y a la vez, cumplir metas de diversificación para uno de los socios principales (Grupo Picorp). Bajo el nombre de “Green Store”, se propone esta—tienda de conveniencia que procura satisfacer la demanda o necesidad. Este estudio se estructuró en siete capítulos cuyo desarrollo describe la investigación de mercado y el desarrollo del plan comercial, de operaciones, de personal y financiero, los riesgos asociados y planes de contingencia.

Los autores concluyeron que hay un mercado potencial de tiendas de conveniencia en el Perú, y el plan de negocio para su desarrollo es factible desde el punto de vista financiero, teniendo como procesos claves el servicio, productos, precios, abastecimiento, proveedores, inventarios y atención del personal. Se detectaron riesgos por expansión de la competencia y la incorporación de empresas internacionales. A su vez, se concluyó que es de suma importancia para la empresa mantener la estrategia de monitoreo de las preferencias del cliente lo que incidirá en los planes establecidos, así como incorporar elementos diferenciadores que para el caso de “Green Store” se enfoca en contenedores reciclados y programa de puntos canjeados por productos.

Por otra parte, en Chile, Carvajal (2010) propuso un “Plan de negocio en la estación de servicio San Javier - Bolivia”<sub>2</sub> definido en la construcción de una estación de servicio que provea de gasolina y diésel, un restaurante y una tienda de conveniencia de productos variados<sub>2</sub> aprovechando el corredor que une los puertos Santos de Brasil y Arica e Iquique de Chile, que atraviesa el territorio boliviano con una longitud total de 5.850 kilómetros<sub>2</sub>. Esto traerá como consecuencia, cuando se termine su construcción a finales del 2010, el paso de 110.000 vehículos y 1.647.000 pasajeros con estimaciones de 20% de crecimiento anual. La investigación se dividió en nueve secciones que comprenden: descripción de la empresa, análisis de mercado, productos y servicios, marketing y estrategia, flujo de operaciones, organización y plan de trabajo, proyecciones financieras, análisis de riesgos, oferta y pacto de accionistas. Se consideró como clientes, principalmente, choferes y pasajeros de tránsito a los cuales se les aplicó una encuesta que arrojó como resultados que la propuesta tiene un potencial atractivo para ellos.

Descritas las secciones, el autor concluyó que la estación de servicio de gasolina potenciará los negocios de restaurante y tienda de conveniencia. A su vez, muestra un análisis financiero proyectado a cinco años, que revela un Valor Presente Neto de M USD 2.133, para flujos descontados a una tasa de 15%, una Tasa Interna de Retorno de 49%, para una inversión total de USD 234.000, estimando que la empresa se equilibre en el término de un año de funcionamiento.

De la misma manera, a nivel nacional es pertinente la mención del trabajo de grado de Ferreiras, Oviedo y De la Cruz (2014) que lleva por título “Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa de Cupcakes y organización de mesas de dulces para eventos en el Distrito Nacional de la República Dominicana”. La propuesta denominada +Creativ@ describe la creación de una empresa de cupcakes y organización de mesas de dulces para eventos, para un cliente objetivo que demanda calidad en este tipo de productos. Las autoras plantean en su propuesta una participación del cliente objetivo del 8% y liderazgo

en posicionamiento de primera opción para maximizar utilidades sobre los 21 millones de pesos. Como técnicas de recolección de la información se utilizó la encuesta mediante el instrumento cuestionario, para identificar las preferencias y exigencias del cliente, lo que constituye el soporte de la oferta propuesta.

El estudio se dividió en siete capítulos cuyo desarrollo permitió llegar a la conclusión de que +Creativ@ es operativa y económicamente, con los recursos que conduzcan a la empresa al éxito y conquistar el mercado.

Otra investigación nacional es el estudio realizado por Peña (2014) titulado “Plan de negocio para una tienda de perfumes online, caso: Masperfumes.com”. En ella, el autor se planteó como objetivos previos al diseño, analizar la factibilidad de una perfumería en línea, considerando las oportunidades de este negocio basadas en que esta actividad se ha mantenido estable en el mercado dominicano y el auge del comercio electrónico. La investigación se estructuró en tres capítulos: marco teórico, resultados del estudio de mercado en la zona metropolitana de Santo Domingo que midió el mercado potencial e identificó a la competencia, y el diseño del plan de negocios. Este diseño presentado en el tercer capítulo describe la estructura operativa y organizacional, las estrategias de mercado y un análisis financiero que detalló planes de inversión y fuentes de financiamiento. Las conclusiones de esta investigación indicaron que, es factible un negocio de esta naturaleza y hay una intención positiva y favorable de compra de los productos a ofertar.

## **1.2. Antecedentes teóricos**

Bajo el título de “Plan de negocios: Un enfoque práctico en el sector comercio” Romero, Hidalgo y Correa publicaron este libro en su primera edición en español en el 2018 dirigido a las personas que emprenden, pero que no conocen cómo pueden impulsar sus ideas más allá de la experiencia y el talento que poseen mediante un plan de negocio. Por ello, de una forma didáctica se expone cada uno de los pasos en el diseño de un plan de negocio. Los autores dentro de las teorías que exponen indican:

Hay caminos distintos para encontrar buenas ideas, y quizá estas se consiguen en base a la experiencia que se adquiere a lo largo de la vida tanto en nuestra trayectoria personal, laboral, profesional o también por experiencias vividas cuando estuvimos incursionando en algún negocio propio o de terceras personas. Por otra parte, como cliente se puede obtener algún tipo de experiencia en el mercado, observando las deficiencias en la venta de un producto o servicio, aquello que los demás no están haciendo bien o lo que muchos hacen en forma rutinaria. (p.14)

De acuerdo con la cita, generar ideas es una combinación de varios aspectos que incluyen las experiencias, vivencias y un estudio de mercado que permite conocer el comportamiento positivo o negativo del producto o servicio que se observa.

A su vez, esta idea de negocio se debe evaluar, teniendo en cuenta que debe crearse o generarse porque el cliente lo necesita, es un deseo que lo satisface. Además, debe ser rentable y desarrollada con los recursos que dispone el emprendedor. (Greg Balanko-Dickson (2007) y Kantis-Drucaoff (2011) citados por Romero et al. 2018)

De igual forma, Díaz, De Hart y Giraldo (2010) destacan que el emprendedor debe identificar cuándo su idea posee las características de una oportunidad de negocios, puesto que si no es así carece de valor. En este sentido, los criterios para estos autores sobre una idea que puede convertirse en una oportunidad son: resuelve un problema, el cliente quiere y puede comprar el producto o servicio, define el camino para generar ingresos y es capaz de protegerse legalmente. Esta idea se debe presentar como una oportunidad de negocios y representa “el corazón del plan de negocio”. (p.10). El alcance de la oportunidad viene dado por la utilidad única que ofrece al cliente.

Ahora bien, una vez definida la idea del producto o servicio, esta debe someterse a una planificación como negocio, analizando los pros y los contras de su puesta en marcha y estructurando las acciones que conducen a los objetivos deseados.

En ello se contemplan varios análisis que dan forma al plan de negocios, entre los cuales se encuentran: “comportamiento del mercado (análisis de mercado); la estructura organizacional acompañada del proceso productivo (análisis técnico); los requerimientos de recursos (análisis económico); los ingresos y gastos del negocio (análisis financiero) ... responsabilidad ambiental (prácticas sociales y ambientales)” (Romero et al. 2018, p.23). Estos análisis serán concluyentes sobre la viabilidad del plan de negocio.

Balanko (2008) señala que un plan de negocios presenta una estructura definida con secciones que no necesariamente se deben escribir en el orden que se presentan en el documento final y argumenta que hay que diferenciar el ambiente interno del externo en el que opera el negocio. El ambiente externo representa el análisis de la industria en cuanto a la competitividad, el clima de la economía, la tecnología, los cambios demográficos (diferentes generaciones) y hacia donde tienden las industrias. Asimismo, otro factor externo es el mercado relacionado con lo qué, cómo y cuándo quieren comprar los clientes, tendencias y productos competitivos. Lo interno es lo que se puede controlar por el equipo emprendedor. (p. 23-40). La conformación de este equipo debe considerar el aporte de cada miembro.

Sobre las características del equipo ideal, estas se relacionan con el tipo de negocio, que aptitudes y competencias deben tener considerando no solo las profesionales sino aquellas que no lo son. Es importante considerar en la conformación del equipo factores relacionados con ventas, finanzas, gerencia, tecnología, comunicación, resiliencia, capacidad de negociación, entre otras. (Díaz, De Hart y Giraldo, 2010)

En el mismo orden de ideas, Mir (2019) hace mención a un tipo de plan de negocios denominado “iterativo” y advierte sobre las ventajas de este, al no ser un plan estático sino dinámico, que se basa en la experimentación y el aprendizaje, donde cada sección de la estructura se vincula y se reescribe continuamente. Este tipo de plan es como un GPS que al modificarse lo inicialmente pautado, muestra nueva información sobre el camino a seguir

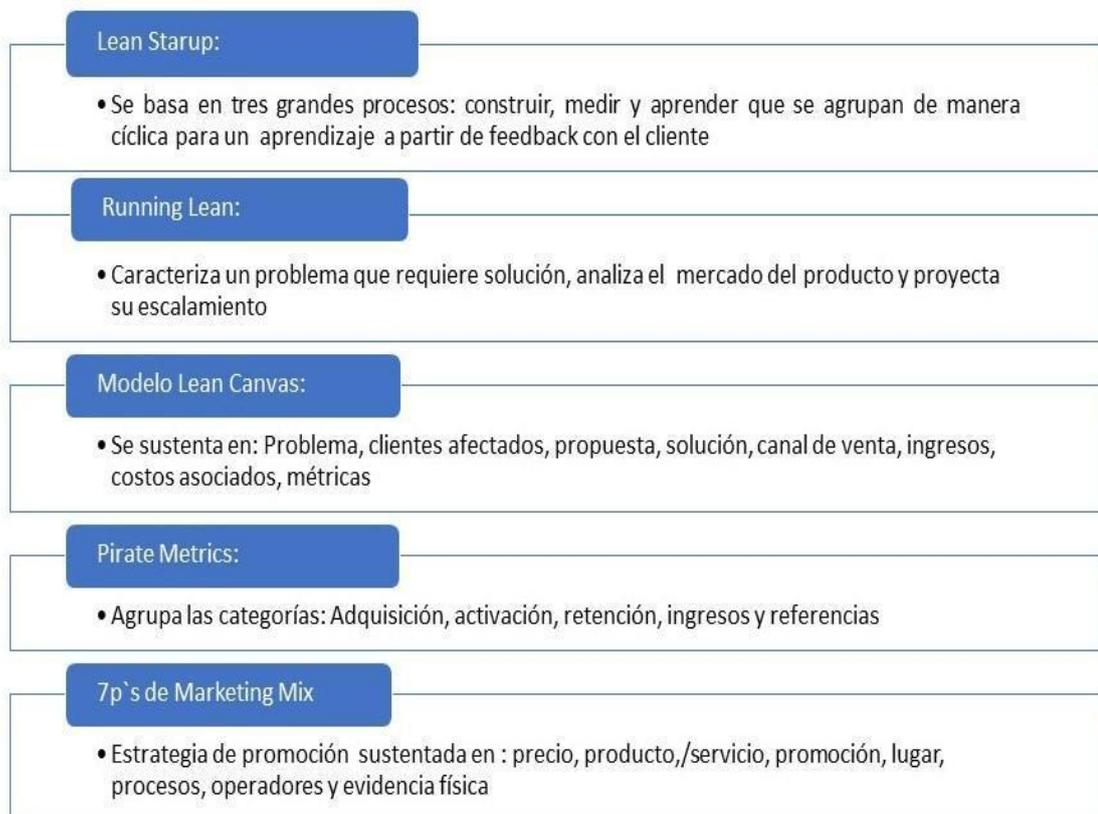
optimizando el plan teniendo como norte el análisis de marketing; es decir; entender la necesidad real del mercado que puede cambiar bruscamente o no; lo que justifica este tipo de plan en los actuales momentos ante la innovación de los productos y servicios. (p.17-18). Este tipo de plan redirecciona cuando sea necesario para lograr los objetivos y metas.

Otro aspecto de importancia sobre los planes de negocios es el aporte de Colomina y Yáñez (2014) quienes indican que “una idea de negocio debe ser validada” (p.106) y la justifican en términos de narración y de finanzas, por lo que desarrollaron un método denominado “Análisis y validación de ideas de negocios” (AVIN). El AVIN para estos autores es valorar con objetividad de manera sistemática y ordenada dejando de lado prejuicios iniciales sobre la idea de negocio.

De lo anterior, es oportuno indicar los modelos de negocios que permiten definir cómo es el negocio y su funcionamiento. Al respecto, García (2015) menciona a Lean Startup, Running Lean, Lean Canvas, Pirate Metrics, 7p 's de Marketing Mix. En la figura 1 se resume la descripción de estos modelos de negocios.

**Figura 1.**

**Modelos de negocios**



Fuente: Elaboración propia

Con base en la figura 1, estos modelos pueden servir de apoyo complementando entre sí sus metodologías para verificar de manera completa el funcionamiento del negocio, agrupando desde su creación hasta las estrategias de ventas.

Ahora bien, al relacionar un plan de negocios con productos y servicios de vanguardia, es oportuno indicar lo que expresa Gonzales (2020) sobre las tiendas de conveniencia que se han convertido en lugares que ganan cada día un volumen importante de consumidores, desarrollándose en la medida que se urbaniza la sociedad. Los servicios de una tienda de conveniencia se caracterizan por su rapidez, practicidad, confiabilidad, amabilidad y un tiempo de permanencia bajo para la compra. A nivel mundial, en este rubro destacan: 7

Eleven, FamilyMart, Alimentation Couche-Tard, Lawson, Oxxo, Tesco, CBA; Ministop, SPAR Express.

Las características de este tipo de tiendas son el espacio, tipo de productos que vende, precio ofertado y el horario. Puede ofrecer una cantidad variada de productos de alto consumo y en masa como alimentos, bebidas, medicinas que no requieren prescripción, artículos de uso personal, de limpieza del hogar, de estanco a un precio superior al de otros locales de comercio. También, ofrece otros servicios como tickets para eventos o loterías, pago de servicios, cajeros electrónicos y comidas preparadas. Por ello, la ubicación de las tiendas de conveniencia es un factor de importancia y la conveniencia de un lugar a otro viene determinado por la demografía y la competencia del entorno. Se recomienda que se ubiquen en lugares de mucha afluencia de personas como estaciones de servicios, terminales aéreas y terrestres. (Bedoya y Jaramillo, 2013, p.6). El valor de este formato comercial radica en que el consumidor encuentra un equilibrio entre el acceso al producto que requiere, el lugar y el precio.

En términos estadísticos, las tiendas de conveniencia ofrecen para las estaciones de servicio una rentabilidad entre el 20% y 30% convirtiéndolas en un lugar de mayor atracción, por lo que se considera que invertir en ellas puede reportar grandes beneficios. (GSM, 2019). El usuario de la estación de servicio encuentra en esta no solo recargar el combustible de su vehículo, sino también la oportunidad de obtener otros productos.

En este contexto, Bedoya y Jaramillo (2013) agregan que en la apertura de una tienda de conveniencia se debe tomar en cuenta que el cliente hace una compra sustentada en la oportunidad y no en la emoción. Estos clientes generalmente son personas que llevan un estilo de vida que no les permite ocupar mucho tiempo en preparar comidas, como solteros, recién casados y profesionales. “La tienda de conveniencia es una respuesta a los cambios demográficos, tendencias de mercado y estilo de vida de los consumidores”. (p.6). Las

estrategias de captación del cliente se dirigen al producto, el precio, la comunicación y la promoción.

Otro punto que considerar es que el consumidor está abierto a los avances de la tecnología, que puede incidir en sus hábitos, por ello, en la apertura de una tienda de conveniencia se deben considerar las transformaciones digitales actuales que han condicionado las relaciones entre empresa y consumidores. Esto mejora su eficiencia al satisfacer al cliente y su competitividad. (Demarini, 2020).

### **1.3 Importancia del Plan de Negocios**

A juicio de la página web Crecenegocios (2020) la importancia de un plan de negocios se resume en los siguientes aspectos: viabilidad y rentabilidad, guía de acción y financiamiento. Con la viabilidad y rentabilidad se verifica antes de la puesta en marcha del negocio, la relación entre la inversión y el beneficio, de manera que, se evitan costos innecesarios y no se pierde tiempo y esfuerzo para lo que tiene un pronóstico desfavorable. Con relación a la guía de acción, proporciona los pasos y la estructura de funcionamiento, lo que permite anticipar decisiones sobre posibles situaciones que se puedan presentar en los primeros meses de operación. Conocer la estructura del plan se traduce en la reducción de errores y maximizar la eficiencia. Por último, en lo que concierne al financiamiento en el caso de que se requiera, la descripción de los primeros aspectos permite demostrar a los bancos o entes afines, así como a inversionistas la conveniencia del negocio.

Desde la posición de Arenas (2016), un plan de negocios es importante ya que representa “la carta de navegación para las empresas que emergen” (p.3). Esta carta de navegación reduce el fracaso que se posibilita con la improvisación, muestra un panorama de los posibles obstáculos para definir las estrategias de cómo afrontarlos y les da claridad a los objetivos que se pretende alcanzar. Cabe destacar que no solo permite identificar aspectos negativos, también evalúa los aspectos positivos mostrando al emprendedor las pautas para tomar la decisión sobre el negocio que desea crear o ampliar.

En resumen, la importancia de un plan de negocios radica en que proporciona las herramientas para que la persona que desea llevar a cabo sus ideas de emprendimiento pueda estudiar los escenarios actuales y futuros, definir los recursos que requiere y los beneficios económicos que se obtendrán. Representa la guía o el horizonte que indica la viabilidad o no del negocio que se quiere abrir y evalúa cómo puede ser el funcionamiento de la empresa suministrando información pertinente.

#### **1.4 Utilidades del Plan de Negocios**

Las utilidades de un plan de negocio son la comunicación y la administración. En la comunicación, el plan de negocio es útil porque muestra la estrategia que aumenta las posibilidades para que una nueva empresa tenga éxito, documentando acciones que facilitan su estructura entre socios e inversionistas, los cuales pueden deliberar y concluir que el empresario o el emprendedor es capaz de administrar el negocio. Administrativamente, como herramienta puede ser evaluado periódicamente para hacer los ajustes según las expectativas en el logro de las metas y el óptimo desempeño. (Balanko, 2008).

Por su parte, Mir (2019) expone que un plan de negocios es útil al constituirse en una herramienta de gestión para el grupo emprendedor, ya que, al poder evaluarse periódicamente, se genera información que puede ser utilizada para actualizar dicho plan, como, por ejemplo; en la interacción con los clientes o cambios en el mercado.

#### **1.5 Elementos básicos que debe contener el Plan de Negocios**

Para estructurar un plan de negocios se requiere de una serie de elementos básicos, sin embargo, en el área comercial, diversos autores han definido sus estructuras con base en elementos que se enumeran en la Tabla 1.

**Tabla 1.**

Estructura de plan de negocios según autores

Modelo 1 Longenecker, Pety, Palich y Hoy (2012)	Modelo 2 Pedaza Rendón, 2014	Modelo 3 Arenal Lanza, 2015	Modelo 4 Luna González, 2016
1. Resumen ejecutivo y 2. La industria, clientes, meta competencia 3. La empresa de 4. El plan de marketing 5. El plan de operaciones 6. El plan de desarrollo 7. El plan de crecimiento 8. El equipo 9. El plan financiero	1. Resumen ejecutivo 2. Descripción del negocio 3. Portafolio de productos o servicios 4. Mercado 5. Análisis de la competencia 6. Procesos y procedimientos de la operación 7. La organización y el personal estratégico 8. Aspectos económicos y financieros 9. Principales riesgos y estrategias de salida 10. Sistema de seguimiento de la gestión	1. Resumen ejecutivo 2. Definición del negocio 3. Estudio de mercado 4. Estudio técnico 5. Organización 6. Estudio de la inversión y financiamiento 7. Estudios de los ingresos y egresos 8. Evaluación del proyecto	1. Proceso de planificación estratégica - Organización - Dirección - Control - Indicadores clave - Resumen 2. Estudio de mercado 3. Estudio técnico 4. Estudio financiero 5. Marco legal

Fuente: Romero et al. (2018)

Conforme a lo mostrado en la Tabla 1, los modelos de estructura presentan similitudes y diferencias. Tienen como elementos en común el resumen ejecutivo, la descripción de lo que se oferta y los planes que, aunque se titulan de manera diferente, representan en esencia lo mismo al contemplar mercado, tecnicismo,

economía y finanzas. Las diferencias se evidencian en los modelos dos y tres en el aspecto de seguimiento del proyecto y el modelo cuatro por su aporte al considerar la normativa legal a la cual estaría sujeto el negocio.

Acerca del resumen ejecutivo, es lo último que se redacta, contiene lo que el lector necesita saber sobre el plan y lo caracterizan tres palabras: conciso, claro y elocuente. Conciso al expresar de manera significativa la síntesis del plan en máximo dos páginas, claro para que el inversionista no tenga dudas por terminología compleja, y elocuente al utilizar palabras que despierten interés y emoción. Este resumen debe sintetizar información de la empresa, objetivo del plan, producto/servicios, mercado (tamaño y crecimiento), valor de la propuesta, indicadores financieros, inversión, etapa del proyecto. (Díaz, De Hart y Giraldo, 2010, p.50). El resumen ejecutivo introduce al lector en la oportunidad de negocio y la estructura para ejecutarla.

En lo que concierne a los riesgos, estos pueden estar presentes dentro o fuera de la empresa a crear. Cobra importancia en esta sección, plantearse preguntas relacionadas con las amenazas en el éxito de la empresa, estrategias de afrontamiento y reducción de su impacto. (Díaz, De Hart y Giraldo, 2010, p.33). Realizar este análisis es plantear los posibles problemas antes de que se presenten y elaborar el plan de emergencia respectivo.

Referente al marco legal, el conocimiento de las normativas se hace necesario cuando de esto depende el inicio o la expansión del negocio. En dependencia de la actividad comercial se requerirán permisos o licencias para operar. (Balanko, 2008). Este aspecto es un factor de consideración para el funcionamiento de la empresa y parte de la estructura de costos iniciales o en el tiempo cuando estos permisos deben renovarse.

