COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE MARKETING SENSORIAL PARA LA EMPRESA DE HAMBURGUESAS VICIO

Autor: Bárbara Rivero Rodríguez
Tutor: Mencía Amalla de Garcillán López-Rúa

MADRID | Marzo 2023

RESUMEN

En este trabajo se ha realizado un Plan de Marketing de las Hamburguesas VICIO. Esta empresa destaca por el gran crecimiento que ha experimentado gracias al uso de las redes sociales y marketing digital. Se considera oportuno realizar un plan de marketing para que la empresa siga creciendo, proponiendo estrategias de marketing que VICIO no ha realizado hasta ahora. El objetivo de este Plan de Marketing es implementar estrategias de marketing sensorial, que permita a la empresa transmitir su imagen de marca. Además, se proponen tres objetivos: aumentar las ventas de la empresa, aumentar el conocimiento de marca y fidelizar a los clientes.

Se ha realizado un análisis interno de la empresa y externo del sector, para determinar los objetivos. Posteriormente, se han desarrollado cinco estrategias, con sus respectivas acciones para lograr los objetivos del Plan de Marketing. Finalmente, para asegurar el cumplimiento de estos objetivos, se ha establecido un presupuesto, calendario y control de las acciones propuestas. Además de un plan de contingencia, para valorar posibles imprevistos.

Palabras Clave: plan de marketing, marketing sensorial, sector de la comida a domicilio, mercado español, hamburguesas, fidelización, notoriedad, aumento de ventas

ABSTRACT:

In this work we have made a Marketing Plan for Hamburguesas VICIO. This company stands out for the great growth it has experienced thanks to the use of social networks and digital marketing. It is considered appropriate to make a marketing plan for the company to continue growing, proposing marketing strategies that VICIO has not done so far. The objective of this Marketing Plan is to implement sensory marketing strategies, allowing the company to transmit its brand image. In addition, three objectives are proposed: to increase the company's sales, to increase brand awareness and to build customer loyalty.

An internal analysis of the company and an external analysis of the sector were carried out to determine the objectives. Subsequently, five strategies have been developed, with their respective

actions to achieve the objectives of the Marketing Plan. Finally, to ensure the fulfilment of these objectives, a budget, calendar and control of the proposed actions have been established. In addition to a contingency plan, to evaluate possible unforeseen events.

Key Words: marketing plan, sensory marketing, food delivery industry, Spanish market, hamburgers, loyalty, awareness, sales growth

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 6

A. PROPÓSITO: 6
B. METODOLOGÍA: 6
C. ESTADO DE LA CUESTIÓN 7

2. RESUMEN EJECUTIVO 7

3. ANÁLISIS INTERNO 8

A. LAS HAMBURGUESAS VICIO 8
B. LAS 4P'S DEL MARKETING MIX 11
1. Producto *11*
2. Precio *16*
3. Puntos de Venta *17*
4. Promoción *20*
C. PERFIL DEL CLIENTE 25

4. ANÁLISIS EXTERNO 26

A. MERCADO Y SECTOR 26
B. COMPETIDORES 29
C. ANÁLIS PESTEL DEL SECTOR DEL FOOD DELIVERY EN ESPAÑA 35
D. ANÁLISLS PORTER DEL SECTOR DEL FOOD DELIVERY EN ESPAÑA 43

5. ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA VICIO 46

6. OBJETIVOS 48

7. PLAN DE MARKETING 48

A. ESTRATEGIAS 48
B. ACCIONES 50
C. PRESUPUESTO TOTAL DE MARKETING 58
D. CALENDARIO 60
E. PLAN DE CONTROL Y CONTINGENCIA 62

8. CONCLUSIONES 68

9. BIOBLOGRAFIA 70

Índice de Gráficos

Gráfico 1: "Logo de la empresa VICIO" 9
Gráfico 2: "Página Web de Vicio - 1" 11
Gráfico 3: "Página Web de Vicio - 2" 11
Gráfico 4: "Nacimos para ser Delivery" 12
Gráfico 5: "Calité First" 13
Gráfico 6: "Burgers que ofrece VICIO" 14
Gráfico 7: "Packeging de las hamburguesas" 15
Gráfico 8: "Estar a la Altura" 16
Gráfico 9: "Rango de Precios Hamburguesas VICIO" 17
Gráfico 10: "Render del próximo restaurante que abrirán en Madrid" 18
Gráfico 11: "VICIO en la aplicación de Glovo" 19
Gráfico 12: "Combo Sex On the Beach*" 20
Gráfico 13: "Colaboración con Nike, zapatillas personalizadas" 22
Gráfico 14: "Ejemplo de publicación #RandomVICIO" 23
Gráfico 15: "Campaña con Beso Beach" 24
Gráfico 16: "Buyer Persona" 25
Gráfico 17: "Informe del Mercado Español de Comida a Domicilio Online" 27
Gráfico 18: "Pedidos que realizan los consumidores en las aplicaciones de *delivery*" 28
Gráfico 19: "Marcas más demandas" 29
Gráfico 20: "Alguna de las hamburguesas de Goiko Grill" 30
Gráfico 21: "Cartel de Jessica Goicoechea" 31
Gráfico 22: "Smash Burgers de Hamburguesa Nostra" 32
Gráfico 23: "Crea tu Hamburguesa Nostra" 33
Gráfico 24: "Benchmarck Competidores" 33
Gráfico 25: "Resumen PESTEL" 35
Gráfico 26: "Evolución y previsiones Mercado de la comida a domicilio online" 39
Gráfico 27: "Análisis Porter del Sector" 43
Gráfico 28: "Cuadro Resumen Análisis DAFO" 46
Gráfico 30: "Cuadro Objetivos - Estrategias - Acciones" 49
Gráfico 31: "Tarjeta de Cliente VICIO" 53
Gráfico 32: "Presupuesto total" 58
Gráfico 33: "Desglose del Presupuesto Total" 59
Gráfico 34: "Línea del Tiempo- Lanzamiento Estrategias" 60
Gráfico 35: "Fecha de las Acciones" 61
Gráfico 36: Net Promoter Score (NPS) 64
Gráfico 37: Matriz de Amenazas 64
Gráfico 38: "Presupuesto Acciones para Aumentar Ventas" 65
Gráfico 39: "Presupuesto Sampling en Madrid" 67
Gráfico 40: "Presupuesto Total Plan de Control y Contingencia" 68

1. INTRODUCCIÓN

A. PROPÓSITO:

En este TFG se va a realizar un Plan de Marketing Sensorial para la empresa de hamburguesas Vicio. Se pretende hacer un análisis exhaustivo para diseñar las estrategias que mejor se adapten a su visión de negocio y necesidades estratégicas. Hasta ahora, la empresa ha llevado a cabo una gran política de Marketing Digital y Branding, basada en generar un impacto en los consumidores y notoriedad de marca.

El objetivo final de este trabajo es diseñar estrategias de Marketing Sensorial que permitan a VICIO trasmitir tanto su mensaje como los tres pileres que definen su marca ("bueno, rápido y notorio"). Además de maximizar beneficios con la captación y fidelización de los clientes.

B. METODOLOGÍA:

Para elaborar el Plan de Marketing Sensorial, cumpliendo con los objetivos de este trabajo, se realizará una investigación detallada y posterior análisis de la información obtenida. La idea es recabar todos los datos necesarios para diseñar las estrategias que mejor se adapten a las necesidades y objetivos de la empresa.

- Se realizará un análisis interno de la empresa, utilizando para ello las 4Ps de Marketing Mix y descripción del perfil del cliente. Además de definir la trayectoria y políticas de marketing que la empresa ha seguido hasta ahora.
- Seguido de análisis externo del sector y competencia existente. Utilizando para ello el análisis PESTEL y las 5 Fuerzas de PORTER.

Con todo ello se realizará un análisis DAFO, que nos servirá para fijar los objetivos del Plan de Marketing y delimitar la estrategia que mejor se adapte a la empresa. Para la elaboración de la estrategia, se detallará un plan de acción, el control de este y un plan de contingencia.

Al tratarse de un Plan de Marketing, la bibliografía de referencia consta principalmente de informes económicos y artículos de páginas webs. Dichas fuentes proporcionan una visión global sobre la empresa, su posicionamiento y su impacto en los consumidores.

C. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Las Hamburguesas VICIO, entraron en el mercado en 2021 y desde entonces han tenido un crecimiento exponencial. Se ha hablado en muchas ocasiones del secreto de su existo, basado principalmente en tener las ideas claras respecto de su modelo de negocio, público objeto y el mensaje que querían trasmitir. Destaca no solo por su producto de calidad, sino por la imagen que trasmite su marca, siendo parte del producto que ofrecen. A pesar de su buena trayectoria empresarial, se considera oportuno realizar un plan de marketing. Principalmente, debido a que existen ámbitos geográficos a los que la empresa podría expandirse, además de establecerse en el sector de la restauración. A la empresa le ha ido muy bien en el sector *delivery* en Madrid y en Barcelona, pero para que la empresa siga creciendo deberá expandirse a otros mercados. Por otro lado, hasta ahora ha realizado casi exclusivamente estrategias de marketing digital. Se considera necesario darles otro enfoque a las políticas de marketing. Se realiza este Plan de Marketing para que la empresa siga creciendo y lo haga implementando estrategias de marketing sensorial, siendo diferentes a las estrategias que ha ido realizando.

2. RESUMEN EJECUTIVO

En este trabajo se ha llevado a cabo un Plan de Marketing Sensorial de las Hamburguesas VICIO. Esta empresa destaca por tener muy claro su idea de negocio y actuar en consecuencia, trasmitiendo el mensaje deseado a su público objetivo. Esta empresa ha realizado numeras estrategias de marketing, principalmente de marketing digital. Dichas estrategias encaminadas a llamar la atención de los consumidores, realizando acciones arriesgadas y diferentes. Tras el análisis previo, en este plan de marketing se han identificado tres objetivos: aumento de ventas en un 20%, aumento del conocimiento d marca en más de un 15% y aumento de la fidelización en más de un 10%. En línea con estos objetivos, se han propuesto estrategias que permitan a la empresa expandirse, tanto en el sector de la restauración con locales físicos, como en otras áreas geográficas dentro de España. Debido a que, una de las debilidades de la empresa es que solo opera

en Madrid y en Barcelona, perdiendo un gran número de potenciales consumidores. Por otro lado, sin perjuicio de que la empresa VICIO ha nacido para ser delivery, cuenta con un restaurante en Barcelona y una próxima apertura de un restaurante en Madrid. En este sentido, se plantean estrategias para fomentar el consumo en dichos locales, consiguiendo que la empresa no dependa tanto del sector delivery.

A este respecto, se han propuesto estrategias encaminadas a atraer al consumidor desde estímulos visuales, como la Tarjeta de Cliente VICIO y un Personalizar el Packaging, hasta estímulos a través del olfato y del oído, como Música y Olor de Vicio. Por otro lado, también se han propuesto estrategias, que no solo estimulen los sentidos de los consumidores, sino que proporcionen experiencias y diversión. En este sentido, destaca, el Sorteo a Costa Brava, el Pop- up en Sevilla y el Sampling en Madrid, del plan de Contingencia. Finalmente, todas estas estrategias están pensadas siguiendo los pilares de la marca: "bueno, rápido y notorio", siendo fieles a la imagen de marca de la empresa. Además, estas estrategias propuestas no han sido llevadas a cabo por ninguno de los competidores directos de la marca. Esto permite que la empresa pueda diferenciarse, cumpliendo sus objetivos, en un mercado altamente competitivo, donde el consumidor tiene muchas alternativas de compra a su alcance.

3. ANÁLISIS INTERNO

A. LAS HAMBURGUESAS VICIO

Como punto de partida se hará una introducción sobre las Hamburguesas Vicio. Esta empresa se fundó en 2021 en Barcelona por el ganador de la edición séptima de Máster Chef, Aleix Puig, en compañía de Oriol de Pablo, que ya tenía experiencia emprendiendo en otras Start-ups (Redacción Mui Kitchen, 2021). Desde un primer momento, Alex Puig y Oriol de Pablo tenían claro que su negocio iba a desarrollarse en el *sector del food delivery.* En un momento inicial, habían decidido vender tapas con el mismo nombre de Vicio, pero esta idea de negocio no funcionó. Debido a, en palabras de Puig, a no tener ni un *target* bien definido ni un buen *packaging*, además de que las tapas no es un producto que se conserve bien en el canal *delivery* (Fernández, A., 2022) (Céspedes, R., 2022). Tras este primer intento fallecido, finalmente se decantaron por las Hamburguesas,

manteniéndose en el sector de la entrega a domicilio. Siendo el sector *delivery*, en palabras del fundador, la clave de todo su negocio (Fernández, A., 2022).

Gran parte de su existo se debe a que siempre han sabido reconocer sus errores, aprendiendo de su fallido modelo inicial de "tapas" y los errores cometidos. Tras ese intento, decidieron empezar de cero, replanteándose el público objetivo y realizando una buena estrategia de marketing. Optaron por el producto de las hamburguesas por ser un producto que se conservaba bien en el *delivery*. Por otro lado, como comentaba el fundador en una entrevista, el día, que deciden salir al mercado en Barcelona, coincide con el primer día de restricciones a la hostelería por la segunda ola del COVID-19. Aprovechando ese auge que se iba a producir del servicio a domicilio debido al cierre de la restauración, lanzaron el mismo día el producto y fue un auténtico éxito (Oller, E., 2021,5:56).

Gráfico 1: "Logo de la empresa VICIO"



Fuente: Página Oficial de VICIO

Su modelo de negocio se basa en la venta de un producto típico como es las hamburguesas con un precio asequible, para poder llegar a muchos consumidores, pero con un estilo e identidad muy bien definida (Céspedes, R., 2022). Se trata de un producto sencillo, pero asegurándose de ofrecer una alta calidad en todo momento. Su producto no es solo la hamburguesa, sino toda la experiencia que trae consigo. Además de realizar un gran esfuerzo en marketing digital, para generar un impacto aprovechando el auge de las redes sociales. Su intención en todo momento ha sido crear

una marca con mucha personalidad y nombre, siendo esto también parte de lo que los consumidores compran (Salvá, A., 2022) (Fernández, A.,2022). Actualmente, cuenta con siete locales Madrid, un local en Sabadell y 4 locales en Barcelona. Salvo un local en Barcelona, que tiene la opción de *Dine in,* en todos los demás locales solo tienen la opción de entrega a domicilio, o recoger personalmente el pedido en el local (Página Oficial de Hamburguesas Vicio). Desde el principio, han tenido claro que su sector iba a ser el de la comida a domicilio y se han mantenido así. A pesar de que prevén abrir un nuevo local en el centro de Madrid, con opción de comer en el mismo (Europa press y Redacción Nius, 2022).

Como se puede apreciar de esta breve descripción, las Hamburguesas Vicio son un producto que se vende principalmente a través del servicio *delivery.* Sus fundadores han tenido claro desde el principio que la experiencia alrededor del producto también es importante y que lo es incluso más, tener una imagen de marca bien definida. Los consumidores no compran solo una hamburguesa, sino que compran todo lo que ello conlleva. Además, esta empresa ha crecido exponencialmente gracias al gran impacto que ha tenido en las redes sociales, realizando estrategias de marketing digital arriesgadas y políticas de branding.

Finalmente, parece necesario hacer referencia a la página web de la compañía. Tiene una estética muy elegante y moderna, que parece más una página web de una tienda de ropa, que de una empresa de hamburguesas. En los gráficos 2 y 3, se adjunta una imagen de la pantalla principal cuando entras en su página web. Tiene un estilo muy dinámico, ya que, si haces "*clic"* en cada imagen o título, te redirige a otra pantalla. Por ejemplo, le das a "*collection*" y te enseña todos los productos que ofrece la empresa. En este sentido, la empresa podría haber utilizado las palabras "menú" o "productos", que sería lo usual para una empresa de hamburguesas. Sin embargo, ha optado por usar la palabra "collection", lo que trasmite esa idea de elegancia y calidad en sus productos, siendo una palabra más utilizada en marcas de lujo. Por otro lado, destaca el diseño de la página web, con muchas imágenes en forma de *collage* y colorida. De esta forma, se consigue trasmitir esa idea de marca *cool* y *juvenil* de la marca

Gráfico 2: “Página Web de Vicio - 1”



Fuente: Página Oficial de VICIO

Gráfico 3: “Página Web de Vicio - 2”



Fuente: Página Oficial de VICIO

B. LAS 4P’S DEL MARKETING MIX

1. Producto

El fundador de las Hamburguesas Vicio, Aleix Puig, ha tenido claro desde el principio que el producto no es solo la hamburguesa, sino que engloba el resto de los atributos por los que el consumidor está dispuesto a pagar. De esta forma, como bien indica su fundador, su idea de

negocio se iba a basar en una buena imagen de marca y a raíz de ahí, el producto iría en sintonía con la marca (Céspedes, R., 2022). De hecho, primero creó la marca y luego se centró en las hamburguesas. Gracias a una buena estrategia de *branding* y comunicación, ha logrado hacerse camino en un mercado como es el de las hamburguesas, donde ya había muchos competidores y no era a fácil abrirse camino tan rápido (Cadena Ser, 2022). En este sentido, es importante primero centrarse en que valores refleja dicha marca. Se definen como *rápido, bueno y notorio;* "*Fast, Good and Loud*". Realmente su producto no deja de ser un producto clásico, con ingredientes de calidad y dándole cierta elegancia.

