



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

IDEA DE NEGOCIO: TIENDA DE CONVENIENCIA DRIVE-THRU

Autor: Clara Oquiñena Goyena
Director: Jorge Aracil Jorda

MADRID | Marzo 2026

INDICE

1.	Introducción.....	8
1.1	Modelo de negocio (Madrid)	9
1.2	Propuesta de valor.....	12
1.3	Motivación	12
1.4	Objetivos.....	13
1.4.1	Objetivos secundarios	13
1.5	Metodología	13
1.6	Estructura	14
2.	Análisis Externo	16
2.1	Macroeconómico	16
2.1.1	Político	16
2.1.2	Económico.....	18
2.1.3	Sociocultural.....	20
2.1.4	Tecnológico	24
2.1.5	Medioambiental.....	25
2.1.6	Legal.....	26
2.1.7	Conclusión.....	28
2.2	Análisis microeconómico.....	30
2.2.1	La rivalidad entre los competidores	30
2.2.2	Amenaza de nuevos entrantes	34
2.2.3	Sustitutos	35
2.2.4	Capacidad de negociación con los proveedores.....	36
2.2.5	Capacidad de negociación con los clientes	37
2.2.6	Conclusión.....	37
2.3	Cuota de mercado máxima.....	39
2.4	Crecimiento.....	41
3.	Análisis interno	42
3.1	Propuesta de Valor	43
3.2	Segmentos de clientes.....	43
3.3	Relación con clientes	44
3.4	Canales.....	45
3.5	Actividades Clave	45
3.6	Recursos Clave	46
3.7	Socios Clave	47

3.8 Estructura de costos	48
3.9 Fuente de Ingresos	49
3.10 Conclusiones	50
4. DAFO	52
4.1 Debilidades	52
4.2 Amenazas	53
4.3 Fortalezas	55
4.4 Oportunidades	56
4.5 Estrategias de acción y mitigación.....	58
5. Plan estratégico	59
5.1 Vision	59
5.2 Misión	62
5.3 Valores.....	66
5.4 Capacidades criticas.....	68
6. CMI.....	70
7. Planes de las áreas	73
7.1 Plan de Marketing.....	73
7.2 Plan Operativo	78
7.3 Plan de RRHH	82
7.4 Plan de IT/ Digital.....	87
7.5 Plan financiero	91
8. Contingencias	99
9. Líneas futuras de actuación	100
10. Conclusiones.....	101
11. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado	103
12. Bibliografía.....	105

INDICE GRÁFICOS O FIGURAS

Figura 1 Población urbana (% de la población total) en España	8
Figura 2 Ubicación primer modelo de la tienda de conveniencia drive-thru en Madrid. 9	
Figura 3 Intensidad Media Diaria (IMD) en la Comunidad de Madrid.....	10
Figura 4 Mapa renta media y mediana por secciones censales en la Comunidad de Madrid	11
Figura 5 Análisis PESTEL.....	16
Figura 6 Distintivo de los vehículos marcado por la DGT.....	17
Figura 7 Número de hogares según su tamaño.....	21
Figura 8 % de la población total con 80 años o más en la UE	23
Figura 9 Edad mediana en la UE	23
Figura 10 Tabla resumen Fuerzas de Porter	30
Figura 11 Tabla resumen Fuerzas de Porter.....	31
Figura 12 Tabla resumen Business Model Canvas	42
Figura 13 Income Statement.....	94
Figura 14 Balance Sheet	95
Figura 15 Free Cash Flow	95
Figura 16 NPV.....	98
Figura 17 IRR.....	98
Figura 18 Análisis de sensibilidad.....	98

INDICE TABLAS

Tabla 1 Población áreas residenciales beneficiadas por el servicio drive-thru.....	11
Tabla 2 Tabla resumen oportunidades y amenazas derivadas del análisis Pestel	29
Tabla 3 Comparativa de la competencia.....	34
Tabla 4 Resumen fuerzas de Porter oportunidades y amenazas	39
Tabla 5 Conclusiones Business Model Canvas Fortalezas y Debilidades.....	51
Tabla 6 Escala de la situación actual y futura de la visión del negocio.....	59
Tabla 7 Escala de la situación actual y futura de la misión del negocio.....	63
Tabla 8 Escala de la situación actual y futura de los valores del negocio	66
Tabla 9 Escala de la situación actual y futura de las capacidades críticas del negocio ..	68
Tabla 10 Objetivos y responsables	72
Tabla 11 Objetivos del plan de Marketing.....	74
Tabla 12 Objetivos del plan operativo	79
Tabla 13 Objetivos del plan de Recursos Humanos	82
Tabla 14 Horario apertura de la tienda	84
Tabla 15 Horario laboral de los empleados del almacén	85
Tabla 16 Objetivos del plan IT/ Digital	88

Resumen

El estilo de vida moderno se caracteriza por un ritmo cada vez más acelerado y una creciente concentración demográfica en grandes áreas metropolitanas como Madrid. Este fenómeno ha impulsado procesos de suburbanización que aumentan la dependencia del vehículo privado y el tiempo invertido en desplazamientos diarios. En este contexto de búsqueda de inmediatez y eficiencia, el presente Trabajo de Fin de Grado analiza la viabilidad de un modelo de negocio innovador en el mercado español: una **tienda de conveniencia drive-thru**.

El concepto propone establecimientos similares a supermercados donde el cliente realiza su compra completa sin descender del vehículo, optimizando sus trayectos cotidianos. La propuesta de valor se apoya en la integración de tecnología, permitiendo pedidos tanto presenciales mediante pantallas como anticipados a través de una aplicación móvil.

Para evaluar la factibilidad de la idea, se ha diseñado un modelo piloto de 520 m² ubicado estratégicamente en el nodo de la M-30 y la A-6, captando un flujo de casi 50.000 vehículos diarios de zonas residenciales de renta media-alta. La metodología cualitativa e inductiva se complementa con herramientas de análisis estratégico como PESTEL, las 5 Fuerzas de Porter y el Business Model Canvas. Los resultados del análisis DAFO destacan la **ventaja del primer movimiento** como una fortaleza crítica ante la ausencia actual de competidores directos en España, permitiendo consolidar el posicionamiento antes de la entrada de potenciales nuevos competidores.

Finalmente, tras desarrollar los planes de marketing, operativo y financiero, se concluye que el modelo es viable y presenta un alto potencial de escalabilidad geográfica y diversificación de servicios.

Palabras clave: Tienda de conveniencia, drive-thru, plan de negocio, movilidad urbana, innovación en retail, optimización del tiempo

Abstract

Modern life is characterised by an increasingly fast-paced rhythm and a growing concentration of the population in large metropolitan areas such as Madrid. This phenomenon has driven processes of suburbanisation that increase reliance on private cars and the time spent on daily commutes. Against this backdrop of a quest for immediacy and efficiency, this Final Year Project analyses the viability of an innovative business model in the Spanish market: **a drive-thru convenience store**.

The concept proposes establishments similar to supermarkets where customers complete their entire shopping without leaving their vehicles, thereby optimising their daily journeys. The value proposition is based on the integration of technology, allowing orders to be placed both in-store via screens and in advance via a mobile app.

To assess the feasibility of the idea, a 520 m² pilot scheme has been designed, strategically located at the junction of the M-30 and A-6 motorways, capturing a daily traffic flow of almost 50,000 vehicles from middle-to-high-income residential areas. The qualitative and inductive methodology is complemented by strategic analysis tools such as PESTEL, Porter's Five Forces and the Business Model Canvas. The results of the SWOT analysis highlight the **advantage of being first to market** as a critical strength given the current absence of direct competitors in Spain, allowing the business to consolidate its position before potential new competitors enter the market.

Finally, following the development of the marketing, operational and financial plans, it is concluded that the model is viable and offers high potential for geographical scalability and service diversification.

Keywords: Convenience store, drive-thru, business plan, urban mobility, suburbanisation, retail innovation, time optimization

1. Introducción

Actualmente, en España se observan **cambios significativos en los estilos de vida y patrones de urbanización**. La población se concentra en grandes ciudades como Madrid, Barcelona, Bilbao, Sevilla y Valencia, actuando estas áreas metropolitanas como polos de atracción demográfica (Gil Alonso & Thiers Quintana, 2019). Esto provoca entornos urbanos con elevados niveles de gentrificación, turismo, ruido, saturación y congestión, dificultando la calidad de vida en sus centros.

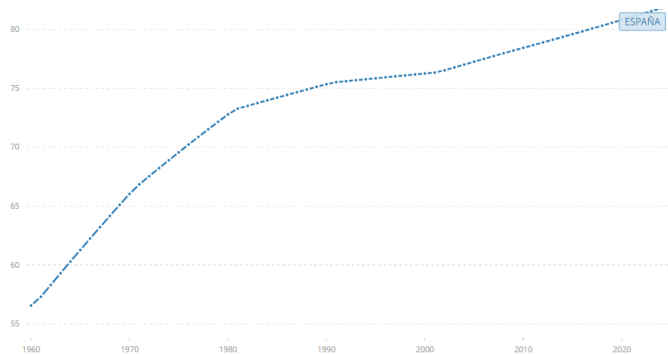


Figura 1 Población urbana (% de la población total) en España

Fuente: Banco Mundial (2024)

Ante esta situación, cada vez más personas optan por la suburbanización, viviendo en barrios periféricos o municipios cercanos, donde el entorno es más tranquilo y se reduce el estrés urbano. **Este desplazamiento ha incrementado la complejidad de los flujos de movilidad, los tiempos de desplazamiento y el uso del vehículo privado, con millones que diariamente viajan en coche al trabajo** (García-Palomares, 2010). Además, ante **el ritmo de vida elevado**, los modelos de negocio orientados a optimizar tiempo y servicio al cliente, como los sistemas drive-thru, cobran relevancia. Experiencias internacionales, especialmente en países con alto desarrollo socioeconómico como Estados Unidos, muestran su amplia aceptación, ofreciendo soluciones prácticas en entornos urbanos y suburbanos densamente poblados. En España, estos modelos se adaptan progresivamente a los hábitos locales, con un potencial significativo de integración en el mercado nacional.

1.1 Modelo de negocio (Madrid)

Dada la investigación establecida, se propone **una tienda de conveniencia drive-thru** que ofrecerá desde café, bollería, refrescos, ensaladas y comida preparada, hasta productos básicos como pan, huevos, aceite, yogures y fruta. Los clientes **no necesitarán bajarse del coche**: podrán seleccionar productos desde una pantalla y recibirlos directamente en la ventanilla. Además, una **app y tienda online** permitirá hacer pedidos anticipados para recogerlos rápidamente, ya preparados, en el drive-thru.

El atractivo de este modelo radica en **reducir el tiempo de desplazamiento y facilitar tareas cotidianas**. Muchos trabajadores utilizan vehículo privado diariamente para ir a trabajar y la posibilidad de comprar productos de forma rápida y sin bajarse del coche cubre necesidades como alimentos urgentes o productos básicos durante el trayecto de vuelta a casa. También permite adquirir café o desayunos de forma ágil por la mañana, integrándose eficientemente en la rutina diaria y disminuyendo tanto tiempos de espera en establecimientos convencionales como desplazamientos hacia dichos lugares.

La alta movilidad urbana, congestión del tráfico y ritmo de vida acelerado refuerzan la pertinencia de modelos que prioricen conveniencia y eficiencia, consolidando los sistemas drive-thru como una alternativa estratégica **para optimizar el tiempo** de los usuarios y satisfacer las necesidades de los ciudadanos en entornos urbanos complejos. Para el primer modelo, se propone ubicar la tienda en la zona de la M-30 cerca de la A-6, captando población de Aravaca, Pozuelo, Torrelodones, Majadahonda y Las Rozas, entre otros.

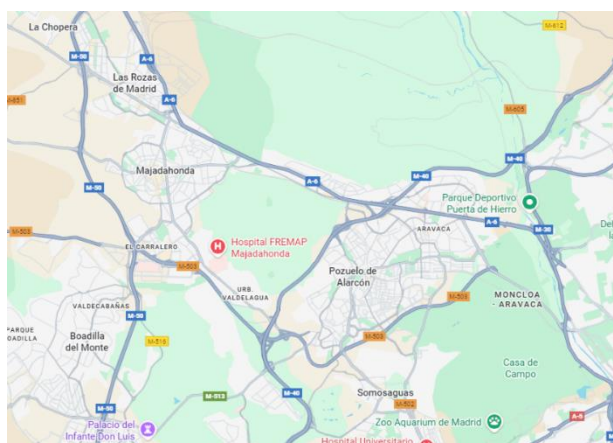


Figura 2 Ubicación primer modelo de la tienda de conveniencia drive-thru en Madrid

Fuente: Google Maps (2026)

La ubicación del primer modelo de tienda se eligió siguiendo dos criterios: **alto flujo diario de vehículos y proximidad a zonas residenciales**, priorizando estas últimas frente a áreas laborales para captar público también durante fines de semana. Se consideraron preferentemente áreas de clase media-alta, y se seleccionó una ubicación que, además de corresponder a un entorno residencial, ofrece acceso desde Madrid ciudad a múltiples localidades distintas, como Pozuelo, Aravaca, Valdemarín, Majadahonda, Las Rozas e incluso Torreldones o Collado Villalba, ampliando así la captación. La zona circunvala Madrid, funcionando también como ruta de paso para desplazamientos periféricos.

Para identificar las áreas de mayor tráfico, se analizaron los datos de la Consejería de Vivienda, Transportes e Infraestructuras de la Comunidad de Madrid (2024), centrándose en la Intensidad Media Diaria (IMD), que indica el número promedio de vehículos diarios por tramo y sirve como indicador fiable del flujo de tráfico.

RED	IMDm TOTAL	IMDm PESADOS	% PESADOS	VARIACIÓN % IMDm TOTAL RESPECTO A 2023	VARIACIÓN (%) IMDm PESADOS RESPECTO A 2023
Principal	25.129	2.024	8,05	+5,70	+2,48
Secundaria	5.067	444	8,76	+1,75	-1,99
Local	2.423	212	8,75	+4,57	+0,47
Media P.	8.956	739	8,25	+5,29	+1,79

Figura 3 Intensidad Media Diaria (IMD) en la Comunidad de Madrid

Fuente: Consejería de Vivienda, Transportes e Infraestructuras de Madrid (2024)

La Figura 3 muestra los valores de IMD de la red de carreteras de la Comunidad de Madrid, con una media total de 8.956 vehículos diarios. En contraste, el tramo entre los enlaces A-6 y M-30 presenta un **IMD de 49.499 vehículos diarios**, que, a pesar de no ser la carretera con mayor tráfico de la región, supera ampliamente la media y refleja un alto volumen de circulación. Además, la variación positiva respecto al año anterior indica un aumento en el uso del vehículo, favorable para el negocio.

Las principales zonas residenciales beneficiadas incluyen Puerta de Hierro, Valdemarín, Aravaca, Pozuelo, Majadahonda y Las Rozas, además de otras áreas cuyos residentes atraviesan este tramo para ir a Madrid. Según datos del INE (2024) y de los ayuntamientos de Madrid y Pozuelo de Alarcón (2024), estas zonas presentan poblaciones crecientes, reforzando el potencial de la ubicación. La Tabla 1 muestra los datos de población de algunas de estas áreas.

Zona	Población 2024
Majadahonda	73625
Pozuelo	89770
Aravaca	28193
Valdemarin	7451
Las Rozas	99579
Torrelozones	25433

Zona	Población 2024
Fuencarral – El pardo	253898
El plantío	3156
Casa de Campo	12946
Villanueva del Pardillo	18466
Galapagar	36758
Colmenarejo	9640

Tabla 1 Población áreas residenciales beneficiadas por el servicio drive-thru

Fuente: Elaboración propia con datos del INE, Ayuntamiento de Madrid y Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón (2024)

Además, como se mencionó anteriormente, se priorizó que la zona seleccionada tuviese una **renta media-alta**, buscando menor elasticidad de la demanda. En la Figura 4 se muestra un mapa donde a mayor oscuridad, mayor renta media y mediana. El círculo rojo indica la ubicación aproximada de la tienda drive-thru, evidenciando que está ubicada en un área con condiciones económicas favorables.

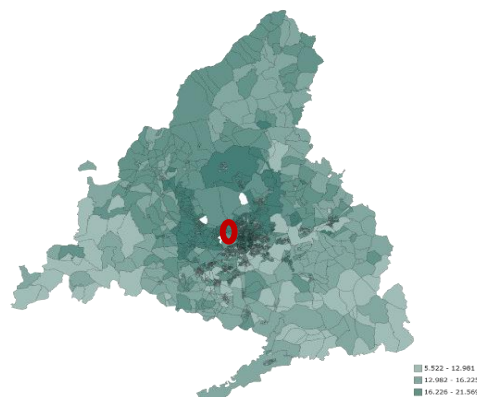


Figura 4 Mapa renta media y mediana por secciones censales en la Comunidad de Madrid

Fuente: INE (2023)

Es fundamental tener en cuenta que esta primera ubicación se concibe como un **proyecto piloto**, cuyo objetivo es probar y ajustar aspectos operativos como la oferta de servicios, horario de apertura, personal por franjas horarias, número de carriles y evaluar la viabilidad financiera para futuras expansiones.

Una vez definida la zona general, el siguiente paso es precisar la ubicación exacta del negocio, lo que empieza por determinar **el tamaño del local necesario**. Para un drive-

thru con un almacén de unos 100 m², se plantean tres carriles de coches de 4 m de ancho y 25 m de largo cada uno, que incluyen el espacio de pedidos y conducen directamente a la ventanilla de servicio. El largo de 25 m se justifica considerando un almacén cuadrado, con lados de aproximadamente 10 m. A esta configuración se añade un espacio extra, cercano al 40 % del área de los carriles, destinado a maniobras, giros y entradas y salidas, garantizando así la seguridad y la fluidez del tránsito dentro del terreno. Con esta disposición, la superficie mínima necesaria ronda los **520 m²**, logrando un equilibrio entre la funcionalidad del drive-thru y la comodidad de los usuarios.

La ubicación exacta se plantea en la carretera de La Coruña. Debido a la alta concurrencia, se propone inicialmente, aprovechar la rotación de establecimientos comerciales y alquilar un local existente, como el actualmente ocupado por Astoflor, la Estación de Servicio Repsol o Sprint Lavado.

1.2 Propuesta de valor

La tienda de conveniencia drive-thru tiene como objetivo principal ofrecer a los clientes una propuesta de valor basada en varios atributos clave: **comodidad**, al permitir comprar sin bajarse del coche; **rapidez** en la atención y adquisición de productos; **ubicación estratégica** que facilite el acceso; amplio horario adaptado a las necesidades del consumidor; y una **oferta variada de productos**, orientada a cubrir demandas inmediatas y de consumo frecuente.

1.3 Motivación

La elección de este tema surgió a partir del artículo del *Financial Times* “**The rise of drive-through US coffee chains with a need for speed**” de Gregory Meyer (2025), que analiza cómo las cadenas de café con servicio drive-thru ganan mercado en Estados Unidos por la creciente demanda de comodidad y rapidez. Esto me llevó a reflexionar sobre el mercado español, donde aún no existen cadenas consolidadas de este tipo, a pesar de que el café es ampliamente consumido. Considerando los hábitos de consumo y el **consumo por impulso**, se planteó la posibilidad de aplicar un modelo drive-thru al sector de alimentos cotidianos **combinando innovación en la experiencia de compra con optimización del tiempo del consumidor**. El proyecto también permite desarrollar soluciones prácticas, a través de un proyecto aun inexplorado en España, que mejoren la vida diaria de las personas.

1.4 Objetivos

El objetivo inicial es **evaluar la viabilidad del negocio**, analizando si el concepto de tienda de conveniencia drive-thru es factible antes de su implementación a gran escala.

1.4.1 Objetivos secundarios

1. Analizar el entorno macroeconómico y microeconómico del sector de la conveniencia en España, identificando las oportunidades y amenazas clave y definiendo las estrategias de mitigación necesarias para estas últimas.
2. Diseñar y estructurar el modelo de negocio, evaluando sus fortalezas y debilidades intrínsecas y estableciendo las estrategias de mitigación adecuadas para estas últimas.
3. Evaluar la viabilidad económica-financiera y comercial del proyecto, estimando la cuota de mercado potencial y analizando en detalle la estructura de ingresos, costes y rentabilidad esperada.
4. Definir los planes operativos, digitales y de marketing, estableciendo los procesos logísticos del drive-thru, la infraestructura tecnológica y de análisis de datos, así como las estrategias de captación y fidelización de clientes.
5. Estudiar el potencial de escalabilidad y expansión del negocio, analizando la capacidad de replicar el modelo piloto en otras ubicaciones estratégicas una vez validado el concepto inicial.

1.5 Metodología

La metodología del TFG será principalmente **cualitativa**, incorporando algunos análisis cuantitativos, como encuestas poblacionales o flujos de tráfico. El enfoque **inductivo** utilizado parte de la observación de datos sobre consumidores y negocios existentes, buscando extraer principios y conclusiones aplicables al modelo propuesto.

El trabajo tiene un carácter **descriptivo y aplicado**, basado en **fuentes secundarias** como estudios, artículos, informes, bases de datos y noticias que serán analizadas mediante un enfoque **crítico-interpretativo**. Además, se incorporarán experiencias y conocimientos propios para complementar la información, dado que se trata de una idea original aún no consolidada.

Aunque el objetivo final es desarrollar un modelo de negocio con potencial global, este análisis se centrará en Madrid, evaluando entorno, clientes potenciales y características socioeconómicas de la ubicación seleccionada.

El presente Trabajo de Fin de Grado presenta una serie de **limitaciones metodológicas**. Entre ellas destacan la **dependencia de fuentes secundarias**, cuya veracidad y objetividad no puede confirmarse completamente. Asimismo, la incorporación de **conocimientos y conclusiones propias** puede implicar cierta subjetividad, dado que no siempre es posible contemplar todas las alternativas de manera exhaustiva. También se requieren **generalizaciones** sobre estilo de vida y comportamiento de los consumidores, que deben interpretarse con cautela y podrían variar con el tiempo, afectando la aplicabilidad futura de los resultados.

1.6 Estructura

El presente TFG se organiza con el objetivo de guiar al lector en la comprensión y evaluación de la viabilidad del negocio propuesto. En primer lugar, se analiza el entorno en el que se implantará la tienda de conveniencia, prestando especial atención a los factores externos que pueden influir en su desarrollo. Este análisis incluye tanto el estudio del entorno macroeconómico, mediante el modelo PESTEL, como del entorno microeconómico, a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter. De este modo, se valora si resulta estratégicamente adecuado establecer la tienda en dicho contexto o si sería preferible considerar una ubicación o entorno alternativo. Asimismo, se examinan la cuota de mercado y las posibles oportunidades de crecimiento.

A continuación, se lleva a cabo un análisis interno utilizando la herramienta Business Model Canvas, con el fin de definir de manera clara las principales características del negocio. Posteriormente, los resultados del análisis externo e interno se integran en un análisis DAFO, que permite identificar las fortalezas que pueden potenciarse y las debilidades o riesgos que deben gestionarse con cautela.

Finalmente, se desarrolla el planteamiento estratégico, en el que se establecen la misión, visión, valores y competencias clave del negocio, así como los planes de actuación para las áreas fundamentales: marketing, operaciones, entorno digital, recursos humanos y

finanzas. Todo ello permite detallar el funcionamiento del negocio y evaluar su viabilidad real.

Para concluir, se presentan las conclusiones del estudio, junto con un plan de contingencias y posibles líneas futuras de investigación.

2. Análisis Externo

Para evaluar la viabilidad de la tienda de conveniencia drive-thru, es fundamental analizar los factores externos que afectan su actividad, identificando así oportunidades y amenazas. Este análisis considerará, por un lado, el **entorno macroeconómico** mediante PESTEL y, por otro, el **entorno microeconómico** a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

2.1 Macroeconómico

Para el análisis macroeconómico se utilizará la herramienta **PESTEL**, que, según Buye (2021), permite identificar cómo los factores del entorno externo influyen en la actividad de una empresa. Como las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, lo que ocurre en los ámbitos macroeconómico, político, social y tecnológico puede afectar su desempeño tanto directa como indirectamente. Analizar este entorno es fundamental para detectar oportunidades a aprovechar y amenazas a mitigar, anticipar cambios, adaptarse a un contexto dinámico y mejorar la planificación estratégica, identificando retos y oportunidades del entorno externo.



Figura 5 Análisis PESTEL

Fuente: Elaboración propia en Canvas

2.1.1 Político

El proceso de obtención de licencias y permisos puede verse afectado por el contexto político a nivel **nacional (España)**, **autonómico (Comunidad de Madrid)** y **municipal (Madrid)**. Según el partido gobernante y su postura sobre el comercio, la movilidad o el uso del vehículo privado, los trámites pueden variar en número de licencias exigidas,

costes, plazos y nivel de exigencia, mostrando cómo las decisiones políticas influyen indirectamente en la facilidad para establecer y operar un drive-thru.

El **partido político** también impacta el ecosistema emprendedor, determinando ayudas y subvenciones disponibles, requisitos de acceso y políticas de apoyo a la digitalización, lo que puede facilitar o dificultar la puesta en marcha de nuevos proyectos. Actualmente, la Comunidad de Madrid, a través de su Ayuntamiento, implementa iniciativas como el XII Foro de Inversión Madrid Emprende, que fomentan la creación de startups y negocios, consolidando un entorno positivo para el desarrollo del proyecto.

Un factor político específico que afecta directamente a la circulación de vehículos son las **regulaciones de tráfico relacionadas con las Zonas de Bajas Emisiones (ZBE)**, como Madrid360. Estas medidas buscan reducir tráfico y contaminación y establecen, entre otras:

- Prohibición de circulación para vehículos sin etiqueta ambiental DGT.
- Acceso a la zona centro solo para residentes o vehículos ECO/Cero emisiones.
- Restricciones temporales durante episodios de alta contaminación.

Aunque estas restricciones no afectan directamente a la localización analizada, podrían reducir el uso de vehículos privados en Madrid, ya que personas que planeaban desplazarse al centro podrían optar por otros medios de transporte. Por ello, la política municipal de movilidad constituye un factor clave para la accesibilidad de los clientes y la operativa del negocio, y debe considerarse en la planificación estratégica.



