



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE
INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SECTOR DE
FAST FOOD GOURMET. EL CASO DE VICIO.**

Autor: Elena Zamora Rubio
Director: Alfonso Fernández del Hoyo

MADRID | Marzo 2025

Índice

LISTADO DE ACRÓNIMOS.....	4
RESUMEN	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN	7
OBJETIVO.....	8
METODOLOGÍA, ESTRUCTURA Y PARTES.....	8
PARTE PRIMERA. EL ESTADO DE LA CUESTIÓN	9
1. Análisis del sector fast food gourmet	10
1.1 Análisis a nivel global.....	10
1.2 Análisis a nivel nacional	14
2. El caso de Vicio	16
2.1 Historia de la marca	16
2.2 Misión, visión y valores.....	17
2.3 Modelo de negocio.....	21
2.4 Principales competidores	27
CONCLUSIONES PARTE I	30
PARTE SEGUNDA: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	31
3. Concepto de internacionalización	32
4. Modelos de internacionalización	34
5. Desarrollo del modelo elegido.....	36
IMPLANTACIÓN EL PLAN DE VICIO	37
6. Análisis del mercado objetivo y elección de mercados.....	37
7. Marketing mix.....	40
8. Implantación	43
CONCLUSIONES PARTE II	45
CONCLUSIONES GENERALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	46
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS.....	60

Índice de figuras

Figura 1: principales cadenas de comida rápida según su facturación	13
Figura 2: ingresos de los restaurantes de comida rápida en España	14
Figura 3: logo de la marca.....	19
Figura 4: mapa de la presencia de Vicio en el territorio nacional y Portugal.....	20
Figura 5: ejemplo local VICIO Barcelona	21
Figura 6: campaña de vicio con Jessica Goicoechea.....	23
Figura 7: campaña Vicio “Sabor muy real”	24
Figura 8: colaboración zapatillas Nike x Vicio	25
Figura 9: línea textil Vicio	25
Figura 10: menú colaboración Vicio y Milfshakes	26
Figura 11: fases del modelo de internacionalización de Categora, Gilly y Graham (2015).....	34
Figura 12: fases del modelo de internacionalización del ICEX.....	35
Figura 13: fases del modelo de internacionalización de Hollensen	36

Índice de tablas

Tabla 1: resumen de los principales competidores	29
Tabla 2: resumen de los factores que influyen en el éxito de la internacionalización.....	33

LISTADO DE ACRÓNIMOS

- **AIMC:** Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación
- **CAGR:** Compound Annual Growth Rate
- **DAFO:** Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
- **FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
- **FEHR:** Federación Española de Hostelería
- **ICEX:** Instituto Español de Comercio Exterior
- **INE:** Instituto Nacional de Estadística
- **KPI:** Key Performance Indicators
- **PESTEL:** Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal
- **RAE:** Real Academia de la Lengua Española

RESUMEN

Este trabajo de fin de grado analiza la viabilidad de la internacionalización de Vicio, una empresa española especializada en comida rápida gourmet. En la primera parte del estudio, se realiza un análisis del sector *fast food* gourmet a nivel global y nacional, identificando tendencias de crecimiento, cambios en el comportamiento del consumidor y oportunidades en el mercado. Además, se examina en profundidad el modelo de negocio de Vicio, su estrategia de marca y sus principales competidores en el mercado español.

En la segunda parte del trabajo, se exploran los diferentes modelos de internacionalización y se selecciona el modelo de Hollensen por su enfoque progresivo y adaptabilidad a empresas en crecimiento. A partir de este modelo, se identifican dos mercados clave para la expansión de Vicio: Francia y Latinoamérica. La selección de estos mercados se basa en criterios como el poder adquisitivo de los consumidores, la afinidad cultural con España, la competencia existente y las condiciones logísticas.

Se diseña un plan de implantación con estrategias de entrada escalonada, combinando *dark kitchens* con la apertura de locales físicos según la demanda del mercado. Además, se establece un plan de marketing mix adaptado a cada mercado, destacando estrategias digitales, colaboraciones con *influencers* y la diferenciación del producto.

Los resultados del estudio destacan la viabilidad de la internacionalización de Vicio y proporcionan recomendaciones para una expansión rentable y competitiva en mercados extranjeros.

Palabras clave: Vicio, internacionalización, *fast food gourmet*, modelo de negocio, diferenciación, competencia, expansión internacional.

ABSTRACT

This thesis analyzes the feasibility of Vicio's internationalization, a Spanish company specialized in gourmet fast food. In the first part of the study, an analysis of the global and national gourmet fast food sector is carried out, identifying growth trends, shifts in consumer behavior, and market opportunities. Additionally, the business model of Vicio is examined in depth, along with its brand strategy and main competitors in the Spanish market.

In the second part of the thesis, different internationalization models are explored, selecting the Hollensen model for its progressive approach and adaptability to growing companies. Based on this model, two key markets are identified for Vicio's expansion: France and Latin America. The selection of these markets is based on factors such as consumer purchasing power, cultural affinity with Spain, existing competition, and logistical conditions.

An implementation plan is designed with staggered entry strategies, combining dark kitchens with the opening of physical locations according to market demand. Additionally, a tailored marketing mix is developed for each market, emphasizing digital strategies, collaborations with influencers, and product differentiation.

The study's findings highlight the feasibility of Vicio's international expansion and provide recommendations for a profitable and competitive entry into foreign markets.

Key words: Vicio, internationalization, gourmet fast food, business model, differentiation, competition, international expansion.

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más globalizado, las empresas buscan expandir sus horizontes más allá de los mercados locales para aprovechar nuevas oportunidades y diversificar riesgos. La internacionalización se ha convertido en una estrategia clave para aquellas que desean crecer y consolidarse en el ámbito internacional.

El sector de la comida rápida gourmet ha experimentado un crecimiento en los últimos años, respondiendo a una demanda creciente de consumidores que buscan calidad y rapidez en sus opciones de comida. Dentro de este contexto, la empresa española Vicio ha logrado destacarse por su propuesta innovadora y su fuerte presencia en el mercado nacional.

Este trabajo tiene como objetivo principal desarrollar un plan de internacionalización para Vicio, analizando las oportunidades y desafíos que implica su expansión hacia mercados extranjeros. Para ello, en su parte primera se comienza con un análisis del sector de la comida rápida gourmet a nivel global y nacional, identificando tendencias, oportunidades y desafíos en la industria. Posteriormente, se analiza el modelo de negocio de Vicio, su estrategia de mercado y sus principales competidores en el ámbito nacional.

En la segunda parte del trabajo, se examinan diversos modelos de internacionalización para determinar cuál se adapta mejor a las necesidades y características de la empresa. Tras la selección del modelo de Hollensen, se identifican los mercados objetivos con base en criterios económicos, socioculturales y logísticos. Finalmente, se desarrolla un plan de implantación con estrategias de entrada y marketing adaptadas a cada mercado, con el fin de asegurar una expansión sostenible y competitiva de Vicio en el ámbito internacional.

En resumen; este trabajo proporciona una visión integral sobre los factores clave para la internacionalización de Vicio, estableciendo una hoja de ruta para su expansión y consolidación en el extranjero.

OBJETIVO

El objetivo de este trabajo de fin de grado es analizar la estrategia de expansión internacional para un restaurante de comida rápida gourmet, utilizando como caso de estudio la marca española Vicio. Para ello, se realizará un análisis detallado del sector de la restauración tanto a nivel nacional como global, explorando las oportunidades y desafíos específicos que enfrenta este sector y la empresa particularmente en procesos de internacionalización.

Se estudiará en profundidad el caso de Vicio, examinando sus hitos históricos junto con su misión, visión, valores, así como el modelo de negocio, para posteriormente aplicar un marco metodológico de internacionalización *ad hoc* para la empresa, basado en los principales modelos de Plan de Marketing Internacional existentes en la literatura académica. A través de este análisis, se buscará proponer un plan de expansión internacional viable, que incluya la selección de mercados objetivo, las estrategias de entrada más adecuadas y las tácticas de implantación, con el fin de evaluar las oportunidades, retos y posibles mejoras para la empresa en su proceso de expansión.

METODOLOGÍA, ESTRUCTURA Y PARTES

Con el fin de cumplir los objetivos establecidos para el trabajo, se partirá de una revisión de la literatura existente sobre el sector, usando fuentes secundarias académicas y científicas que permitan fijar un marco teórico adecuado empleando las bases de datos disponibles en la Universidad (EBSCO, WOS, Scopus) así como Google Scholar y otras fuentes externas fidedignas. Esto servirá para estudiar las posibles estrategias de entrada en mercados exteriores. Dentro de esta metodología propuesta, también se incluirá la información de fuentes internas ya sean informes del sector, noticias relevantes, estudios de mercados, y toda la información disponible en la empresa.

En la Parte Primera se analizará el sector a nivel global y nacional, así como a la empresa con la ayuda de herramientas como el análisis PESTEL, DAFO, 5 Fuerzas y Cadena de Valor, entre otros. A continuación, en la Parte Segunda se diseñará un modelo de internacionalización en base a los más acreditados adaptándolo a la empresa. Seguidamente, se implantará un plan de expansión basado en el análisis de los mercados objetivos identificados y se finalizará con las conclusiones y recomendaciones para mejorar la viabilidad del proceso de potencial internacionalización de la empresa.

PARTE PRIMERA. EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

En la primera parte de este trabajo de investigación se recoge información de base para realizar este trabajo incluyendo una revisión de la literatura sobre el sector y la empresa junto con una cobertura del marco teórico del tema. Así, se examinará el estado de la cuestión sobre el sector “fast food gourmet” tanto a nivel global, como a nivel nacional y se analizará a la empresa y sus capacidades para abordarlo concluyendo sobre la viabilidad de su internacionalización.

1. Análisis del sector *fast food gourmet*

El concepto de comida rápida, más conocido por su expresión en inglés de *fast food*,¹ se consolidó en el siglo XX. En 1921, se fundó en Estados Unidos la cadena White Castle, que se considera la primera en estandarizar la producción de hamburguesas, ofreciéndolas como productos asequibles que se preparaban rápidamente (Napoleon, 2025)

Según crecía la industria de comida rápida, también lo hacían las críticas hacia la misma, relacionadas con la calidad nutricional y cómo se preparaba. Como respuesta a estas críticas, surgió ya más recientemente una tendencia que pretendía combinar la conveniencia de la comida rápida, con la calidad de la alta cocina, y así nació el concepto “fast food gourmet” (Cocinas Ocultas, 2022)

El término *fast food gourmet* se refiere a aquellos establecimientos que ofrecen alimentos de preparación rápida, pero enfocándose en ingredientes de calidad, técnicas de cocina avanzadas y presentaciones cuidadas (Penfold, 2012); a diferencia de la comida rápida tradicional, que suele priorizar la reducción de costes. Este término busca una experiencia culinaria superior, pero sin olvidar la conveniencia (Cocinas Ocultas, 2022).

1.1 Análisis a nivel global

La gastronomía se ha convertido en un elemento clave para conocer la cultura y el estilo de vida de un territorio. Esta tendencia ha impulsado actividades como el desarrollo del turismo gastronómico, donde los visitantes buscan experiencias culinarias auténticas y de alta calidad, favoreciendo el crecimiento de establecimientos de *fast food gourmet* que ofrecen platos locales reinterpretados con un enfoque moderno (Monroy Ceseña, 2019).

Según un informe sobre las tendencias agroalimentarias de Innova Market Insights (2024), los *Millennials*² prefieren opciones de comida rápida más saludable, mientras que los *Baby Boomers* tienen mayor tendencia a los alimentos que contribuyen al bienestar a largo

¹ A partir de este momento en este trabajo se denominarán indistintamente los términos *fast food* y comida rápida para referirse al mismo concepto.

