

# “FAST & FULL” BENZINERA LOW-COST

Adrián Almodóvar Ruiz

aalmodovarr@uoc.edu

Gener 2018

**Treball Final de Grau**

**Àmbit d'especialització: Pla d'empresa**

**Memòria Final**

---

**Curs 17/18, 1r semestre**

## INDEX

<b>1. ANALISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>6</b>
1.1. ENTORNO GENERAL .....	6
1.2. ENTORNO ESPECÍFICO .....	10
1.3. IMPLICACIONES ÉTICAS Y/O SOCIALES .....	11
<b>2. MODELO CANVAS .....</b>	<b>12</b>
2.1. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES .....	12
2.2. PROPUESTAS DE VALOR .....	12
2.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	13
2.4. RELACIÓN CON EL CLIENTE .....	14
2.5. FUENTES DE INGRESOS .....	14
2.6. RECURSOS CLAVE .....	14
2.7. ACTIVIDADES CLAVE .....	15
2.8. ASOCIACIONES O ALIANZAS CLAVE .....	15
2.9. ESTRUCTURA DE COSTES .....	15
<b>3. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>16</b>
3.1. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN .....	16
3.2. VENTAJA COMPETITIVA DEL NEGOCIO .....	16
3.3. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO .....	17
3.4. ESTRATEGIA DE MARKETING MIXTO .....	19
3.4.1. <i>Producto</i> .....	19
3.4.2. <i>Precio</i> .....	20
3.4.3. <i>Distribución</i> .....	20
3.4.4. <i>Comunicación</i> .....	21
3.5. ESTRATEGIA DIGITAL .....	22
3.6. ESTRATEGIA DE BRANDING .....	23
<b>4. PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES .....</b>	<b>24</b>
4.1. ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN .....	24
4.2. ESTRATEGIA DE RECURSOS MATERIALES .....	25
4.3. PLAN LOGÍSTICO .....	27
4.3.1. <i>Compras y aprovisionamientos</i> .....	27
4.3.2. <i>Producción</i> .....	27
4.3.3. <i>Distribución</i> .....	27
4.4. DISEÑO ORGANIZATIVO .....	28
4.5. ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS .....	28
<b>5. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>29</b>
5.1. ESTRATEGIA FINANCIERA .....	29
5.2. ESCENARIOS DE MERCADO .....	32
5.3. PLANIFICACIÓN DE LA TESORERÍA MENSUAL .....	33
5.4. POLÍTICA DE FINANCIACIÓN DEL CRECIMIENTO PREVISTO .....	33
<b>6. ANALISIS DAFO .....</b>	<b>33</b>
6.1. ANÁLISIS INTERNO .....	33
6.2. ANÁLISIS EXTERNO .....	34
<b>7. BASES PARA LA CONTINUIDAD DEL PROYECTO .....</b>	<b>35</b>
<b>8. CONCLUSIONES Y VALORACIÓN .....</b>	<b>35</b>
<b>9. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>36</b>

## FAST & FULL

Adrián Almodóvar Ruiz  
Trabajo Final de Grado | Plan de empresa

### Resumen

Fast & Full es una empresa dedicada al negocio de las gasolineras automáticas (o low cost), que nace con un doble objetivo, por un lado, cubrir las necesidades de todos aquellos conductores que se desplacen en automóvil en el área de influencia de la estación de servicio. Y, por otro lado, ofrecer un servicio de repostaje virtual, donde el conductor podrá comprar el combustible desde su móvil u ordenador, con el objetivo de visitar la estación de servicio tan sólo para repostar los litros que ha comprado previamente. Olvidándose de esta forma de tener que realizar la compra físicamente, tener que hacer colas, perder el tiempo en ventanilla, etc...

Este proyecto empresarial, basado en la creación de una gasolinera automática o low cost, también busca aprovechar la tendencia por la cual este tipo de gasolineras podrían posicionarse como el modelo de negocio dominante dentro de pocos años. Actualmente ya supone un 20% dentro del negocio de las gasolineras de todo el país.

En relación a lo comentado anteriormente, ponemos especial hincapié, en el automatismo de la estación de servicio. Para ello se prescinde de elementos clásicos como la contratación de personal (o bien la contratación de un personal mínimo), la existencia de una tienda física o cualquier otro tipo de servicio adicional. La ausencia de estos elementos hace que la inversión inicial y los costes fijos de este modelo de negocio no sean tan elevados en comparación con las estaciones de servicio convencionales.

Fast & Full busca concentrar sus esfuerzos y recursos en tres pilares clave para el éxito del modelo de negocio:

1. Conseguir el mejor precio de compra en las negociaciones con el proveedor.
2. Colocar al cliente en el centro del modelo de negocio.
3. Poner en valor la plataforma de pago virtual como elemento diferenciador versus la competencia.

Adicionalmente a estos tres puntos clave, cabe mencionar que la idea de negocio de Fast & Full va más allá del concepto de gasolinera low cost. En ese sentido se apuesta, no sólo por ofertar combustible a un precio inferior a la media del mercado, sino también por invertir en posters de cargas para el vehículo eléctrico y otros combustibles alternativos.

Palabras clave:

Combustible, automático, virtual, económico, oferta, demanda, costes, media, plataforma, calidad, rapidez.

## Abstract

Fast & Full is a company dedicated to the business of automatic gas stations (or low cost), born with a double objective, on the one hand, meet the needs of all those drivers who travel by car in the area of influence of the station of service. And, on the other hand, offer a virtual refueling service, where the driver can buy fuel from his mobile or computer, with the aim of visiting the service station only to refill the liters he has previously purchased. Forgetting this way of having to make the purchase physically, have to queue, lose time at the window, etc...

This business project, based on the creation of an automatic or low cost gas station, also seeks to take advantage of the trend by which this type of gas station could position itself as the dominant business model within a few years. Currently, it already accounts for 20% in the gas station business throughout the country.

In relation to the aforementioned, we place special emphasis on the automatism of the service station. For this, classic elements such as the hiring of personnel (or the hiring of a minimum staff), the existence of a physical store or any other type of additional service are dispensed with. The absence of these elements means that the initial investment and the fixed costs of this business model are not so high compared to conventional service stations.

Fast & Full seeks to concentrate its efforts and resources on three key pillars for the success of the business model:

1. Get the best purchase price in negotiations with the supplier.
2. Place the client in the center of the business model.
3. Value the virtual payment platform as a differentiating element versus the competition.

In addition to these three key points, it is worth mentioning that the Fast & Full business idea goes beyond the concept of low cost gas station. In this sense, we bet, not only to offer fuel at a lower price than the market average, but also to invest in posters of charges for the electric vehicle and other alternative fuels.

Keywords:

Fuel, automatic, virtual, economic, supply, demand, costs, media, platform, quality, speed.

## INTRODUCCIÓN

La finalidad de este proyecto es realizar un análisis de la viabilidad del modelo de negocio que se propone para Fast & Full, teniendo en cuenta que esta modalidad de gasolineras low cost tiene la clave del éxito en unos márgenes reducidos y, por lo tanto, en la venta de un gran volumen de litros de combustible.

La memoria presentada en este documento, es una agrupación de las principales conclusiones en los diferentes planes del modelo de negocio: el análisis del entorno, el plan de marketing, el plan de operaciones y recursos, y el plan financiero.

### Justificación

Fast & Full nace desde una doble vía, por un lado, la oportunidad de negocio que supone reducir costes y ofertar un producto más barato que la competencia. Por otro, la vertiente de apostar por un futuro sostenible, apostando por la carga eléctrica en sus estaciones de servicio.

Las principales motivaciones personales que me llevan a tirar adelante este proyecto son:

- ✓ Estudiar la viabilidad del plan de empresa presentado en un mercado tradicional pero dentro del cambio constante y el avance tecnológico que experimenta la sociedad. Ejercicio que todo emprendedor ha de conocer.
- ✓ La necesidad de ofrecer servicios rápidos y eficaces como idea de mejora.
- ✓ La responsabilidad social y ética de apostar por un desarrollo sostenible.

### Objetivo y alcance

Las preguntas a las que quiere responder el plan de empresa "Fast & Full" son las siguientes: **¿Cuál es nuestro producto? ¿En qué entorno nos movemos? ¿El modelo de gasolinera escogido es viable actualmente? ¿Tiene futuro? ¿Quiénes son nuestros clientes potenciales?**

Para dar respuesta a estas cuestiones, se marcan los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Analizar los productos ofrecidos, pros y contras de cada uno de ellos, y como están posicionados respecto a la competencia.
- ✓ Investigar el entorno, saber dónde es el mejor lugar para ubicar la instalación ya que es un punto clave para su éxito. Saber que competencia directa e indirecta hay en la zona.
- ✓ Analizar el modelo de negocio para conocer qué ventajas aporta y a que inconvenientes nos enfrentamos. Saber si a largo plazo el modelo de negocio es sostenible y rentable.
- ✓ Estudiar la segmentación del mercado para identificar a los clientes potenciales que podrían utilizar nuestros servicios.
- ✓ Valorar la viabilidad económica y financiera del negocio. Se realizará un plan económico y financiero que recoja los resultados de la inversión inicial.

## 1. ANALISIS DEL ENTORNO

### 1.1. Entorno general

#### 1.1.1. Factores políticos

Nos encontramos inmersos en una situación altamente inestable en Cataluña, el movimiento independentista ha transformado la escena política completamente en pocos años. Partidos tradicionales como CiU, PSC y PP han desaparecido o menguado drásticamente su impacto en la escena política, mientras tanto partidos de nueva orden como JuntxSí, Cup, Ciutadans, Units Podem, etc... han aumentado su presencia considerablemente (la mayoría de ellos ni tan siquiera existían hace una o dos legislaturas). Con la independencia como telón de fondo nos es difícil discernir que partidos podrían alzarse con el gobierno de la Generalitat en los próximos comicios.

En España la situación política es más estable, si más bien no hay tantos partidos políticos en primera línea. No obstante, y desde hace ya unos años, parece romperse cada vez más el binomio PP-PSOE. Los numerosos casos de corrupción del PP y una mala gestión del último gobierno socialista (visiblemente erosionado por los peores años de la crisis financiera), han provocado que gran parte de su electorado migre a nuevos partidos como Podemos; de carácter populista, y Ciudadanos; que parece situarse en una posición de centro-derecha.

#### 1.1.2. Factores económicos

La economía del país parece dejar atrás los años de crisis financiera, los bancos comienzan a abrir su financiación hacia las empresas y encontrar crédito ya no es una tarea ardua como lo fue tiempo atrás. Como podemos comprobar en los gráficos del Anexo, tanto el PIB como el PIB per cápita se han situado a niveles similares al inicio de la crisis, lo que corrobora la tendencia a la recuperación.

En Catalunya la situación es similar, volviendo a cifras ligeramente superiores a cuando estalló la crisis financiera.

También se ha analizado la tasa de desempleo en los últimos tres años, donde se puede apreciar una disminución del paro, lo que se traduce en que cada vez más empresas crean puestos de trabajo.

Por todos los factores económicos analizados anteriormente podemos afirmar que es un buen momento para iniciar el proyecto de empresa, eso sí, siempre desde el punto de vista económico y siguiendo de cerca los otros factores donde más incide el independentismo, como el político y el sociocultural, ya que fácilmente pueden tener su repercusión en el ámbito económico como ya hemos comentado anteriormente.