A. Rápido:

Lo que define a su modelo de negocio es que nacieron para ser Delivery. En este sentido, han realizado un video colaborando con Redbull, donde se ve a un *rider* de dicha marca repartiendo un pedido de Vicio para poder llegar a tiempo al consumidor. Realizaron ese video, que se puede ver en su página web, tras recibir un comentario negativo de una consumidora, que afirmaba que su pedido no le había llegado a tiempo. Esta estrategia llevada a cabo transmite la idea que define su marca de aprender de sus errores y de escuchar al consumidor en todo momento.

Gráfico 4: "Nacimos para ser Delivery"



Fuente: Página Oficial de VICIO, *About Us*

B. Bueno:

Quieren transmitir en todo momento la idea de que es un producto de calidad. Para demostrar su buena calidad, tienen en su página web un video en el que comparan fotos de sus hamburguesas tomadas por los consumidores y fotos que ellos han publicado. De esta forma, pretenden transmitir que su producto es bueno y que no están editando las fotos. El video surge tras un comentario de *Instagram* en el que un usuario comentaba que parecía que estaban usando *Photoshop* en sus publicaciones. Con este tipo de publicaciones transmiten la idea de que el consumidor es importante para ellos, consiguiendo fidelizar a los clientes.

Gráfico 5: "Calité First"



Fuente: Página Oficial de VICIO, *About Us*

De esta forma, su producto consiste en una hamburguesa tradicional, pero con productos de calidad. Realmente, su hamburguesa no incorpora nada innovador en comparación con otras del mercado. Se puede destacar que utiliza un pan brioche, verduras frescas y una carne de calidad procedente de Girona, utilizando la técnica " Smash" (Cadena Ser, 2022). Como indican en su Página Web Oficial "Burgers *sencillas, pero buscando la excelencia (...)*". Por otro lado, respecto a la variedad de productos, ofrecen hasta 9 tipos distintos de hamburguesas, variando algunos

ingredientes secundarios. Por otro lado, también ofrecen dos postres para acompañar las hamburguesas y cuatro variedades de *sides;* tres tipos de patatas fritas y unas alitas de pollo.

Gráfico 6: "Burgers que ofrece VICIO"



Fuente: Página Oficial de VICIO

En este punto, también es importante destacar el empaquetado de sus hamburguesas. En un primer momento, lo que el consumidor recibe es una bolsa con un estampado de cuadrados rojos y negros y con la frase "*esto es vicio*". Por otro lado, las hamburguesas vienen dentro de una caja roja, también con el logotipo de la marca. Cuando abres dicha caja te encuentras frases como "*sensitive content"*. Todos estos detalles que caracterizan a la marca contribuyen a mejorar la experiencia del consumidor. Al final, cuando un cliente pide esta hamburguesa a domicilio, espera recibir exactamente este *packaging* atractivo y característico que acabo de describir. De esta forma, el consumidor paga no solo por disfrutar de la hamburguesa sino por recibirla en estas condiciones, formando parte de lo que se percibe como producto.

Gráfico 7: “Packaging de las hamburguesas”



Fuente: Página Web Oficial de VICIO

C. Notorio:

Como he ido adelantado previamente, la clave de su existo ha sido realizar numerosas estrategias de marketing arriesgadas, para no dejar desapercibido a ningún usuario. En este sentido, se puede destacar una estrategia que consistía en hackear el Museo La Neomudéjar, en Madrid (Mora, A., 2022). En su página web, se puede ver un video en el que muestran como colocaron QR que redirigía a su página web en el Mobile World Congress celebrado en Barcelona y posteriormente regalaban una hamburguesa a los presentes en dicho evento.

Gráfico 8: “Estar a la Altura”



Fuente: Página Oficial de VICIO

2. Precio

El precio de estas hamburguesas va desde los 9,90 euros a los 13,90 euros. Por otro lado, las patatas fritas clásicas cuestan 3,90 y 5,90 euros, las que incluyen alguna salsa especial. Tienen la opción de pedir un combo con hamburguesa, patatas y bebida por 15,90€, cobrando un suplemento de 2 euros por ciertas hamburguesas. Como se puede observar, para ser un producto, que en teoría es de comida rápida, no tiene un precio tan asequible. De todos modos, esto va en línea con la imagen de marca que quieren transmitir. Un producto que puede permitirse la gran mayoría de consumidores, sin ser alta cocina, pero tampoco sin ser un producto masificado que puedas comprar a todas horas. De esta forma, también consiguen contribuir a hacer la experiencia más especial. Por otro lado, poner un precio algo más elevado del que cabría esperar, también puede denotar esa calidad en el producto que quieren transmitir. Al final, si el consumidor quiere una hamburguesa más económica puede acudir a McDonald’s o al Burger King. Como se ha ido adelantado, VICIO difiere en muchos atributos de esas compañías, no queriendo ser un sitio de *fastfood* tradicional, teniendo en cuenta que quiere trasmitir que estas hamburguesas son “*cool*” y de calidad (Céspedes, R., 2022).

Gráfico 9: “Rango de Precios Hamburguesas VICIO”



Fuente: Aplicación de GLOVO

3. *Puntos de Venta*

Como he ido indicando, el canal de distribución principal que utiliza la empresa VICIO consiste en comida a domicilio. La empresa cuenta con cinco locales en la provincia de Barcelona y siete locales en la provincia de Madrid. En estos locales solo tienen opción para pedir a domicilio o hacer el pedido y recogerlo allí, salvo en un local en la ciudad de Barcelona en el que se puede comer en el propio restaurante. En este sentido, también se puede pedir estas hamburguesas a través de la aplicación de Glovo, únicamente en estas dos provincias. Cabe destacar, que recientemente la empresa ha anunciado la próxima apertura de su primer restaurante en Madrid, un local de tres plantas (Brainsre.news, 2022). Por otro lado, es importante mencionar que todos sus locales son *flagship o* tiendas insignia. Es decir, no se tratan de simples locales, sino que se utilizan para trasmitir al cliente una imagen fiel de la marca. Con este tipo de establecimiento se consigue atraer al cliente, distinguirse de la competencia y que la experiencia vaya mucho más allá que la simple compra de la hamburguesa. Al final, es una estrategia más que lleva a cabo la empresa para crear ese impacto y vender su marca. (Bárcena, E., 2022). De esta forma, todos sus

locales tienen un diseño concreto, que, en palabras del fundador, cuando entras en un McDonald's sabes lo que es y él quería transmitir lo mismo con su marca (León García, J., 2022). En este sentido, todo establecimiento destaca por su decoración negra y roja, reflejando los colores de su marca y siendo los mismos colores que el empecatado de sus productos. Además, todos los locales de la marca cuentan con ese juego de colores, con un toque minimalista y iluminación de neones.

Gráfico 10: "Render del próximo restaurante que abrirán en Madrid"



Fuente: Just Retail, 2022

Como se puede ver en la imagen, destaca por ser un espacio amplio, luminoso y moderno. Anunciaron que tendría lugar la apertura de este restaurante en enero de 2023, pero parece que la apertura se está retrasando (Redacción, 2022 b).

Por otro lado, como ya se ha reiterado en varias ocasiones, el canal principal de distribución de esta empresa es el delivery, haciendo también uso desde la aplicación de Glovo. En este sentido, consideraron que la comida a domicilio era la mejor forma de hacer llegar su producto a los consumidores. Por dos razones principalmente, porque el sector estaba en auge y porque este punto de venta se vería sobre todo muy beneficiado por todas las políticas de marketing digital que

llevan cabo. Es más, en torno al 80% de las ventas de Vicio se realizan a través del *delivery*. (Fernández, A., 2022). Cabe destacar que a finales de 2021 se consideraba la marca que más había crecido y con proyección, dentro de la aplicación de Glovo, con un crecimiento de más del 400% (Oller, E., 2021, 14:19). En el Gráfico X, se puede ver lo que sale a los usuarios cuando buscan VICIO en la aplicación de Glovo, además se observa cómo tiene un 94% de puntuación.

Gráfico 11: "VICIO en la aplicación de Glovo"



Fuente: Aplicación de GLOVO

Al tratarse principalmente de *delivery*, también cuenta con numerosas *dark kitchen,* donde elaboran el producto. Este tipo de cocinas fantasmas cerradas al público, son muy utilizadas por el sector delivery. Aunque, los establecimientos de Vicio, sí que están abiertos al público ya que cuentan con servicio *take away* y no se tratan tampoco de locales tan grandes como pueden ser otras *dark kitchens.* (García Alcalde, L., 2022). Finalmente, la marca es consciente de la importancia de tener también un trato físico con el cliente donde poder encontrarlo, por ello también han realizado números *pop-ups*, para poder darse a conocer a nuevos clientes o estar cerca de los clientes que ya tenían en sus puntos vacacionales. En este sentido, comenzaron por realizar estos *pop-ups* en Costa Brava en verano y en Cerdaña, en invierno. Debido a su existo, en el verano de 2022 también han realizado uno en Mas Sorrer, donde la empresa invitó a varios artistas en directo para mejorar la experiencia de los clientes (Al día, 2022) (Restauración News, 2022).

4. Promoción

En primer lugar, la empresa ofrece varios combos, uno individual y dos para compartir. De esta forma, sale mucho más económico hacer un pedido a la empresa, que comprando los productos de forma individual. En este sentido, el último Combo que anunciaron, se ha denominado "Combo *Sex On the Beach*" añadiendo debajo "**beach not included*". Sacaron este combo en el verano de 2022, trasmitiendo la idea al consumidor de que saben que en Madrid no hay playa, pero por lo menos los usuarios podrán disfrutar de este combo para cuatro personas por un precio muy asequible.

Gráfico 12: "Combo Sex On the Beach*"



Fuente: Instagram Oficial de VICIO

Como he ido adelantado en los puntos anteriores, la empresa ha llevado a cabo numerosas estragarías de marketing digital. Han utilizado las redes sociales para realizar estrategias basadas en la comunicación. Han intentado generar un impacto contando historias, mostrando sus errores y las soluciones que dan a los mismos, entre otras cosas. Por otro lado, sus estrategias de marketing se basan sobre todo en dos ideas principales: disruptivo y humildad (Oller, E., 2021,32:15). De esta forma, no pretende ser una marca estándar que le guste a todo el mundo, sino que prefiere más generar cierta polémica, realizando un cambio radical dentro del sector, diferenciándose como una marca "cool". Por otro lado, respecto de la humildad, quieren transmitir en todo momento que cometen errores. No quiero tener esa imagen de marca omnipotente que está por encima de todo, sino que quiere conectar con los consumidores. A través de estas historias, donde cuentas fallos que han cometido generan ese impacto y despiertan empatía entre los usuarios (Céspedas, R.,2022). A continuación, se van a mencionar ciertas campañas que han llevado a cabo que me parecen bastante interesantes:

1. Campaña con las cajas de pizza:

Inicialmente VICIO vendía tanto hamburguesas como pizzas. Tras unos meses se dieron cuenta que ambos negocios no eran compatibles a la hora de preparar los productos, por lo tanto, esto suponía un retraso a la hora de elaborar los pedidos. Por lo que, decidieron que lo mejor iba a ser centrarse solo en las hamburguesas. Lanzaron un *claim* a las redes sociales diciendo que eran conscientes de que no eran los mejores haciendo pizzas y a su vez, proporcionaban una lista de las mejores pizzerías en Barcelona. De esta forma, mostraron humildad, además generaron un impacto en los clientes, ya que no muchas empresas realizan publicidad sobre su competencia. De esta forma, comunicaron que dejaban de realizar pizzas porque iban a ser los mejores haciendo hamburguesas. Los consumidores comprendieron que debían pedir hamburguesas en vicio y la empresa consiguió aumentar la facturación, aun dejando de vender pizzas. (Oller, E., 2021, 8:14). Por otro lado, al tener tantas cajas de pizzas sin usar, decidieron hacer una campaña por San Valentin. Su plan era colocar un corazón de 15 metros hecho con las cajas pizzas en un barco en Barcelona, corazón que al final no consiguieron colocar. Todo el proceso está gravado en un video que subieron a sus redes sociales. De esta forma, lo trasmitieron con el *claim* de que Vicio también

tienen “el corazón roto”. Con este tipo de comunicación, consiguen trasmitir historias y emociones a los consumidores, conectando con ellos. (Mora, A., 2022).

2. Colaboración con Nike:

La empresa recibió un pedido para entregar en un plazo de 5 días en Barcelona, que lo habían realizado trabajadores de Nike. Lo vieron como una gran oportunidad para poder realizar una posible colaboración con Nike. Así, que decidieron hacer un pedido personalizado, especial para enviárselo a la marca de deportivas. De esta forma también se intentaba mandar un mensaje a Nike, respecto de sus zapatillas personalizadas. Parece que la empresa entiendo muy bien el mensaje y al poco tiempo, sorprendieron a Vicio con unas zapatillas personalizadas Vicio Limited edition. Estas zapatillas contaban con los colores rojos y negros característicos de la marca y con el logo de la empresa. Además, la caja de las zapatillas también era igual al packeging de las hamburguesas (Mora, A., 2022) (Bakero. L., 2022).

Gráfico 13: “Colaboración con Nike, zapatillas personalizadas”



Fuente: Instagram Oficial de VICIO

3. #RandomVICIO

Aprovechando el suso de las redes sociales, decidieron llevar a cabo una estrategia que consiste en dar pegatinas, que se pueden encontrar en sus pedidos. De esta forma, invitan a los consumidores a que las usen y sean ellos los que hagan publicidad a la marca. Los propios usuarios suben una foto a Instagram con el *hashtag #RandomVICIO.* De esta forma, son los propios usuarios quienes generan contenido publicitario. Cada lunes, la empresa recopila todas las publicaciones que se hayan subido con ese hashtag y la suben como una publicado a su cuenta Instagram. De esta forma consiguen tener más contenido de manera gratuita. Además, los consumidores se consideran parte de esta comunidad, que ellos mismos van creando cada vez que pegan la paganita en algún sitio y sacan una foto (MarketingDirecto, 2022, 18:29).

Gráfico 14: "Ejemplo de publicación #RandomVICIO"



Fuente: Instagram Oficial de VICIO

En el Gráfico 14 se puede ver una de las últimas publicaciones que la empresa ha subido a sus redes sociales con el *#RandomVICIO.* En la foto sacada por un consumidor se ve la lona que cubre todo el edificio en la Calle de Carretas, en el centro de Madrid, donde abrirán su próximo restaurante.

4. Colaboración con el restaurante Beso Beach en Formentera

Dicho restaurante escribió a la empresa para realizar una colaboración con ellos. Entonces a VICIO se le ocurrió fingir que ellos habían sido quienes querían colaborar con el restaurante y que este último, no le había respondido al correo. Entonces realizaron toda una campaña, que publicaron a sus redes sociales, en la que cogieron un avión con una pancarta que ponía "No hay verano sin Vicio", copiando el *claim* original del restaurante. Dicho avión voló en pleno verano hasta 10 veces delante del restaurante en Formentera. Esta campaña fue muy sonada en redes sociales. Además, consiguieron trasmitir la idea de humildad; no me responden al correo. No solo hacen marketing, sino que trasmiten historias a los consumidores (Oller, E., 2021,33:14).

Gráfico 15: "Campaña con Beso Beach"



Fuente: Instagram Oficial de VICIO

C. PERFIL DEL CLIENTE

Gráfico 16: “Buyer Persona”



Fuente: “Elaboración Propia”

Con todo lo explicado hasta ahora, se concluye que el perfil del cliente se trata principalmente de gente joven. Según comenta Alex Puig en una entrevista su público objetivo es gente de 18-30 años aproximadamente, siendo los usuarios que más utilizan Glovo. Como se ha indicado previamente la gran mayoría de sus ventas se realizan desde dicha aplicación, por lo que este dato es bastante relevante (Oller, E., 2021, 1:52). Por otro lado, dentro de ese rango de edad principal, su público son personas activas en las redes sociales, que de cierta manera se guíen por los *trends* que ven y quieran participar en ellos.

De esta forma, el *target* serían consumidores que estén dispuestos a pagar un poco más por comer una hamburguesa, por entender esa idea de marca y querer presumir de comida en redes sociales. Consumidores que valoren ese componente *cool* de la marca y quieran formar parte de ello. En definitiva, tiene que ser una persona joven que pida comida a domicilio y que use las redes sociales, además que valore todos los atributos de la marca (MarketingDirecto, 2022, 11:22). Por otro lado, es importante destacar que principalmente sus clientes viven en Madrid o Barcelona, debido a que en estas dos provincias es donde prestan sus servicios, tanto con sus locales o a través de Glovo.