² Millennials y Baby Boomers son dos de los tipos de “generaciones” más comunes que conviven actualmente junto con la generación Z (Gen Z). Una generación es un grupo de personas nacidas más o menos al mismo tiempo y criadas más o menos en el mismo lugar. Las personas de esta «cohorte de nacimiento» presentan características, preferencias y valores similares a lo largo de su vida (Generation Kinetics, 2025)

plazo. Las variaciones son importantes para poder desarrollar estrategias de marketing, donde adaptarse a cada generación es fundamental. Estas son importantes para el desarrollo de estrategias de marketing y la innovación en el sector *fast food gourmet* donde es importante adaptarse a las necesidades de cada generación.

El mercado mundial de comida rápida está segmentado según el tipo de producto, incluyendo categorías como pizza o pasta, hamburguesa o sándwich, pollo, comida asiática o latinoamericana y mariscos. Esta diversificación permite a las empresas adaptarse a las preferencias locales y ofrecer opciones gourmet que atraen a una clientela más exigente (The Insight Partners, 2025).

A nivel global, la industria de la comida rápida ha mostrado un crecimiento notable en las últimas décadas. En 2023, el mercado global de comida rápida alcanzó un valor aproximado de 978.400 millones de dólares, con Estados Unidos representando cerca del 40% de los ingresos globales del sector (Orús, 2024). Según Orús (2024), este crecimiento ha sido impulsado por factores como la urbanización, el aumento del poder adquisitivo y la preferencia por alimentos listos para consumir.

En términos de crecimiento, América del Norte y Europa representan aproximadamente el 60% del mercado global de comida rápida (Orús, 2024). Según un informe de la FAO³ (2017), los cambios en los sistemas alimentarios han llevado a un aumento en el consumo de alimentos altamente procesados en Asia-Pacífico, impulsado por factores como la urbanización y el crecimiento económico. Esto se refleja en un mayor interés por opciones de comida rápida, optando por productos más saludables (FAO, 2017).

Aunque no se disponen de cifras exactas sobre el mercado global del *fast food gourmet*, varios estudios señalan un crecimiento significativo en los últimos años. Según un informe de Allied Market Research (2020), el mercado global de comida rápida alcanzó un valor de 647,7 billones de dólares en 2019, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR⁴) del 4,6% para el periodo 2020-2027.

En Estados Unidos, el gasto anual en *fast food gourmet* alcanzó los 35.000 millones

³ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés)

⁴ Una forma de expresar el crecimiento de un indicador determinado respecto al nivel de años anteriores es la tasa de crecimiento anual compuesta, también conocida como CAGR por las siglas en inglés de Compound Annual Growth Rate (Calvente Orden, 2024)

de dólares en 2021, lo que representa el 15% del mercado total de comida rápida en el país (IBISWorld, 2025). Se estima también, que aquí el gasto anual en comida rápida alcanzó los 380.000 millones de dólares en 2023, consolidándose como el principal mercado para este sector (Ledo, 2025).

El año pasado, el mercado de la comida callejera gourmet alcanzó un valor de 14.920 millones de dólares y se proyecta que crezca a una tasa compuesta del 4,8% entre 2025 y 2034, llegando a 22.760 millones de dólares en 2034 (Informes de Expertos, 2025).

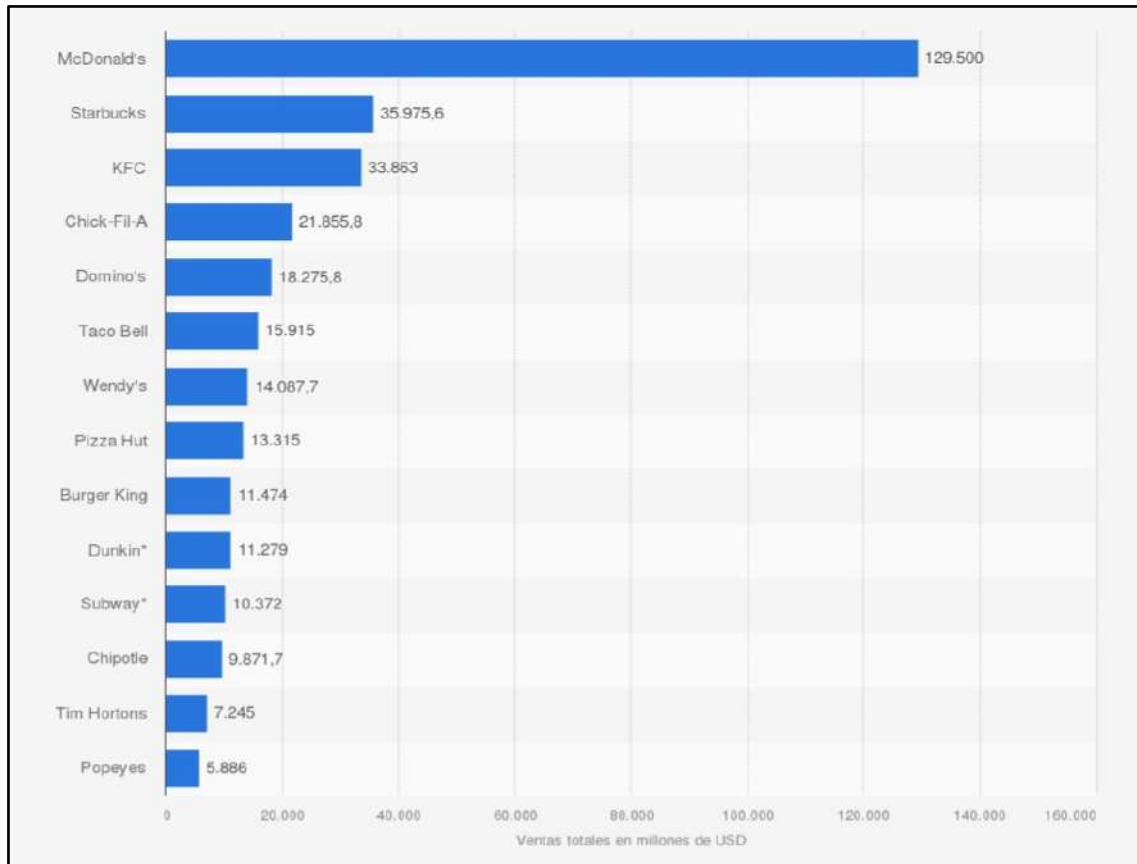
El COVID-19 influyó mucho en los hábitos de consumo. Un reciente estudio, a raíz de la mencionada pandemia mostró como ésta afectó a las preferencias de los consumidores, haciéndoles más proclives hacia aquellas opciones de comida rápida que ofreciesen calidad y seguridad alimentaria (Fernández Villazón et al., 2021).

La satisfacción del cliente es un elemento crucial para el éxito en el sector. Hay estudios que identifican factores determinantes en la percepción y fidelización de los clientes. Una investigación de Mendiola Oliden (2019) señala que aspectos como la cantidad de comida, el precio, la calidad del servicio, la atmósfera y la ubicación, influyen en la lealtad del cliente.

Sin embargo, hay otros estudios que sugieren que, si bien el precio tiene una relación significativa con la satisfacción del consumidor, la calidad de los alimentos y del servicio no siempre conllevan una mejora en la percepción del cliente respecto al establecimiento (Monroy, 2019). Esto indica que factores como la rapidez del servicio, la experiencia del cliente y la capacidad de innovación en el menú pueden desempeñar un papel más determinante en las preferencias de los consumidores.

Este crecimiento se ha visto impulsado por la demanda de opciones saludables, y también por haberse popularizado el hecho de comer de manera consciente. Según un estudio de la consultora Statista (Orús, 2024) y como se muestra en la figura 1 sobre “principales cadenas de comida rápida según su facturación”, el sector está liderado por marcas como McDonald’s, Starbucks o KFC, siendo el primero líder indiscutible.

Figura 1: principales cadenas de comida rápida según su facturación



Fuente: Statista, 2024

Por otro lado, el *fast food gourmet* ha propiciado colaboraciones entre chefs reconocidos y marcas gourmet con establecimientos de comida rápida. Estas colaboraciones han dado lugar a platos reinventados, elaborados y de calidad. Un ejemplo de ello es la colaboración del chef Dabiz Muñoz con Burger King, donde diseñó las hamburguesas “King Dabiz”, fusionando la alta cocina con el fast food (Galindo, 2024).

Finalmente, decir que son las propias cadenas de comida rápida tradicionales las que están introduciendo innovaciones que fusionan diferentes elementos culinarios para atraer un abanico más amplio de clientes. Por ejemplo, McDonald's ha lanzado la McExtreme Tutti Pepperoni, hamburguesa que combina elementos de la cocina americana con la cocina italiana (Pérez, 2025).

Como conclusión, el sector ha experimentado un crecimiento significativo a nivel global, impulsado por la creciente demanda de comida rápida combinada con calidad y

experiencia gastronómica. Este crecimiento refleja que se está produciendo un cambio en los hábitos de consumo hacia opciones de más calidad, marcando una evolución en la industria de la comida rápida.

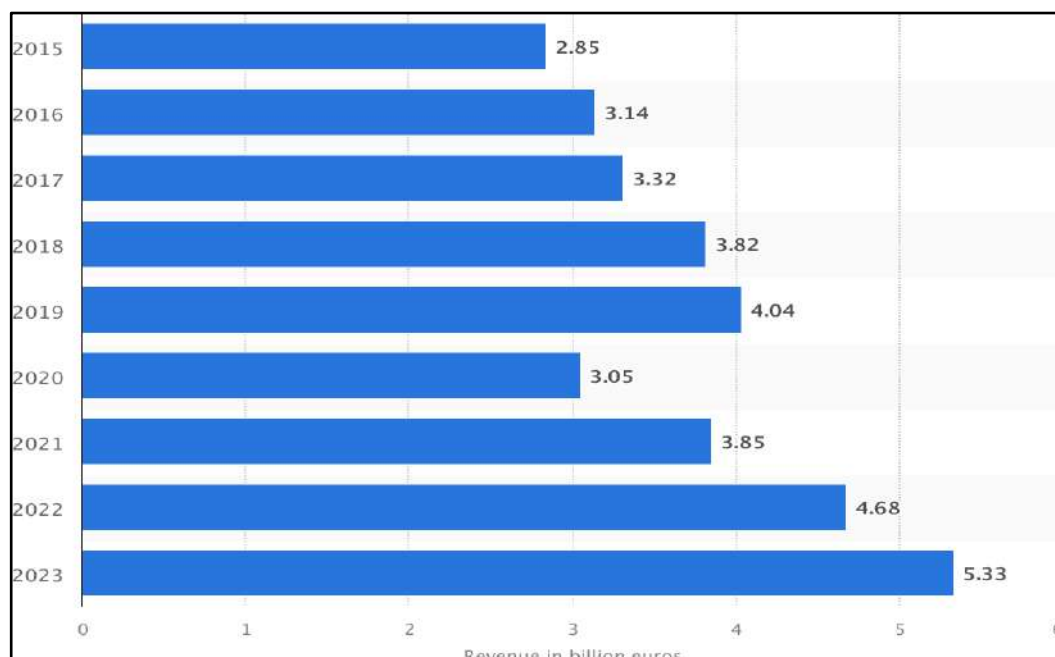
1.2 Análisis a nivel nacional

En España, la gastronomía es un pilar fundamental de la economía. Según un informe de KPMG (2025) en colaboración con la Real Academia de Gastronomía, en 2023, la gastronomía, en un sentido amplio, representó el 27% del PIB nacional, aportando 375.000 millones de euros y generando casi 7 millones de empleos directos e indirectos.

Dentro de este contexto, el sector de la restauración ha mostrado una notable recuperación en los últimos años tras el parón del COVID-19, con un incremento del 11% en la facturación de 2023 respecto al año anterior, alcanzando los 41.500 millones de euros (Fernández, 2024)

Según un estudio de Statista (2024) que se presenta en la Figura 2 de “ingresos de los restaurantes de comida rápida en España”, los ingresos de la industria de la comida rápida en España alcanzaron un valor de 5.33 billones de euros en 2023. Esta industria en España está en continuo crecimiento, aumentando, por ejemplo, un 16% entre 2019 y 2022. En total, este segmento genera alrededor de 4.7 billones de euros en el país.