### 1.1.3. Factores socioculturales

La sociedad es la que nos movemos cambia tan rápidamente como lo hace su entorno, por lo tanto, las personas que forman la sociedad de hoy en día no son las mismas que las de década atrás y seguramente tampoco sean las mismas que dentro de diez años.

En función de esta sociedad cambiante hemos analizado varios aspectos socioculturales que repercuten (o podrían repercutir) en el sector de la actividad y en el negocio del plan de empresa.

- Envejecimiento de la población:

Debido al aumento de la esperanza de vida y al descenso de las tasas de natalidad, el futuro cercano de la sociedad se basa en una población con un mayor peso en la vejez (tendencia a la pirámide invertida). El grueso de la población se situará en la franja de los 60-70 años, tanto en hombres como en mujeres.

Si continua está tendencia, los mayores de 65 años pasarían de representar un 18,2% a un 24,9% en el 2029, y un 38,7% en 2064.

Un envejecimiento de la población como el que se está analizando sería un punto a favor para la actividad de la empresa, ya que a una población más envejecida cobra cada vez más importancia el retraso en la edad de jubilación, ampliar la edad de jubilación unos años supondría un mayor número de desplazamientos, lo que ayudaría a mantener a los clientes potenciales unos años más.

- Desplazamiento al lugar de trabajo:

Según fuentes del Instituto de Estadística de Cataluña (IDESCAT), en el año 2011 un 40,6% de la población activa trabajaba fuera de su municipio de residencia. Este dato supone el uso de un medio de transporte para llegar al puesto de trabajo.

- Nivel de ingreso familiar:

Tras la afectación de la crisis económica en el nivel de renta anual de las familias, y que en 2014 y parte del 2015 todavía continuaba a la baja, hemos podido comprobar como en 2016 ha sufrido una importante remontada que la ha situado a niveles superiores de 2013, tanto en Cataluña como a nivel nacional.

No obstante, para saber el poder adquisitivo real de una familia no nos podemos fijar tan sólo en la renta, también hemos de tener en cuenta el gasto medio anual por hogar. El cual vemos que, según datos del INE, en el año 2016 un hogar español gastó de media 28.199,88 €, un 2,6 % más con respecto al año anterior. Esto nos indica que las familias están aumentando su consumo, que claramente había ido a la baja en época de crisis.

En conclusión, que la renta media anual de las familias esté aumentando y que ese aumento no se traduzca en un ahorro, sino en un aumento del gasto nos hace ver que la actividad de la empresa se moverá en un entorno consumista moderado.

- **Movilidad:**

Uno de los factores socioculturales más importantes a tener en cuenta para nuestro plan de empresa son las tendencias que residen en la sociedad sobre la movilidad. En un primer momento podemos ver como las ventas de automóviles comienzan a remontar después de varios años cayendo debido a la crisis (ver Anexos). Sin embargo, todavía es pronto para hablar de una renovación general del sector, con lo que a día de hoy nos enfrentamos a un parque automovilístico envejecido. Un dato que no es necesariamente negativo para nuestra actividad comercial, cada vez más los nuevos vehículos cuentan con funcionamientos optimizados que favorecen un menor consumo de combustible. Tener un parque del automóvil envejecido nos provee durante los primeros años del negocio de un mayor paso regular del cliente por la estación de servicio.

Otro dato importante que afectará a la actividad del negocio será las elecciones en el tipo de combustible de los clientes. Partimos de un mercado donde los motores diésel han copado las mayores cuotas de mercado. Sin embargo, una mayor conciencia social del medio ambiente, las prohibiciones y restricciones que comienzan a producirse en las principales ciudades del país, y sobretodo el escándalo de los motores diésel del Grupo Volkswagen hace un par de años están provocando que la tendencia del mercado se esté reinvertiendo a favor de los motores de gasolina.

#### **1.1.4. Factores tecnológicos**

Es importante tener en cuenta la vertiente tecnológica ya que da oportunidades de nuevos productos y servicios de una forma más competitiva, al mismo tiempo que habrá nuevos canales de interacción entre el consumidor y la empresa. En este sentido se tienen en cuenta factores que afecten y/o guarden relación con uno de los puntos fuertes de "FAST & FULL"; poder comprar previamente el servicio de combustible desde el móvil de manera simple y fácil. Para ello vamos a hacer hincapié en tres factores en concreto: el comercio electrónico o e-commerce, la hegemonía del smartphone como herramienta tecnológica y el uso de nuevos métodos de pago.

Según el último informe del Consejo Económico y Social (CES), el comercio electrónico tiene cada vez más peso en España, en 2016 consiguió alrededor de 22.000 millones de euros en facturación (un 23,3% más con respecto a 2015). El informe también nos da otros datos relevantes como el hecho de que el 70% de los internautas realicen compras online y que un tercio de la población en España realiza comprar a través de Internet, siendo un 40% de la población quienes lo hacen de forma asidua (mensualmente).

Según datos del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones (ONTSI), en España el 61% de los individuos mayores de 15 años poseen un smartphone. La presencia del teléfono inteligente está favoreciendo cambios esenciales en el comportamiento de los consumidores, pues permite el acceso a Internet desde cualquier lugar y en cualquier momento del día, favoreciendo la comunicación online y la entrada de nuevos métodos de pago. Tenemos que tener muy en cuenta que, pese a que los smartphone sean una herramienta de negocio actualmente asentada, existen rangos de edad en la



población que no están tan abocados al uso de las nuevas tecnologías, lo que nos haría perder cuota de mercado si no les damos una alternativa (como por ejemplo sería el pago por cajero automático en la misma estación de servicio).

#### **1.1.5. Factores ecológicos**

La sociedad es cada vez más consciente de la necesidad de cuidar el medio ambiente, de evolucionar hacia un desarrollo sostenible y de un uso eficaz de la energía.

Prueba de ellos es lo comentado anteriormente sobre el fuerte impacto que se produjo durante la crisis de los motores diésel. Como consecuencia se aprobó una nueva normativa para medir las emisiones de los vehículos en Europa, la tendencia de compra que hasta la fecha había sido claramente dominante por parte de los motores diésel, está ahora mismo en un 50/50. Incluso ciudades como Madrid y Barcelona están regulando el tráfico por sus calles con la vista puesta en prohibir la circulación por completo dentro de unos años.

Es por estos motivos que "FAST & FULL" debe mantener una oferta de combustible tradicional basada en gasolina y diésel debido al parque automovilístico envejecido que presenta el país. Sin embargo, al mismo tiempo deberemos tener presente que empieza a nacer una nueva cuota de mercado castigando al motor diésel en pro de nuevos combustibles como el GNC (Gas Natural Comprimido) y el coche eléctrico. Es por ello que en la estación de servicio habrá que tener un puesto para estos nuevos nichos de clientes que irán en aumento.

#### **1.1.6. Factores legales**

Hay ciertos requisitos que se han de cumplir a la hora de abrir una estación de servicio. Habrá que gestionar varias autorizaciones, licencias, certificados y permisos antes de comenzar con la actividad comercial.

Entre la burocracia a gestionar están:

- Solicitud de análisis de viabilidad a la Dirección General de Carreteras.
- Licencia de Obras Mayores.
- Licencia de actividad.
- Solicitud de autorización para instalación en dominio público o acceso a la carretera.
- Solicitud de autorización de instalación de venta al público.
- Alta en el registro del depósito y almacenamiento de combustible para suministro a vehículos.
- Solicitud de autorizaciones para la apertura de la Estación de Servicio.

## 1.2. Entorno específico

### 1.2.1. La rivalidad entre los competidores existentes.

Estamos hablando de una rivalidad alta, hoy en día no sólo hay gasolineras en las autopistas y carreteras de las afueras, sino también en plena ciudad e incluso en centros comerciales y barrios residenciales. Es totalmente factible que en el transcurso de un viaje en coche de una hora de duración tengas la oportunidad de repostar en 4 o 5 gasolineras.

Sin embargo, un gran número de competidores no tiene por qué ser sinónimo de dificultad, precisamente las ventajas clave de nuestro modelo de negocio puede hacer que nos posicionemos por delante de nuestros rivales e incluso ser tratados como referencia a seguir. Al ser una gasolinera low cost nuestros precios se pueden situar por debajo de los precios medios del sector. Además, analizaremos una localización clave para situar la estación de servicio, donde se nos asegure un menor impacto de la competencia y un número elevado de clientes. Por último, destacar que apostar por los nuevos métodos de pago virtuales puede hacernos valedores del sello distintivo de diferenciación (ventaja competitiva).

### 1.2.2. La posibilidad que entren nuevos competidores.

En el año 2001 el Gobierno eliminó mediante decreto la distancia mínima entre gasolineras, que hasta entonces era de 20 kilómetros. Eso es un arma de doble filo, por un lado, por posibilitar la entrada de "FAST & FULL" a una buena zona de clientela donde ya esté siendo abastecida por otra gasolinera. Por el contrario, no nos asegura que en el futuro otras gasolineras hagan lo mismo y nos resten cuota de mercado.

No obstante, nuestros auténticos competidores deben ser aquellas gasolineras que apuesten por un modelo de negocio similar al nuestro, ya que las estaciones de servicio tradicionales seguirán ofertando un precio de combustible más elevado.

### 1.2.3. La amenaza de productos sustitutivos.

Como hemos comentado anteriormente, la mayor amenaza en cuanto a productos sustitutivos son los diferentes tipos de combustible que se podrían imponer en un futuro próximo. Con la bajada del carburante diésel desde el escándalo de las emisiones, la gasolina ha recobrado posiciones como primera opción. Sin embargo, hay otros combustibles que están comenzando a despegar y, si no se tuvieran en cuenta, podrían suponer pérdidas de aquí un tiempo. Como combustibles alternativos a tenemos al GNC y al coche eléctrico. Sin embargo, la amenaza de estos productos sustitutivos no debería perjudicarnos en gran medida ya que nuestro modelo de negocio podría incorporarlos a su oferta si fuese necesario.

### 1.2.4. El poder de negociación de los compradores.

Dentro del sector de los combustibles, el poder de negociación de los proveedores será clave para ofrecer un producto competitivo, es por ello que nos encontramos con un poder de negociación alto por parte de los proveedores. Al tener multitud de competidores pueden ofertar un precio estándar y que posteriormente sea cada vendedor el que sitúe su precio lo mejor posible.

### 1.3. Implicaciones éticas y/o sociales

#### 1.3.1. Compromiso ético del emprendedor.

Es importante que el emprendedor y/o el equipo emprendedor tengan una serie de compromisos éticos establecidos ya que serán los valores que traspasaran a la empresa y bajo los cuales desarrollará su actividad comercial. Algunos de estos valores que aporta el equipo emprendedor son:

- **Disciplina:** Quizá uno de los valores empresariales más difíciles de encontrar, sinónimo de seguridad y profesionalidad.
- **Autocrítica:** Es un valor sumamente importante debido a que, en muchas ocasiones, tendemos a perder de vista la realidad y pensar en que nuestra forma de hacer las cosas son las correctas.
- **Proactividad:** Valor clave en los empresarios de éxito, ser proactivo significa tomar decisiones sobre las oportunidades que se nos presentan a diario. Prever, intuir y actuar de manera positiva sobre todos los obstáculos que nos podamos encontrar.
- **Responsabilidad:** Entender que se deben respetar una serie de normas, además de contribuir al crecimiento del entorno en el que nos movemos.