4. ANÁLISIS EXTERNO

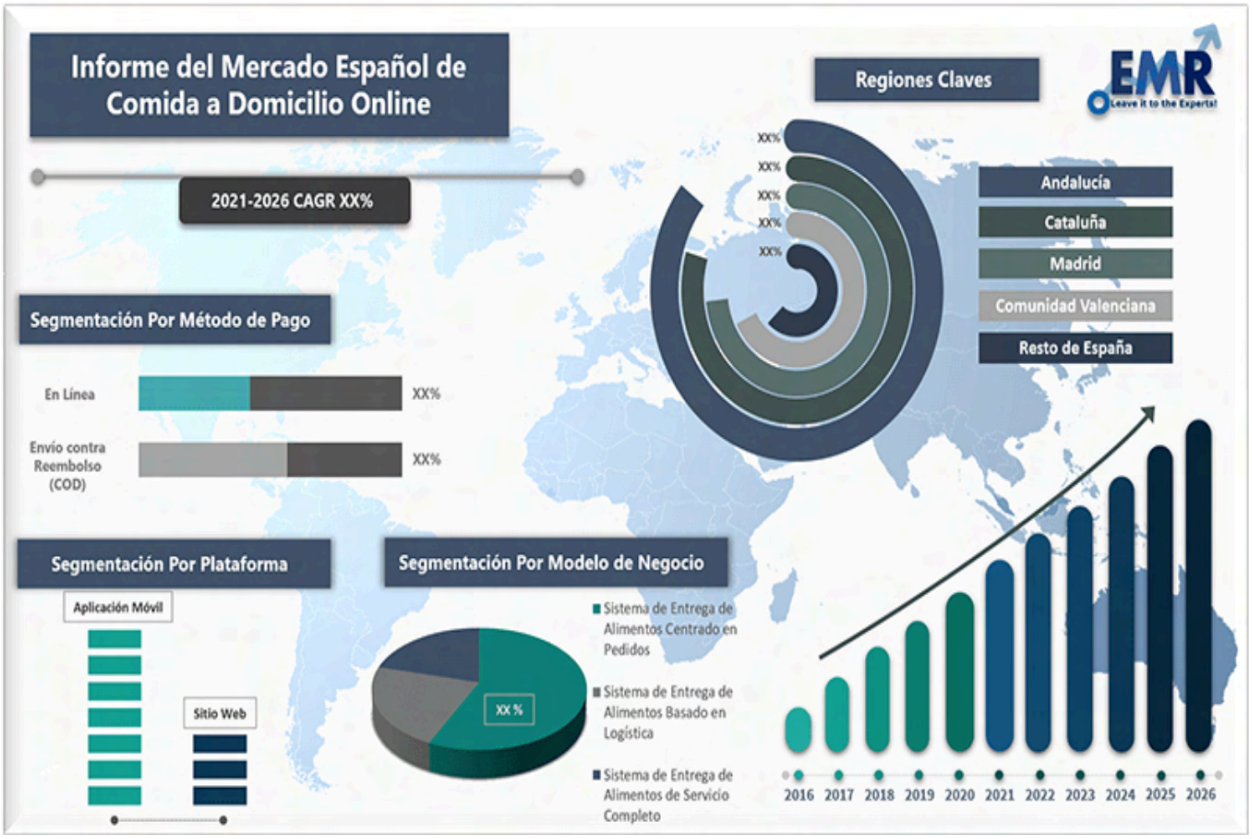
A. MERCADO Y SECTOR

Como se ha ido indicando, las Hamburguesas VICIO, se venden principalmente a domicilio, a pesar de que cuenten con un restaurante en Barcelona además de una próxima apertura de otro restaurante en Madrid. Por lo tanto, como casi todos sus ingresos provienen de la venta a domicilio, en el análisis externo se va a analizar principalmente el sector de comida a domicilio, del "*Food Delivery"*. Por otro lado, cabe destacar que a pesar de tener la opción de *take away* en numerosos locales, la mayoría de sus ventas se realizan a través de la aplicación de Glovo. Por otro lado, en el sector del *food delivery* en general, los consumidores realizan sus pedidos mediante las aplicaciones de móvil.

Entre las razones principales para usar estas aplicaciones se encuentran el consumo impulsivo y no planificado, la falta de tiempo debido a estilos de vida ocupados y eventos deportivos, entre otros (Informe de expertos,2022). Según el informe "Gastrónometro" de Just Eat, el sector del food delivery online ha aportado más de 1.000 millones de euro al PIB español en 2022 (Just Eat, 2022, p.6). Se considera un factor principal para este crecimiento del sector el aumento de uso de los teléfonos móviles, internet y las nuevas tecnologías por parte de los consumidores. Con solo un clic, los usuarios pueden comparar menús, leer reseñas, dar su opinión y realizar pedidos de comida. Además de que cada vez, las personas tienen estilos de vida más ajetreados, en los que cocinar o ir a un restaurante, a veces no parece una opción. Especialmente, han ganado popularidad entre los millennials, gracias a su rapidez, comodidad del servicio y precios

asequibles. Además, en ocasiones se asocia con el consumo no planificado. Por otro lado, se espera que una tendencia alcista en este mercado, esperando que haya un crecimiento del 4.8% entre 2023-2028 en el sector a una tasa de crecimiento anual constante. (Informe de Expertos, 2022).

Gráfico 17: "Informe del Mercado Español de Comida a Domicilio Online"

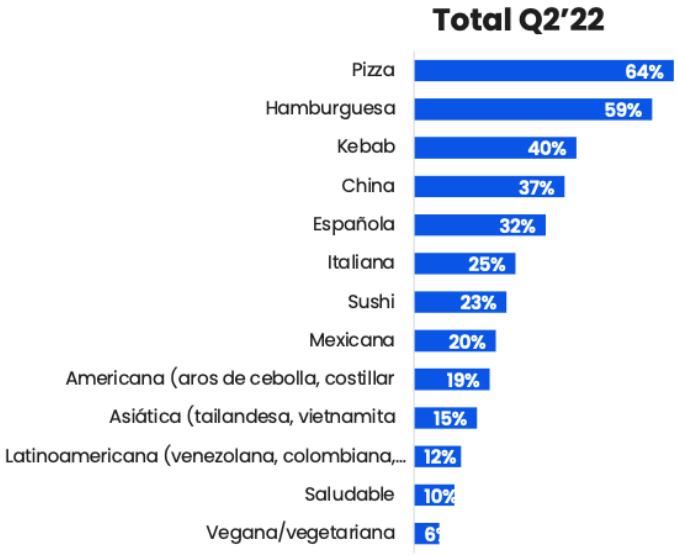


Fuente: Informe de Expertos, 2022

Del Gráfico 9, cabe mencionar que las Comunidades Autónomas que destacan frente el resto de España, son Andalucía, Cataluña, Madrid y Comunidad Valenciana. Uno de los factores que ha determinado el crecimiento del sector ha sido también la densidad de población de las zonas urbanas. En este sentido cinco de las seis comunidades autónomas con más población en España, pertenecen a dichas regiones: Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Málaga (Duarte, M.C., 2022).

Por otro lado, es importante destacar que la mayoría de los usuarios realizan los pedidos a domicilio a través de las aplicaciones móviles. En este sentido, parece oportuno analizar más en profundidad las tendencias en las aplicaciones de comida a domicilio, también llamados agregados. Respecto del segundo cuatrimestre de 2022, el 61% de los usuarios utilizados pedían comida a domicilio, siendo las franjas de edad donde más se utiliza de los 18-24 años y 25-34 años. Por otro lado, los fines de semana es donde más se utilizan estas aplicaciones y las horas con mayor número de pedidos entre las 20-22 horas de la noche, coincidiendo con la hora de la cena. Finalmente, la aplicación más utilizada ha sido Glovo, destacando una clara preferencia por la pizza y hamburguesas por parte de los usuarios (Smartme Analytics, 2022).

Gráfico 18: "Pedidos que realizan los consumidores en las aplicaciones de *delivery*"



Fuente: Smartme Analytics, 2022

Finalmente, es importante destacar un factor que ha tenido un gran impacto en el crecimiento de este sector, concretamente el Covid-19 y la Pandemia. En 2021, en plena pandemia, se registraron datos sorprendes en el sector. Las aplicaciones de delivery, concretamente Uber Eats, Just Eats y Glovo, han experimentado un crecimiento desde el inicio de la pandemia de un 172%, siendo Madrid y Barcelona las ciudades donde más ha crecido (Huete, J., 2022). Por otro lado, debido a las restricciones del Covid, muchas empresas comenzaron a sumarse al *delivery*, ya que era la única forma que tenían de hacer llegar sus productos a los consumidores. En este sentido, más de 9000 empresas comenzaron a vender sus productos a través de Glovo, debido a la pandemia

(Reche, C., 2021). Este crecimiento también ha dado lugar a la aparición de más *dark kitchen* en España, muy usadas en este sector (Informe de expertos, 2022). Al principio de la pandemia se creía que este crecimiento iba a ser algo temporal, pero los datos parecen demostrar lo contrario. Es cierto, que una vez que las restricciones finalizaron los consumidores volvieron a los restaurantes y el sector de la hostelería está recuperando las cifras que tenía prepandemia. Sin embargo, la entrega de comida a domicilio ha permanecido como una tendencia en los consumidores en su día a día, lo que denota que se espera que el sector siga creciendo (Just Eat, 2022).

B. COMPETIDORES

Dentro del Sector Delivery en España hay una gran variedad de restaurantes que ofrecen números productos, pudiendo todos ellos también ser competidores potenciales de las hamburguesas VICIO. De hecho, según un estudio realizado en 2022, las marcas más demandadas son las siguientes:

Gráfico 19: "Marcas más demandas"



Fuente: Smartme analytics, 2022

En el gráfico 10, se puede apreciar como Burger King y McDonald son las empresas de hamburguesas preferidas por los consumidores (Smartme analytics, 2022). Se podría considerar que esas dos empresas son competidores directos de la empresa, por vender también hamburguesas. Pero estas se centran más en lo que es *fast food*, vendiendo comida rápida a un precio muy asequible. Mientras que VICIO, aún vendiendo hamburguesas, tienen una idea de negocio totalmente distinta. No solo porque sus hamburguesas tienen un precio más elevado, sino

porque se define como un producto de muy buena calidad para ocasiones más especiales. En este sentido, considero que su competidor directo es Goiko Grill, una empresa española, que también define sus productos como hamburguesas *gourmet* de alta calidad y un rango de precio similar a las hamburguesas VICIO; costando en torno a 15 euros el menú de hamburguesa, bebida y patatas. La gran diferencia entre ambos es que Goiko Grill no nace con una vocación de ser *delivery*, a diferencia de VICIO. Sin embargo, Goiko también tiene servicio a domicilio y también opera a través de la aplicación de Glovo. De hecho, cuenta con un modelo de negocio muy similar a VICIO; centrándose en una buena imagen de marca basada en la calidad, haciendo un buen uso de las redes sociales, buscando clientes que prefieran gastar un poco más de dinero y transmitiendo la idea de que salir a comer una hamburguesa es toda una experiencia de ocio (Villacampa, O.,2021).

Gráfico 20: "Alguna de las hamburguesas de Goiko Grill"



Fuente: Página oficial de Goiko

La propia empresa VICIO sabe que su competidor directo es Goiko Grill, por ello en septiembre de 2022, realizó una campaña con la i*nfluencer* Jessica Goicochea, la cual comparte apellido con el fundador de Goiko. La campaña tenía el slogán "*VICIO.Las burgers favoritas de Goico*". Sin embargo, Goiko Grill no ha querido participar en la *guerra de marcas* y no ha realizado ninguna campaña similar. (Mercader, A., 2022). Vicio, aprovecho el revuelo que iba a generar un ataque a su competencia y colocó un cartel de 15 metros de altura en un edificio en el centro de Madrid. En el cartel se vía a Jessica Goicochea con el eslogan "las burgers favoritas de Goico". Pero la campaña iba más allá que simplemente generar un revuelo respecto de su competidor (Redacción, 2022). Más tarde, la empresa subió un video a su cuenta de Instagram explicando que detrás del

cartel colocado en Calle Carretas 9, se ubicaba su primer flagship, donde se podrá comer en el local en el centro de Madrid (elEconomista.es, 2022).

Gráfico 21: "Cartel de Jessica Goicoechea"

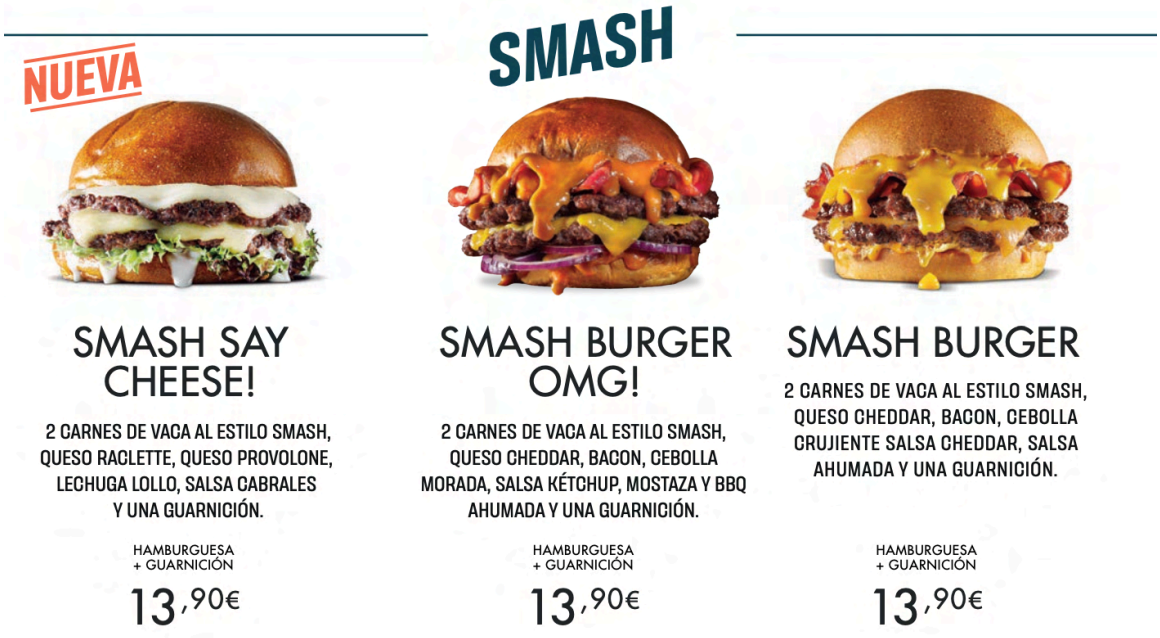


Fuente: Instagram Oficial de VICIO

Por otro lado, también parece relevante hablar de la empresa Hamburguesa Nostra, por poder ser otro posible competidor, que ofrece hamburguesas de buena calidad a un precio más elevado que el precio de las cadenas *fast foud.* Se trata de una cadena española, que lleva en el mercado desde 1958, destacando desde el principio por sus hamburguesas *gourmet (*Administración Versys Ediciones Técnica, 2019). Esta empresa realiza la mayoría de sus ventas a través de sus locales físicos, a pesar de también ofrecer servicio delivery desde aplicaciones móviles como Glovo. En este sentido, cuenta con restaurantes en Barcelona, Madrid, Málaga, Canarias, Valencia y Zaragoza (Página Oficial de Hamburguesa Nostra). Respecto de los productos que ofrece, en su carta se pueden encontrar números entrantes, dos tipos de ensaladas y carnes, a parte de sus hamburguesas.

Centrándonos en las hamburguesas que es su producto estrella, cuenta con hasta 13 diferentes tipos de hamburguesas, con un rango de precio que va desde los 12,90 hasta los 16, 90 euros. Ese precio incluye la hamburguesa más guarnición a elegir. Siendo un precio muy similar al de Vicio. (Carta Hamburguesa Nostra, 2023). Respecto del Gráfico 22, destaca por sus nuevas Smash Burgers. De hecho, en 2022 realizo una colaboración con las cantantes Natalia Lacunza y Ganges, en las que ellas cantaban su nueva canción en uno de los locales del restaurante, a la vez que la empresa lanzaba su "*Smash Burger OMG!"* para que los seguidores la probasen por primera vez (Europa Press, 2022).

Gráfico 22: "Smash Burgers de Hamburguesa Nostra"



Fuente: Carta Oficial de Hamburguesa Nostra

Finalmente, cabe destacar de este competidor que ofrece la posibilidad de personalizar y crear tus propias hamburguesas. Una opción que ni Goiko ni Vicio ofrecen a sus consumidores y que claramente le diferencia de la competencia.

Gráfico 23: “Crea tu Hamburguesa Nostra”



Fuente: Carta Oficial de Hamburguesa Nostra

Se puede observar que los principales competidores de VICIO son Goiko Grill y Hamburguesa Nostra. Por esta razón, se va a realizar a continuación un Bench Mark de los competidores.

Gráfico 24: “Benchmarck Competidores”

	HAMBURGUESA NOSTRA	VICIO	GOIKO
CALIDAD DEL PRODCUTO	MUY ALTO	ALTO	MEDIO
IMAGEN DE MARCA	MEDIO	MUY ALTO	ALTO
PRECIO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
VARIEDAD DE PRODUCTOS	ALTO	MEDIO	MUY ALTO
PRESENCIA EN EL MERCADO	ALTO	MEDIO	MUY ALTO

Fuente: Elaboración Propia

Se ha optado por utilizar el rango muy alto, alto, medio y bajo. Como se puede observar ninguna de las marcas tiene ningún atributo bajo. Respecto de la clasificación de cada atributo cada decir lo siguiente:

- Calidad del Producto: Considero que "Hamburguesa Nostra" es la que más percepción de calidad tiene; debido a tener una imagen de un restaurante más serio y tradicional, precios algo más elevados y su larga trayectoria en el mercado.
- Imagen de marca: Respecto de este atributo, VICIO es quien tiene una imagen de marca más definida y consolida. Es la que más estrategias de marketing ha llevado a cabo y se ha hecho un nombre entre los consumidores en un breve periodo de tiempo.
- Precio: el menú de VICIO cuesta 15,90 euros, el menú más bajo de Goiko Grill cuesta 13,90 euros y el más bajo de Hamburguesa Nostra cuesta 14,90 euros, sin bebida incluida. Por lo tanto, se considera que esta última es la que peor calificación tiene en términos de precio.
- Variedad de productos: se ha realizado exclusivamente respecto de los diferentes tipos de hamburgueses que ofrece las empresas, siendo VICIO la más baja. En este sentido, considero que el hecho de que VICIO lleve menos años en el mercado ha podido contribuido a que no tenga tantos productos como sus competidores.
- Presencia en el mercado: Se ha medido en función de los locales físicos con los que cuenta la marca, siendo VICIO el más bajo. Esto también tiene sentido, ya que VICIO realiza la mayoría de sus ventas a través del delivery, a diferencia de sus competidores. Aun así, se ha considerado relevante analizar esta variable de cara a unas próximas aperturas de locales físicos por parte de VICIO.