Figura 2: ingresos de los restaurantes de comida rápida en España



Fuente: Statista, 2024

El sector del *fast food* en España ha experimentado un crecimiento notable en la última década, impulsado por cambios en los patrones de consumo. Según un informe del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2023), el mercado de pedidos para llevar ha aumentado 1,2 puntos, asignándose un crecimiento de 2 puntos en el consumo de restaurantes de comida rápida, lo que ha favorecido el auge de empresas como Vicio.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2021), el gasto medio por persona en comida rápida en España ha aumentado un 12% en los últimos cinco años, alcanzando los 240 euros anuales. Este gasto se concentra cada vez más en establecimientos de *fast food gourmet*, que representa el 25% del mercado total de comida rápida. Este dato refleja un cambio significativo en los hábitos de consumo, donde los consumidores están dispuestos a pagar más por productos que ofrezcan una experiencia gastronómica diferenciada.

La Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) ha documentado la evolución del porcentaje de individuos que visitaron establecimientos de comida rápida en España desde 2006 hasta 2023. Esto permite analizar cómo son las tendencias de consumo y cómo la sociedad española se ha ido adaptando a este tipo de establecimientos (Statista, 2024)

El sector de franquicias de hamburguesas en España ha evolucionado significativamente, alejándose del concepto tradicional de comida rápida, para acercarse a un concepto gourmet. Gracias a este cambio, se observa una mejora en la calidad de los ingredientes, cómo se presenta el producto o cómo es la experiencia del cliente (Tormo Franquicias, 2024).

Un estudio de Unilever Food Solutions y la Federación Española de Hostelería (FEHR) mostrado en la Figura 3 sobre “visitas a restaurantes de comida rápida” reveló que el 70% de los españoles consideran la hamburguesa como un plato gourmet, cambiando la perspectiva sobre la comida rápida. El cambio de percepción en las personas ha hecho que los establecimientos estén empezando a ofrecer comida de mayor calidad (Restauración News, 2015).

Por su parte, la digitalización y el servicio de entrega a domicilio han jugado un papel fundamental en la expansión del sector. Empresas como McDonald’s han invertido en plataformas *online* y servicios de entrega, algo que ha contribuido a un aumento del 19% en su cifra de negocios en España, alcanzando los 497 millones de euros (Jiménez, 2025).

Así, el servicio a domicilio en España registró en 2024 ingresos de 2.821 millones de euros, en base a datos de Circana (2025). Este dato representa una disminución del 4% respecto al 2023, pero se interpreta como una consecuencia del auge experimentado en la pandemia, se podría decir que ahora está en una etapa de estabilización (López, 2025).

A pesar del rápido crecimiento, el sector también enfrenta desafíos como puede ser la saturación del mercado, necesidad de mantener la calidad y mientras se adapta a los cambios en las preferencias del consumidor. La competencia con las cadenas de comida rápida tradicionales es clave en este entorno, ya que también están empezando a ofrecer opciones más saludables, y esto añade presión (The Food Tech, 2024).

Sin embargo, las perspectivas son optimistas. Se espera que el mercado de comida rápida en España continúe creciendo, impulsado por la innovación y la adaptación a las tendencias. La capacidad de las empresas para conseguir el equilibrio entre la conveniencia y la calidad será crucial para que continúe el éxito (Kopacka, 2024).

En resumen, el sector de la comida rápida en España ha visto un notable aumento en años recientes, motivado por la transformación de los patrones de consumo y la necesidad de alternativas culinarias de mejor calidad. Este incremento evidencia un cambio en la visión del *fast food*, con una mayor predilección por ingredientes naturales, formatos gourmet y experiencias a medida. Pese a los retos, tales como la saturación del mercado y la competencia cada vez mayor de cadenas convencionales que proponen alternativas más saludables, las perspectivas continúan siendo alentadoras. La habilidad de las compañías para innovar y equilibrar la velocidad con la calidad definirá el porvenir de la industria en España, fortaleciendo el *fast food gourmet* como una tendencia ascendente en el sector de la restauración.

2. El caso de Vicio

Una vez analizado el sector tanto a nivel global como nacional, se va a profundizar en la marca objeto de estudio, investigando la historia, los valores, su modelo de negocio, así como sus potenciales competidores.

2.1 Historia de la marca

Vicio es una marca española de comida rápida gourmet especializada en hamburguesas. Fue fundada en 2020 en Barcelona por Aleix Puig, ganador de la séptima edición de MasterChef España en 2019, y su socio Oriol de Pablo, a quien conoció a través de

Instagram. La idea surgió durante la pandemia del COVID-19, cuando identificaron una oportunidad en el mercado del *delivery*⁵ de comida de calidad (Pérez, 2023).

Desde sus inicios, Vicio se posicionó como un “restaurante digital”, enfocándose exclusivamente en la venta y reparto a domicilio de hamburguesas gourmet. Su propuesta se basaba en la sencillez y calidad de los ingredientes, complementada con una fuerte estrategia de comunicación y una fuerte presencia en redes sociales. En su primer año, Vicio logró conquistar a los amantes de las hamburguesas en Barcelona, consolidándose como una de las opciones preferidas en el segmento de comida rápida premium (Céspedes, 2022).

La empresa inició sus operaciones en octubre de 2020, en sus primeros cuatro meses logró una facturación de 200.000 euros, alcanzando los 4 millones de euros en 2021 (Campos, 2021). En julio de 2021, abrió su primer local físico en Barcelona, combinando el *delivery*, *take away* y consumo en el local, consolidando así un modelo híbrido (InfoHoreca, 2021). Este cambio estratégico fue clave para satisfacer la demanda de experiencias físicas, además del servicio *delivery*.

En mayo del 2023, cerró con unos ingresos de 17 millones de euros, con Lionel Messi y Antoine Griezmann como inversores destacados, consolidando su relevancia en la sociedad (Sivarious, 2024).

Para finales de 2024, la empresa preveía alcanzar una facturación de 55 millones de euros y contar con 30 establecimientos, consolidándose como una de las cadenas de hamburgueserías de mayor crecimiento en España (Pérez, 2025). Además, Vicio ya inicia expansión internacional en Europa, comenzando con su primer espacio en Portugal (Just Retail, 2025).

2.2 Misión, visión y valores

La misión de Vicio ha estado siempre centrada en revolucionar la comida rápida, ofreciendo hamburguesas premium de alta calidad, y todo ello se refleja directamente en su fundación. La calidad es el eje central de la misión de Vicio y ha sido fundamental desde sus inicios, cuando ya seleccionaban ingredientes de alta calidad, apostando por procesos cuidadosos y diferenciándose de otras opciones de comida rápida. Este compromiso que

⁵ Se conoce por el comercio del *Delivery* a la entrega a domicilio, lugar de trabajo u otro lugar de ocio (Food Pac Service, 2025)

adoptó con sus clientes ha sido un pilar fundamental en su crecimiento y éxito (Moreno, 2023). Así, adoptan el lema “FAST, GOOD & LOUD”, que reúne su compromiso con la calidad, rapidez y una identidad de marca moderna (Vicio, s.f.).

La visión de VICIO está enfocada en la expansión y consolidación como líder en el mercado de hamburguesas gourmet. Desde la apertura de su primer local físico en 2021, la empresa ha seguido un plan de crecimiento estratégico, abriendo más de 26 establecimientos en toda España en menos de tres años. Además, su apuesta por el respaldo de inversores de renombre no solo fortalece su posicionamiento, sino que también destaca su ambición de pasar fronteras y convertirse en un referente internacional (Labarca, 2023).

La visión de convertirse en referente no solo en España sino también internacionalmente queda reflejada en sus objetivos de alcanzar una facturación de 55 millones de euros y consolidar su presencia en 30 locales para 2024 (Moreno, 2023).

Dentro de la estrategia corporativa de VICIO, los valores desempeñan un papel clave al definir la identidad y el enfoque estratégico de la marca. Estos principios no solo guían las decisiones operativas, también consolidan su reputación y conexión con los clientes.

Estos son los valores fundamentales que caracterizan a la empresa⁶:

- Calidad del producto: desde que VICIO comenzó, ha enfatizado siempre en la importancia de ofrecer hamburguesas de alta calidad. Este enfoque centrado en la calidad les permite ofrecer un producto que combine simplicidad y excelencia gastronómica (Vicio, 2022).
- Innovación y adaptabilidad: marca nacida en plena pandemia, VICIO ha sabido adaptarse siempre al contexto del servicio a domicilio aprovechando el auge del delivery. Esta adaptabilidad les permitió el crecimiento rápido y posicionarse como una de las opciones favoritas para quienes buscan comidas de calidad sin salir de casa (Grau, 2022).
- Comunicación disruptiva y cercana: VICIO ha desarrollado una identidad visual y comunicativa que rompe con lo tradicional. Su paleta de colores es rojos y negros, y con un

⁶ Palomino-Banegas, Tigrero-Guncay y Tinoco-Egas (2022) exponen que el valor de la marca es un conjunto de atributos como la personalidad, los valores, las asociaciones y la calidad que influyen en el proceso de compra y reside en la mente del consumidor.

tono irónico. Se comunican de manera directa e informal con su audiencia, esto hace que se cree una conexión emocional y fomenten una comunidad fiel a la marca (Mena, 2024).

Figura 3: logo de la marca



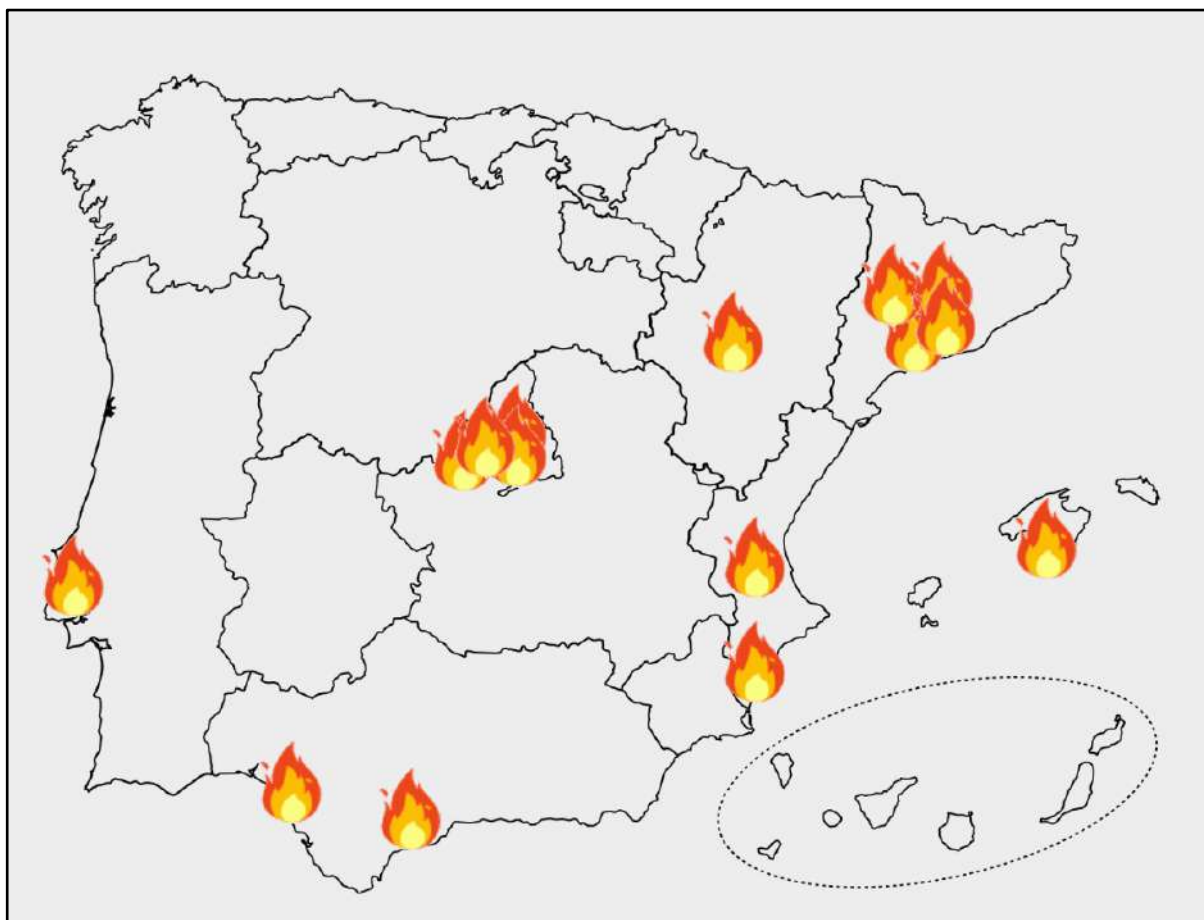
Fuente: Vicio, 2025

- Expansión estratégica: a pesar de su rápido crecimiento, VICIO ha optado por una expansión controlada, asegurando que cada nuevo local mantenga los estándares de calidad y servicio que caracterizan a la marca. En 2024, la empresa contaba con 30 establecimientos y una plantilla de 800 empleados, con planes de abrir 12 nuevos puntos de venta en 2025, incluyendo ciudades como Bilbao y Murcia, así como su primera incursión internacional en Portugal (Moreno, 2023).