Figura 6 Distintivo de los vehículos marcado por la DGT

Fuente: Madrid360 (2026)

Es fundamental mantenerse informado sobre posibles cambios políticos que puedan afectar el **flujo de vehículos**, ya que el negocio depende directamente de la movilidad de sus clientes. Además de regulaciones locales como Madrid360, políticas como la peatonalización de calles, modificaciones en la edad mínima para conducir o la

instalación de colegios que generen cortes de circulación o limitaciones de velocidad pueden hacer la vía menos atractiva y afectar el acceso de los clientes.

Otros aspectos políticos relevantes incluyen la **política fiscal y monetaria**, que influyen en el coste del dinero, la inflación, el gasto público, ayudas y subvenciones, y la tributación, afectando los costes operativos y los ingresos netos del negocio. Estas políticas también repercuten en el crecimiento económico y el consumo, influyendo en la demanda de productos; aunque, tratándose de alimentos de consumo relativamente estable, el efecto directo sobre la demanda será limitado. Por otro lado, los cambios en los tipos de interés son relevantes al buscar financiación o atraer inversores, ya que afectan la rentabilidad y la viabilidad percibida del proyecto.

Los cambios en **legislación laboral** o políticas sobre empleados, como aumento de días de vacaciones, reducción de jornada o restricciones a negocios 24/7, pueden impactar la operativa, los costes y la rentabilidad del negocio.

En conclusión, **el entorno político en Madrid es actualmente relativamente favorable, aunque las políticas de movilidad, como ZBE y otras restricciones al coche, constituyen un riesgo relevante** que debe monitorizarse de manera continua.

2.1.2 Económico

Las condiciones económicas influyen tanto en el poder adquisitivo de los consumidores como en los costes operativos, afectando la demanda y los márgenes financieros. El principal factor externo es el poder adquisitivo y el crecimiento económico, ya que determinan la capacidad y disposición a gastar en productos de conveniencia. Estos factores dependen, entre otros, **de la política fiscal y monetaria, la tasa de desempleo y la inflación**, entre otros. Así, políticas expansivas que incentiven consumo y gasto público pueden generar un impacto positivo, mientras que políticas restrictivas o crisis económicas pueden reducirlo.

Aunque el sector alimenticio presenta una **demanda relativamente estable** por tratarse de bienes necesarios, **los productos de impulso o “capricho”**, como cafés, bollería o snacks, son más elásticos y pueden verse afectados en contextos de crisis, inflación o políticas restrictivas. En estos casos, los consumidores pueden reducir cantidades, sustituir productos por opciones más económicas o disminuir su frecuencia de compra.

Por ello, aunque el negocio es relativamente resiliente, los factores económicos siguen siendo clave en la planificación estratégica.

Estos cambios también pueden afectar al uso del **vehículo privado**, ya que el coste de la gasolina es un gasto significativo y fácilmente sustituible por transporte público, especialmente en Madrid, donde un abono mensual cuesta aproximadamente 30 €, convirtiéndose en una alternativa más económica y accesible.

No obstante, una mejora de la situación económica podría incrementar el consumo y beneficiar al negocio. Además, en **la localización propuesta** (M-30/A-6), orientada a captar clientes de Aravaca, Valdemarín, Pozuelo y Las Rozas, entre otras zonas, el impacto negativo podría ser menor, dado su mayor poder adquisitivo según datos del INE (2023), como se refleja en la figura 4. Esto aporta estabilidad a la demanda, al ser menos sensible a variaciones de precios o costes de transporte.

Incluso **un aumento del coste de vida en la ciudad podría favorecer el negocio**, al incentivar el traslado hacia zonas periféricas, aumentando el uso del coche y el tránsito en carreteras, lo que beneficia la demanda de un drive-thru.

Las variables económicas **no solo afectan la demanda, sino también los costes operativos y los márgenes**, especialmente si los incrementos no se trasladan al consumidor final. Por ejemplo:

- La inflación eleva el precio de materias primas y productos vendidos.
- Una política monetaria restrictiva incrementa el coste del dinero prestado, afectando préstamos y financiación.

Estas variables impactan directamente en la rentabilidad y en la estrategia de precios, por lo que deben integrarse en la planificación económica y financiera.

Asimismo, el negocio prevé operar por la noche y los domingos, horarios poco deseados, lo que exigirá salarios superiores a los de puestos similares, como cajero de supermercado. En contextos de bajo desempleo y alta oferta laboral, puede existir riesgo de rotación, requiriendo mayor remuneración; en cambio, en escenarios de alto desempleo, los salarios necesarios para atraer y retener empleados podrían ser más moderados.

En conclusión, **el entorno económico es favorable para un negocio de conveniencia debido a la ubicación en zonas de alto poder adquisitivo y a la necesidad básica de alimentación, aunque la inflación, los ciclos económicos y los costes de movilidad pueden afectar el consumo, especialmente el de impulso, las formas de desplazamiento y los costes operativos.**

2.1.3 Sociocultural

El estilo de vida y las costumbres sociales influyen directamente en todos los negocios, incluido este modelo drive-thru, cuya principal ventaja es adaptarse a los cambios recientes en hábitos de vida y consumo.

Como señalan Strazdins et al. (2011), vivimos en una **sociedad cada vez más acelerada, marcada por la falta de tiempo, la búsqueda de inmediatez y la preferencia por soluciones eficientes.** Es habitual recurrir a alternativas que optimicen desplazamientos y reduzcan el tiempo dedicado a tareas como la compra o la preparación de alimentos, lo que favorece al drive-thru al permitir comprar durante trayectos habituales, sin invertir tiempo adicional ni asumir costes de envío.

La escasez de tiempo responde a jornadas laborales exigentes, multitarea constante, presión por la productividad, dobles jornadas, especialmente en mujeres, residencia alejada de los centros urbanos y expectativas sociales orientadas a la rapidez y eficiencia. Además, la tecnología fomenta disponibilidad permanente y sensación de urgencia y, por ello, de falta de tiempo, afectando al bienestar, descanso y salud mental, e incrementando estrés y ansiedad, especialmente en familias y personas que viven lejos de su trabajo.

En paralelo, se observa una **transición en el consumo alimentario** hacia platos preparados y soluciones rápidas, como las ofrecidas por el modelo propuesto. Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2025), el sector de platos preparados creció un 6,4 % en volumen (819 millones de kilos) y un 10,8 % en valor (de 4.109 a 4.554 millones de euros) en el acumulado hasta marzo de 2025. Los supermercados y tiendas de alimentación ganan protagonismo frente a la hostelería, representando aproximadamente un 17 % del gasto en hostelería en el último año, tendencia que, según Circana (2025), continuará creciendo.

Al mismo tiempo, aumenta la concienciación social, especialmente entre jóvenes, por mantener una alimentación relativamente saludable, generando una búsqueda de **equilibrio entre rapidez, salud y placer**. Esto supone una oportunidad si se ofrece una gama que combine conveniencia con opciones saludables. De hecho, según el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2010), las cremas y sopas son el plato preparado más consumido.

No obstante, esta preocupación por la salud también puede convertirse en un reto si se consolida una preferencia por comida natural y elaborada en casa, reduciendo la demanda de algunos preparados. Sin embargo, dado que el modelo no se limita a platos preparados y también ofrece productos básicos de supermercado, el impacto sería limitado y se traduciría más en **un cambio** en la composición de la **cesta** que en una caída del consumo.

Asimismo, debe considerarse **el incremento de hogares unipersonales y parejas sin hijos**, tendencia creciente según el INE (2024). Este segmento consume más platos preparados al no planificar comidas para niños o grupos familiares y priorizar comodidad y rapidez. Según el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2025), los principales demandantes de platos preparados son precisamente estos hogares, patrón explicado por obligaciones laborales y estilos de vida que priorizan el ocio sobre la cocina. En este contexto, la compra rápida y cómoda representa una oportunidad relevante, al permitir adaptar el consumo a preferencias diarias sin sacrificar tiempo de ocio.

	Número de hogares proyectados según su tamaño	
	Año 2024	Año 2039
Total de hogares	19.310.776	23.001.927
Hogares de 1 persona	5.433.969	7.708.869
Hogares de 2 personas	5.554.171	7.202.370
Hogares de 3 personas	3.867.242	3.911.568
Hogares de 4 o más personas	4.455.394	4.179.120
Tamaño medio	2,5	2,32

Figura 7 Número de hogares según su tamaño

Fuente: INE (2024)

No obstante, existen cambios socioculturales que pueden suponer riesgos. El aumento de **la conciencia medioambiental, junto con la preocupación por la contaminación y el tráfico**, puede incentivar el uso del transporte público en detrimento del vehículo privado. Sin embargo, en zonas residenciales de mayor poder adquisitivo, como Aravaca, Valdemarín o Pozuelo, este efecto podría ser más limitado, ya que suelen primar la

comodidad y la calidad de vida. Además, está cada vez más normalizado acudir en coche a centros comerciales para realizar compras.

Otro aspecto relevante es el **ecosistema emprendedor** de Madrid, que ofrece un entorno favorable a la innovación, con crecimiento de startups, inversores y profesionales tecnológicos. Según el Global Power City Index (2021), Madrid es la quinta ciudad europea más atractiva para el capital y las compañías, lo que facilita el acceso a recursos clave, como financiación, proveedores tecnológicos o desarrollo de aplicaciones, necesarios para la puesta en marcha y expansión del proyecto.

También debe considerarse **la estacionalidad del consumo**. Aunque Madrid mantiene un ritmo dinámico, en determinados periodos, como agosto, la actividad disminuye notablemente, especialmente en zonas residenciales, lo que puede afectar temporalmente a la demanda.

Otro factor de impacto significativo lo constituye **la movilidad residencial**. Se observa un desplazamiento progresivo desde los centros urbanos hacia periferias y áreas metropolitanas, junto con una concentración de población en grandes ciudades frente a municipios pequeños y zonas rurales. Este fenómeno favorece el modelo drive-thru, ya que el crecimiento de áreas residenciales en las afueras incrementa el uso del vehículo privado y la necesidad de compras rápidas durante los desplazamientos diarios. Además, el aumento poblacional en zonas como las previstas para la primera localización incrementa la densidad de potenciales clientes, elevando la demanda y reforzando la viabilidad en ubicaciones estratégicas próximas a grandes vías como la A-6 y la M-30.

Además, la normalización del **uso de aplicaciones móviles** facilita la adopción de la app del negocio. Para la mayoría de consumidores, salvo ciertos segmentos de mayor edad, no supone una barrera, sino una ventaja, ya que cada vez más usuarios realizan compras y pagos a través de apps, mejorando eficiencia y comodidad y reforzando la propuesta de valor basada en la conveniencia.

En este contexto, el **envejecimiento progresivo** de la población (figuras 8 y 9) puede representar un desafío, dado que los grupos de mayor edad muestran mayor resistencia a nuevas formas de consumo, como el uso de aplicaciones o la compra desde el vehículo. No obstante, este obstáculo tenderá a reducirse conforme generaciones más familiarizadas con la tecnología alcancen edades avanzadas. Además, el colectivo de

personas mayores también puede beneficiarse del modelo drive-thru, al permitir realizar compras sin caminar largas distancias, permanecer de pie durante periodos prolongados o transportar cargas pesadas.

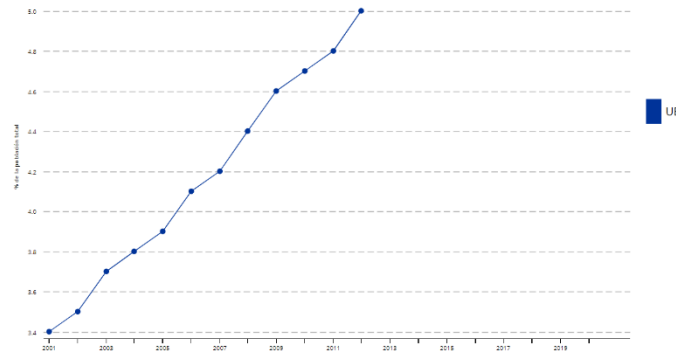


Figura 8 % de la población total con 80 años o más en la UE

Fuente: Eurostat (2026)

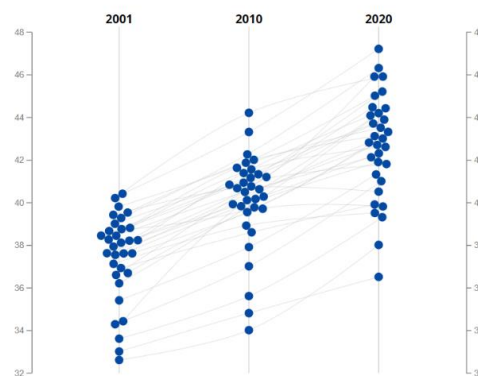


Figura 9 Edad mediana en la UE

Fuente: Eurostat (2026)

Finalmente, uno de los momentos clave de compra en una tienda de conveniencia drive-thru es el regreso del trabajo. En este sentido, **el teletrabajo** puede representar una amenaza, al reducir el flujo de vehículos y, por tanto, las compras por impulso asociadas al paso por la tienda. No obstante, la propuesta de valor principal se mantiene: aunque disminuyan las compras impulsivas, las relacionadas con necesidades básicas y consumo habitual siguen constituyendo una oportunidad relevante.

De todas formas, si bien el teletrabajo se consolidó durante la pandemia de COVID-19, con el retorno a la normalidad muchas empresas han impulsado la vuelta progresiva a la presencialidad. Según un estudio de CBRE y Arcano Research (2024), el teletrabajo

podría afectar negativamente a la productividad y la innovación. En 2024, la presencialidad en España alcanzaba aproximadamente el 60 % de la semana laboral, proporción que ha mostrado una tendencia creciente.

En conclusión, el entorno sociocultural es favorable al modelo de negocio: la falta de tiempo, la suburbanización, la búsqueda de conveniencia y el aumento del consumo de platos preparados impulsan la demanda. Sin embargo, deben considerarse factores como la mayor conciencia ambiental, el envejecimiento poblacional y la expansión del teletrabajo, que pueden modificar los patrones de consumo.

Además, existe un reto, y al mismo tiempo una oportunidad, vinculado al **cambio de mentalidad del consumidor**. En economías más desarrolladas como Estados Unidos, el modelo drive-thru está plenamente integrado en el estilo de vida, mientras que en España, aunque ha sido introducido por marcas como McDonald's, sigue siendo un mercado emergente y aún no completamente interiorizado por la sociedad. Por ello, será clave generar ese "clic" en el público objetivo para que perciba el valor y la utilidad de este servicio.

2.1.4 Tecnológico

Los avances tecnológicos constituyen un factor altamente favorable para un negocio drive-thru innovador. El progreso en **vehículos de baja emisión** reduce la preocupación ambiental asociada al uso del coche, incentivando la movilidad y la aceptación social del modelo. Asimismo, el desarrollo de vehículos autónomos podría ampliar el perfil de usuarios, facilitando el acceso a personas de distintas edades o con menor experiencia al volante.

La tecnología también impacta en la **eficiencia operativa y la reducción de costes**. La mejora en la gestión de inventarios, la incorporación de pantallas de pedido automatizadas, sistemas de pago digital, aplicaciones centralizadas o marketplaces y el seguimiento de pedidos permiten minimizar errores, agilizar el servicio y optimizar recursos. Además, el desarrollo del Internet de las Cosas (IoT), mediante cámaras y sensores, facilita el seguimiento de vehículos en la cadena del drive-thru y garantiza la correcta conservación de alimentos a través del control de refrigeración y calentamiento.

El **análisis de datos de clientes** representa otro avance clave. La información obtenida a través de la aplicación genera insights sobre preferencias, volúmenes demandados y horarios de mayor tráfico, lo que permite optimizar inventario y operaciones, así como ofrecer recomendaciones y promociones personalizadas. Paralelamente, la creciente normalización de pagos mediante móvil, QR o apps favorece la digitalización y agiliza la experiencia de compra.

La innovación continua abre también la puerta a **soluciones automatizadas o robóticas** especialmente en tareas repetitivas, como preparación de pedidos, reposición o incluso eliminación de la caja tradicional, mejorando eficiencia, experiencia del cliente y reduciendo costes.

No obstante, **la tecnología puede ser igualmente disruptiva**. Por ejemplo, el desarrollo de robots de reparto eficientes podría permitir a empresas de delivery operar sin costes laborales asociados a repartidores, ofreciendo precios más bajos y configurando un competidor potencialmente más fuerte que altere las dinámicas del mercado.

En conclusión, la constante evolución tecnológica ofrece oportunidades significativas para mejorar la operación y la experiencia del cliente, consolidando el modelo de negocio y potenciando su competitividad, pero también representa un riesgo de disrupción que debe considerarse como factor externo del entorno.

2.1.5 Medioambiental

El factor medioambiental puede resultar especialmente crítico en el contexto actual, marcado por una creciente preocupación social por el impacto ambiental de las actividades empresariales. Tanto **consumidores** como **inversores** valoran cada vez más los criterios de sostenibilidad en sus decisiones. Según el estudio de Consum (2023), “el 74 % de los consumidores incorpora criterios medioambientales en su decisión de compra”. Asimismo, la Cámara de Comercio de España (2025) indica que “hay un 45,1% de empresas que toma la decisión de inversión y financiación teniendo en cuenta el impacto medioambiental. A la hora de invertir, en un 35,1% de los casos los proyectos ambientales tienen un peso importante en la empresa, y un 29,0% elige los financiadores considerando sus impactos ambientales”.

En este contexto, el uso del vehículo privado asociado al modelo drive-thru puede percibirse negativamente. No obstante, como muestra la figura 3, en Madrid el uso del vehículo aumentó en el último año respecto al anterior. Además, el modelo también presenta aspectos positivos: al realizar la compra directamente desde el coche, **se reduce la necesidad de bolsas** u otros envases de transporte, disminuyendo residuos y generando ahorro económico y ambiental para el cliente.

Será fundamental, en cualquier caso, mantenerse atento a la evolución normativa y a las tendencias sociales en sostenibilidad para anticipar medidas que mitiguen el impacto ambiental y eviten un deterioro de la imagen corporativa. Aspectos como el **consumo energético y el ruido**, derivados de la iluminación, refrigeración y funcionamiento nocturno, están especialmente vigilados por reguladores y sociedad, intensificándose el impacto al operar en horario nocturno, lo que puede generar críticas o mayores exigencias normativas.

Dada su creciente relevancia en la agenda pública y política, estos factores pueden afectar directamente a la reputación del negocio e incluso derivar en nuevas regulaciones sobre envases, gestión de residuos, desperdicio alimentario o consumo energético empresarial.

Sin embargo, no todos los efectos son negativos. Como señalan Seoane et al. (2025), los **fenómenos meteorológicos extremos**, tormentas de nieve, lluvias torrenciales u olas de calor, son cada vez más frecuentes debido al cambio climático y dificultan las salidas a la calle. En situaciones como olas de calor estivales, resulta más cómodo comprar desde el coche con aire acondicionado que desplazarse a pie hasta un supermercado. Por ello, el negocio puede beneficiarse en épocas de lluvia, nieve, frío intenso o calor extremo, al ofrecer una alternativa cómoda y protegida.

En conclusión, el factor medioambiental es el más sensible y con mayor riesgo futuro por su creciente relevancia social y normativa, aunque puede mitigarse mediante prácticas sostenibles, eficiencia energética y adaptación continua a nuevas exigencias regulatorias.

2.1.6 Legal

El marco legal es un factor determinante para un negocio drive-thru, ya que requiere **múltiples licencias, cumplimiento sanitario estricto y adecuación urbanística**

específica. Para operar, es imprescindible contar con una **parcela** que permita la actividad comercial y el **tránsito fluido de vehículos**, con **accesos desde la vía pública**, lo que condiciona tanto la ubicación como el diseño del establecimiento. Así, el negocio depende de la normativa sobre apertura de establecimientos, licencias municipales, horarios, regulaciones urbanísticas y permisos adicionales según la infraestructura y las obras necesarias.

Para implantar el negocio en la ubicación planteada, primero se necesita **la licencia municipal de apertura o actividad** otorgada por el Ayuntamiento de Madrid. Dado que un drive-thru requiere infraestructura específica (viales internos, carriles y puntos de recogida) será necesario realizar obras, lo que implica obtener la **licencia urbanística**, que evalúa seguridad, accesibilidad y movilidad. Tras finalizar las obras, se requiere la **licencia de primera ocupación y funcionamiento**, con inspección municipal para verificar que todo cumple con el proyecto. Además, al permitir el acceso de vehículos desde la vía pública, será obligatorio solicitar **un vado**. Si se adquiere una parcela con un negocio drive-thru previo, habrá que tramitar un **cambio de titularidad** y, según las reformas, podrían requerirse licencias adicionales, como la ocupación temporal de la vía pública.

El suelo se clasifica según distintos usos (residencial, comercial, terciario, industrial, etc.), y para este tipo de negocio es imprescindible que la parcela tenga un uso compatible con la **actividad comercial**, lo cual debe consultarse previamente en el Ayuntamiento correspondiente, en este caso el de Madrid, según el planeamiento urbanístico vigente. Al ser un establecimiento que comercializa alimentos, se necesita **licencia de comercio minorista**, inscripción en el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos, formación en **manipulación de alimentos** para el personal y un sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (**APPCC**) que garantice higiene, limpieza y control de alérgenos.

La Comunidad de Madrid permite libertad horaria, por lo que el establecimiento puede abrir sin límite máximo de horas, siempre que el horario esté claramente indicado dentro y fuera del local. También pueden requerirse autorizaciones adicionales, como permisos para rótulos, publicidad exterior, estudios de impacto sobre el tráfico o cumplimiento de futuras restricciones de ruido o iluminación.

El negocio debe cumplir además **con leyes de protección al consumidor y del trabajador**: informar sobre alérgenos, garantizar trazabilidad de productos, mostrar precios con IVA incluido, disponer de hojas de reclamaciones, evitar prácticas abusivas y respetar la legislación de protección de datos en la app de pedidos asegurando un correcto manejo y resguardo de la información personal de los usuarios como indica el BOE (2018). Respecto a **los trabajadores**, se deben cumplir horas máximas, salario, vacaciones, procedimiento de despido, descanso, seguridad social, igualdad, etc.

En **conclusión**, aunque el marco legal es complejo y técnico, su cumplimiento es manejable si se planifica desde el inicio. Mantenerse informado sobre la normativa vigente y garantizar su cumplimiento es esencial para la implantación y éxito del negocio.

2.1.7 Conclusión

FACTOR	OPORTUNIDADES	RIESGOS (Amenazas)
POLITICO	Ayudas al emprendimiento; políticas pro-digitalización; libertad horaria; estabilidad institucional.	Zonas de Bajas Emisiones; cambios políticos; restricciones al coche; cambios en políticas fiscales, monetarias o laborales; limitaciones temporales por actividades cercanas.
ECONOMICO	Alto poder adquisitivo en la zona; demanda estable; compras impulsivas; efecto positivo de migración a suburbios.	Inflación; crisis económicas; aumento de costes operativos y costes de vida; oferta laboral.
SOCIOCULTURAL	Falta de tiempo; auge de platos preparados; uso habitual del coche; apps; suburbanización; hogares unipersonales o sin hijos; retorno a las oficinas; tendencia a la conveniencia y rapidez.	Conciencia ambiental; envejecimiento poblacional; estacionalidad; teletrabajo.
TECNOLOGICO	Automatización; pagos digitales; IoT; análisis de datos; vehículos autónomos; eficiencia operativa; datos de consumidores.	Disrupción por delivery robotizado; dependencia tecnológica.

FACTOR	OPORTUNIDADES	RIESGOS (Amenazas)
MEDIOAMBIENTAL	Reducción de bolsas; posibilidad de usar energías limpias; vehículos eléctricos; fenómenos extremos.	Regulaciones ambientales; ruido; residuos; percepción negativa del coche; impacto nocturno.
LEGAL	Marco claro y regulado; posibilidad de adquirir locales ya adaptados	Muchas licencias; inspecciones; normativa sanitaria estricta; protección de datos; cumplimiento laboral.

Tabla 2 Resumen oportunidades y amenazas derivadas del análisis Pestel

Fuente: Elaboración propia

Es importante recordar que el análisis PESTEL permite identificar los **factores externos, no controlables**, que pueden afectar a la organización, pero no ofrece soluciones ni garantiza que los escenarios detectados lleguen a materializarse.

A partir del análisis realizado, puede concluirse **que el entorno macroeconómico es globalmente favorable para la implantación de una tienda de conveniencia drive-thru, ya que el modelo encaja con las tendencias actuales**. Los principales riesgos se concentran en los factores medioambientales y legales, especialmente aquellos vinculados al uso del vehículo privado y a posibles regulaciones futuras del tráfico. No obstante, estos riesgos pueden mitigarse mediante el desarrollo tecnológico, como la adopción de vehículos eléctricos, y la implementación de prácticas sostenibles, como el uso de envases reciclables, iluminación eficiente u optimización de tiempos de espera, que reducen el impacto ambiental y refuerzan la imagen corporativa.

Asimismo, los avances tecnológicos (automatización, digitalización y sistemas de gestión eficientes) favorecen la operativa, mejoran la experiencia del cliente y contribuyen a minimizar impactos negativos. Por su parte, el contexto sociocultural y económico resulta especialmente propicio, al alinearse con estilos de vida acelerados y una creciente demanda de conveniencia.

En conjunto, **el entorno ofrece oportunidades claras para el negocio**, siempre que se planifiquen cuidadosamente los aspectos legales, medioambientales y de ubicación, y se adopten estrategias que aprovechen las tendencias sociales y tecnológicas.

2.2 Análisis microeconómico

El análisis de la rentabilidad de un negocio no puede limitarse únicamente a las condiciones del entorno; es necesario estudiar a fondo el sector y la competencia, tanto directa como indirecta. Comprender los agentes del mercado permite evaluar la rentabilidad potencial, identificar las fuerzas que afectan los márgenes, definir un posicionamiento estratégico adecuado y diseñar acciones que orienten estas fuerzas a favor del negocio. Para ello, se empleará la herramienta de las **cinco fuerzas de Porter**. Según Porter (2000), la rentabilidad de un negocio está determinada por cinco fuerzas competitivas: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos sustitutos.