Como conclusión, se aprecia que la empresa que ha obtenido mejor calificación es Goiko Grill.

C. ANÁLIS PESTEL DEL SECTOR DEL FOOD DELIVERY EN ESPAÑA

En este apartado se va a utilizar el análisis PESTEL para analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales determinantes que pueden afectar al sector del *food delivery* en España. Como se ha ido adelantado, el sector de *food delivery* en España ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Principalmente debido a:

- Las nuevas tendencias que se han arraigado en los consumidores tras la pandemia
- La comodidad y la gran variedad de opciones que ofrece, sin que el consumidor tenga que salir de casa.
- El auge en el uso de las tecnologías por parte de los usuarios. Sobre todo, a través de las aplicaciones del teléfono móvil.

Gráfico 25: "Resumen PESTEL"



Fuente: Elaboración Propia

Todo ello ha dado lugar a un aumento en la demanda por parte de los consumidores. Esto ha generado a un gran crecimiento en el sector, con la consiguiente entrada en el mercado de nuevas empresas. Sin embargo, también existen desafíos en el sector, como la optimización de los costes de logística y la satisfacción de los pedidos en tiempo y forma. Además, el sector se ha visto afectado por la pandemia COVID-19, que ha llevado a un aumento en las órdenes en línea y ha cambiado la forma en que los consumidores interactúan con las empresas de food *delivery*.

En resumen, el sector de food delivery en España presenta un gran crecimiento, pero también requiere una estrategia sólida para abordar los desafíos y garantizar la satisfacción del cliente a largo plazo.

1. *Factores Políticos*

A modo de introducción, España es un país miembro de la Unión Europea, situado al norte de contenido y el norte de África. Es un país democrático con una monarquía parlamentaria, organizado en Comunidades Autónomas. Debido a su peculiar cultura, su geografía y su rica historia es uno de los países más visitados del mundo, siendo el cuarto país más grande de Europa (Enciclopedia Humanidades, s.f.). El presidente de España es Pedro Sánchez, estando el gobierno formado por el Partido Socialista Obrero Español y Unidas Podemos, siendo las próximas elecciones general a finales de este año. (Escobar, R., 2023). Actualmente, están teniendo lugar tensiones en el gobierno, destacando la moción de censura que se ha presentado por uno de los partidos de la oposición. (González, M., y Casqueiro, J., 2023).

El sector del food delivery en España puede verse afectado por diversas regulaciones y políticas gubernamentales. En primer lugar, es impórtate destacar la situación laboral de los repartidores de comida a domicilio. Cuando comenzó el auge del servicio a domicilio, estos repartidores no contaban con una protección adecuada. Trabajaban como autónomos o como contratistas independientes, lo que les priva de ciertos derechos laborales y sociales. Esto ha llevado a sindicados, como Comisiones Obreras y UGT ha participar en el asunto, velando por sus intereses. En este sentido, destaca el primer convenio del sector que se firmó a finales de 2021 entre la

aplicación de comida a domicilio Just Eat y los citados sindicatos. Dicho convenio se realizó con el objetivo de eliminar la precariedad laboral de los llamados *riders,* estableciendo un salario digno y una jornada laboral que garantice una desconexión (Olecese, A., 2021). De esta forma, en el sector puede haber presiones por parte de agentes políticos para asegurar los derechos de estos trabajadores, los cuales han recibido protección legal recientemente. En este sentido, destaca una reciente multa que se le ha impuesto a Glovo por infracciones laborales. La inspección de trabajo ha impuesto una multa de millones de euros a la empresa por no respetar la normativa laboral y de seguridad social de estos trabajadores. (Cindo Días, 2023).

En segundo lugar, el sector delivery plantea problemas desde la fiscalidad de las empresas que operan en el sector. Desde hace unos años, se ha llevado a cabo un debate sobre su tributación, considerando medidas para evitar la evasión fiscal y garantizar que estas empresas constituyan equitativamente arcas públicas. Este debate no afecta solo al sector delivery, sino a todas las empresas que realizan sus actividades de forma digital. En este aspecto se han llevado a cabo medidas desde la Unión Europea, en cooperación con la OCDE. Dichas medidas y debates afectan y afectarán a España, como estado miembro de la UE. También destacan preocupaciones políticas en el ámbito de la competencia y protección de los consumidores, debido a la consolidación del sector y creación de grandes empresas. Finalmente, desde el gobierno se pueden llevar a cabo numerosas políticas que afectan al sector alimentario en general. Como pueden ser normas sanitarias y de seguridad alimentaria. Más concretamente respecto de la venta de hamburguesas, afectan nuevas preocupaciones sobre el consumo de carne y medidas para reducir dicho consumo. En este aspecto, destaca la polémica que se desato en 2021 en torno a las declaraciones de Alberto Garzón sobre reducir el consumo de dicho alimento. Poco después, la Organización Mundial de la Salud y la Agencia Española de Consumo, Alimentaria y Nutrición también se pronunciaron al respecto, lo que provocó un descenso su consumo. (Plaza, A., y Ordaz, A., 2021).

2. *Factores Económicos:*

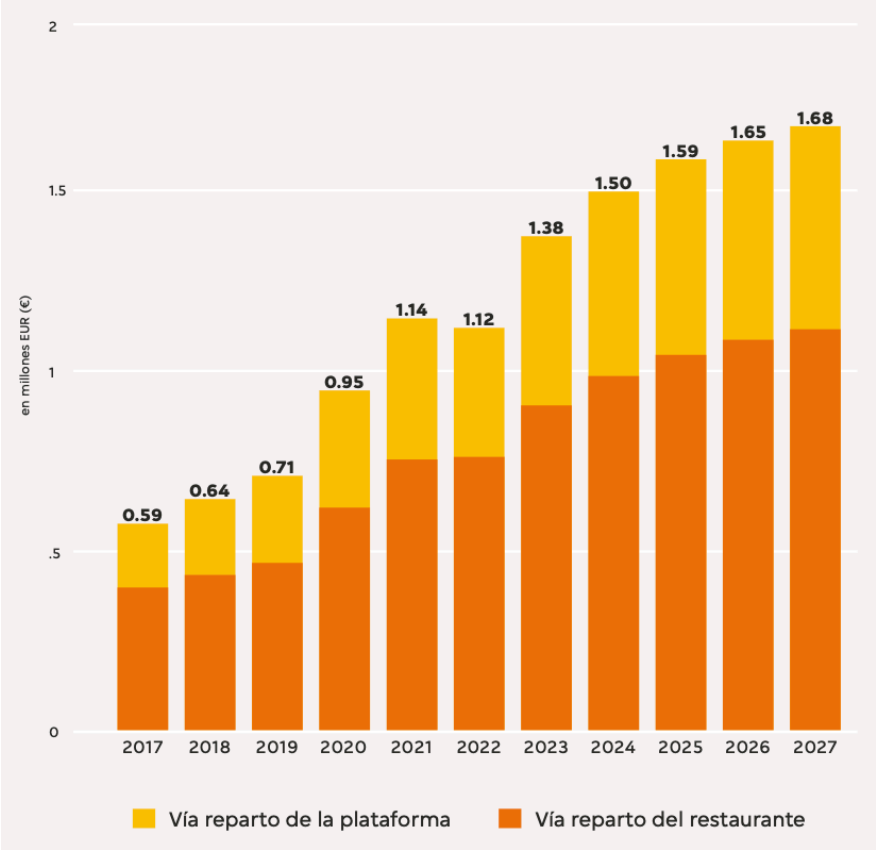
Como ya se ha indicado previamente es importante destacar el gran crecimiento el sector delivery de alimentos ha experimentado en los últimos años, con una tendencia al alza que se ha acelerado durante la pandemia. Esto se traduce en un aumento de la demanda de servicios de entrega de

alimentos y en una mayor competencia entre empresas del sector. Además, es importante destacar que se está experimentado dentro del sector del delivery, un crecimiento del consumo de hamburguesas por parte de los consumidores. De hecho, al menos en la aplicación de Uber Eats, el producto más demandado por los consumidores ha sido la hamburguesa en 2022. Pero lo más destacable, es que la preferencia por este producto lleva años con una tendencia de crecimiento. (Revista Hostelería, 2023). A pesar de este crecimiento del sector, es importante tener en cuenta que la inflación que está teniendo lugar en España, donde cada vez los consumidores tienen menos poder adquisitivo y esto puede afectar a la demanda de comida a domicilio.

En cualquier caso, las empresas del sector se han visto obligadas a adaptarse a un mayor número de pedidos. Esta situación supone una mayor inversión y coste adicional para mantener la eficiencia y el menor tiempo posible de entrega. Por otro lado, también es importe tener en cuenta los costes asociados con la entrega del producto. La entrega de comida a domicilio implica costes adicionales en términos de logística, personal y tecnología. Las empresas deben encontrar formas de optimizar estos costes para mantener los precios competitivos. También, es importante destacar que las empresas de *delivery* de alimentos suelen trabajar con plataformas digitales que se encargan de conectar a los restaurantes y a los clientes. Estas plataformas cobran comisiones por sus servicios, lo que puede afectar a la rentabilidad de los negocios. Las empresas de delivery deben encontrar un equilibrio entre el uso de estas plataformas y la rentabilidad de sus negocios. En este sentido, Glovo, que es la plataforma a través de la que Vicio reparte sus hamburguesas, cobra unas comisiones a los restaurantes del 30-35%. (García Alcalde, L., 2023).

En el Gráfico 26, se puede observar que se espera que el sector de comida a domicilio siga creciendo en los próximos años. Si es cierto que en el gráfico se reflejan los pedidos que se realizan solo a través de Just Eat, pero, aun así, da una idea de que las previsiones para el sector en general son muy positivas.

Gráfico 26: “Evolución y previsiones Mercado de la comida a domicilio online”



Fuente: Gastrómetro de Just Eat 2022

3. *<u>Factores Sociales</u>*

Gracias a las aplicaciones de comida a domicilio cada vez es más cómodo pedir desde casa en lugar de cocinar o acudir a restaurantes. Simplemente con mirar el móvil, los consumidores pueden elegir entre una gran variedad de productos a su alcance. Por otro lado, cada vez son más las personas que llevan una vida ocupada y que tienen menos tiempo para cocinar. Estas circunstancias han contribuido a un cambio en las tendencias de los consumidores, favoreciendo que cada vez sean más los usuarios que utilizan los servicios del *food delivery.* Por otro lado, también ha habido un cambio en la cultura de ocio y en la forma en que las personas disfrutan de su tiempo libre. Siendo cada vez más común pedir comida en casa y disfrutarla en compañía de amigos o familiares, en lugar de acudir a restaurantes o bares. También, hay que tener en cuenta las

tendencias de alimentación de los consumidores que influyen en el sector, donde cada vez hay más preocupación por los alimentos saludables y la sostenibilidad.

Otros factores sociales a tener en cuenta es que el delivery de alimentos ha creado nuevas oportunidades de empleo para repartidores y otros trabajadores relacionados con el sector. Esto ha permitido a muchas personas trabajar de manera flexible y con horarios personalizados. Además, ha mejorado la accesibilidad a una mayor variedad de opciones de comida a personas que no tengan acceso a medios de trasporte o dificultades de movilidad. Finalmente, hay que destacar el impacto que este sector ha tenido en la vida urbana, ya que los repartidores de comida a domicilio circulan por las calles de la ciudad, lo que puede afectar al tráfico y a la seguridad vial. Además, el aumento del número de restaurantes que ofrecen servicio de delivery puede tener un impacto en la vida de los vecinos de las zonas más concurridas.

4. *Factores Tecnológicos*

El sector del food delivery ha sido un sector que ha experimentado un gran cambio tecnológico en los últimos años. Inicialmente, el sector se desarrollaba principalmente llamando por teléfono al restaurante que ofrecía este servicio, para que los repartidores exclusivos de dicho local realices el pedido o bien vaya el cliente a recogerlo en el propio local. Si bien es cierto que muchas empresas siguen ofreciendo ese servicio, como puede ser la empresa objeto de este estudio, las hamburguesas VICIO, está claro que cada vez son menos los usuarios que realizan los pedidos de esta forma.

La tecnología ha desempeñado un papel clave en el aumento de la eficiencia y la popularidad de los servicios de entrega de comida. La creación de aplicaciones móviles, ha facilitado la entrada de nuevos actores en el mercado y ha hecho posible la aparición de servicios de entrega de alimentos especializados en nichos específicos. Estas aplicaciones se han convertido en una herramienta fundamental para las empresas de delivery de alimentos, ya que permiten a los clientes realizar pedidos de manera rápida y sencilla. Permiten ofrecer una experiencia personalizada al cliente, permitiéndoles guardar información de sus pedidos y preferencias. Además, la implementación de sistemas de seguimiento de pedidos y de pago en línea ha mejorado la

experiencia del usuario y ha aumentado la confianza en el sector. Por otro lado, la tecnología de pagos móviles se ha convertido en una forma popular de pago para estos servicios, permitiendo a los clientes pagar de manera rápida y sencilla utilizando sus teléfonos móviles.

En segundo lugar, también el uso de la tecnología ha ayudado en la optimización de la logística, lo que se traduce en una mayor eficiencia y reducción de costes para la empresa. Por ejemplo, el uso de algoritmos para planificar las rutas de entrega y el seguimiento en tiempo real de los repartidores. La tecnología IoT, Internet de las cosas, también está siendo utilizada en el sector del delivery de alimentos para mejorar la eficiencia de los procesos, que permite a las empresas serás más eficientes y reducir los costes operativos (cedig Ekon, 2022). Además, los dispositivos IoT, como los sensores de temperatura, pueden utilizarse para asegurar que la comida se entrega en condiciones óptimas. Otra herramienta para destacar es la inteligencia artificial. Por ejemplo, los chatbots basados en IA pueden ayudar a los clientes a realizar pedidos y resolver dudas de manera automatizada o sistemas de recomendación basados en IA para sugerir productos a los clientes en función de sus preferencias.

5. *Factores Ambientales*

Desde el gobierno de España hay una preocupación creciente por el medioambiente, impulsando el plan de la transición verde, destacando entre sus objetivos "*la prevención y control de la contaminación*" y un plan para conseguir los objetivos climáticos para 2030 (Ministerio para la transición ecológica y el reto demográfico, s.f.). También desde la Unión Europea se han llevado a cabo medidas como el "Objetivo 55" para conseguir dichos objetivos (Consejo Europeo. Consejo de la Unión Europea, s.f.). El sector está enfrentando crecientes preocupaciones sobre el impacto ambiental de la entrega de comida, incluido el uso de empaques y transporte. Las empresas están tratando de mejorar su sostenibilidad mediante la adopción de empaques reutilizables y la promoción de opciones de entrega más amigables con el medio ambiente. Actualmente, ya muchos *riders* reparten en bicicleta para solventar este problema.

Concretamente en el sector de delivery, tiene más relevancia en este ámbito la huella de carbono, debido a las emisiones de generadas por los vehículos utilizados para la entrega de los alimentos.

El sector también genera una gran cantidad de residuos, como envases y embalajes, las empresas deberán adoptar medidas como el uso de envases biodegradables o la promoción de la reutilización de envases. Por otro lado, también a la hora de mantener la comida caliente también se consume mucha energía que trae como consecuencia la implantación de sistemas más eficientes. Finalmente, las empresas de delivery pueden tener un papel importante en la sensibilización del consumidor acerca del consumo sostenible promocionando alimentación saludable y sostenible, el reciclaje o el consumo de alimentos de origen ecológico.

6. *Factores Legales:*

Las empresas se van a ver afectadas por muchas regulaciones legales que se han de tener en cuenta. En primer lugar, las empresas de *delivery* deberán cumplir con las normativas sanitarias y de seguridad alimentaria establecidas por las autoridades competentes en España. En 2022, el Gobierno de España presentó un Proyecto de Ley de Prevención de las Pérdidas y el Desperdicio Alimentario, para logar un sector más sostenible y reducir las pérdidas de alimentos en toda la cadena de producción. (Prendes Fernández, P., 2022). Por otro lado, también existen leyes para asegurar la seguridad alimentaria, como la Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición que se deberá tener en cuenta para cumplir con la normativa legal del país (BOE).

Por otro lado, ya se habló de los problemas fiscales y laborales que el sector delivery puede tener. En este sentido, habrá que estar a las leyes de tributación españolas para no incurrir en sanciones, cumpliendo con las obligaciones fiscales y constables establecidas. Respecto de la normativa laboral, destaca la aprobación de la Ley 12/2021, de 28 de septiembre por la que se modifica los Estatutos de los Trabajadores para asegurar los derechos laborales de los repartidores de estas aplicaciones del servicio delivery (BOE). Se pretende conseguir que los *riders* formalicen contrataros laborales con estas empresas, para obtener todos los derechos y protección laboral que les corresponde, luchando contra el uso de los falsos autónomos. Aunque parece que las tensiones no estás resueltas, ya que algunas empresas siguen contratando a sus *riders* como autónomos (Olías, L., 2022).