En la Figura 4 se muestran todas las ubicaciones donde actualmente opera Vicio, tanto en el territorio español como en Portugal. Los iconos en forma de llama marcan aquellas ciudades donde la marca ya tiene presencia activa, ya sea mediante locales físicos, cocinas fantasmas⁷ o ambos. Esta imagen permite apreciar de una forma más visual la extensión geográfica alcanzada por Vicio hasta la fecha, observando cómo se concentra en zonas estratégicas como Madrid o Barcelona, pero se expande a distintos puntos del país, así como Portugal.

⁷ Véase *infra* epígrafe 2.2 sobre Modelo de Negocio

Figura 4: mapa de la presencia de Vicio en el territorio nacional y Portugal



Fuente: Vicio, 2025

- Compromiso con la experiencia del cliente⁸: más allá de la calidad del producto, VICIO se esfuerza por ofrecer una experiencia completa al cliente. Desde el diseño del *packaging* hasta la interacción en redes sociales, cada detalle está pensado, reforzando la lealtad y satisfacción de sus clientes. Esta orientación al cliente se muestra al colocar a éste y su satisfacción en el centro de sus actividades (Fernandez del Hoyo, 2002) pilar indiscutible de su éxito.

La Figura 5 muestra el interior de uno de los locales de Vicio en Barcelona, donde se

⁸ La experiencia del cliente es el recuerdo que se genera en la mente del consumidor como consecuencia de su relación con la marca. Dicho recuerdo surge de la suma de todas las experiencias que un cliente tiene con un proveedor durante la relación que mantiene con el mismo (KPMG, 2020)

puede ver cómo la marca cuida también el espacio físico para reforzar su identidad y mejorar así la experiencia del cliente en el lugar físico. Más allá de la calidad del producto, Vicio apuesta por un diseño que conecte y esté en línea con su público objetivo.

Figura 5: ejemplo local VICIO Barcelona



Fuente: Instagram @ganasdevicio, 2025

2.3 Modelo de negocio

En el competitivo sector de la restauración, la innovación en los modelos de negocio es esencial para destacar y satisfacer la demanda del mercado. Vicio ha crecido conocido como un caso de éxito al combinar estrategias fuertes de marketing con una oferta gastronómica de calidad.

Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Según Osterwalder y Pigneur (2010), se compone de una serie de bloques

fundamentales: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave y actividades clave. Este enfoque permite que las empresas desarrollen su estrategia dentro del mercado. El modelo de negocio de Vicio se basa en combinar todos estos elementos de manera clave para poder destacar dentro de la competitividad del sector.

En sus comienzos, apostaron por el modelo de “dark kitchen” o cocina fantasma⁹, centrando su actividad únicamente en la preparación de sus hamburguesas para la entrega a domicilio. En ese momento, esto les permitió optimizar los recursos y poder adaptarse a las restricciones impuestas durante la pandemia de COVID-19. Las cocinas fantasma representan un modelo de negocio emergente que responde a la demanda de servicios de entrega a domicilio, buscando la reducción de costes y flexibilidad.

Con el paso del tiempo, Vicio ha ido evolucionando hacia un modelo híbrido, incorporando locales físicos que ofrecen tanto consumir en el lugar, como servicio de recogida o entrega a domicilio. El modelo permite a la empresa diversificar su generación de ingresos y así poder ofrecer al cliente más opciones de consumo.

Siguiendo el esquema propuesto anteriormente sobre los componentes del modelo de negocio, se examinarán los bloques esenciales que conforman su estructura.

- Propuesta de valor: Vicio ofrece hamburguesas gourmet, enfatizando en una experiencia de marca distinta y atrevida. Su identidad visual y comunicativa les diferencia del sector, usando una estética moderna con un tono de comunicación irónico. Esta propuesta de valor ha sido clave para atraer a un público joven que busca experiencias gastronómicas diferentes (Rivero Rodríguez, 2024).

- Segmentos de clientes: se dirigen principalmente a un público joven y adultos que puedan valorar la calidad gastronómica, así como la conveniencia. Sus clientes buscan opciones de comida rápida que no comprometan la calidad y que ofrezcan también una experiencia de marca atractiva.

- Canales de distribución: Vicio no usa un solo canal de distribución, sino que usa una combinación de dos. Por una parte, el servicio a domicilio. Este es donde se centró la empresa

⁹ Según M.P Hakim et al. (2022), las cocinas fantasmas son restaurantes sin escaparate, sin interacción directa con el cliente, y con entregas a domicilio.

inicialmente a través de plataformas como Glovo, lo que permitió alcanzar a un gran número de clientes sin necesidad de una inversión inicial en locales físicos (Rivero Rodríguez, 2024). Con el tiempo, este canal lo combinó con la apertura de locales, permitiendo así a los clientes elegir la modalidad que mejor se adaptase a sus preferencias (Moreno, 2023).

- Relación con los clientes: la empresa fomenta de forma constante una relación cercana con sus clientes, usando estrategias de marketing digital y campañas en redes sociales donde invitan a la interacción. Vicio ha implementado en sus campañas colaboraciones con *influencers*¹⁰ para aumentar su visibilidad y seguir atrayendo público objetivo (Rivero Rodríguez, 2024).

En la Figura 6 se muestra una de las campañas publicitarias más representativas de Vicio, en colaboración con la *influencer* Jessica Goicoechea. Esto forma parte de su estrategia de marketing digital de la empresa, centrada en generar cercanía a través de la interacción en redes sociales, este tipo de campañas refuerzan la visibilidad de la marca y su posicionamiento en el mercado. En los anexos del trabajo se recogen otras iniciativas publicitarias que demuestran la creatividad de Vicio en sus campañas publicitarias.

Figura 6: campaña de Vicio con Jessica Goicoechea



Fuente: Denia.com, 2024

¹⁰ Según la RAE (2025), el término *influencer* es un anglicismo usado en referencia a una persona con capacidad para influir sobre otras, principalmente a través de las redes sociales.

También se puede destacar la campaña que se muestra en la Figura 6: campaña Vicio “Sabor muy real” lanzada en octubre de 2023, para anunciar su nueva hamburguesa sin gluten. En la campaña, usaron un doble de la reina Letizia para enfatizar la similitud entre su pan tradicional y el nuevo sin gluten bajo un llamativo eslogan (Marketing News, 2023).

Figura 7: campaña Vicio “Sabor muy real”



Fuente: Instagram @ganasdevicio, 2025

- Fuentes de ingresos: las principales fuentes de ingresos de Vicio vienen de las ventas directas de sus productos a través de los diferentes canales de distribución ya mencionados. Además, la empresa ha explorado oportunidades de ingresos adicionales mediante colaboraciones con otras marcas y la venta de *merchandising*.

Figura 8: colaboración zapatillas Nike x Vicio



Fuente: Mundo Deportivo, 2025

Otro ejemplo de estas colaboraciones es su inclusión en el mundo de la moda. En 2024, Vicio participó en ScrapWorld, evento de referencia en moda *streetwear* donde presentó una colección inspirada en la identidad de marca. Este enfoque les permite tener ingresos adicionales con colaboraciones y activación de su marca en eventos relevantes (Bustos, 2024).

Figura 9: línea textil Vicio



Fuente: Marketing Directo, 2024

También podemos hablar de la colaboración con Milfshakes. Vicio y Milfshakes han lanzado una innovadora colaboración que incluye un menú denominado “H***Y v MILFSHAKES”. Se comercializó entre el 6 de febrero y el 14 de marzo de 2025 (Reason Why, 2025).

Para promocionar la colaboración, se llevó a cabo una campaña de marketing simulando un juicio ficticio. Durante este evento, se simuló un juicio basado en el humor en el que se debatía la originalidad del nuevo menú, cerrándose con la resolución de la jueza “condenados a hacer un burger como esta cada año” (Mundo Deportivo, 2025).

Figura 10: menú colaboración Vicio y Milfshakes



Fuente: Marketing Directo, 2024

- Recursos clave: entre los recursos clave de Vicio se encuentran la identidad de una marca sólida, un equipo de marketing capaz de desarrollar campañas innovadoras que generan engagement y fidelización, así como colaboraciones con plataformas de *delivery* y otras marcas que consiguen que Vicio amplíe su alcance.
- Actividades clave: algunas de las actividades claves de Vicio incluyen el desarrollo de productos, que implica la creación y mejora continuada de su oferta para satisfacer las expectativas que tienen los clientes sobre la marca. Otra de sus actividades clave es la ejecución de estrategias de marketing, gracias a las cuales se ha gestado el éxito de la empresa,

siendo estas vibrantes y atractivas (Aurora Jobs, 2025).

Por último, se puede enmarcar en sus actividades clave, la gestión operativa que, gracias a las operaciones eficientes en las cocinas y locales, son capaces de garantizar la calidad del servicio que ofrecen.

2.4 Principales competidores

El sector de las hamburguesas premium ha experimentado un gran crecimiento en España en las últimas décadas. Esto puede responder a un cambio en las preferencias de los consumidores, que ahora buscan mayor sofisticación y más calidad, dejando de lado las propuestas de las cadenas tradicionales de comida rápida. Hay numerosas marcas que compiten¹¹ en el mercado actual, algunos de los principales competidores de Vicio son Five Guys, Hype, Hundred Burguers o Pink's.

Five Guys¹² es una cadena estadounidense de hamburguesas fundada en 1986 en Alington (Virginia) por Jerry y Janie Murrell junto a sus cinco hijos. Su llegada a España se produjo en el año 2016, y desde ahí la compañía ha experimentado un crecimiento rápido en el país, donde ya cuenta con más de 34 locales en el país (FiveGuys, 2025).

Esta marca se centra en ofrecer hamburguesas y patatas de calidad, elaboradas con ingredientes frescos, Su modelo de negocio se basa también en locales propios, sin franquicias y una experiencia del cliente que permite personalizarlos a gusto de cada uno con una amplia variedad de ingredientes. Esta marca ha enfocado su experiencia del cliente en sus locales físicos, antes que en entornos digitales, aunque ofrecen también la opción de entrega a domicilio (FiveGuys, 2025).