#### 1.3.2. Responsabilidad social corporativa.

En el marco de la Responsabilidad social corporativa, "FAST & FULL" está comprometida en la protección del medio ambiente y en trabajar en el desarrollo sostenible. Tan sólo compramos combustibles a aquellos proveedores que cumplen las normativas de suministro, tanto nacionales como internacionales. Además, nuestra instalación cumplirá con la normativa medioambiental vigente y buscará la mejora continua y proactiva en esta área, siendo la prevención a través de la identificación y gestión de los riesgos medioambientales, las bases de actuación en nuestras instalaciones. Nuestros productos se almacenarán en tanques cuyo control y limpieza se realizarán periódicamente, conforme a la normativa de almacenamiento de productos petrolíferos.

## 2. MODELO CANVAS

### 2.1. Segmentación de clientes

Para empezar a detectar a nuestros clientes primero hemos de saber dónde estamos ubicados. La localización de "FAST & FULL" estará ubicada en la C-32, de Badalona a Mataró. Dicha carretera tiene un I.M.D. (Intensidad Media Diaria) de 101.121 vehículos/día.

- **Geográfica:** Como ya hemos comentado anteriormente, el ámbito geográfico de nuestro plan de empresa serán los vehículos que se desplazan entre Barcelona y Mataró.
- **Demográfica:** Englobaremos tanto a hombres como mujeres, de entre 18 (edad mínima para conducir) y 65 años (edad de jubilación).
- **Laboral:** Hemos de tener en cuenta que aquellos que más uso dan al vehículo son los que cuentan con trabajo, es decir, la población activa.
- **Conductual:** Se ha de tener en cuenta que uno de los valores de nuestro plan de empresa es el uso de una app para realizar el pago anticipado del combustible, por lo tanto, hemos de tener presente que nuestro tipo de cliente tiene que estar familiarizado con las nuevas tecnologías.
- **Combustible:** Es posiblemente la variable que más nos afecte para realizar la segmentación de mercados. Los combustibles tradicionales como diésel y gasolina tendrán un mayor porcentaje en el peso total de los clientes de "FAST & FULL" pero si queremos pensar en el futuro a medio/largo plazo hemos de dar respuesta a los clientes de energías alternativas.

Teniendo en cuenta toda esta información hemos englobado a nuestros clientes potenciales en tres segmentos diferenciados:

- **Segmento A:** Clientes con trabajo, ya sea por cuenta ajena o autónomos, con un vehículo de combustible tradicional (diésel o gasolina) y familiarizados con la tecnología.
- **Segmento B:** Clientes con trabajo, ya sea por cuenta ajena o autónomos, con un vehículo de combustible alternativo (eléctrico, híbrido, GNC) y familiarizados con la tecnología.
- **Segmento C:** Clientes con trabajo, ya sea por cuenta ajena o autónomos, con independencia del tipo de combustible y con dificultades para las nuevas tecnologías (brecha tecnológica).

### 2.2. Propuestas de valor

- **Precio:** Al tratarse de una gasolinera basada en el modelo low cost, los costes fijos disminuirán con respecto a una gasolinera convencional. Resultado de esto es poder ofrecer un precio al cliente realmente competitivo, por debajo de la media.
- **Calidad:** Normalmente, un precio bajo en el combustible viene dado por una compra económica al proveedor petrolífero. El combustible suele estar menos refinado y esto puede provocar a la larga daños en el vehículo, lo que se traduciría en una mala imagen para "FAST & FULL". Es por ello que en este punto también realizamos una propuesta de valor, ya que nuestro bajo precio del combustible

viene dado directamente por unos bajos costes fijos, y no por una compra de combustible de baja calidad a nuestros proveedores. Para garantizar la calidad del combustible dispensado hemos realizado un acuerdo de colaboración con Bureau Veritas, empresa especializada desde 1828 en controles de calidad, realizando inspecciones independientes y otorgando certificados de calidad confiables y reconocidos.

- **Amplia oferta:** Uno de los signos distintivos de las gasolineras low cost es ofrecer uno o dos productos, mayoritariamente suelen ser combustibles diesel y/o gasolina (sin plomo 95/98). Nosotros hacemos una inversión de futuro por aquellas energías alternativas que han ido en aumento en los últimos años (ver evolución mostrada en la Actividad 2). En este sentido ofrecemos, además de los combustibles tradicionales, posters de recarga para vehículo eléctrico e híbrido y surtidor para vehículos GNC (Gas Natural Concentrado).
- **Plataforma de pago:** Junto con el precio, es la propuesta de valor más importante del modelo de negocio para "FAST & FULL". Nuestra plataforma de pago estaría basada en dos alternativas, para aquellos clientes que deseen pagar en la misma estación de servicio y/o no están habituados a las nuevas tecnologías, tendrían a su disposición un cajero automático donde poder realizar el pago. Adicionalmente, también tendríamos un nuevo sistema de pago basado en una plataforma virtual, el cliente podría descargarse una app a su Smartphone y pagar directamente desde la aplicación, ya fuese por tarjeta de crédito, débito o PayPal. Esta nueva plataforma virtual no sólo estaría disponible mediante app, también estaría habilitada para realizar pagos desde la página WEB de "FAST & FULL".

### 2.3. Canales de distribución

Como canales directos para distribuir y vender nuestros productos tenemos:

- **Venta directa:** Es la venta tradicional y la más directa, además de efectiva y económica, ya que es el propio cliente quien paga directamente en la estación de servicio.
- **Venta app:** Es la gran novedad de nuestro modelo de negocio, el cliente podrá pagar previamente mediante una aplicación móvil, en ella escogerá el tipo de combustible, la cantidad en litros o bien la cantidad de combustible en euros. Tras haber realizado el pago se le enviará un código QR, el cual podrá escanear en un lector laser en la estación de servicio. Automáticamente el sistema le indicará de qué surtidor a de repostar, el tipo de combustible y la cantidad se dispensarán automáticamente, el cliente no deberá realizar ninguna acción adicional.
- **Venta web:** El concepto es idéntico que el de la venta app, sin embargo, preferimos diferenciarlos desde un punto de vista funcional para el cliente. Así como la venta app la podrá realizar en cualquier momento al estar basada en un soporte móvil, la venta web sólo podrá realizarse de un ordenador o portátil, limitando el momento de la compra cuando se esté delante de dichas herramientas. El valor que hemos visto en este canal de venta es la comodidad de navegación del cliente, sumando la experiencia del cliente de comprar por internet "en casa" (mucho mayor que la compra de internet por el móvil), y finalmente la compatibilidad con ser una plataforma virtual que permite comprar con anterioridad al repostaje.

## 2.4. Relación con el cliente

Para dar a conocer "FAST & FULL" y los distintos productos/servicios que puede llegar a ofrecer, utilizaremos tanto canales directos como canales indirectos. La elección del tipo de canal dependerá de qué tipo de acciones se realizarán para promocionar el producto y/o servicio.

- **Canal directo:** Aquel que va directamente del producto al cliente, sin intermediarios. En este canal tendríamos: Publicidad impresa, publicidad en la estación de servicio, vales de descuento, programa de puntos, redes sociales y página web.
- **Canal indirecto:** Es necesaria la participación de intermediarios para que la comunicación del producto llegue al cliente. En este caso contaríamos con: Publicidad impresa en medios de comunicación (diarios locales, revistas especializadas, etc...), publicidad exterior (paneles y/o vallas publicitarias), publicidad por radio y televisión.

## 2.5. Fuentes de ingresos

La partida más importante de ingresos (exceptuando la inversión inicial de los socios fundadores) será la que se origina por la venta directa de combustible en la estación de servicio. También hemos de tener en cuenta que dispondremos de la plataforma virtual donde el cliente podrá comprar la recarga de combustible a distancia para luego pasar por la estación de servicio y sólo tener que ocuparse de rellenar. Como ya hemos comentado, tanto si se trata del pago in situ como si es a través de la plataforma de pago, el mayor porcentaje de ingreso lo obtendremos por esta vía.

Otras vías de ingreso alternativas podrían ser la publicidad en la estación de servicio, se podría contemplar la posibilidad de alquilar algunos espacios de la gasolinera para poner cárteres publicitarios.

## 2.6. Recursos clave

**Recursos físicos:** Estación de servicio (750 m<sup>2</sup>) y oficina desde donde gestionar el negocio (220 m<sup>2</sup>).

**Recursos intelectuales:** Conocimientos del equipo emprendedor.

**Recursos humanos:** Una persona encargada en momentos puntuales del mantenimiento de la estación de servicio y un community manager a tiempo parcial para gestionar el uso de las redes sociales.

**Recursos financieros:** Contaremos con un patrimonio inicial de 300.000 € que aportará el equipo emprendedor a partes iguales (100.000 € cada socio). Además, contamos con un préstamo pre-concedido de 190.000 € con una entidad bancaria en caso de ser necesario aportar más capital.

## 2.7. Actividades clave

- **Aportar una solución integral:** El cliente siempre está buscando el mejor precio posible en el mercado, nosotros no sólo damos respuestas a esa inquietud, sino que también aportamos sencillez y rapidez en el momento del repostaje. Dos elementos adicionales que seguro aportarán valor añadido en una sociedad cada vez con menos tiempo.
- **Innovación tecnológica:** Para nuestro modelo de negocio es imprescindible contar con el elemento tecnológico que nos diferenciará de la competencia: el pago virtual desde el móvil. Esta actividad facilitará la vida al cliente al poder concertar la recarga de combustible antes de pasar por la estación de servicio. Es una experiencia que el cliente percibirá como exclusiva y nos hará diferenciadores del resto.
- **Compra de combustible:** Como estación de servicio, la compra de combustible es una actividad clave para nosotros. Sin embargo, no se trata del mero hecho de comprar combustible a bajo precio, sino que cumpla unos criterios de calidad que nos diferencie del resto de gasolineras low cost.
- **Publicidad:** Si no te publicitas, no existes. Es por ello que debemos tener muy en cuenta que, pese a no ser una actividad directamente relacionada con el desempeño de la actividad primordial del negocio, su impacto es igualmente clave si queremos hacer que el negocio prospere.
- **Gestión de problemas:** No podemos ignorar que durante el ejercicio de la actividad comercial surgirán problemas que debemos solucionar de la mejor forma posible. Ya sean problemas con el cliente, problemas con los proveedores o problemas derivados de la estación de servicio. Reconocer, diagnosticar y solucionar de la mejor manera son actividades clave, no sólo para el correcto funcionamiento sino para dar una imagen y una satisfacción al cliente mejor.

## 2.8. Asociaciones o alianzas clave

En Fast & Full deberemos llevar a cabo ciertas asociaciones clave, como por ejemplo los acuerdos con proveedores para el suministro de combustible, con distribuidores para la logística de dicho combustible, posibles partners con el fin de publicitarnos, acuerdos con asociaciones de la zona para aumentar nuestra cartera de clientes, etc...

## 2.9. Estructura de costes

En el plan financiero veremos con más detalle los costes del plan de empresa, no obstante, este apartado nos servirá para poner el valor la importancia de dicha estructura de costes, tan simple como vital, y que no es otra que comprar el combustible al menor precio posible para poder venderlo a un precio competitivo por debajo del mercado. En este tipo de modelo de negocio, se juega con un margen pequeño de beneficio, con lo que cualquier disminución de coste supone una gran ventaja financiera.

### 3. PLAN DE MARKETING

#### 3.1. Estrategia de segmentación

Nuestra estrategia de segmentación se basará en identificar los grupos de consumidores que tienen preferencias y necesidades similares, de esta forma podremos adaptar nuestras políticas en cuanto a producto, precio, distribución y comunicación, con tal de satisfacer las preferencias y necesidades de dicha segmentación de clientes de la mejor forma posible.