Por otro lado, principalmente respecto de las aplicaciones de servicio *delivery*, se deberán respetar las leyes de protección de datos y privacidad establecidas por la legislación española y europea. Esto implica que las empresas deben obtener el consentimiento de los clientes para el tratamiento de sus datos personales y garantizar la seguridad de los mismos. Finalmente, es importante tener en cuenta la regulación de la competencia, no pudiendo incurrir en competencia desleal y siguiendo la normativa de la CNMC y la normativa europea.

D. ANÁLISIS PORTER DEL SECTOR DEL FOOD DELIVERY EN ESPAÑA

Gráfico 27: "Análisis Porter del Sector"



Fuente: Elaboración Propia

1. Amenaza de nuevos competidores: Alta

El sector está en crecimiento y, de hecho, se ha visto que en los últimos muchas empresas, sobre todo pequeños restaurantes tradicionales, han empezado a presentar servicios de comida a

domicilio. Gracias al uso de las nuevas tecnológica y las aplicaciones de teléfono móvil que ofrecen este servicio, muchas empresas pueden entrar en este sector sin grandes costes iniciales. Debido a que no necesitan contratar repartidores ni crear su propia aplicación, pudiendo utilizar los servicios de la aplicación de *delivery* a cambio de una comisión. Por lo tanto, esto hace que la entrada en el mercado sea relativamente sencilla.

2. Poder de negociación de proveedores: bajo

En general, en España hay un gran número de proveedores de alimentos y bebidas disponibles, lo que disminuye el poder de negociación de cualquier proveedor individual. Por lo tanto, en principio las empresas de comida a domicilio no deberían tener problema en encontrar proveedores o en buscar distintas alternativas. Por otro lado, incluso algunas empresas podrían buscar otras alternativas y elaborar productos. Sin embargo, sí que es cierto que, debido a la gran competencia en el sector, ciertas empresas necesiten de proveedores específicos para asegurar la calidad de su comida. En este sentido, estos proveedores podrían tener cierta capacidad de negociación en los precios o términos de pago. Pero, en cualquier caso, no es lo normal en el sector, habiendo muchos proveedores que puedan satisfacer las necesidades de las empresas.

3. Poder de negociación de los compradores: alta

Como se ha indicado, en España hay un gran número de empresas que prestan los servicios de comida a domicilio. Por lo tanto, los consumidores pueden elegir entre un gran número de opciones y productos. Además, gracias a las aplicaciones de servicio *delivery*, en una misma plataforma son capaces de comparar los productos y precios al instante. Esto les permite poder encontrar los productos que mejor se adapten a sus necesidades, preferencias y presupuesto, sin tener que realizar mucha investigación al respecto. Esto significa que las empresas deben mantener precios competitivos y ofrecer promociones y descuentos para atraer y fidelizar a los clientes. Además, los consumidores también tienen la opción de proporcionar comentarios y reseñas sobre la calidad de la comida y el servicio de entrega, lo que puede influir en la reputación del restaurante. Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es muy alto. Las empresas se ven obligadas a llevar

a cabo políticas para diferenciarse de la competencia y fidelizar a los clientes; ofreciendo productos de calidad, políticas de marketing o precios competitivos, entre otros.

4. Rivalidad entre los competidores: Alta

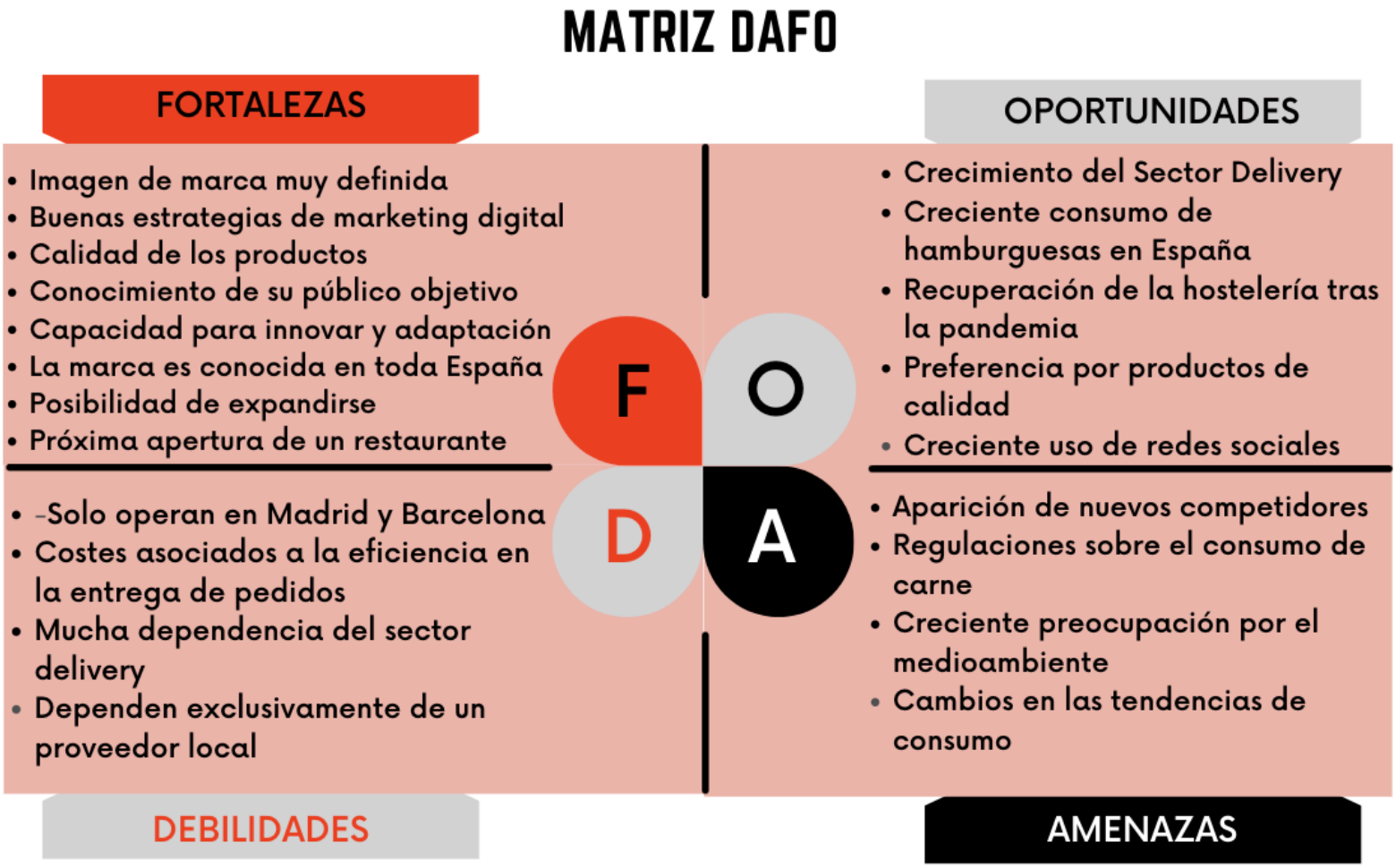
El sector de *food delivery* en España cuenta con una amplia variedad de competidores, incluyendo empresas locales y multinacionales, lo que aumenta la intensidad de la competencia. Debido al crecimiento en el sector cada vez son más los restaurantes que ofrecen sus servicios en las aplicaciones de *delivery*. En este sentido, en este sector no son solo competidores entre sí los restaurantes que ofrecen el mismo producto sino cualquier posible empresa que ofrezca servicios de *delivery.* A esto hay que añadirlo que no solo se compite con las empresas que operan en la misma aplicación, sino con las empresas que operen en otras aplicaciones también. En España, destacan las aplicaciones de Glovo, Uber Eats, Just Eat y Deliveroo. En cada aplicación hay una variedad de productos al alcance del consumidor y en cada aplicación hay restaurantes distintos. Además, es muy común que los usuarios tengan descargadas más de una de aplicación en su móvil y usen una u otra en función de los precios, ofertas o productos que haya en cada momento. Por lo tanto, es su un mercado muy competitivo, en el que cada vez hay más competidores y los usuarios pueden elegir entre un gran número de restaurantes y vías desde las que pedir comida a domicilio. Esto genera una presión constante sobre las empresas, que deben mejorar continuamente sus servicios y ofertas para mantenerse competitivas en el mercado.

5. Amenaza de sustitutos: Alta

En este sector, un sustantivo será cualquier opción que pueda satisfacer la necesidad de comer de los usuarios, sin recurrir a utilizar los servicios de *delivery*. Por lo tanto, siempre existe el riesgo de que los consumidores prefieran cocinar en casa o irse a un restaurante físico a comer. Es cierto, que hay un auge del sector y cada vez son más los usuarios, tanto por comodidad como una forma distinta de ocio, que deciden utilizar estos servicios. Aun así, la experiencia de salir a comer a un restaurante físico es una experiencia totalmente distinta y sigue siendo una alternativa preferida para muchos usuarios. Por lo tanto, la amenaza de sustitutos sigue siendo bastante alta, a pesar de que el sector este en auge.

5. ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA VICIO

Gráfico 28: "Cuadro Resumen Análisis DAFO"



Fuente: Elaboración Propia

Debilidades:

- Solo operan en Barcelona y en Madrid, perdiendo un gran número de mercado en comparación con otros competidores que operan en más partes de España. Aunque su idea es expandirse al resto de España.
- Grandes costes para hacer frente a la alta demanda de pedidos, respetando el tiempo de entrega. Lo que les está obligado a abrir cada vez más locales donde desde los que poder preparar el pedido y enviarlos a las zonas más cercanas.

- Mucha dependencia del sector delivery, aunque se plantean abrir locales físicos próximamente.
- Para la carne, dependen exclusivamente de un proveedor local que solo trabaja para ellos (Del Olmo, M.J., 2022). Esto puede dar problemas en un futuro, si este proveedor les falla.

Fortalezas:

- Una imagen de marca muy clara y definida
- Muy buen uso del marketing digital, utilizando las redes sociales y sabiendo transmitir emociones a los consumidores.
- Se preocupan por la calidad de sus productos.
- Entienden muy bien a su público, lo que les ha hecho crecen exponencialmente en muy poco tiempo.
- Capacidad para innovar y adaptarse a los cambios en los gustos de los consumidores
- Son conocidos incluso en las comunidades autónomas donde no venden su producto.
- Expandirse a nuevas comunidades autónomas
- Apertura de próximos locales físicos

Oportunidades:

- Crecimiento del sector delivery, lo que puede abrir nuevas oportunidades para la empresa a medida que se expande.
- Creciente consumo de hamburguesas en España (Revista Hostelería, 2023).
- Recuperación del sector de la hostelería casi a los datos prepandemia.
- Tendencia creciente entre los consumidores por productos de calidad.
- Creciente uso de las redes sociales.

Amenazas:

- Aparición de nuevos competidores.
- Regulaciones sobre el consumo de carne o sostenibilidad que puede afectar al sector.

- Cambios en las tendencias de los consumidores, donde cada vez predomina más la alimentación saludable, pudiendo reducir el consumo de las hamburguesas.

6. OBJETIVOS

Tras realizar el análisis interno de la empresa y el análisis externo del sector, se plantean los siguientes objetivos, que se desarrollarán en el plan de marketing.

1. **Aumentar ventas en un 20%:** La empresa destaca por el gran número de ventas que ha tenido desde sus inicios en 2021. Aun así, todavía puede seguir aumentando las ventas, sobre todo intentado expandirse a otras Comunidades Autónomas, ya que solo presta sus servicios en Madrid y en Barcelona. Además, con apertura de restaurantes físicos, se podrá aumentar las ventas también y así, no depender tanto del servicio Delivery.

2. **Aumentar conocimiento de marca en un 15%:** VICIO ya realiza una gran labor de marketing digital para dar a conocer su marca en redes sociales. La idea sería poder aumentar ese conocimiento de marca, a través de otras estrategias de marketing. Concretamente, se trata de realizar estrategias de marketing sensorial para conseguir este objetivo.

3. **Fidelizar cliente en un 10%:** Teniendo en cuenta que se trata de un sector tan competitivo, fidelizar al cliente se convierte en un objetivo es muy necesario. La idea es conseguir este objeto a través de estrategias como sorteos y promociones, algo que la empresa no suele realizar.

7. PLAN DE MARKETING

A. ESTRATEGIAS

El Plan de Marketing consistirá en desarrollar seis estrategias encaminadas a cumplir los tres objetivos antes mencionados: aumentar ventas en un 20%, fidelizar clientes en un 10% y aumentar reconocimiento de marca en un 15%. Cada estrategia se centrará en conseguir dos de los tres

objetivos. Con todo esto se quiere conseguir principalmente que la empresa se consolide más en el sector *delivery* captando y fidelizando a los clientes, además de expandirse a otras zonas geográficas y crecer en el sector de la restauración.

Gráfico 30: "Cuadro Objetivos - Estrategias - Acciones"

VICIO		
OBJETIVOS	**ESTRATEGIAS**	**ACCIONES**
Aumentar ventas en un 20% **Fidelizar clientes en un 10%**	**Estrategia de Producto: Rediseño de Packaging**	• **Investigación sobre los colores** • **Elaboración de las frases** • **Encuesta y análisis de los resultados** • **Elaboración del nuevo packaging** • **Anuncio de la nueva campaña** • **Lanzamiento**
Aumentar ventas en un 20% **Fidelizar clientes en un 10%**	**Estrategia de Fidelización: Tarjeta de Cliente**	• **Diseño de la tarjeta y de las pegatinas** • **Desarrollo de aplicación** • **Anuncio de la nueva campaña** • **Lanzamiento**
Aumentar conocimiento de marca en un 15% **Fidelizar clientes en un 10%**	**Estrategia de Captación: Sorteo**	• **Análisis del presupuesto disponible** • **Investigación de los hoteles** • **Selección y colaboración con uno de ellos** • **Lanzamiento del sorteo y anuncio ganador** • **Campaña**
Aumentar conocimiento de marca en un 15% **Aumentar ventas en un 20%**	**Estrategia de Distribución: Pop-up**	• **Análisis de la época más turística en Sevilla** • **Investigación y elección de la mejor ubicación** • **Diseño del pop-up** • **Anuncio de la apertura**

		• **Apertura**
Fidelizar clientes en un 10% **Aumentar ventas en un 20%**	**Estrategia de Comunicación: Música y Olor de Vicio**	• **Análisis de los diferentes opciones y costes asociados** • **Búsqueda de proveedores** • **Duración de la campaña** • **Encuesta en Redes Sociales** • **Anuncio e implementación de la estrategia**

Fuente: Elaboración Propia

B. ACCIONES

1. Estrategia de Producto: Rediseño de Packaging

En esta estrategia se plantea personalizar el packaging del pedido porque puede suponer una estrategia para distinguirse de la competencia, ya que ninguna empresa cuenta con esta opción.
Si hay algo que caracteriza a las Hamburguesas VICIO son sus colores de marca: rojos y negros y su packaging de cuadrados con esos colores. Por ello, se ha optado por mantener los colores originales ya que se han convertido en un signo distintivo de la marca. La estrategia supondría en permitir que los consumidores puedan cambiar el color del logo de VICIO, ofreciendo cuatro colores distintos. En este sentido, más que fabricar las cajas con los distintos colores, se considera más económico fabricar pegatinas del logo con esos cuatro colores, que se pegaran en la caja en función del color elegido por el consumidor.

Por otro lado, también se dará la opción de poner mensajes en las cajas. Debido a los altos costes que supone dar la opción de personalizar el packaging, como son los costes de diseño, de logística, de almacenamiento y de producción. Dar a elegir entre opciones propuestas por la empresa supone menos costes. Por otro lado, permitir que el consumidor decida como quiere el packeging libremente, supondría un retraso a la hora de elaborar el pedido. Por lo tanto, la empresa ya tendrá en stock X cajas fabricadas con las frases personalizadas y cuando el consumidor haga el pedido, simplemente será elegir la caja correspondiente y pegar la pegatina elegida, en su caso. Las acciones que se llevarán a cabo serán las siguientes:

Investigación sobre los colores: Se hará una investigación sobre el significado de cada color y sobre los colores favoritos en la población. Con estos datos se determinará los cuatro colores que se ofrecerán en esta campaña. Se realizará un estudio de mercado a este respecto para obtener esta información. Se trata de una acción que se externalizará.

Elaboración de las frases: El equipo de VICIO elaborará seis frases genéricas, que pueden ser muy usadas para diversas ocasiones. Concretamente se utilizarán las siguientes:

- "Feliz Cumpleaños"
- "Mucha suerte!"
- "Espero que lo disfrutes ☺ "
- "Muchas gracias por todo!"
- "¿Cuándo nos vemos?"
- "¡Enhorabuena, que crack!"

Encuesta y análisis de los resultados: Se propone hacer una encuesta en redes sociales para poder elegir de entre esas frases, las tres frases favoritas de los usuarios. Del resultado de la encuesta, también se podrá analizar cuánta gente ha votado, para poder hacer una estimación de la cantidad de usuarios que estarían interesados y calcular el número de cajas que se deberá fabricar con cada frase.

Elaboración del nuevo packaging: Una vez elegidas las frases, se elaborarán las nuevas cajas con las frases incorporadas. En esta acción se llevará a cabo todo lo que supone diseño, producción y trasporte de los packaging.