Hype¹³ es una cadena de hamburgueserías que irrumpió en el mercado español en septiembre de 2022. En poco más de dos años, ha experimentado un crecimiento notable, contando con 21 puntos de operación en todo el país, distribuidos entre 12 restaurantes y 9 *dark kitchens*. Su propuesta se centra en las "smash burgers", destacando por su enfoque en la

¹¹ Según la RAE (2025) podemos definir la competencia como “situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio”. Basado en este concepto, se analizarán los principales competidores de Vicio.

¹² Véase *infra* Anexo 4

¹³ Véase *infra* Anexo 5

calidad y una estética que ha captado la atención en redes sociales (Andalucía Económica, 2024).

Hype es una marca centrada en las hamburguesas de calidad, sin añadir ningún tipo de aditivo ni componente artificial. Su filosofía está basada en proporcionar una hamburguesa accesible para todos. La marca busca la autenticidad en los productos, evitando la falses en redes, y enfocados en la esencia de una hamburguesa bien hecha (Hype, 2025).

Se distinguen por enfocarse en la simplicidad y la calidad. Ofrecen un menú directo y sin complicaciones, centrándose en ingredientes frescos y en la preparación cuidadosa de sus hamburguesas. Además, han desarrollado una identidad de marca que resuena con una audiencia que valora la autenticidad y la transparencia en la comida que consume (Hype, 2025).

Hundred Burgers¹⁴ nació en 2017 cuando sus fundadores, apasionados por la cultura de las hamburguesas, viajaron a Nueva York con el objetivo de probar las mejores hamburguesas de la ciudad. Este primer viaje se convirtió en una exploración global que los llevó a recorrer decenas de países en tres continentes en busca de las cien mejores hamburguesas del mundo. Inspirados por esta experiencia, decidieron crear su propia versión de la hamburguesa perfecta, dando origen a Hundred Burgers en Valencia, España (Hundred Burgers, 2025).

Hundred Burgers se basa en la pasión por las hamburguesas y la búsqueda constante de la excelencia. Su modelo de negocio se centra en ofrecer hamburguesas gourmet de alta calidad, inspiradas en sus viajes y experiencias culinarias alrededor del mundo. Se enfocan en la innovación y en brindar una experiencia única a sus clientes, reflejando las diversas culturas y sabores que han descubierto en sus viajes (Hundred Burgers, 2025).

Pink's¹⁵ es una hamburguesería que ha ganado popularidad en Madrid por sus "smash burgers". Ubicada en el barrio de Chueca, en la calle Infantas, se caracteriza por ofrecer una experiencia gastronómica única, limitando la producción diaria a 200 hamburguesas por restaurante, 100 por la mañana y 100 por la tarde. Una vez alcanzado este límite, el establecimiento cierra sus puertas hasta el siguiente turno. Esta estrategia ha generado una

¹⁴ Véase *infra* Anexo 6

¹⁵ Véase *infra* Anexo 7

alta demanda y exclusividad en su clientela (Serna, 2023). Se presentan como el "Premier Burger Joint" de España, ofreciendo una experiencia gastronómica única (Pink's, 2025).

Pink's se caracteriza por su enfoque en la calidad y la exclusividad. Ofrecen hamburguesas elaboradas con ingredientes frescos y de alta calidad, y su modelo de negocio se basa en cantidades limitadas, lo que añade un elemento de exclusividad y demanda a su oferta. Además, han desarrollado una identidad de marca vibrante y atractiva, que resuena con una audiencia que busca experiencias gastronómicas únicas y de alta calidad (Pink's, 2025).

En la Tabla 1 se resumen de forma clara y visual los principales competidores de Vicio en el mercado de las hamburguesas gourmet.

Tabla 1: resumen de los principales competidores

Competidor	Modelo de negocio	Diferenciación
Five Guys	Locales propios sin franquicia así como personalización del producto.	Ingredientes frescos y posibilidad de personalización.
Hype	<i>Smash burgers</i> ¹⁶ . Expansión gracias a las <i>dark kitchens</i> .	Autenticidad sin aditivos. Menú simple y directo.
Hundred Burguers	Hamburguesas gourmet inspiradas en viajes globales.	Inspiración en las mejores hamburguesas del mundo.
Pink's	Producción limitada a 200 hamburguesas diarias.	Exclusividad gracias a su modelo de producción limitada.

Fuente: elaboración propia en base al apartado 2.4 "Principales competidores"

¹⁶ Una *smash burger* es una hamburguesa que se caracteriza por su técnica de cocción, en la cual una bola de carne picada se coloca sobre una plancha muy caliente y se aplasta con una espátula grande (Smash Club Burgers, 2025).

CONCLUSIONES PARTE I

El análisis del sector de la comida rápida gourmet, tanto a nivel global como nacional, permite concluir que se trata de un mercado en constante evolución, impulsado por cambios en los hábitos de consumo y la creciente demanda de opciones gastronómicas de mayor calidad. Este segmento se ha consolidado como una alternativa intermedia entre la comida rápida tradicional y la restauración premium, atrayendo a un público cada vez más exigente en términos de conveniencia, innovación y experiencia culinaria.

A pesar de su crecimiento sostenido, el sector enfrenta desafíos significativos, como la competencia con grandes cadenas de comida rápida, la necesidad de mantener altos estándares de calidad en un entorno en expansión y la adaptación a las preferencias dinámicas del consumidor. Además, la digitalización y la sostenibilidad se han convertido en factores clave que influyen en la toma de decisiones tanto de los clientes como de las empresas.

Un aspecto fundamental que destacar es que este mercado presenta oportunidades de crecimiento no solo a nivel local, sino también en el ámbito internacional. La segmentación del público y la especialización en nichos específicos han permitido que modelos de negocio como el de Vicio puedan ser escalables y adaptables a diferentes mercados. Dado su enfoque en la combinación de calidad, rapidez y diferenciación, existen condiciones favorables para la extrapolación del modelo de negocio a otros países.

PARTE SEGUNDA: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

En la segunda parte del trabajo de investigación, se estudia el proceso del diseño y la implementación de un plan de internacionalización para la empresa Vicio. De esta forma, se examinará de forma teórica los diferentes modelos de internacionalización que existen, así como los factores claves para la expansión de una empresa a nuevos mercados. La elección del modelo estará basada en un análisis de las capacidades, así como de la estrategia de la empresa, y las oportunidades y desafíos que supone su posible expansión.

3. Concepto de internacionalización

La internacionalización¹⁷ es un proceso por el cual, las empresas extienden su actividad fuera del país de origen, teniendo como objetivo aprovechar oportunidades de crecimiento o aumentar su competitividad en mercados internacionales (Leandro, 2009). Este proceso implica generar nuevos flujos comerciales, financieros y de conocimiento entre los diferentes países, permitiendo a las empresas que toman la decisión, diversificar riesgos y optimizar el posicionamiento global (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez & Becerra Plaza, 2006).

Desde una perspectiva estratégica, la internacionalización responde a preguntas clave como ¿por qué internacionalizarse?, ¿cómo hacerlo?, ¿dónde localizar las actividades en el exterior? (Cardozo, Chavarro & Ramírez, 2007). La decisión de expandirse a otros mercados depende de múltiples factores como el tamaño de la empresa, los recursos de los que dispone, el sector en el que opera y las oportunidades que ofrecen los mercados a los que quiere expandirse (Trujillo et al., 2006; Cerviño et al. 2017).

Algunos de los objetivos de la internacionalización incluyen:

- Entrada a nuevos mercados, permitiendo así a las empresas diversificar sus fuentes de ingresos y evitar depender de un solo mercado (Valero, Rodenes & Rueda, 2016).
- Reducción de los costes, mediante la búsqueda de ubicaciones donde los costes sean menores, o sea más fácil el acceso a recursos estratégicos (Villareal, 2005).
- Más eficiencia en la producción y la distribución, lo que hace que se optimice la cadena global (Cardozo et al., 2007).

Una vez que la empresa toma la decisión de internacionalizarse, debe considerar factores tanto internos como externos, que puedan influir en su éxito¹⁸.

Algunos de los factores internos son:

¹⁷ También podemos definir “internacionalización” como el proceso por el cual las empresas buscan expandir su mercado más allá de sus fronteras nacionales para aumentar la competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio. (Valero et al., 2016).

¹⁸ La internacionalización empresarial, según el Banco Mundial (2020), ha demostrado ser un factor clave en el crecimiento sostenible de las economías emergentes.

- La capacidad financiera y organizativa de la empresa, ya que se requiere inversión y capacidad de gestionarse cuando se lleva a cabo un proceso de internacionalización (Trujillo et al., 2016).

- El nivel de innovación y la diferenciación del producto facilita la competitividad en los mercados exteriores (Trujillo et al., 2016).

- Experiencia en mercados internacionales que pueda permitir a la empresa gestionar mejor los riesgos que conlleve, y aprovechar las oportunidades (Trujillo et al., 2016).

En cuanto a factores externos, encontramos los siguientes:

- El tamaño, así como el potencial que tenga el mercado de destino, evaluando el poder adquisitivo de los consumidores y la demanda en el lugar (Cardozo et al., 2007).

- La competencia local e internacional, pudiendo identificar barreras de entrada y posicionamiento estratégico (Trujillo et al., 2006).

- También es importante conocer la estabilidad política y económica del país, la volatilidad puede afectar tanto a la inversión como al crecimiento (Araya, 2009).

Tabla 2: resumen de los factores que influyen en el éxito de la internacionalización

Factores internos	Factores externos
Capacidad financiera y organizativa	Tamaño y potencial del mercado de destino
Nivel de innovación y diferenciación del producto	Competencia local e internacional.
Experiencia en mercados internacionales	Estabilidad política y económica del país

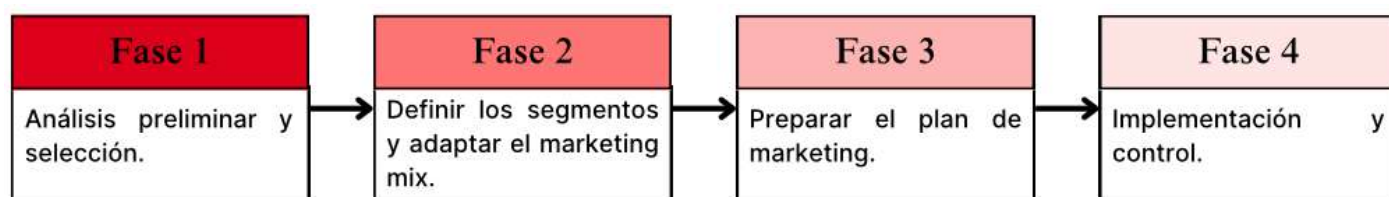
Fuente: elaboración propia

4. Modelos de internacionalización

Con la finalidad de encontrar el modelo de internacionalización más conveniente para Vicio, y una vez realizada la revisión de lo expuesto para la empresa, se analizan tres modelos de internacionalización conocidos en el marco académico. La finalidad de dicho análisis es inspeccionar cuál de ellos es el más adecuado para Vicio. Los tres modelos son los siguientes: Cateora, Gilly y Graham (2015), el del ICEX (2017) y el de Hollensen (2014).

Cateora, Gilly y Graham (2015) proponen un modelo de cuatro fases para que las empresas evalúen oportunidades y riesgos al entrar en nuevos mercados, centrándose en la planificación estratégica y la adaptación del marketing mix (pie de página con los componentes). La fase 1 consiste en un análisis preliminar de los mercados potenciales, considerando factores como el entorno político, económico, legal y las capacidades de la empresa, para descartar aquellos que no estén en línea con sus objetivos. En la fase 2, se segmentan los mercados seleccionados y se adapta el marketing mix según las características culturales y económicas del país, pudiendo descartar mercados si los costes son demasiado altos. La fase 3 implica la elaboración de un plan de marketing, definiendo objetivos, estrategias, modo de entrada, presupuestos y programas de acción, aunque la empresa aún puede decidir no internacionalizarse. En la última fase, se implementa el plan y se realiza un seguimiento continuo, ajustando la estrategia según los resultados y corrigiendo errores para optimizar la adaptación al entorno (Cateora, Gilly, & Graham, 2015). Este modelo es flexible y permite a la empresa abandonar el proceso en cualquier fase si lo considera necesario.