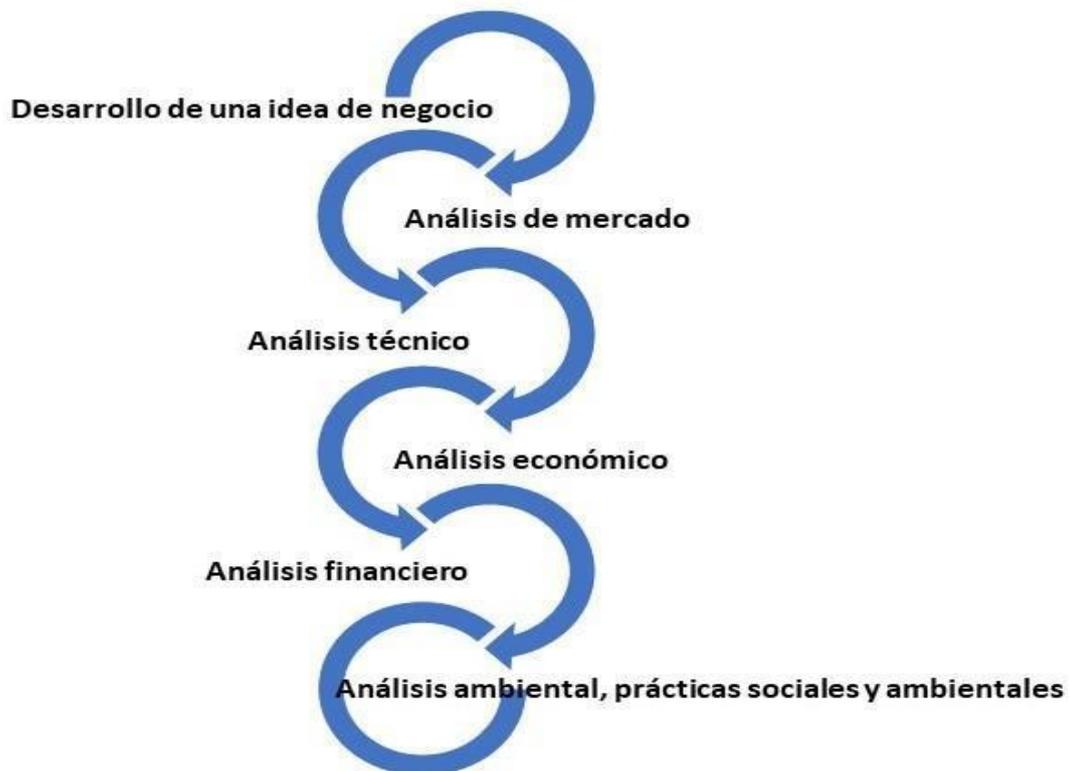
Otro punto relacionado a las estructuras de planes de negocios es el seguimiento del proyecto, entendiendo que el entorno es cambiante y esto permitirá profundizar en su desarrollo, tal como argumenta Mir (2019) cuando describe que los planes de negocio deben ser dinámicos y no estáticos, alejando las

improvisaciones y fortaleciendo la toma de decisiones cuando se presenten obstáculos. El plan de negocio debe considerar tanto el lanzamiento como la evolución del proyecto.

Ahora bien, en la Figura 2, Romero et al. (2018) presentan un modelo estándar para la estructura de un plan de negocios en el sector comercio.

### **Figura 2.**

Modelo estándar de la estructura de un plan de negocio en el comercio



Fuente: Romero et al. (2018)

En el desarrollo de la idea de negocio, Romero et al. (2018) señalan que esta debe caracterizarse por su claridad, precisión y verificación, sustentada en documentación que sirva de insumo para los posteriores análisis o pasos. Se

recomienda que se realice un primer sondeo con las personas más cercanas para comprobar la aceptación o no de la idea de negocio. A su vez, los mismos autores describen los otros pasos del modelo estándar como sigue:

- **Análisis de mercado:** Estudia el mercado potencial para conocer cómo se comporta el consumidor, así como ofertas y demandas existentes. Analiza quién es el cliente, dónde está, qué compra y cuántos son para diseñar las estrategias que permitan llegar a él, tomando en cuenta los competidores.
- **Análisis técnico:** se sustenta en la factibilidad del negocio, analizando productos y servicios, recursos humanos, tecnologías, infraestructura, aspectos legales, capacidad para producir, inversiones u otro elemento que se requiera para el funcionamiento del negocio.
- **Análisis económico:** Se refiere a costos iniciales de inversión, ingresos y egresos durante el funcionamiento del negocio, recuperación de capitales. Cobra relevancia en esta sección realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para determinar el análisis situacional
- **Análisis financiero:** Se complementa con el análisis económico, se relaciona con presupuesto, estructura de costos e indicadores financieros. (balance general, flujos de caja, tasa interna de retorno, valor presente neto)
- **Análisis ambiental y prácticas sociales:** Relacionado con los valores sociales y el cuidado del medio ambiente. De qué forma esa idea de negocio puede afectar a la sociedad y al entorno, para generar empresas sostenibles. Incluye la gestión del talento humano, seguridad laboral, aspectos legales, valores empresariales.

Lo expuesto hasta aquí, señala que un plan de negocios posee una estructura definida que el emprendedor debe describir, porque toda idea requiere de un plan que indique si realmente, dicha idea es una oportunidad de negocio de éxito de acuerdo con los objetivos y metas que se hayan trazado que puede ser crear, ampliar, mejorar rentabilidad u obtener financiamiento.

En este marco, conviene mencionar lo que expresa Weinberger (2009) cuando enfatiza que al inversionista no le preocupa el producto y su descripción, es la oportunidad de negocio que tiene. Por ello, en el plan se debe demostrar que el producto o servicio presentado ofrece una oportunidad verificable con el mercado y los recursos que se disponen. Para el inversionista existirá un negocio en la medida en que exista coherencia entre estos aspectos.

## **CAPÍTULO II. ESTUDIO DE MERCADO**

En esta sección se presentan y discuten los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 62 personas con el propósito de identificar las necesidades de los clientes y sus preferencias relacionados con una tienda de conveniencia en Santo Domingo Este. A su vez, se muestran las respuestas de una entrevista que se aplicó a trece profesionales conocedores del concepto de tienda de conveniencia como información de soporte para el investigador en relación con su apertura. Se culmina el capítulo con el diseño de un plan financiero y de rentabilidad.

### **2.1 Identificar las necesidades de clientes y sus preferencias**

Los resultados de cada pregunta se presentan en tablas y figuras que detallan datos numéricos sobre los aspectos evaluados tal como frecuencia y porcentajes.

### 2.1.1. Presentación de resultados de la encuesta

1.- Sexo

**Tabla 2.**

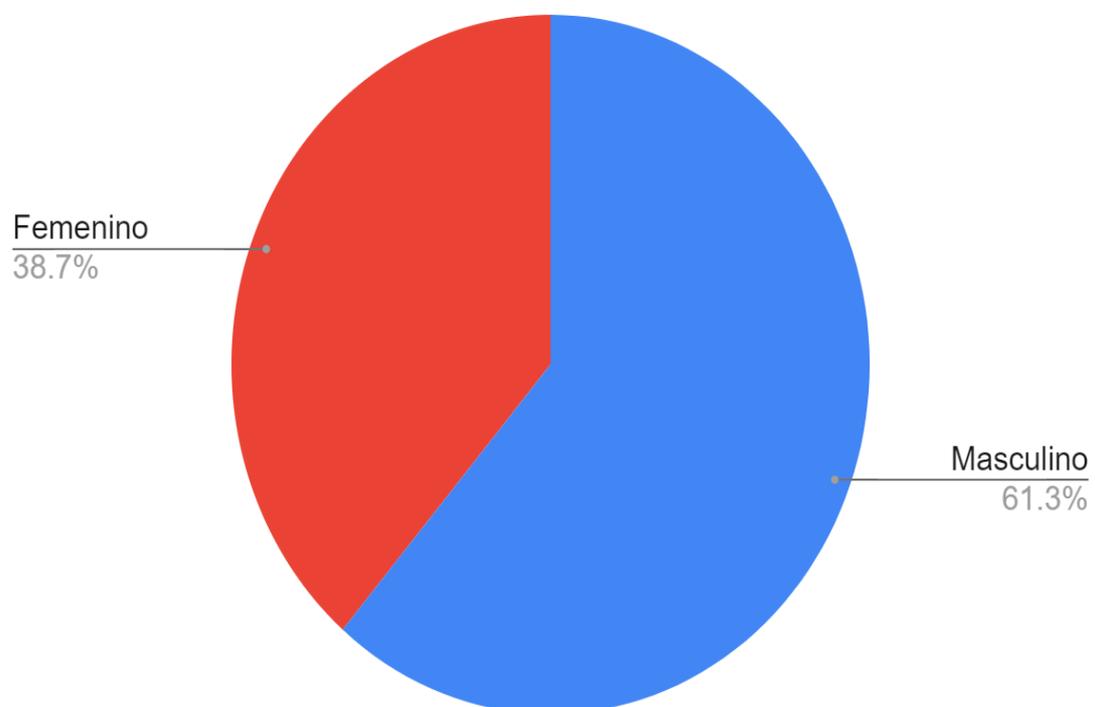
**Sexo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Masculino	38	61.3
Femenino	24	38.7

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 3.**

**Sexo**



Fuente: Tabla 2.

2.- ¿Cree usted conveniente la apertura de una tienda de conveniencia en estaciones de servicio de Santo Domingo Este?

**Tabla 3**

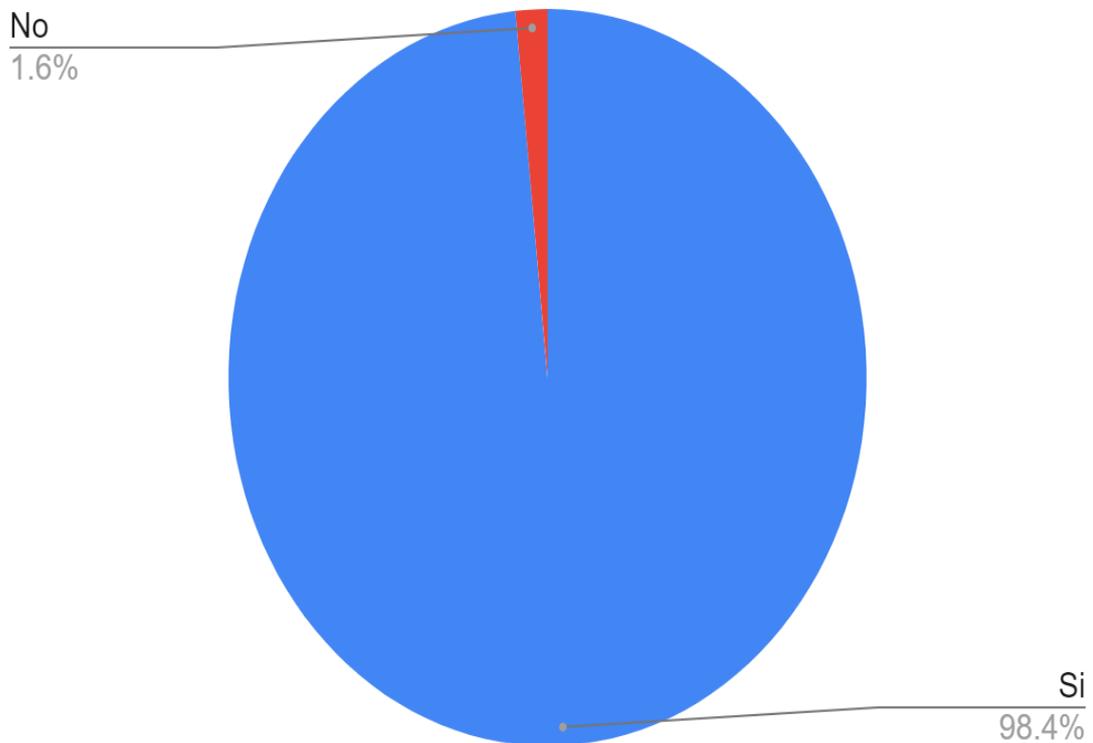
**Apertura de tienda de conveniencia**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	61	98.4
No	1	1.6

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 4.**

**Apertura de tienda de conveniencia**



Fuente: Tabla 3

3.- ¿Usted estaría dispuesto (a) a comprar en una tienda de conveniencia en estaciones de servicio ubicada en Santo Domingo Este?

**Tabla 4.**

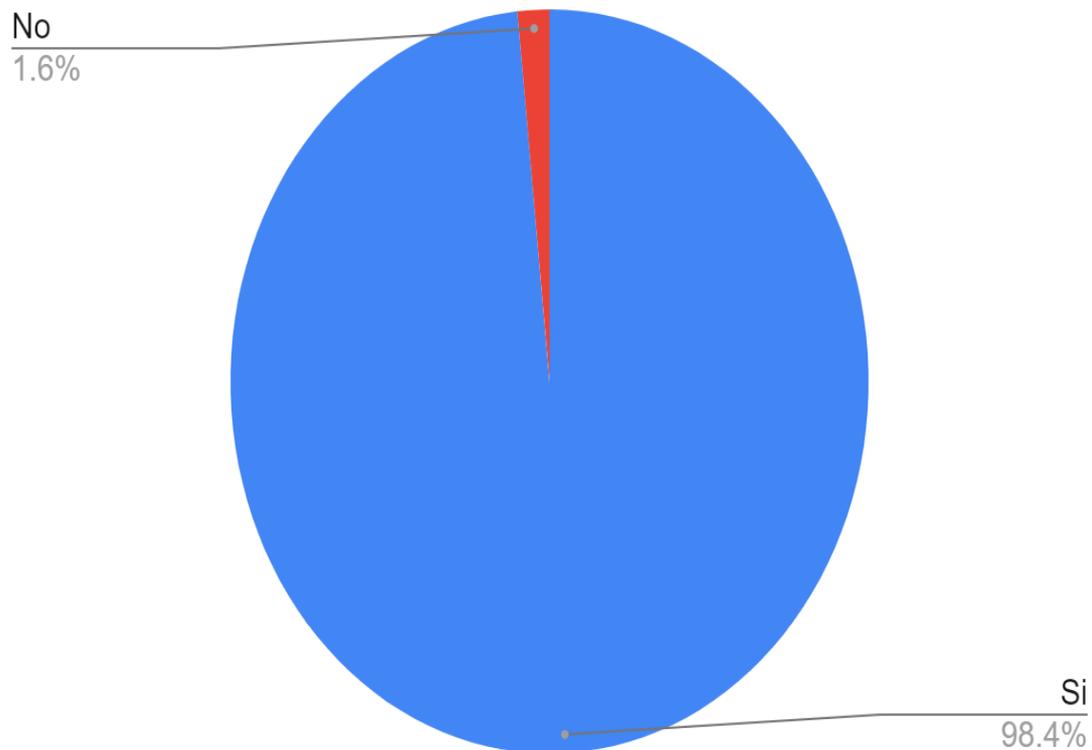
**Disposición para la compra en tienda de conveniencia**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	61	98.4
No	1	1.6

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 5.**

**Disposición para la compra en tienda de conveniencia**



Fuente: Tabla 4

4. En el renglón productos ¿Cuál es el factor más importante al momento de realizar su compra?

**Tabla 5**

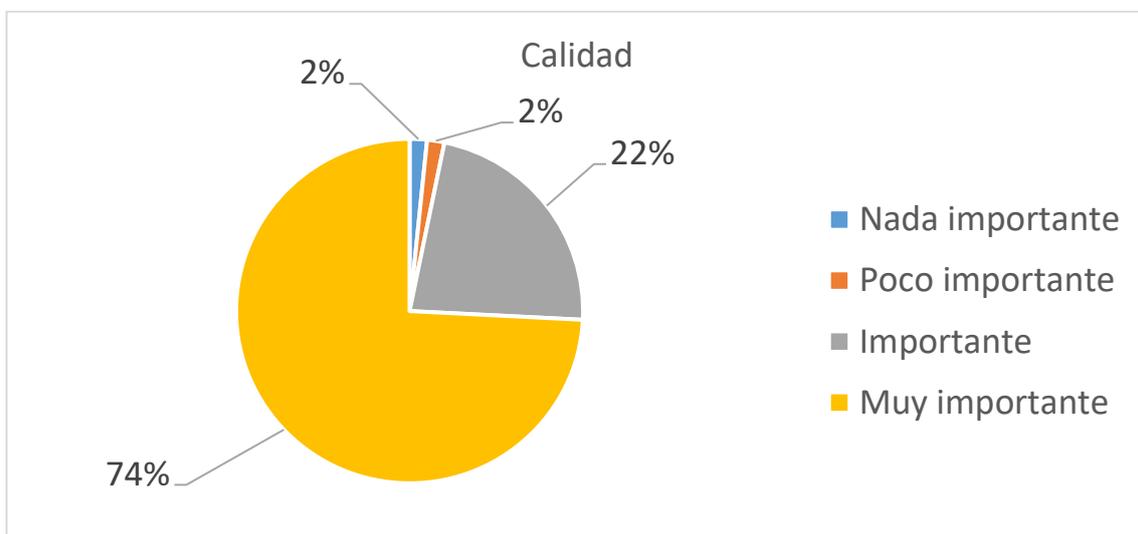
**Factor de importancia según calidad**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nada importante	1	2
Poco importante	1	2
Importante	14	22
Muy importante	46	74

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 6**

**Importancia de la calidad**



Fuente. Tabla 5

**Tabla 6**

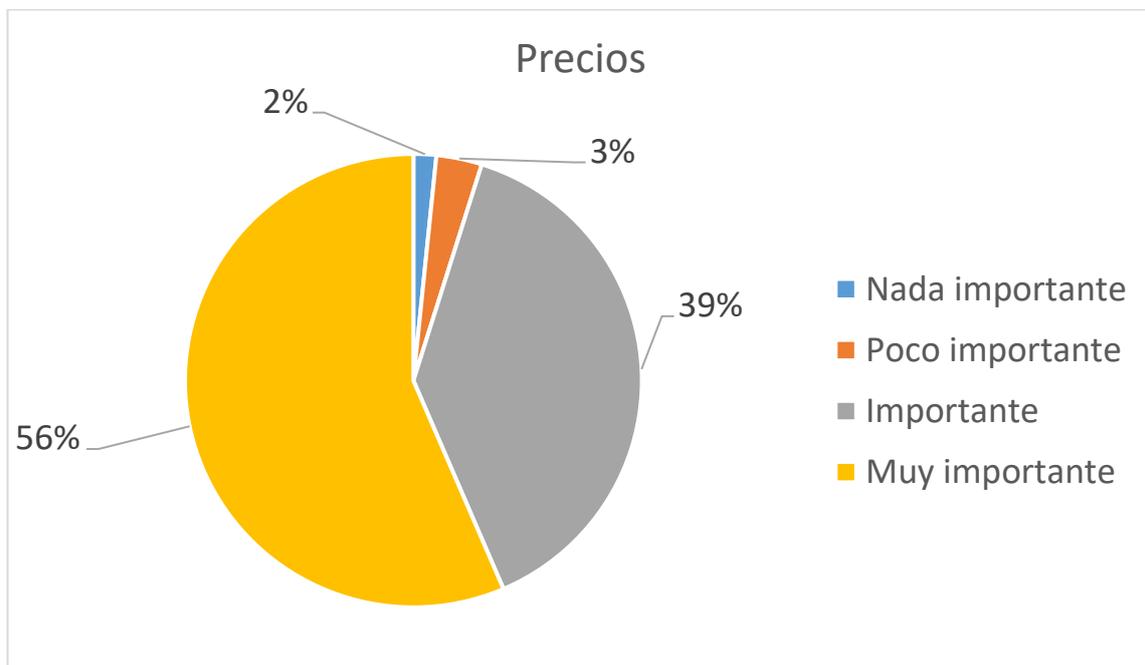
**Factor de importancia según precios**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nada importante	1	2
Poco importante	2	3
Importante	24	39
Muy importante	35	56

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 7**

**Importancia de los precios**



Fuente. Tabla 6

**Tabla 7**

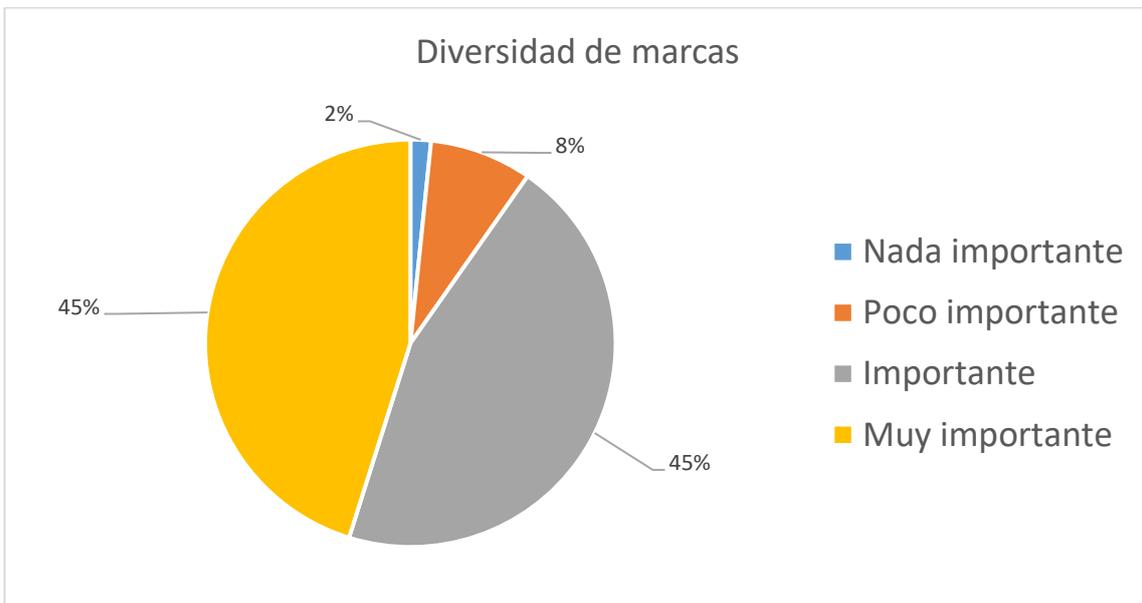
**Factor de importancia según diversidad de marcas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nada importante	1	2
Poco importante	5	8
Importante	28	45
Muy importante	28	45