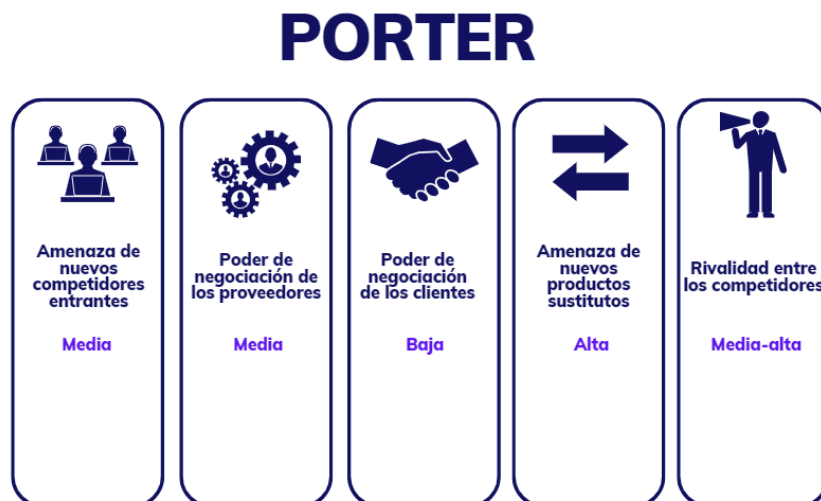


Figura 10 Resumen Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

2.2.1 La rivalidad entre los competidores

Actualmente, **en España no existen supermercados de conveniencia con modelo drive-thru completo**. No obstante, negocios similares en el extranjero, como Zoom Stores en Dubái o Circle K en México, podrían convertirse en competidores directos si decidieran expandirse al mercado español.



Figura 11 Tabla resumen Fuerzas de Porter

Fuente: El imparcial (2021)

De todos modos, según Porter, **la competencia no se limita a negocios idénticos, sino a todos los que compiten por el mismo valor económico y satisfacen necesidades similares**, aunque de forma distinta. En este sentido, las gasolineras representan un competidor importante, pues permiten compras rápidas mientras se conduce y cuentan con amplios horarios. Sin embargo, requieren que el cliente se baje del vehículo, tienen espacio de aparcamiento limitado y su surtido se centra en productos de consumo rápido, como bebidas y snacks. Entre ellas destacan la Estación de Servicio Repsol en la A-6 (P.K. 8,00 D, Moncloa Aravaca) y otras Repsol en la misma vía, así como estaciones BP en Pozuelo y Las Rozas, y, en general, todas las gasolineras con tienda de conveniencia en Madrid y alrededores por las que los clientes puedan circular con frecuencia.

También compiten los **supermercados con recogida online**, como Carrefour Drive, Mercadona Online, Eroski Click & Collect o Alcampo Drive, que permiten comprar rápido y recoger sin recorrer la tienda. Sin embargo, requieren aparcar y recoger la compra, lo que incrementa el tiempo y reduce la conveniencia para compras puntuales, además de tener horarios limitados. La entrega a domicilio es otra alternativa, pero implica costes adicionales, franjas horarias en las que se te obliga a estar en casa y pedidos mínimos para obtener un transporte gratuito. A pesar de ello, estos competidores también ofrecen ventajas, como una amplia variedad de productos y, en muchos casos, precios competitivos.

En las zonas residenciales próximas hay numerosos operadores, como Dia, Alcampo, Lidl, Mercadona, Aldi, Supercor, BM, Carrefour Express, Sánchez Romero, Costco u otras tiendas de menor tamaño. Muchos no representan competencia directa en términos de conveniencia, al no ofrecer compras online ni entrega, como Lidl, Aldi, Supercor

express, BM, Supercor Stop & Go o Costco. Otros, como Mercadona, Dia, Alcampo o Sánchez Romero, sí disponen de compra online y entrega a domicilio, pero con limitaciones: costes adicionales, importe mínimo de compra o necesidad de planificar, ya que debes estar en casa para recibir la entrega y además disponer de la comida en el momento que la necesitas, lo que reduce su atractivo para compras rápidas.

Asimismo, algunas cadenas como Carrefour, Alcampo, Dia o Sánchez Romero permiten realizar pedidos online con recogida en tienda. Este formato obliga al consumidor a comprar con antelación y desplazarse hasta el establecimiento, lo que implica descender del vehículo y reduce la conveniencia. Aunque la mayoría no cobra por este servicio, algunos, como Alcampo, sí lo hacen.

Cabe destacar que Alcampo y Carrefour ofrecen además modalidades como Alcampo Drive o Carrefour Drive, donde el cliente realiza la compra online con un mínimo de horas de antelación (2 horas en el caso de Alcampo), selecciona una franja horaria y recibe el pedido directamente en el aparcamiento sin bajarse del coche. A pesar de ser más cómodo, estos servicios presentan inconvenientes: requieren planificación previa, tienen restricciones horarias que limitan la flexibilidad, no permiten cubrir compras impulsivas o de última hora y, en algunos casos, aplican costes adicionales si no se alcanza un importe mínimo de compra.

No obstante, el resto de los supermercados también compiten en otros factores distintos a la conveniencia. Por ejemplo, cadenas como Sánchez Romero destacan por calidad y diferenciación, aunque con precios altos y algunos establecimientos de conveniencia abiertos 24 horas, como Tiendas 7x24 Pozuelo de Alarcón, compiten por disponibilidad horaria. De todas formas, como se mencionó anteriormente, la principal ventaja competitiva de los supermercados sigue siendo su amplia variedad de productos y sus precios generalmente competitivos.

De forma similar, servicios de **delivery como Glovo, Uber Eats o Deliveroo** constituyen competencia indirecta, facilitando compra online y entrega, aunque con coste y tiempo de espera, reduciendo la inmediatez.

Otro de los principales competidores son los establecimientos de **restauración rápida** con drive-thru, como McDonald's o Starbucks, que compiten por inmediatez y “cuota de estómago”, pero con surtido limitado (generalmente a comida preparada y “mala para la salud”) y coste superior.

Para mitigar la presión competitiva derivada de alternativas indirectas, la empresa podría establecer alianzas estratégicas con plataformas de delivery externas, lo que permitiría ofrecer servicio a domicilio sin que el consumidor recurra a competidores, reforzando así la comodidad y accesibilidad, pilares clave de la propuesta de valor.

El sector presenta además **barreras de salida** relativamente altas, debido a la parcela y a las inversiones realizadas en infraestructura. Los costes iniciales son elevados y la venta posterior de un supermercado drive-thru es limitada, dado que existen pocos negocios de este tipo. Si otro operador quisiera ocupar la parcela, probablemente tendría que realizar obras adicionales para adaptar la infraestructura, generando costes extra o dejando la parcela sin ingresos durante ese periodo, dificultando la salida del negocio con mínimas pérdidas.

En conclusión, en el mercado español se observa una **baja competencia directa** pero una **elevada competencia funcional**. Aunque no existe actualmente un modelo idéntico plenamente implantado, sí hay múltiples alternativas indirectas que satisfacen necesidades similares de rapidez, conveniencia y acceso a productos de alimentación. Además, la relativa homogeneidad de los productos alimentarios aumenta la presión competitiva del sector.

No obstante, **la rivalidad competitiva**, actualmente moderada por la ausencia de competidores directos, **podría intensificarse en el medio plazo** si el modelo demuestra su viabilidad económica. La entrada de grandes operadores con capacidad financiera, presencia territorial amplia y marca consolidada podría elevar significativamente la competencia. Entre los posibles movimientos estratégicos destacan: la adaptación de gasolineras aprovechando sus parcelas orientadas al tránsito de vehículos para incorporar formatos drive-thru, la introducción de supermercados drive-thru internacionales y el desarrollo de servicios similares por parte de grandes cadenas como Carrefour.

Dado que **los productos alimentarios son relativamente homogéneos**, la competencia basada en precios es especialmente relevante: si un negocio vecino ofrece precios significativamente más bajos, podría atraer a la mayoría de los consumidores. Sin embargo, el papel de la ubicación sigue siendo determinante: en compras pequeñas o por impulso, la distancia al establecimiento reduce la propensión a cambiar de tienda, limitando el efecto de la competencia en precio.

En este contexto, la **rapidez en la expansión**, la **ocupación temprana de ubicaciones estratégicas**, la **consolidación de la marca** y la **creación de barreras competitivas basadas en la experiencia del cliente y la fidelización**, integrándose en los hábitos cotidianos de los consumidores, serán factores clave para mantener una **ventaja competitiva sostenible a largo plazo**.

Propuesta de valor	Comodidad	Inmediatez	Localización	Disponibilidad horaria	Variedad productos	Precio
Nosotros	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Super. B	↑	↓	↔	↔	↑	↓
Super. A	↔	↓	↔	↔	↑	↑
Super. C	↑	↓	↑	↔	↑	↓
Super. D	↓	↔	↔	↔	↑	↑
Rest. Drive	↑	↑	↑	↑	↓	↓
Plat. delivery	↑	↓	↑	↑	↑	↓

Tabla 3 Comparativa de la competencia

Fuente: Elaboración propia

*Supermercados A: Carrefour y Alcampo, que cuentan con el servicio de parking

*Supermercados B: Supermercados con servicio de recogida en tienda física

*Supermercados C: Supermercados con servicio de entrega a domicilio (Lidl, Mercadona)

*Supermercados D: Supermercados sin compra online

↑ Alta ↔ Media ↓ Baja

2.2.2 Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos competidores en un negocio depende de **las barreras de entrada**, que en este caso, son de nivel medio.

Los **costes iniciales son elevados** e incluyen: adquisición de licencias y permisos, realización de obras para permitir la circulación de vehículos en la parcela, construcción de almacenes equipados con sistemas de refrigeración y conservación de alimentos, instalación de sistemas para mantener alimentos calientes, así como sistemas informáticos para la gestión de la aplicación y pantallas de visualización de productos y menús. Además, estas instalaciones implican un gasto energético considerable.

Por otro lado, el negocio presenta importantes **economías de escala**: los costes fijos iniciales permiten que, a medida que crece, los costes unitarios disminuyan, generando eficiencia frente a nuevos competidores. La **ubicación estratégica** es otra barrera clave, ya que la conveniencia depende de emplazamientos óptimos. Por ello, la presencia de competidores en ubicaciones clave dificulta la entrada de nuevos negocios.

Asimismo, **la lealtad del cliente y los hábitos de consumo también generan un efecto de retención**: la necesidad de crear una cuenta o usar la aplicación propia genera un coste de cambio que fomenta la fidelización. Además, la compra de productos de conveniencia se realiza frecuentemente por hábito y proximidad, por lo que modificar estos patrones requiere incentivos significativos.

Adicionalmente, **las barreras de salida** mencionadas anteriormente pueden disuadir a potenciales nuevos entrantes, ya que la dificultad para abandonar el mercado incrementa el riesgo en escenarios de incertidumbre.

A pesar de estas barreras, la amenaza se considera **media**, porque si el modelo demuestra éxito, grandes operadores con alto poder financiero, como cadenas de gasolineras y supermercados líderes, podrían reaccionar rápidamente. Aprovecharían activos críticos como suelo estratégico, licencias y redes logísticas para replicar e integrar el formato drive-thru, capturando así cuota de mercado emergente.

2.2.3 Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad básica mediante alternativas distintas, influyendo en la decisión del consumidor sobre dónde realizar sus compras o cómo cubrir sus necesidades.

Entre las principales alternativas se encuentran **la restauración en restaurantes o bares**, aunque con un coste considerablemente superior, la alimentación en **casa de familiares o amigos**, y **las máquinas expendedoras**, que ofrecen snacks, bebidas y productos listos para consumir, pero con variedad limitada. Asimismo, **hábitos como planificar** compras grandes periódicas y organizar las comidas en función de los productos disponibles en el hogar reducen la frecuencia de compra en tiendas de conveniencia. No obstante, resulta difícil evitar que se agote un producto o que se olvide algún artículo, por lo que seguirían produciéndose compras por impulso y la actividad no desaparecería por completo. Incluso **la delegación de la compra a terceros** constituye otra forma alternativa de satisfacer la misma necesidad básica.

En consecuencia, **la amenaza de productos sustitutos se considera alta**, debido a la existencia de múltiples opciones que cubren necesidades de alimentación y conveniencia sin recurrir al modelo propuesto.

2.2.4 Capacidad de negociación con los proveedores

El poder de negociación de los proveedores depende de la relevancia y especialización de los productos suministrados. En una tienda de conveniencia drive-thru, **los proveedores de productos genéricos** tienen un poder limitado, ya que pueden sustituirse fácilmente sin afectar significativamente la operativa. En cambio, **proveedores de marcas líderes** o productos esenciales, como Coca-Cola, Danone, Nestlé o Cola Cao, poseen mayor capacidad de negociación, dado que su ausencia podría afectar la satisfacción del cliente y su lealtad al establecimiento.

Aunque el negocio **no depende de un único proveedor**, la disponibilidad completa del surtido es clave para mantener la competitividad. Además, al realizar pedidos de gran volumen, la tienda puede convertirse en cliente estratégico para determinados proveedores, reduciendo así su poder de negociación y equilibrando la relación.

El proveedor tecnológico, encargado del desarrollo y mantenimiento de la aplicación, posee inicialmente un poder alto debido a la dependencia operativa que genera; un fallo en el sistema afectaría directamente la propuesta de valor de inmediatez. No obstante, este poder se modera ya que el negocio puede continuar sin la app y, si la propiedad intelectual del software pertenece al negocio y, por tanto, se puede cambiar a otro proveedor.

En cuanto a los **proveedores de pantallas y micrófonos** para pedidos, su poder es reducido debido a la amplia oferta existente en el mercado (como Imagine Led, Dipaled, Comerled, Publivision Led, INS-Digital, Cuma, Samsung, LG, Philips o Elo Touch Solutions). Sin embargo, una vez instalados los equipos, el poder puede aumentar en el ámbito del mantenimiento, ya que en muchos casos resulta más económico reparar que sustituir los dispositivos.

Por otro lado, al tratarse de un proyecto piloto **con local alquilado, el arrendador adquiere un alto poder de negociación**, ya que la operativa depende directamente del contrato de arrendamiento. Además, la necesidad de un espacio aproximado de 520 m² limita el número de locales disponibles. Este riesgo puede mitigarse mediante la firma de un contrato a largo plazo desde el inicio. En cualquier caso, esta dependencia se circunscribe a la fase inicial y al primer establecimiento, mientras se evalúa la viabilidad del modelo.

En conjunto, el poder de negociación de los proveedores se considera **medio**, con variaciones según la relevancia estratégica del producto o servicio suministrado.

2.2.5 Capacidad de negociación con los clientes

El poder de negociación de los clientes individuales es limitado, ya que la pérdida de un solo consumidor no afecta de forma significativa a la operativa del negocio. Al tratarse de una clientela amplia y atomizada, ningún cliente tiene un peso individual relevante, lo que reduce su capacidad de negociación directa, salvo que actúen de forma organizada o colectiva.

No obstante, los consumidores **no afrontan costes de cambio elevados**, lo que facilita la migración hacia competidores, especialmente considerando la naturaleza homogénea de los productos alimentarios. Para mitigar esta situación, pueden implementarse programas de fidelización, recompensas por compras o cupones para futuras adquisiciones. Asimismo, el uso de una aplicación propia genera cierto coste de cambio, al fomentar la fidelidad y reducir la disposición a descargar múltiples aplicaciones alternativas (suelen preferir disponer de pocas aplicaciones en lugar de descargar múltiples opciones distintas).

No obstante, la ubicación del establecimiento continúa siendo un factor determinante en la decisión de los clientes. Si un competidor se sitúa en un trayecto más conveniente para el consumidor, es probable que este decida cambiar, dado que los productos ofrecidos son homogéneos, de bajo coste y existen numerosas alternativas disponibles.

En consecuencia, el poder de negociación de los clientes se considera **bajo a nivel individual**, aunque la fidelización resulta estratégica para sostener la ventaja competitiva.

2.2.6 Conclusión

El análisis de las cinco fuerzas de Porter indica que el modelo de tienda de conveniencia drive-thru en España **presenta una estructura competitiva potencialmente atractiva**, aunque su éxito dependerá de una ejecución operativa rigurosa y coherente. A pesar de la elevada presión competitiva indirecta y la fuerte amenaza de productos sustitutivos, la ausencia actual de competidores directos plenamente implantados genera una clara ventana de oportunidad.

En este contexto, el negocio cuenta con una **ventaja de primer movimiento** que permite asegurar ubicaciones estratégicas antes de la entrada de grandes operadores, como cadenas de gasolineras o supermercados, o de posibles imitadores que podrían elevar las barreras de entrada. Además, el posicionamiento temprano facilita el aprovechamiento

anticipado de economías de escala. Por ello, la prioridad estratégica debe centrarse en la escalabilidad y en una expansión temprana que garantice cobertura geográfica suficiente, favoreciendo la integración del servicio en los hábitos cotidianos de los consumidores y generando dependencia de trayectoria en su proceso de decisión y consolidando la propuesta de valor como una alternativa claramente diferenciada. En esta fase inicial, la construcción de una imagen de marca sólida resulta esencial para evitar que el concepto sea percibido como una mera extensión del supermercado tradicional.

El poder de negociación de los clientes es bajo a nivel individual; sin embargo, la homogeneidad de los productos y los bajos costes de cambio intensifican la competencia. En consecuencia, la estrategia debe centrarse menos en el surtido y más en ofrecer conveniencia real y ahorro de tiempo, apoyándose en la inmediatez, la simplicidad del proceso de compra y la ubicación estratégica para reducir la sensibilidad al precio especialmente en compras pequeñas o impulsivas y la amenaza de sustitutos.

En cuanto a **los proveedores**, su poder puede mantenerse bajo control si se protege adecuadamente la propiedad intelectual de la plataforma tecnológica, evitando que la aplicación se convierta en un cuello de botella estratégico y utilizándola como herramienta de fidelización. Asimismo, será clave establecer relaciones sólidas con proveedores de productos esenciales durante las fases iniciales, cuando el volumen de compra es reducido. A medida que el negocio alcance mayor escala, su posición negociadora se fortalecerá progresivamente, tratándose de una asimetría temporal.

En definitiva, la viabilidad del modelo no reside en la exclusividad del producto, sino en su capacidad para ofrecer mayor agilidad que los supermercados tradicionales, una experiencia más completa que las gasolineras y un posicionamiento claramente diferenciado que permita consolidar una ventaja competitiva sostenible en el sector de la conveniencia.

Fuerza	Oportunidades	Riesgos (Amenaza)
Rivalidad entre competidores	Ausencia actual de competidores directos; ventaja de primer movimiento; posibilidad de ocupar ubicaciones estratégicas; diferenciación por conveniencia, rapidez e inmediatez respecto a otros competidores; alianzas con plataformas de delivery.	Competencia indirecta elevada (gasolineras, supermercados, delivery, restauración rápida); productos alimentarios homogéneos; competencia en precios; posible entrada futura de grandes operadores; presión competitiva si el modelo demuestra éxito
Amenaza de nuevos entrantes	Barreras de entrada y salida altas; necesidad de inversión inicial elevada; economías de escala; importancia de ubicaciones estratégicas; fidelización mediante app y hábitos de consumo	Entrada potencial de grandes cadenas de supermercados o gasolineras; capacidad financiera y logística de grandes operadores; rápida imitación del modelo si demuestra rentabilidad
Productos sustitutos	Diferenciación por conveniencia, rapidez y compra impulsiva; alternativa cómoda frente a supermercados tradicionales; solución para compras de última hora	Alta disponibilidad de sustitutos (restaurantes, bares, supermercados, máquinas expendedoras, delivery); planificación de compras domésticas que reduce la frecuencia de visitas
Poder de negociación de proveedores	Gran número de proveedores de productos genéricos; posibilidad de sustituir proveedores; aumento del poder negociador al crecer el volumen de compra; amplia oferta de proveedores tecnológicos y de equipamiento	Dependencia de marcas líderes (Coca-Cola, Nestlé, etc.); dependencia inicial del proveedor tecnológico; poder del arrendador del local; mantenimiento de equipos específicos
Poder de negociación de clientes	Base de clientes amplia; bajo poder individual de negociación; posibilidad de fidelización mediante app, promociones y programas de recompensas	Bajos costes de cambio; productos homogéneos; gran número de alternativas; importancia de la ubicación frente a competidores

Tabla 4 Resumen fuerzas de Porter oportunidades y amenazas

Fuente: Elaboración propia

2.3 Cuota de mercado máxima

Como parte final del análisis externo del negocio, y con el objetivo de evaluar su viabilidad, resulta esencial estimar la **cuota de mercado potencial**. Para ello, se ha considerado **la población de las principales zonas de influencia** a las que podría acceder la tienda de conveniencia tipo *drive-thru*. Dichas zonas son: Aravaca, Pozuelo, Valdemarín, Majadahonda, Las Rozas, Villanueva del Pardillo y Torreldones, adoptando un enfoque conservador.

Dado que algunas de estas localidades son distritos y otras municipios, se ha optado por utilizar la población total de cada zona. La suma asciende a **317.084 habitantes**. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2020 el tamaño medio del hogar era de **2,5 personas**, por lo que el número estimado de hogares se calcula como:

$$\text{Número de hogares} = \frac{317.084}{2,5} \approx \mathbf{126.834}$$

De acuerdo con los datos del INE para 2024, el gasto medio por hogar en comidas y bebidas no alcohólicas es de **5.391 euros anuales**.

Por otra parte, un estudio realizado por Fernandes, Puntoni, van Osselaer y Cowley (2016) sobre los patrones de compra online concluye que, “on average consumers fail to buy about 30% of items they intended to buy” (en promedio, los consumidores no adquieren aproximadamente el 30% de los productos que inicialmente tenían intención de comprar). Este fenómeno resalta la oportunidad de las tiendas de conveniencia, ya que permiten a los consumidores adquirir de rápidamente los productos olvidados o pendientes de compra.

A partir de esta premisa, se estima que los hogares podrían destinar aproximadamente ese **30% de su gasto en comidas y bebidas no alcohólicas a este tipo de establecimientos**.

De este modo, el gasto anual potencial por hogar se calcula como:

$$5.391 \times 0,3 \approx \mathbf{1.617,3 \text{ euros/hogar}}$$

Multiplicando este valor por el número total de hogares en las zonas de influencia, se obtiene una estimación de la cuota de mercado máxima:

$$1.617,3 \times 126.834 \approx \mathbf{205.128.628 \text{ euros/año}}$$

Esta cifra podría ser incluso mayor si se considera que, como se mencionó anteriormente, el tramo entre los enlaces **A-6 y M-30** presenta una **IMD de 49.499 vehículos**, de los cuales algunos no residirían en estas zonas pero podrían detenerse en el establecimiento. Sin embargo, tiene sentido relacionarlo con esta cifra de tráfico, ya que no todos los vehículos se detendrán diariamente.

Es importante destacar que esta cifra representa la cuota de mercado máxima teórica, es decir, el potencial total que podría captarse si todos los hogares de la zona realizaran compras en el establecimiento según la premisa del 30% del gasto no consumido. Esta estimación no debe interpretarse como el nivel de ventas real esperado, ya que no

considera factores como hábitos de consumo específicos, competencia existente, frecuencia de visita, ni la posible afluencia de clientes procedentes de otras zonas.

2.4 Crecimiento

El negocio presenta un **alto potencial de crecimiento**, tanto en términos de expansión geográfica como de diversificación de la oferta de productos y servicios, lo que permitiría satisfacer una mayor variedad de necesidades de los clientes.

En cuanto a la **expansión geográfica**, se planea abrir nuevas ubicaciones estratégicas en Madrid y, posteriormente, en otras ciudades de España e incluso mercados internacionales, actuando con cautela en países con negocios similares consolidados, como Estados Unidos o México. Por ahora, España ofrece un mercado con alto potencial.

Asimismo, se podría **ampliar el catálogo de productos y servicios**. Por ejemplo, la infraestructura permite ofrecer **servicios adicionales**, como la **recogida de paquetes pedidos online**, aumentando la frecuencia de visitas y la fidelización de clientes.

Asimismo, se contempla la posibilidad de **obtener licencia de venta de tabaco**, captando compras impulsivas y necesidades nocturnas, ya que la tienda operará 24 horas, a diferencia de los estancos tradicionales. Según INE (2024), el gasto medio por hogar en bebidas alcohólicas y tabaco es de 447 euros anuales, representando una oportunidad adicional de ingresos.

En conjunto, estas estrategias de **expansión geográfica y diversificación de productos** posicionan al negocio como un modelo con **alto potencial de crecimiento sostenible**, tanto a corto como a medio plazo.

3. Análisis interno

El **análisis interno** del modelo de negocio de la tienda de conveniencia drive-thru es fundamental para evaluar si se dispone de las capacidades necesarias para competir y, en caso contrario, identificar cuáles deben desarrollarse. Este análisis permite determinar en qué aspectos es crucial centrarse para lograr el éxito del negocio; es decir, no solo identifica oportunidades y amenazas, sino que también precisa qué capacidades se requieren para competir, cuáles ya se poseen y cuáles deben fortalecerse.

Para ello se utilizará la herramienta **Business Model Canvas**, presentada por **Alexander Osterwalder** en colaboración con **Yves Pigneur** en 2005, que se ha consolidado como un instrumento para definir de forma clara y detallada la estructura de un modelo de negocio. Tal como señala **García Puga (2023)**, este enfoque no solo facilita la generación y el refinamiento de ideas, sino que también integra de manera coherente todos los elementos esenciales del negocio, ofreciendo una visión global y estructurada de su funcionamiento.