En el apartado anterior (**2.1. Segmentación de clientes**) hemos podido ver el análisis de las diferentes variables que se han llevado a cabo para conformar los distintos tipos de segmentos que se han de tener en cuenta para nuestro modelo de negocio.

En conclusión, dada la segmentación expuesta, podemos definir a nuestro público objetivo, al cual nos dirigiremos, como “personas con trabajo, tanto por cuenta ajenas como autónomos, con vehículo propio y/o de empresa mayoritariamente basado en combustibles clásicos –gasolina y diésel- y orientados (en un alto porcentaje) al uso y conocimiento de las nuevas tecnologías”.

En base a este tipo de público objetivo, “FAST & FULL” llevará a cabo una estrategia concentrada, según la cual se establece como público objetivo un segmento reducido y concreto del mercado, renunciando dirigimos a la totalidad del mercado debido a la propia naturaleza de nuestro negocio.

En un futuro, una vez se haya consolidado el modelo de negocio y tengamos una cuota significativa dentro del mercado en el que nos movemos, se podrá estudiar una ampliación de cobertura en la estrategia, siempre y cuando se tengan recursos suficientes como para llevarla a cabo.

#### 3.2. Ventaja competitiva del negocio

Dadas las características del mercado donde operará la empresa, y los diversos competidores que conforman el entorno en el que nos moveremos, podemos afirmar que la ventaja competitiva de nuestro modelo de negocio está basado en dos puntos claramente diferenciadores; por un lado la diferenciación en cuanto a precio con respecto a la competencia, y en segundo lugar la innovación tecnológica a la hora de poder pagar en una plataforma virtual de pago, ventaja competitiva que nos otorga un valor añadido.

Estos dos puntos nos aportan los siguientes ventajas competitivas:

- **Precio:** Al tratarse de una gasolinera basada en el modelo low cost, los costes fijos disminuirán con respecto a una gasolinera convencional. Resultado de esto es poder ofrecer un precio al cliente realmente competitivo, por debajo de la media.
- **Calidad:** Normalmente, un precio bajo en el combustible viene dado por una compra económica al proveedor petrolífero. El combustible suele estar menos



refinado y esto puede provocar a la larga daños en el vehículo, lo que se traduciría en una mala imagen para "FAST & FULL". Es por ello que en este punto también realizamos una propuesta de valor, ya que nuestro bajo precio del combustible viene dado directamente por unos bajos costes fijos, y no por una compra de combustible de baja calidad a nuestros proveedores. Para garantizar la calidad del combustible dispensado hemos realizado un acuerdo de colaboración con Bureau Veritas, empresa especializada desde 1828 en controles de calidad, realizando inspecciones independientes y otorgando certificados de calidad confiables y reconocidos.

- **Amplia oferta:** Uno de los signos distintivos de las gasolineras low cost es ofrecer uno o dos productos, mayoritariamente suelen ser combustibles diesel y/o gasolina (sin plomo 95/98). Nosotros hacemos una inversión de futuro por aquellas energías alternativas que han ido en aumento en los últimos años (ver evolución mostrada en la Actividad 2). En este sentido ofrecemos, además de los combustibles tradicionales, posters de recarga para vehículo eléctrico e híbrido y surtidor para vehículos GNC (Gas Natural Concentrado).
- **Plataforma de pago:** Junto con el precio, es la propuesta de valor más importante del modelo de negocio para "FAST & FULL". Nuestra plataforma de pago estaría basada en dos alternativas, para aquellos clientes que deseen pagar en la misma estación de servicio y/o no están habituados a las nuevas tecnologías, tendrían a su disposición un cajero automático donde poder realizar el pago. Adicionalmente, también tendríamos un nuevo sistema de pago basado en una plataforma virtual, el cliente podría descargarse una app a su Smartphone y pagar directamente desde la aplicación, ya fuese por tarjeta de crédito, débito o PayPal. Esta nueva plataforma virtual no sólo estaría disponible mediante app, también estaría habilitada para realizar pagos desde la página WEB de "FAST & FULL".

Así mismo, el objetivo de la empresa es basar el desarrollo de la actividad comercial en una forma de trabajar ágil, creativa y manteniendo el binomio economía-calidad, de esta forma siempre se le ofrecerá al cliente productos y servicios que le permitirán ahorrar dinero y tiempo.

### 3.3. Estrategia de posicionamiento

#### 3.3.1. Benchmarking

Para poder saber la estrategia de posicionamiento que implementaremos para nuestra empresa, hace falta en un primer lugar realizar un análisis de los competidores directos, identificar quienes son y qué características poseen.

Por lo tanto, teniendo seleccionada como ubicación la carretera C-32 entre Badalona y Mataró, hemos de contemplar todos los competidores que se encuentren ubicados en tal vía y, además, los que operen en las ciudades de Badalona y Mataró. Posteriormente, de entre todos los competidores, habremos de diferenciar las gasolineras propias de grandes marcas y las gasolineras low cost, siendo estas últimas un competidor mucho más directo que las primeras.

Los competidores en cuestión son: Repsol, GALP, AutoNet&Oil, PetroCat, BP y Shell.

Como podemos comprobar, en el basket conformado por los competidores anteriormente citados, hay tres de ellos que pertenecen a grandes petroleras internacionales: Repsol, BP y Shell. Un escalón por debajo podemos incluir también a GALP. Por lo tanto, estamos hablando de cuatro competidores que tienen una gran red de estaciones de servicio, además de unos canales de distribución sólidos y miles de empleados a su servicio. Su estructura está basada en unos costes fijos que precisamente hacen que nuestra empresa pueda ofrecer el carburante a un precio final de cliente más económico. Como ya hemos comentado anteriormente, estos competidores lo son debido a la zona geográfica que compartiremos y al hecho de que pertenecemos al mismo mercado y sector. Sin embargo, no lo son en cuanto a precio y estructura empresarial.

En una línea de competencia más próxima nos encontramos con Petrocat y AutoNet&Oil. Operan tan sólo a nivel de Cataluña y su nicho de mercado es el mismo que el nuestro, compartimos el elemento clave, que no es más que el bajo PVP del combustible. Por lo tanto, aunque estaremos atentos a todos los competidores por igual, bien es cierto que pondremos especial atención en cuanto al seguimiento de estos dos últimos, debido a que su modelo de negocio es más próximo al nuestro e impacta sobre el mismo público objetivo.

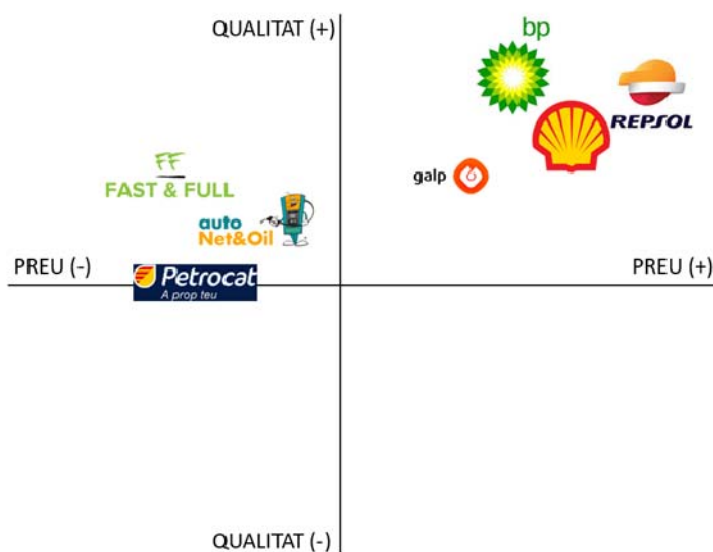
En el fichero de anexos podremos observar unos gráficos con comparativas de precios entre los distintos competidores aquí mencionados.

### 3.3.2. Mapa de posicionamiento

A continuación, elaboraremos el mapa de posicionamiento de "FAST & FULL" y sus competidores directos, para ello nos basaremos en las siguientes variables.

- **Precio:** Es la variable clave en la que nos movemos todos los competidores, el tipo de cliente de este tipo de segmento es muy sensible a las variaciones de precio y buscará, en la mayoría de casos, el precio más económico que le otorgue ciertas garantías de calidad.
- **Calidad:** No sólo nos referimos a la calidad del combustible, sino también a la imagen de marca que asocia el cliente con el concepto de calidad. No tiene por qué ser así, pero la mentalidad del consumidor siempre asociará un precio elevado a una alta calidad, y un precio bajo a una menor calidad.
- **Facilidad:** Tiene que ver con todo aquel proceso en el que este inmerso el cliente y que le suponga una facilidad, o una complejidad, llevarlo a cabo. En nuestro caso estamos hablando de repostar combustible, por lo tanto, deberemos tener en cuenta si se tiene personal encargado de rellenar el depósito, de si lo tiene que hacer el cliente mismo, tener en cuenta también como paga el cliente, si va dentro de la tienda o le atiende alguien al lado del surtidor, etc... En definitiva, el cliente siempre valorará más un servicio cuantos menos pasos tenga que hacer y menos tiempo le lleve realizarlos.

Gráfico. Posicionamiento competencia.



Como podemos observar en el mapa de posicionamiento, existe un grupo de marcas consideradas como Premium, no sólo por su calidad, sino también por su alto precio. En el otro espectro del gráfico encontramos a marcas menos conocidas, más cercanas al modelo low cost de nuestra empresa. Este segundo grupo de empresas se caracterizan por un precio más económico, pero justamente ese hecho, propicia que sean consideradas de menor calidad con respecto al primer grupo.

“FAST & FULL” se mueve en esta segunda zona del gráfico, nuestro punto fuerte es el precio, por lo que competiremos con AutoNet&Oil y Petrocat en los clientes que sean sensibles al precio. Adicionalmente, también debemos esforzarnos por situarnos por encima de estos dos competidores en cuanto a calidad, ya que esa posición nos otorgará un valor añadido y, muy posiblemente, nos permite hacernos con el segmento low cost del mercado.

### 3.4. Estrategia de Marketing Mixto

#### 3.4.1. Producto

El objetivo de “FAST & FULL” es el de ofrecer un producto de calidad a un precio competitivo, más económico que el de sus competidores directos, poniendo el foco en la ventaja competitiva que nos pueda dar la innovación tecnológica.

Los productos/servicios que comercializará nuestra empresa serán:

- Combustibles tradicionales: Gasoil y Sin Plomo 95.
- Posibilidad de energías alternativas: Vehículo eléctrico y GNC.
- Servicios: Posibilidad de pago mediante cajero o plataforma virtual.

La función principal de todos estos productos y servicios es la de cubrir las necesidades del cliente de una forma fácil y ventajosa con respecto a nuestros competidores. Continuando en esta línea, los beneficios que ofrecen los productos y servicios de "FAST & FULL" son:

- **Beneficios básicos:** Repostaje de vehículos.
- **Beneficios accesorios:** Al simplificar el proceso y permitir que el cliente pueda comprar el combustible a distancia se obtiene un doble beneficio adicional para el consumidor: facilidad del proceso y menor tiempo de espera.
- **Beneficios estéticos:** Una estación de servicio limpia, bien iluminada y con un diseño bien estudiado puede atraer y generar la curiosidad en el público objetivo, lo que se traduciría en un mayor tráfico de clientes.
- **Beneficios simbólicos:** Las ventajas competitivas descritas anteriormente, junto con la RSC de la empresa, asociarán la imagen de "FAST & FULL" a unos ciertos valores de peso desde el punto de vista de los clientes.