Anuncio de la nueva campaña: Se irá anunciando en redes sociales, en dos momentos distintos; uno dos semanas antes del lanzamiento y otro un día antes. Se anunciará tanto las frases incorporadas en el nuevo packaging como la opción de incorporar una pegatina personalizada con el color que elijan, entre las opciones. Además, se realizarán anuncios en paradas de bus y banners.
Lanzamiento: Se podrá pedir el packaging personalizado tanto si el consumidor realiza el pedido por la aplicación de Glovo como en sus locales físicos. En este sentido, en la aplicación de Glovo habría que añadir una opción que incluya los packagings personalizados. Esta opción de gestionar

y actualizar el menú no cuesta dinero, ya que es una función gratis que las empresas pueden realizar desde su cuenta de Glovo. Por otro lado, que se pueden pedir el packaging personalizados desde los locales físicos conllevaría un análisis de los pedidos más demandados en cada local. De esta forma, poder enviar el número de pegatinas y de cajas personalizadas correspondientes a la demanda de cada local. Además, aquí estaría incluido el trasporte de las cajas al local. Se trataría de un coste recurrente a lo largo de los meses que dure la campaña.

2. Estrategia de Fidelización: Tarjeta de Cliente

Se propone realizar una tarjeta de Cliente Vicio. Será una tarjeta que se enviará a los clientes desde su primer pedido. La idea sería crear una tarjeta digital, que los consumidores recibirán por correo en su primera compra. Los consumidores podrán tenerla tanto en el correo electrónico como en *Apple Wallet.* Dicha tarjeta tendrá un código QR. Cada vez que hagan un pedido a domicilio desde Glovo o desde los propios locales de la empresa, el delivery guay escaneará tu código QR y se irán añadiendo unas pegatinas digitales a la tarjeta por cada pedido. Este sistema también funcionará cuando los consumidores acudan a los locales físicos a recoger sus pedidos o a comer en el restaurante con de Barcelona y en el próximo que habrá en Madrid. En los locales físicos, serán los trabajadores en el propio local quienes escaneen el código.

De esta forma, con cada pedido que realice el consumidor, se irá actualizando la tarjeta. Una vez que en la tarjeta estén registrados 10 pedidos, se enviará al cliente por correo un código de descuento, con el que podrá realizar un pedido para dos personas gratis de VICIO. Este código de podrá utilizar tanto en sus locales físico como desde la App de Glovo. Así, se consigue fidelizar al cliente, ya que tendrá la sensación de que la empresa le está premiando por comprar las hamburguesas de la empresa frente a los competidores. Por otro lado, también se conseguiría aumentar las ventas, ya que lo consumidores se verán estimulados y tendrán un mayor incentivo para realizar los pedidos, diferenciándose también de la competencia, ya que no es una práctica que realice ninguna empresa. Por otro lado, se ha optado por realizar la tarjeta de fidelización de manera digital porque se considera que va más acorde con las estrategias que VICIO ha ido realizado hasta ahora.

Diseño de la tarjeta y de las pegatinas: Se realizará el diseño de las tarjetas y de las paganitas, que deberá tener un diseño con los colores de la marca. El diseño se llevará a cabo por el equipo de marketing de la empresa. Por lo tanto, no supondrá ningún coste para la empresa esta acción. La tarjeta digital podrá tener un diseño similar a este:

Gráfico 31: "Tarjeta de Cliente VICIO"



Fuente: Elaboración Propia

Desarrollo de aplicación: Se externalizará el desarrollo tecnológico del servicio de escanear *código QR* y la tarjeta digital.

Anuncio de la nueva campaña: Se subirá una publicación en Instagram dos semanas antes de anunciar la campaña, explicando que tras los 10 pedidos podrán conseguir un pedido para dos personas gratis. Se realizará una inversión en publicidad para llegar a un mayor número de público, realizando también carteles publicitarios en Madrid y en Barcelona. En cuanto a

Instagram, se subirán varias historias donde se vaya explicando paso a paso en qué consistirá la nueva tarjeta, beneficios y como conseguirla.

Lanzamiento: Se enviará la tarjeta con el primer pedido a partir de la fecha de lanzamiento y se irá actualizando, escaneando el *Código QR* con las siguientes compras. Al estar digitalizada la tarjeta, todo esté proceso esta automatizado. Lo único que habría que asegurarse es que tanto los repartidores como los trabajadores de los locales físicos tenga acceso a poder escanear el código y todo este proceso funciones correctamente.

3. Estrategia de Captación: Sorteo

Esta estrategia consiste en sortear un viaje a Costa Brava. Los primeros pop-ups que ha realizado la empresa han sido en Costa Brava, debido a que en un momento inicial solo operaban en Barcelona. La empresa vio que sus consumidores en verano se iban a Costa Brava. Por esta razón, decidieron acercar sus productos a los consumidores. Por lo tanto, me parece un lugar que ya se asocia con la marca, además de ser un sitio con bastante turismo de todas partes en verano. La idea será sortear un viaje de un fin de semana a Costa Brava en verano, coincidiendo con las fechas en las que la empresa suele realizar los pop-ups en la zona, pudiendo realizar una degustación de todos los tipos de hamburguesas que ofrece la marca. Mas concretamente, en Lloret de Mar, ya que es uno de los pueblos con más vida nocturna de la zona, que puede ser un destino muy atractivo para los jóvenes. En consonancia con su imagen de marca de empresa cool y joven.

Análisis del presupuesto disponible: En un primer momento se necesitará un análisis de la situación financiera de la empresa para conocer el presupuesto disponible, que la empresa puede emplear en realizar este sorteo. Será un análisis que realizará la empresa internamente.

Investigación y selección de los hoteles: Se hará un análisis de los hoteles de la zona, para encontrar el hotel que sea mejor en términos de calidad y precio. Se intentará seleccionar el hotel que más se puede asemejar a la imagen de VICIO. Se hará una lista por orden de preferencia de tres hoteles. Posteriormente la empresa contactará con los tres para realizar la coloración con alguno de ellos, las fechas que coincidan con el pop-up de VICIO en la zona.

Colaboración con uno de ellos: El hotel podrá promoción sus servicios gracias a esta colaboración. Por lo tanto, la idea es que VICIO pueda acordar solo abonar el 50% del precio de la habitación. Será un servicio *all inclusive,* donde los ganadores del sorteo podrán disfrutar de actividades organizadas.

Lanzamiento del sorteo y anuncio del ganador: Se realizará un sorteo vía Instagram. La empresa subirá una publicación a Instagram anunciado el sorteo. Los usuarios que quieran participar deberán seguir la cuenta oficial de la empresa y subir la publicación a la historia de Instagram. De esta forma, también se aumentará su presencia en redes sociales, ya que los propios usuarios estarán haciendo publicidad de la empresa al subir la publicación a sus cuentas personales. Se anunciará el sorteo dos meses antes de la fecha prevista para el viaje. Desde la fecha de publicación, el sorteo estará abierto durante 24 horas. Posteriormente, se anunciará al ganador, que se seleccionará de forma aleatoria entre los participantes. Por otro lado, también se propone anunciarlo en ballas publicitarias.

Campaña: Además del dinero de la habitación, los ganadores podrán probar gratis todas las hamburguesas de la empresa durante el viaje en su pop-up de Costa Brava. Por otro lado, se sorteará también vuelos para llegar a Costa Brava, que se comprarán los billetes una vez que se sepa de que zona de España son los ganadores del sorteo. Se reserva un presupuesto para poder asumir el coste de los vuelos y el coste de la degustación de las hamburguesas de la carta, cuando llegue el momento.

4. Estrategia de Distribución: Pop-up

La empresa solo tiene presencia en Madrid y Barcelona, aunque tiene previsto expandirse a más lugares de España. Un destino para expandirse considero que puede ser Sevilla, ya que es una ciudad grande dentro de España, con mucha vida turística y siendo una de las ciudades con mayor población de España. Además, Andalucía es la Comunidad Autónoma donde más se usan los servicios de delivery (Informe de Expertos, 2022). Con esta estrategia se pretende darse a conocer en una zona donde todavía no tiene presencia y aumentar las ventas.

Análisis de la época más turística en Sevilla: Se realizará un estudio para determinar en qué fechas hay más turismo y Sevilla está más concurrida. De esta forma, realizar el pop-up cuando más consumidores potenciales haya. En este sentido, se plantea lanzar la estrategia en mayo, que es una de las épocas más turísticas en Sevilla.

Investigación y elección de la mejor ubicación: Se realizará una investigación y posterior elección de la mejor zona para realizar el pop-up. Se intentará selección la zona más céntrica y concurrida posible, teniendo en cuenta el coste asociado. Esto se externalizará, llevándolo a cabo una empresa local que tendrá más conocimientos sobre la zona.

Diseño del pop-up: Se diseñará el pop-up de una forma que trasmita la imagen de la marca, a modo de tienda insignia. Se intentará copiar en la medida de lo posible, el diseño de los locales físicos de la empresa. De esta forma, que se pueda reconocer perfectamente que ese pop-up es VICIO. Para el diseño del pop-up se plantea hacer una colaboración con el pintor Romero Britto para poder hacer un diseño único. Se ha optado por este pintor porque sus obras son muy llamativas y en línea con la imagen que quiere dar VICIO. De esta forma, se le podrá dar más visibilidad al pop-up, convirtiéndose incluso en una atracción turística, donde se conseguirán que muchas visitas se conviertan en compras. Con una colaboración de este tipo, el precio será bastante elevado, pero se pretende plantear un *revenue share* con el artista, de esta forma él podría ayudar con el diseño del pop-up gratis a cambio de quedarse con un 15% de ventas del pop-up. De esta forma el presupuesto de la colaboración sería de cero euros.

Anuncio de la apertura: Se anunciará la apertura del pop-up vía Instagram. Se propone realizar varios anuncios.

- Un primer anuncio, dos meses antes de la apertura, en la que simplemente se anuncie que se abrirá un pop-up en una ciudad nueva.
- Un segundo anuncio, un mes antes, en el que ya se desvele la ubicación del nuevo pop-up.
- Un tercer anuncio de recordatorio, una semana antes de la apertura.

Por otro lado, se anunciará a través de carteles en avenidas con tráfico de Sevilla. Además, realizar una "búsqueda del tesoro" con código QR. Es decir, se pegarán pegatinas con QR's por Sevilla, quien encuentre el QR con premio, se llevará un menú gratis. De esta forma se puede hacer más interactivo el anuncio. Por otro lado, también se podría realizar anuncios en los trenes con destino a Sevilla.

Apertura del Pop-up: La idea es que tenga una duración de dos semanas, con un horario ininterrumpido dese las 14:00 horas hasta las 4:00 horas de la mañana. Se contarán empleados para la ocasión, fotógrafos y un dj, para poner música a determinadas horas del día.

5. Estrategia de Comunicación: Música y Olor de Vicio

Con esta estrategia se pretende implementar elegir el olor y la canción de VICIO. Se pretende que tanto los locales físicos cómo la bolsa de los pedidos huela al olor seleccionado. Por otro lado, también se hará una selección de canciones, que sonaran en los locales físicos. De esta forma, los usuarios asociaran tanto el olor y la canción a la empresa y al producto, lo que mejorará la fidelización y aumentara las ventas de la empresa.

Análisis de las diferentes opciones y costes asociados: Se deberá hacer un análisis de posibles olores que se quieran utilizar y se seleccionará el olor que más se asemeje a la marca. Po otro lado se deberán analizar los costes asociados y regulación, sobre los derechos de autor de la música que se quiere utilizar en la estrategia.

Búsqueda de proveedores: Se analizará y seleccionar a la mejor empresa que pueda fabricar el olor aromático seleccionado.

Duración de la campaña: Se deberá analizar cuanto deberá durar la campaña y en qué mes realizarlo. A priori, parece interesante que se realice en los meses de verano. De esta forma también se podrán asociar ese olor y música tanto a VICIO como a verano. Consecuentemente, las connotaciones positivas que los consumidores tienen del verano se podrán trasladar a la empresa también.

Encuesta en Redes Sociales: Se realizará una encuesta para que sean los propios usuarios los que elijan las canciones de VICIO. Del resultado obtenido, se seleccionarán hasta 10 canciones que conformarán la *playlist.*

Anuncio e implementación de la estrategia: Se propone hacer un video, en el que suene de fondo la música seleccionada. En el video se podría poner el claim de "Música y olor que saben a Vicio". Tras la publicación, se implementará la estrategia que tendrá una duración de unos meses. Respecto de la implementación de la estrategia, habría que tener en cuenta el coste de trasporte del olor y almacenamiento. Por otro lado, respecto de la música, habría que instalar altavoces en los locales y habría que tener en cuenta, los gastos asociados a derechos de autor de la música. Se deberá pagar una tarifa a la Sociedad General de Autores y Editores, que dependerá de los metros cuadros del local (Sociedad General de Autores y Editores, 2022).

C. PRESUPUESTO TOTAL DE MARKETING

En este punto se va a desglosar el presupuesto total necesario para el plan de marketing. En este sentido, el presupuesto total será de 61.500 euros. Por otro lado, las estrategias que más dinero requieren son Personalizar el Packaging y el Pop-up de Sevilla, sobre todo para la inversión en publicidad que se va a realizar.

Gráfico 32: "Presupuesto total"

ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO
1.Personsalizar Packaging	20.000 euros
2. Tarjeta de Cliente VICIO	6.500 euros
3.Sorteo Viaje Costa Brava	6.000 euros
4. Pop-up Sevilla	21.500 euros
5. Música y Olor de VICIO	7.100 euros
PRESUPUESTO TOTAL	**61.100 euros**

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se muestra una tabla con el presupuesto desglosado en el presupuesto necesario para cada acción de cada estrategia. Mencionar, que hay una serie de acciones que la empresa va

a realizar ella misma, que realizan los propios empleados de la empresa. Por ello, en el presupuesto se refleja como 0 euros, ya que se pagará vía el salario de los empleados.

Gráfico 33: "Desglose del Presupuesto Total"

1. PERSONALIZAR PACKAGING	
ACCIONES	**PRESUPUESTO**
Investigación sobre los colores	1.500 euros
Elaboración de las frases	0 euros
Encuesta y análisis de los resultados	0 euros
Elaboración del Nuevo Packaging	8.000 euros
Anuncio de la Nueva Campaña	10.000 euros
Lanzamiento	500 euros
2. TARJETA DE CLIENTE VICIO	
ACCIONES	**PRESUPUESTO**
Diseño de la tarjeta y de las pegatinas	0 euros
Desarrollo de aplicación	500 euros
Anuncio de la nueva campaña	6.000 euros
Lanzamiento	0 euros
3. SORTEO VIAJE COSTA BRAVA	
ACCIONES	**PRESUPUESTO**
Análisis del presupuesto disponible	0 euros
Investigación y selección de los hoteles	0 euros
Colaboración con uno de ellos	2.000 euros
Lanzamiento del sorteo y anuncio del ganador	1.000 euros
Campaña	3.000 euros
4. POP-UP SEVILLA	
ACCIONES	**PRESUPUESTO**
Análisis de la época más turística en Sevilla	0 euros
Investigación y elección de la mejor ubicación	500 euros
Diseño del pop-up	0 euros
Anuncio de la apertura	15.000 euros
Apertura del pop-up	6.000 euros
5. MÚSICA Y OLOR DE VICIO	
ACCIONES	**PRESUPUESTO**
Análisis de las diferentes opciones y costes asociados	600 euros

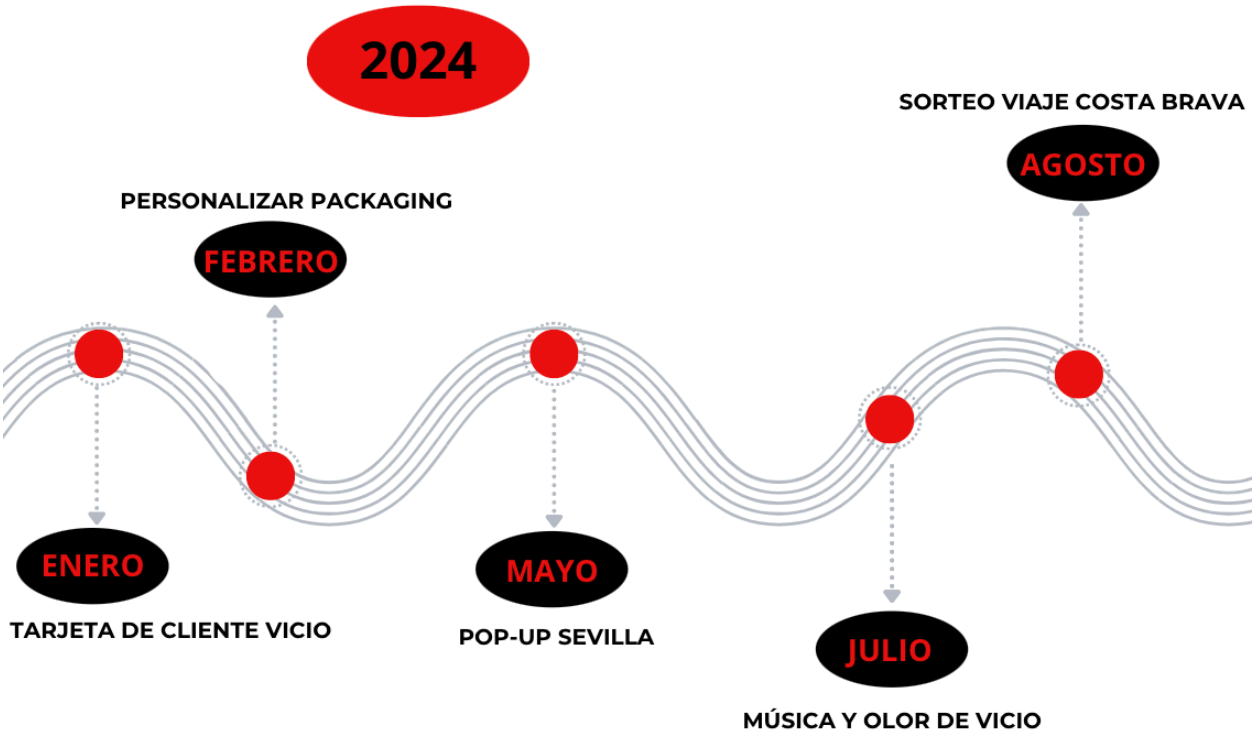
Búsqueda de proveedores	2.000 euros
Duración de la Campaña	0 euros
Encuesta en Redes Sociales	0 euros
Anuncio e implementación de la estrategia	4.500 euros

Fuente: Elaboración Propia

D. CALENDARIO

A continuación, se exponen las fechas en las que se quieren llevar a cabo cada estrategia. La idea es que se puedan implementar a lo largo del año 2024. Las acciones se empezarán a llevar a cabo desde septiembre de 2023. Se propone que cada estrategia se lance en meses distintos a lo largo del año de 2024. La idea es que cada mes se lance una estrategia distinta, así no se concentran todas las campañas en los mismos meses y no se solapan unas con otras.