Figura 11: fases del modelo de internacionalización de Cateora, Gilly y Graham (2015)



Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Cateora, Gilly y Graham (2015).

El modelo de internacionalización del ICEX (2023) ofrece un método estructurado que guía a las empresas en su expansión a mercados exteriores, dividiéndose en varias etapas clave. En primer lugar, se elabora un resumen ejecutivo que sintetiza los objetivos, la

estrategia, el cronograma y las justificaciones de la internacionalización. Luego, se realiza un análisis de la situación actual de la empresa, utilizando herramientas como el DAFO, las 5 fuerzas de Porter y el análisis PESTEL para evaluar su posición en el mercado y su experiencia internacional. A continuación, se selecciona el mercado objetivo mediante un proceso que incluye la selección preliminar interregional, el análisis del entorno nacional y la elección del segmento transnacional. Posteriormente, se define el modo de entrada al mercado, optando entre opciones como exportación directa o indirecta, acuerdos de cooperación o implantación en el extranjero. Una vez seleccionado el mercado y el modo de entrada, se desarrolla una estrategia de marketing internacional basada en las 4P's del marketing mix. Finalmente, se analiza la financiación de la internacionalización, evaluando la viabilidad económica, las fuentes de financiación y los impactos financieros a largo plazo para garantizar la sostenibilidad del proyecto (ICEX, 2023). Este modelo proporciona una visión sistemática y detallada para planificar y llevar a cabo la expansión internacional.

Figura 12: fases del modelo de internacionalización del ICEX



Fuente: elaboración propia a partir del modelo del ICEX (2023)

Por último, el modelo Hollensen (2014) es una herramienta que puede ayudar también a las empresas en su proceso de expansión internacional. Tiene un enfoque progresivo, dividido en cinco fases que permite una evaluación de los riesgos y oportunidades en el entorno global.

Figura 13: fases del modelo de internacionalización de Hollensen



Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Hollensen (2014)

5. Desarrollo del modelo elegido

Tras hacer una revisión teórica de los diferentes modelos de internacionalización y cómo se podrían aplicar al caso concreto de Vicio, se ha concluido que el modelo de Hollensen (2014) es el más viable para llevar a cabo su expansión internacional. Este modelo tiene una estructura detallada y flexible para guiar el proceso de internacionalización de la empresa.

Este modelo es el más adaptable a Vicio ya que tiene capacidad de hacer un análisis profundo de todas aquellas motivaciones y barreras que pueden influir en la internacionalización de la empresa. El modelo permite evaluar si la empresa está preparada para expandirse, y es capaz de detectar los obstáculos.

En la primera fase, sobre la decisión de llevar a cabo o no la internacionalización, es importante que se evalúe si se cuentan con motivaciones para incrementar las ventas, así como motivaciones. Este modelo permite encontrar barreras que frenen la expansión internacional, como por ejemplo, riesgos en el nuevo mercado (pueden ser tanto comerciales como políticos), para asegurar que Vicio puede adelantarse a las dificultades que pudiesen surgir en un futuro en el exterior (Hollensen, 2014).

La segunda fase es la de selección del mercado objetivo, y para ello se usan herramientas como el análisis PESTEL (Hollensen, 2014). Este análisis permite evaluar el entorno externo a partir de seis dimensiones: política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal, proporcionando una visión de los factores que pueden influir en el éxito en un nuevo mercado (Johnson, Scholes & Whittington, 2011). Así, Vicio podrá tomar

decisiones sobre a qué países expandirse, asegurando que se adapta a las condiciones del nuevo mercado.

En la fase de estrategias de entrada, el modelo es característico por su flexibilidad al ofrecer alternativas según cuáles sean los objetivos de la empresa (Hollensen, 2014). Elegir cuál va a ser la estrategia de entrada es un paso importante en el proceso ya que determina cómo va a estar presente en el mercado objetivo, influyendo en factores como el nivel de inversión, grado de control o nivel de riesgo que se asume (ICEX, 2023).

En cuanto a la fase de diseño del plan de marketing, el modelo de Hollensen permite diseñar un plan basado en las 4P's del marketing: producto, precio, punto de venta y promoción para el éxito de la empresa (Hollensen, 2014; Keller, 2016).

Por último, en la fase de implantación y coordinación, se deben establecer KPI's indicadores claves de desempeño¹⁹ para poder evaluar cuál ha sido el impacto de su expansión. Entre los indicadores más importantes se encuentran la cuota de mercado alcanzada, la rentabilidad del nuevo mercado, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Se debe realizar también un seguimiento de las operaciones para poder ajustar la estrategia en función de cuáles hayan sido los resultados obtenidos (Hollensen, 2014; ICEX, 2023).

IMPLANTACIÓN EL PLAN DE VICIO

6. Análisis del mercado objetivo y elección de mercados

Para la expansión internacional, en el sector de la comida rápida, es necesario un análisis de los mercados objetivos, considerando factores económicos, culturales, así como logísticos. Las empresas, las cuales tienen éxito en esta industria, evalúan criterios como el poder adquisitivo del consumidor, cuánta afinidad cultural existe, la competencia y la infraestructura logística antes de comenzar a tomar decisiones sobre la expansión (Boldureanu et al., 2025). Así, el modelo Uppsala de internacionalización expone que las empresas se deben expandir en primer lugar a mercados cercanos geográfica y culturalmente, para más tarde hacerlo en mercados más lejanos que puedan suponer más incertidumbre (Johanson & Vahlne, 1977).

¹⁹ Indicadores clave de desempeño (KPI por sus siglas en inglés).

En base a lo anterior, para Vicio se identifican dos mercados clave que se analizarán más tarde los motivos de su elección. Estos son, Francia (sur de Francia), un mercado maduro que cuenta con una alta demanda de hamburguesas y una infraestructura logística óptima, y Latinoamérica, lugar con potencial de crecimiento, la cual se ve favorecida por el auge del *delivery*. Estos dos mercados han sido elegidos a partir del Modelo de las cinco fuerzas de Porter (1985) y el Modelo de red de distribución y logística de Christopher (1998) que permiten evaluar la viabilidad de la expansión.

En base al modelo Uppsala, Francia es un mercado con poco riesgo para Vicio debido a su proximidad en términos geográficos y culturales con España (Johanson & Vahlne, 1977). Además, un análisis de Hofstede (1991) muestra cómo Francia comparte dimensiones culturales con España, lo que reduce la necesidad de adaptar el producto y el marketing.

Desde la perspectiva de Porter (1985), el mercado francés de hamburguesas ha crecido un 9,2% anual en los últimos cinco años, lo que refleja una oportunidad para marcas nuevas en el mercado como Vicio que ofrezcan calidad y diferenciación (Movaghar & Safari, 2025). Este crecimiento se ha visto impulsado por la demanda de productos con ingredientes de calidad y conceptos de comida rápida más elaborada, lo que prioriza la experiencia del cliente (Movaghar & Safari, 2025).

Francia es la segunda mayor economía de Europa con un PIB per cápita de 44.000 dólares (IMF, 2024), esto significa que los consumidores tienen un poder adquisitivo más alto comparándolo con otros países de la región, lo que favorece que acojan bien productos como los que ofrece Vicio.

El sector de la comida rápida en Francia está sujeto a regulaciones en cuanto a etiquetado, sostenibilidad y seguridad alimentaria (Raita, 2025) pero ver cómo hay presencia de cadenas como Five Guys, demuestra que las marcas extranjeras pueden tener éxito al entrar.

El Modelo de red de distribución de Christopher (1998) apoya también esta elección, ya que el hecho de ser un país cercano a España minimiza los costes de la logística y facilita integrarse con la cadena de suministro ya existente.

Latinoamérica también representa una buena oportunidad de crecimiento, pero a la vez un desafío logístico y de infraestructura. Según el modelo de Uppsala, este mercado

requiere una entrada más planificada por una mayor distancia cultural y económica (Johanson & Vahlne, 1977).

Desde la perspectiva de Porter (1985), la competencia aquí es menor que en Europa, lo que permite mayor diferenciación. Además, el *delivery* en Latinoamérica ha crecido un 10% gracias a la digitalización y la adopción de aplicaciones de entregas a domicilio como Rappi o Uber Eats (Rojas-García et al., 2024). Esto facilita la extensión de Vicio, facilitando el acceso a los consumidores que priorizan aspectos como la conveniencia.

A pesar de este potencial, también cabe destacar que el sector de la comida rápida en Latinoamérica puede enfrentar desafíos como aranceles de importación y regulaciones laborales en países como Brasil, Argentina o Chile (Valdés, 2024). Además, hay desigualdad entre los sistemas de cada país. Países como Chile o México tienen sistemas de distribución más desarrollados, mientras que Argentina y Brasil tienen más barreras operativas (Valdés, 2024), esto puede hacer que haya que diseñar estrategias de entrada diferentes en cada país.

Otro punto clave para la expansión es la relación de Messi con Vicio, que puede ser usada como una estrategia de marca para que eso genere confianza y credibilidad en mercados como Argentina. Según Keller (2026), el uso de embajadores de marca aumenta la percepción de valor y acelera la adopción de productos.

Para la expansión internacional de una empresa, es necesaria la evaluación de factores que influyen en su éxito. Algunos de los principales elementos que se deben considerar son: afinidad cultural, infraestructura logística, competencia y estrategias de marketing, entre otros (Smith, 2025).

Hofstede (1991), enfatiza que las marcas tienen más posibilidad de éxito en mercados que sean culturalmente similares al país de origen. Empresas como McDonald's y Burger King han ido adoptando estrategias de adaptación cultural según iban ingresando en nuevos mercados, modificando los menús y su comunicación para que estuviese alineado con las preferencias locales (Young Marshall & Walkes, 2024). En este aspecto, Francia tiene una cultura gastronómica similar a España, lo que reduce la necesidad de modificar significativamente el menú.

Christopher (1998) establece que la proximidad geográfica y la calidad del transporte, son factores que influyen en la eficiencia de las operaciones logísticas. En este punto, Francia

está próxima a España lo que puede suponer una reducción de costes, sin embargo, con el caso de Latinoamérica sería diferente la infraestructura logística lo que podría suponer un aumento en los costes.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1985) dice que la intensidad en la competencia y las barreras de entrada pueden ser determinantes para el éxito que pueda tener una empresa al entrar en un mercado nuevo. Un estudio realizado sobre McDonald's en Barbados²⁰ demostró como la alta competencia local y la percepción del público pueden suponer un obstáculo para las marcas extranjeras (Young Marshall & Walkes, 2024).

El marketing es un pilar fundamental en la expansión a mercados internacionales. Keller (2016) sostiene que las estrategias basadas en embajadores de marca, pueden crear una percepción de valor a la vez que generar confianza entre los consumidores. Un ejemplo de caso de éxito es KFC en China, que utilizó estrategias de marketing digital y colaboraciones con *influencers* locales para mejorar la conexión con el público (Mya Kyu Thin, 2024).

Como conclusión, podemos decir que Francia puede ser la mejor opción a corto plazo para la expansión de Vicio debido a su proximidad, similitudes culturales y nivel adquisitivo, todo lo anterior hace que la entrada sea menos arriesgada. Sin embargo, Latinoamérica también puede ser una buena oportunidad en el largo plazo por su mercado en crecimiento, aunque presenta más desafíos logísticos y regulatorios. Lo recomendable podría ser consolidarse en Francia para luego continuar expandiéndose de forma progresiva a países de Latinoamérica.