Socios Clave <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de alimentos -Distribuidores -Desarrolladores de software -Plataformas de pago online -Entidades bancarias -Proveedores de pantallas digitales -Administraciones publicas -Transportistas -Mantenimiento -Empresas de delivery 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> -Atención al cliente y preparación de pedidos -Mantenimiento y limpieza -Organización flujo de vehiculos -Canales online -Conservación productos e inventario -Contabilidad y gestión financiera -Marketing -Análisis de datos 	Propuestas de Valor <ul style="list-style-type: none"> -Comodidad y rapidez -Acceso a alimentos básicos y platos preparados -Experiencia de usuario anticipada -Pedidos vía app -Variedad de productos 	Relación con los clientes <ul style="list-style-type: none"> -Relación rápida y automatizada -Funcionalidades en app y online -Tarjeta de fidelización -Promociones -Descuentos por producto -Ofertas personalizadas 	Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> -Familias con niños pequeños -Conductores habituales -Compradores online -Personas con poco tiempo -Personas con problemas de movilidad -Trabajadores que buscan soluciones rápidas para comer -Jóvenes y estudiantes
Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> -Personal -Sistemas de gestion de inventario -Sistemas de conservación -Infraestructura 		<ul style="list-style-type: none"> -Pantallas -Canales online -Marca -Datos 	Canales <ul style="list-style-type: none"> -Tienda fisica -Pagina web -Aplicación móvil -Correo electrónico - Redes sociales -Apps de delivery 	
Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> -Personal -Consumo de electricidad, agua, calefacción -Mantenimiento -Mercancía -Comisiones por transacciones bancarias -Licencias -Alquiler -Publicidad y marketing -Desarrollo y mantenimiento de canales online -Impuestos 			Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> -Venta de productos -Combos o packs de productos -Suscripciones semanales -Anuncios en web y app -Acuerdos con proveedores para promociones -Datos 	

Figura 12 Tabla resumen Business Model Canvas

Fuente: Elaboración propia

3.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor constituye el núcleo del modelo de negocio y define los beneficios que la empresa ofrece a sus clientes para satisfacer sus necesidades o resolver problemas. En este proyecto, se centra en **comodidad, rapidez y accesibilidad**.

El servicio principal permite acceder a alimentos básicos y platos preparados de manera **rápida y cómoda, sin bajarse del coche**, facilitando compras de última hora, situaciones imprevistas o disponer siempre de una comida completa con mínimo esfuerzo y ahorro de tiempo.

Adicionalmente, el uso de la **aplicación móvil** aporta valor añadido: permite guardar listas de compra frecuentes, realizar pedidos anticipados y recogerlos ágilmente en el drive-thru, incrementando la eficiencia y mejorando la experiencia del usuario.

Otro elemento diferenciador es la apuesta por **productos de calidad**, incluyendo platos preparados saludables, y una **oferta amplia y variada** que cubre diferentes necesidades de consumo. La **atención personalizada** y la **experiencia digital avanzada**, basada en recomendaciones según hábitos de compra y la posibilidad de guardar productos o cestas favoritas, refuerzan la propuesta de valor y fomentan la fidelización.

La **comodidad** no solo se basa en la rapidez ni en no bajarse del coche, sino también en la **amplia disponibilidad horaria** y la **ubicación estratégica**, que permiten resolver urgencias sin necesidad de planificar ni desviarse del camino. Estamos situados en los puntos más convenientes.

En conjunto, estos elementos muestran que el modelo está alineado estratégicamente para **crear, entregar y capturar valor**, asegurando la viabilidad y escalabilidad del negocio.

3.2 Segmentos de clientes

Los segmentos de clientes representan los grupos a los que se dirige la empresa, siendo fundamental que la propuesta de valor se ajuste a sus necesidades específicas para mantener la coherencia del modelo de negocio. Entre ellos se incluyen **familias con niños** pequeños que utilizan el coche y prefieren no bajarlos para realizar compras puntuales, personas que utilizan el **coche habitualmente** y realizan pequeñas compras de camino a casa o al trabajo, consumidores habituados a las **compras online** o a través de aplicaciones móviles, y aquellos con poco tiempo disponible que requieren soluciones

rápidas, como **trabajadores** que necesitan comer rápido y **jóvenes o estudiantes** que valoran la rapidez y el servicio online. Además, se considera relevante a las personas con **problemas de movilidad** o limitaciones físicas, para quienes el servicio drive-thru representa una alternativa especialmente accesible.

En conjunto, todos estos segmentos comparten la necesidad de conveniencia, rapidez y accesibilidad, reforzando la coherencia y el enfoque del modelo de negocio.

3.3 Relación con clientes

La relación con los clientes define el tipo de vínculo que la empresa establece con cada segmento a lo largo de todo su ciclo de vida como consumidor. En este modelo de negocio, se persigue una relación basada en la eficiencia operativa, la personalización de la experiencia y la fidelización a largo plazo.

En el **punto de venta físico**, la atención al cliente es rápida, automatizada y orientada a minimizar los tiempos de espera. El cliente indica los productos que desea y los empleados se los entregan directamente a través de la ventanilla. A través de la aplicación móvil y la página web, la relación se intensifica mediante funcionalidades como el historial de pedidos, las recomendaciones personalizadas y la atención directa al usuario. Además, el proceso es aún más rápido, ya que el cliente solo debe recoger sus productos.

La empresa implementa **mecanismos de fidelización**, como tarjetas o sistemas de puntos que permiten acceder a descuentos progresivos. También se plantean promociones recurrentes, como suscripciones semanales para productos básicos (por ejemplo, pan o café diarios), que fomentan la recurrencia de compra y aseguran ingresos relativamente estables. Aunque los márgenes unitarios de estas promociones pueden ser reducidos, el modelo resulta rentable porque no siempre se produce el consumo efectivo del producto contratado. Asimismo, se aplican descuentos en productos próximos a su fecha de caducidad para incentivar su venta y reducir los costes asociados al desperdicio.

Finalmente, se ofrecen **ofertas personalizadas** según los hábitos de compra y descuentos especiales para nuevos miembros del club de fidelización para captar y retener clientes a largo plazo.

3.4 Canales

Los canales representan las vías a través de las cuales la empresa se comunica con los clientes y entrega su propuesta de valor. En este modelo, se combinan canales físicos y digitales con el objetivo de maximizar el alcance y la comodidad para el consumidor.

El principal canal es **la tienda física**, ubicada en zonas estratégicas de alto tránsito de vehículos. La estrategia a largo plazo contempla crear una red amplia de establecimientos que permita a los clientes encontrar una tienda de paso en sus desplazamientos diarios. La primera tienda se abrirá en Madrid, en la zona M-30/A-6.

De forma complementaria, **la página web y la aplicación móvil** actúan como canales clave para visualizar productos y realizar pedidos online. En las tiendas se habilita un carril rápido para clientes que compran previamente por la app, reduciendo aún más los tiempos de espera. Otros canales de comunicación incluyen **notificaciones push, correo electrónico y redes sociales**, usados para informar sobre ofertas, anunciar aperturas o generar viralidad.

Como canal adicional, la empresa podría establecer alianzas con aplicaciones externas de delivery, ampliando el alcance del servicio y facilitando pedidos.

3.5 Actividades Clave

Las actividades clave son el conjunto de acciones esenciales que la empresa debe realizar para ofrecer su propuesta de valor de forma efectiva y garantizar la viabilidad negocio. En este proyecto, incluyen tareas operativas, tecnológicas, logísticas y de gestión, todas orientadas a proporcionar una experiencia de compra rápida, cómoda y de calidad.

Una de las principales es **la atención al cliente**, tanto en el punto físico del drive-thru como a través de los canales digitales, caracterizada por rapidez, eficiencia y orientación a la satisfacción del usuario. Paralelamente, resulta imprescindible el **mantenimiento** continuo de la infraestructura física, incluyendo la limpieza del local, el correcto funcionamiento de las pantallas de pedidos y la adecuada organización del flujo de vehículos para evitar esperas, accidentes o tráfico.

Otra actividad clave relacionada con **el tráfico** es el **análisis de los flujos** en la zona, identificando horas y días de mayor afluencia y posibles eventos que puedan

incrementarla, para reforzar el personal en esos períodos y garantizar la rapidez del servicio.

El **desarrollo, actualización y mantenimiento de los canales online** (página web, aplicación móvil y sistemas de pedidos) constituye otra actividad esencial, ya que permiten reducir los tiempos de espera y mejorar significativamente la experiencia del cliente. Complementariamente, el análisis de los datos de consumo es fundamental para optimizar la experiencia y permitir estrategias de marketing personalizadas.

Asimismo, la **gestión del inventario** y la logística interna es clave para asegurar la disponibilidad de productos, evitar roturas de stock y minimizar el desperdicio de alimentos. Además, la empresa debe **garantizar que los productos se mantengan en condiciones óptimas**, incluyendo refrigeración, conservación y control de fechas de caducidad. A estas tareas se suman **actividades administrativas** como contabilidad y gestión financiera, necesarias para el control económico y la sostenibilidad del negocio.

Otras actividades relevantes incluyen la regulación del tráfico en la tienda física, la preparación de pedidos y bebidas, el mantenimiento tecnológico de los sistemas digitales, el control de calidad y la seguridad alimentaria, así como **acciones de marketing y promoción digital** orientadas a la captación y **fidelización de clientes**. Todas estas actividades sostienen directamente la propuesta de valor del modelo.

El marketing, especialmente en las fases iniciales del proyecto, será una competencia clave que debe desarrollarse adecuadamente. Como se señaló, **el cambio de mentalidad del consumidor** es imprescindible para integrar este tipo de servicio de supermercado en la rutina diaria. Esto solo puede lograrse mediante una estrategia de marketing eficaz que comunique claramente el valor de la propuesta al público objetivo.

Esta estrategia debe ir acompañada de una operativa eficiente y cómoda, de modo que los consumidores no solo perciban el valor del servicio, sino que también puedan experimentarlo de primera mano y confirmar su utilidad.

3.6 Recursos Clave

Los recursos clave son los activos más importantes con los que cuenta la empresa para desarrollar su actividad y materializar su propuesta de valor. En la tienda de conveniencia

drive-thru, incluyen recursos humanos, tecnológicos y físicos que actúan de forma complementaria.

El recurso humano es uno de los pilares del negocio. El **personal** abarca a quienes atienden la ventanilla del drive-thru, preparan pedidos y productos dentro del establecimiento, y realizan tareas administrativas como contabilidad, finanzas, análisis de datos y marketing, entre otros. Su formación, coordinación y capacidad de respuesta son determinantes para ofrecer un servicio rápido y de calidad.

En cuanto a los recursos tecnológicos, destacan los sistemas de **gestión de inventarios**, que permiten controlar el stock en tiempo real y optimizar la logística. Asimismo, los sistemas de **refrigeración y de mantenimiento de alimentos calientes** son esenciales para preservar la calidad y seguridad de los productos. La **infraestructura física** también es clave, ya que debe permitir un tránsito fluido de vehículos, almacenamiento adecuado de productos y logística interna eficiente.

Existen recursos intangibles como **licencias y la marca**, que generan reconocimiento, confianza y diferenciación frente a la competencia, fortaleciendo la fidelización y facilitando la expansión o introducción de nuevos productos. **Los datos de consumo**, obtenidos de la app, la web y el drive-thru, permiten analizar hábitos de compra, personalizar ofertas, optimizar el inventario y orientar estrategias de marketing directo a los consumidores, contribuyendo a mejorar la experiencia del cliente y maximizar la eficiencia operativa.

Por último, **la plataforma web, la aplicación móvil y las pantallas de pedidos** ubicadas en el drive-thru constituyen recursos estratégicos que hacen posible la experiencia diferencial del cliente y la integración efectiva entre el canal físico y el digital.

3.7 Socios Clave

Desde el punto de vista del modelo de negocio, los socios clave conforman la red de alianzas externas que permite a la empresa desarrollar su actividad y ejecutar su propuesta de valor de manera eficiente. En la tienda de conveniencia drive-thru, estas alianzas son fundamentales para garantizar el suministro continuo de productos y el correcto funcionamiento tecnológico y operativo del establecimiento.

En primer lugar, destacan **los productores y proveedores de alimentos y productos de supermercado**, incluidos distribuidores como Nestlé, Campofrío para productos cárnicos, Grupo Fernández para frutas y verduras, Plus Ibérica como mayorista, panaderías locales que suministran pan fresco a diario y empresas especializadas en comida preparada. La calidad, fiabilidad y regularidad de estos socios es clave para mantener una oferta constante y alineada con los estándares definidos por la empresa.

La colaboración con **desarrolladores tecnológicos responsables de la página web y la aplicación móvil** es esencial, ya que garantizan el correcto funcionamiento de los canales digitales, un canal estratégico ya que permiten realizar pedidos anticipados y ofrecen una experiencia de usuario fluida y optimizada.

También forman parte de los socios clave las **plataformas de pago online y las entidades bancarias**, que permiten gestionar de manera segura y eficiente las transacciones, tanto digitales como físicas mediante datáfonos. Asimismo, los **proveedores de las pantallas digitales** del drive-thru facilitan la visualización del catálogo y la realización de pedidos sin que el cliente tenga que bajarse del vehículo, al igual que los servicios de mantenimiento de toda la infraestructura, incluyendo, por ejemplo, pantallas, frigoríficos y ventanillas.

Las **administraciones públicas**, especialmente los ayuntamientos, son socios clave al requerirse diversas licencias y permisos administrativos. En el caso del primer establecimiento piloto, **el arrendador** del local también desempeña un papel relevante por la dependencia operativa derivada del contrato de arrendamiento.

Por último, las **empresas de delivery** y, cuando la distribución no la gestionen los proveedores, los transportistas encargados de trasladar los productos desde los centros de distribución hasta el establecimiento, constituyen socios estratégicos dentro de la red.

3.8 Estructura de costes

La estructura de costes recoge todos los costes fijos y variables en los que incurre la empresa para operar el modelo de negocio. Entre los costes más relevantes se encuentran los asociados al **personal**, que incluyen salarios, formación y cargas sociales.

Asimismo, la empresa debe asumir costes fijos como el **alquiler** (al ser un modelo piloto), consumo de **electricidad, agua, calefacción, mantenimiento del local** y de la

infraestructura tecnológica. Los costes de adquisición de **las mercancías** constituyen uno de los principales gastos del negocio. Además, al incluir productos frescos, como frutas, es necesario considerar los costes asociados al desperdicio en aquellos casos en los que no se vendan todas las unidades antes de que pierdan su frescura. A estos se suman los costes derivados de las **comisiones** por transacciones bancarias, las **licencias municipales** necesarias para el desarrollo de la actividad y el alquiler del establecimiento en caso de no ser de propiedad.

Finalmente, destacan los costes relacionados con el **desarrollo y mantenimiento del software**, la aplicación móvil, la página web y las pantallas digitales, así como los gastos en impuestos y en **publicidad y marketing** necesarios para dar a conocer el servicio y atraer clientes.

3.9 Fuente de Ingresos

Las fuentes de ingresos describen las distintas vías mediante las cuales la empresa captura el valor generado para los clientes. La principal fuente de ingresos es la **venta directa de productos** a los consumidores a través del drive-thru y de los canales digitales.

De manera complementaria, se pueden ofrecer **combos o packs de productos**, como desayunos completos, que permiten incrementar el ticket medio así como las suscripciones semanales. Asimismo, se contempla la obtención de ingresos adicionales mediante **acuerdos con proveedores** que deseen promocionar determinados productos dentro del establecimiento o en los canales digitales.

Por último, se pueden incluir **anuncios en forma de banners** tanto en la página web como en la aplicación móvil. Adicionalmente, como fuente de ingresos secundarios, y siempre respetando la normativa vigente en materia de protección de datos, garantizando la anonimización de la información y un uso agregado de la misma, existe la posibilidad de utilizar los **datos de consumo** con fines analíticos o de estudios de mercado, lo que puede suponer una fuente adicional de ingresos para el negocio. De la misma forma, como ingresos secundarios, se pueden realizar **acuerdos con establecimientos locales** para distribuir sus productos.

3.10 Conclusiones

Bloque BMC	Fortalezas	Debilidades
Propuesta de valor	Comodidad, rapidez y accesibilidad; amplia oferta de productos; platos preparados y saludables; uso de app con pedidos anticipados y listas guardadas; atención personalizada; ubicación estratégica y disponibilidad horaria	Dependencia inicial de la aceptación del modelo por parte del consumidor; percepción limitada del valor diferencial frente a supermercados tradicionales; riesgo de no fidelización si la experiencia no se cumple
Segmentos de clientes	Diversidad de clientes: familias, personas con poco tiempo, trabajadores, estudiantes, usuarios de app, personas con movilidad reducida; coherencia con propuesta de valor; mercado objetivo claramente definido	Segmentos de mayor edad pueden mostrar resistencia al uso de tecnología; necesidad de educación o marketing para adoptar el servicio
Relación con clientes	Atención rápida y personalizada; fidelización mediante puntos, suscripciones y ofertas personalizadas; optimización de la experiencia a través de la app y la web	Gestión compleja de programas de fidelización; requiere inversión constante en atención y seguimiento digital; riesgo de que clientes no adopten la app
Canales	Combinación física y digital; carriles rápidos para pedidos anticipados; alcance ampliado mediante alianzas con delivery; uso de redes sociales, app y web para comunicación y ventas	Alta inversión en infraestructura y tecnología; dependencia inicial de la app y del funcionamiento del drive-thru; canales digitales requieren mantenimiento constante
Actividades clave	Operaciones eficientes; gestión de inventario; atención al cliente; mantenimiento físico, tecnológico y de los productos; análisis de datos; marketing y promoción digital; logística interna optimizada	Complejidad operativa; alta necesidad de coordinación entre actividades físicas y digitales; riesgo en la curva de aprendizaje del personal; coste operativo elevado
Recursos clave	Personal capacitado; infraestructura física y tecnológica; licencias y marca; datos de consumo; app y plataforma web integradas	Dependencia de recursos tecnológicos en fases iniciales; recursos humanos requieren formación continua; riesgo de cuellos de botella en tecnología o mantenimiento físico
Socios clave	Proveedores confiables y variados; desarrolladores tecnológicos; plataformas de pago y bancos; arrendador estratégico; delivery y transportistas; administraciones públicas para licencias	Dependencia de terceros (proveedores, arrendador, desarrolladores); riesgo en fallos de suministro o tecnológicos; coordinación compleja de la red de socio
Estructura de costes	Control sobre costes principales; planificación de gastos fijos y variables; posibilidad de optimizar mediante escalabilidad y economías de escala	Altos costes iniciales; inversión en infraestructura, software y personal; costes de desperdicio de productos frescos; gastos de marketing y publicidad recurrentes

Bloque BMC	Fortalezas	Debilidades
Fuente de ingresos	Venta directa a través del drive-thru y canales digitales; combos y packs; suscripciones semanales; acuerdos de promoción con proveedores; publicidad digital; uso agregado de datos de consumo; acuerdos con establecimientos locales.	Dependencia de la aceptación del modelo por el consumidor; riesgo de ingresos secundarios no alcanzados si la base de clientes es insuficiente; complejidad legal y ética en monetización de datos

Tabla 5 Conclusiones Business Model Canvas Fortalezas y Debilidades

Fuente: Elaboración propia

4. DAFO

El DAFO recoge debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del negocio. Las debilidades y fortalezas se identifican mediante el análisis interno, como el Business Model Canvas previamente realizado, mientras que las amenazas y oportunidades se derivan del análisis externo, utilizando herramientas como PESTEL y Porter. De este modo, el DAFO permite visualizar las áreas a aprovechar para destacar en el mercado, las que requieren mejora y aquellas que necesitan especial atención.

4.1 Debilidades

La principal debilidad del modelo es su **dependencia del vehículo privado**. Para acceder al establecimiento es imprescindible disponer de coche, moto o furgoneta, lo que limita el alcance a usuarios motorizados. Aunque esta es la concepción inicial del proyecto, se plantea la posibilidad de colaborar con empresas de delivery una vez consolidada la marca, con el fin de mitigar esta limitación y ampliar la cuota de mercado.

Otra debilidad relevante es la **elevada complejidad operativa y de infraestructura**. El funcionamiento eficiente de un drive-thru exige una organización interna muy precisa para evitar colas o atascos que comprometan la rapidez del servicio, uno de los pilares fundamentales del modelo. Los empleados deben conocer a fondo el funcionamiento del establecimiento, la ubicación de cada producto y mantener una comunicación interna fluida. Aun cuando el negocio esté bien planteado, siempre existe el riesgo de que los clientes no acepten el modelo de negocio ni su propuesta de valor.

Para garantizar esta eficiencia, se requiere una infraestructura cuidadosamente diseñada, con varias ventanillas y, potencialmente, carriles diferenciados para pedidos por aplicación y compras directas y una buena campaña de marketing. Esto implica **costes iniciales elevados** y una gestión operativa exigente. Además, es necesario un **espacio físico adecuado**, estimado en unos **520 metros cuadrados**. En este sentido, el **arrendamiento inicial** constituye una debilidad, por la dependencia directa del arrendador y la disponibilidad de espacios con dicha dimensión mínima.

Asimismo, existe **una fuerte dependencia de los proveedores de alimentos**, tanto preparados como no preparados, lo que reduce el control sobre la cadena de suministro. La variedad de productos será más limitada que en un hipermercado, aunque una selección equilibrada, por ejemplo, una opción económica, estándar y de mayor calidad

por producto, resulta suficiente para cubrir necesidades puntuales o de última hora. Ampliar demasiado el surtido podría perjudicar la eficiencia operativa.

Además, muchos de los productos ofrecidos son **homogéneos** respecto a los de la competencia, lo que limita la diferenciación basada en el producto y aumenta la presión competitiva sobre los precios, reduciendo los márgenes potenciales. Esta homogeneidad también disminuye los costes de cambio de los clientes hacia otras empresas. Por ello, el marketing constituirá un pilar clave para consolidar la propuesta de valor.

La dependencia no se limita a proveedores o vehículos, sino también a los ayuntamientos donde se instale el negocio; en este caso, al Ayuntamiento de Madrid, que debe conceder todos los permisos y licencias necesarios, como los de manipulación de alimentos y acceso directo a la carretera.

Finalmente, el establecimiento pretende estar abierto las 24 horas, lo que implica que los empleados perciban **salarios superiores** a los de la mayoría de los supermercados, especialmente durante la noche, fines de semana o días festivos, incrementando los costes operativos. Sin una compensación adecuada, sería difícil atraer y retener trabajadores de calidad al no ser un trabajo especialmente atractivo. Además, resulta fundamental mantener a los empleados bien formados y coordinados.

4.2 Amenazas

Una de las principales amenazas para este negocio son **las regulaciones de tráfico** impuestas por ayuntamientos y gobiernos. Por ejemplo, en la ubicación inicial propuesta en Madrid, existe el riesgo de que se amplíen las restricciones de Madrid 360 y la ZBE, limitando el acceso a ciertas áreas a vehículos eléctricos o de determinadas categorías, lo que podría reducir significativamente el flujo de automóviles y afectar al volumen de clientes potenciales.

De manera similar, mejoras en el **transporte público**, incentivos para reducir emisiones de CO₂, mayor concienciación sobre el cambio climático e incluso la posible **peatonalización** de las zonas donde se instale el negocio representan amenazas que podrían comprometer su viabilidad. Como se señaló en la sección de debilidades, la actividad depende **de licencias y permisos**; cualquier cambio regulatorio, por ejemplo en el permiso de apertura 24 horas, afectaría directamente la operación.

Asimismo, el empeoramiento de las condiciones **climatológicas** puede constituir una amenaza, ya que podría inducir a los consumidores a modificar sus hábitos hacia opciones más sostenibles, afectando la demanda, aunque, como se ha mencionado anteriormente, también podría generar en determinados casos un aumento de la misma.

Otra amenaza importante es la posible entrada de **competidores** consolidados en la distribución de alimentos, como supermercados capaces de ofrecer precios más bajos o negocios estratégicamente ubicados, como las gasolineras. Competidores que imiten el modelo de negocio podrían beneficiarse de menores costes iniciales, reduciendo la ventaja del first mover. Además, avances tecnológicos significativos podrían generar disrupciones que potencien la capacidad de la competencia; por ejemplo, la implementación de robots de entrega a domicilio podría eliminar los costes de envío, aunque seguirían existiendo otras limitaciones, como la inmediatez. Esta amenaza competitiva se intensifica si se tienen en cuenta los bajos costes de cambio para los consumidores y la existencia de numerosos productos sustitutivos.

En cuanto a los costes operativos, cambios **en políticas monetarias y fiscales**, como incrementos en tipos de interés o inflación, podrían elevar los costes de deuda y gastos operativos, incluidos salarios. Si estos incrementos no se trasladan a los precios finales, se reducirían los beneficios netos. La **elasticidad del consumidor** frente a los precios de alimentos y combustible también es crítica; una inflación elevada podría reducir el consumo y el uso del vehículo, afectando directamente al negocio, aunque, como se ha mencionado, la ubicación de este primer modelo reduce este riesgo.

Por el contrario, en un escenario de **expansión económica con bajo desempleo**, podría ser complicado retener o atraer trabajadores cualificados, especialmente en turnos nocturnos o fines de semana, debido a la baja atractividad del puesto frente a otras oportunidades laborales.

Finalmente, los cambios en **los hábitos de consumo**, por nuevas tendencias, avances tecnológicos o variaciones en el uso del vehículo privado, pueden influir significativamente en la demanda. Por ejemplo, un desplazamiento hacia modelos de teletrabajo, aunque actualmente no sea dominante, podría representar una amenaza potencial para este tipo de establecimiento.

4.3 Fortalezas

La principal fortaleza de la tienda de conveniencia radica en su **propuesta de valor**, que combina rapidez, comodidad, variedad de productos, ubicación estratégica y amplio horario de atención, generando **un mix de valor** no ofrecido hasta ahora en el mercado español. Sería el **primer negocio de este estilo** en el país, lo que proporciona ventajas del **primer movimiento**, como seleccionar las mejores ubicaciones, y aporta imagen y **reconocimiento** como pioneros, respaldados por la experiencia exitosa en otros países.

Otra fortaleza es que el modelo responde a **tendencias y necesidades actuales**, cubriendo demandas de consumidores aún no satisfechas, como rapidez y comodidad. Tal como señalan Strazdins et al. (2011), vivimos en una sociedad que valora la **inmediatez**, tendencia en crecimiento. Además, se trata de un modelo de negocio diseñado para aprovechar los avances tecnológicos, lo que permite incrementar la eficiencia operativa. Asimismo, los ingresos pueden resultar relativamente predecibles, lo que facilita construir un negocio capaz de crecer sin grandes problemas estructurales u organizativos.

El negocio se ubicaría en una zona de **alto tráfico diario**, con acceso a varias urbanizaciones, barrios y pueblos en crecimiento poblacional, lo que eleva la cuota de mercado potencial. Muchas de estas ubicaciones presentan un nivel socioeconómico medio-alto lo cual supone una gran fortaleza. Ser los primeros en estas áreas permite **seleccionar estratégicamente las ubicaciones** más convenientes.

Los clientes presentan baja capacidad de influencia sobre la empresa. Se prevé un volumen elevado de compradores, cuyos tickets individuales representan una proporción mínima respecto al total de ingresos, por lo que la pérdida de un cliente no impactaría significativamente, implicando **baja dependencia individual**, al igual que la dependencia sobre los proveedores, de los cuales hay muchos de cada producto.