### 3.4.2. Precio

Merece la pena recordar que el precio de los productos es el único elemento del Marketing mixto que proporciona ingresos, por lo tanto, es parte fundamental del plan de marketing.

La estrategia de precios que adopta "FAST & FULL" es una estrategia de penetración de mercado, según la cual nuestros precios son menores en comparación con los precios de nuestra competencia directa. Por lo tanto, podemos decir que nuestros precios están basados en la competencia.

La política de precios establecida se ha formulado en relación a las siguientes dimensiones:

- **Beneficio:** Analizando siempre el margen que nos deja la actividad comercial tras haber negociado con el proveedor y haber decidido el precio del combustible para el cliente.
- **Ventas:** Cuantos más pasos por la estación de servicio consigamos que realicen nuestros clientes más ventas obtendremos, para ello se definen los precios con el punto de mira puesto en la cuota de mercado.
- **Coherencia con la estrategia de marketing general:** la política de precios más económicos que la de nuestros competidores es coherente con el modelo de negocio presentado, así como con el estudio del público objetivo realizado.

### 3.4.3. Distribución

El canal de distribución escogido por "FAST & FULL" será un canal de distribución directo, de "FAST & FULL" hacia el consumidor, tanto en su canal de venta directa como en la plataforma virtual de pago. Sin que intervenga ningún tipo de intermediario.

Los canales de distribución persiguen tres objetivos específicos:

- Dar cobertura al mercado objetivo (en nuestro caso, dar la oferta de nuestros productos a los clientes potenciales).
- Minimizar el coste de la distribución (optimizar la cadena de valor con la intención de que el coste no repercuta en el precio final al consumidor).
- Coherencia con otras variables de marketing.

Nuestro modelo de negocio tendrá dos canales de distribución:

- **Canal físico:** El canal principal de distribución hacia nuestros clientes, será todo aquel consumidor que haya acudido a la estación de servicio y realicé el pago en el cajero.
- **Canal digital:** Pese a que implica a la práctica tener que ir también a la estación de servicio, este tipo de canal abre una nueva vía de distribución hacia el cliente ya que le estamos contactando directamente por un canal donde puede hacer el pago por anticipado, antes de ir a la estación de servicio.

#### 3.4.4. Comunicación

La comunicación es el cuarto elemento que forma el marketing mixto de una empresa, y tiene como objetivos intermedios, principalmente, informar, persuadir y recordar los productos, así como crear una buena imagen de la marca y de sus productos entre los consumidores (Bigné, 2003).

Para poder alcanzar estos objetivos dispondremos de cuatro herramientas de comunicación, las cuales –para el caso de “FAST & FULL”- serán las siguientes:

- **Venda personal:** En el caso de “FAST & FULL”, la comunicación “venta personal” es quizás la vía de comunicación con menos sentido debido a la naturaleza del propio negocio: gasolinera low cost automática. Sin embargo, como ya veremos más adelante sí que tendremos una relación directa con el cliente mediante la comunicación en marketing directo.
- **Publicidad:** No entra dentro de nuestra estrategia invertir en medios como televisión y radio. Sin embargo, consideramos imprescindible la presencia de “FAST & FULL” en Internet. Es por ello que haremos uso de Google Adwords y otros sistemas de publicidad en la nube para promocionar nuestro negocio, así como también la presencia constante en Redes Sociales.
- **Promoción de ventas:** Dependiendo del mercado, se realizarán acciones puntuales de promoción, así como alguna campaña de descuentos para promocionar la plataforma de pago virtual.
- **Relaciones públicas:** En una primera instancia, “FAST & FULL” no llevará a cabo ningún tipo de comunicación basada en las relaciones

publicas, apostando por otras vías de comunicación más adecuadas para los inicios del proyecto.

- **Patrocinios:** En el caso de “FAST & FULL” hemos tenido en cuenta realizar dos tipos de patrocinios anuales, orientados al medio ambiente (acuerdo de colaboración con ONG) y al deporte (patrocinio de competiciones de pádel).
- **Marketing directo:** Esta herramienta consiste en dirigirse a personas o empresas seleccionadas previamente con el objetivo de comunicarse con ellas mediante un medio (correo, televisión, Internet, etc...). El objetivo que se busca alcanzar es la respuesta inmediata por parte del consumidor. Para “FAST & FULL” existen tres herramientas de comunicación basadas en el marketing directo: Mailings, Newsletter y Redes Sociales.

### 3.5. Estrategia digital

Para “FAST & FULL” la estrategia digital es vital ya que, como vimos en la segmentación de clientes, la gran mayoría de nuestro público objetivo tiene un gran conocimiento sobre la era digital y las innovaciones tecnológicas.

Haremos uso de la página web de la empresa para basar nuestra estrategia digital en este formato, en ella confeccionaremos todo tipo de información, desde información sobre nuestros productos y precios, así como los atributos de cada uno de ellos y los certificados de calidad por los que pasa. Además, en la página web se creará un apartado de “¿Quiénes somos?” con el que se pretende dar a conocer la empresa, sus valores, la Responsabilidad Social Corporativa que ejerce y todo tipo de información relacionada con nuestra actividad corporativa.

Para que toda esta información no se convierta en un peso muerto, deberemos establecer una estrategia de posicionamiento web (SEO), en la cual se optimizarán los motores de búsqueda con el objetivo de adquirir la máxima visibilidad online en los principales buscadores (Google, Bing, Yahoo...), mediante palabras clave relacionados con la actividad que realizamos.

En otro aspecto de la estrategia digital, también haremos un uso constante de las Redes Sociales, principalmente Facebook, Twitter e Instagram, ya que son herramientas que nos permiten comunicar con un coste mínimo y a cambio recibir un feedback inmediato por parte del consumidor.

Los puntos que tendremos que considerar para mantener esta buena reputación serán:

- **Monitorización de la reputación online:** Qué se dice de nosotros, qué efectos puede tener una determinada acción, que ha sucedido en casos similares de otras empresas, etc...
- **Planificación y estrategia** para planificar la consecución de la buena reputación en el tiempo.
- **Ejecución de la estrategia:** dinamizar la participación online y gestionar de forma clara y transparente las posibles situaciones de crisis.

- **Seguimiento:** Aumento del número de usuarios, que características tienen, en qué porcentaje reaccionan ante un determinado tipo de acción o noticia. Ser conocedores de esta información nos ayudará a mejorar de cara al futuro.

Debido a la importancia que le damos a la Redes Sociales, será preciso la intervención de un experto en redes sociales, es decir, un Community manager. En un primer periodo GR podría hacerse cargo de esta parte de la comunicación ya que tiene conocimiento sobre marketing digital. No obstante, no se descarta la contratación de una persona al cargo de este tipo de tareas.

### 3.6. Estrategia de Branding

La estrategia de branding que llevará a cabo "FAST & FULL" está definida por los siguientes elementos:

- **Naming:** El nombre de la empresa es "FAST & FULL", haciendo un doble juego de palabras, por una banda familiarizamos y relacionamos la marca con la saga de películas FAST & FURIOUS, conocida internacionalmente y vinculada al mundo del motor. Por otro lado, la traducción del inglés nos reporta los conceptos de RÁPIDO y LLENO, ambos conceptos de carácter positivo para el cliente ya que le indicamos que los procesos de recarga de combustible le llevaran menor tiempo del que está acostumbrado y por otro lado podrá llenar el depósito gracias a nuestros bajos precios.
- **Logotipo:** El logotipo de "FAST & FULL" está basado en lanzar un mensaje claro directo, es por ello que hemos apostado por un logotipo sencillo donde se puede ver el nombre completo de la empresa y la silueta de una persona corriendo, de esta forma damos la imagen de rapidez (una de los valores que deseamos transmitir como empresa) y además escogemos la figura de la silueta humana en lugar de la del coche para transmitir la idea de que, para "FAST & FULL", los clientes son el centro de nuestra atención.
- **Colores corporativos:** Los colores corporativos de la empresa son el verde y el azul. El verde siempre se ha asociado a la Naturaleza y, por lo tanto, al medio ambiente. Como ya hemos comentado anteriormente, "FAST & FULL" apuesta por el medio ambiente como uno de los valores base enmarcados en la Responsabilidad Social Corporativa. El segundo color seleccionado es el azul, vinculado a dos conceptos que son familiares para la gran mayoría del público objetivo: el conocimiento (logotipos de universidades) y tecnológica (presente en muchas corporaciones del ámbito tecnológica y virtual).
- **Coherencia de branding:** Como ya hemos mencionado en el decálogo citado anteriormente, todas nuestras comunicaciones y plataformas de contenido (incluida la propia estación de servicio) mantendrán las mismas guidelines en todos sus aspectos: tipo de letra, colores corporativos, logotipos, alineados, etc... con esta decisión se pretenden que la marca sea fácilmente reconocible por el consumidor.

## 4. PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES

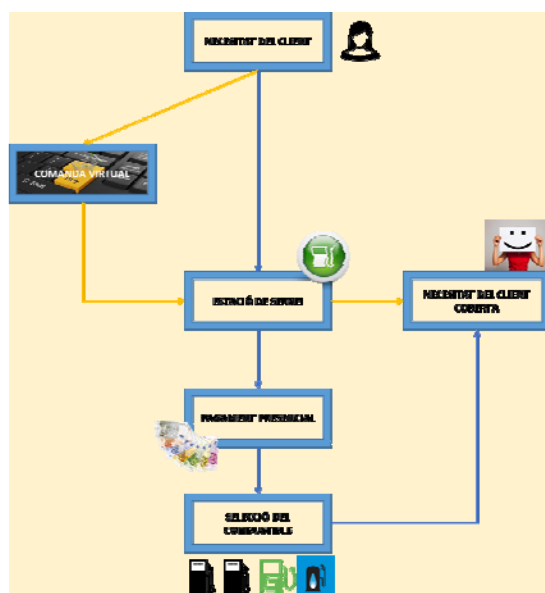
### 4.1. Estrategia de producción

#### 4.1.1. Definición del proceso productivo:

En este punto se definirá el proceso productivo que seguirá “FAST & FULL” para comercializar sus productos y servicios.

En el caso de nuestra empresa, no producimos el combustible que vendemos, sino que lo compramos directamente a nuestro proveedor. En el caso del poste eléctrico tampoco producimos la electricidad, sino que la ofertamos a nuestros clientes para cubrir una necesidad. En cuanto a los servicios que damos sí que producimos el nuevo método de pago virtual.

El proceso producto de “FAST & FULL” es sencillo, como podemos ver a continuación:



Como podemos en el diagrama, nuestro modelo de negocio tiene dos procesos claramente diferenciados, por un lado, podemos ver el proceso productivo si un cliente escoge la opción de utilizar nuestra plataforma virtual de pago (flechas amarillas). Por el contrario, con flechas azules podemos ver el proceso que se realizará si el cliente escoge la forma clásica (repostar y pagar directamente en la estación de servicio).

A continuación, comentamos brevemente ambas líneas productivas.

#### Línea productiva basada en la plataforma de pago virtual:

Todo comienza cuando el cliente realiza un pedido en nuestra plataforma de pago, ya sea vía web, móvil, tablet, etc... En ese instante el cliente selecciona el tipo de combustible, la cantidad de litros y/o el importe a gastar. Posteriormente la misma plataforma de pago le ofrece hacer su pedido con la tarjeta de crédito o utilizando la herramienta PayPal.