7. Marketing mix

La expansión a mercados exteriores de Vicio requiere una estrategia que este adaptada al mercado donde se pretende entrar. Para esto, el marketing mix, basado en las 4P's (Producto, Precio, Punto de venta y Promoción), es una herramienta necesaria que permite ajustar la oferta y las estrategias al nuevo mercado (Kotler & Keller, 2016).

Francia representa una buena oportunidad para la internacionalización de Vicio. Es el segundo mayor mercado de comida rápida en Europa, con unos ingresos estimados de 20.000 millones de euros en el año 2024, con un crecimiento del 3,5% anual (Besson, 2024). En paralelo, el comportamiento de los consumidores franceses está cambiando, los consumidores

²⁰ Situado en las Antillas Menores, al noreste del territorio continental de Venezuela.

franceses prefieren opciones de comida rápida con ingredientes naturales en comparación con otras opciones más industrializadas (Mustapa et al., 2025).

La digitalización de la industria alimentaria supone también un aspecto clave para la entrada en el mercado francés. Plataformas de *delivery* como Uber Eats y Deliveroo, han aumentado su cuota de mercado en un 15%, convirtiéndose en canales imprescindibles para las empresas de comida en Francia (Chareyron et al., 2025). Esto puede hacer que las marcas se expandan más rápido y se reduzcan las inversiones en locales físicos, pudiendo optar por alternativas como las cocinas fantasma.

Una vez explicado este contexto, el modelo de las 4 P's de Vicio en Francia debe centrarse en una propuesta de valor que les diferencie, basada en ingredientes de calidad, precios competitivos, buenas estrategias de distribución y colaboraciones con influencers para la promoción. A continuación, se detallan cada uno de los componentes del marketing mix para Vicio y se expone un caso de éxito donde se ve reflejada la efectividad de esa estrategia.

- Producto: la oferta en el sector de la comida rápida en Francia ha evolucionado en los últimos años. Ahora los consumidores valoran más las opciones saludables y sostenibles, estudios reflejan que el 26% buscan en sus opciones ingredientes naturales, lo que refleja una tendencia a una alimentación más consciente (Mustapa et al., 2025).

En este contexto, Vicio tiene que mantener su propuesta en cuanto a las hamburguesas premium con ingredientes de calidad, marcado así su identidad en el segmento. A la vez, para poder adaptarse a las tendencias del mercado francés, es fundamental introducir en sus menús opciones lo más saludables posibles o versiones con menor contenido en grasa, algo que ya han implementado algunas marcas en el país como KFC con éxito (Besson, 2024). Además, deben implementar poco a poco el uso de ingredientes locales, ya que eso les va a permitir alinearse con la demanda de los consumidores locales de productos de origen nacional, esto puede ser clave para la aceptación en ese mercado.

Encontramos un caso de éxito de McDonald's, el cual lanzó la "McBaguette" en Francia, integrando así algo icónico de la gastronomía local y producto el cual tuvo gran aceptación (Marshaub, 2025).

- Precio: esto varía en el mercado francés según el segmento del mercado en el que nos

encontremos. Podemos diferenciar entre el *fast food* económico, que se encuadran en él cadenas como McDonald's o Burger King, donde su precio puede ser su principal atractivo. Por otra parte, el fast food premium, donde encontramos Five Guys, permitiéndose unos precios más elevados.

La estrategia para Vicio podría ser posicionarse en el segmento premium, con precios un 30% superiores a las opciones económicas, justificando esta subida con calidad y la experiencia gastronómica. La marca también podría seguir una estrategia de precios dinámicos, dependiendo de la ubicación y la demanda, algo que ya aplica Starbucks en Francia (Besson, 2024).

Five Guys en Francia, mantiene unos precios superiores, pero mediante una propuesta de calidad, buenos ingredientes y una personalización de la experiencia gastronómica, se puede lograr una mayor fidelización del cliente (Vigneron & Johnson, 1999).

- Punto de venta: debido a la digitalización, el mercado francés ha evolucionado y las plataformas de *delivery* como Uber Eats y Deliveroo, han ganado protagonismo, con un crecimiento de un 15% anual (Chareyron et al., 2025).

Para el éxito de Vicio en Francia, la empresa debe abrir locales en zonas estratégicas del país como París u otras ciudades con gran volumen de gente, combinando esto con el modelo de las *dark kitchens* para así optimizar los costes y poder agilizar el servicio de entrega a domicilio. Ya que las plataformas digitales han ganado protagonismo en Francia, también sería interesante que fortaleciesen su presencia en éstas, asegurando una integración completa.

Según Rai, Mariquivoi, Schorung y Dablanc (2023), el modelo híbrido de combinar *dark kitchens* con locales físicos, ha permitido a varias marcas en Francia optimizar sus costes aumentando sus ingresos gracias al servicio a domicilio, esto ha hecho que se convierta en una estrategia clave para el crecimiento dentro del sector de la comida rápida en Francia.

- Promoción: el marketing digital ha transformado promoción de nuevos productos y existentes. Actualmente, el 72% de los consumidores, usan las redes sociales como medio para descubrir nuevos restaurantes, lo que hace que TikTok, Instagram o YouTube, se hayan convertido en canales claves para la construcción de la marca y medios para atraer nuevos clientes (ProfileTree, 2024).

En este punto, Vicio debe centrar sus estrategias en un marketing digital o colaboraciones con personajes de influencia. En cuanto al marketing digital, puede fortalecer su presencia a través de creadores de contenido el cual sea fundamentalmente gastronómico, que puede suponer una gran efectividad, ahorrando costes al mismo tiempo.

Además, Vicio puede usar también experiencias de marca, como eventos, lanzamientos exclusivos o colaboraciones con grandes figuras como Griezmann (aprovechando su papel como inversor), para aumentar la notoriedad de marca.

Un caso reciente de éxito es la campaña “Raise Your Arches” de McDonald’s, que supuso un gran impacto y mayor reconocimiento de la marca con un concepto muy visual e innovador (Filestage, 2024).

En conclusión, la correcta aplicación del marketing mix permitirá a Vicio diferenciarse en el mercado francés. La combinación de todos los factores garantizará una entrada con éxito al mercado francés, posicionando a Vicio como una marca atractiva en el sector de la comida rápida.

8. Implantación

La implantación del plan de internacionalización de Vicio se basa en el modelo de Hollensen (2014), que estructura el proceso en cinco fases. Cada una de estas fases se desarrolla a continuación para garantizar una implementación efectiva y alineada con los objetivos de Vicio.

Decisión sobre la internacionalización: en esta fase, se evalúa si la empresa está preparada para expandirse internacionalmente. Vicio ha identificado motivaciones proactivas, como la expansión del mercado y la consolidación de su imagen de marca, así como motivaciones reactivas, como el aumento de la competencia en el mercado español. Además, se han analizado barreras como diferencias culturales, riesgos comerciales y factores regulatorios, con el fin de anticipar desafíos y establecer estrategias de mitigación.

Selección de mercados objetivo: siguiendo el análisis PESTEL, se han identificado dos mercados estratégicos para la expansión: Francia y Latinoamérica. Francia destaca por su proximidad cultural y económica con España, mientras que Latinoamérica ofrece un mercado emergente con un crecimiento significativo en el sector de *delivery* (Mustapa et al., 2025). La selección se ha basado en factores como el poder adquisitivo, las oportunidades de

diferenciación y la infraestructura logística disponible en cada región.

Estrategias de entrada: para minimizar riesgos y optimizar costes, Vicio adoptará una estrategia de entrada escalonada. En Francia, el modelo combinará *dark kitchens* con la apertura progresiva de locales físicos en ciudades clave como París y Lyon (Christopher, 1998). En Latinoamérica, se priorizarán alianzas con plataformas de delivery como Rappi y Uber Eats para evaluar la demanda antes de realizar inversiones en infraestructura propia.

Diseño del plan de marketing: seguirá el modelo de las 4P (Hollensen, 2014). En cuanto al producto, tiene que mantener la identidad de marca con la incorporación de ingredientes locales para mejorar la aceptación en el mercado. Para el precio se buscará un posicionamiento de calidad, obteniendo márgenes mayores que en el *fast food* convencional, similar a la estrategia que lleva a cabo Five Guys en Francia (Vigneron & Johnson, 1999). En la distribución, se implantarán *dark kitchens* para ahorro de costes, y se optimizará la logística con los servicios de *delivery* de cada país. Por último, se seguirá una estrategia digital para la promoción enfocada a redes sociales y colaboraciones con influencers y embajadores de marca como puede ser Griezmann en Francia.

Coordinación e implantación: con el fin de garantizar una ejecución efectiva, se establecerán mecanismos de monitoreo y evaluación continua. Se definirán indicadores clave de desempeño (KPI) para medir:

Cuota de mercado alcanzada en los primeros 12 meses.

Satisfacción del cliente y *engagement* en redes sociales.

Rentabilidad de las operaciones en cada mercado.

Además, se llevarán a cabo reuniones de seguimiento para realizar ajustes estratégicos y asegurar una adaptación óptima a cada contexto.

La implantación del plan de internacionalización de Vicio sigue un enfoque progresivo basado en el modelo de Hollensen. La combinación de estrategias de entrada flexibles, adaptación del marketing y evaluación continua permitirá consolidar la marca en mercados internacionales con éxito.

CONCLUSIONES PARTE II

El proceso de internacionalización es un desafío estratégico para las empresas, donde la diferenciación y la adaptación a nuevos mercados tienen un papel fundamental. En esta segunda parte del trabajo, se ha analizado en profundidad el plan de expansión de Vicio, considerando diferentes modelos de internacionalización y seleccionando aquel que mejor se adapta a las características y necesidades de la empresa.

El análisis realizado confirma que Francia y Latinoamérica representan oportunidades estratégicas para la expansión de Vicio, aunque con enfoques diferenciados. Francia destaca por su proximidad geográfica, su madurez en el sector de la comida rápida premium y la similitud cultural con España, lo que reduce el riesgo de adaptación. Por otro lado, Latinoamérica ofrece un mercado en crecimiento, donde la digitalización del sector y la expansión del *delivery* presentan ventajas competitivas para una empresa como Vicio. Sin embargo, la infraestructura y las regulaciones varían entre los países, lo que exige una planificación más detallada.

El modelo de internacionalización de Hollensen (2014) ha sido el más adecuado para estructurar la expansión de Vicio, ya que permite un análisis progresivo de factores clave como la selección de mercados, estrategias de entrada y adaptación del marketing mix. En este sentido, se ha demostrado que la combinación de *dark kitchens* y locales físicos puede proporcionar a Vicio una ventaja competitiva, optimizando costes y maximizando su alcance en los nuevos mercados.

En términos de marketing y posicionamiento, la estrategia de Vicio debe centrarse en mantener su identidad de marca diferencial, apostando por ingredientes de calidad, experiencias innovadoras y estrategias digitales orientadas a redes sociales e influencers. Estas tácticas han sido clave en su éxito en España y deben trasladarse a los mercados internacionales para mantener su atractivo ante un público exigente.

En conclusión, el proceso de internacionalización de Vicio presenta oportunidades de crecimiento significativas, pero también desafíos que requieren una ejecución estratégica. La capacidad de la empresa para adaptarse a las demandas del consumidor en cada mercado, optimizar su logística y mantener su diferenciación dentro del sector determinarán el éxito de su expansión a nivel internacional.

CONCLUSIONES GENERALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El análisis del sector de la comida rápida gourmet demuestra un crecimiento sostenido impulsado por la demanda de productos de mayor calidad y experiencias gastronómicas diferenciadas. Vicio ha logrado posicionarse con éxito en el mercado español gracias a su innovador modelo de negocio, combinando calidad, una fuerte identidad de marca y estrategias de comunicación disruptivas.

En cuanto a su internacionalización, el modelo de Hollensen ha permitido estructurar un plan de expansión basado en una evaluación de mercados potenciales, estrategias de entrada y marketing adaptado a cada país. Francia se presenta como la opción más viable a corto plazo debido a su cercanía geográfica, similitud cultural y demanda creciente por hamburguesas premium. Latinoamérica, por su parte, representa una oportunidad a largo plazo, aunque con mayores desafíos logísticos y regulatorios.