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 8**

**Importancia de la diversidad de marcas**



Fuente. Tabla 7

**Tabla 8**

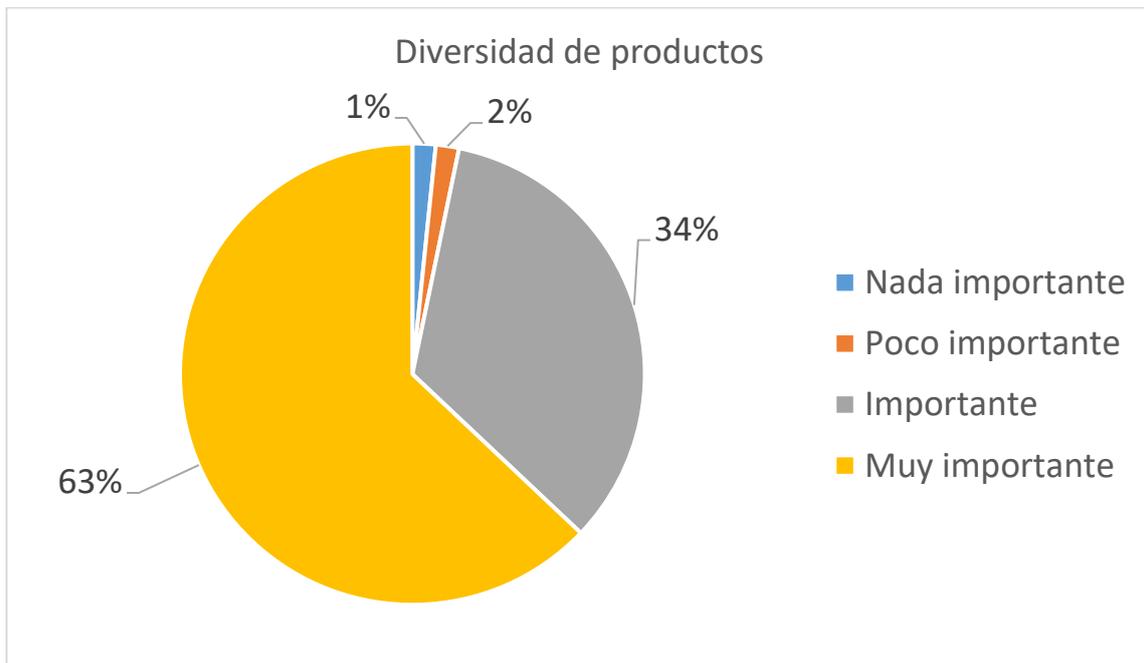
**Factor de importancia según diversidad de productos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nada importante	1	1
Poco importante	1	2
Importante	21	34
Muy importante	39	63

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 9**

**Importancia de la diversidad de productos**



Fuente. Tabla 8

**Tabla 9**

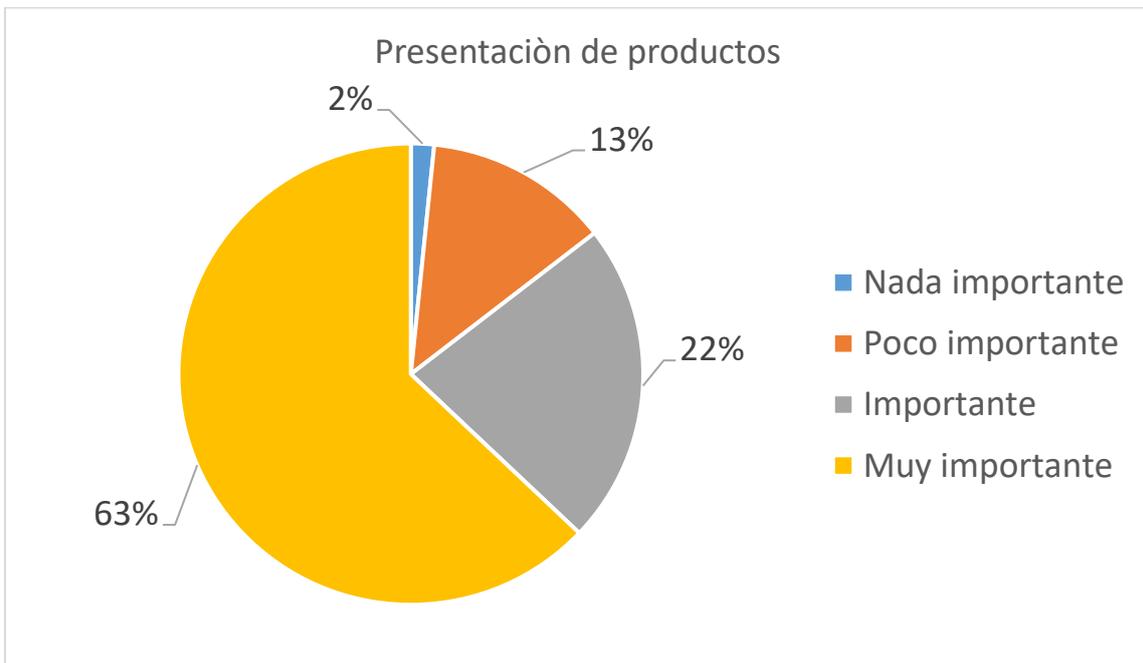
**Factor de importancia según presentación de productos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nada importante	1	2
Poco importante	8	13
Importante	14	22
Muy importante	39	63

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 10**

**Importancia de la presentación de productos**



Fuente. Tabla 9

**Tabla 10**

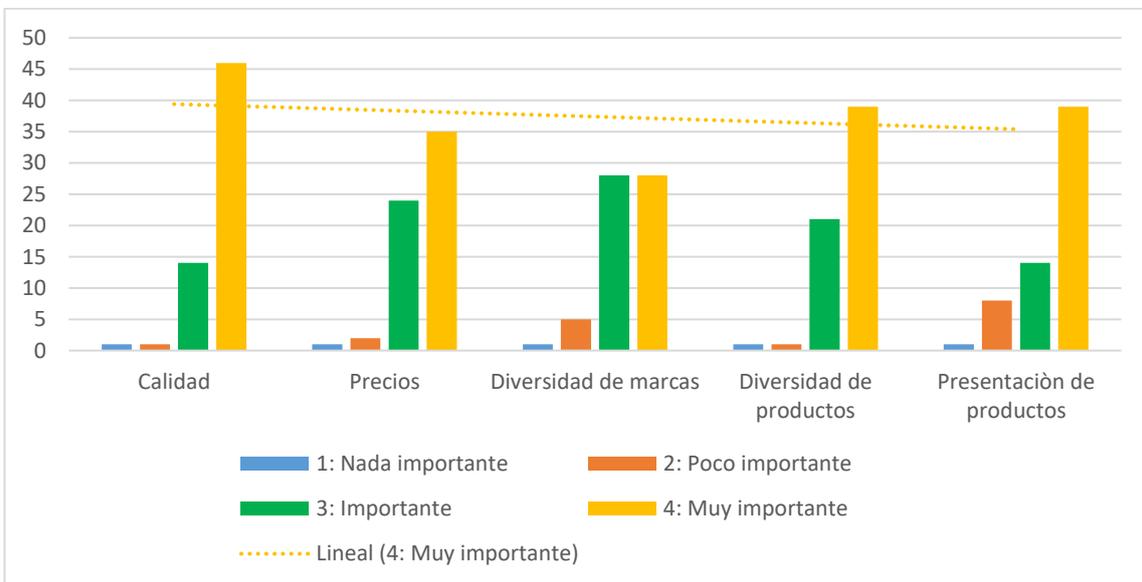
**Resumen de importancia en el renglón productos**

Categoría	1: Nada importante	2: Poco importante	3: Importante	4: Muy importante
Calidad	1	1	14	46
Precios	1	2	24	35
Diversidad de marcas	1	5	28	28
Diversidad de productos	1	1	21	39
Presentación de productos	1	8	14	39

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 11**

**Comparación de factor de importancia según producto**



Fuente. Tabla 10

5.- En el renglón local ¿Cuál es el factor más importante al momento de realizar su compra?

**Tabla 11**

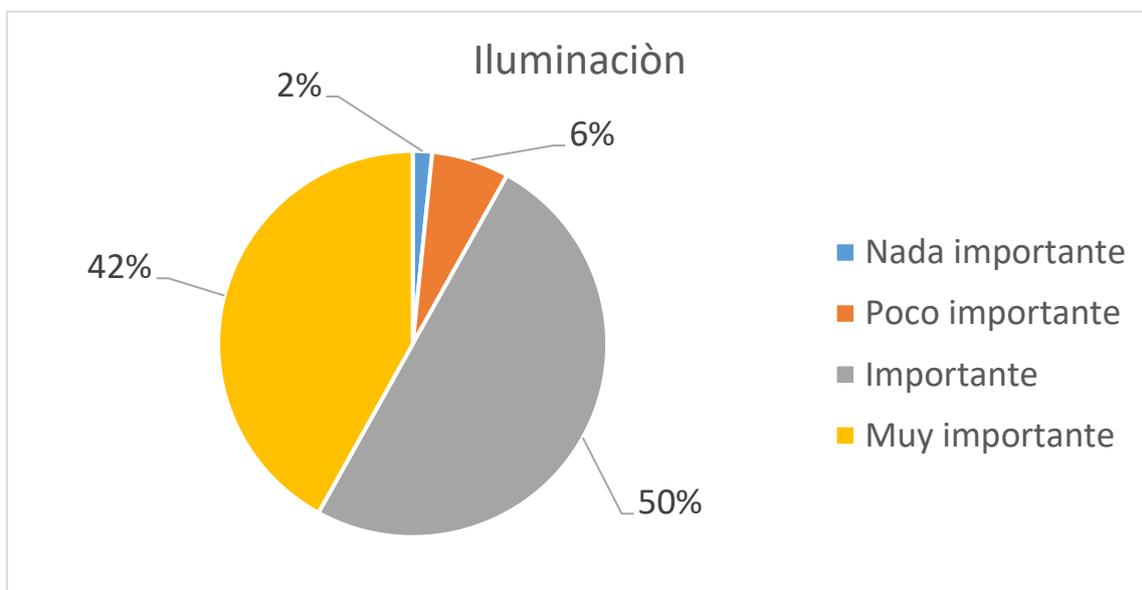
**Factor de importancia según iluminación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nada importante	1	2
Poco importante	4	6
Importante	31	50
Muy importante	26	42

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 12**

**Importancia de la iluminación del local**



Fuente. Tabla 11

**Tabla 12**

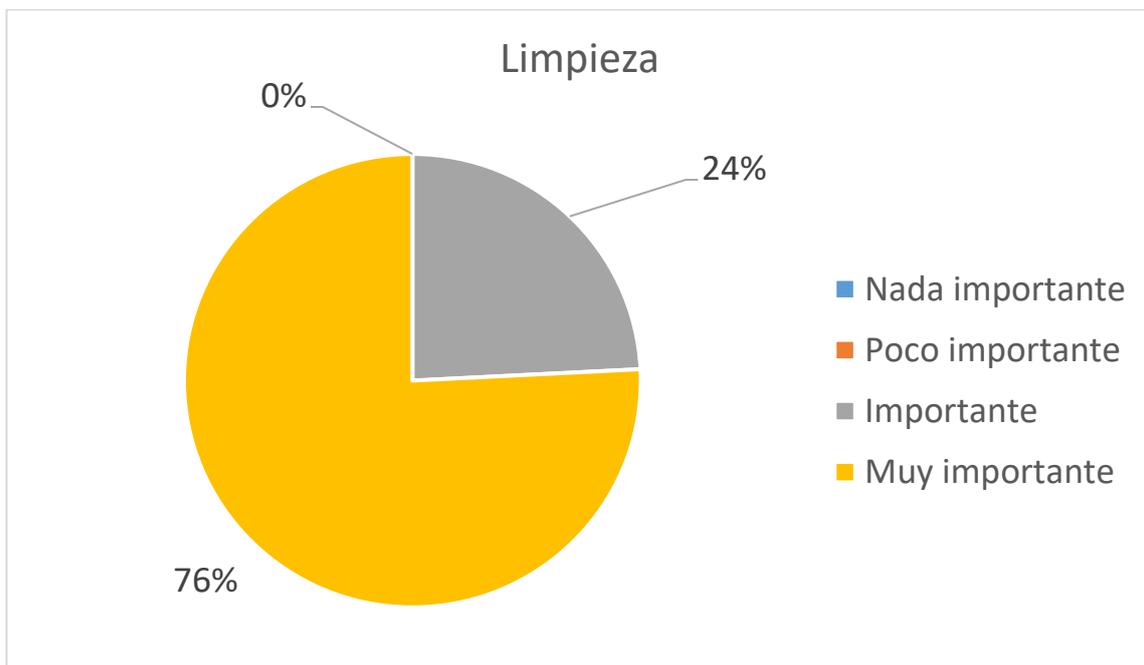
**Factor de importancia según limpieza**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nada importante	0	0
Poco importante	0	0
Importante	15	24
Muy importante	47	76

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 13**

**Importancia de la limpieza del local**



Fuente. Tabla 12

**Tabla 13**

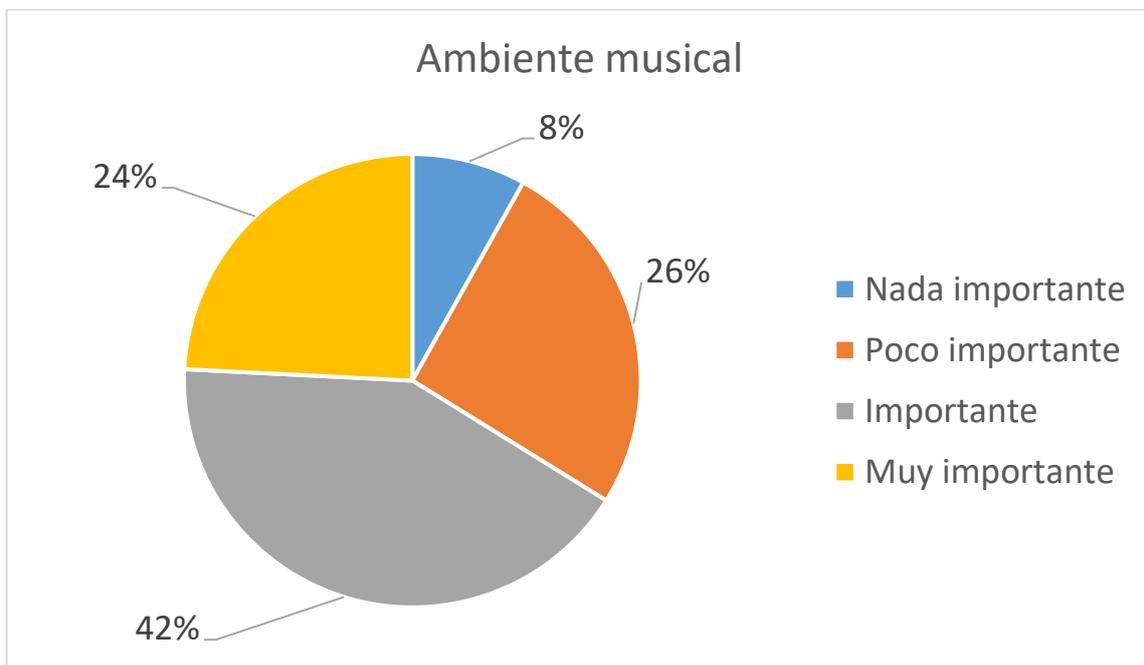
**Factor de importancia según ambiente musical**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nada importante	5	8
Poco importante	16	24
Importante	26	26
Muy importante	15	42

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 14**

**Importancia del ambiente musical del local**



Fuente. Tabla 13

**Tabla 14**

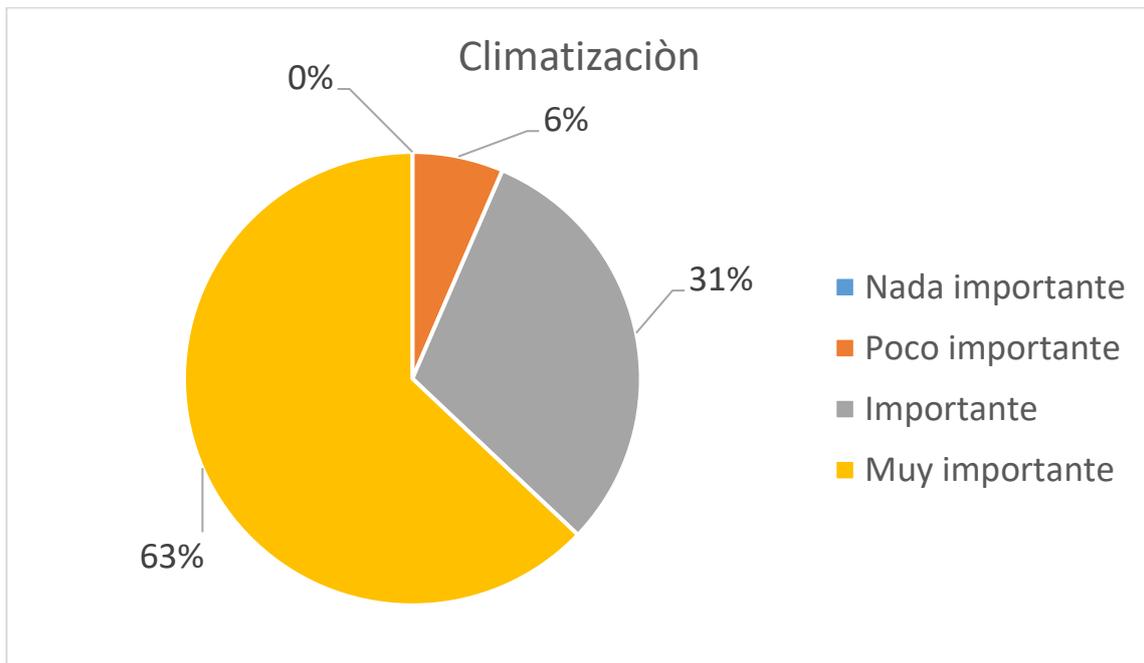
**Factor de importancia según climatización**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nada importante	0	0
Poco importante	4	6
Importante	19	31
Muy importante	39	63

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 15**

**Importancia de la climatización del local**



Fuente. Tabla 14

**Tabla 15**

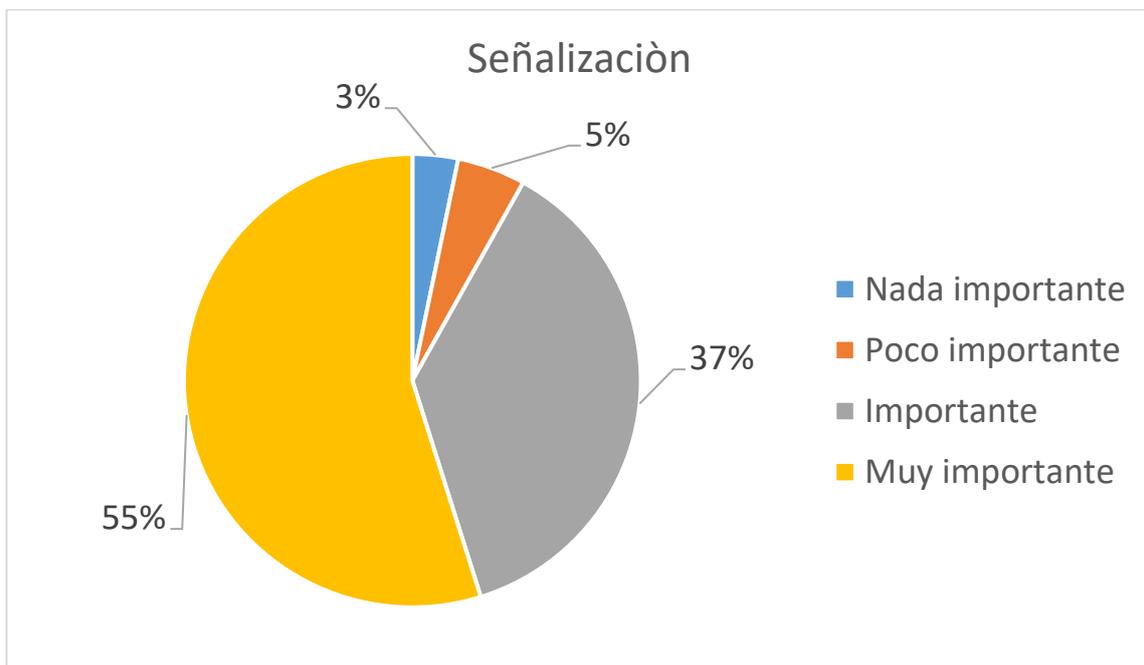
**Factor de importancia según señalización**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nada importante	2	3
Poco importante	3	5
Importante	23	37
Muy importante	34	55

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 16**

**Importancia de la señalización del local**



Fuente. Tabla 15

**Tabla 16**

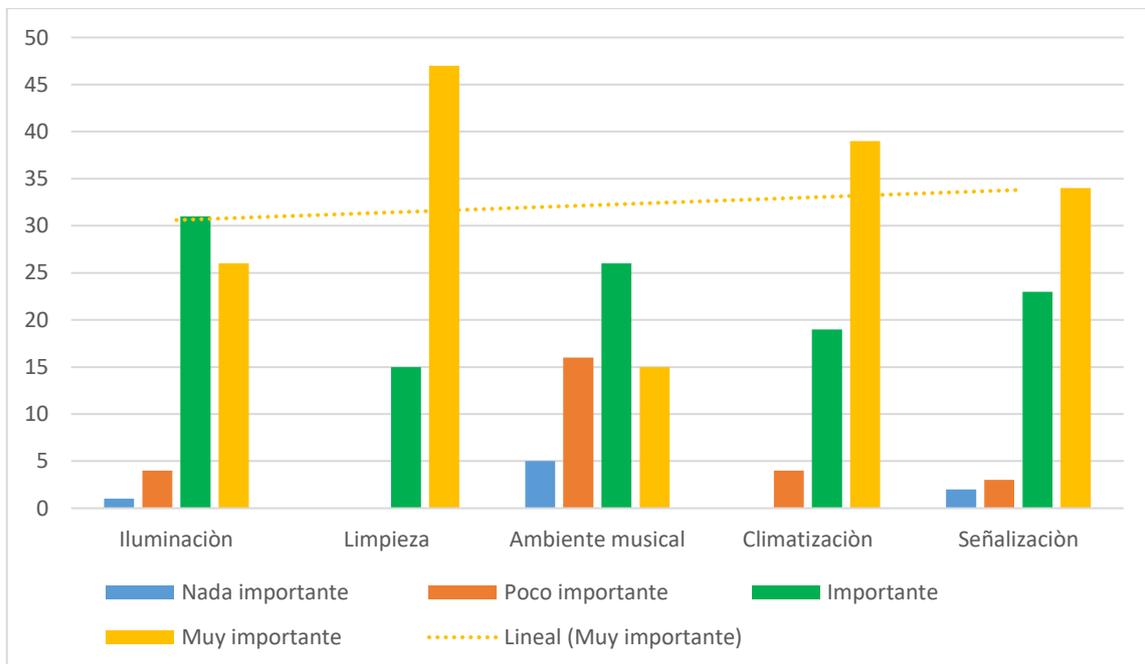
**Resumen de importancia en el renglón local**

Categoría	1: Nada importante	2: Poco importante	3: Importante	4: Muy importante
Iluminación	1	4	31	26
Limpieza	0	0	15	47
Ambiente musical	5	16	26	15
Climatización	0	4	19	39
Señalización	2	3	23	34

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 17**

**Comparación de factor de importancia según local**



Fuente. Tabla 16

6.- En el renglón atención ¿Cuál es el factor más importante al momento de realizar su compra?