Tras haber realizado el proceso de compra, el cliente recibe en su móvil un código para utilizar directamente en la estación de servicio. Una vez el cliente está físicamente en la estación, introduce el código en el cajero automático, el cual le indica en que surtidor puede realizar el repostaje.



#### Línea productiva basada en el pago tradicional:

Al igual que la línea productiva del pago virtual, el proceso comienza con la necesidad del cliente, pero en esa ocasión visita directamente nuestra estación de servicio. Una vez en la estación, el cliente se dirige al cajero automático, donde selecciona el tipo de combustible y el importe a desembolsar. A continuación, el cliente procede al pago, el cuál siempre será con tarjeta de crédito. Posteriormente el cliente acude al surtidor en concreto y realiza el repostaje.

#### **4.1.2. Demanda**

Como ya vimos durante el análisis del entorno de "FAST & FULL", la demanda del sector es elevada, prueba de ellos es el aumento en un 20% que han tenido las gasolineras low cost. Si a este dato le añadimos que nuestro modelo de negocio ofrece combustibles adicionales a los tradicionales, y ponemos a disposición del usuario la modalidad de pago virtual, podemos decir que impactaremos sobre un público objetivo mayoritario.

Además, tenemos que tener en cuenta dos elementos clave que regularán directamente nuestra demanda. Por un lado, tenemos el precio de nuestros productos, estos precios variaban en función del precio del petróleo, pero siempre estaremos por debajo del precio medio de la zona. Otro dato a tener en cuenta es la estacionalidad, aunque nuestra estación de servicio esté ubicada en una carretera principal con afluencia constante de vehículos, hemos de prever que en los meses de verano, semana santa y Navidad podríamos albergar un mayor número de cliente, con lo que estaríamos ante una demanda puramente estacional.

#### **4.1.3. Parámetros del sistema productivo**

Para que un sistema productivo, como el que hemos descrito anteriormente, consiga cumplir sus objetivos hacen falta diversas actividades o funciones. Las podemos dividir en los siguientes grupos.

Núcleo de la dirección de operaciones: Previsión de demanda, previsión y planificación a largo plazo, control del stock, cálculo de necesidades, programación, lanzamiento y control de producción.

Otras funciones adicionales: Diseño del sistema productivo, mantenimiento y controles de calidad.

#### **4.2. Estrategia de Recursos Materiales**

Como empresa que suministra productos y servicio, hemos de tener siempre presente la correcta disponibilidad de estos de cara a nuestros clientes. Y no sólo eso, sino también tener en mente que los valores de calidad que queremos traspasar a nuestros productos ha de estar presente en otros elementos como la estación de servicio y las plataformas virtuales.

**Localización:** La ubicación de la estación de servicio es clave en la estrategia de recursos materiales, tal como hemos comentado anteriormente, estará ubicada entre Mataró y Barcelona. En el anexo se adjuntan capturas de pantalla de Google Maps donde se puede apreciar la localización exacta.

**Instalaciones:** Engloba tanto la estación de servicio como la oficina donde estará ubicada la empresa. Los rótulos con el nombre de "FAST & FULL" deberán ser de color verde y/o azul, respetando la imagen corporativa, y estar retro iluminados durante las horas de menos luz y de noche. Por otro lado, el despacho donde realizaremos las tareas administrativas está integrado en un edificio orientado al co-working, es la opción más interesante ya que por una mensualidad dispones de un espacio limpio de trabajo con despachos de 30 m<sup>2</sup> y con los servicios de agua, electricidad y Wifi ya incluidos. Además del mobiliario necesario y salas de juntas sin coste adicional donde sólo has de reservarlas con antelación. Todas las salas cuentan con proyector, audio y la conexión necesaria para hacer videoconferencias. El coste de utilizar este espacio co-working sería 700 € y estaría situado en el centro de Barcelona.

**Maquinaria:** En el caso de "FAST & FULL" la maquinaria es un punto importante del negocio. Si entendemos por maquinaria todo aquel aparato eléctrico y/o mecánico que realiza una función por sí sólo, en nuestro caso estamos hablando de los surtidores.

Un surtidor de combustible se compone de dos partes principales: la "unidad de control electrónica", que contiene un sistema embebido para controlar la acción de la bomba y, en segundo lugar, una sección mecánica que contiene una bomba eléctrica y unas válvulas para bombear físicamente el combustible. Otra maquinaria que tendremos que tener en cuenta es el cajero automático, que no sólo deberá tener un programa de mantenimiento en cuanto a maquinaria, sino también realizar tareas de control del sistema debido al software utilizado.

**Equipos informáticos:** Como hemos comentado en el punto anterior, el cajero automático queda englobado dentro de la maquinaria utilizada. Por lo tanto, los equipos informáticos que utilizaremos en la gestión de "FAST & FULL" serán los ordenadores portátiles del equipo de emprendedores y los diferentes accesorios de los que dispondremos en las oficinas de co-working (proyector, pantalla, wifi...).

**Utensilios:** Los utensilios que utilizaremos para nuestro negocio es básicamente material de oficina y consumibles para los equipos informáticos (impresora, papel, tinta, disco duro extraíble, USB, etc...).

No suponen un gasto elevado por lo que no habrá que destinar una partida importante de nuestro Budget, en el plan financiero realizaremos una partida donde figuren este tipo de gastos.

**Suministros:** Son todos aquellos servicios necesarios para llevar a cabo la actividad empresarial pero que son subcontratados a proveedores externos. En este caso estaríamos hablando del suministro de combustible, el soporte y mantenimiento informático, el seguro de responsabilidad civil profesional, suministro de agua y luz, almacenamiento y hospedaje en la nube, telefonía móvil y datos.

### 4.3. Plan logístic

#### 4.3.1. Compras y aprovisionamientos

- **Productos apalancados:** Para este tipo de productos, "FAST & FULL" buscará siempre la mejor relación calidad-precio, contactando siempre con el fabricante para evitarnos el suplemente de coste del distribuidor.
- **Productos estratégicos:** Como empresa debemos buscar siempre la mejor calidad-precio, pero también acuerdos estratégicos que nos garanticen el suministro del producto estratégico.
- **Productos rutinarios:** En el caso del material de oficina compraremos al proveedor más económico, disminuyendo así el coste lo máximo posible. Además, no será una partida grande por lo que el gasto estará contenido.
- **Productos "cuello de botella":** La estrategia de la empresa con estos productos es similar a la de los productos estratégicos, llegar a acuerdos de largo plazo con proveedores que nos puedan suministrar las piezas con garantías de reparación.

#### 4.3.2. Producción

"FAST & FULL" no produce directamente el producto que comercializa, el ser un modelo de negocio orientado a la gasolinera low cost, el plan logístico cobre importancia en otros ámbitos como en la compra del combustible y su posterior distribución.

No obstante, aunque nuestro negocio no vaya dirigido a la producción de nuestros productos, bien es cierto que producimos un servicio: La plataforma de pago virtual. Dicho servicio se programa desde la empresa, sin necesidad de contratar a un proveedor informático que nos diseñe la app, con lo cual es un ahorro en coste que merece la pena.

#### 4.3.3. Distribución

La distribución es un elemento clave si lo miramos desde el punto de vista de compra del combustible. En este sentido, "FAST & FULL" ha decidido incluir el servicio de distribución que ofrece el mismo proveedor al cual le compramos el combustible. Tras llegar a un acuerdo con el proveedor, durante los dos primeros años desde el inicio del contrato nos cobrará un 7% del total de la compra de combustible en concepto de transporte a nuestra estación de servicio, a partir del tercer año será un 12% con opción de renegociar los porcentajes en el cuarto año.

Desde el punto de vista de la venta de combustible por nuestra parte, no tiene mucho sentido hablar de distribución pues que será el cliente el que venga a nuestra estación de servicio, tanto si compra por la plataforma de pago como si lo hace directamente por el cajero. Por lo tanto, no es necesario que distribuyamos nuestros productos entre los clientes.

#### 4.4. Diseño organizativo

En el anexo se podrá ver un organigrama de la empresa que comentaremos ahora brevemente.

G.R. asumirá la dirección general de la empresa, realizando las labores de dirección, contabilidad y finanzas.

L.C. asumirá el cargo de jefe logístico, negociación con proveedores, procesos de distribución, compra de productos, etc...

Por último, T.D. se ocupará de toda la infraestructura tecnología, desarrollo de software e implantación de hardware.

Hay dos personas que no forman parte de la empresa, pero las hemos añadido en el organigrama debido a que desarrollan funciones para "FAST & FULL". Por un lado, tenemos a D.L., el cual dependerá directamente del jefe logístico. D.L. ha trabajado toda su vida en estaciones de servicio y estará al cargo de la recepción y correcta manipulación del combustible. También realizará labores de mantenimiento básicas. Sin embargo, el punto fuerte de la contratación de D.L. es que reside cerca de la estación de servicio (a 10 minutos en coche), el cual podrá llegar rápido en necesidad de urgencia. D.L. es autónomo, por lo que se ha llegado a un acuerdo de servicio, cobrará por tarea realizada y no por cuotas fijas.

La segunda persona es A.F., freelance orientado al marketing, dependerá directamente del jefe técnico y realizará tareas de community manager (gestión de Redes Sociales), además de ciertas tareas relacionadas con marketing y publicidad, como el contacto con agencias para realizar campañas puntuales de comunicación.

En definitiva, nos encontramos delante de una estructura sencilla que favorece la comunicación y promueve la autonomía de sus componentes, de esta forma evitamos retrasos en la planificación logística y poner el valor proactivo del equipo, anticipándonos a las incidencias y respondiendo rápido a aquellas que se generen.

#### 4.5. Estrategia de Recursos Humanos

Debido al modelo de negocio de "FAST & FULL", la estrategia en recursos humanos es quizás uno de los puntos con menos peso dentro del proyecto. Al ser un negocio pequeño y teniendo como uno de sus puntos de diferenciación el automatismo de la mayoría de procesos, invertir recursos en una estrategia de recursos humanos no tiene sentido.

"FAST & FULL" no contratará personal, más allá de las dos personas externas mencionadas anteriormente.

Dentro de la estrategia de RR.HH. queda englobada la cultura organizativa que deben compartir todos los miembros de la empresa y que engloba valores y normas tales como: La satisfacción del cliente, la calidad en nuestros productos y servicios, la innovación como clave del éxito, la responsabilidad como organización, el compromiso con la sostenibilidad y el medio ambiente, y el valor del trabajo en equipo.

## **5. PLAN FINANCIERO**

### **5.1. Estrategia financiera**

#### **5.1.1. Objetivos financieros**

El conjunto de objetivos financieros han de servir para que la empresa alcance una buena salud financiera, tanto en los periodos de beneficios como en los ciclos de recesión. Estos objetivos financieros son:

- Búsqueda del financiamiento necesario para poner en marcha el negocio. El capital inicial de "FAST & FULL" es elevado, por lo que tendremos que tener en cuenta varias opciones con tal de que el coste financiero sea lo más bajo posible.
- Analizar la mejor opción entre compra/alquiler del terreno donde se edificará la estación de servicio.
- Exhaustiva búsqueda y negociación del combustible al mejor proveedor.
- Análisis permanente sobre el precio del combustible de los competidores en nuestra zona.
- Búsqueda de posibles impactos financieros, tanto positivos como negativos, en nuestro entorno.
- Contabilización de los costes fijos y variables, con el objetivo de reducir los costes totales.
- Intentar establecer una política financiera para recuperar la inversión inicial a 3 años vista.