La aplicación móvil permite conocer mejor las preferencias y perfiles de los clientes, facilitando ajustar la oferta y diseñar promociones más alineadas con sus necesidades.

Otra fortaleza significativa es **el amplio horario de apertura**, que permite operar cuando otros establecimientos permanecen cerrados, captando **cuota de mercado nocturna**. Durante la noche, bastaría mantener una ventanilla con un solo trabajador, reduciendo riesgos de seguridad y necesidad de personal adicional.

El modelo requiere personal con poca experiencia previa, ya que las funciones se pueden aprender de forma rápida y eficiente, facilitando la contratación y operación diaria.

Finalmente, una de las fortalezas más relevantes es el **alto potencial de escalabilidad** del modelo de negocio. Permite crecer geográficamente, captar nuevos clientes y ampliar la oferta de productos, además de que su cuota de mercado es bastante amplia. Su flexibilidad lo hace altamente adaptable a cambios del mercado y nuevas tendencias, asegurando un desarrollo sostenible a largo plazo.

4.4 Oportunidades

Entre las principales oportunidades destacan los **avances tecnológicos**, especialmente en el sector automotriz. El aumento de vehículos autónomos, que ya circulan en países como Estados Unidos, podría incrementar la disponibilidad de automóviles en el futuro, ya que más personas podrían desplazarse en vehículo. Además, como se indica en la figura 3, cada vez más personas conducen, lo que incrementa el número de clientes potenciales.

Del mismo modo, existen numerosos avances tecnológicos que pueden beneficiarnos. **Innovaciones** en sensores de tráfico, sistemas de control de inventario y robótica podrían reducir la dependencia de personal en las tiendas, disminuyendo costes y errores, a la vez que incrementan productividad y eficiencia. Asimismo, el desarrollo de aplicaciones móviles y web, e incluso de dispositivos conectados como frigoríficos que registren automáticamente los productos consumidos y los agreguen a la cesta de compra a través de la app de la tienda, abre un abanico de posibilidades que facilita la vida del cliente e impulsa modelos de negocio innovadores.

La **creciente urbanización** y migración hacia grandes ciudades como Madrid, así como el aumento demográfico en áreas periféricas y urbanizaciones cercanas, representan otra oportunidad relevante.

Existen también cambios sociales que pueden beneficiar al negocio. La población española está **envejeciendo** y la edad media continúa aumentando, tal y como se ha señalado en el análisis externo. Aunque inicialmente podría parecer una amenaza, dado que las personas mayores suelen mostrar menor predisposición a adoptar cambios, este segmento puede beneficiarse de un servicio que evita cargar peso o desplazarse largas distancias. Además, esta oportunidad podría incrementarse a medida que las generaciones

futuras se familiaricen más con el uso de servicios drive-thru. Del mismo modo, el hecho de que cada vez menos familias quieran tener hijos o solo tengan uno también constituye una oportunidad, ya que, como se ha mostrado anteriormente, estas familias consumen más platos preparados y pueden presentar una menor planificación alimentaria.

La creciente **impaciencia de la sociedad** y la tendencia hacia un estilo de vida acelerado, con más actividades y urgencia, menos tiempo disponible y mayor demanda de platos preparados, constituye otra oportunidad clave, ya que el ahorro de tiempo es un valor central de este modelo de tienda de conveniencia. Ligado a este estilo de vida también se encuentra la creciente preocupación medioambiental de los consumidores. Aunque podría interpretarse como una amenaza, el hecho de que no sean necesarias bolsas, por ejemplo, puede convertirse en una oportunidad desde el punto de vista del marketing y de la imagen de marca.

Otra oportunidad relevante es que, además de no existir aún competencia directa en el mercado, este **modelo operativo ya ha sido probado con éxito** en otros países, como Circle K en México o Zoom en Dubái. Esto ofrece una ventaja estratégica al permitir aprender de experiencias previas, replicar prácticas exitosas y adaptar la operativa al mercado español. Además, las tendencias suelen originarse en Estados Unidos y posteriormente difundirse a nivel global; tal y como señala el Financial Times (2025), los drive-thru son un modelo consolidado y popular en EE. UU., lo que aumenta la probabilidad de aceptación en España.

Teniendo en cuenta la competencia, el hecho de que se trate de un negocio con altas barreras de entrada y de salida puede representar una protección y una oportunidad para alcanzar economías de escala y ventajas en términos de beneficios antes de que grandes competidores entren en el mercado. Además, la dependencia de proveedores o la necesidad de encontrar una infraestructura específica pueden parecer inicialmente una amenaza, pero el hecho de que no se requiera un edificio de varios pisos permite aprovechar la rotación de locales y fincas disponibles.

En el mercado español, la implementación de medidas que impulsen el **emprendimiento** y la creación de negocios, facilitando procesos administrativos o reduciendo costes asociados, también representa una oportunidad. Asimismo, **políticas monetarias y fiscales** favorables, como reducción de tipos de interés o aumento del desempleo, podrían

incentivar el consumo de productos de conveniencia, siendo una oportunidad y amenaza así como la libertad horaria y estabilidad institucional de la Comunidad de Madrid.

Finalmente, el negocio presenta un **alto potencial para alianzas estratégicas**, tanto con servicios de delivery, como con panaderías reconocidas (por ejemplo, Levadura Madre o Mallorca) para ofrecer sus productos, o con tiendas de café de especialidad como Good News, ampliando así la oferta, captando la popularidad de dichos negocios y fortaleciendo su posicionamiento en el mercado.

4.5 Estrategias de acción y mitigación

Tras el análisis DAFO, se definen estrategias para minimizar debilidades y amenazas, y potenciar fortalezas y oportunidades, construyendo una ventaja competitiva diferenciadora. Entre ellas destacan la **ampliación del alcance del negocio** mediante un servicio de entrega a domicilio para reducir la dependencia del vehículo privado, la **consolidación de alianzas estratégicas y contratos a largo plazo con proveedores** para garantizar suministro estable, y **el fortalecimiento de la marca y su posicionamiento**, asegurando que la diferenciación frente a los competidores sea entendida por los consumidores y mitigando el poder de negociación de los proveedores.

Asimismo, se prioriza la elección de ubicaciones estratégicas que favorezcan la notoriedad y expansión del negocio, haciéndolo más atractivo para clientes y socios y reduciendo la amenaza de nuevos competidores. También se enfatiza la retención del talento mediante buenas condiciones laborales y la capacitación del personal para mantener la eficiencia operativa, así como la inversión en innovación tecnológica y sostenibilidad para reducir la posible mala imagen medioambiental. Finalmente, se mantiene un contacto constante con autoridades y reguladores para anticipar cambios normativos que puedan afectar la operación.

5. Plan estratégico

En el plan estratégico se presentarán la **misión, visión, valores y capacidades críticas** de la empresa, y se realizará un **análisis de brecha estratégica** (gap estratégico) para cada uno de ellos. Este análisis permitirá evaluar, en una escala del 1 al 5, el nivel actual (cruz verde) y el nivel proyectado a 3-4 años (cruz roja), identificando las **actividades clave** necesarias para alcanzar dichos objetivos. Este enfoque facilita **planificar los pasos y acciones** concretas requeridas para lograr los objetivos de manera efectiva.

La misión y visión de la empresa ayudan a establecer planes y objetivos concretos, mientras que los valores son los principios que guían todas las actividades y decisiones, asegurando coherencia y consistencia en la operativa.

5.1 Vision

Convertirnos en la cadena de tiendas de conveniencia drive-thru líder en la Comunidad de Madrid, reconocida por un servicio eficiente, de calidad y excelencia, con presencia en más del 50% de las ubicaciones estratégicas identificadas.

Vision	Escala					Implicaciones
	1	2	3	4	5	
Cadena de tiendas de conveniencia líder				✘	✘	<ul style="list-style-type: none"> ○ Posicionamiento estratégico ○ Imagen de marca ○ Diferenciación ○ Fidelización de clientes ○ Análisis y reacción a la competencia ○ Ventaja competitiva
Reconocida como eficiente, de calidad y excelencia	✘			✘		<ul style="list-style-type: none"> ○ Flujos operativos claros ○ Infraestructura ordenada ○ Sistemas de automatización y tecnologías inteligentes ○ Formación y retención de empleados ○ Estandarización de los procesos ○ Seguimiento de KPIs ○ Gama de productos completa y de calidad ○ Gestión del inventario ○ Buen servicio al cliente
Presencia en más del 50% de las ubicaciones identificadas	✘			✘		<ul style="list-style-type: none"> ○ Estudio estratégico de las distintas áreas de Madrid ○ Inversores ○ Seguimiento de rendimientos ○ Alianzas con los proveedores ○ Alianzas estratégicas

Tabla 6 Escala de la situación actual y futura de la visión del negocio

Fuente: Elaboración propia

La visión del proyecto puede desglosarse en tres bloques principales:

1) Convertirnos en la cadena de tiendas de conveniencia drive-thru líder en la comunidad de Madrid.

Actualmente esto pueda parecer menos relevante debido a que somos **la primera tienda de conveniencia drive-thru** establecida, pero, a medida que los competidores ingresen al mercado, mantener esta posición adquirirá mayor importancia.

Para lograrlo, es fundamental **posicionarnos** correctamente y construir una sólida **imagen de marca**, de manera que los consumidores nos reconozcan y comprendan las necesidades que satisfacemos. Esto requiere invertir en branding, marketing y publicidad, así como **diferenciarnos** claramente del resto de negocios. La propuesta de valor debe centrarse en comodidad, rapidez y accesibilidad constante, aspectos que deben comunicarse eficazmente para destacar frente a los competidores.

También es clave **retener a los clientes** y generar barreras de cambio, de modo que prefieran mantener la relación con nuestra marca. Esto implica comprender sus preferencias, identificar los factores que más valoran al decidir dónde comprar y ofrecerles ese valor mediante promociones, experiencias personalizadas, programas de fidelización y comunicación constante para ser recordados continuamente.

Finalmente, para sostener nuestra posición de liderazgo es necesario **monitorear la entrada de nuevos competidores**, evaluar sus ofertas y diferencias con respecto a nuestra propuesta y definir estrategias de respuesta, incluyendo precios, calidad o servicios adicionales. Además, conviene desarrollar **ventajas competitivas únicas**, como paquetes semanales, suscripciones de productos de consumo diario o alianzas estratégicas que nos diferencien y atraigan a los consumidores. A pesar de la futura competencia, contamos con la ventaja del primer movimiento, que permite asegurar ubicaciones estratégicas clave antes que otros actores del mercado.

2) Ser reconocida por un servicio eficiente, de calidad y excelencia:

Para alcanzar un servicio eficiente, de calidad y excelencia, resulta fundamental contar con **procesos operativos claros y estandarizados**, así como con una **infraestructura adecuada**. Esto implica organizar de manera óptima tanto los flujos de trabajo como el espacio físico del establecimiento.

El proceso operativo se desarrolla de la siguiente manera: el cliente realiza su pedido a través de una pantalla interactiva mientras, simultáneamente, el personal del almacén lo prepara. Para garantizar agilidad, el almacén debe estar ordenado y optimizado, con un espacio compacto que facilite la movilidad de los trabajadores, quienes deben conocer con precisión la ubicación de cada producto. Una vez preparado el pedido, el vehículo se dirige a la ventanilla de pago, donde recibe el paquete correspondiente.

La infraestructura de los carriles debe diseñarse de forma clara y segura, permitiendo atender varios vehículos al mismo tiempo sin generar confusión ni riesgos de accidentes. Además, **los empleados** deben conocer la ubicación de los productos y los procesos deben estar estandarizados para asegurar eficiencia y consistencia en el servicio.

Es también crucial contar **con automatización y tecnologías inteligentes** que gestionen los pedidos, controlen el inventario y realicen solicitudes a los proveedores a tiempo para evitar faltantes de stock, entre otros. Asimismo, se emplean barreras automatizadas que regulan el acceso al carril de pago y recogida según el orden de los pedidos, y un carril especial se destina a pedidos realizados mediante la app, donde el cliente introduce un código que permite identificar la bolsa correspondiente para su entrega. Los procesos de pago deben estar igualmente bien estructurados para asegurar rapidez y precisión.

Sin embargo, la experiencia del cliente no depende únicamente del flujo en tienda. **Un trato cercano y atento**, la resolución eficaz de dudas, la amabilidad del personal e incluso la oferta de soluciones personalizadas a través de la aplicación móvil son factores que influyen de manera significativa en la percepción final del consumidor.

Del mismo modo, para ser reconocidos como una tienda de conveniencia de calidad, es esencial contar **con una oferta variada**, incluir marcas reconocidas y ofrecer productos de alto estándar. El objetivo es garantizar que el cliente pueda encontrar fácilmente lo que busca y que sus necesidades sean satisfechas de forma consistente.

Finalmente, es imprescindible implementar un sistema de **seguimiento y control** de desempeño que permita identificar áreas de mejora. Esto incluye medir tiempos de pedido, tiempos de pago, tiempos de espera en carriles, satisfacción del cliente e incidencias, con el objetivo de determinar si es necesario ajustar la plantilla, incrementar la automatización, modificar los procesos o invertir en mejoras. De esta manera, se garantiza una mejora continua de la operativa y la experiencia del cliente.

3) Tener presencia en más del 50% de las ubicaciones estratégicas identificadas:

Para lograr este objetivo, es fundamental realizar un **estudio exhaustivo de la Comunidad de Madrid**, analizando aspectos como el tráfico, las características de las áreas, el comportamiento de los consumidores y las tendencias locales. Este análisis permitirá identificar las zonas con mayor potencial para establecer nuevas tiendas.

La expansión requiere una inversión significativa, por lo que puede resultar necesario contar con **inversores**. Para atraerlos, se deben elaborar planes detallados que incluyan los retornos esperados de la inversión, la propuesta de valor en el mercado y la estrategia de crecimiento.

También es importante monitorear el **rendimiento de los locales existentes** para obtener información precisa sobre los resultados por zona, identificar qué acciones han generado mejores o peores resultados y proporcionar datos relevantes a los inversores.

La expansión debe desarrollarse mediante un **plan estratégico**, que defina claramente cuándo y dónde abrir nuevas tiendas, el orden de implementación, si se abrirán varias simultáneamente o de manera escalonada, y otros aspectos logísticos.

Además, es fundamental establecer **acuerdos con proveedores** que aseguren la capacidad de abastecer nuevas ubicaciones y desarrollar **alianzas** estratégicas específicas para cada zona, adaptadas a sus características. Estas alianzas no solo aportan visibilidad en la región, sino que también permiten comprender mejor el mercado y las necesidades de los consumidores locales, optimizando así la expansión y la operación de la cadena.

5.2 Misión

Proporcionar a los consumidores una experiencia de compra rápida, cómoda, accesible y sin complicaciones, ofreciendo productos esenciales y de consumo diario a través de un servicio drive-thru eficiente, seguro y adaptado a su ritmo y nivel de vida.

Misión	Escala					Implicaciones
	1	2	3	4	5	
Experiencia de compra rápida, cómoda, accesible y sin complicaciones		✕		✕		<ul style="list-style-type: none"> ○ Flujos operativos claros ○ Infraestructura ordenada ○ Sistemas de automatización y tecnologías inteligentes ○ Formación y retención de empleados ○ Estandarización de los procesos ○ Seguimiento de KPIs ○ Ubicaciones clave ○ Variedad en sistemas de pago ○ Instrucciones claras del funcionamiento
Ofrecer productos esenciales y de consumo diario			✕	✕		<ul style="list-style-type: none"> ○ Estudio del público objetivo, sus hábitos de compra y sus gustos ○ Estudio de la oferta de los competidores ○ Satisfacción de los consumidores ○ Análisis de datos ○ Estudio de tendencias ○ Stock suficiente y gestión del inventario
Servicio drive-thru eficiente y seguro			✕		✕	<ul style="list-style-type: none"> ○ Infraestructura ○ Sensores de tráfico y capacidad ○ Sensores de velocidad ○ Semáforos o barreras que limitan el paso
Adaptado a su ritmo de vida	✕			✕		<ul style="list-style-type: none"> ○ Oferta horaria ○ Locales en ubicaciones clave ○ Personalización ○ Análisis de datos ○ Flexibilidad

Tabla 7 Escala de la situación actual y futura de la misión del negocio

Fuente: Elaboración propia

La misión del proyecto puede desglosarse en cuatro bloques principales:

1) Experiencia de compra rápida, cómoda, accesible y sin complicaciones:

Para ello, al igual que se explicó en el caso de la visión, resulta fundamental contar con **flujos operativos optimizados, infraestructura ordenada, sistemas de automatización y tecnologías inteligentes**, así como con **personal capacitado y retenido, estandarización de procesos y seguimiento mediante KPIs** que permitan identificar áreas de mejora y optimizar continuamente la operación.

Además, para garantizar que el negocio sea accesible, es esencial que las tiendas estén **ubicadas en carreteras estratégicas**, de manera que el paso del vehículo forme parte de la rutina habitual de los consumidores, evitando desvíos innecesarios. Esto requiere un estudio de tráfico exhaustivo y una expansión rápida hacia las zonas clave de la ciudad.

Asimismo, no basta con medir los KPIs para medir ineficiencias; son necesarios tanto un personal con capacidad resolutive como establecer un **entendimiento claro del funcionamiento** por parte de los clientes. Por ejemplo, las pantallas de pedido pueden estar disponibles en varios idiomas, con señalización e instrucciones claras, e incluso la publicidad de la marca puede incluir ejemplos de uso, especialmente para personas mayores que aún no estén familiarizadas con el modelo drive-thru.

Por último, los **sistemas de pago** deben ser cómodos y adaptarse a todas las preferencias de los consumidores, incluyendo efectivo, tarjeta, Bizum, QR, PayPal o cualquier otro método que facilite la compra y mejore la experiencia del cliente.

2) Ofrecer productos esenciales y de consumo diario

La tienda de conveniencia debe contar con una gama de productos amplia y variada, de modo que el consumidor encuentre todo lo que necesita sin verse obligado a acudir a otro establecimiento.

Para lograrlo, es fundamental **definir con claridad el público objetivo**. Es decir, identificar el mercado al que se dirige la tienda y analizarlo en profundidad: conocer sus hábitos de consumo, **los productos que ofrecen los supermercados, restaurantes y servicios de la zona**, sus gustos, así como su sensibilidad al precio, entre otros aspectos.

Asimismo, resulta clave medir la **satisfacción del cliente**. A través de encuestas en la aplicación, por ejemplo, se puede preguntar si echan en falta algún producto. El uso de tecnologías también permite **recopilar datos** valiosos y crear una base de datos que muestre qué productos buscan los consumidores tanto en la app como en las pantallas de pedido y que actualmente no se ofrecen. Por ejemplo, si un cliente busca una ensalada de manzana y pollo y solo está disponible la ensalada César, el sistema informático puede registrar esa búsqueda. Si esta se repite con frecuencia, indicará la conveniencia de incorporar ese producto, al menos en esa zona. De este modo, cada ubicación puede adaptar su surtido a las preferencias específicas de sus consumidores.

Además, es importante **realizar estudios sobre las tendencias** actuales para anticiparse a la demanda y ofrecer nuevos productos antes de que los clientes perciban su ausencia y decidan acudir a otro establecimiento.

Por último, **disponer de un stock suficiente** es esencial para garantizar la disponibilidad de los productos y satisfacer las expectativas del cliente. Para ello, tendremos que gestionar el inventario y almacén.

3) Servicio drive-thru eficiente y seguro

Es esencial que el servicio drive-thru sea tanto eficiente como seguro. Para ello, al igual que ocurre con la rapidez y la comodidad, es imprescindible contar con una **infraestructura bien diseñada**, claramente señalizada y fácil de entender. Si el servicio resulta inseguro o se producen accidentes, los consumidores dejarán de utilizarlo.

Deben establecerse **límites de velocidad** dentro del recinto, apoyados por sensores que detecten cuando algún vehículo circula a mayor velocidad de la permitida, así como **sensores de tráfico y de capacidad** que identifiquen si se concentra un número excesivo de coches en una zona determinada.

Asimismo, el servicio debe disponer de “**semáforos**” o **barreras** que regulen el paso de los vehículos y reduzcan el riesgo de accidentes, permitiendo que cada conductor comprenda con claridad cuándo es su turno de avanzar y cuándo debe detenerse, garantizando así la seguridad vial.

4) Adaptado a su ritmo y nivel de vida

Es fundamental que el negocio se adapte al ritmo y al estilo de vida de los consumidores, y no al contrario. Para ello, debe **ubicarse en zonas donde las personas realizan sus actividades diarias** y contar con un **horario amplio** que les permita acceder al servicio en el momento más conveniente.

Además, **la personalización** de ofertas y paquetes es clave para ajustarse a las rutinas de cada cliente. Por ejemplo, si un consumidor compra una Coca-Cola todos los días, esta preferencia puede transformarse en un paquete semanal adaptado a su consumo habitual.

Asimismo, para lograr una verdadera adaptación al ritmo de vida de los consumidores, resulta esencial el **análisis de datos**. Por ejemplo, analizar las horas de mayor afluencia permite estar mejor preparados y evitar que se incremente el tiempo total desde que los clientes entran en el drive-thru hasta que lo abandonan. También es fundamental medir continuamente **su satisfacción** y, sobre todo, mantener la **flexibilidad** del negocio ante cambios en los estilos de vida. Esto permitirá introducir ajustes conforme evolucionen las necesidades de los clientes, garantizando siempre rapidez y comodidad en el servicio.

5.3 Valores

Los valores constituirán los principios bajo los cuales la empresa actuará y tomará todas sus decisiones, asegurando coherencia y consistencia en su forma de operar. Para ello, se han establecido los siguientes 6 valores.

Valores	Escala					Implicaciones
	1	2	3	4	5	
Eficiencia		✕		✕		<ul style="list-style-type: none"> ○ Flujos operativos claros ○ Infraestructura ○ Sistemas de eficiencia ○ Estandarización de los procesos ○ Empleados entrenados
Comodidad y accesibilidad		✕		✕		<ul style="list-style-type: none"> ○ Ubicaciones en zonas de paso diario ○ Servicio desde la ventanilla del coche
Cercanía al cliente			✕		✕	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personalización de las ofertas ○ Comunicación constante ○ Análisis de datos ○ Satisfacción de los consumidores ○ Horarios amplios ○ Ubicaciones clave
Seguridad			✕		✕	<ul style="list-style-type: none"> ○ Infraestructura clara y ordenada ○ Semáforos o barreras ○ Límites de velocidad ○ Sensores de capacidad ○ Licencias sanitarias ○ Formaciones de cuidados alimentarios a los empleados ○ Ciberseguridad ○ Cumplimiento con leyes de protección de datos
Innovación		✕		✕		<ul style="list-style-type: none"> ○ Pantallas de pedidos a tiempo real ○ Gestión de stock ○ Aplicación móvil ○ Página web ○ Análisis de datos ○ Introducción de nuevas ideas que optimicen la experiencia del cliente y la operatividad de la tienda
Compromiso con la sociedad		✕		✕		<ul style="list-style-type: none"> ○ Formar parte de proyectos ambientales ○ No utilizar bolsas de plástico ○ Fomentar el reciclaje ○ Fomentar el tráfico ordenado ○ Utilización tanto dentro como fuera de luces LED cálidas

Tabla 8 Escala de la situación actual y futura de los valores del negocio

Fuente: Elaboración propia

- **Eficiencia:** Reducimos al máximo el tiempo de compra, desde que el cliente entra en el drive-thru hasta que lo abandona, optimizando los procesos y priorizando la rapidez sin comprometer la calidad del servicio.
- **Comodidad y accesibilidad:** Facilitamos la vida diaria ofreciendo un servicio accesible sin necesidad de bajar del vehículo, pensado también para personas con movilidad reducida. Además, seleccionamos ubicaciones estratégicas que permiten un acceso cómodo para todos los consumidores.
- **Cercanía al cliente:** Escuchamos y comprendemos las necesidades de nuestros usuarios, adaptando la oferta y el servicio a sus preferencias, rutinas y hábitos, con el objetivo de mantener siempre la máxima satisfacción del cliente.
- **Seguridad:** Aseguramos el cumplimiento riguroso de las normativas sanitarias, alimentarias y de protección de datos, proporcionando un entorno seguro tanto para clientes como para empleados.
- **Innovación:** Implementamos soluciones tecnológicas, como aplicaciones y pantallas, que optimizan la experiencia del cliente y aumentan la eficiencia operativa.
- **Compromiso con la sociedad:** Operamos de manera sostenible, reduciendo al mínimo el impacto ambiental y fomentando prácticas responsables en movilidad, gestión de residuos plásticos, consumo energético y cuidado de las comunidades donde nos establecemos.

Estos valores no solo definen quiénes somos como empresa, sino que también guían cada acción, decisión y estrategia, asegurando que la operación diaria esté alineada con nuestra misión, visión y compromiso con clientes, empleados y sociedad.

5.4 Capacidades críticas

Capacidades críticas	Escala					Implicaciones
	1	2	3	4	5	
Localización		✕	✕			<ul style="list-style-type: none"> ○ Estudio de tráfico ○ Estudio de población ○ Encuestas
Eficiencia Operativa			✕		✕	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personal cualificado y ágil ○ Comunicación interna ○ Almacén ordenado y señalado ○ Pantallas que transmitan la información a tiempo real
Variedad de productos		✕		✕		<ul style="list-style-type: none"> ○ Analizar el perfil de los consumidores y sus necesidades ○ Analizar la oferta de la competencia ○ Recoger datos de búsquedas ○ Gestión del stock
Marketing		✕		✕		<ul style="list-style-type: none"> ○ Publicidad ○ Ofertas ○ Captación de clientes ○ Fidelización de clientes

Tabla 9 Escala de la situación actual y futura de las capacidades críticas del negocio

Fuente: Elaboración propia

Las capacidades críticas son todas aquellas actividades y habilidades esenciales para el funcionamiento del negocio. En otras palabras, son las competencias que generan nuestra ventaja competitiva y sin las cuales la empresa no podría operar con éxito.