**Tabla 17**

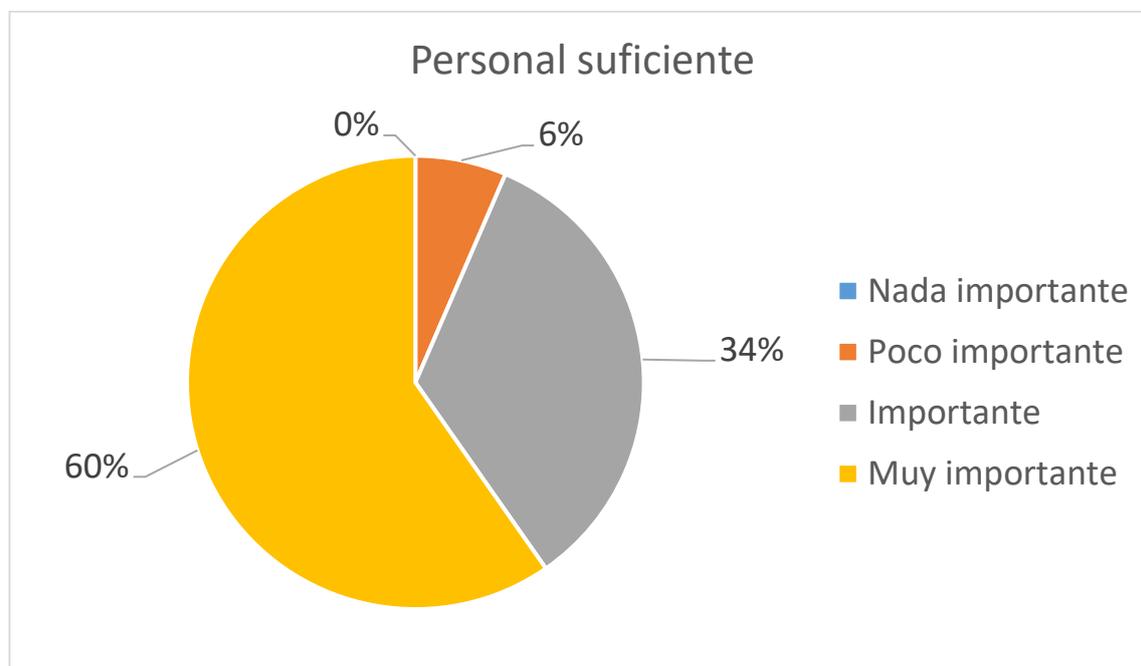
**Factor de importancia según personal suficiente**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nada importante	0	0
Poco importante	4	6
Importante	21	34
Muy importante	37	60

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 18**

**Importancia de personal suficiente**



Fuente. Tabla 17

**Tabla 18**

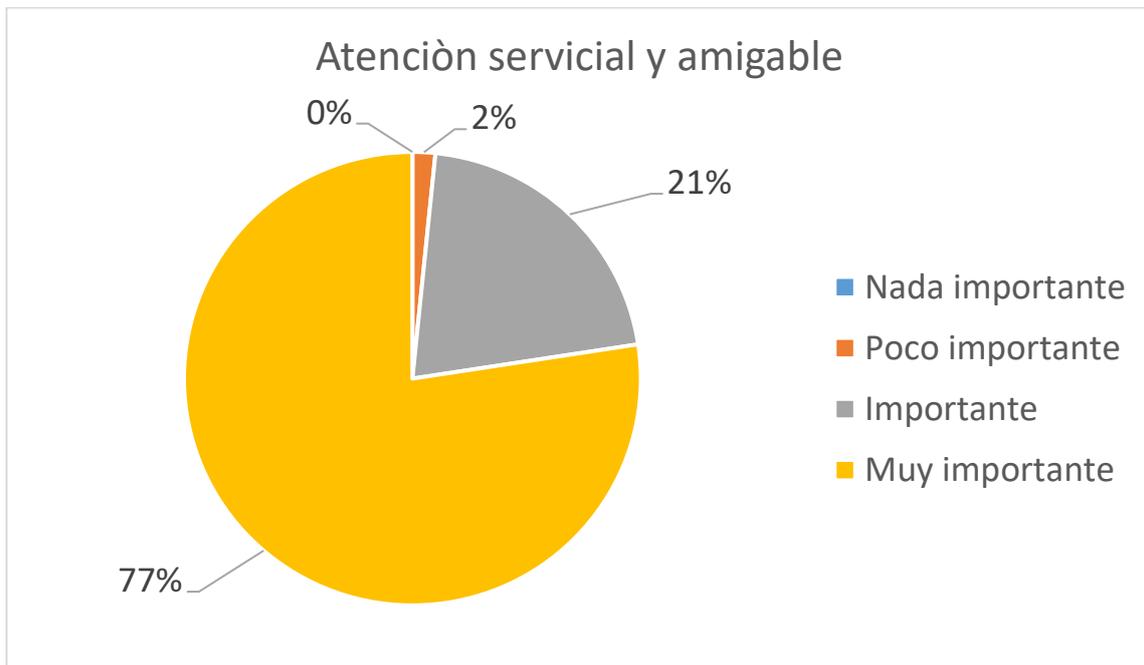
**Factor de importancia según atención servicial y amigable**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nada importante	0	0
Poco importante	1	2
Importante	13	21
Muy importante	48	77

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 19**

**Importancia de la atención servicial y amigable**



Fuente. Tabla 18

**Tabla 19**

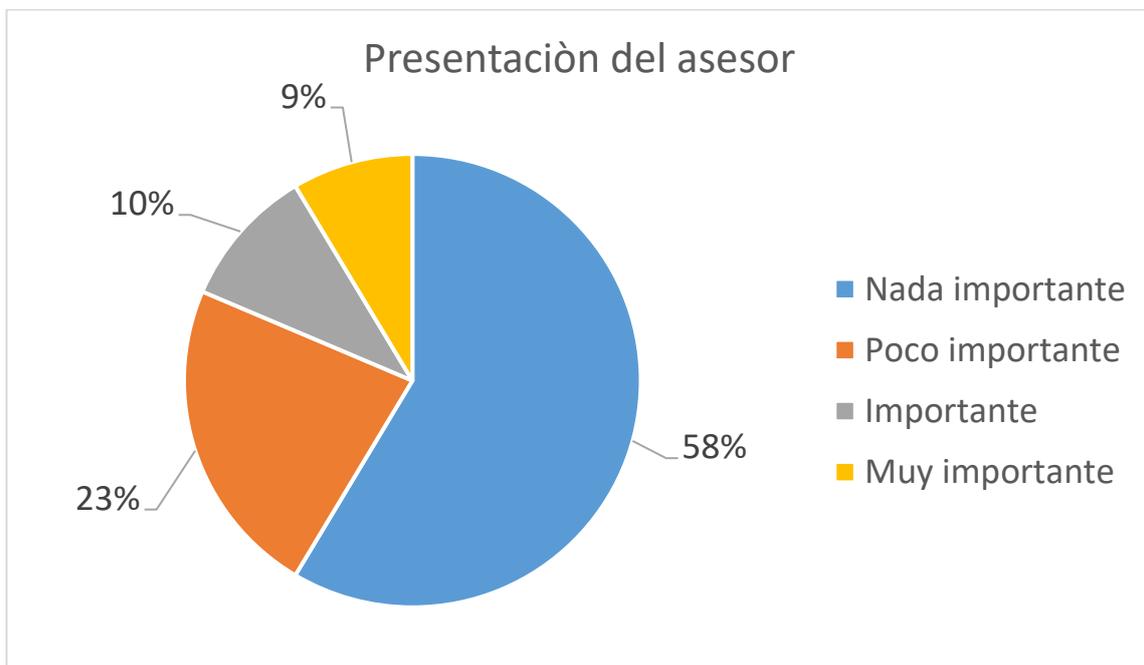
**Factor de importancia según presentación del asesor**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nada importante	2	9
Poco importante	9	10
Importante	19	23
Muy importante	32	58

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 20**

**Importancia de la presentación del asesor**



Fuente. Tabla 19

**Tabla 20**

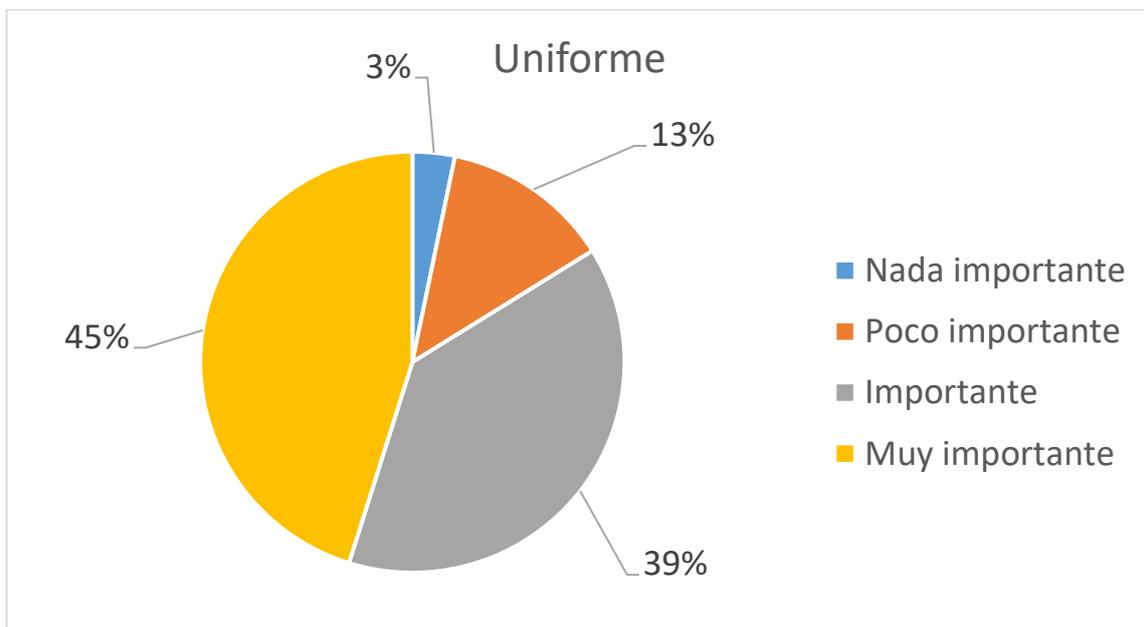
**Factor de importancia según uniforme**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nada importante	2	3
Poco importante	8	13
Importante	24	39
Muy importante	28	45

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 21**

**Importancia del uniforme**



Fuente. Tabla 20

**Tabla 21**

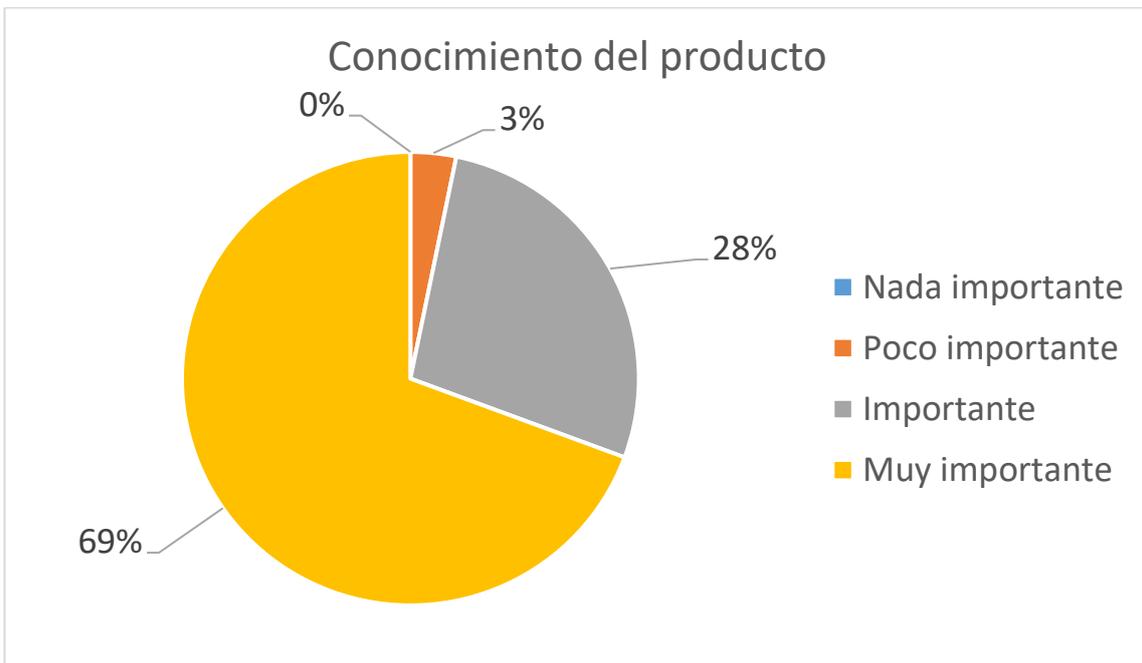
**Factor de importancia según conocimiento del producto**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nada importante	0	0
Poco importante	2	3
Importante	17	28
Muy importante	43	69

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 22**

**Importancia del conocimiento del producto**



Fuente. Tabla 21

**Tabla 22**

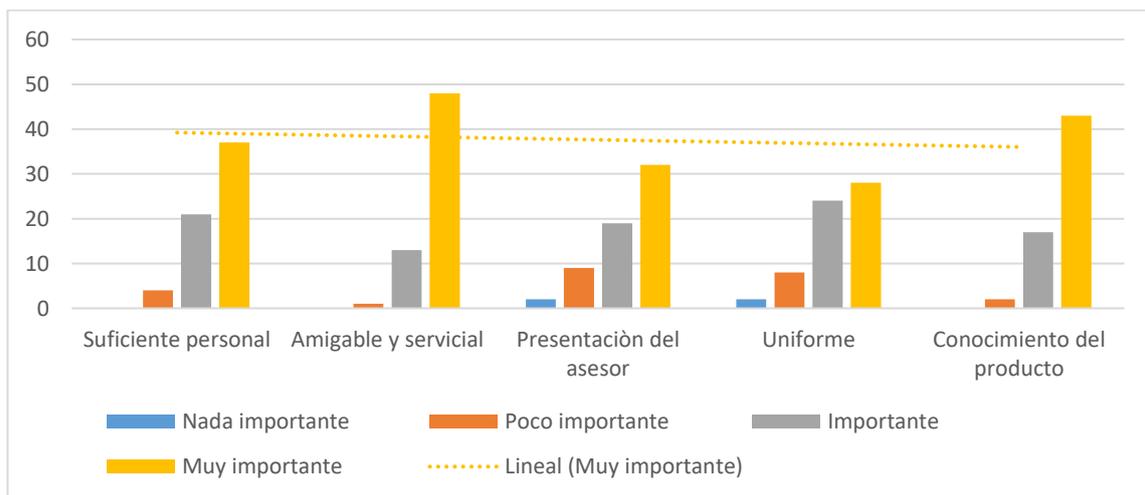
**Resumen de importancia en el renglón atención**

Categoría	1: Nada importante	2: Poco importante	3: Importante	4: Muy importante
Suficiente personal	0	4	21	37
Amigable y servicial	0	1	13	48
Presentación del asesor	2	9	19	32
Uniforme	2	8	24	28
Conocimiento del producto	0	2	17	43

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 23**

**Comparación de factor de importancia según atención**



Fuente: Tabla 22

7.- En el renglón servicios ¿Cuál es el factor más importante al momento de realizar su compra?

**Tabla 23**

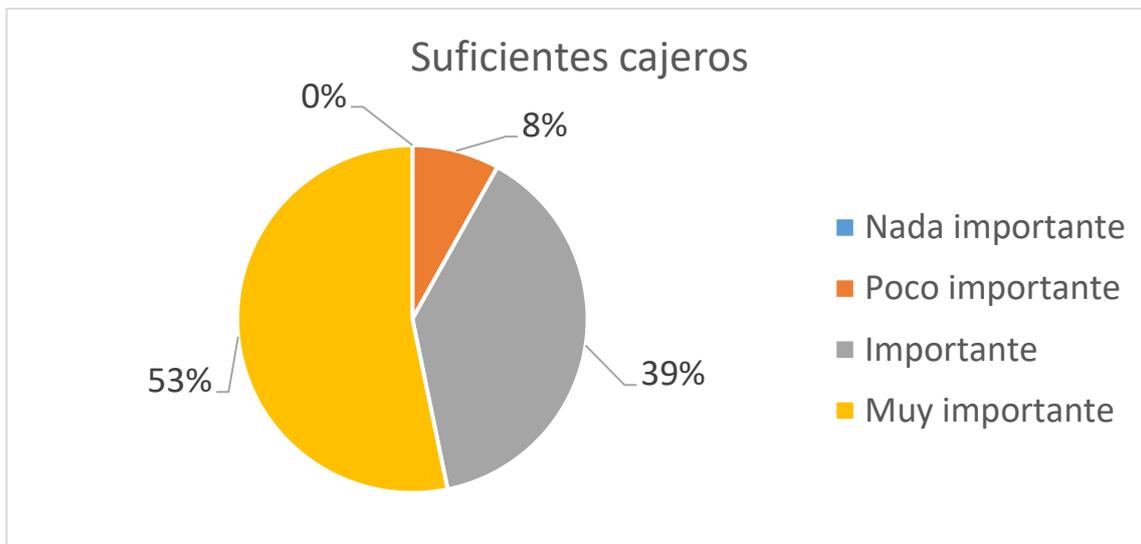
**Factor de importancia según suficientes cajeros**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nada importante	0	0
Poco importante	5	8
Importante	24	39
Muy importante	33	53

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 24**

**Importancia de suficientes cajeros**



Fuente. Tabla 23

**Tabla 24**

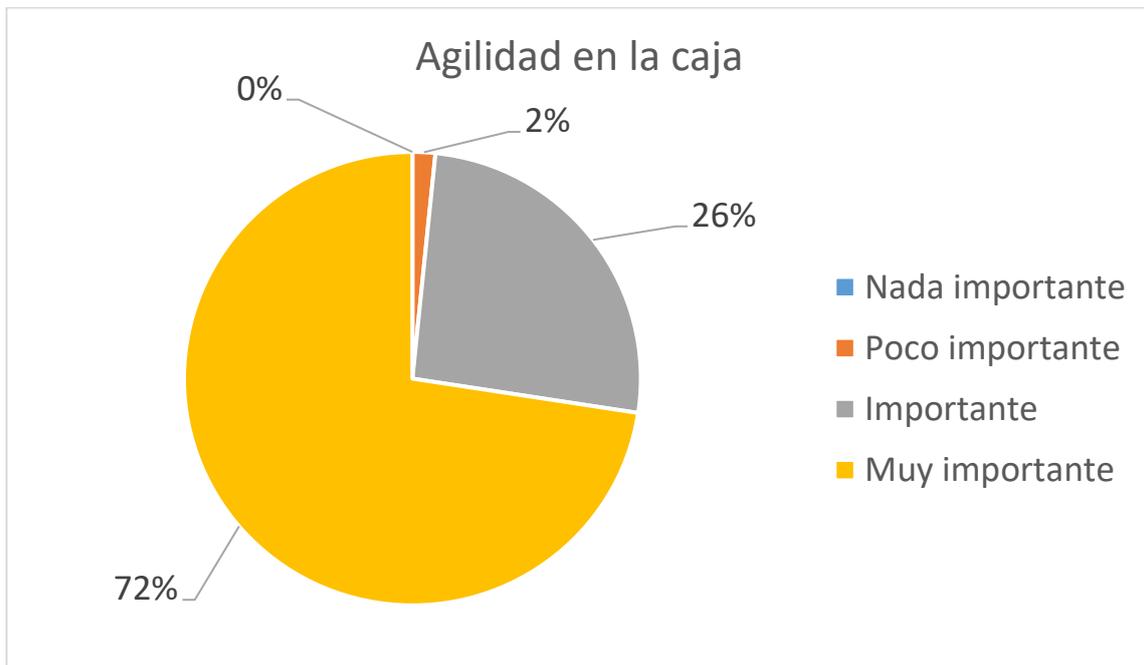
**Factor de importancia según agilidad en la caja**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nada importante	0	0
Poco importante	1	2
Importante	16	26
Muy importante	45	72

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 25**

**Importancia de la agilidad en la caja**



Fuente. Tabla 24

**Tabla 25**

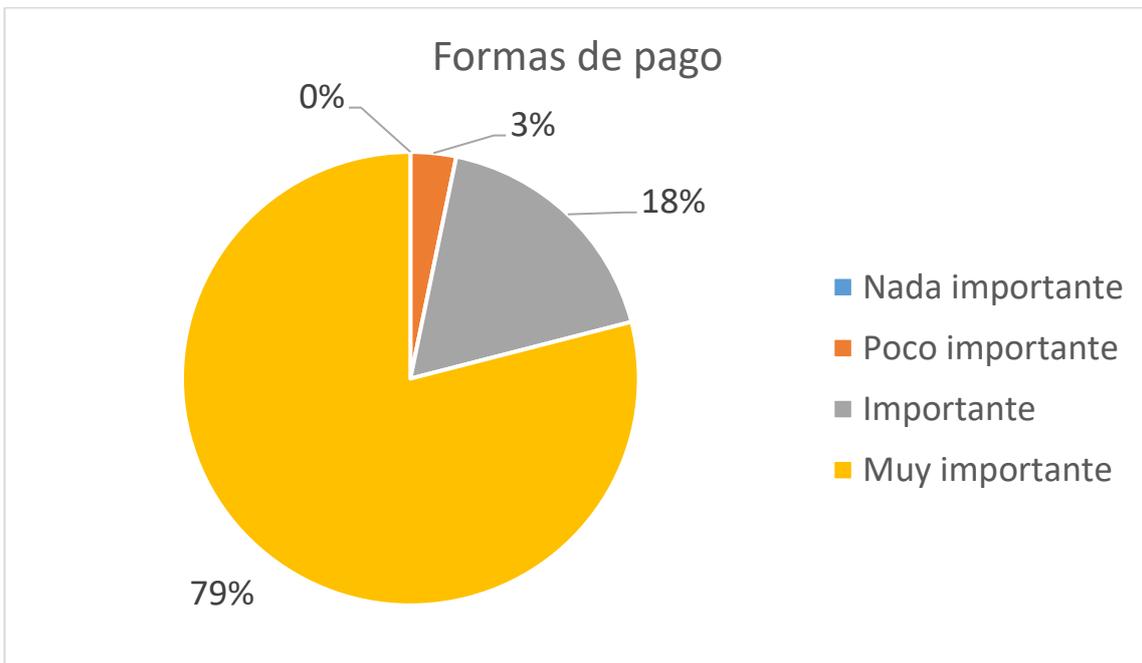
**Factor de importancia según formas de pago**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nada importante	0	0
Poco importante	2	3
Importante	11	18
Muy importante	49	79