#### **5.1.2. Obtención y captación de recursos**

En la tabla que veremos en el anexo se muestra el resumen de la inversión inicial que se hará para la puesta en marcha del negocio. Así mismo, también se mostrarán las amortizaciones de dichas inversiones.

Consideramos que, en el marco temporal de tres años, no se han de hacer inversiones más allá del primer año, es por esto que tan sólo mostraremos el primer año de inicio del negocio con conceptos de inversión.

El equipo emprendedor, tal como se comentó durante el modelo de negocio, aportará una cantidad equitativa entre los tres miembros fundadores, por lo tanto, no se efectuará ningún tipo de financiación ni préstamo bancario.

#### **5.1.3. Política de financiación a corta y largo plazo**

Tal como se ha comentado en el apartado anterior, el equipo emprendedor de "FAST & FULL" realizará una aportación de capital de 300.000 € a partes iguales entre los tres miembros fundadores. Debido a esta inyección de capital inicial no será necesaria ninguna financiación, ni a corto ni a largo plazo.

Al tratarse de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, el capital mínimo que se ha de aportar es de 3.000 € (artículo 4 de la Ley 1/2010 de Sociedades de Capital). Como ya se ha indicado, el capital que se aportará será de 300.000 €, con lo que cumplimos con la normativa que exige un mínimo de 3.000 €.

En lo referente a Financiación, tan sólo hemos de hacer referencia a dos conceptos. Por un lado, los fondos propios donde se visualiza el capital inicial que aporta el equipo emprendedor, cabe decir que en el modelo de negocio se había hablado del préstamo de pre-concedido por parte del banco de 190.000 €. Sin embargo, el capital inicial aportado es suficiente para emprender la actividad comercial y no se buscarán otras vías de financiación.

Por otro lado, hay que hacer mención de la subvención que otorga el Estado por cada estación de carga destinada al vehículo eléctrico. Esta subvención es siempre del 100%, aunque varía en función del KW/h de la estación de carga. En nuestro caso, para la estación de carga que queremos instalar en nuestra estación de servicio, nos corresponde una subvención de 15.000 €.

#### **5.1.4. Política de remuneración de capital**

En cuanto a la política de remuneración de capital, por parte del equipo emprendedor se ha acordado destinar siempre el 10% del Resultado del Ejercicio a Reservas legales y estatutarias.

En el Ejercicio 2018 no habrá reparto de dividendos, por lo que el beneficio se contabilizará en "Otras reservas". A excepción del 10% ya comentado.

En el Ejercicio 2019, está prevista un aumento de los beneficios, por lo que se repartirán dividendos, dichos dividendos están acordados que sean un 30% sobre los beneficios del ejercicio.

En el Ejercicio 2020, aunque sigue aumentando el beneficio, se mantienen los mismos criterios que en ejercicios anteriores. A excepción del reparto de dividendos que supondrá un 40% sobre el total de beneficios.

#### **5.1.5. Planificación de ingresos**

Con el objetivo de obtener una correcta planificación de ingresos, primero hemos de analizar el coste de los productos que ofrecerá "FAST & FULL". Para ello nos centraremos en el coste de un litro de combustible sin plomo 95, y también en el coste de un litro de gasoil (diésel).

Como podemos observar en los gráficos del anexo, si vemos la composición del PVP final al cliente, observaremos como más del 40% del precio son distintos impuestos. Por lo tanto, por cada litro de combustible vendido, "FAST & FULL" obtiene un margen realmente bajo. De cada litro de combustible SP 95 que consigamos vender, y descontando los impuestos, obtendremos un ingreso de 0,597 €. Si hacemos el mismo ejercicio con el Gasoil, veremos que obtenemos un ingreso de 0,636 € por cada litro vendido.

El ingreso anual previsto es de 620.400 €, y en el ejercicio a tres años vista se prevé un ingreso de 2.287.214 €.

#### **5.1.6. Planificación de gastos**

Para realizar una correcta planificación de los gastos, hemos de dividir dichos gastos en dos grandes bloques. Por un lado, hemos de planificar los gastos que derivarán de la compra de combustible, por otro lado, hemos de tener en cuenta todos aquellos gastos que se desprendan de la actividad comercial de "FAST & FULL".

##### Gastos derivados por la compra de combustible:

Como se puede observar en los gráficos correspondientes del anexo, de cada litro de combustible que vendemos, entre un 83-84% representa el gasto que hemos tenido que hacer a la hora de comprar al proveedor. Por lo tanto, tal como se aprecia, la porción de pastel que simboliza el margen para "FAST & FULL" es bajo, entorno a un 16-17%. Teniendo presente un precio de compra pactado de 0,499€/l para Sin Plomo 95, y de 0,527€/l para Gasoil, esto nos da un gasto anual de 515.800 €, en el ejercicio de los tres años estaríamos hablando de un total de 1.880.844 €.

##### Gastos derivados por la actividad comercial:

En lo que respecta al segundo bloque, hemos de tener presentes todos aquellos gastos que se deriven de la actividad comercial de "FAST & FULL". Conceptos tales como sueldos y nóminas, seguridad social, alquiler de las oficinas, profesionales independientes, seguros, publicidad y suministros. El total de estos gastos, para los tres primeros años, ascienden a 122.399 €. Por lo que, si sumamos los dos grandes bloques de gastos, tenemos una planificación de gastos de 2.003.243 €.

#### **5.1.7. Planificación de tesorería**

En la planificación de tesorería se tienen en cuenta todas las partidas que suponen un cobro o un pago para la empresa. El beneficio de realizar una planificación de tesorería es evitar problemas de liquidez a la empresa, por lo tanto, la necesidad de realizarla es cubrir las necesidades financieras a corto plazo.

"FAST & FULL" realizará tanto cobros como pagos por transferencia bancaria o domiciliación bancaria. Por parte de los clientes, se le cobrará al instante, indistintamente del método de pago que utilicen. En cuanto a nuestro proveedor de combustible, se ha pactado poder pagar la mitad al contado y resto a 60 días. No obstante, siempre que sea posible, nos decantaremos por el pago al contado 100%.

## **5.2. Escenarios de mercado**

### **5.2.1. Escenario previsible**

En este escenario se han calculado los litros que se podrían vender en los tres ejercicios. Las cifras coinciden con las aportadas hasta ahora en la tabla de Previsión de ingresos y gastos, ya que se ha intentado durante todo el ejercicio presentar las cifras más realistas posibles.

En algunos meses del primer año el flujo de tesorería es negativo debido a la estacionalidad de las ventas. Tal como se puede apreciar en la siguiente tabla, el saldo de tesorería de los tres años será positivo.

En cuanto a la cuenta de pérdidas y ganancias, como podemos observar en los anexos, el resultado de los tres años será en positivo. Podemos decir que la evolución del Resultado de los ejercicios es pequeña ya que se trata de un crecimiento de 2 puntos aproximadamente de un año para otro, no obstante, esto también nos indica que estamos ante una evolución tan creciente como constante

### **5.2.2. Escenario pesimista**

Las previsiones para un escenario pesimista se han calculado reduciendo un 20% las ventas previstas para 2018. Para el ejercicio 2019 tan sólo se ha previsto un crecimiento en ventas del 3% con respecto a 2018. Y para 2020 bajamos un punto hasta situarnos en un crecimiento del 2% con respecto a 2019.

Como podemos observar en las tablas del anexo, en un entorno pesimista, el negocio también sería rentable ya que los flujos de tesorería de los tres ejercicios son positivos. Además, la cuenta de pérdidas y ganancias también es favorable.

### **5.2.3. Escenario optimista**

Para ello se ha tenido en cuenta una subida del 10% para 2018 con respecto al escenario previsible. Para el ejercicio 2019 se ha contabilizado una subida del 18% vs 2018, y para 2020 un crecimiento del 20% con respecto a 2019.

Como podemos observar en el flujo de la tesorería (anexo), hay varios meses en rojo debido a la estacionalidad que hemos aplicado. Sin embargo, el cuadro de pérdidas y ganancias es favorable.



### 5.3. Planificaci3n de la tesorería mensual

La planificaci3n de la tesorería mensual se corresponde a la ya vista en el escenario previsible.

Tal como se puede comprobar, los únicos meses con un flujo de tesorería negativo son agosto y septiembre, debido a que hemos aplicado un porcentaje de estacionalidad por cada mes del ańo 2018. Al ser las vacaciones de verano principalmente en agosto, el porcentaje estacional es bajo, esto hace que el flujo financiero se resiente e incluso le cueste recuperar en el mes de septiembre.

No obstante, se puede comprobar como el flujo de tesorería acumulado es siempre positivo a lo largo de todo 2018.

### 5.4. Polítca de financiaci3n del crecimiento previsto

En caso de que se constate el crecimiento previsto, la empresa deberá tomar la decisi3n de repartir el exceso de tesorería como dividendos o invertir en una segunda estaci3n de servicio.

Independientemente de la alternativa, "FAST & FULL" no tendr4 que recurrir a financiaci3n de tercero ni a un aumento del capital por parte de sus socios.

## 6. ANALISIS DAFO

### 6.1. Análisis interno

Los aspectos que analizaremos internamente ser4n las fortalezas y las debilidades de "FAST & FULL".

#### Debilidades del modelo de negocio "FAST & FULL":

- Cierta desconocimiento en temas jurídicos y legales.
- Como todo negocio que se inicia, transmitir4 cierta incertidumbre hasta pasado un tiempo.
- Posibilidad de que los recursos financieros (propios) sean insuficientes para la puesta a punto del proyecto y se tenga que recurrir a un préstamo bancario.
- Cartera inicial de clientes inexistente.
- Dependencia de proveedores estratégicos.

#### Fortalezas del modelo de negocio "FAST & FULL":

- Ofrecer productos con precio por debajo del mercado.
- Productos con certificados de calidad de auditorías independientes.
- Ventaja competitiva basada en la plataforma de pago vía móvil.
- Experiencia y conocimientos complementarios entre los miembros del equipo emprendedor.
- Localizaci3n en ubicaci3n estratégica.
- Costes fijos reducidos.

## 6.2. Análisis externo

Los elementos externos que analiza el DAFO son las oportunidades y las amenazas a las que se enfrentan la empresa. Se analiza todo cuanto afecta al entorno de la empresa: aspectos políticos, legalidades, situación económica, ámbito social, vertiente tecnológica, etc...

### Amenazas alrededor de "FAST & FULL":

- La futura incorporación de competidores que puedan ofrecer precio y características semejantes.
- Competidores que, pese a no competir en precio, son grandes multinacionales.
- El inestable entorno político que vive Cataluña desde hace un tiempo y que puede afectar a todos los niveles.
- La expansión del coche eléctrico que nos pueda hacer mermar clientes con el paso del tiempo.
- La mentalidad de una parte de nuestros clientes potenciales sobre que el combustible low cost esté relacionado con una baja calidad del carburante.
- Sector que requiere constantemente una dura batalla por el precio.
- Sociedad cada vez más concienciada con el medio ambiente, depende como se trabaje este punto puede ser una amenaza o una oportunidad.

### Oportunidades alrededor de "FAST & FULL":

- Tendencia al alza en la compra de vehículos.
- Parque del automóvil envejecido, los que nos aporta un mayor número de vehículos que todavía se basan en los carburantes tradicionales.
- Grueso de la sociedad acostumbrada al uso de las TIC.
- Comercio electrónico en auge.
- Pocas barreras de entrada al sector.
- Sociedad cada vez más concienciada con el medio ambiente, depende como se trabaje este punto puede ser una amenaza o una oportunidad.
- La situación económica general mejora, el país va saliendo de la grave crisis económica de 2008.