1. **Localización:** Sin una localización adecuada, ningún cliente visitará la tienda. Los consumidores valoran la comodidad, por lo que si deben desviarse y tardar más tiempo en su trayecto únicamente para pasar por el establecimiento, se perdería a muchos potenciales compradores. Para asegurar una buena ubicación, es fundamental realizar estudios de tráfico y población que identifiquen las carreteras con mayor afluencia diaria de vehículos. Incluso se pueden llevar a cabo encuestas directas, preguntando a la gente dónde preferirían que se ubicara la tienda.
2. **Eficiencia operativa:** Si el funcionamiento interno no es adecuado, el servicio no será rápido, y los clientes podrían preferir no usar un drive-thru. Para garantizar eficiencia, es esencial contar con personal capacitado, buena comunicación interna, almacén ordenado y correctamente señalizado, así como pantallas que proporcionen información en tiempo real.

3. **Variedad de productos:** La variedad es indispensable para el éxito del negocio. Ningún cliente incorporará a su rutina una tienda que no ofrezca los alimentos que necesita. Por ejemplo, si alguien busca leche, yogures, kiwis y ensalada, pero la tienda carece de alguno de estos productos, el cliente acudirá la siguiente vez a un establecimiento que sí los tenga. Por ello, es fundamental analizar las necesidades del consumidor, estudiar los productos que ofrece la competencia, conocer el perfil exacto del público objetivo, recopilar datos sobre sus búsquedas y mantener una gestión de stock eficiente para evitar faltantes.
4. **Marketing:** Esta capacidad crítica es especialmente importante al ser el primer establecimiento de este estilo en instalarse. No basta con dar a conocer la marca; también es necesario difundir el concepto y que este sea integrado en la mentalidad de los consumidores al ser un mercado emergente. Para lograrlo, será imprescindible realizar campañas publicitarias, ofrecer promociones y llevar a cabo acciones que atraigan y fidelicen a los clientes, como programas de puntos y opciones de personalización, sobre todo al inicio, para luego impulsar el boca a boca.

6. CMI

Id	Objetivo	Responsable	KPI	M1	M2	M3
1	Aumentar la visibilidad de la tienda	Responsable de marketing	Número de visualizaciones en redes sociales y TV al mes	20.000	60.000	150.000
2	Fidelizar clientes	Responsable de marketing	% de clientes con puntos	20%	30%	55%
3	Incrementar ventas	Responsable de marketing	Unidades vendidas al mes	75.000	144.000	294.000
4	Incrementar la recomendación del servicio	Responsable de marketing	Número de usuarios nuevos que se abren una cuenta mediante link de recomendación al mes	200	500	800
5	Incrementar clientes	Responsable de marketing	Número de vehículos atendidos al día	500	800	1400
6	Incrementar el ticket medio	Responsable de marketing	Ingresos por vehículo al día	15€	24€	28€
7	Incrementar el uso de la app y página web	Responsable de marketing	Número de cuentas abiertas al mes	1200	1440	1800
8	Reputación local	Responsable de marketing	Comentarios o menciones positivas en redes sociales, en reseñas de Google frente a las negativas	3.5/5	4/5	5/5
9	Incrementar tráfico web desde redes sociales	Responsable de marketing	% de personas que se meten a la pagina web desde los anuncios	50%	60%	80%
10	Reducir el coste de adquisición por cliente	Responsable de marketing	CAC	8€	5€	3€
11	Mejorar experiencia operativa del cliente	Responsable de almacén	Tiempo total transcurrido desde que entra el vehículo al drive-thru hasta que recoge su paquete	<6min	<4min	<2min
12	Tener siempre productos disponibles	Responsable de almacén	Días de rotura de stock de algún producto	1	0-1	0

Id	Objetivo	Responsable	KPI	M1	M2	M3
13	Garantizar seguridad alimentaria	Responsable de almacén	% de productos que se ponen malos antes de su tiempo previsto	7%	3%	0%
14	Garantizar seguridad vial en drive-thru	Responsable de almacén	Número de incidentes en los carriles al mes	1	0-1	0
15	Mantener limpieza e higiene del local	Responsable de almacén	Número de incidencias de higiene (quejas por pantallas sucias, zona de recogida, almacén, etc) al mes	1	0-1	0
16	Eficiencia de personal	Responsable de RRHH	Coste de personal por pedido	1.8€	1.25€	0.80€
17	Productividad del personal	Responsable de RRHH	Número de pedidos preparados por personal y hora	>10	>15	>30
18	Garantizar la calidad humana del servicio	Responsable de RRHH	% de pedidos entregados sin errores	3%	1%	0%
19	Retención del personal	Responsable de RRHH	Tasa de rotación del personal al trimestre	10%	7%	5%
20	Rapidez en la operativa	Responsable de RRHH	Tiempo medio de preparación por pedido	<4min	<2min	<1min
21	Optimizar la experiencia digital del pedido	Responsable de IT	Tiempo medio transcurrido en realizar un pedido por parte del cliente	<2min	<1.5min	<1min
22	Calidad productos IT	Responsable de IT	Número de fallos tecnológicos al mes	2	1	0
23	Reducir tiempos de inactividad “parcial”	Responsable de IT	Tiempo medio en arreglar los fallos tecnológicos	<20min	<15min	<10min
24	Incrementar la personalización de la experiencia	Responsable de análisis de datos	Tasa de uso de recomendaciones	50%	60%	70%

Id	Objetivo	Responsable	KPI	M1	M2	M3
25	Optimizar la gestión del inventario	Responsable de análisis de datos	Exceso de inventario (uds sobrantes por encima de stock de seguridad)	20	10	0
26	Garantizar la seguridad y protección de datos	Responsable de IT y análisis de datos	Número de incidencias de seguridad de datos al mes	2	1	0
27	Mejorar el soporte tecnológico al cliente	Responsable de IT	Tiempo medio de respuesta al cliente	2min	1min	0min

Tabla 10 Objetivos y responsables

Fuente: Elaboración propia

Cabe recalcar que, al encontrarse el proyecto en una fase inicial, el equipo es reducido. Actualmente se cuenta con una persona que gestiona de forma general el negocio y se encarga tanto del marketing como del análisis de datos y de las tareas de IT. Además, hay tres personas responsables del almacén que comparten objetivos y cuya actividad es coordinada por el responsable general.

A medida que el negocio vaya creciendo, los departamentos y, por tanto, los roles, se irán especializando y separando, lo que permitirá contar con áreas propias de IT, Marketing, Recursos Humanos, análisis de datos, entre otras.

7. Planes de las áreas

7.1 Plan de Marketing

El plan de marketing para poder llevar a cabo nuestra estrategia conlleva los siguientes objetivos:

Id	Objetivo	KPI	M1	M2	M3	Plan de acción
1	Aumentar la visibilidad de la tienda	Número de visualizaciones en redes sociales y TV al mes	20.000	60.000	150.000	Coordinación con influencers (PAM1), publicación de contenido informativo y publicitario en redes sociales, anuncio en TV (PAM2), instalación de cartel gigante visible desde la carretera (PAM3)
2	Fidelizar clientes	% de clientes con puntos	20%	30%	55%	Paquetes personalizados, ofertas personalizadas, programa de puntos y descuentos para usuarios registrados (PAM4)
3	Incrementar ventas	Unidades vendidas al mes	75.000	144.000	294.000	Descuentos en productos en tendencia, suscripciones semanales, promociones temporales (PAM4)
4	Incrementar la recomendación del servicio	Número de usuarios nuevos que se abren una cuenta mediante link de recomendación al mes	200	500	800	Programa de recompensas por recomendación a través de la app o cuenta online (PAM4)
5	Incrementar clientes	Número de vehículos atendidos al día	500	800	1400	Señalización en la vía (PAM3), campañas publicitarias (PAM 1 y 2) y ofertas (PAM4)

Id	Objetivo	KPI	M1	M2	M3	Plan de acción
6	Incrementar el ticket medio	Ingresos por vehículo al día	15€	24€	35€	Subscripciones semanales , promociones personalizadas (PAM4), recomendaciones personalizadas, recomendaciones de complementarios en pantallas (PAM5)
7	Incrementar el uso de la app y página web	Número de cuentas abiertas al mes	1200	1440	1800	Carril especial para clientes con app, optimización del flujo del drive-thru (PAM6), descuentos por registro (PAM4), notificaciones push y atención rápida en app (PAM7)
8	Reputación local	Comentarios o menciones positivas en redes sociales, en reseñas de Google frente a las negativas	3.5/5	4/5	5/5	Branding, alianzas con negocios locales (PAM8) o publicidad en medios locales (PAM2)
9	Incrementar tráfico web desde redes sociales	% de personas que se meten a la pagina web desde los anuncios	50%	60%	80%	Publicar anuncios segmentados, incluir enlaces directos a la web/app, promociones exclusivas (PAM1 y 2)
10	Reducir el coste de adquisición por cliente	CAC	4€	3€	2€	Optimizar las campañas publicitarias a aquellas con más conversión y tener más peso en el boca a boca y en el contenido en redes sociales (PAM 1 y 2)

Tabla 11 Objetivos del plan de Marketing

Fuente: Elaboración propia

Para detallar la estrategia de marketing, se emplearán las 4P: producto, precio, promoción y plaza. Cada uno de estos elementos es fundamental para cambiar la mentalidad de la sociedad, atraer clientes, guiarlos a través del funnel de ventas y lograr su fidelización.

1) Producto

La **oferta inicial** se divide principalmente en 3 categorías. La primera incluye **ingredientes básicos** para la compra diaria, como leche, frutas, verduras, carnes, pescados, huevos, cereales, galletas, snacks, bebidas, entre otros. La segunda categoría abarca **platos ya preparados y bebidas**, listos para consumir, como ensaladas, pollo, croquetas, bebidas frías y cafés elaborados al momento así como productos de panadería, como pan o croissants. La idea es que los clientes puedan disfrutar de los esta categoría de productos directamente desde el coche. Finalmente, la tercera categoría contempla **productos de higiene personal y limpieza del hogar**.

Así mismo, algunas cestas base serían, por ejemplo:

- Cesta base “vuelta del trabajo”: pan, leche, aceite, fruta, pasta, papel higiénico
- Cesta base “desayuno rápido: café preparado, croissant, zumo
- Cesta base “comida preparada”: plato preparado (Ensalada, pasta, pollo, croquetas), pan, bebida, postre, snack, con opción de añadir productos faltantes en casa

La oferta se actualizará según las necesidades de los consumidores detectadas mediante datos y análisis de tendencias.

2) Precio

El precio se establece considerando el **coste de productos y servicio** (proveedores, salarios, electricidad, pantallas, insumos). Dado que la mayoría de los productos son homogéneos, los precios iniciales se fijarán en función de la **competencia** para facilitar la entrada al mercado. Con la consolidación de la marca, el cambio de mentalidad de los consumidores y conocimiento de la **elasticidad del consumidor** será posible ajustar precios según el **valor percibido**, sin alejarse demasiado de los niveles de la competencia ni de los márgenes objetivos.

3) Distribucion (Place)

Los productos se recogen únicamente **en la tienda**, con pedidos presenciales a través de pantallas o remotos mediante la app o la web. Los pedidos por app disponen de un carril exclusivo, optimizando el flujo de vehículos y reduciendo tiempos de espera (PAM6). En ambos formatos de venta resulta fundamental disponer de un sistema de análisis de datos que permita **recomendar productos a los consumidores**. Dichas recomendaciones pueden basarse en el historial de compras de clientes recurrentes con cuenta registrada, así como en patrones de consumo de otros clientes, identificando productos que suelen adquirirse conjuntamente con aquellos que el consumidor está comprando en ese momento (PAM5). Además, se contemplan **alianzas con empresas de delivery**, como Glovo, para envíos a domicilio, aunque esto reduce parte del valor agregado del drive-thru.

4) Promoción

Para promocionar la tienda de conveniencia drive-thru se llevará a cabo una **campana publicitaria integral** con el objetivo de llegar a la máxima cantidad de personas. Como primer paso, se instalará un **cartel gigante** (PAM3), similar a los de McDonald's, visible desde la distancia, para que los conductores que transiten por la carretera o carreteras cercanas se pregunten qué es y, finalmente, busquen el establecimiento. Además, se producirá un **anuncio audiovisual** que se difundirá en televisión (aunque con menor frecuencia) y en redes sociales como Instagram, TikTok, Twitter y YouTube (PAM2). El objetivo del video no será únicamente informar de la apertura, sino presentar de manera atractiva y enganchadora el concepto del negocio.

Ademas, la empresa mantendrá presencia activa en **sus propias redes sociales**, publicando contenido de manera regular para interactuar con los clientes y mantenerlos informados sobre novedades, promociones y productos. Desde estas plataformas se incluirá un enlace directo a la página web y a la aplicación móvil, facilitando el acceso al servicio. Para reforzar la difusión, se **invitará a influencers** cuidadosamente seleccionados (PAM1), como Peldaños por su contenido gastronómico, María Pombo o Tomás Páramo como padres que destacan la comodidad de comprar con niños, Anabel Domínguez por su perspectiva de accesibilidad, Sara Baceiredo por su estilo de vida activo o Ana Rosa Quintana, para mostrar la utilidad del servicio tras la jornada laboral.

La campaña se complementará con diversas **promociones y estrategias de fidelización** (PAM4) orientadas a incentivar tanto la captación como la recurrencia de clientes. Entre ellas se incluyen **ofertas** sobre productos novedosos o en tendencia, como descuentos puntuales o 2×1, así como descuentos especiales para clientes primerizos. También se implementará un **programa de puntos** a través de la aplicación o la cuenta online, canjeable por productos y con recompensas adicionales por invitar a amigos a registrarse y realizar compras. Para fomentar la compra recurrente de productos de consumo diario, se ofrecerán **suscripciones**, como el acceso a una barra de pan diaria por seis euros semanales. Finalmente, se establecerán **alianzas estratégicas** con otros comercios para favorecer el cruce de clientes, incluyendo la oferta de café de Good News, productos de panadería de Levadura Madre o platos preparados de Honest Greens durante periodos determinados (PAM8).

Funnel de ventas

Todas estas estrategias permiten transformar la **atracción inicial**, que constituye el primer paso del funnel de ventas, en una compra efectiva, guiando a los clientes a lo largo de cada etapa del proceso. En primer lugar, gracias a elementos como el cartel gigante, los anuncios publicitarios y la colaboración con influencers, los consumidores toman conciencia de la existencia del negocio y comienzan a sentirse **atraídos** por su propuesta. A continuación, aquellos **interesados** buscan información adicional, consultando la tienda online, la aplicación móvil, medios de comunicación o las redes sociales, donde pueden profundizar en el concepto, los productos y las ventajas que ofrece la experiencia de compra. El anuncio explicativo facilita la comprensión del modelo de negocio, mientras que la web y las redes muestran la oferta disponible y destacan la comodidad y rapidez del servicio.

Una vez generado el interés, los clientes entran en la **etapa de consideración**, evaluando si los productos satisfacen sus necesidades y si resulta conveniente probarlos por primera vez. En esta fase, la publicidad y la presencia digital continúan siendo relevantes al destacar las ventajas y la diferenciación frente a la competencia, pero se suman también las promociones y estrategias de fidelización, como descuentos, ofertas 2×1 o ventajas especiales para clientes primerizos. Para quienes utilicen la aplicación móvil, se implementarán notificaciones push con información sobre promociones, así como alertas geolocalizadas que se activan al acercarse al establecimiento, incentivando la visita y facilitando la transición hacia la **decisión de compra** (PAM7).

Durante esta etapa, la eficiencia operativa se vuelve crucial, ya que el cliente debe percibir todas las ventajas de la propuesta de valor: rapidez, comodidad, variedad de productos, atención amable y precios competitivos. La experiencia directa, combinada con la acumulación de puntos a través de la cuenta online e incluso las suscripciones semanales, fomenta la **fidelización** y el comportamiento recurrente. Si los clientes quedan satisfechos, es probable **que recomienden** el negocio a familiares y conocidos, generando un efecto de boca a boca que amplifica la atracción inicial y fortalece la captación de nuevos consumidores.

Por todo ello, resulta fundamental contar con un plan de marketing integral, cuidadosamente diseñado para abarcar lugares, públicos, promociones y productos, asegurando que los clientes avancen de manera fluida a través de todas las fases del funnel, desde la atracción inicial hasta la fidelización y la recomendación.

Es muy importante tener en cuenta que para todo el plan de marketing contamos con un presupuesto de 40.600€.

7.2 Plan Operativo

El plan operativo para llevar a cabo nuestra estrategia conlleva los siguientes objetivos:

Id	Objetivo	KPI	M1	M2	M3	Plan de acción
11	Mejorar experiencia operativa del cliente	Tiempo total transcurrido desde que entra el vehículo al drive-thru hasta que recoge su paquete	<6min	<4min	<2min	Tener el almacén ordenado, que los empleados conozcan el orden de los productos (PAO1), que las pantallas funcionen a tiempo real (PAO2), mantener flujo de vehículos ordenado y seguro (PAO3), realizar revisiones periódicas de equipos y semáforos (PAO4)
12	Tener siempre productos disponibles	Días de rotura de stock de algún producto	1	0-1	0	Gestionar el inventario, tener un buen control de número de unidades consumidas por día, solicitar el pedido a los proveedores con suficiente antelación y tener la gestión del stock bien automatizada (PAO5)

Id	Objetivo	KPI	M1	M2	M3	Plan de acción
13	Garantizar seguridad alimentaria	% de productos que se ponen malos antes de su tiempo previsto	7%	3%	0%	Revisiones semanales de temperatura de cámaras (PAO4), separar productos próximos a caducar, procedimientos estandarizados de manipulación de alimentos, control de calidad semanal (PAO6), avisos automáticos de caducidades y capacitación continua del personal (PAO7).
14	Garantizar seguridad vial en drive-thru	Número de incidentes en los carriles al mes	1	0-1	0	Separar carriles con señalización clara, semáforos y sensores de velocidad y capacidad (PAO3), entrenar al personal en protocolos de seguridad vial (PAO7), revisar periódicamente semáforos y sensores (PAO4).
15	Mantener limpieza e higiene del local	Número de incidencias de higiene (quejas por pantallas sucias, zona de recogida, almacén, etc) al mes	1	0-1	0	Limpieza diaria de las zonas más relevantes como almacén, cámaras de refrigeración y de mantener la comida caliente, supervisión del cumplimiento de la normativa de higiene, seguimiento de protocolos de higiene, limpieza profunda semanal de todo el local incluyendo carriles de coches (PAO8).

Tabla 12 Objetivos del plan operativo

Fuente: Elaboración propia

El funcionamiento del drive-thru puede parecer complejo al principio, pero con un diseño y un orden adecuados, su operación resulta mucho más sencilla y eficiente. El establecimiento contará con una **entrada directa desde la carretera, un almacén central y tres carriles que lo rodean**, claramente señalizados y separados para evitar accidentes de tráfico. Cada carril estará equipado con una columna que incluye una **pantalla** interactiva, pensada para que la experiencia de compra sea rápida, intuitiva y cómoda para los clientes. Dos de los carriles permitirán al usuario navegar por el menú, buscar productos por categorías, marcas o incluso mediante un buscador tanto escrito como por voz. Además, el sistema también ofrecerá recomendaciones inteligentes basadas en los pedidos anteriores y en el análisis de las compras habituales de otros

clientes. Por ejemplo, si se detecta que muchos usuarios compran Cola Cao junto con leche, al seleccionar este último producto, el sistema sugerirá automáticamente añadir Cola Cao a la cesta, facilitando así la compra y agilizando el proceso de para el cliente.

Mientras el cliente realiza su pedido, cada producto será preparado en **tiempo real** (PAO2) por el personal del almacén, quien conocerá la ubicación exacta de todos los productos y trabajará siguiendo un procedimiento estandarizado. La correcta organización del almacén es fundamental para garantizar la eficiencia del proceso, al igual que la formación del personal, que no solo abarcará la preparación de pedidos, sino también capacitación en manipulación de alimentos y seguridad vial (PAO7). En el futuro, la incorporación de robots y sistemas automatizados permitirá optimizar aún más la preparación de pedidos, la rapidez y reducir la dependencia del trabajo manual (PAO1).

El **pago** se realizará mediante distintas modalidades, incluyendo tarjeta de crédito, efectivo, PayPal o cargo directo a la cuenta de la aplicación móvil. El tercer carril estará reservado exclusivamente para pedidos realizados a través de la app, donde el cliente podrá presentar un código QR o introducir el número de pedido. Una vez efectuado el pago, un **semáforo** indicará al cliente que puede avanzar hacia la **zona de recogida**, un único carril en el que los vehículos recibirán su pedido en orden. Este sistema asegura que la entrega sea rápida, segura y sin confusiones de pedido, mientras que los demás vehículos permanecen detenidos, evitando confusiones o accidentes. Solo es importante que los empleados tengan muy claro el orden en que deben colocar las bolsas para cada cliente.

Tanto las pantallas de pedido como la zona de recogida estarán protegidas con una pequeña **marquesina**, para evitar que los clientes y los productos se mojen en días de lluvia o mal tiempo. Además, en un lateral del circuito habrá un **panel de comunicación** para contactar con el personal del almacén en caso de cualquier incidencia. El almacén, por dentro, deberá contar con pasillos con los productos muy bien organizados y señalizados, **cámaras frigoríficas** para mantener los productos fríos y cámaras que mantengan los productos listos para consumir de ese día a la temperatura óptima.

El **inventario** se gestionará de forma automatizada: cada producto tendrá un stock mínimo definido, a partir del cual se generará un pedido automático al proveedor, reduciendo la necesidad de supervisión constante (PAO5). Los pedidos serán organizados por el personal del almacén, especialmente en horarios de menor afluencia, y al recibir

los productos se comprobará que cumplen con los estándares acordados. Cada tarea dentro del drive-thru contará con procedimientos estandarizados, abarcando la recepción de pedidos, preparación de productos, control de temperatura, manipulación de alimentos y entrega al cliente.

Para garantizar la calidad de los productos, se realizarán revisiones semanales de **control de calidad**, asegurando que los alimentos se conservan en la temperatura adecuada, se cumplen las normas de seguridad alimentaria y que no hay productos caducados. Aquellos que estén próximos a caducar podrán ser separados en otra sección del almacén y vendidos a precios reducidos para minimizar el desperdicio (PAO6). Asimismo, la **seguridad vial** de los carriles será revisada periódicamente mediante sensores de capacidad y velocidad, semáforos, separación de carriles y señalización clara (PAO3). También se realizarán mantenimientos mensuales de los elementos críticos de la infraestructura, incluyendo pantallas, semáforos, sensores y equipos de conservación de alimentos (PAO4).

Dado que la operación depende de la **tecnología**, se establecerá un protocolo de contingencia para garantizar la continuidad del servicio ante **posibles incidencias**, como apagones, fallos eléctricos o de los semáforos. En estos casos, se activará el protocolo de contingencia donde los empleados tomarán los pedidos de manera manual en la ventanilla, asegurando que se mantenga la correcta identificación y entrega de cada pedido hasta que se restablezca la operación normal. En la ventanilla se pedirá el pedido, se identificará el carril del vehículo y este recibirá su comida sin errores. Además, se contarán con acuerdos con proveedores tecnológicos para garantizar una intervención rápida ante cualquier fallo.

Finalmente, el local contará con **una limpieza diaria** del almacén, de las pantallas, de la maquinaria utilizada para mantener la comida, de los carriles y de todo el espacio que constituye el negocio (PAO8).

Para el presente plan operativo, se ha estimado un presupuesto de 624.000 € destinado al alquiler del local, al que se suman gastos adicionales relacionados con maquinaria, mantenimiento de alimentos y otros conceptos, por un total de 420.000 €.

7.3 Plan de RRHH

El plan de recursos humanos para llevar a cabo nuestra estrategia conlleva los siguientes objetivos:

Id	Objetivo	KPI	M1	M2	M3	Plan de acción
16	Eficiencia de personal	Coste de personal por pedido	1.8€	1.25€	0.80€	Mantener únicamente el personal necesario en cada franja horaria (PARH1), optimizar los turnos según la demanda (PARH2), garantizar una adecuada formación del personal para reducir tiempos de preparación (PARH3) y mantener la satisfacción laboral para evitar incrementos salariales derivados de rotación o desmotivación. (PARH4)
17	Productividad del personal	Número de pedidos preparados por personal y hora	>10	>15	>30	Implementar incentivos vinculados al rendimiento (porcentaje de salario variable en función de la operativa realizada), reforzar la formación inicial y continua del personal y aplicar políticas de retención para reducir la rotación y mejorar la experiencia operativa. (PARH4 y PARH3)
18	Garantizar la calidad humana del servicio	% de pedidos entregados sin errores	3%	1%	0%	Asegurarse de que el personal entienda muy bien cómo funciona la pantalla a tiempo real, donde este cada producto, revisar los pedidos antes de entregarlos, estandarización del empaquetado de estos. (PARH3)
19	Retención del personal	Tasa de rotación del personal al trimestre	10%	7%	5%	Fomentar un buen clima laboral, ofrecer estabilidad en los turnos y proporcionar oportunidades de formación y desarrollo dentro del negocio. (PARH4)
20	Rapidez en la operativa	Tiempo medio de preparación por pedido	<4min	<2min	<1min	Optimizar la distribución del almacén, mejorar la organización de tareas en horas punta y ajustar el número de empleados por turno en función del volumen de pedidos. (PARH 1,2 y 5)

Tabla 13 Objetivos del plan de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Para el correcto funcionamiento de cualquier negocio es imprescindible contar con un personal adecuadamente dimensionado, controlado y correctamente formado. Una gestión eficiente de los recursos humanos resulta clave para garantizar la calidad del servicio, la eficiencia operativa y el cumplimiento de la propuesta de valor del negocio.

En la fase inicial de la actividad, será necesario contar, como mínimo, **con una persona asignada a cada una de las dos pantallas de pedido y una persona encargada de la gestión de los pedidos online**. En caso de que se requiera una mayor rapidez en el servicio, será posible incrementar tanto el número de empleados como el número de carriles operativos (PARH2).

Adicionalmente, las tareas **de back-office** estarán inicialmente a cargo de **una sola persona**, que asumirá la gestión administrativa, contabilidad, relación con proveedores, marketing y análisis de datos. Esta concentración de funciones es suficiente en la fase inicial, pero a medida que aumente el volumen de actividad será necesario crear equipos diferenciados y especializados, incluyendo un equipo independiente de desarrollo corporativo, otro de marketing, un equipo específico de análisis de datos y un equipo de administración, todos ellos claramente separados para mejorar la eficiencia y la responsabilidad en cada área.