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 26**

**Importancia de las formas de pago**



Fuente. Tabla 25

**Tabla 26**

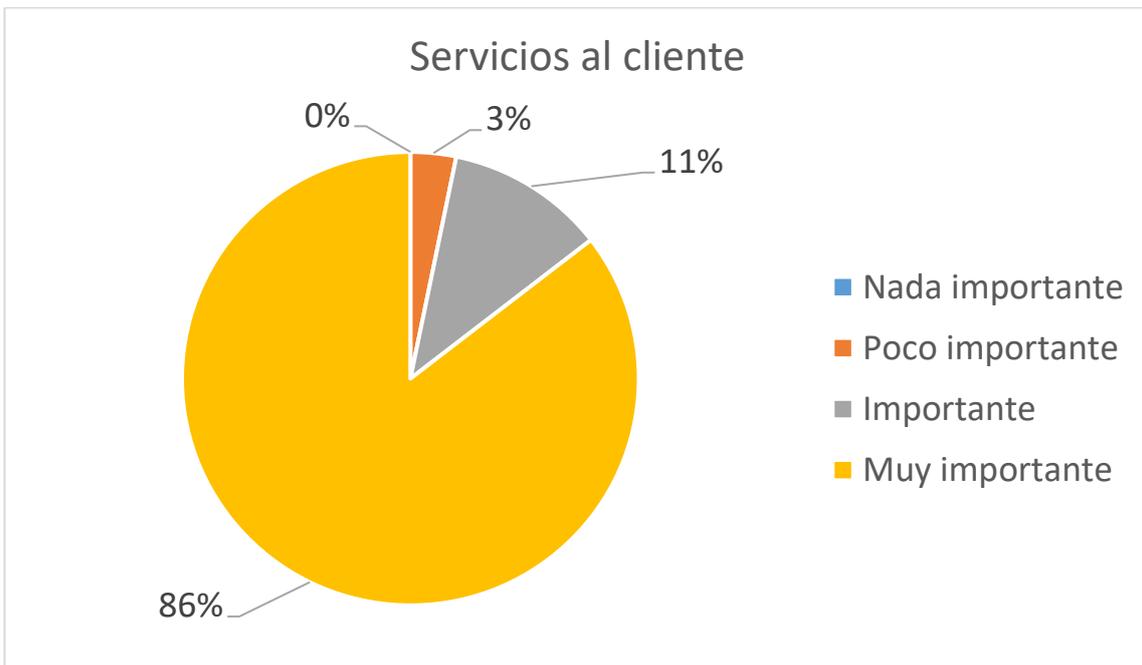
**Factor de importancia según servicios al cliente**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nada importante	0	0
Poco importante	2	3
Importante	7	11
Muy importante	53	86

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 27**

**Importancia del servicio al cliente**



Fuente. Tabla 26

**Tabla 27**

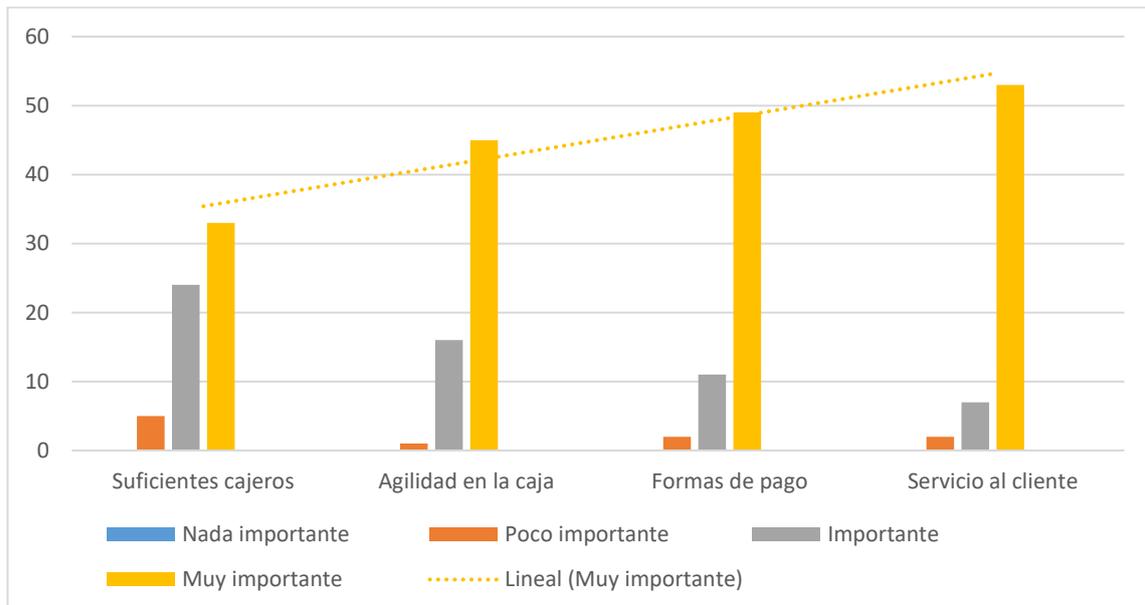
**Comparación de factor de importancia según servicios**

Categoría	1: Nada importante	2: Poco importante	3: Importante	4: Muy importante
Suficientes cajeros	0	5	24	33
Agilidad en la caja	0	1	16	45
Formas de pago	0	2	11	49
Servicio al cliente	0	2	7	53

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 28**

**Comparación de factor de importancia según servicios**



Fuente. Tabla 27

8.- ¿Con qué frecuencia usted estaría dispuesto a realizar compras en el lugar?

**Tabla 28**

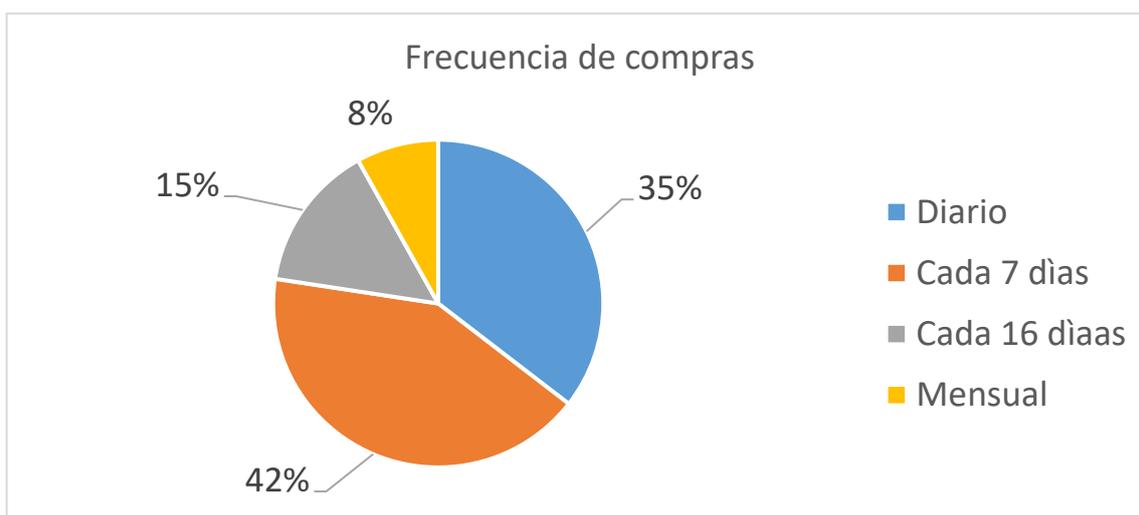
**Frecuencia de compras**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Diario	22	42
Cada 7 días	26	35
Cada 16 días	9	15
Mensual	5	8

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 29**

**Frecuencia de compras**



Fuente. Tabla 28

## 9.- ¿Por qué compraría?

**Tabla 29**

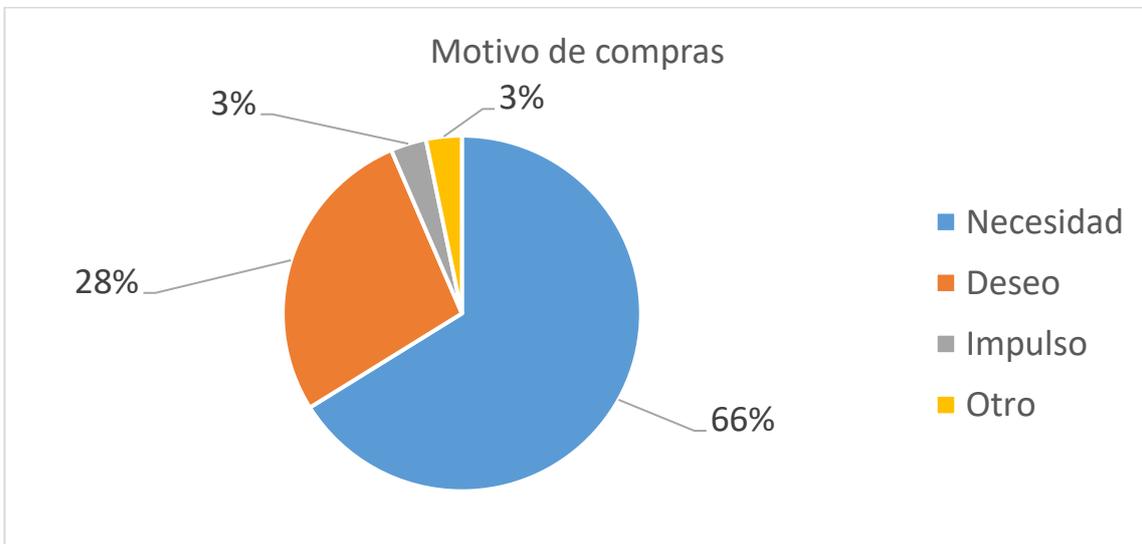
### Motivo de compras

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Necesidad	41	66
Deseo	17	28
Impulso	2	3
Otro	2	3

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 30**

### Motivo de compras



Fuente. Tabla 29

10.-En este tipo de tiendas. ¿Cuánto suele gastar?

**Tabla 30**

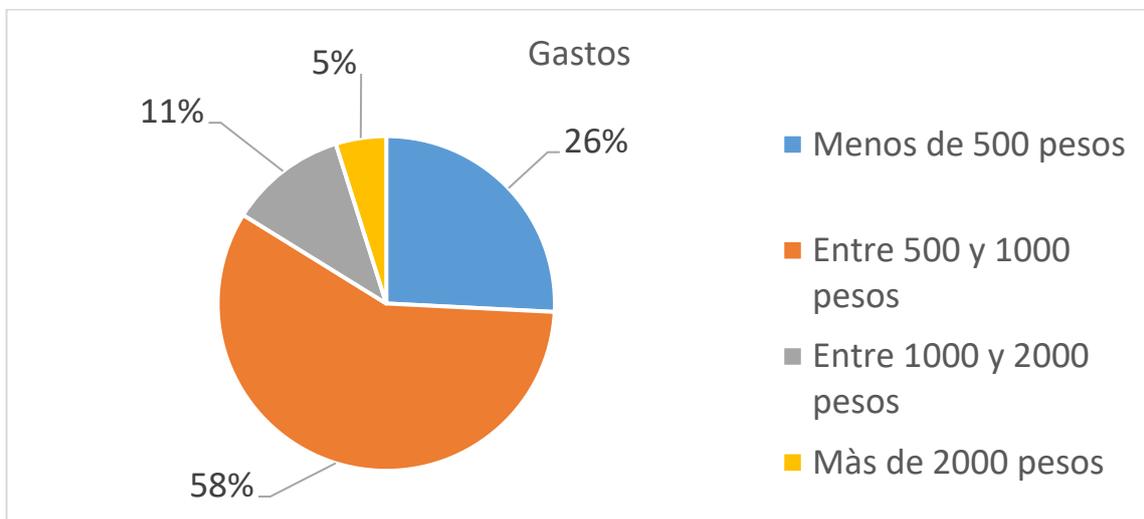
**Gastos en tiendas de conveniencia**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Menos de 500 pesos	16	26
Entre 500 y 1000 pesos	36	58
Entre 1000 y 2000 pesos	7	11
Mas de 2000 pesos	3	5

Fuente: Encuesta de identificación de necesidades y preferencias (2021)

**Figura 31**

**Gastos en tiendas de conveniencias**



Fuente. Tabla 30

## 11. Sugerencias

Que tenga también diversidad de comida rápida.

¡Excelente propuesta!

Tal vez especificar los beneficios de comprar en una tienda de conveniencia a diferencia de hacerlo en otro lugar. Cuál es el elemento diferencial.

Velar por el cumplimiento de las medidas que se implementen para mantener el buen orden y servicio.

Servicio es lo primordial.

Estudiar el mercado y la competencia, verificar que tienen y que hace falta sin salir del concepto de tienda de conveniencia

Una tienda de conveniencia en Santo Domingo Este, es prudente porque así se le facilitará a la persona comprar sus necesidades sin tener que ir a una tienda en la parte del distrito.

Que la estación con tienda sea San Vicente

Es importante que la tienda tenga muy buena presentación, y el personal le brinde buena recepción al recibir los clientes.

¡Buen servicio al cliente!

Las tiendas de conveniencia, es un concepto de compra rápida seguro y eficiente, se encuentran los productos más necesarios para iniciar el día de trabajo

Depende de la necesidad Del cliente a la hora de consumir para poder saber cuántos pesos gastar.

Que tenga un área de recreación al aire libre para los clientes.

Que la tienda tenga servicios de lavar vehículos.

Tener el manejo profesional de tratar al cliente y buscarle la vuelta cada situación.

Creo que es conveniente la apertura de las tiendas en Santo Domingo Este

Se debe ambientar una terraza para fumadores.

Actualización de catálogos de productos.

Que la tienda sea de fácil acceso y que vendan sándwiches.

Que la atención al cliente sea prioritaria.

Me gusta comprar en esa tienda por el buen servicio que dan es lo más importante.

Las tiendas de conveniencia deben considerar tener buena cantidad de parqueos disponibles.

Añadir productos de uso continuo para el hogar.

Avenida Venezuela o Avenida San Vicente.

En el monto que suele gastar el inicial está un poco alto.

Tener mesas disponibles y tener atención a la mesa.

Un personal capacitado para ofrecer un excelente servicio, también que dicho personal sea tomado en cuenta a la hora de una mejor posición en la empresa.

Es de suma la posición geografía de la ubicación de la tienda en SDE.

¡Tener personas de buena actitud es lo mejor del servicio!

La seguridad del local y de los clientes es muy importante.

Una tienda de servicios debe de mantener un personal capacitado con los que es el servicio y sus productos que ofrece.

Es siempre importante que el cliente siempre sea prioridad.

La buena atención y servicio es lo más importante que el mismo producto

Muy buenas opciones, poner una tienda de conveniencia para Santo Domingo Este.

Improvisar en la mejora del servicio al cliente que el cliente siempre se sienta motivado a volver.

Tener variedad de productos.

### **2.1.2. Discusión de la encuesta**

Los resultados arrojados de la encuesta destacan los siguientes hallazgos: El 61.35 % de los encuestados es del sexo masculino, mientras que el 38.7 % es femenino. A su vez, el 98.4% cree conveniente la apertura de una tienda de conveniencia en estaciones de servicio de Santo Domingo Este y estaría dispuesto (a) a comprar

Por otra parte, en el renglón productos para la categoría de muy importante en un 74% lo representa la calidad, un 56% el precio, el 45% la diversidad de marcas, el 63% para la diversidad y la presentación del producto. En el renglón local la iluminación es muy importante en un 42%, la limpieza 76%, ambiente musical 42%, climatización 63% y señalización 55%.

En el renglón atención, el 60% considera muy importante que se tenga personal suficiente, 77% atención servicial y amigable, 58% la presencia del asesor, 45% que porten uniforme y 69% conocimiento del producto. En el renglón servicios el 53% de los encuestados señala como factor muy importante que haya suficientes cajeros, el 72% que dichos cajeros sean ágiles con la caja, 79% las formas de pago y 86% el servicio al cliente.

En lo que concierne a la frecuencia de compras en el lugar los encuestados manifestaron en un 42% para diario, 35% cada siete días, 15% cada 16 días y 8% mensual. En cuanto al motivo de compra el 66% alega que, por necesidad, el 28% por deseo y el 3% por impulso. Sobre los montos que pudieran gastar el 26% indicó que menos de 500 pesos, el 58% entre 500 y 1000 pesos, el 11 % entre 1000 y 2000 pesos y un 5% más de 2000 pesos.

En relación con las sugerencias son variadas, pero en su mayoría indican en el buen orden y atención del servicio, sugerencias de ubicación como San Vicente y Avenida Venezuela y se destaca una terraza para fumadores.

Estos resultados se relacionan con lo que expresa Romero et al sobre la importancia de analizar al potencial cliente, dónde está, qué compra y cuántos son para diseñar las estrategias que permitan llegar a él.

### **2.1.3 Análisis de los resultados de la entrevista**

Los resultados se categorizan de acuerdo con cuatro dimensiones: ubicación, beneficios, productos/servicios ofertados y rentabilidad. En relación con la ubicación, los entrevistados argumentan que la tienda de conveniencia es un comercio buscado en las estaciones de servicio por la diversidad de productos ofertados, la rapidez, comodidad de compra y como estrategia de captación de clientes, ya que se han transformado en lugares que satisfacen la necesidad de todo tipo de clientes, lo que amplía el concepto de ubicación que en sus inicios era en carreteras, fuera de zonas urbanas.

En concerniente a beneficios, se genera mayor tráfico de vehículos por lo que aumentan las ventas de combustible y con ello las ganancias entre un 15 y 45%, hay un valor agregado para la estación, porque la convierte en un lugar donde el cliente puede obtener otros productos que necesite. Los entrevistados manifestaron que hay estudios de mercadeo que estadísticamente señalan que los clientes se atraen en un 20 a 30% porque se satisfacen varias necesidades en un solo punto. Esto le da características de preferencia y las hace más atractivas sobre aquellas estaciones de servicio que no poseen este tipo de tiendas. Esto concuerda con lo que expresan Bedoya y Jaramillo (2013) que para las tiendas de conveniencias el cliente hace una compra sustentada en la oportunidad y no en la emoción.

En lo que se refiere a los productos y servicios, los entrevistados incluyeron renglones de diferentes tipos bebidas, snack, alimentos preparados, picaderas, cajeros automáticos, baños, cigarrillos, golosinas, productos de limpieza. En el renglón rentabilidad, los entrevistados coinciden en que se puede tener una rentabilidad del 20% y agregan que darle a la tienda un valor diferenciador en cuanto a los productos y servicios que ofrecen es necesario. Este valor diferenciador se relaciona con lo que concluye en su investigación Mendoza y

Pinedo (2018) sobre este aspecto al calificarlo como de gran importancia para atraer a los clientes.

## 2.2 Diseño del plan financiero y de rentabilidad para aperturar el negocio

### 2.2.1 Presupuesto

Se inicia el plan financiero contemplando los gastos o inversiones previas, así como las inversiones operativas y técnicas para la apertura de la tienda. Estas inversiones se relacionan con todos aquellos gastos que deben ser cubiertos antes del funcionamiento de la tienda, el recurso humano y los equipos que se requieren. En la tabla 31 la inversión previa se corresponde con gastos legales, alquiler /contrato, imprevistos, publicidad local y digital (página web y redes sociales), sistema de aire acondicionado, sistema de seguridad, adecuaciones locativas que ascienden a un monto de 270,195 \$RD.

**Tabla 31. Inversión previa**

	DESCRIPCIÓN	VALOR /UNIDAD (\$RD)	CANTIDAD	VALOR TOTAL (\$RD)
<b>INVERSIÓN PREVIA</b>	Gastos legales	25,000.00	1	25,000
	Alquiler /contrato	14,000	3	38,000
	Imprevistos	8,720	1	8,720
	Publicidad local y digital (Página web y redes sociales)	14,500	1	14,500
	Sistema de aire acondicionado	24,600	1	24,600
	Sistema de seguridad	12,500	1	12,500
	Adecuaciones locativas	35,000	1	35,000
	TOTAL			270,195

Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere a la inversión operativa, se conforma por el personal con los siguientes cargos: 1 encargado, 1 asistente administrativo y 2 cajeros. En la tabla 32 se detallan los costos.

**Tabla 32. Inversión operativa**

	DESCRIPCIÓN	VALOR /UNIDAD	CANTIDAD	BENEF.	TOTAL/MES
<b>INVERSIÓN OPERATIVA</b>	Encargado	44,907.74	1	15,123	60,030.74
	Asistente administrativo	11,900	1	4,007.45	15,907.45
	Cajeros	11,900	2	4007,45	31,814.90
	TOTAL				107,753.09

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la inversión técnica indica la cantidad de equipos necesarios para el funcionamiento de la tienda según la descripción de la tabla 33. Se destaca a en los datos la depreciación de dichos equipos pautadas a 5 años.

**Tabla 33. Inversión técnica**

	DESCRIPCIÓN	VALOR /UNIDAD	CANTIDAD	VALOR TOTAL	DEPREC. /AÑO
<b>INVERSIÓN TÉCNICA</b>	Refrigerador	214,753.19	1	214,753.19	42,950.64
	Congelador	123,289.74	2	246,579.48	49,315,90
	Mesa de preparación	144,479.73	1	144,479.73	28,895.95
	Exhibidor de picaderas	220,581.60	1	220,581.60	73,527.2
	Exhibidor de sándwich	99,372.89	1	99,372.89	32,790.96
	Mesas	6,900	3	20,700	20,700
	Sillas	4,430	9	39,870	39,870
	Tostadora	38,062	1	38,062	19,026

	Góndola de centro	43,815.67	1	43,815.67	8,763.13
	Góndola de pared	23,273.92	1	23,273.92	4,654.78
	<b>TOTAL</b>			1,091,488.48	320,494.56

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, la inversión inicial está conformada por la suma de las inversiones previas, operativa y técnica, la cual alcanza una cifra de 1,148,942.01 \$RD tal como se muestra en la tabla 34.