Gráfico 34: "Línea del Tiempo- Lanzamiento Estrategias"



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 35: “Fecha de las Acciones”

1. PERSONALIZAR PACKAGING	
ACCIONES	**FECHA**
Investigación sobre los colores	SEPTIEMBRE
Elaboración de las frases	SEPTIEMBRE
Encuesta y análisis de los resultados	OCTUBRE
Elaboración del Nuevo Packaging	NOVIEMBRE-DICIEMBRE
Anuncio de la Nueva Campaña	ENERO
Lanzamiento	FEBRERO
2. TARJETA DE CLIENTE VICIO	
ACCIONES	**FECHA**
Diseño de la tarjeta y de las pegatinas	SEPTIEMBRE
Desarrollo de aplicación	OCTUBRE-NOVIEMBRE
Anuncio de la nueva campaña	DICIEMBRE
Lanzamiento	ENERO
3. SORTEO VIAJE COSTA BRAVA	
ACCIONES	**FECHA**
Análisis del presupuesto disponible	SEPTIEMBRE
Investigación y selección de los hoteles	OCTUBRE
Colaboración con uno de ellos	NOVIEMBRE-ENERO
Lanzamiento del sorteo y anuncio del ganador	JUNIO
Campaña	AGOSTO
4. POP-UP SEVILLA	
ACCIONES	**FECHA**
Análisis de la época más turística en Sevilla	SEPTIEMBRE
Investigación y elección de la mejor ubicación	OCTUBRE
Diseño del pop-up	NOVIEMBRE-FEBRERO
Anuncio de la apertura	ABRIL-MAYO
Apertura del pop-up	MAYO
5. MÚSICA Y OLOR DE VICIO	
ACCIONES	**FECHA**
Análisis de las diferentes opciones y costes asociados	SEPTIEMBRE
Búsqueda de proveedores	OCTUBRE-NOVIEMBRE
Duración de la Campaña	DICIEMBRE
Encuesta en Redes Sociales	ENERO

Anuncio e implementación de la estrategia	JULIO

Fuente: Elaboración Propia

E. PLAN DE CONTROL Y CONTINGENCIA

Respecto del plan de control, este permite monitorizar y medir las estrategias. De esta forma, asegurarse que los objetivos se están cumplimiento. En primer lugar, habrá que realizar un seguimiento cada mes para asegurarse que las estrategias se están realizando correctamente. Habrá que comprobar que se está siguiente el calendario establecido y que las acciones se están desarrollando en el mes que corresponde. Además, antes del lanzamiento de las campañas se deberá realizar una evaluación del resultado final. De esta forma, se podrá corregir algún error o mejorar cualquier aspecto de la estrategia. Por otro lado, hay que establecedor indicadores que aseguren que las estrategias están cumplimiento con los objetivos establecidos. Respecto del presupuesto destinado para el plan de control, la mayoría de los análisis se realizarán desde la propia empresa, lo cual no debería suponer más costes adicionales. En cualquier caso, se van a destinar 3.500 euros en caso de externalizar algún seguimiento o de necesitar alguna herramienta informatiza de análisis de datos.

En este sentido, se habían establecido tres objetivos, que se podrán medir de la siguiente forma:

- **Aumentar ventas en un 20%:** Para medir este objetivo, se deberá calcular el valor de las ventas de la empresa antes de implementar las estrategias del plan de Marketing. Concretamente será comparar las ventas de 2023 con las de 2024, tras el lanzamiento de las campañas. En este sentido, son cuatro las estrategias que quieren cumplir este objetivo son *Personalizar Packaging, Tarjeta de Cliente Vicio, Pop- Up en Sevilla* y *Música y Olor de Vicio.* Habrá que analizar las ventas que se han obtenido y si estas se han incrementado, con cada estrategia de forma individualiza. De esta forma, también se podrá ver cuál de todas ha sido más eficiente en cumplir el objetivo. Por otro lado, las ventas no solo se analizarán al final de las campañas, sino durante la mitad de estas. Así, en caso de no estar obteniendo el incremento esperando, se podrá realizar algún cambio.

- **Aumentar conocimiento de marca en un 15%:** Son tres las estrategias que se van a llevar a cabo para cumplir este objetivo: *Sorteo Viaje Costa Brava y Pop-up Sevilla.* Respecto de los indicadores para medirlo se van a utilizar principalmente a través de las redes sociales. Se analizará si el número de seguidores ha aumentado durante el lanzamiento de las estrategias. Respecto del Pop-up Sevilla, se podrá también analizar de que zona de España son los nuevos seguidores. Por otro lado, se analizará el número de compartidos de las historias que suba la empresa a Instagram o las veces que los usuarios mencionen a la empresa en la red social. En este sentido, se podrá utilizar también la tasa de conversión, para ver cuántos usuarios que visitan la cuenta de la empresa, siguen a la misma. Además, se analizará el número de visitas a su página web oficial y las veces que se busca VICIO en internet, pudiendo usar *Google Analytics* para analizar esto. Por otro lado, un aumento de las ventas respecto de consumidores nuevos indicará también que se ha aumentado el conocimiento de la marca. Finalmente, se podrá realizar encuestas aleatorias para comprobar que si los usuarios conocen o recuerda haber visto recientemente a la marca.

- **Fidelizar cliente en un 10%:** Las estrategias encaminadas a cumplir este objetivo son *Personalizar Packaging, Tarjeta de Cliente Vicio, Sorteo Viaje Costa Brava* y *Música y Olor de Vicio.* Este objetivo se podrá medir a través de la tasa de retención de clientes, analizando si un mismo cliente vuelve a comprar una hamburguesa tras haberlo realizado, durante la implantación de las estrategias. Por otro lado, se podrá medir con la frecuencia que los clientes piden VICIO, si hacen pedidos con mayor frecuencia será que se ha conseguido el objetivo. Por otro lado, durante la implantación de las estrategias, se realizarán encuestas aleatorias de satisfacción a los clientes. Además, otro indicador será el *Net Promoter Score,* preguntando a los consumidores si recomendarían la empresa. Se preguntará antes de implementar las estrategias, durante y después. Si el número de consumidores que han puntuado con un 9-10 ha aumentado, es que el objetivo se está cumplimiento (Botey, P., 2022).

Gráfico 36: Net Promoter Score (NPS)



Fuente: INDOUNCYCLE

Por otro lado, se va a desarrollar un plan de contingencia. Con este plan se quiere conseguir que la empresa esté preparada frente a posibles cambios que tengan lugar en el mercado y que puedan afectar negativamente al plan de marketing y a los objetivos que se quieren conseguir. De esta forma, se va a establecer una serie de medidas que se van a adoptar, para que la empresa esté preparada ante cualquier imprevisto. En primer lugar, se identifican las posibles amenazas que puedan afectar negativamente en la consecución de los objetivos.

Gráfico 37: Matriz de Amenazas

Frecuente	**Imposibilidad de atender a toda la demanda en determinados momentos**	**Errores o retrasos a la hora de atender a los pedidos**		**Problemas con empleados**	
Probable	**Subida del precio de la energía eléctrica**	**Aparición de nuevos competidores**	**Cambios en las tendencias de consumo**	**Aumento de los costes de los insumos**	
Ocasional				**Crisis económica**	
Posible		**Cambios en la regulación alimentaria**	**Averías en los locales**	**Problemas de seguridad informática**	**Daño a la imagen de marca**
Improbable			**Problemas con los proveedores**	**Desastres naturales**	**Quiebra de la empresa**
	Insignificante	***Menor***	***Moderado***	***Mayor***	***Catastrófico***

Fuente: piranirisk - Elaboración Propia

Por otro lado, se van a establecer las acciones a adoptar en caso de que estos riesgos impidan conseguir los objetivos del plan de marketing.

Disminución de las ventas o aumento de ventas en menos de un 20%: Las acciones que se van a llevar a cabo para afrontar la disminución de este objetivo van a ser las siguientes:

1. Se llevarán a cabo análisis de mercado que nos permitan saber si ha habido un cambio en los gustos de los consumidores. Este análisis se externalizará, realizando dicho análisis otra empresa.
2. Análisis de los productos con los que cuenta la empresa, para comprobar si hay que hacer algún cambio al respecto y modificar los productos para que se asemejen más a los gustos de los consumidores. En principio este análisis se haría desde la propia empresa por lo que no debería costar dinero adicional. Por otro lado, modificar los productos supondría reorganizar la cadena de suministros, pudiendo incluso encontrar nuevos proveedores que ofrezcan los productos por el mismo precio que paga VICIO actualmente. De todos modos, se va a destinar un presupuesto para realizar esta acción por posibles gastos adicionales.
3. Inversión en publicidad, realizando banners, carteles publicitarios en zonas concurridas, entre otras cosas. Además, de realizar alguna colaboración con influencers en redes sociales, teniendo en cuenta que su última colaboración con Jessica Goicochea fue un éxito. Se propone realizar una colaboración con María Pombo, teniendo en cuenta que es una de las influencers más conocidas en España.
4. Además, se llevarán a cabo promociones de 2x1 en determinadas hamburguesas los fines de semana. Y de esta forma fomentar el consumo de las mismas. Se realizará una campaña de publicidad anunciado la nueva promoción en redes sociales y además se pondrán carteles en los locales físicos de la compañía.

Gráfico 38: "Presupuesto Acciones para Aumentar Ventas"

ACCIONES AUMENTO VENTAS	
ACCIONES	**PRESUPUESTO**
Análisis de mercado	3.000 euros
Análisis de los productos y posibles cambios	3.000 euros
Inversión en Publicidad	15.000 euros

Promociones	25.000 euros

Fuente: Elaboración Propia

Disminución del conocimiento de marca o aumento del conocimiento de marca en menos de un 15% y Disminución de la fidelización de los clientes o aumento de la fidelización en menos de un 10%: Se llevarán a cabo acciones conjuntas para ambos objetivos en caso de no cumplirse debido a posibles contingencias. En este sentido, para fomentar estos objetivos, se llevará a cabo un *Sampling en Madrid.* Como se ha indicado, la empresa prevé abrir su primer restaurante en el centro de Madrid este año. La idea sería realizar un *sampling* de sus productos, cerca de su restaurante. De esta forma, se haría también publicidad sobre la nueva apertura de su restaurante. Por otro lado, una estrategia así en el centro de Madrid atraería a muchísima gente a la zona, generando mucho revuelo en una de las calles más concurridas de Madrid. Esto sería muy sonado en las redes sociales y entre los usuarios, consiguiendo un aumento del conocimiento de marca. Además, se estaría realizando una estrategia que va en línea con las estrategias que ha realizado previamente; queriendo generar un impacto, ser notorios y no dejar a nadie desapercibido. Por otro lado, también se fidelizaría al cliente, ya que se estaría dando "regalos" a los usuarios. Además, con esta estrategia, al conseguir aumentar el conocimiento de marca y la fidelización de los clientes, se conseguirá también aumentar las ventas.

- *Análisis del presupuesto disponible:* Se hará un análisis del presupuesto con el que cuenta la empresa y así hacer una estimación del número de hamburguesas que podrán elaborar para el *sampling*, sin incurrir en un coste que no puedan asumir. Esta acción al realizará la empresa de forma interna.

- *Elección de la mejor ubicación, fecha y horario:* En primer lugar, basándose también en el análisis anterior, se tendrá que determinar el horario en el que se realizará el *sampling,* además de su duración y fecha. Por otro lado, respecto de la ubicación, deberá estar muy próxima a la dirección de su local físico. La idea es que se elaboren en el mismo las hamburguesas, para poder dar a los consumidores el producto recién hecho, manteniendo la calidad y el sabor que les caracteriza. Se requerirá de ayuda de una empresa externa

local para poder determinar la fecha y hora en la que realizar el sampling, que tenga más conocimientos sobre el centro de Madrid.

- *Diseño del Stand:* Desde el equipo de marketing de VICIO se deseñará el stand para el sampling que refleje la imagen fiel de la marca. Por otro lado, una vez que ya tengan el diseño, se deberá contactar con una empresa para externalizar la acción y que elabore el *stand* para el *sampling*.

- *Anuncio de la nueva campaña:* Se anunciará por redes sociales una semana antes de su realización, por lo tanto, el anuncio no supondrá ningún coste para la empresa. En el anuncio constará tanto la ubicación, horario y fecha. Por otro lado, debido a problemas de costes o de formar un revuelo excesivo, se podría plantear que solo podrán recibir la hamburguesa gratis determinados usuarios. Por ejemplo, los usuarios deberán comentar en la publicación de Instagram y los 2.000 primeros usuarios en comentar serán los que puedan recibir una hamburguesa gratis. Se enviará un mensaje a cada uno ellos, que deberán enseñar en el stand para poder recibir la hamburguesa.

- *Realización del Sampling:* La idea es que se grabe durante todo el sampling, tanto videos de los productos como de los consumidores. Posteriormente se colgará el video en las redes sociales. Aquí habrá que determinar el presupuesto tanto para los productos que se van a dar en el sampling, como para pagar al fotógrafo. Por otro lado, aquí se tendrá en cuenta también el presupuesto destinado a dar las hamburguesas gratis.

Gráfico 39: "Presupuesto Sampling en Madrid"

SAMPLING EN MADRID	
ACCIONES	**PRESUPUESTO**
Análisis del presupuesto disponible	0 euros
Elección de la mejor ubicación, fecha y horario	500 euros
Diseño del *stand*	2.000 euros
Anuncio de la nueva campaña	0 euros
Realización del Sampling	10.000 euros

Fuente: Elaboración Propia

En el próximo Gráfico se muestra el Presupuesto Total que se destinará para llevar a cabo estas acciones del Plan de Contingencia, además del presupuesto destinado para el Plan de Control.

Gráfico 40: "Presupuesto Total Plan de Control y Contingencia"

PLAN DE CONTROL Y CONTIGENCIA	PRESUPUESTO
1. PLAN DE CONTROL	3.500 euros
2. ACCIONES PARA AUMENTAR LAS VENTAS	46.000 euros
3. SAMPLING EN MADRID	12.500 euros
PRESUPUESTO TOTAL	**62.000 euros**

Fuente: Elaboración Propia

8. CONCLUSIONES

Para que una empresa pueda conseguir con éxito sus objetivos es esencial llevar a cabo un Plan de Marketing. Esta herramienta permite realizar un análisis previo de la situación de la empresa, que será esencial para identificar las necesidades de la misma. De esta forma, se pueden fijar objetivos coherentes con las necesidades, situación, producto y marca de la compañía. Así, las empresas pueden realizar las estrategias oportunas, realizando un calendario, presupuesto y control de estas. Por otro lado, también les permite valorar todos los riesgos y adelantarse a cualquier posible imprevisto que pueda surgir. Todo ello permite a la empresa, conseguir sus objetivos empresariales de una forma eficiente, además de conocer más su público objetivo y competidores gracias al análisis previo. Lo que es innegable es que para tener éxito empresarial es imprescindible realizar un buen plan de marketing, con unos objetivos claros y estrategias bien definidas.

Uno de los propósitos de este trabajo era realizar un análisis de la situación de la empresa, encontrar sus puntos de mejora y establecer objetivos en consecuencia. Como se ha expuesto, esta empresa destaca por el crecimiento exponencial que ha experimentado, siendo un ejemplo para muchas start-ups. Aun así, cabe destacar que, aunque la empresa este realizando un buen desempeño, un plan de marketing sigue siendo esencial para continuar creciendo. De esta forma, en el Plan de

Marketing Sensorial realizado, se han propuesto cinco estrategias de marketing: Personalizar Packaging, Tarjeta de Cliente VICIO, Sorteo a Costa Brava, Pop-up en Sevilla y Música y Olor de VICIO. Dichas estrategias encaminadas a lograr tres objetivos relativos al aumento de ventas, fidelización y notoriedad. Por otro lado, destaca la importancia de establecer un plan de contingencia bien definido, que permita adelantarse a los imprevistos que puedan surgir en el mercado, estableciendo un plan B. En este caso, se ha propuesto otra estrategia de marketing sensorial, Sampling en Madrid, entre otras acciones. Como conclusión, se han desarrollado estrategias de marketing sensorial, dando un enfoque distinto a las estrategias realizadas por la empresa, pero fieles y en consonancia con su imagen de marca. En todo momento se ha tenido en cuenta los atributos que la caracterizan; planteando estrategias arriesgadas, diferentes y notorias.