En cuanto al **personal de preparación de pedidos en el almacén**, se estima que serán necesarias **tres personas** durante la fase inicial, asegurando que cada pedido se realice con rapidez y precisión. El personal administrativo, encargado de la gestión, marketing y análisis de datos, operará con una jornada de ocho horas diarias, suficiente para cubrir las necesidades del negocio en sus etapas tempranas.

Respecto a la **limpieza del local**, se contará con una persona que realizará las labores durante las primeras horas de la mañana, cuando el flujo de clientes es reducido, evitando así interrupciones en el servicio. Durante la semana, la limpieza se desarrollará principalmente en el almacén y las pantallas, y los lunes se llevará a cabo una limpieza más profunda que incluirá los carriles y el exterior del establecimiento. Se recomienda iniciar estas tareas temprano, por ejemplo, a las 6:00 a.m., priorizando primero la limpieza de los carriles y las pantallas para no afectar la operativa.

Finalmente, el horario de apertura del local se organizará de manera que cubra la mayor parte del día, adaptándose a los hábitos de los clientes y asegurando disponibilidad incluso

en horarios de alta demanda, lo que permitirá mantener la propuesta de valor de rapidez y comodidad para los consumidores.

Día	Apertura	Cierre	Horas
Lunes	6 am	2 am	20h
Martes	6 am	2 am	20h
Miercoles	6 am	2 am	20h
Jueves	6 am	2am	20h
Viernes	6	-	18h
Sábado	-	-	24h
Domingo	-	2 am	26h

Tabla 14 Horario apertura de la tienda

Fuente: Elaboración propia

Dado que el volumen de actividad varía a lo largo del día, se ha optado por un sistema de **turnos flexible en el almacén**. No será necesario que las tres personas asignadas trabajen durante toda la jornada; en las franjas horarias de menor actividad, concretamente de 6:00 a 8:00 y de 23:00 a 2:00, será suficiente con una sola persona.

De domingo a jueves, se establecen tres turnos en el almacén: durante la primera franja de 6:00 a 8:00 habrá un trabajador; de 8:00 a 23:00 se contará con tres trabajadores; y de 23:00 a 2:00 del día siguiente se asignará nuevamente un solo trabajador. Los viernes y sábados se mantiene la misma estructura, con la diferencia de que el turno nocturno se extiende desde las 23:00 hasta las 6:00 del día siguiente, cubriendo así la mayor afluencia de clientes durante el fin de semana.

Según el Boletín Oficial del Estado (BOE), la jornada laboral máxima en España es de 40 horas semanales, con un mínimo de un día y medio de descanso continuado por semana. Asimismo, la jornada ordinaria no debe superar las 9 horas diarias, y en el caso de jornadas continuadas de 8 horas se debe incluir un descanso mínimo de 15 minutos. Teniendo todos estos detalles en cuenta, vamos a calcular cuantos trabajadores son necesarios para cumplir con el trabajo requerido en el almacén.

De domingo a jueves, se requieren un total de 50 horas diarias de trabajo en el almacén: 2 horas para el turno de 6:00 a 8:00, 45 horas para el turno de 8:00 a 23:00 y 3 horas para el turno de 23:00 a 2:00. Los viernes y sábados, debido a la ampliación del turno nocturno, se necesitan 54 horas diarias. Sumando todas las horas semanales, el total asciende a 358 horas. Dividiendo estas horas entre el máximo legal de 40 horas semanales por trabajador,

se obtiene un mínimo de 9 empleados. Sin embargo, para garantizar los descansos semanales, se ha considerado necesario contar con **10 trabajadores en el almacén**.

A la hora de organizar los turnos, no se incluirán los descansos de 15 minutos, ya que pueden realizarse de manera escalonada y no afectan la cobertura de los puestos. Así, el cuadrante de turnos para garantizar que los pedidos se preparen con rapidez y precisión podría estructurarse de la siguiente manera (PARH1):

Empleado	Lunes	Martes	Mié.	Jue.	Vie.	Sáb.	Dom.	Total
1	06-14	06-14	06-14	06-14	06-14	D	D	40h
2	08-16	08-16	08-16	08-16	08-16	D	D	40h
3	D	D	08-16	08-16	08-16	14-22	17-23	38h
4	14-22	14-22	14-22	14-22	14-22	D	D	40h
5	D	16-23	16-23	16-23	16-23	16-23	D	35h
6	16-23	16-23	16-23	D	D	08-16	08-17	38h
7	D	D	22-02	22-02	22-06	22-05	17-02	32h
8	08-16	08-16	D	D	D	05-14	06-15	34h
9	16-23	22-02	D	D	D	08-16	08-17	28h
10	22-02	D	D	16-23	16-23	16-23	15-23	33h

Tabla 15 Horario laboral de los empleados del almacén

Fuente: Elaboración propia

Resumen de personal necesario

- Almacén: 10 trabajadores rotativos.
- Limpieza: Martes a domingo de 6:00 a 9:00 y lunes: de 6:00 a 10:00.
- Gestión/ marketing/análisis de datos: de lunes a viernes, de 9:00 a 18:00, con una hora de descanso para comer.

La persona encargada de los temas administrativos podrá actuar también como **responsable general**, asegurándose de que todas las operaciones se desarrollen correctamente y de que haya una coherencia entre todos los departamentos.

No obstante, será necesario designar **un responsable de almacén** durante las franjas horarias en las que coinciden simultáneamente las tres personas de almacén.

Estas funciones de responsabilidad recaerán en:

- El empleado 2, de lunes a viernes de 8:00 a 16:00.
- El empleado 6, los sábados y domingos por la mañana, así como los lunes, martes y miércoles por la tarde.
- El empleado 10, los jueves, viernes, sábados y domingos por la tarde.

Dichos empleados serán los seleccionados para evitar el solapamiento entre los “jefes” de almacén. Ellos actuarán como responsables de almacén y responsables de los demás empleados sin conflictos organizativos. Entre sus funciones se incluirán la recepción y firma de los pedidos de los proveedores, que se organizarán durante los periodos de menor actividad, el mantenimiento del orden en el almacén en todo momento, así como la coordinación del equipo y la asignación de tareas y puestos de trabajo (PARH5).

Resulta igualmente fundamental establecer un **plan de formación** completo desde el momento de la contratación. Por ejemplo, el personal deberá contar con los permisos necesarios para la manipulación de alimentos. Para ello, se elaborará un informe detallado del curso de formación, que explique el flujo de trabajo, la organización del almacén y el funcionamiento de las pantallas de pedido. El objetivo es que los empleados puedan preparar los pedidos de la manera más rápida posible, minimizando errores y garantizando la correcta entrega a los vehículos (PARH3). Un fallo en la formación o en la ejecución diaria puede generar retrasos en el servicio y una experiencia deficiente para el cliente, comprometiendo la propuesta de valor del negocio basada en la rapidez.

Uno de los principales desafíos en este negocio es la **rotación laboral**, especialmente entre los trabajadores con horarios menos favorables, lo que puede afectar la eficiencia operativa y generar costes adicionales por formación continua. Por ello, la retención del personal resulta crucial, ya que permite contar con empleados más experimentados y eficientes. Para conseguirlo, es importante implementar estrategias que mantengan a los empleados **satisfechos**, no solo a través de salarios competitivos, sino también mediante beneficios adicionales, incentivos por desempeño, oportunidades de promoción, cambios a horarios favorables cuando se liberen, turnos equitativos y la posibilidad de ajustar horarios cuando un empleado con un turno más favorable se vaya. Además, seleccionar

trabajadores cuyos horarios se adapten a sus rutinas personales contribuye a reducir el estrés y mejorar su bienestar. Otras medidas incluyen programas de reconocimiento, encuestas de clima laboral, actividades de team building y políticas de conciliación, que fortalecen la cultura organizacional y fomentan la lealtad hacia la empresa (PARH4).

Conviene recalcar que este plan ha sido diseñado para la fase inicial del negocio; no obstante, tanto los horarios como el número de empleados podrán ajustarse progresivamente en función de la evolución de la operativa y del funcionamiento del establecimiento. (PARH1)

Teniendo en cuenta todo este personal y las horas realizadas por cada uno, contamos con un presupuesto inicial de 1.114.516€.

7.4 Plan de IT/ Digital

El plan de IT para poder llevar a cabo nuestra estrategia conlleva los siguientes objetivos:

Id	Objetivo	KPI	M1	M2	M3	Plan de acción
21	Optimizar la experiencia digital del pedido	Tiempo medio transcurrido en realizar un pedido por parte del cliente	<2min	<1.5min	<1min	Optimizar la claridad de la página web/app/pantallas, instrucciones claras de la web/app/pantallas, optimizar el orden de los productos por categorías, (PAIT1) optimizar el sistema de recomendaciones (PAIT2)
22	Calidad productos IT	Número de fallos tecnológicos al mes	2	1	0	Aliarnos con los mejores distribuidores tecnológicos (PAIT3), realizar revisiones de calidad con frecuencia (PAIT4)
23	Reducir tiempos de inactividad “parcial”	Tiempo medio en arreglar los fallos tecnológicos	<20min	<15min	<10min	Buena relación con los proveedores tecnológicos, estar al tanto de los errores (PAIT3 y 4)
24	Incrementar la personalización de la experiencia	Tasa de uso de recomendaciones	50%	60%	70%	Analizar hábitos de consumo (PAIT5); implementar recomendaciones personalizadas en web y app; actualizar algoritmos de recomendación (PAIT2)

Id	Objetivo	KPI	M1	M2	M3	Plan de acción
25	Optimizar la gestión del inventario	Exceso de inventario (uds sobrantes por encima de stock de seguridad)	20	10	0	Automatizar pedidos a proveedores según datos de ventas (PAIT6); análisis de demanda; ajuste del catálogo de productos (PAIT5)
26	Garantizar la seguridad y protección de datos	Número de incidencias de seguridad de datos al mes	2	1	0	Cumplimiento RGPD; sistemas de pago seguros; cifrado de datos; auditorías de seguridad periódicas (PAIT7)
27	Mejorar el soporte tecnológico al cliente	Tiempo medio de respuesta al cliente	2min	1min	0min	Implementar canal de soporte en app y web; resolución rápida de incidencias; recogida de feedback (PAIT8).

Tabla 16 Objetivos del plan IT/ Digital

Fuente: Elaboración propia

La tienda de conveniencia drive-thru es un modelo de negocio que, para alcanzar la máxima eficiencia operativa y ofrecer una experiencia diferencial al cliente, requiere un fuerte apoyo tecnológico y un uso intensivo del análisis de datos. La tecnología no actúa únicamente como un soporte, sino como un pilar estratégico fundamental para el correcto funcionamiento y crecimiento del negocio.

En una primera fase, los aspectos relacionados con IT se gestionarán a través de un **proveedor externo especializado** (PAIT3), encargado de desarrollar tanto la página web como la aplicación móvil. Ambos canales digitales representan un punto clave dentro del funnel de ventas de la empresa, por lo que deben estar completamente alineados con la estrategia de marketing y con la propuesta de valor que la empresa desea transmitir.

Tanto **la web como la app** deberán ser claras, intuitivas y fáciles de utilizar, permitiendo que cualquier persona complete una compra de forma rápida y sin fricciones. Ambas plataformas contarán con un espacio personal donde el cliente podrá gestionar sus datos, consultar puntos, acceder a recompensas y visualizar promociones personalizadas. Asimismo, dispondrán de una sección destinada a la compra online, diseñada para optimizar la rapidez y comodidad del proceso. Los productos estarán organizados por

categorías y similitud, con el objetivo de facilitar la búsqueda rápida e intuitiva, e incorporarán un sistema de búsqueda inteligente disponible mediante teclado o por voz, que permitirá localizar productos según distintos criterios, como marca o categoría. En caso de que un producto no esté disponible, el sistema mostrará alternativas similares, mejorando así la experiencia de usuario y evitando fricciones en el proceso de compra.

Todo el ecosistema digital estará conectado a una arquitectura tecnológica centralizada, basada en un backend común que integrará la gestión de pedidos, clientes, inventario y pagos. Esta infraestructura permitirá que la web, la aplicación móvil y las pantallas físicas del establecimiento compartan información en tiempo real, asegurando coherencia en precios, productos, recomendaciones y disponibilidad de stock. Además, esta base tecnológica facilitará la recopilación y el análisis de datos necesarios para la toma de decisiones estratégicas.

Por otro lado, las **pantallas** físicas del establecimiento seguirán la misma filosofía de diseño que la web y la app: simplicidad, claridad e intuición. El objetivo es que el cliente pueda realizar su compra de la forma más fácil y rápida posible, minimizando tiempos de espera y mejorando la experiencia drive-thru. En estas pantallas se mostrarán recomendaciones basadas en patrones de compra generales; por ejemplo, si los clientes suelen adquirir patatas fritas junto con cerveza, al seleccionar la cerveza se sugerirán automáticamente las patatas fritas. Al igual que en la web, las pantallas estarán organizadas de manera óptima, incorporando un buscador inteligente y una correcta clasificación de productos para facilitar la selección rápida de los artículos.

En la web y la app, al disponer de información sobre los usuarios gracias al inicio de sesión, se implementarán recomendaciones personalizadas basadas en últimas búsquedas, compras anteriores, frecuencia de consumo y preferencias individuales. Gracias al análisis de datos, se podrá obtener un conocimiento profundo de cada cliente, permitiendo ofrecer una experiencia altamente personalizada (PAIT2).

En este contexto, dentro de la empresa, la figura del **analista de datos** desempeñará un papel clave. Será responsable de extraer insights a partir de los datos generados por los clientes y las operaciones del negocio. Entre sus funciones se incluyen: determinar qué productos deben comprarse en mayor o menor cantidad, identificar productos que puedan eliminarse o ampliarse del catálogo, analizar los perfiles de clientes según su frecuencia

de visita, definir en qué segmentos enfocar campañas de marketing, establecer recomendaciones personalizadas, diseñar descuentos, packs de ofertas o suscripciones semanales y determinar las recomendaciones que aparecerán en la app, la web y las pantallas físicas (PAIT5).

La **gestión de pedidos** con proveedores estará automatizada y se basará en la información recopilada a través de las pantallas, la web y la app. Este sistema permitirá determinar automáticamente cuándo realizar nuevos pedidos según la demanda, el nivel de stock y los patrones de consumo, optimizando el abastecimiento y reduciendo roturas de stock o excedentes. De manera similar, se generarán alertas automáticas sobre la **caducidad de los alimentos** (PAIT6).

El objetivo final es generar una ventaja competitiva sostenible, ofreciendo una solución altamente personalizada que incremente la satisfacción, comodidad y rapidez de cada cliente, creando una experiencia única adaptada a sus hábitos y preferencias de consumo.

Para que este enfoque sea efectivo, será fundamental que los **desarrolladores de la web y la app** trabajen en estrecha colaboración con el analista de datos. La comunicación continua entre ambos perfiles permitirá implementar mejoras constantes, optimizar las recomendaciones y adaptar la tecnología a las necesidades reales del negocio y de los clientes (PAIT3).

Dado que se gestionará información personal y datos de consumo, la empresa prestará especial atención a la **seguridad y protección de datos**, garantizando el cumplimiento de protección y privacidad de datos personales (RGPD). Se implementarán medidas de seguridad en los sistemas, protección de la información de los clientes y procesos de pago seguros, generando confianza y garantizando la integridad de los datos (PAIT7).

Asimismo, se contemplará un **soporte tecnológico** para la web y la app, destinado a resolver incidencias técnicas, dudas sobre el uso de las plataformas y recoger feedback de los usuarios. Esta información será clave para mejorar continuamente la experiencia de usuario y detectar posibles mejoras en los sistemas (PAIT8).

A medida que la empresa crezca y se establezcan más tiendas de conveniencia, el equipo de IT pasará a formar parte integral de la organización. Este equipo no solo se encargará del mantenimiento y evolución de los sistemas digitales, sino también de la resolución de

problemas tecnológicos en los establecimientos y del soporte a los clientes, asegurando así la escalabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio. Hasta entonces, el responsable de coordinar el equipo de IT con el resto de la empresa será la persona encargada del análisis de datos de la empresa.

Será necesario realizar **revisiones de calidad periódicas** y llevar a cabo actualizaciones constantes de la app, la web y las pantallas físicas, garantizando un funcionamiento correcto y previniendo fallos o interrupciones en el servicio. Estas acciones aseguran la fiabilidad del sistema y permiten que los clientes interactúen con todas las plataformas de manera continua y sin incidencias (PAIT4).

Los gastos mencionados en este plan, que son principalmente el desarrollo de la app y de la web, están incluidos en el presupuesto de 420.000€ mencionados en el plan operativo.

7.5 Plan financiero

Como último apartado del Trabajo de Fin de Grado, resulta fundamental realizar un **análisis financiero** que permita evaluar la viabilidad económica del proyecto. Este análisis constituye uno de los elementos más relevantes del plan de negocio, ya que, en última instancia, si el proyecto no es económicamente viable, no podría llevarse a cabo, independientemente de que cuente con un buen planteamiento operativo o una estrategia de marketing adecuada.

Para la elaboración de este análisis se han establecido una serie de **hipótesis de partida**, algunas de las cuales ya han sido introducidas en apartados anteriores del trabajo.

En primer lugar, se estima que el establecimiento en formato **drive-thru** recibirá aproximadamente **500 vehículos diarios**. Se prevé un crecimiento del **50 % durante el segundo y tercer año**, seguido de un incremento más moderado del **10 % anual en el cuarto y quinto año**. Este crecimiento responde a la hipótesis de que, con el paso del tiempo, el producto irá adquiriendo mayor notoriedad en el mercado, favorecido por el conocimiento de la marca, la recomendación entre consumidores y la progresiva integración del servicio en los hábitos de compra de los clientes.

En cuanto a la **política de precios**, se estima un incremento del **5 % durante el primer año** y del **10 % en los dos años siguientes**, manteniéndose posteriormente en ese nivel.

Esta estrategia responde a la intención inicial de ofrecer precios ligeramente más bajos con el objetivo de **captar clientes y fomentar la adopción del servicio**, para posteriormente incrementarlos ligeramente (más allá del efecto de la inflación) y mejorar los márgenes de rentabilidad.

Respecto al comportamiento de compra, se estima que **cada vehículo adquirirá una media de cinco productos**, tales como pan, leche, aceite, fruta, pasta o papel higiénico. El **gasto medio por vehículo se sitúa en aproximadamente 15 €**, lo que implica un precio medio de **3 € por producto**.

En términos de estructura de costes, se estima que el **coste de los productos vendidos representa aproximadamente el 67 % de las ventas**, lo que deja un **margen bruto del 33 %**. Esto supone un beneficio medio aproximado de **0,99 € por producto vendido**, antes de considerar otros costes operativos. Asimismo, se asume que el coste de adquisición de los productos crecerá aproximadamente **al ritmo de la inflación**.

En relación con los **costes fijos**, uno de los principales gastos del proyecto corresponde al **alquiler del local**. Para este primer modelo piloto se ha optado por alquilar el establecimiento en lugar de adquirirlo, con el objetivo de **reducir la inversión inicial en capital (Capex)** hasta comprobar el correcto funcionamiento del modelo de negocio. El local contará con aproximadamente **520 m²**, lo que implica una renta anual estimada de **624.000 €**, considerando un coste de **100 € por metro cuadrado al mes**. Se asume que este coste experimentará un incremento anual del **2,5 %**, dado que este tipo de actualizaciones salariales suele estar establecido contractualmente.

Además, el establecimiento dispondrá de un **almacén de aproximadamente 100 m²**. Su acondicionamiento requiere una inversión estimada de **1.200 € por metro cuadrado**, lo que supone un total de **120.000 €**. A esta inversión se añaden otros elementos necesarios para el funcionamiento del negocio, como **pantallas para la gestión de pedidos, maquinaria de refrigeración para alimentos, máquinas de café y equipos de calentamiento para platos preparados**, entre otros. En conjunto, la inversión inicial se estima en aproximadamente **420.000 €**, con una **amortización anual del 10 %**.

En cuanto al **presupuesto de marketing**, se estima un gasto inicial de **40.600 €**, que incluye principalmente la instalación de un **cartel elevado similar a los utilizados por cadenas de restauración rápida**, así como inversiones en **colaboraciones con influencers, campañas en redes sociales, publicidad televisiva y promociones o**

descuentos para clientes. Se asume igualmente un crecimiento anual del **3 %** en este gasto, con el fin de reflejar el efecto de la inflación.

Otro de los principales costes del modelo corresponde al **gasto en personal.** De acuerdo con el plan de recursos humanos definido previamente, el negocio contará con **10 empleados en el área de almacén**, de los cuales **7 serán empleados operativos con un salario de aproximadamente 10 € por hora**, mientras que **3 desempeñarán funciones de supervisión con una remuneración de 11 € por hora.** Además, se incorporará un **empleado adicional encargado de las funciones administrativas, marketing, análisis de datos y supervisión general del negocio**, con una remuneración estimada de **12 € por hora.**

En términos de carga de trabajo, los **7 empleados operativos acumulan aproximadamente 247 horas semanales**, los **3 supervisores unas 111 horas semanales**, y el **empleado administrativo alrededor de 40 horas semanales.** En conjunto, el gasto anual en personal asciende aproximadamente a **1.114.516 €.** Se asume que este coste experimentará un incremento anual del **3%**, en línea con la inflación.

Aparte de todos estos gastos, hemos añadido un pequeño gasto en “**consultants**” de unos **1500€** anuales con un crecimiento del 3%, debido a la inflación, para tener en cuenta posibles gastos adicionales en los que incurramos.

En cuanto a las **condiciones de pago**, se asume que los **clientes realizan el pago al contado**, mientras que la empresa cuenta con un **cierto plazo de pago a proveedores**, lo que permite mejorar la gestión del capital circulante.

Por último, en lo relativo a la **estructura de financiación**, se ha establecido una financiación inicial de **500.000 €**, compuesta por **150.000 € de capital social** aportado por los socios fundadores y **350.000 € de deuda.** El capital social está aportado por **tres socios**, quienes financian la empresa en su fase inicial, cuando todavía no existe un historial operativo que permita atraer inversores externos. No obstante, se contempla la posibilidad de incorporar **nuevos socios en el futuro** con el objetivo de financiar la expansión del negocio mediante la apertura de nuevos establecimientos.

La deuda se compone de **300.000 € de deuda a largo plazo** y **50.000 € de deuda a corto plazo**, con un **coste financiero del 4 %.** Asimismo, se prevé que durante el **segundo año sea necesario incorporar 90.000 € adicionales de deuda**, debido a un flujo de caja

negativo previsto en esa etapa inicial del proyecto. A partir de ese momento, se contempla una **amortización anual de deuda de 15.000 €**.

Así, a partir de las hipótesis anteriormente descritas, se han elaborado los siguientes estados financieros proyectados

Income Statement	1E	2E	3E	4E	5E
Income	2.737.500	4.311.563	7.114.078	8.608.035	9.468.838
Income	2.737.500	4.311.563	7.114.078	8.608.035	9.468.838
Supplies (Net purchases)	-1.936.021	-3.008.322	-4.968.163	-5.939.451	-6.503.686
Supplies (Net purchases)	-1.936.021	-3.008.322	-4.968.163	-5.939.451	-6.503.686
	-70,72%	-69,77%	-69,84%	-68,00%	-68,89%
Change of Inventory	101.896	61.800	106.402	56.721	32.682
Change of Inventory	101.896	61.800	106.402	56.721	32.682
Water	0	0	0	0	0
Light	0	0	0	0	0
Rent	-624.000	-639.600	-655.590	-671.980	-688.779
Others 1	0	0	0	0	0
Others Expenses	0	-639.600	-655.590	-671.980	-688.779
Gross Margin	903.375	725.441	1.596.727	2.053.324	2.309.055
	33,0%	16,8%	22,4%	23,9%	24,4%
Marketing	-40.600	-41.818	-43.073	-44.365	-45.696
Consultans	-1.500	-1.545	-1.591	-1.639	-1.688
Others	0	0	0	0	0
Others Operating Expenses	-42.100	-43.363	-44.664	-46.004	-47.384
Salaries	-1.114.516	-1.147.951	-1.182.390	-1.217.862	-1.254.398
Salaries	-1.114.516	-1.147.951	-1.182.390	-1.217.862	-1.254.398
EBITDA	-253.241	-465.874	369.673	789.458	1.007.273
	-9%	-11%	5%	9%	11%
Amortisation and depreciation	-42.125	-42.175	-42.263	-42.350	-42.438
Amortisation and depreciation	-42.125	-42.175	-42.263	-42.350	-42.438
EBIT	-295.366	-508.049	327.411	747.108	964.836
	-11%	-12%	5%	9%	10%
Financial Result	-14.000	-14.000	-17.600	-17.000	-16.400
Financial Result	-14.000	-14.000	-17.600	-17.000	-16.400
EBT	-309.366	-522.049	309.811	730.108	948.436
Tax expenses	46.405	78.307	-46.472	-109.516	-142.265
Tax expenses	46.405	78.307	-46.472	-109.516	-142.265
Net Benefit	-262.961	-443.741	263.339	620.592	806.170
	-9,6%	-10,3%	3,7%	7,2%	8,5%

Figura 13 Income Statement

Fuente: Elaboración propia

BALANCE SHEET	Initial	1E	2E	3E	4E	5E
NON CURRENT ASSETS	420.000	380.375	338.200	298.438	256.088	216.150
Net Intangible assets	-	1.425	1.350	2.738	2.588	3.900
Gross Intangible assets	-	1.500	1.500	3.000	3.000	4.500
Accumulated Amortization	-	75	150	283	413	600
Net tangible assets	420.000	378.950	336.850	295.700	253.500	212.250
Gross tangible assets	420.000	421.000	421.000	422.000	422.000	423.000
Accumulated Amortization	-	42.050	84.150	126.300	168.500	210.750
CURRENT ASSETS	80.000	301.845	238.007	977.394	1.851.091	2.813.203
Inventory	-	101.896	163.696	270.098	326.818	359.500
Inventory	-	101.898	163.698	270.098	326.818	359.500
Trade and other Receivable	-	46.005	72.458	119.556	144.663	159.129
Trade and other Receivable	-	46.005	72.458	119.556	144.663	159.129
Treasury	80.000	153.944	1.853	587.740	1.379.610	2.294.573
Operating cash flow	80.000	153.944	1.853	587.740	1.379.610	2.294.573
Pay out	-	-	-	-	-	-
TOTAL ASSETS	500.000	682.220	576.207	1.275.831	2.107.179	3.029.353

	Initial	1E	2E	3E	4E	5E
Equity	150.000	112.961	556.703	293.363	327.229	1.133.399
Capital	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Reserves	-	-	262.961	706.703	443.363	177.229
1.- legal Reserves	-	-	-	-	-	-
2.- Others reservas	-	-	262.961	706.703	443.363	177.229
2.- Reserves Pay out	-	-	-	-	-	-
Profit/(loss) for the period	-	262.961	443.741	263.339	620.592	806.170
B- Non-current liabilities	300.000	300.000	372.000	360.000	348.000	336.000
Long Term Debt with credit entities	300.000	300.000	372.000	360.000	348.000	336.000
Long Term Debt with credit entities	300.000	300.000	372.000	360.000	348.000	336.000
A- Current liabilities	50.000	495.181	760.909	1.209.194	1.431.950	1.559.953
Short Term Debt with credit entities	50.000	50.000	68.000	65.000	62.000	59.000
Short Term Debt with credit entities	50.000	50.000	68.000	65.000	62.000	59.000
Trade and other payables	-	390.431	606.678	1.001.913	1.197.789	1.311.577
Trade and other payables	-	390.431	606.678	1.001.913	1.197.789	1.311.577
Other Non trade Payables	-	54.750	86.231	142.282	172.161	189.377
Other Non trade Payables	-	54.750	86.231	142.282	172.161	189.377
EQUITY AND LIABILITIES A+B+C	500.000	682.220	576.207	1.275.831	2.107.179	3.029.353

Figura 14 Balance Sheet

Fuente: Elaboración propia

FCF

	1E	2E	3E	4E	5E
EBITDA	-253.241	-465.874	369.673	789.458	1.007.273
Amortization	-42.125	-42.175	-42.263	-42.350	-42.438
EBIT	-295.366	-508.049	327.411	747.108	964.836
Adjusted Taxes	44.305	76.207	-49.112	-112.066	-144.725
NOPLAT	-251.061	-431.841	278.299	635.042	820.110
Amortization	42.125	42.175	42.263	42.350	42.438
CAPEX	-2.500	0	-2.500	0	-2.500
+ - O WC	297.280	159.476	297.785	143.928	83.855
FCF	85.844	-230.191	615.847	821.320	943.903

Figura 15 Free Cash Flow

Fuente: Elaboración propia

Así, al analizar los tres estados financieros proyectados, puede observarse que el proyecto comienza a generar **resultados positivos a partir del tercer año**, lo cual resulta razonable teniendo en cuenta que se trata de un **nuevo modelo de negocio** que requiere un periodo inicial de consolidación en el mercado.