**Tabla 34. Inversión inicial**

Inversiones	Monto (\$RD)
Previas	270,195.
Técnicas (Costo -Depreciación)	770,993.92
Operativas	107,753.03
<b>TOTAL</b>	1,148,942.01

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.2 Indicadores financieros

Con la finalidad de definir los indicadores financieros se muestra en la tabla 35 y 36 la proyección de los ingresos y egresos mensuales, resumiendo en la tabla 37 la relación que permite determinar la utilidad. De igual forma, se presenta en la tabla 38 el flujo de fondos netos del proyecto para cinco años.

**Tabla 35. Proyección de ingresos mensuales**

	PRODUCTOS	COSTO	UTILIDAD	TOTAL INGRESOS
<b>PROYECCIÓN DE INGRESOS</b>	Comida rápida (servicio de restaurante)	23,018.34	54%	35,448.24
	Otros Comestibles	14814.45	56%	23,110.54

<b>/MES</b>	No comestibles	16,873.71	70%	28,685.3
	Cigarros y accesorios	25,042.97	55%	38,816.61
	Medicinas sin prescripción	2,275.86	45%	3,300.93
	Licores	45,681.41	55%	70,806.19
<b>TOTAL</b>		301,706.74		464,628.34

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 36. Proyección de egresos mensuales**

<b>PROYECCIÓN DE EGRESOS /MES</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>TOTAL EGRESOS (\$RD)</b>
	Alquiler	12,000
	Servicios	6,500
	Sueldos	107,752.66
	Mantenimiento	5,700.00
	Publicidad	14,500
	Total	146,452.66

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 37. Proyección Ingresos-costo-egresos/mes**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MONTO (\$RD)</b>
Ingresos	484,628.34
Costos	301,706.74
Egresos	146,452.66
Utilidad esperada	36,468.94

Fuente: Elaboración propia

Una vez definida las proyecciones de ingresos y egresos mensuales con una tasa de interés del 10% para los ingresos y 8 % para costos y egresos se determina el flujo de fondos netos para cinco años

**Tabla 38. Flujo de fondos netos a 5 años**

Descripción/año	0	1	2	3	4	5
Inversión	1,148,942.01					
Ingresos		5,815,540.08	6,397,094.08	7,036,803.49	7,740,483.84	8,514,532.22
Costos		3,620,480.88	3,910,119.35	4,222,928.89	4,560,763.20	4,925,624.26
Egresos		1,757,431.92	1,898,026.47	2,049,868.59	2,213,858.07	2,390,966.72
Fondos netos	1,148,942.01	437,628.16	588948.26	764,006.01	965,862.57	1,197,941.24

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) se aplica la fórmula siguiente:

$$VAN = -I + \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+i)^t}$$

Donde: I= Inversión inicial, V<sub>t</sub> = efectivo

neto por año, n= 5 años e i= tasa de interés al 10%

Reemplazando los valores según la tabla 38

$$VAN = - 1,148,942.01 + 437,628.16 / (1 + 0,10) + 588948.26 / (1+0,10)^2 + 764,006.01 / (1+0,10)^3 + 965,862.57 / (1+0,10)^4 + 1,197,941.24 / (1+0,10)^5 =$$

$$VAN = - 1,148,942.01 + 397,843.78 + 486,734.09 + 574,440.61 + 661,549.71 + 744,062.88$$

$$VAN = -1,148,942.01 + 2,864,631.07$$

$$VAN = 1,715,689.06$$

La Tasa Interna de Retorno (TIR) indica la rentabilidad promedio periódica que genera la tienda en funcionamiento. Se calcula con la siguiente fórmula:

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

Se determina cuanto es el valor de i, que hace que la TIR=0

$$TIR = -1,148,942.01 + 437,628.16/(1+i) + 588,948.26/(1+i)^2 + 764,006.01/(1+i)^3 + 965,862.57/(1+i)^4 + 1,197,941.24/(1+i)^5 =$$

Resolviendo la ecuación i= 49%

Sustituyendo el valor de i

$$TIR = -1,148,942.01 + 293,710.17 + 265,292 + 230,817.52 + 195,915.32 + 163,207 =$$

$$TIR = 0$$

Para conocer el Período de Recuperación de la Inversión se aplica

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

$$PRI = 1 + (1,148,942.01 - 397,843.78) / 486,734.09$$

$$\text{PRI} = 1 + 1.5 = 2.5$$

$$0.5 * 12 = 6$$

PRI= 2 años y 6 meses

En la tabla 39 se presenta un resumen de los indicadores financieros

**Tabla 39. Resumen indicadores financieros**

INDICADOR	VALOR	SIGNIFICADO
Valor Actual Neto (VAN)	1,715,689.06	VAN > 0 Indica que hay una ganancia
Tasa Interna de retorno (TIR)	49%	TIR > 15% por ello es económicamente rentable
Período de Recuperación de la inversión (PRI)	2 años	Debe esperar 2 años para recuperar la inversión

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO III. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA TIENDA DE CONVENIENCIA**

### **3.1 Plan De Negocios**

#### **3.1.1 Proyecto y Objetivos**

##### **3.1.1.1 El negocio**

El objetivo del presente plan de negocio es evaluar la apertura de una tienda de conveniencia dentro de las instalaciones de una estación de servicios en la ciudad de Santo Domingo, en la cual los usuarios, visitantes y clientes en general puedan encontrar y adquirir una gran variedad de mercancías y servicios de forma rápida, conveniente y económica en un horario extendido, rompiendo algunos esquemas clásicos de la competencia y de la cultura de compra del consumidor ciudadano.

En esta tienda de conveniencia, se contará con excelente servicio a los clientes, agradable y oportuna atención, donde la oferta estará orientada a pequeñas compras, pero de mercancías con una atractiva relación precio-valor, determinados por su calidad.

##### **3.1.1.2 Misión**

Ser una tienda de conveniencia que comercializa mercancía con una atractiva relación precio-valor, que a través de un modelo económicamente sostenible se proyecte en el tiempo.

##### **3.1.1.3 Visión**

Ser una tienda de conveniencia reconocida por su eficiencia, calidad, precios y ergonomía.

#### 3.1.1.4 Valores

Ostentamos claros principios:

**Cordialidad**, enaltecemos nuestras obligaciones.

**Respeto**, guardamos consideración al decoro humano.

**Compromiso**, competentes de responder ante las oportunidades y metas con frenesí y creatividad.

**Rectitud**, respetamos los valores y objetivos empresariales.

**Sencillez**, fiel a nuestra esencia.

**Emprendimiento**, con ambiciones de salir adelante.

**Perseverancia**, superando los obstáculos que se presenten en el camino

#### 3.1.1.5 Objetivos

Objetivos planteados para la etapa inicial:

**Año 1:** Lanzamiento de la tienda de conveniencia y consolidar estabilidad financiera generando confianza y valor entre los clientes.

**Año 2:** Expandir la variedad de productos comercializados, incrementar las ventas y posicionar la tienda como una de las más atractivas de Santo Domingo

### **3.1.2 Análisis del Sector**

#### **3.1.2.1 Acerca de las tiendas de conveniencia**

Se denomina tienda de conveniencia a las unidades comerciales de ventas al detalle que ocupan un espacio físico entre 50 y 500 m<sup>2</sup>, con un horario extendido y un período de apertura permanente. Este tipo de establecimientos comerciales se han convertido en un lugar de ventas orientado al segmento de consumidores que anteponen la conveniencia de sus compras, bien sea en tiempo como en localización a otros factores más clásicos como el precio, surtido de productos u otros servicios.

Uno de sus principales servicios que define a las tiendas de conveniencia es el horario, ya que en periodos en las que otros formatos comerciales se encuentran cerrados, estos establecimientos permanecen abiertos sin ninguna competencia (Resa, 2001, 2005; Berné, 2007; Richbell y Kite, 2007). Así, pueden consentir un área de acción más amplia sin necesidad de ejecutar estrategias dirigidas a atraer a consumidores que por la cercanía a su residencia, realizan compras corrientemente en otros comercios.

Las antiguas tiendas de conveniencia localizadas en estaciones de servicio eran pequeños establecimientos con un surtido de productos muy limitado y orientado al mundo del automóvil, bebidas refrigeradas y tabaco (Resa, 2001, 2005; Berné, 2007; Richbell y Kite, 2007). Sin embargo, producto de la limitada rotación de los productos de cuidado del automóvil y a las restricciones de los puntos de ventas de alcohol y tabaco impuestas por el Estado, fue necesario encontrar un nuevo enfoque que activara las ventas a través de este formato. Fue entonces cuando las sociedades comerciales consideraron pertinente la inclusión de una pequeña tienda en la estación de servicio con el objeto incentivar el consumo de los clientes que acudían a la estación a solo reponer combustible en ellas.

En la actualidad, este tipo de concepto de negocio constituyen una pausa rápida en las estaciones de servicio que le garantizan al cliente encontrar lo que

necesita, desde un área segura y de confort donde puede disfrutar de un café, té o simplemente buscar tranquilidad. Dentro de este tipo de tiendas el visitante puede ubicar una extensa gama de productos básicos nacionales e importados como: bebidas, refrigerios, comestibles, productos de higiene, medicinas de libre comercio o artículos para el cuidado de su vehículo, entre otras.

### **3.1.2.2 Situación del mercado**

República Dominicana, al ser una economía en crecimiento, se ha transformado en una plaza económica atractiva para muchos sectores comerciales y empresariales; por lo tanto, inversionistas locales y extranjeros están irrumpiendo con una nueva alternativa comercial en el país, por esta razón, la tienda de conveniencia se ha convertido en un formato emergente en el sector comercio.

En Santo Domingo la proliferación de pequeños formatos ha venido aumentando durante los últimos años, según el Diagnóstico Territorial del Distrito Nacional (2017). Según el documento, el Distrito Nacional concentraba para 2016 el 12% de los establecimientos comerciales de todo el país. Con 58,396 establecimientos comerciales, ocupaba el tercer lugar a nivel nacional, siguiendo a la provincia de Santo Domingo que ocupaba el primer lugar con 106,448 establecimientos, en la zona el comercio al por menor es la que agrupa el grueso de los establecimientos, con el 29.02% de los mismos, seguido por servicios de comidas y bebidas (9.3%) y establecimientos de juegos de azar y apuestas (6.81%). El territorio del Distrito Nacional cuenta con una relación promedio de 6 establecimientos por cada 100 habitantes.

Es importante considerar que en este sector el consumidor que acude a una tienda de conveniencia espera que su experiencia de compra sea rápida. Por eso, según Orozco (2013), el consumidor debe encontrar el producto que está buscando en una amplia variedad de categorías y pocas referencias de producto. De allí que la necesidad de visitar este formato se convierte en una oportunidad inmediata para realizar una compra que cumple una necesidad puntual. “Pasa,

compra y se va” (Gómez 2013, p.10). Así no tiene que comparar diferentes variables como el precio, el empaque, el tamaño, entre otras.

En Santo Domingo Este, los potenciales clientes de las tiendas de conveniencia consideran importante al momento de realizar su compra que los productos ofertados sean de calidad, con excelente precio y presentación, pudiendo escoger entre distintas marcas y presentaciones.

### **3.1.3 Empresa, Productos y Servicio**

#### **3.1.3.1 Las instalaciones**

La tienda de conveniencia funcionara en un local convenientemente acondicionado de 40 metros cuadrados, el cual cuenta con una cocina independiente y un espacio para servicio al cliente donde se ubica a la derecha los frigoríficos de embutidos, cárnicos y lácteos entre otros. Mientras, a la izquierda se disponen en perfecto orden y clasificación los productos de primera necesidad, cuidado personal y de limpieza; en el centro del local, se sitúa la cafetería con sus respectivas sillas.

#### **3.1.3.2 Gama de productos**

Atendiendo a las necesidades de los potenciales clientes, en la tienda se expenderán:

- Libros, periódicos y revistas.
- Productos lácteos básicos como leche, mantequilla, requesón, crema agria y quesos varios.
- Productos secos y enlatados.
- Embutidos que incluyen mortadela, jamón, pepinillos, salami y salchichas.

- Jugos, café, té y soda fría y caliente, bebidas energéticas.
- Productos dulces, plátanos y papas fritas, aperitivos secos de carne, pudines, gomas de mascar, caramelos y pasteles dulces.
- Frutos secos, bocadillos preparados, encurtidos, nachos y aperitivos.
- Medicamentos libres de receta médica.
- Productos de tabaco, baterías, enfriadores de espuma de plástico, latas de gas, linternas, velas, limpiadores de parabrisas y líquido limpiador de aceite, líquido de la transmisión y de motor, entre otros productos de manufactura nacional e internacional.

### **3.13.3 Factores de éxito**

- Mínima estructura física y administrativa
- Enfoque comercial
- Variedad y calidad de productos
- Tiendas con características semejantes se encuentran a unos 10 min caminando de la zona

### **3.1.3.4 Factores de riesgo**

- Restricciones de ventas y movilidad por la pandemia Covid-19.
- Debilidad del mercado interno.
- Incertidumbre por políticas del gobierno.
- Mayor competencia del comercio informal.

- Problemas de inseguridad pública.
- Robo.
- Aparición de aplicaciones móviles para grandes supermercados.
- Cambio de hábitos de consumo.

### **3.1.4 Mercado y competencia**

#### **3.1.4.1 Tendencia del mercado**

El formato de tienda de conveniencia ha estado penetrando con vigor el sector de consumo minorista en Santo Domingo, producto a su alto margen de rentabilidad. En la actualidad en este tipo de tiendas, se caracterizan por tener locales con una superficie no superior a los 150 metros cuadrados, se está transformando en un ámbito de acción de grandes operadores.

El augurio para estos minimercados es llegar a ser uno de los formatos con más potencial de crecimiento en ventas al detalle en Santo Domingo, localidad que se caracteriza por tener un sector de la sociedad muy consumista.

En el sector comercial de Santo Domingo, según estudios de mercado realizadas por el autor del presente plan de negocio este tipo de comercio genera mayor tráfico de vehículos por lo aumentan las ventas de combustible y con ello las ganancias entre un 15 y 45%, existiendo otros estudios que estadísticamente señalan que los clientes se atraen en un 20 a 30% porque se satisfacen varias necesidades en un solo punto. Esto le da a este tipo de negocios características de preferencia y haciéndolos más atractivos sobre aquellas estaciones de servicio que no poseen este tipo de tiendas.

En lo que se refiere a los productos y servicios, en estas tiendas los productos más solicitados son las bebidas, snack, alimentos preparados, picaderas, cajeros

automáticos, baños, cigarrillos, golosinas y productos de limpieza; generando una rentabilidad del 20%.

#### **3.1.4.2 Entorno competitivo**

Podrán ser competidores de la tienda los siguientes tipos de establecimientos:

- Tienda tradicional: A unos 10 minutos caminando se encuentran tres tiendas que responden a esta tipología; de ellas, tan sólo una es un competidor para considerar, sobre todo por su buena atención al cliente.
- Mercados: el único mercado tradicional que existe se encuentra a una media hora y no cuenta con horario extendido. Representa competencia en el área de alimentación, pero por su horario es casi un competidor a no tener en cuenta.
- Tiendas de descuento: se ha instalado a unos 20 min; dado el perfil del cliente al que la tienda de conveniencia se enfoca y la necesidad que se pretende cubrir, la tienda de descuento no afectará.
- Autoservicios: no existe ninguno en un radio de 20 min.
- Supermercados: existen tres a unos 20 min; su actividad es complementaria a la nuestra, ya que el objeto de la tienda no es convertirse en el lugar donde una familia realice toda su compra: nuestro enfoque es a las compras de urgencia, compras de última hora, etc.
- Tiendas delicatessen: existen cuatro tiendas específicas de delicatessen en la zona con las que no se compiten por cuestión de variedad de sus ofertas.
- Droguerías: las que se encuentran cercanas cuentan con un surtido amplio de artículos y un nivel de precios variado. Estos comercios van a ser la

solo competencia directa del negocio en el ramo de los Medicamentos libres de receta médica

Es de resaltar que varios de los establecimientos previamente citados están incorporando en sus lineales productos de reconocida calidad, con los que habrá que competir. La estrategia para desarrollar se centrará en la selección más adecuada de la oferta.

### 3.1.5 Plan de marketing

#### 3.1.5.1 Análisis D.A.F.O.

Para comenzar esta sección, se realiza un análisis mediante la matriz D.A.F.O. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), la cual se presenta a continuación:

**Tabla 40. Matriz DAFO**

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos limitados</li> <li>• Las cestas de compra no serán grandes, por lo que necesitará de una gran rotación de clientes para obtener rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del sector y extensa red de contactos con proveedores</li> <li>• La tienda satisface una importante necesidad del ciudadano medio actual: disponer de una tienda cerca del lugar donde vive</li> <li>• Horarios extendidos</li> <li>• Relación precio-valor de los productos</li> <li>• Eficiencia operativa</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de la coyuntura económica</li> <li>• Exceso de oferta</li> <li>• Competencia de las grandes superficies.</li> <li>• Nuevos hábitos de compra, que favorecen el desplazamiento y exigen una oferta de ocio complementaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideración del sector minorista como área estratégica, por su capacidad para generar empleo y riqueza</li> <li>• Sector con gran potencial</li> <li>• La conveniencia es el principal factor que empuja a los compradores</li> <li>• Existe un alto flujo vehicular en la zona que requiere de un sitio</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricciones de movilidad generada por la pandemia Covid-19</li> <li>• Robos menores</li> <li>• Atomización del sector</li> </ul>	<p>cómodo para comer, realizar compras de último momento o no programadas</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia

En el apartado de debilidades, la tienda de conveniencia propuesta cuenta con recursos limitados y sus pedidos de compra no serán grandes, por lo que necesitará de una gran rotación de clientes para obtener rentabilidad. Respecto a las fortalezas, los administradores del establecimiento cuentan con conocimiento del sector y extensa red de contactos con proveedores, además la tienda viene a satisfacer una importante necesidad del ciudadano medio actual la cual es la de disponer de una tienda cerca del lugar donde vive, con horarios extendidos, buena relación precio-valor de los productos y eficiencia operativa

En cuanto a las amenazas, se observa dependencia de la coyuntura económica, existe un exceso de oferta en competencia de las grandes superficies. Adicionalmente, existen nuevos hábitos de compra, que favorecen el desplazamiento y exigen una oferta de ocio complementaria. Otras amenazas latentes la conforman las restricciones de movilidad generada por la pandemia Covid-19, la recurrencia de robos menores tipo hormiga y la atomización del sector.

Finalmente, entre las oportunidades figura el considerar el sector minorista como área estratégica, por su capacidad para generar empleo y riqueza, constituyéndose en un parte con gran potencial. También, destaca como oportunidades la conveniencia es el principal factor que empuja a los compradores y la existencia de un alto flujo vehicular en la zona que requiere de un sitio cómodo para comer, realizar compras de último momento o no programadas.

### 3.1.5.2 Publicidad y promoción

Para el estímulo de las ventas se plantea una difusión y promoción que emplee distintas herramientas publicitarias, entre ellas se cuentan las siguientes:

- Técnicas de merchandising, el local debe dar una imagen orgánica adecuada para que el cliente se sienta atraído y pase al interior, por ello es fundamental la disposición de la estantería y muebles. El interior del local reflejará una imagen totalmente identificada con los artículos que comercializa. La exhibición de las mercancías será estudiada cuidadosamente.
- Se planificarán promociones en ocasiones especiales
- La atención amable al cliente y las buenas prestaciones de los productos.
- La semana de apertura se hará entrega a los clientes de pequeños obsequios de regalo (agendas, bolígrafos, trípticos) para tratar de fidelizarlo. No se realizará un esfuerzo específico comercial. La razón de esta decisión es que el emprendedor supone que la ubicación de la tienda, junto con el boca a boca positivo producto del buen servicio son los principales factores que influirán en la atracción de nuevos visitantes y compradores.

### 3.1.6 Políticas

#### 3.1.6.1 Política de atención al cliente

La atención al cliente y su fidelización son dos de los pilares en los que se debe fundamentar el éxito de la tienda de conveniencia para alcanzar una posición sólida en el mercado. Para ello, la política de atención al cliente se sustentará en los siguientes elementos:

- **Cumplir todas las promesas:** la satisfacción del cliente es muy importante, por lo que no se ofrecerá lo que no se pueda cumplir

- **Respetar el tiempo del cliente:** se sabe que el tiempo es el valor máspreciado por el cliente, por lo cual cualquier servicio generado, debe seguir un proceso que permita que el cliente acceda a él sin demora.
- **Fascinación por los detalles:** se sabe que el concepto de calidad del servicio se basa en la necesidad de sorprender al cliente. Este elemento de sorpresa se consigue con pequeños detalles que den un componente emocional a todo lo que hacemos
- **Cortesía:** el cliente es cada vez más exigente, esto amerita que todos los trabajadores de la tienda practiquen un trato cordial con todos los clientes. En este sentido la comunicación verbal, y especialmente la no verbal (la mirada, una sonrisa, un gesto) tienen una gran importancia.
- **Rol profesional:** Es importante que todos los empleados sepan lo que tiene que hacer y cuáles son los niveles de calidad esperados.
- **Dar seguridad al cliente:** conseguir que el cliente se sienta seguro para ganar su confianza y fidelidad.
- **Comunicar frecuentemente y de manera comprensible:** el cliente requiere recibir información consecutivamente. Los empleados deben estar en contacto continuo con los clientes, ya que su función principal es la de relacionarse con ellos.

### 3.1.6.2 Política de calidad

En el compromiso de satisfacer a plenitud a los visitantes y clientes, la calidad en la tienda se logra mediante la práctica de los siguientes principios:

- **Espíritu de Servicio,** como valor cultural maestro.

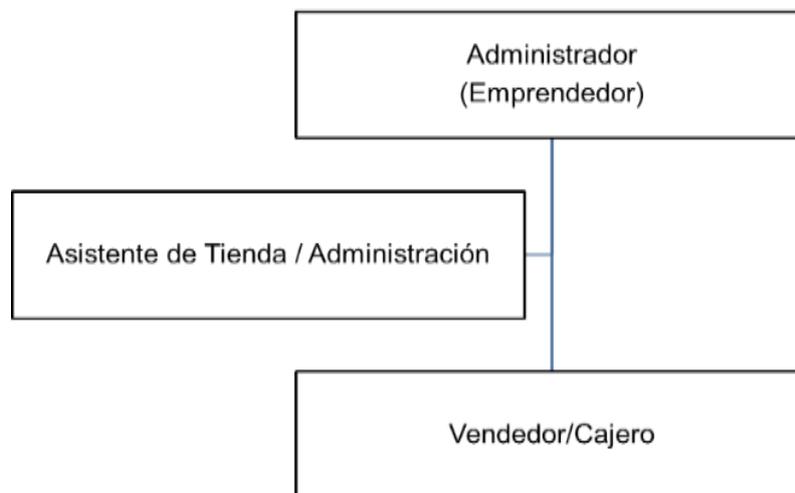
- **Pulcritud**, en la presentación personal y de las instalaciones físicas
- **Conciencia**, de un compromiso individual y de equipo, libre de errores.
- **Polifuncional**, asumiendo responsablemente las funciones que demande cumplir un servicio de calidad
- **Identificación**, como sentido de relación y pertenencia con la empresa.