9. BIOBLOGRAFIA

Administración Versys Ediciones Técnicas (2019, 20 de noviembre). Hamburguesa Nostra abre su nuevo restaurante en el Centro Comercial X-Madrid. *HOSTELERÍA.* Recuperado el 3 de marzo de 2023 en https://www.revistahosteleria.com/texto-diario/mostrar/3395159/hamburguesa-nostra-abre-nuevo-restaurante-centro-comercial-x-madrid

Al día. (2022,10 de junio). Vicio Hot Spot reinventa su Pop Up de verano en la Costa Brava con horarios nocturnos hasta la madrugada. *INDISA.* Recuperado el 15 de noviembre de 2022 en https://www.indisa.es/al-dia/vicio-hot-spot-reinventa-pop-up-verano-costa-brava-horarios.

Bárcena, E. (2017, 19 de marzo). Qué es un "flagship store" y por qué nos fascinan. *El Confidencial.* Recuperado el 2 de diciembre de 2022 en https://www.elconfidencial.com/vivienda/2017-03-19/que-es-flagship-store-por-que-fascinan_1350851/

Bakero, L. (2022, 9 de febrero). Nike sorprende a "VICIO" con unas zapatillas edición limitada. *Mundo Deportivo.* Recuperado el 16 de enero de 2023 en https://www.mundodeportivo.com/ocio/20220209/1001748475/nike-sorprende-vicio-edicion-limitada-zapatillas.html .

Botey, P. (2022, 7 de marzo). Net Promoter Score (NPS): ¿qué es y cómo se calcula? I*NBOUNDCYCLE.* Recuperado el 20 de marzo de 2023 en https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula

Brainsre.news. (2022, 29 de septiembre). Vicio estrena flagship en el 9 de la calle Carretas, donde colocó la famosa lona de su anuncio de Goico. *Brainsre.news. Periodismo de datos & Real Estate.* Recuperado el 5 de diciembre de 2022 en https://brainsre.news/vicio-estrena-flagship-9-calle-carretas-famosa-lona-anuncio-goico/

Cadena Ser. (2022,15 de marzo). Hamburguesas de Vicio: el inesperado “mordisco” del que todo el mundo habla. *Cadena Ser.* Recuperado el 7 de noviembre de 2022 en https://cadenaser.com/2022/03/15/hamburguesas-de-vicio-el-inesperado-mordisco-del-que-todo-el-mundo-habla/

Cegid Ekon (2022, 6 de diciembre). *Aplicaciones y ejemplos IoT en el sector logístico.* Recuperado el 20 de febrero de 2023 en https://www.ekon.es/blog/ejemplos-iot-sector-logistico/

Céspedas, R. (2022,18 de febrero). Esto es Vicio: La Historia de éxito de las hamburguesas más famosas de Instagram, *Mine.* Recuperado el 5 de marzo de 2023 en https://revistamine.com/esto-es-vicio-la-historia-de-exito-de-las-hamburguesas-mas-famosas-de-instagram/

Cinco Días. (2023, 24 de enero). La inspección multa a Glovo con 57 millones por usar falsos autónomos y ‘riders’ sin permiso de trabajo. *Cinco Días.* Recuperado el 10 de marzo de 2023 en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2023/01/24/companias/1674549263_135777.html

Consejo de la Unión Europea. Consejo Europeo. (s.f). *Objetivo 55*. Recuperado el 10 de marzo de 2023 en https://www.consilium.europa.eu/es/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/

Del Olmo, M.J. (2022, 2 de octubre). Aleix Puig (Vicio): “ No tuvimos miedo al cartel de Goico, la gente echa de menos retos entre marcas”. *Consumidor Global.* Recuperado el 5 de marzo de 2023 en https://www.consumidorglobal.com/noticias/entrevista/aleix-puig-viciono-tuvimos-miedo-anuncio-goico-retos-entre-marcas_3879_102.html

Duarte, C.M. (2022, 19 de enero). Estas son las diez ciudades más pobladas de España este año. Viajes. *National Geographic.* Recuperado el 10 de marzo de 2023 en *https://viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/estas-son-diez-ciudades-mas-pobladas-espana-este-ano_17716*

elEconomista.es (2022, 28 de septiembre). *VICIO abre su primer "flaghip" en el centro de Madrid.* Recuperado el 5 de febrero de 2023 en https://www.eleconomista.es/actualidad/noticias/11965204/09/22/VICIO-abre-su-primer-flaghip-en-el-centro-de-Madrid.html

Enciclopedia Humanidades. (s.f.). *España.* Recuperado el 20 de febrero de 2023 en https://humanidades.com/espana/

Escobar, R. (2023, 2 de marzo). Elecciones generales, autonómicas y municipales en España: cuando son, fechas y calendario electoral 2023. *AS.* Recuperado el 21 de marzo de 2023 en https://as.com/actualidad/elecciones-generales-autonomicas-y-municipales-en-espana-cuando-son-fechas-y-calendario-electoral-2023-n/

Europa Press. (2022, 22 de septiembre). *Ganges y Natalia Lacunza presentan la Smash Burger de Hamburguesa Nostra.* Recuperado el 15 de marzo de 2023 en https://www.europapress.es/videos/video-ganges-natalia-lacunza-presentan-smash-burguer-hamburguesa-nostra-20220922153623.html

Europa Press Economía Finanzas. (2022, 2 de diciembre). Las hamburguesas de Vicio quintuplican las ventas en 2022, hasta alcanzar los 20 millones. *Europa Press.* Recuperado el 10 de marzo de 2023 en https://www.europapress.es/economia/noticia-hamburguesas-vicio-quintuplican-ventas-2022-alcanzar-20-millones-20221202111350.html

Europa Press y Redacción Nius. (2022, 2 de septiembre). Vicio, del ganador de Masterchef Aleix Puig, abre su primer restaurante en Madrid. *Nius Diario.* Recuperado el 20 de febrero de 2023 en https://www.niusdiario.es/espana/madrid/20220928/vicio-ganador-masterchef-aleix-puig-abre-primer-restaurante_18_07568474.html

Fernández, A. (2022, 20 de julio). VICIO, el lujo asequible de las hamburguesas cool. *Barra de Ideas.* Recuperado el 10 de diciembre de 2022 en https://barradeideas.com/vicio-el-lujo-asequible-de-las-hamburguesas-cool-y-democraticas/

García Alcalde, L. (2022,12 de febrero). Esa hamburguesa que has pedido a través de Glovo ha salido de una "cocina fantasma" y probablemente ni te lo imaginas. *Business Insider.* Recuperado el 5 de febrero de 2023 en https://www.businessinsider.es/esa-hamburguesa-ha-sido-hecha-cocina-fantasma-no-sabes-1008141

García Alcalde, L., (2023 2 de enero). Glovo, todo lo que tienes que saber: cuál es su historia, su futuro bajo el paraguas de Delivery Hero, su cuenta de resultados, cómo gana dinero y cuánto ganan sus empleados. *Business Insider*. Recuperado el 8 de febrero de 2023 en https://www.businessinsider.es/glovo-todo-debes-saber-app-reparto-1167392

González, M. y Casqueiro, J. (2023, 27 de febrero). Abascal dice que si gana su moción de censura habrá elecciones generales el 28 de mayo. *El País.* Recuperado el 20 de marzo de 2023 en https://elpais.com/espana/2023-02-27/abascal-dice-que-si-gana-su-mocion-de-censura-habra-elecciones-generales-el-28-de-mayo.html

Huete, J. (2022, 20 de abril). La espectacular evolución del delivery en España: ¿Un fenómeno momentáneo o para quedarse?. *Innovaspain.* Recuperado el 5 de marzo de 2023 en https://www.innovaspain.com/evolucion-del-delivery-en-espana/

Informe de Expertos. (2022). *Mercado Español de Comida a Domicilio Online.* Recuperado el 20 de febrero de 2023 en https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-espanol-de-comida-a-domicilio-online

Jiménez, M.M. (2022, 11 octubre). Así puedes hacer una matriz de riesgos para tu empresa. *Piranirisk.* Recuperado el 23 de marzo de 2023 en https://www.piranirisk.com/es/blog/asi-puedes-hacer-una-matriz-de-riesgos-para-tu-empresa#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20matriz%20de,otro%20proceso%20de%20la%20empresa.

Just Eat. (2022). *Gastrónometro de Just Eat 2022*. Recuperado el 10 de marzo de 2023 en https://www.just-eat.es/deals/el-gastrometro-2022/

Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición. BOE, núm. 160, de 06 de julio de 2011.

León García, J. (2022, 14 de abril). Aleix Puig (Vicio): "Madrid o nos lo da todo o nos lo quita todo". *INNOVASPAIN.* Recuperado el 10 de noviembre de 2022 en https://www.innovaspain.com/aleix-puig-vicio-hamburguesas-madrid-nos-da-todo-nos-quita-todo/

MarketingDirecto. (2022, 1 de julio). *VICIO, la revolución digital hecha marca que ha conquistado a los jóvenes | FOA Circus 22* [Archivo de Vídeo]. YouTube. Recuperado el 10 de marzo de 2023 en https://youtu.be/L5e-Iv09hGg .

Mercader, A., (2022,23 de septiembre). Vicio contrata a los 'indies' de Canadá para declararle la guerra a Goiko. *Crónica Global, El Español.* Recuperado el 6 de marzo de 2023 en https://cronicaglobal.elespanol.com/business/vicio-contrata-indies-canada-declararle-guerra-goiko_720839_102.html

Ministerio para la transmisión ecológica y el reto demográfico. (s.f). *Transición Verde.* Recuperado el 20 de febrero de 2023 en https://www.miteco.gob.es/es/ministerio/recuperacion-transformacion-resiliencia/transicion-verde/#:~:text=Los%20seis%20objetivos%20medioambientales&text=La%20mitigaci%C3%B3n%20del%20cambio%20clim%C3%A1tico,La%20econom%C3%ADa%20circular

Mora, A. (2022, 3 de febrero). De llamar la atención de Nike a "hackear" un museo: así es la atrevida marca de VICIO. *Marketing Directo*. Recuperado el 15 de enero de 2023 en https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/atencion-nike-museo-restaurante-digital-vicio

Olecese, A. (2021, 17 de diciembre). Just Eat y los sindicatos firman el primer convenio del sector de reparto de comida a domicilio. *El Mundo.* Recuperado el 20 de marzo de 2023 en https://www.elmundo.es/economia/empresas/2021/12/17/61bc8b28fdddff4a1b8b45a9.html

Olías, L., (2022, 11 de agosto). La ley Rider cumple un año amenazada por el pulso de dos de las mayores empresas del sector. *elDiario.es*. Recuperado el 15 de marzo de 2023 en https://www.eldiario.es/economia/ley-rider-cumple-ano-amenazada-pulso-mayores-empresas-sector_1_9238258.html

Oller, E. (Presentadores). (2021, 25 de noviembre). *Vicio, la "Dark Kitchen" que más ha crecido en Glovo | Entrevista a Aleix Puig.* [Episodio de pódcast de Audio]. En Emprender Aprendiendo. YouTube. Disponible en https://youtu.be/AHwpbw6EHrY

Página Oficial de Goiko Grill. (s.f,) *Carta.* Recuperado el 16 de marzo de 2023 en https://www.goiko.com/carta/

Página Oficial de Goiko Grill. (s.f.). *Nuestros Restaurantes.* Recuperado el 17 de marzo de 2023 en https://www.goiko.com/nuestros-restaurantes/

Página Oficial de Hamburguesa Nostra. (2023, marzo). *Carta.* Recuperado el 18 de marzo de 2023 en https://www.hamburguesanostra.com/carta

Página Oficial de Hamburguesa Nostra. (s.f.). *Restaurantes*. Recuperado el 17 de marzo de 2023 en https://www.hamburguesanostra.com/restaurantes

Página Oficial de VICIO. (s.f.). *About us.* Recuperado el 8 de febrero de 2023 en https://www.ganasdevicio.com/about-us

Página Oficial de VICIO. (s.f.). *Collection.* Recuperado el 10 de febrero de 2023 en https://www.ganasdevicio.com/collection

Página Oficial de VICIO. (s.f.). *Vicio Cities.* Recuperado el 8 de febrero de 2023 en https://www.ganasdevicio.com/vicio-cities

Plaza, A. y Ordaz, A. (2021, 8 de julio). Siete medidas propuestas en Europa y otros países para reducir el consumo de carne (aunque ya esté cayendo).*elDiario.es.* Recuperado el 20 de marzo de 2023 en https://www.eldiario.es/economia/siete-medidas-propuestas-europa-paises-reducir-consumo-carne-cayendo_1_8116108.html

Prendes Fernández. P., (2022, 22 de julio). Las novedades de la ley de prevención de las pérdidas y el desperdicio alimentario. *Cinco Días.* Recuperado el 20 de marzo de 2023 en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/07/21/legal/1658386582_503166.html

Reche, C. (2021, 22 de febrero). El "delivery" engorda en España hasta los 1.770M en plena caída de la hostelería. *Economía Digital*. Recuperado el 20 de marzo de 2023 en https://www.economiadigital.es/economia/el-delivery-engorda-en-espana-hasta-los-1-770m-en-plena-caida-de-la-hosteleria.html

Redacción. (2022b, 21 de septiembre). La cadena de hamburguesas Vicio lanza una gran campaña de Marketing en Madrid haciendo un guiño a la Competencia. *JUST RETAIL Diario Online Especializado.* Recuperado el 15 de diciembre de 2022 en https://www.justretail.news/noticias/la-cadena-de-hamburguesas-vicio-lanza-una-gran-campana-de-marketing-en-madrid-haciendo-un-guino-a-su-competencia/

Redacción. (2022a, 28 de septiembre). Vicio abrirá en enero su primera flagship en el centro de Madrid. *JUST RETAIL Diario Online Especializado.* Recuperado el 10 de enero de 2023 en https://www.justretail.news/noticias/vicio-abrira-enero-primera-flagship-centro-madrid/.

Redacción Mui Kitchen. (2021,15 de diciembre). Alex Puig: la historia del ganador de Masterchef que ahora es millonario vendiendo hamburguesas. *Mui Kitchen*. Recuperado el 15 de febrero de 2023 en https://mui.kitchen/noticias/Alex-Puig-la-historia-del-ganador-de-MasterChef-que-ahora-es-millonario-vendiendo-hamburguesas-20211215-0002.html

Restauración News. (2022, 10 de junio). *Vicio reinventa su pop up de verano en Costa Brava.* Recuperado el 10 de marzo de 2023 en https://restauracionnews.com/2022/06/vicio-reinventa-su-pop-up-de-verano-en-la-costa-brava/ .

Revista Hostelería. (2023, 7 de febrero). La Burger es la reina del Delivery. *HOSTELERÍA*. Recuperado 17 de marzo de 2023 en https://www.revistahosteleria.com/texto-diario/mostrar/4166943/burger-reina-delivery

Salvá, A. (2022, 21 de agosto). Esto es Vicio, la cadena de hamburguesas de éxito. *CREARMAS, innovative value retail.* Recuperado el 10 de marzo de 2023 en https://www.crearmas.com/esto-es-vicio/

Sociedad General de Autores y Editores (2022). *Tarifas Generales.* Disponible en https://www.alicantehosteleria.com/upload/documentos/proveedores/2022/tarifas-sgae_2022_v1.pdf

Smartme analytics. (2022, octubre). *El secreto de los agregados de comida a domicilio.* Recuperado el 15 de marzo de 2023 en https://smartmeanalytics.com/observatorio/restaurantes-y-delivery

VICIO [@ganasdevicio]. (2022, 27 de enero). *Alkdhfñkajhdsflka esto es real. Thanks @nike* [Fotografía]. Instagram. Recuperado el 15 de febrero de 2023 en https://www.instagram.com/p/CZPwFS4IHZV/?igshid=YmMyMTA2M2Y= .

VICIO [@ganasdevicio]. (2022, 21 de septiembre). *A Goico le gusta esta valla* [Fotografía]. Instagram. Recuperado el 16 de febrero de 2023 en https://www.instagram.com/p/CixeQyVoowM/?igshid=YmMyMTA2M2Y=

VICIO [@ganasdevicio]. (2022, agosto). *no answer.* [Fotografía]. Historia de Instagram. Recuperado el 17 de febrero de 2023 en https://www.instagram.com/ganasdevicio/?hl=es

VICIO [@ganasdevico]. (2022, 7 de agosto). *Si algo tienen en común Madrid y el combo Sex on the beach* es que ninguno tiene playa…* [Fotografía]. Instagram. Recuperado el 16 de febrero de 2023 en https://www.instagram.com/p/Cg91mc3IQpm/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D

VICIO [@ganasdevicio]. (2023, 20 de febrero). *Visto en una caja sorpresa, en carretas, en una señal de tráfico…*[Fotografía]. Instagram. Recuperado el 17 de febrero de 2023 en https://www.instagram.com/p/Co5LhhtoQd0/?igshid=MDJmNzVkMjY%3D

Villacampa, O. (2021, 8 de abril). Caso de estudio Goiko Grill. La marca como motor en la cocina. *Ondho Agencia marketing online.* Recuperado el 15 de marzo de 2023 en https://www.ondho.com/caso-estudio-goiko-grill-marca-como-motor-cocina/