A pesar de que el margen bruto sobre los productos se sitúa en torno al **33 %**, los costes operativos, especialmente los relacionados con **marketing y personal**, son relativamente elevados en las primeras fases del proyecto. Esto implica que sea necesario alcanzar un volumen significativo de ventas para llegar al **punto de equilibrio (break-even)**. En concreto, se estima que sería necesario alcanzar aproximadamente **1.008 vehículos diarios en el primer año, 833 vehículos diarios en el segundo año** y alrededor de **702 vehículos diarios en el tercer año** para cubrir todos los costes. A partir del tercer año, el volumen de actividad previsto supera este umbral, lo que explica el inicio de los resultados positivos.

En relación con **los flujos de caja**, se observa que comienzan a ser positivos a partir del tercer año, lo cual resulta coherente, ya que es en ese momento cuando la empresa empieza a generar beneficios. No obstante, cabe destacar que durante el primer año, a pesar de registrarse pérdidas, los flujos de caja son positivos. Esto se explica principalmente por la entrada de financiación inicial. Al tratarse del primer año, el incremento en las cuentas de proveedores es mayor que el aumento observado, por ejemplo, entre el año 1 y el año 2, lo que permite compensar las pérdidas generadas en ese primer ejercicio, aunque no ocurre lo mismo en el segundo. Además, dado que los proveedores no se pagan de manera inmediata mientras que los clientes suelen abonar sus facturas en el momento o en plazos más cortos, el capital circulante operativo (Operating NWC) tiende a ser negativo, lo que supone entradas de flujo de caja libre (FCF). Sin embargo, a partir del tercer año, al registrarse ya resultados positivos, los flujos de caja libres también pasan a ser positivos.

Por otra parte, el **balance de situación** permite analizar la estructura financiera del proyecto en cada periodo. En él se reflejan las decisiones estratégicas planteadas anteriormente. En el **año 0** puede observarse la estructura inicial de financiación, compuesta por el **capital social aportado por los socios y la deuda financiera**. Cabe señalar que el capital necesario habría sido significativamente mayor si se hubiese optado por **adquirir el local en lugar de alquilarlo**, lo que habría incrementado la inversión

inicial en activos y reducido, en consecuencia, la rentabilidad sobre el capital propio (ROE).

Asimismo, esta decisión también tiene implicaciones en la estructura de amortización del proyecto. En el modelo actual, la amortización se limita principalmente a la inversión realizada en el **almacén de 100 m² y en determinados activos intangibles**, estimados en aproximadamente **1.500 €**, que se amortizan a una tasa anual del **5 %**.

De igual forma, puede observarse que el **pasivo corriente supera al activo corriente**, lo cual se explica nuevamente por la estructura del capital circulante: mientras que los clientes pagan de forma inmediata, la empresa dispone de plazos de pago con los proveedores. Este mecanismo permite que **parte de las operaciones se financien a través del pasivo corriente**, lo que reduce la necesidad de financiación externa y optimiza los costes financieros al tratarse de una forma de financiación relativamente barata. En el balance también pueden observarse los niveles de **inventario, deuda financiera, activos intangibles y reservas**, siendo estas últimas negativas durante los primeros años debido a los resultados negativos iniciales.

Finalmente, para completar el análisis financiero del proyecto, se ha realizado una **valoración del negocio mediante el descuento de flujos de caja**. En este análisis se asume una posible **salida en el año 5**, aplicando un múltiplo de **2x EBITDA**, junto con un **coste medio ponderado de capital (WACC) del 22 %**. Considerando que el coste de la deuda se sitúa en torno al **4 %**, esta hipótesis puede considerarse relativamente **conservadora**.

Bajo estas condiciones, el proyecto presenta una **tasa interna de retorno (IRR) del 68 %**, lo que representa un nivel de rentabilidad muy elevado para los inversores. Asimismo, el **valor actual neto (NPV)** del proyecto se sitúa en aproximadamente **1.300.000 €**, lo que implica un **valor del equity cercano a 1.000.000 €**, una vez considerado el repago de la deuda inicial.

Un aspecto especialmente positivo del análisis es que el proyecto mantiene un **valor positivo incluso en escenarios especialmente conservadores**. Tal y como se muestra en la figura 18, incluso suponiendo un **WACC del 30 % y una venta de la empresa a un múltiplo de 0x EBITDA**, el valor del proyecto sería todavía de aproximadamente **331.000 €**. Tras considerar el repago de la deuda, el **valor del equity se situaría en torno a 60.000 €**.

En consecuencia, a partir de los resultados obtenidos en las proyecciones financieras y en el análisis de valoración, puede concluirse que **el modelo de negocio presenta una viabilidad económica sólida**, mostrando rentabilidad tanto en el escenario base como en escenarios más adversos.

VALUE

	Initial	1E	2E	3E	4E	5E
FCF	-420.000	85.844	-230.191	615.847	821.320	943.903
						2.014.547
Assumption	Ebitda X Times	Ebitda	Total			
	2.00	1.007.273,36	2.014.547			
	Initial	1E	2E	3E	4E	5E
FCF	-420.000	85.844	-230.191	615.847	821.320	2.958.450
Wacc	22,00%					
Value Project	1.300.225,77 €					
Cash	80.000,00 €					
Banks	-350.000,00 €					
Total Equity	1.030.225,77 €					

Figura 16 NPV

Fuente: Elaboración propia

IRR (SIMPLIFIED Assumption 2)

	Initial	1E	2E	3E	4E	5E
INITIAL CAPITAL	-150.000					
DIVIDENS	0	0	0	0	0	0
Value Project						2.014.547
TOTAL	-150.000	0	0	0	0	2.014.547
IRR	68%					

Figura 17 IRR

Fuente: Elaboración propia

Hiptesis de Crecimiento **100%**

1.300.226 €	18%	20%	22%	25%	30%
0	698.470	623.492	554.845	462.377	331.926
1	1.138.758	1.028.293	927.535	792.441	603.214
2	1.579.046	1.433.093	1.300.226	1.122.504	874.502
3	2.019.335	1.837.894	1.672.916	1.452.567	1.145.790
4	2.459.623	2.242.695	2.045.607	1.782.631	1.417.078
5	2.899.912	2.647.495	2.418.297	2.112.694	1.688.366

Figura 18 Análisis de sensibilidad

Fuente: Elaboración propia

8. Contingencias

Al igual que cualquier iniciativa empresarial, este proyecto no está exento de riesgo y, por tanto, resulta imprescindible contemplar un plan de contingencia ante posibles desviaciones respecto a los resultados esperados.

Uno de los principales retos identificados es la localización de una parcela o establecimiento adecuado para la puesta en marcha de la actividad. Este aspecto se ve parcialmente facilitado por el hecho de optar por el alquiler en lugar de la compra; no obstante, si la búsqueda de una ubicación óptima se prolonga en el tiempo, podrían **valorarse alternativas estratégicas, como la colaboración con gasolineras u otros negocios complementarios**, por ejemplo, centros de lavado de vehículos. Estas alianzas permitirían no solo acceder a ubicaciones estratégicas, sino también reducir costes de instalación y limitar la entrada de potenciales competidores, en el caso de las gasolineras.

En el caso de que las dificultades provengan de una demanda inferior a la prevista y, en consecuencia, de la imposibilidad de alcanzar rentabilidades positivas, se plantean distintas medidas correctoras. Entre ellas, destaca la **optimización de los costes de personal**, uno de los componentes más relevantes de la estructura de gastos. Para ello, se realizaría un análisis detallado de la afluencia por franjas horarias, ajustando el número de trabajadores en función de la demanda real e, incluso, reduciendo el horario de apertura en aquellas horas, como el turno nocturno, en las que los costes operativos superen los ingresos generados. Adicionalmente, si el problema radica principalmente en la falta de demanda, parte del ahorro derivado de la optimización de costes podría destinarse a **reforzar las acciones de marketing**, con el objetivo de incrementar la visibilidad del negocio y atraer nuevos clientes.

Finalmente, en el supuesto de que, tras un periodo razonable de actividad, el proyecto no resulte viable, la decisión de no adquirir el local reduce significativamente los costes de salida. La inversión inicial (CAPEX) se limita fundamentalmente a la adecuación del espacio y la adquisición de maquinaria, lo que permitiría no solo la liquidación controlada de los activos, sino también la posibilidad de **subarrendar las instalaciones o reconvertir la infraestructura tecnológica y de almacenamiento hacia otros modelos de negocio con alta demanda actual**, como el de una nave logística urbana o una "dark store" de última milla.

9. Líneas futuras de actuación

El presente Trabajo de Fin de Grado constituye **el punto de partida de un modelo piloto** en la Comunidad de Madrid que, una vez implementado, deberá **evaluar su potencial de crecimiento** tanto a nivel regional como nacional. En este sentido, resultaría conveniente desarrollar un manual de franquicia que facilite la apertura de nuevos establecimientos, ya sea mediante centros propios o a través de terceros y un análisis de potenciales ubicaciones.

Más allá de la expansión geográfica, existen diversas vías de escalabilidad. Entre ellas, destaca **la incorporación e investigación de tecnologías** como sistemas de reconocimiento de matrículas vinculados a la aplicación o a dispositivos del vehículo, que permitan automatizar la entrega de pedidos. Asimismo, el negocio podría **diversificar sus fuentes de ingresos** mediante la integración de servicios complementarios, como puntos de recogida de paquetería, estaciones de recarga para vehículos eléctricos o la instalación de placas solares para reducir costes y favorecer el autoconsumo.

En definitiva, el siguiente paso consiste **en validar el funcionamiento del proyecto en un entorno real, identificar posibles mejoras y analizar su escalabilidad**, con el objetivo de consolidarlo como una cadena de referencia en el sector del comercio de conveniencia “drive-thru” a nivel nacional. Por último, también resultará relevante explorar **vías de monetización del análisis de datos** generado, más allá de su aplicación directa en la operativa del negocio.

10. Conclusiones

En conclusión, el presente Trabajo de Fin de Grado pone de manifiesto el potencial del modelo de tienda de conveniencia *drive-thru* como una respuesta estratégica y rentable a la evolución de los hábitos de vida urbanos en Madrid. Tras un análisis exhaustivo del entorno mediante herramientas como PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, la viabilidad del proyecto se confirma en tres niveles fundamentales: estratégico, de mercado/comercial y financiero.

La **viabilidad estratégica** se sustenta en una ubicación crítica y privilegiada en el eje A-6/M-30. Este enclave garantiza una elevada visibilidad ante cerca de 50.000 vehículos diarios y conecta con una población de nivel socioeconómico alto, menos sensible al precio y con una marcada preferencia por la comodidad y el ahorro de tiempo. Aunque el sector es homogéneo y existen productos sustitutivos, la barrera de entrada que proporciona la ubicación y la ventaja de ser primer entrante (*first-mover advantage*) permiten captar la atención del público objetivo y consolidar la presencia del negocio antes de la entrada de nuevos competidores.

Desde la **perspectiva de mercado y comercial**, los datos respaldan la existencia de una demanda desatendida. El proyecto se orienta a un público que valora la inmediatez, con un ticket medio proyectado de 15 €. Incluso captando apenas un 1% del tráfico diario de la zona, el modelo asegura un flujo suficiente para su sostenibilidad, dejando un margen amplio de mejora. La propuesta de valor transforma la experiencia de compra tradicional, ofreciendo un servicio sin fricciones y con una integración tecnológica que permite personalizar recomendaciones, optimizar promociones y mejorar la operativa en tiempo real, destacando la capacidad del proyecto para transformar los hábitos de consumo y la mentalidad de los consumidores.

La **viabilidad financiera** queda demostrada mediante una estructura de costes optimizada, donde el modelo de alquiler reduce la exposición al riesgo y la inversión inicial (CAPEX) se limita a 420.000 €, destinados principalmente a tecnología y adecuación de un almacén de 100 m². Los cálculos realizados sitúan el umbral de rentabilidad en un volumen de operaciones alcanzable, considerando tanto el tráfico de la zona como los costes de personal (1.114.516 € anuales). La viabilidad financiera destaca por unos resultados sólidos, con la obtención de beneficios a partir del tercer año y una

Tasa Interna de Retorno (IRR) del 68%, lo que mantiene un valor del proyecto positivo incluso bajo la proyección de escenarios desfavorables.

En definitiva, este piloto introduce un concepto innovador que convierte el tiempo de trayecto en una oportunidad de consumo eficiente. Su potencial de escalabilidad y diferenciación permite al negocio posicionarse como referente en el sector de conveniencia “drive-thru”, alineándose con la demanda de inmediatez y comodidad de la sociedad actual. La validación empírica del modelo permitirá consolidar su implantación y profundizar en la comprensión del comportamiento real del consumidor, asegurando la viabilidad y crecimiento sostenido del proyecto.

11. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Clara Oquiñena Goyena, estudiante de E2-Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Tienda de conveniencia drive-thru” , declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

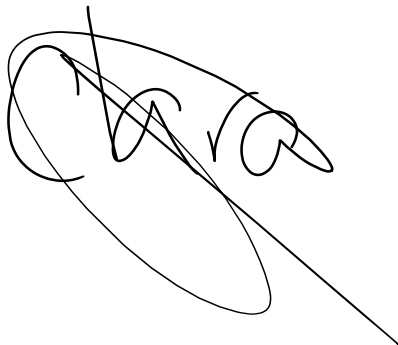
1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
6. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
7. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
8. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
9. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.

10. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
11. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
12. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
13. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 23/03/2026

Firma: Clara Oquiñena Goyena

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'C. O. G.', written in a cursive style. The signature is enclosed within a large, loopy oval shape that extends downwards and to the right.

12. Bibliografía

- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (s. f.). *Código Laboral y de la Seguridad Social*. Recuperado de https://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/codigo.php?id=93&modo=2¬a=0&tab=2
- Alcampo. (s.f.). *Servicios de entrega y recogida*. Recuperado de <https://www.compraonline.alcampo.es/content/servicios-entrega-recogida>
- Aldi. (s.f.). *Supermercados Aldi*. Recuperado de <https://www.aldi.es/>
- Ayuntamiento de Madrid. (s.f.). *Cómo poner en marcha una actividad económica*. Recuperado de <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Agencia-de-Actividades/Como-poner-en-marcha-una-actividad-economica/?vgnnextchannel=256f92f01d5d6410VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnnextfmt=default&vgnextoid=b13a369f792f7710VgnVCM1000001d4a900aRCRD>
- Ayuntamiento de Madrid. (2025, 11 noviembre). *Actualidad: El Ayuntamiento refuerza su apoyo al emprendimiento con la XII edición del Foro de Inversión Madrid Emprende*. Recuperado de <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Actualidad/Noticias/El-Ayuntamiento-refuerza-su-apoyo-al-emprendimiento-con-la-XII-edicion-del-Foro-de-Inversion-Madrid-Emprende/?vgnnextchannel=a12149fa40ec9410VgnVCM100000171f5a0aRCRD&vgnnextfmt=default&vgnextoid=d052e0cad84ca910VgnVCM100000891ecb1aRCRD&>
- Ayuntamiento de Madrid. (2026, 15 febrero). *Distritos en cifras (Información de Barrios)*. Recuperado de <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Estadistica/Distritos-en-cifras/Distritos-en-cifras-Informacion-de-Barrios/?vgnnextfmt=default&vgnextoid=0e9bcc2419cdd410VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnnextchannel=27002d05cb71b310VgnVCM1000000b205a0aRCRD>

- Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcon. (2025, 11 diciembre). *Información demográfica*. Recuperado de <https://www.pozuelodealarcon.org/tu-ciudad/acerca-de-pozuelo/informacion-demografica>
- Banco Mundial. (2018). *Población urbana (% de la población total) – Spain*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS?locations=ES>
- BM Supermercados. (s.f.). *BM Supermercados Online*. Recuperado de <https://www.online.bmsupermercados.es/es>
- Buye, R. (2021). *Critical examination of the PESTEL analysis model*. ResearchGate. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/349506325_Critical_examination_of_the_PESTEL_Analysis_Model
- Cámara de Comercio de España. (2025, 5 febrero). *Observatorio de Competitividad Empresarial: Casi el 90% de las empresas afirma percibir beneficios al aplicar medidas de sostenibilidad medioambiental*. Recuperado de <https://www.camara.es/casi-90-empresas-afirma-percibir-beneficios-aplicar-medidas-sostenibilidad>
- Carrefour. (s.f.). *Tu Compra Online en el Maletero Gratis con el Servicio Drive*. Recuperado de <https://www.carrefour.es/supermercado/servicio-drive/cat1410002/c>
- CBRE. (2025, 2 marzo). *Vuelta a la oficina tres días a la semana*. Recuperado de <https://www.cbre.es/press-releases/vuelta-a-la-oficina-tres-dias-a-la-semana>
- Consejería de vivienda, transportes e infraestructuras de la Comunidad de Madrid. (2024). *Tráfico 2024*. Recuperado de <https://www.comunidad.madrid/media/transportes/dossier2024.pdf>
- Consortio Transportes Madrid. (2026). *Billetes y tarifas*. Recuperado de <https://crtm.es/billetes-y-tarifas/>

- Consum. (2023, 11 julio). *El 74% de los consumidores incluyen criterios medioambientales en su decisión de compra*. Recuperado de <https://www.consum.es/sites/default/files/2024-07/230711-NdP-Encuentro-DecirHaciendo-Econom%C3%ADa-Circular.pdf>
- Costco España. (s.f.). *Costco Online*. Recuperado de <https://www.costco.es/>
- DIA. (s.f.). *Supermercado online DIA*. Recuperado de <https://www.dia.es/>
- El Imparcial. (2021, 10 de septiembre). *Drive Thru: Una nueva experiencia de compra sin bajarse del auto en Circle K*. <https://www.elimparcial.com/son/sonora/2021/09/10/drive-thru-una-nueva-experiencia-de-compra-sin-bajarse-del-auto-en-circle-k/>
- Eroski. (s.f.). *Click & Collect*. Recuperado de <https://supermercado.eroski.es/es/supermercado/click&collect/>
- Eurostat. (2026). *Population structure indicators at national level* [Dataset]. Eurostat Data Browser. https://doi.org/10.2908/DEMO_PJANIND
- Fernandes, D., Puntoni, S., van Osselaer, S. M. J., & Cowley, E. (2016). When and why we forget to buy. *Journal of Consumer Psychology*, 26(3), 363–380. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.06.012>
- García-Palomares, J.C. (2010). Urban sprawl and travel to work: the case of the metropolitan area of Madrid. *Journal of transport geography*, 18(2), 197-213. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2009.05.012>
- García Puga, Y. (2023). El lienzo de modelo de negocios o modelo canvas: herramienta para emprendedores. *Revista FAECO Sapiens*, 6(1), 347-363.
- Gil-Alonso, F., & Thiers-Quintana, J. (2020). Population and Economic Cycles in the Main Spanish Urban Areas: The Migratory Component. *Comparative Population Studies*, 44. <https://doi.org/10.12765/cpos-2020-09>
- Google. (2026). *M30, Madrid, Spain* [Map]. Google Maps. <https://www.google.com/maps/place/Autop.+de+Circunvalaci%C3%B3n+M-30>
- Gutiérrez Cárdenas, G. (s.f.). *La competencia empresarial y su aplicabilidad*. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.

- Herrera, R., y Baquero, M. B. (s.f.). *Las 5 fuerzas de Porter*. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36861655/_PD__Documentos_-_5_fuerzas_de_porter-libre.pdf
- INE- Instituto Nacional de Estadística. (s.f.). *Cifras oficiales de población de los municipios españoles en aplicación de la Ley de Bases del Régimen Local (Art. 17)*. Madrid: Población por municipios y sexo. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2881&L=0>
- INE- Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Encuesta continua de hogares. Año 2020*. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176952&idp=1254735572981&menu=ultiDatos
- INE-Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Una población envejecida: La proporción de mayores de 80 años casi se duplicó entre 2001 y 2020*. Recuperado de https://www.ine.es/prodyser/demografia_UE/bloc-1c.html?lang=es
- INE-Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Resultados por municipios, distritos y secciones censales por provincias. Madrid. Renta neta media por persona*. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=31097#tabs-mapa>
- INE- Instituto Nacional de Estadística. (2024, 24 de junio). *Proyección de hogares. Años 2024-2039: Número de hogares proyectados según su tamaño*. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176954&idp=1254735572981
- INE-Instituto Nacional de Estadística. (2025, 26 de junio). *Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF). Año 2024. Resultados definitivos*. Recuperado de <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/EPF2024.htm>
- Infoprovincia. (2025, 22 diciembre). UCE indica que cada vez aumentan más las familias que planean comprar platos preparados de supermercado. *Infoprovincia*. <https://infoprovincia.net/2025/12/22/uce-indica-que-cada-vez-aumentan-mas-las-familias-que-planean-comprar-platos-preparados-de-supermercado/>

- Invest in Madrid. (2026). *Why invest in Madrid?*. Recuperado de https://investinmadrid.com/Presentacion/presentation_EN.pdf
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 294, de 6 de diciembre de 2018. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-16673>
- Licencia de Actividad para Comercio Alimentario - Licmad ECU*. (s. f.). LICMAD - Licencias de Actividad En Madrid. <https://www.licmad.es/licencia-actividad/comercio-alimentario/>
- Madrid 360. (s.f). *Como me afecta: Etiqueta eco*. Recuperado de <https://www.madrid360.es/como-me-afecta/etiqueta-eco/>
- Mercadona. (s.f). *Preguntas frecuentes*. Recuperado de <https://info.mercadona.es/es/atencion-al-cliente/preguntas-frecuentes?b=t&tema=1477790381986>
- Meyer, G. (2025, 8 September). The rise of drive-through US coffee chains with a need for speed. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/db5bb7a8-f7f3-4953-9c8f-8700739431a3>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *HBR's 10 must reads on strategy* (pp. 23–41). Harvard Business Review Press. <https://www.hbr.org>
- Qcom.es. (s.f). *Los precocinados, los alimentos del futuro para los más jóvenes*. Recuperado de https://www.qcom.es/alimentacion/reportajes/los-precocinados--los-alimentos-del-futuro-para-los-mas-jovenes_23139_2_24049_0_1_in.html
- Remacha, B., & Ordaz, A. (2024, 8 enero). Casi un tercio de la población española vivirá concentrada en Madrid y Barcelona dentro de 15 años. *elDiario.es*. https://www.eldiario.es/sociedad/espana-vaciada-poblacion-madrid-barcelona_1_1677170.html
- Retail & Leisure International. (2021, 18 abril). *Homegrown convenience store launches first drive-thru service*. Recuperado de <https://www.rli.uk.com/homegrown-convenience-store-launches-first-drive-thru-service/>

Romera, J. (2025, 9 septiembre). Los súper se comen a los restaurantes: baten todos récords con los platos preparados. *Eleconomista.es*. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/13542030/09/25/los-supermercados-ganan-cuota-a-los-restaurantes-y-baten-records-con-los-platos-preparados.html>

Sánchez Romero. (s.f.). *Sánchez Romero Supermercados*. Recuperado de <https://sanchez-romero.com/>

Seoane, M. E., Arriasecq, I., Greca Dufranc, I. M., & Adúriz Bravo, A. (2025). Fenómenos meteorológicos (cada vez) más extremos. *Universidad de Burgos*. <https://doi.org/10.36443/9788418465987>

Strazdins, L., Griffin, A. L., Broom, D. H., Banwell, C., Korda, R., Dixon, J., Paolucci, F., & Glover, J. (2011). Time scarcity: another health inequality?. *Environment and Planning, volumen (43)*, 545-559. doi: 10.1068/a4360

Supercor. (s.f.). *Supermercado online Supercor*. Recuperado de <https://www.supercor.es/>