### 3.1.7 Organización y RR. HH.

#### 3.1.7.1 Organización de la empresa

Debido a que la tienda presenta una plantilla elemental de reducida dimensión, la estructura organizativa y la asignación de responsabilidades es muy sencilla, puesto que la toma de decisiones recae exclusivamente en el emprendedor. Por la misma circunstancia, no se considera la posibilidad de ofrecer a los trabajadores un plan de carrera, aunque sí se favorece su formación y se estimulara su rendimiento con el cobro de incentivos laborales y salariales.

**Figura 31. Diagrama Organizacional**



Fuente: Elaboración propia

### 3.1.7.2 Equipo directivo

En esta sección se describe el perfil del miembro fundador de la tienda de conveniencia:

Carlos Manuel Cruz Guillén, administrador de empresas actualmente está optando por el Título de Maestría en Gerencia y Productividad en la UNAPEC

### 3.1.7.3 Condiciones de trabajo y remunerativas

El objetivo en materia de recursos humanos es captar y fidelizar una nómina convenientemente dimensionada, que establezca el núcleo de la empresa, garantizando la continuidad y estabilidad del proyecto. Para ello se seleccionará a los empleados más convenientes, no solo desde el punto de vista de la capacitación, sino también en su dimensión humana y destreza de trabajo en equipo. En correspondencia con el perfil de estos, su salario se establece de acuerdo con lo exigido en las políticas de sueldo de la nación. El desglose de esta inversión se detalla en la tabla presentada a continuación:

**Tabla 41. Sueldo y Compensaciones salariales**

Sueldos y Compensaciones Salariales	Total Anual			
	(US \$)	Pesos	(US \$)	Pesos
	Encargado		Asistente Administrativo /Vendedores / Cajeros	
Sueldos Y Salarios	9.454,17	538.887,69	2.505,26	142.800,00
Regalía Pascual	787,85	44.907,45	208,77	11.900,04
Bono por Antigüedad	94,55	5.389,35	25,05	1.428,13
Seguro Riesgo Laboral	113,45	6.466,65	30,06	1.713,60
Bonificaciones ley 195	787,85	44.907,45	208,77	11.900,04
Bono Vacacional	159,15	9.071,55	42,17	2.403,87
Aporte Plan de Pensiones	671,25	38.261,25	177,87	10.138,86
Seguro Familiar de Salud	569,69	32.472,33	150,96	8.604,85
<b>Total</b>	<b>12.637,96</b>	<b>720.363,72</b>	<b>3.348,94</b>	<b>190.889,38</b>

Fuente: Elaboración propia

### **3.1.8 Aspectos legales y societarios**

#### **3.1.8.1 La sociedad**

Para el registro de la tienda de conveniencia, se ha optado por constituir una sociedad de responsabilidad limitada, siendo el único propietario el promotor del proyecto:

- Carlos Manuel Cruz Guillén = 100 %

#### **3.1.8.2 Sede de la empresa**

La sede de la tienda de conveniencia se ubicará en la Avenida San Vicente de Paul Esquina Puerto Rico, Sector Alma Rosa.

### **3.1.9 Presupuesto**

Se maneja un presupuesto de inversión inicial de 1,148,942.01 \$RD, el cual abarca inversión previa, técnica y operativa. Una proyección de ingresos mensuales de 464,628.34 \$RD y de egresos por 146,452.66 \$RD. De acuerdo con el flujo de efectivo neto calculado con 10% de interés para 5 años, los indicadores financieros son los siguientes:

- Valor Actual Neto: 1,715,689.06
- Tasa Interna de Retorno: 49%
- Período de Recuperación de la Inversión: 2 años

### **3.2 Resultados Grupo Focal**

El cuestionario que se aplicó en el grupo focal fue validado por expertos (ver anexo 3). En el mismo se plantearon preguntas abiertas a seis personas, que se seleccionaron por su perfil profesional y con experiencia en el área de tiendas de

conveniencias. Para llevar a cabo el análisis cualitativo, se transcribió la sesión de grupo realizada para la investigación (ver anexo 4). Una vez levantada la data recopilada según el discernimiento, intereses y opiniones de los participantes en el grupo focal, se destacan los siguientes resultados:

De acuerdo con las respuestas dadas por los profesionales que integraron el grupo focal se puede inferir que las tiendas de conveniencia dentro de los servicios y artículos a ofertar a la clientela deben incluir, primordialmente:

- Artículos de primera necesidad
- Libros, periódicos y revistas
- Productos relacionados con el área musical, vídeo y multimedia
- Juguetes y regalos
- Bebidas
- Recargas de móviles
- Golosinas
- Artículos para el acondicionamiento de vehículos y aromatizantes

Todos, los artículos y servicios antes mencionados se encuentran en la gama de productos a ser tentativamente ofertados en la tienda de conveniencia propuesta, con la salvedad del servicio de recargas de móviles, que no está dentro de las consideraciones iniciales, pero que podría ser incluido según los requerimientos de los clientes.

Con relación a la situación actual del mercado de las tiendas de conveniencia en el área de Santo Domingo, los datos aportados reflejan que este sector comercial tiene una penetración de aproximadamente el 6% y están tomando mayor protagonismo en el comercio minorista. En el mismo, las ventas se segmentan de la siguiente manera: 30% bebidas alcohólicas, 25% bebidas no alcohólicas, 20% alimentos preparados y 25% otros; generándose un buen margen de beneficios financieros que rondan entre un 20 a un 30 % a pesar de las restricciones por el Covid-19 de la actualidad.

Es de mencionar, que conforme pasa el tiempo, la afluencia de clientes ha ido favoreciendo el aumento de las ganancias en este tipo de negocios en la zona de Santo Domingo, donde en promedio el 15% de los clientes que adquieren productos en las tiendas de conveniencia provienen de realizar una compra de combustible de manera previa.

Ahora bien, en lo que respecta la lista de productos a ofrecer según lo planteado en el plan de negocios, por la opinión de los expertos consultados se considera atractivos y los más razonables según el perfil del público que pudiera frecuentar las tiendas de conveniencia.

Por otro lado, en lo que se relaciona a los factores de éxito y de riesgo a los que se enfrentará la tienda propuesta, según las tendencias del mercado y al entorno competitivo, los resultados infieren que el éxito del proyecto se sustenta en el enfoque comercial que tiene la tienda, su estructura física, bajos costos administrativos y la calidad de los productos a ser comercializados es la misma, caracterizados por ostentar excelente relación precio-calidad-presentación. Adicionalmente, en las proximidades de la tienda no hay negocios con una estructura y perfil semejante caracterizado por el confort.

Es de destacar que este sector por sus características, su estabilidad económica se ve amenazada por la extensión y recrudecimiento de las restricciones por la pandemia del Covid-19 y la aparición de nuevas, la incertidumbre ante cambios en las políticas del gobierno nacional y regional y la aparición de aplicaciones móviles que en conjunto con las restricciones por covid-19 están generando que el mercado desde casa crezca paulatinamente en detrimento de las tiendas de conveniencia. Adicionalmente, se debe tener especial atención a los robos tipo hormigas tan habituales en estos tipos de comercios y el vandalismo; siendo otro punto de interés, lo atractivo del mercado que indudablemente en un tiempo cercano podría ocasionar que en las proximidades de la tienda se instale otro comercio con semejantes características afectando las ventas.

Al analizar la opinión que se merece el método de publicidad y promoción planteados en el plan de negocios, los expertos consultados tipificaron el mismo

como acertado si se toma en consideración que la ubicación de la tienda, junto con el boca a boca positivo producto del buen servicio son los principales factores que influirán en la atracción de nuevos visitantes y compradores. Durante la realización del grupo focal, se recomendó adicionalmente realizar volanteo por las zonas vecinas, así se atraen visitantes que necesariamente no tienen que comprar combustibles y planificar actividades para los niños ya que las mismas tienden a atraer clientes sobre todo para comprar golosinas.

Con relación a las políticas tanto de atención al cliente como de calidad, en la tabla 42 siguiente se resumen las más resaltantes a ser consideradas. En este ámbito hay que destacar que las políticas mencionadas por los expertos se corresponden fielmente a las políticas propuestas en el plan.

**Tabla 42. Descripción de las políticas**

<b>Políticas de Atención al Cliente</b>	<b>Políticas de Calidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratar a las personas con respeto y cortesía</li> <li>• Comprométete con un servicio de calidad, para ello cada miembro debe tener la motivación y la capacitación de servicio</li> <li>• Escuchar, estimulando una cultura del detalle que atrape al cliente y genere fidelidad</li> <li>• Conocer quién es el cliente, sus necesidades y gustos</li> <li>• Ajustarse a las expectativas cambiantes del entorno clientelar y mejorar continuamente para garantizar la satisfacción de los consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La atención al cliente y su fidelización</li> <li>• El respeto y la cortesía, todos los trabajadores de la tienda deben practicar un trato cordial con todos los clientes</li> <li>• Medir periódicamente el nivel de satisfacción del cliente</li> <li>• Cumplir las expectativas del cliente y despertar en él nuevas necesidades</li> <li>• Dar respuesta rápida a los requerimientos del cliente</li> </ul>

En el contexto de las políticas de atención al cliente y de calidad hay que resaltar que según lo expresado por los expertos en el grupo focal, hay estudios que afirman que el servicio brindado será el elemento clave de competencia para el 89% de las organizaciones, en este marco el objetivo de las políticas es promover la coherencia en todas las interacciones, sin sesgos. Es el camino para satisfacer

las expectativas del cliente y cumplir con los objetivos de servicio en cualquier situación.

Finalmente, sustentándose en los resultados del estudio económico y financiero el cual reporta una rentabilidad del proyecto de aproximadamente 49% y la situación del entorno comercial, los expertos que conformaron el grupo focal contemplan viable la apertura de la tienda de conveniencia dentro de una estación de servicios de la ciudad de Santo Domingo Este, que va a cubrir una necesidad existente en la zona y cuenta con la aprobación del 98% de los encuestados que ve con beneplácito la instalación de un negocio con estas características en la zona.

## CONCLUSIONES

Con base a los capítulos desarrollados el investigador concluye:

1.- En relación con el objetivo 1, análisis de los conceptos fundamentales de un plan de negocios se concluye que ante una idea de emprendimiento se tienen una variedad de modelos con variadas estructuras, pero todos con un elemento común y es la secuencia de pasos y descripción para presentar al inversionista la idea de negocio como la mejor de las oportunidades reflejados en los beneficios económicos.

2.- Por su parte, el objetivo 2, estudio de mercado, plan financiero y rentabilidad se concluye que hay un mercado potencial en Santo Domingo Este de acuerdo con la encuesta realizada donde las preferencias de los clientes incluyen como factor de importancia la calidad de los productos, la atención y el servicio. En cuanto a los indicadores financieros, sus valores señalan una rentabilidad que coincide con las estadísticas suministradas en las entrevistas a expertos en la materia lo que le da mayor soporte.

3.- Con el objetivo 3 correspondiente al diseño del plan, el mismo posee todos los elementos necesarios contemplados en el marco teórico y su validación por parte del panel de expertos mediante el grupo focal evidencian que con base a lo descrito en el diseño y la rentabilidad del 49% son favorables las condiciones para la apertura de la tienda.

Finalmente, como conclusión general el plan de negocios propuesto indica que la apertura de la tienda de conveniencia en Santo Domingo Este es viable y ofrece rentabilidad atractiva para el emprendedor o inversionistas.

## Bibliografía

Arenas Arias, Y. P. (2016). La importancia de realizar un plan de negocio para la creación de una empresa. [Trabajo de investigación de especialista en alta gerencia, Universidad Militar Nueva Granada].

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15942/ARENASARIASYESENIAPAOLA2017.pdf?sequence=1>

Balanko Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. Santa Fe, México. McGraw-Hill Interamericana

Bedoya, C. A. y Jaramillo López, Andrés Felipe. (2013). Las tiendas de conveniencia, una nueva opción para los consumidores en la ciudad de Medellín. *Publicidad*. Vol 2(1).

Berné, C.; De La Fuente, H.A.; Martínez, N. y Marzo, M. (2007). Análisis de la evolución del formato minorista de conveniencia (1998-2004). *Revista de Empresa*, nº de enero, febrero y marzo, pp. 32-45

Carvajal Ferrufino, D. R. (2010). *Plan de negocio en la estación de servicio San Javier - Bolivia*. [Trabajo de investigación de Máster en Gestión y Dirección de Empresas Universidad de Chile]. [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cfcarvajal\\_df/pdfAmont/cfcarvajal\\_df.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cfcarvajal_df/pdfAmont/cfcarvajal_df.pdf)

Colomina Climent, E. y Yáñez Muñoz, L. (2014). Herramientas para el análisis y validación de ideas de negocio. *Revista Global de Negocios*. Vol. (2), pp. 105123

Díaz Granados, S., De Hart, C. A. y Giraldo Zapata, C. (2010). *Manual para la elaboración de planes de negocio*. Bogotá. Colombia. Nomos Impresores

Demarini Figueroa, C.A. (2020). *El cambio digital en el retail: Una aproximación a las Tiendas de Conveniencia*. [Trabajo de investigación de Máster en Administración Esan Business]. [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2194/2020\\_MATC\\_18-1\\_09\\_T.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2194/2020_MATC_18-1_09_T.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Ferreiras, C., Oviedo, Y. y De la Cruz, A. (2014). Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa de Cupcakes y organización de mesas de dulces para eventos en el Distrito Nacional de la República Dominicana. Año

2014. [Trabajo de investigación de Lic. en Administración de Empresas, Universidad APEC].  
[https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/CM\\_CI\\_ADM\\_24\\_2014\\_ET140433.pdf](https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/CM_CI_ADM_24_2014_ET140433.pdf)

García Vega, I.A. (2015). *Diseño y validación de un modelo de negocios de servicios de revisión técnica automotriz*. [Trabajo de investigación de Ingeniería Civil-Industrial Universidad de Chile].  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/133209/Diseno-y-validacionde-un-modelo-de-negocios-de-servicios-de-....pdf;sequence=1>

Gómez (2013). *¿Qué es el storytelling y cómo usarlo en marketing?*. Blog Bien Pensado. Documento en línea: <https://bienpensado.com/que-es-el-storytelling-y-como-usarlo-en-marketing/>

Gonzales Carranza, N. N. (2020). Plan de Negocios para la Implementación de un Negocio Tipo Retail (Tienda de Conveniencia) en el Distrito de Santa Anita. [Trabajo de investigación de Maestría en Administración de Empresas Ingeniería, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652734/Gonzales\\_CN.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652734/Gonzales_CN.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Mendoza, G. y Pinedo, P. (2018). *Plan de negocio para el desarrollo e implementación de tiendas de conveniencia en estaciones de servicio en el Perú* [Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.].  
<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4552>

Mir Juliá, J. (2019). *Cómo crear un plan de negocio útil y creíble*. Barcelona, España. Libros de Cabecera S. L.

¿Qué es un plan de negocios y cómo hacer uno? (2020). *CreceNegocios*. <https://www.crecenegocios.com/author/crece-negocios/> Resa, S. (2001). *Tiendas de conveniencia*. *Distribución y Consumo*, nº junio-julio, pp. 88-95.

Resa, S. (2005). *Tiendas de conveniencia: un desarrollo demasiado lento*. *Distribución y Consumo*, nº septiembre-octubre, pp. 127-131.

Richbell, S. y Kite, V. (2007). *Night shoppers in the open 24 hours supermarket. a profile*. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35 (1), pp. 54-68.

Romero Hidalgo, O., Hidalgo Sánchez, A. y Correa Guaicha, H. (2018). *Plan de negocios. Un enfoque práctico en el sector comercio*. Ediciones Utmach

Tiendas de conveniencia: entienda los beneficios para su estación. (2019). GSMGlobal. <https://gsmglobal.com.py/2019/05/06/tiendas-de-convenienciaentienda-los-beneficios-para-su-estacion/>.

Weinberger Villarán, K. (2009). Plan de negocios. Perú. Nathan Associates Inc,

## **Anexo 1**

### **DECANATO DE POSGRADO TRABAJO FINAL POR OPTAR POR EL TÍTULO DE Máster en Gerencia y Productividad**

#### **CUESTIONARIO**

**Objetivo:** El formulario que seguidamente se presenta tiene la finalidad de identificar las necesidades y preferencias de los clientes que sustenten la viabilidad de aperturar una tienda de conveniencia, en la ciudad de Santo Domingo, en el año 2022. Los datos suministrados serán utilizados expresamente con objetivos didácticos y son rigurosamente confidenciales.

#### **INSTRUCCIONES**

- Lea detalladamente cada pregunta.
- Conteste con objetividad.
- Responda cada pregunta en forma individual.
- Seleccione con una X, la respuesta que está de acuerdo con su opinión.

## FORMULARIO

1.- Sexo    Femenino     Masculino

2.- ¿Cree usted conveniente la apertura de una tienda de conveniencia en una estación de servicio de Santo Domingo Este

3.- ¿Usted estaría dispuesto a comprar en una tienda de conveniencia en estaciones de servicio ubicada en Santo Domingo Este?

Si	No

4.- En cada reglón, ¿Cuál es el factor más importante al momento de la realizar su compra

Escala de valor 1: Nada Importante, 2: Poco Importante, 3: Importante, 4: Muy Importante

Productos	1	2	3	4	Local	1	2	3	4
Calidad					Iluminación				
Precio					Limpieza				
Diversidad de marcas					Ambiente musical				
Diversidad de Productos					Climatización				
Presentación del Producto					Señalización				
Promociones									

Atención	1	2	3	4	Servicios	1	2	3	4
Suficiente personal					Suficientes cajeros				
Amigable y servicial					Agilidad en caja				
Presentación del asesor					Formas de pago				
Uniforme					Servicio al cliente				
Conocimiento del producto									

	Diario	Cada 7 días	Cada 15 días	Mensual
¿Con que frecuencia usted estaría dispuesto a realizar compras en el lugar?				

	Necesidad	Deseo	Impulso	Otra (Especifique)
¿Por qué compraría?				

	Menos de 10\$	Entre 10\$-20\$	Entre 20\$-50\$	Mas de 50\$
En este tipo de tiendas Cuanto suele gastar				

**Sugerencias:** \_\_\_\_\_

## **Anexo 2**

### **DECANATO DE POSGRADO**

#### **TRABAJO FINAL POR OPTAR POR EL TÍTULO DE**

#### **Máster en Gerencia y Productividad**

### **CUESTIONARIO**

**Objetivo:** El formulario que seguidamente se presenta tiene la finalidad de reunir información que avale la apertura de un nuevo concepto de tienda de conveniencia en la ciudad de Santo Domingo, en el año 2022. Los datos suministrados serán utilizados expresamente con objetivos didácticos y son rigurosamente confidenciales.

### **INSTRUCCIONES**

- Lea detalladamente cada interrogación.
- Conteste con objetividad.
- Se presentan una serie de preguntas que deberán ser respondidas y explicadas claramente, en forma individual.

## FORMULARIO

- 1.- ¿Las tiendas de conveniencia son servicios buscados en las estaciones de servicios? ¿Por qué?
- 2.- ¿Cuáles son los principales beneficios que las tiendas de conveniencia generan en las estaciones de servicios?
- 3.- ¿Las tiendas de conveniencia atraen más clientes para las estaciones de servicios? ¿Existen estadísticas que apoyen su respuesta?
- 4.- ¿Las tiendas de conveniencia aumentan las ganancias para las estaciones de servicios? ¿Existen estadísticas que apoyen su respuesta?
- 5.- ¿Las estaciones de servicios con tiendas de conveniencia son más atractivas que las estaciones que no poseen estos servicios? ¿Existen estadísticas que apoyen su respuesta?
- 6.- ¿Qué servicios o productos son buscados por los clientes que frecuentan las tiendas de conveniencia ubicadas en las estaciones de servicios? ¿Todos estos servicios o productos están disponibles en estas tiendas?
- 7.- ¿Las tiendas de conveniencia ubicadas en las estaciones de servicios, son negocios rentables económicamente? ¿Existen estadísticas que apoyen su respuesta?

## **ANEXO 3**

### **GUÍA GRUPO FOCAL**

#### **GUIA GRUPO FOCAL PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE LA APERTURA DE UNA TIENDA DE CONVENIENCIA DENTRO DE UNA ESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO ESTE**

##### **MODERADOR**

Carlos Manuel Cruz Guillén

##### **POBLACIÓN**

Gerentes de tiendas de conveniencia.

##### **OBJETIVO**

- Validar la propuesta contenida en el plan de negocios para la apertura de una tienda de conveniencia dentro de una estación de servicios de la ciudad de Santo Domingo Este
- Determinar la viabilidad de la apertura de una tienda de conveniencia dentro de una estación de servicios de la ciudad de Santo Domingo Este

##### **INTRODUCCIÓN**

Mi nombre es Carlos Manuel Cruz Guillén, estoy optando por el Título de Maestría en Gerencia y Productividad en la UNAPEC. Les agradezco su presencia en esta reunión cuyo objetivo es conocer algunas percepciones e intereses particulares de ustedes sobre el plan de negocios para la apertura de una tienda de conveniencia dentro de una estación de servicios de la ciudad de Santo Domingo Este elaborado por mi persona.

## **Apertura**

- Les agradezco que cada uno haga una pequeña presentación, con el fin de identificarnos mejor

## **Proyecto y Objetivo**

- ¿La tienda de conveniencia planteada qué servicios y artículos esencialmente debería ofrecer?

## **Tiendas de Conveniencia**

- ¿Cuál es la situación actual del mercado de las tiendas de conveniencia?

## **Análisis del Sector**

- ¿La lista de productos a ofrecer según lo planteado en el plan de negocios lo considera atractivo para el público que frecuenta las tiendas de conveniencia?
- ¿Según el plan de negocios cuales son los factores de éxito y de riesgo a los que se enfrentará la tienda propuesta, según las tendencias del mercado y al entorno competitivo?