## 7. BASES PARA LA CONTINUIDAD DEL PROYECTO

Este proyecto ha sido planteado bajo la premisa de utilizar siempre el escenario, la información y los datos más reales posibles. Aunque siempre se puede profundizar más, los planes de marketing, financiero, operaciones y recursos, han sido elaborados con el detalle suficiente como para tomarlos de base en el inicio del negocio.

En una posible continuidad del proyecto, se debería contar con un equipo que acabase de profundizar los business case del modelo de negocio y actualizase los benchmark de la competencia, informes clave y que siempre están en continua actualización.

Sí, tal como constatamos en el escenario realista, el negocio es prospero a tres años vista, se debería tomar la decisión de ampliar a dos estaciones de servicio. Para ello, se debería contar con un equipo en mayor número que apuntalase conceptos y áreas clave del negocio, como un mantenimiento constante y un aprovisionamiento más regular.

## 8. CONCLUSIONES Y VALORACIÓN

Tras los numerosos análisis realizados, podemos constatar que Fast & Full es un modelo de negocio viable y sostenido a tres años vista, capaz de aportar beneficios a sus inversores. Adicionalmente, es un modelo de empresa orientado hacia el cliente y en consonancia con las nuevas tecnologías, elementos que aportan seguridad y garantía de sostenibilidad financiera. Todo esto apuntalado por una Responsabilidad Social Corporativa bien comunicada y llevada a la práctica, sin que se quede sólo en palabras. En definitiva, un modelo de negocio que podría expandirse con más estaciones de servicio y, por qué no, estudiar el modelo franquiciado como evolución natural del proyecto.

En cuanto a la valoración del TFG, esta memoria representa la culminación de las diferentes fases que se han ido superando a lo largo del semestre. Personalmente, me ha servido como ejemplo práctico de muchos de los conceptos estudiados en las asignaturas previas a este trabajo. La mayor dificultad ha sido compaginar el poco tiempo libre con la elaboración del TFG, todavía más acentuado si (como es el caso) se decide hacer el plan de empresa de forma individual.

Para finalizar, he de reconocer que la experiencia es totalmente positiva. La ayuda del consultor como guía me ha servido para desencallar en varios momentos puntuales y saber cómo enfocar el trabajo, tanto antes de la entrega de las actividades, como posteriormente con los comentarios aportados.

En definitiva, el TFG es un buen reto final que, una vez superado, te hace ver las capacidades del trabajo constante a lo largo del tiempo.

## 9. BIBLIOGRAFIA

1. Kotler, P. i Keller, K.L. (2009) Marketing management. Upper Saddle River: Prentice Hall
2. Rodríguez Ardura, I. (2008). Principios y estrategias de marketing. [Recurs electrònic-Biblioteca de la UOC] Barcelona: UOC.
3. Albizu Gallastegi, E. i Landeta Rodríguez, J. (2011) Dirección estratégica de los recursos humanos: teoría y práctica. Madrid: Piramide.
4. González Pascual, J. (2010). Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera: fundamentos teóricos y aplicaciones. Madrid: Pirámide.
5. Morata Socias, Pau (2005). Anàlisi de l'entorn: factor estratègic per a l'èxit. Barcelona: UOC
6. Gil Estallo, M.A. (2007). Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos. Madrid: ESIC.
7. Sainz de Vicua Ancín, J.M. (2012) El Plan de marketing en la práctica. Pozuelo de Alarcón: ESIC
8. Mata Fernandez-Balbuena, Gustavo, (2013) El blog de Gustavo mata, [recurs electrònic]. Madrid. IEDE.
9. Comisión de las comunidades europeas. (2001). LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. [Recurs electrònic]. Bruselas <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>
10. Williamson, N.; Stampe-Knippel, A. i Weber, T. (2014) Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union Compendium 2014. [Recurs electrònic]. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
11. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12899&langId=en>
12. Generalitat de Catalunya i PricewaterhouseCoopers (2007). Guia d'impuls a la Responsabilitat Social Empresarial. [Recurs electrònic] [http://www.gencat.cat/mediamb/publicacions/monografies/guia\\_impuls\\_responsab\\_social\\_empresarial.pdf](http://www.gencat.cat/mediamb/publicacions/monografies/guia_impuls_responsab_social_empresarial.pdf)
13. Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2014). Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas. [Recurs electrònic].
14. [http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/EERSE\\_WEB.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf)
15. Instituto Nacional de Estadística. España en cifras 2014. [Recurs electrònic]. Madrid: INE
16. Catalunya emprèn (2014). Guia de tràmits i formes jurídiques. [Recurs electrònic]. Generalitat de Catalunya i Unió Europea.
17. [http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20formes%20juridiques\\_cat%20DEF\\_tcm124-53839.pdf](http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20formes%20juridiques_cat%20DEF_tcm124-53839.pdf)
18. Avendaño, A. i Valdivielso, O. (2012) Guia pràctica de models de negoci de referència. [Recurs electrònic]. Barcelona: ACCIÓ
19. <http://www.barcelonesjove.net/sites/default/files/filelibrary/Guia%20pr%C3%A0ctica%20de%20models%20de%20negoci%20de%20refer%C3%A8ncia.pdf>
20. Direcció General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2014). Empresa: Creación y puesta en marcha. Madrid: Centro de publicaciones. Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
21. <http://www.ipyme.org/publicaciones/creacionempresas.pdf>
22. Landa, Robin (2006). "Designing Brand Experience: Creating Powerful Integrated Brand Solutions" A: What is Branding? (Chapter I, pages 3- 27). [Recurs

- electrònic]. United States of America: Thomson Delmar Learning  
[http://www.aef.com/pdf/landa\\_brands\\_ch1\\_rev.pdf](http://www.aef.com/pdf/landa_brands_ch1_rev.pdf)
23. Asociación Española de la Economía Digital (adigital). (2012) Libro blanco del comercio electrónico. Guía práctica del comercio electrónico para Pymes. [Recurs electrònic]. <https://www.adigital.org/>
  24. ICA. Instituto de Consejeros Administradores. Código de Ética para Empresas. [Recurs electrònic].
  25. [www.ecgi.org/codes/documents/ica\\_coe\\_es.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/ica_coe_es.pdf)
  26. Materials de l'assignatura
  27. Eines de suport
  28. Biblioteca Virtual de la UOC
  29. Google: [www.google.es](http://www.google.es)
  30. Bing: <http://www.bing.com/>
  31. Search Europa: <http://searcheuropa.eu/>
  32. Derecho.com <http://www.derecho.com/>
  33. Noticias jurídicas <http://noticias.juridicas.com/>
  34. Food alimentación.com <http://www.foodalimentacion.com/>
  35. InfoRestauración.com <http://www.inforestauracion.com/>
  36. InfoFranquicias.com [www.infofranquicias.com/](http://www.infofranquicias.com/)
  37. Mundofranquicia.com <http://www.mundofranquicia.com/>
  38. Directo franquicias.com <http://www.directofranquicias.es/>
  39. InfoHoreca <http://www.infohoreca>
  40. Instituto Nacional de Estadística. <http://www.ine.es/>
  41. Idescat. Institut d'Estadística de Catalunya. <http://www.idescat.cat/>
  42. Diccionaris.cat: <http://www.diccionaris.cat/>
  43. Enciclopèdia.cat <http://www.enciclopedia.cat/>
  44. Comisión europea: [http://ec.europa.eu/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/index_es.htm)
  45. ACCIÓ. Agència per a la competitivitat de l'empresa. <http://accio.gencat.cat/cat/>
  46. Instituto de Crédito oficial (ICO). <http://www.ico.es/web/ico/home>
  47. Fondo Monetario Internacional (FMI). <http://www.imf.org/>
  48. Alimentación.es <http://www.alimentacion.es/es/>
  49. Ajuntament de Tarragona <http://www.tarragona.cat/>
  50. Barcelona Treball <http://w27.bcn.cat/porta22/cat/>
  51. Ministerio de Empleo y Seguridad Social. <http://www.empleo.gob.es/ca/>
  52. Dirección general de Industria y de la Pequeña y Mediana empresa. <http://www.ipyme.org/es-ES/Paginas/Home.aspx>
  53. Servei d'ocupació de Catalunya. Generalitat de Catalunya. <http://www.oficinadetreball.cat/>
  54. Servicio Público de Empleo Estatal. <http://www.sepe.es/>
  55. Seguridad Social [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/index.htm)
  56. Universitat Rovira i Virgili <http://www.urv.cat/>
  57. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente <http://www.magrama.gob.es/ca/>
  58. Oficina Virtual de Tràmits. <http://tramits.gencat.cat/ca/>
  59. Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques: <http://www.cnae.com.es/>
  60. Departament d'Economia i Coneixement. Generalitat de Catalunya. [http://economia.gencat.cat/ca/70\\_ambits\\_actuacio/economia\\_catalana/](http://economia.gencat.cat/ca/70_ambits_actuacio/economia_catalana/)
  61. Banco de España. <http://www.bde.es/bde/es/>
  62. Mercasa [www.mercasa.es/](http://www.mercasa.es/)
  63. Canal empresa. Generalitat de Catalunya.

64. <http://canalempresaweb.gencat.cat/ca/>
65. Sede Electrónica del Catastro <http://www.sedecatastro.gob.es/>
66. Diputació de Barcelona [http://www.diba.cat/web/salutpublica/seguretat\\_alimentaria](http://www.diba.cat/web/salutpublica/seguretat_alimentaria)
67. Instituto Nacional de Estadística (INE) <http://www.ine.es/>
68. Banco de España <https://www.bde.es/bde/es/>
69. Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC) <http://www.anfac.com/portada.action>
70. Asociación Española de Operados de Productos Petrolíferos (AOP), "Memoria 2015", <http://www.aop.es/>
71. Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones (ONTSI), <http://www.ontsi.red.es/ontsi/>
72. Expansión / Datosmacro.com <https://www.datosmacro.com/paro/espana>
73. Wikipedia <https://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>
74. <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/F61F9F71-8FF6-4494-81C0-1FB1A0AED9A5/145251/MapaIMD2016.pdf>
75. <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/planes-de-pensiones/edad-de-jubilacion/index.jsp>
  
76. <http://www.bureauveritas.es/services+sheet/commodities/analisis-combustible>
77. <https://es.statista.com/estadisticas/473897/principales-emisoras-de-radio-generalista-por-porcentaje-de-oyentes-espana/>
78. <https://www.repsol.energy/es/>
79. <http://www.autonet24.net/>
80. <https://mibp.es/es/welcome>
81. <http://www.shell.es/>
82. <http://www.petrocat.cat/>
83. <http://www.galpenenergia.com/ES/Paginas/Home.aspx>
84. <http://www.dieselogasolina.com/historico-de-precios-gasolina-y-diesel-en-espana.html>
85. <https://www.freelogoservices.com>
86. <https://jardindeideas.net/guia-para-elaborar-un-plan-de-marketing/>
87. <http://blogdelogistica.es/como-crear-el-mejor-plan-logistico-de-una-empresa/>
88. <https://prezi.com/qilgla94velo/plan-logistico/>
89. <https://sites.google.com/site/uexpuntodempredimiento/plan-de-empresa/operaciones-y-logistica>
90. <https://www.google.es/maps>
91. <http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-2-el-sistema-de-direccion-y-organizacion-principios-y-modelos-organizativos/4-principios-basicos-de-diseno-organizativo/>
92. <https://www.addmeet.com/blog/gasolineras-en-venta-modelos/>