## **Plan de marketing**

- ¿Qué opinión le merece el plan de publicidad y promoción planteados en el plan de negocios?

## **Políticas**

- ¿En las tiendas de conveniencia cuales son las políticas de atención al cliente más representativas?
- ¿En las tiendas de conveniencia cuales son las políticas de calidad más representativa?

## **Viabilidad Económica**

¿Según las condiciones económicas, es viable la apertura de una tienda de conveniencia dentro de una estación de servicios de la ciudad de Santo Domingo, según lo estipulado en el plan de negocio propuesto?

Les agradezco su participación y el tiempo que muy amablemente nos han dedicado.

## ANEXO 4

### TRANSCRIPCIÓN GRUPO FOCAL

#### DATOS PARTICIPANTES

NOMBRES Y APELLIDOS	PROFESIÓN	DATOS LABORALES
Elvin Josué Poche Hernández	Técnico en Comunicación Social	V Energy S. A
Esteban Ramón Campos García Da Rosa	Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras	V Energy S. A
Hilary C. Pahino Tolentino	Licenciatura en Administración Hotelera, Concentración Alimentos y Bebidas	V Energy, S. A
Jaime Rodríguez Cuevas	Licenciatura en Contabilidad	The Shell Company
Luis Miguel Vicente Méndez	Estudiante de termino Ingeniería Civil	Estación Total La Ibérica
Wander Sánchez Piña	Licenciatura en Comunicación Social, Mención Periodismo	Total Dominicana

**Fecha:** 2 de agosto de 2021

**Hora:** 3:00 p.m.

**Vía de comunicación:** Grupo Zoom

**Moderador:** Bueno vamos a empezar esta reunión, comenzaré por presentarme, mi nombre es Carlos Manuel Cruz Guillén, estoy optando por el Título de Maestría en Gerencia y Productividad en la UNAPEC. Les agradezco su presencia en esta reunión cuyo objetivo es conocer algunas percepciones e intereses particulares de ustedes sobre el plan de negocios para la apertura de una tienda de conveniencia dentro de una estación de servicios de la ciudad de Santo Domingo Este elaborado por mi persona.

## PRESENTACIÓN

Les agradezco que cada uno haga una pequeña presentación, con el fin de identificarnos mejor.

- **Elvin:** Bueno yo soy Elvin Josué Poche Hernández, Técnico en Comunicación Social, trabajo en V Energy S.A
- **Esteban:** Mi nombre es Esteban Ramón Campos García Da Rosa, soy Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, trabajo en V Energy S.A
- **Hilary:** Hola, yo soy Hilary C. Pahino Tolentino, me gradué en Licenciatura en Administración Hotelera, Concentración Alimentos y Bebidas, actualmente trabajo en V Energy, S. A
- **Jaime:** Mi nombre es Jaime Rodríguez Cuevas, soy Licenciado en Contabilidad, en estos momentos trabajo en The Shell Company
- **Luis:** Yo soy Luis Miguel Vicente Méndez, Estudiante de termino Ingeniería Civil, trabajo en Estación Total La Ibérica
- **Wander:** hola, yo soy Wander Sánchez Piña, Licenciado en Comunicación Social, Mención Periodismo, trabajo en Total Dominicana

**Moderador:** Bueno les agradezco a todas que estén aquí ya que es importante conocer las apreciaciones que tienen y sus intereses particulares en cuanto a los temas que vamos a tratar.

Entonces para comenzar...

**¿La tienda de conveniencia planteada qué servicios y artículos esencialmente debería ofrecer?**

- **Elvin:** con una superficie de venta de reducida, abierto al público en un horario extendido, debería ofertar los siguientes artículos: libros, periódicos y revistas; productos de música, vídeo y multimedia, juguetes y regalos
- **Esteban:** Artículos de primera necesidad, de regalo, culturales
- **Hilary:** Un amplio surtido de productos, centrado en bebidas, alimentación, productos de envasados, bazar.
- **Jaime:** sugiero principalmente ofrecen periódicos y revistas científicas
- **Luis:** gama de productos listos para comer, alimentos y bebidas y ofrecer recargas de móviles y Snack
- **Wander:** Productos de uso doméstico y para la higiene personal, así como fármacos de venta libre y artículos para el acondicionamiento de vehículos y aromatizantes

### ¿Cuál es la situación actual del mercado de las tiendas de conveniencia?

- **Elvin:** sobre el tema de las compras realizadas dentro de estos locales según las últimas cifras que conozco se segmentan de la siguiente manera: 30% bebidas alcohólicas, 25% bebidas no alcohólicas, 20% alimentos preparados y 25% otros.
- **Esteban:** actualmente el margen de beneficios en una tienda de conveniencia es super rentable.
- **Hilary:** conforme pasa el tiempo, la afluencia de clientes ha ido favoreciendo el aumento de las ganancias del negocio.

- **Jaime:** en promedio el 15% de los clientes que compran en la tienda de conveniencia provienen de realizar una compra de combustible de manera previa.
- **Luis:** su rentabilidad oscila entre un 20 a un 30 %, esto a pesar de las restricciones por el Covid-19.
- **Wander:** el mercado de Santo Domingo tiene una penetración de aproximadamente el 6 % de estos negocios los cuales están tomando mayor protagonismo en el comercio minorista y como lo refirió Luis, todo esto en situación de pandemia, cuando esta termine las previsiones son muy positivas.

**¿La lista de productos a ofrecer según lo planteado en el plan de negocios lo considera atractivo para el público que frecuenta las tiendas de conveniencia?**

- **Elvin:** sí, muy atractivo y si tomas en consideración lo planteado en la primera pregunta la tienda propuesta tendrá buenos ingresos y unas finanzas solidas
- **Esteban:** sí, por supuesto
- **Hilary:** atractivo y muy conveniente si se considera el perfil de los clientes potenciales de la tienda.
- **Jaime:** sí en términos generales son atractivos y los más razonables ofrecer a los inicios de la tienda, en un futuro cercano cuando las finanzas se equilibren puedes ampliar tanto la variedad
- **Luis:** sí, son tanto atractivos como los más apropiados para los inicios

- **Wander:** Aun cuando la lista es limitada, con estos artículos las finanzas se equilibrarán en un periodo razonablemente corto, pudiendo a partir de allí estudiar la ampliación del stop.

**¿Según el plan de negocios cuales son los factores de éxito y de riesgo a los que se enfrentará la tienda propuesta, según las tendencias del mercado y al entorno competitivo?**

- **Elvin:** de éxito, Enfoque comercial; de riesgo, indudablemente que la extensión y recrudescimiento de las restricciones por la pandemia del Covid-19.
- **Esteban:** de éxito, no tienes tiendas con características semejantes en las proximidades de la zona. De riesgo, considero que la más resaltante a parte del covid-19 es la incertidumbre por políticas del gobierno.
- **Hilary:** de éxito, según mi experiencia el factor más determinante de este tipo de tiendas es su mínima estructura física y los bajos costos administrativos. Factores de riesgo, desde mi óptica el riesgo más latente es la aparición de aplicaciones móviles que en conjunto con las restricciones por covid-19 están generando que el mercado desde casa crezca paulatinamente en detrimento de las tiendas de conveniencia.
- **Jaime:** de éxito, variedad, calidad de productos. Los robos tipo hormiga tan habituales en estos tipos de comercios y el vandalismo
- **Luis:** El éxito está garantizado si se ofrece productos con una excelente relación precio-calidad-presentación. El factor de riesgo viene dado por lo atractivo del mercado que indudablemente en un tiempo cercano hará que en las proximidades de la tienda se instale otra tienda con semejantes características, al eso ocurrir la fidelidad del cliente es primordial.

- **Wander:** de éxito, el espacio físico y el confort que se sienta en su interior, muchos de los visitantes vienen a la tienda por la comodidad que sientes y mientras recorren los pasillos compran cosas que no tenían pensado ni planificado comprar. El riesgo más evidente es la situación por el Covid-19 y la aparición de nuevas cepas que tienden a afectar las ventas de artículos no indispensables, favoreciendo las ventas de grandes supermercados donde ofertan productos de primera necesidad.

### ¿Qué opinión le merece el plan de publicidad y promoción planteados en el plan de negocios?

- **Elvin:** muy congruente con las primeras metas planteadas
- **Esteban:** lo considero apropiado, ni muy exigente ni muy limitado para comenzar
- **Hilary:** podría sugerir realizar volanteo por las zonas vecinas, así se atraen visitantes que necesariamente no tienen que comprar combustibles
- **Jaime:** planificar actividades para los niños, eso atrae a los niños que son muy buenos clientes sobre todo para comprar golosinas
- **Luis:** es un plan acertado más si se toma en consideración que la ubicación de la tienda, junto con el boca a boca positivo producto del buen servicio son los principales factores que influirán en la atracción de nuevos visitantes y compradores.
- **Wander:** sí como planeación inicial es acertada

## ¿En las tiendas de conveniencia cuales son las políticas de atención al cliente más representativas?

- **Elvin:** un estudio reciente de Gartner, que afirma que el servicio brindado será el elemento clave de competencia para el 89% de las organizaciones, en este marco el objetivo de las políticas es promover la coherencia en todas las interacciones, sin sesgos. Es el camino para satisfacer las expectativas del cliente y cumplir con los objetivos de servicio en cualquier situación. Por ello, para mí la política de atención al cliente fundamental es la de tratar a las personas con respeto y cortesía
- **Esteban:** comprométete con un servicio de calidad, para ello cada miembro debe tener la motivación y la capacitación para que favorezcan la mejor experiencia del cliente.
- **Hilary:** escuchar, incluir una cultura del detalle que atrape al cliente y se genere fidelidad.
- **Jaime:** conocer quién es el cliente, sus necesidades y gustos.
- **Luis:** una investigación de Bain & Company reveló que un problema relacionado con el servicio de una compañía hace que un cliente tenga 4 veces más probabilidades de comprarle a la competencia; a diferencia de un problema relacionado con el producto o el precio, por ello, aunque existen varios casos de éxito en la implementación de políticas de atención al cliente, no podemos hablar de un modelo único, pues cada empresa tiene características específicas y su propio modelo de negocios.
- **Wander:** La fidelidad del cliente no es más que la forma como él aprecia tu marca, los beneficio que les genera, la conveniencia de tus servicios, por ello las políticas de atención al cliente deben ajustarse a las expectativas cambiantes del entorno clientelar y mejorar continuamente para garantizar la satisfacción de los consumidores y el incremento de las ventas.

**¿En las tiendas de conveniencia cuales son las políticas de calidad más representativa?**

- **Elvin:** tal como lo indicas en el plan de negocios, la atención al cliente y su fidelización son dos de los pilares en los que se debe fundamentar las políticas de la tienda si se quiere consolidar en el mercado.
- **Esteban:** desde mi experiencia, el respetar del cliente es una de las políticas más preciada y que más estimula y beneficia la fidelidad del cliente.
- **Hilary:** fundamentalmente la cortesía, todos los trabajadores de la tienda deben practicar un trato cordial con todos los clientes; como se acota en el plan, la comunicación verbal y especialmente la mirada, una sonrisa, un gesto tienen una gran importancia.
- **Jaime:** Cumplir con los requerimientos de los clientes y partes interesadas, midiendo periódicamente el nivel de satisfacción alcanzado.
- **Luis:** La calidad y sus políticas no es un tema reciente dentro de las tiendas pequeñas, ya que desde siempre los clientes han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio sin importar las condiciones de comercio, seguido de la confiabilidad, calidad, tiempos razonables, precios, y constante innovación por parte de estas, por lo cual cada una de las organizaciones tiene la tarea de buscar diversas alternativas para enriquecer dichas exigencias. Dentro de las políticas más comunes a ser aplicadas en las tiendas y que considero sean aplicas en la propuesta es cumplir las expectativas del cliente y despertar en él nuevas necesidades y dar respuesta rápida a sus requerimientos.

- **Wander:** considero que las políticas plasmadas en él, plan son las más acordes para este tipo de emprendimientos, ya que se enfocan en el cliente, el servicio y buscan consolidar el negocio.

**¿Según las condiciones económicas, es viable la apertura de una tienda de conveniencia dentro de una estación de servicios de la ciudad de Santo Domingo, según lo estipulado en el plan de negocio propuesto?**

- **Elvin:** estudiando el estudio económico y financiero, observo que la empresa ostentaría una rentabilidad de aproximadamente 49%, con esas cifras y sopesando sus políticas, el área de acción, considero que el negocio es viable y extiendo mis felicitaciones por tan acertado proyecto.
- **Esteban:** comparto lo expresado por Elvin. Es un negocio viable económicamente que va a cubrir una necesidad existente en la zona según lo reflejado en el estudio de mercado donde el 98% de los encuestados ve con aprobación la instalación en la zona de una tienda con estas características.
- **Hilary:** considero que la tienda propuesta según el plan de negocio, las estadísticas del estudio de mercado y los índices financieros mostrados es un proyecto totalmente viable, a pesar de los tiempos actuales donde la incertidumbre post pandemia están latentes.
- **Jaime:** con los números presentados, las estadísticas del mercado y la disposición de Carlos Manuel considero que la viabilidad del proyecto es inobjetable.
- **Luis:** cuenta con un respaldo sólido en lo financiero y en lo logístico, y considerando las perspectivas del mercado el proyecto es viable. En todo caso se deben afinar la parte logística y definir los procedimientos para la selección del personal.

- **Wander:** Si definitivamente es un proyecto viable, viene a cubrir necesidades reales para los clientes que buscan una variedad de opciones de productos y servicios y además favorecerá las finanzas de la estación de servicio al incrementar las ventas de estas, si el mercado se comporta tal como lo reflejan las estadísticas.

**Moderador:** ¡Muy bien, gracias!

Les agradezco muchísimo por el tiempo que me han dedicado, estoy seguro de que sus opiniones serán muy enriquecedoras para este proyecto.

## **ANEXO 5**

### **CONCILIO DE INFORMACIONES QUE AVALAN EL NUEVO CONCEPTO DE TIENDA DE CONVENIENCIA QUE SE QUIERE IMPLEMENTAR**

Para obtener información acerca del concepto de tiendas de conveniencias se entrevistó a un grupo de 13 profesionales, quienes respondieron las siguientes preguntas:

#### **2.2.1 Resultados de la entrevista**

##### **1.- ¿Las tiendas de conveniencia son servicios buscados en las estaciones de servicios? ¿Por qué?**

- Porque uno puede comprar refrigerios adicionales para el viaje.
- Sí, porque encuentras variedad y diversidad.
- Sí, porque estas le pendientes a las empresas cumplir con las necesidades del cliente y con esto se puede captar más clientes también
- Porque le facilita la vida a las personas que necesitan encontrar algo de comer o beber, de manera rápida, si va a salir de la ciudad y necesitas combustible, es agradable también encontrar algo de comer para el camino.
- Fácil acceso y diversidad
- Sí definitivamente, son necesidades creadas realmente para los clientes que buscan una variedad de opciones de productos y servicios.
- Por necesidad, calidad y conveniencia para el cliente.
- Sí, es una oferta agregada para satisfacer en sus inicios necesidades de carretera pero con el tiempo fueron agregando categorías que hicieron de esta un lugar para satisfacer todo tipo de necesidades del cliente.
- Sí, se buscan para satisfacer una demanda que el negocio puede ofrecer
- Por el servicio rápido y eficiente

- Si, porque ofrecemos servicios y productos. Suplen una necesidad espontánea en el camino, agregan valor, variedad de clientes, aumento de las ventas en pista y dinamizan el desarrollo de la estación,
- Les brinda a los clientes el tener diferentes opciones al visitar la estación de servicio y en cuanto a lo económico genera un beneficio adicional al negocio central que es el combustible.
- Atraen más personas a la misma, por la variedad de encontrarlo todo en un solo lugar.

**2.- ¿Cuáles son los principales beneficios que las tiendas de conveniencia generan en las estaciones de servicios?**

- Generan más tráfico y por consecuencia mejores ventas de combustible
- Aumentan el volumen del negocio principal, en este caso el combustible. Además, crear valor agregado a la marca y plusvalía en el tiempo de desarrollo del negocio, así como también fidelidad de los clientes a la marca.
- Aumento en el volumen de sus ventas, demostración de calidad y servicio y lealtad de sus clientes.
- Variedad, calidad, exclusividad de productos.
- Mayor flujo de clientes y mejora de la imagen visual de la estación.
- Atraer más clientes para comprar combustible.
- Brindar el servicio para que los clientes se sientan satisfecho.
- Satisfacer una necesidad de adquirir productos, fácil y rápida.

**3.- ¿Las tiendas de conveniencia atraen más clientes para las estaciones de servicios? ¿Existen estadísticas que apoyen su respuesta?**

- Sí, atraen un 20% de los clientes adicionales.
- Sí, 30%
- Sí... Se puede decir que las estaciones de servicios pueden agregarle de un 10% a un 20%.

- Sí, porque el cliente se para a comprar algo de comer y de una vez aprovecha y se abastece de combustible.
- Sí. En estudios de mercadeo desarrollados a lo interno de ciertas marcas se estima que aprox. un 20% de los clientes son atraídos a la estación por los servicios que se ofrecen en la tienda de conveniencia son estimaciones de estudios similares.
- Sí, un cliente que decide ir a consumir combustible y sabe que existe una tienda de conveniencia en la estación, pues sabe que encontrara más que combustible en un mismo lugar sin la necesidad de tener que realizar paradas en otros establecimientos.
- Sí, el cliente percibe que puede satisfacer ambas necesidades en una sola localidad
- Sí, las compañías que dirigen estos negocios actualizan se manera constante la incidencia de un negocio en otro
- Sí, existen
- Si, es un plus ya que cualquier necesidad de productos, al momento de entrar a la tienda podría abastecer combustible y viceversa.

**4.- ¿Las tiendas de conveniencia aumentan las ganancias para las estaciones de servicios? ¿Existen estadísticas que apoyen su respuesta?**

- Sí.
- Sí, los volúmenes aumentan de un 15 a un 20% adicionales.
- Sí. 45%
- Si. El margen de beneficios en una tienda de conveniencia es súper rentable.
- Sí, ya que los clientes pueden encontrar diferentes artículos en las tiendas y esto genera un consumo adicional y por ende una ganancia adicional.
- Sí, por las razones expuestas en la pregunta anterior.
- Claro que sí, a medida que aumenta la afluencia de clientes potenciales aumentan las ganancias del negocio principal. Hay estudios que hacen las empresas a lo interno que lo demuestran.

- Sí, las tiendas de conveniencia no solamente se basan en adquirir mayor flujo de clientes, sino, buscan también aumentar las ganancias en el negocio.
- Claro, un negocio se apoya del otro para el cumplimiento de sus objetivos y se ha demostrado que más de un 15% de la clientela diaria utiliza ambos servicios
- Si, en promedio el 15% de los clientes que compran en la tienda de conveniencia provienen de realizar una compra de combustible de manera previa

**5.- ¿Las estaciones de servicios con tiendas de conveniencia son más atractivas que las estaciones que no poseen estos servicios? ¿Existen estadísticas que apoyen su respuesta?**

- Sí
- Sí, tienen variedades para los clientes
- Claro que sí. Las personas utilizan más las estaciones de servicio con tienda por su gran variedad.
- Sí
- Sí, por la variedad de negocios y porque en su mayoría son más visitadas por los clientes
- Así es. No es lo mismo una estación con este complemento donde el cliente encuentra cajeros, baños limpios, productos de calidad etc. además de la imagen complementaria cuando se hace en base a un estándar definido.
- Sí, los negocios aliados por su naturaleza son más atractivos y suelen tener mayor flujo de clientes que aquellos negocios que no poseen otros negocios adicionales.
- Sí, de manera regular se realizan levantamientos y encuestas de satisfacción que soportan esta interrogante.
- Sí, la imagen visual de un negocio es vital para atraer clientes y la estructura de una tienda ayuda a atraer más clientes y si existen estadísticas que lo soporten.

- Sí, son más atractivas y reflejan más seguridad
- Los Bonjour, por el servicio de baños. No

**6.- ¿Qué servicios o productos son buscados por los clientes que frecuentan las tiendas de conveniencia ubicadas en las estaciones de servicios? ¿Todos estos servicios o productos están disponibles en estas tiendas?**

- Bebidas y sándwiches y si' todos esos productos están en las tiendas
- Café, Bebidas y Snack
- Cerveza, refresco, picaderas, aguas, sándwiches, productos para vehículos, entre otros.
- En las estaciones de servicio los clientes pueden encontrar productos como refrescos, pinitos aromáticos, limpia cristales, papas, jugos, sándwiches, cigarrillos, bebidas alcohólicas y demás
- Mayormente, agua, refrescos, picaderas, sándwiches, jugos, papitas, cigarrillos y cervezas, son los productos más vendidos en este tipo de tienda.
- Café, cigarrillos y refrigerios.
- Agua, Café, cigarrillos, cervezas, Snacks, Picaderas, chocolates, chicles, jugos, etc. A parte de los cajeros automáticos y baños limpios. normalmente estos son los principales productos y servicios que los clientes esperan encontrar en este negocio.
- Bebidas alcohólicas, café, sándwiches, cigarrillos, refrescos y aguas entre otros...
- Si están disponibles 1. Cigarrillos 2. Alcohol 3. Agua 4. Café
- Café, Cervezas, ron, vinos, cigarrillos, agua y snacks. En su mayoría sí
- Cervezas, recargas tel., papitas, sándwiches, etc., si están disponible Picaderas, Snack y Bebidas.

**7.- ¿Las tiendas de conveniencia ubicadas en las estaciones de servicios, son negocios rentables económicamente? ¿Existen estadísticas que apoyen su respuesta?**

- Sí
- Sí, su rentabilidad puede ser de un 20 a un 30 %
- Sí, son negocios rentables, siempre y cuando sea una buena ocupación geográfica y que cuente con variedad de productos.
- Si.
- Sí, por el flujo de gente que suelen visitar.
- Depende de su ubicación.
- Si se manejan en base a una oferta de productos diferenciados y un ambiente agradable a los clientes con sillas y mesas el negocio es rentable. Además de tener el personal óptimo para su operación. existen experiencias basadas en la realidad de estos negocios más que estadísticas propias.
- Si, en algunos casos aunque no muy común, un negocio de conveniencia puede resultar "No rentable" aunque en el mayor de los casos no suele pasar; la mayoría de los negocios aliados que se han implementado han mantenido su nivel de productividad de acuerdo con sus atribuciones.
- Sí, las tiendas de conveniencia generan un promedio de un 20% de sus ventas netas de beneficios.
- Sí, el negocio se maneja buscando que el 20% sea de rentabilidad
- En ocasiones no son rentables.