El plan de expansión diseñado enfatiza la importancia de una estrategia escalonada, combinando la presencia física con modelos de entrega a domicilio y el uso intensivo del marketing digital. Asimismo, la implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs) permitirá evaluar el impacto de la internacionalización y realizar ajustes según la evolución del mercado.

En conclusión, la expansión internacional de Vicio es factible y presenta oportunidades significativas. Sin embargo, su éxito dependerá de una adaptación continua a las condiciones de cada mercado y una ejecución estratégica bien planificada.

Tras el desarrollo de este trabajo, en el que se ha analizado la viabilidad de la internacionalización de Vicio, así como la aplicación del modelo de Hollensen y la propuesta de un plan de implantación, se plantean futuras líneas de investigación que no han podido ser abordadas con profundidad en este trabajo. Estas propuestas representan pasos clave que la empresa podría considerar en el futuro para fortalecer su proceso de expansión internacional:

- Explorar otras formas de entrada al mercado internacional, más allá de las ya analizadas, como podrían ser las franquicias o las *joint ventures*. En el caso concreto del mercado francés, convendría analizar si una colaboración con una cadena de distribución local o una marca afín podría acelerar el proceso de implantación.

- Profundizar en el análisis de nuevos mercados, especialmente aquellos con gran potencial de crecimiento en el sector de la comida rápida gourmet. Además de Francia y Latinoamérica, ya contemplados en el trabajo, se propone considerar otros destinos europeos como Alemania, Países Bajos o Bélgica, así como reabrir la evaluación del mercado estadounidense, pese a su alta competitividad, por su fuerte cultura del *fast food*.

- Estudiar con mayor detalle la viabilidad financiera del proceso de internacionalización, ya que este trabajo se ha centrado principalmente en aspectos estratégicos y de marketing. Sería recomendable analizar el impacto financiero real de la implementación en cada mercado, la rentabilidad esperada, y las necesidades de financiación o inversión externa.

- Evaluar oportunidades de diversificación del modelo de negocio más allá del producto principal. La marca podría considerar el desarrollo de líneas complementarias, como bebidas propias, snacks o colaboraciones gastronómicas con chefs locales vinculados a su imagen joven y provocadora.

Estas líneas de acción permitirían seguir desarrollando el posicionamiento estratégico de Vicio, adaptando su modelo a nuevas realidades de mercado, y consolidando su crecimiento más allá del territorio nacional.

BIBLIOGRAFÍA

Alarcia, I. (2024). *Plan de marketing para la internacionalización de Noon en mercados exteriores*.

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/79563/1/TFG%20ALARCIA%20SANTOS%2C%20ISABEL.pdf>

Alfaro-Ramos, A. E., & Monge Segura, F. A. (2024). Marketing digital para la internacionalización en las pequeñas y medianas empresas: Una revisión. *Revista Academia & Negocios*, 10(2), 280-294. <https://doi.org/10.29393/RAN10-18MDIA20018>

Allied Market Research. (2020). *Fast Food Market Size, Share, Competitive Landscape and Trend Analysis Report, by Type and End User: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2020-202*. <http://www.alliedmarketresearch.com/fast-food-market>

Álvarez, P., & Graziano, A. (2024, abril). Un año excepcional para el sector de la restauración en España. *Caixa Bank Research*. https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2024/04/10/34455/im04_24-07-ee-focus-7-es.pdf

CaixaBank Research. https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2024/04/10/34455/im04_24-07-ee-focus-7-es.pdf

Andalucía Económica. (2024, 21 de octubre). *Hype inaugura nuevo local en Sevilla*. *Andalucía Económica*. <https://andaluciaeconomica.com/hype-inaugura-nuevo-local-en-sevilla/>

Aurora Jobs. (2025). *Analizamos la estrategia de marketing de Vicio*. Recuperado de <https://aurorajobs.io/marketing/analizamos-la-estrategia-de-marketing-de-vicio/>

Azarshahi, M. J., Aliahmadi, A., & Hoseyni, M. H. (2025). *Market Trends in Latin America*. https://www.smsjournal.ir/article_216105_en.html?lang=fa

Banco Mundial. (2020). *Informe sobre el desarrollo mundial 2020: El comercio al servicio del desarrollo en la era de las cadenas de valor mundiales*. Recuperado de <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2020>

- Besson, A. (2024). Crossing Borders and Breaking Barriers: A Strategic Analysis of Chick-fil-A's Expansion into the French Market. *Marketing Undergraduate Honors Theses*. Recuperado de <https://scholarworks.uark.edu/mktguht/81>
- Boldureanu, D., Gutu, I., & Boldureanu, G. (2025). *Understanding the Dynamics of e-WOM in Food Delivery Services: A SmartPLS Analysis of Consumer Acceptance*. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20(1), 18. <https://doi.org/10.3390/jtaer20010018>
- Bustos, H. (2024, 15 de abril). *Vicio se une a la moda en Scrapworld con un desfile exclusivo*. Marketing Directo. <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/vicio-moda-scrapworld-desfile>
- Calvente Orden, M. (2024, agosto). *¿Qué es la tasa de crecimiento anual compuesta o CAGR (Compound Annual Growth Rate)?* BBVA. Recuperado el 3 de marzo de 2025, de <https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/que-es-la-tasa-de-crecimiento-anual-compuesta-o-cagr-compound-annual-growth-rate/>
- Campos, R. (2021, 14 de diciembre). *De ganar MasterChef a facturar cuatro millones con su hamburguesería*. Superdeporte. <https://www.superdeporte.es/ocio/gastronomia/2021/12/14/ganar-masterchef-facturar-cuatro-millones-dv-60673965.html>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2007). *Teorías de internacionalización*. *Panorama*, 1(3), 4-23. Politécnico Grancolombiano. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=343929215002>
- Cerviño Fernández, J., Arteaga Ortiz, J., & Fernández del Hoyo, A. P. (2017). Marketing Internacional en Manual de Internacionalización ICEX. Recuperado de [Manual de Internacionalización ICEX-CECO 2017.pdf \(9.126Mb\)](#)
- Cerviño Fernández, J., Arteaga Ortiz, J., & Fernández del Hoyo, A. P. (2020). Essentials of international marketing. Recuperado de https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/88081/2024311173526265_ESSENTIALS%20OF%20%20INTERNATIONAL%20MARK.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Céspedes, R. (2022, 18 de febrero). *Esto es Vicio: La historia de éxito de las hamburguesas más famosas de Instagram*. *Revista Mine*. <https://revistamine.com/esto-es-vicio-la-historia-de-exito-de-las-hamburguesas-mas-famosas-de-instagram/>
- Chareyron, S., L'Horty, Y., & Petit, P. (2025). The effect of neighborhood composition on ethnic discrimination in the labor market. *Papers in Regional Science*, 104(2), 100076. <https://doi.org/10.1016/j.pirs.2024.100076>
- Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management*. Financial Times Prentice Hall.
- CocinasOcultas. (2022). *Comida rápida gourmet: todo lo que tienes que saber sobre esta tendencia*. <https://cocinasocultas.com/blog/comida-rapida-gourmet-todo-lo-que-tienes-que-saber-sobre-esta-tendencia/>
- Correa Lopez, M., & Doménech, R. (2012). *La internacionalización de las empresas españolas* (No. 1229). BBVA Bank, Economic Research Department. https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/migrados/WP_1229_tcm346-363151.pdf
- Denia.com. (2024, enero 25). *PutosModernos, Mono Madrid y VICIO se suman en Dénia para el Día de la Publicidad*. <https://www.denia.com/putos-modernos-mono-madrid-y-vicio-se-suman-en-denia-para-el-dia-de-la-publicidad/campana-de-vicio-con-la-influencer-jessica-goicoechea/>
- FAO. (2017). *The future of food and agriculture- Trends and challenges*. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/2e90c833-8e84-46f2-a675-ea2d7afa4e24/content>
- Fernández, R. (2024). *Ventas anuales en el sector de la restauración en España 2015-2023*. Statista. Recuperado el 10 de enero de 2025, de <https://es.statista.com/estadisticas/645161/restauracion-evolucion-trimestral-de-las-ventas-en-espana/>
- Fernandez del Hoyo, A. P. (2002). *El grado de orientación al mercado en la empresa española en los años 90: medición a través de su estructura organizativa* (Doctoral dissertation, Universidad Pontificia Comillas).

- Fernández Villazón, A., Villamizar Diez, N., & Granados Gómez, D. (2021). *Cambio de hábitos en el Fast Food en el periodo post pandemia*. Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA). Recuperado el 24 de febrero de 2025, de https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4408/MDM_1065647599_2021_2.pdf
- Filestage. (2024). *11 Best Restaurant Marketing Campaigns for Fast Food Giants*. Filestage. <https://filestage.io/blog/best-restaurant-marketing-campaign/>
- Five Guys. (2025). *Nuestra historia*. Recuperado de <https://empleo.fiveguys.es/pages/nuestra-historia>
- Food Pac Service. (2025). *¿Qué es delivery y qué significa?*. Recuperado de <https://foodpacservic.com/centro-de-conocimiento/que-es-delivery-y-que-significa/>
- Galindo, M. (2024, 25 de diciembre). *Le preguntan a Quique Dacosta por el menú Burger King de Dabiz Muñoz: su respuesta dice muchas cosas*. Cadena SER. <https://cadenaser.com/nacional/2024/12/25/le-preguntan-a-quique-dacosta-por-el-menu-burger-king-de-dabiz-munoz-su-respuesta-dice-muchas-cosas-cadena-ser/>
- Grau, L. (2022, 10 de noviembre). *Vicio: Hamburguesas asadas desde la comunicación*. Gastronomía 360. Recuperado de <https://gastronomia360.bculinary.com/vicio-hamburguesas-asadas-desde-la-comunicacion/>
- Hakim, M. P., Libera, V. M. D., Zanetta, L. D. A., Nascimento, L. G. P., & da Cunha, D. T. (2022). What is a dark kitchen? A study of consumer's perceptions of deliver-only restaurants using food delivery apps in Brazil. *Food Research International*, 161, 111768. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963996922008262>
<https://doi.org/10.1016/j.foodres.2022.111768>
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hollensen, S. (2008). *Essentials of global marketing*. Pearson Education.

- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing*: Svend Hollensen.
- Hollensen, S. (2003). *Marketing management: A relationship approach*. Pearson Education.
- Hundred Burgers. (2025). *Story*. Recuperado de <https://hundredburgers.com/story>
- Hype. (2025). *About us*. Recuperado de <https://quierohype.com/about-us/>
- IBISWorld. (2025). *Fast food restaurants industry in the US - Market Research Report (2015-2030)*. <http://www.ibisworld.com/united-states/industry/fast-food-restaurants/1980/>
- InfoHoreca. (2021, 1 de julio). *Vicio se alía con Glovo en Barcelona para abrir un nuevo restaurante de hamburguesas*. InfoHoreca. <https://www.fohoreca.com/noticias/20210701/vicio-glovo-barcelona-nuevo-restaurante-hamburguesas>
- Informes de Expertos. (2025). *Mercado de comida callejera gourmet*. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-comida-callejera-gourmet>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Encuesta de presupuestos familiares 2020*. INE. https://www.ine.es/prensa/epf_2020.pdf
- International Monetary Fund (IMF). (2024). *World Economic Outlook: Growth and Economic Projections*.
- Jiménez, M. (2025). *McDonald's alcanza ventas y beneficios récord en España con un menor peso de sus restaurantes propios*. Cinco Días. <https://cincodias.elpais.com/companias/2025-01-28/mcdonalds-alcanza-ventas-y-beneficios-record-en-espana-con-un-menor-peso-de-sus-restaurantes-propios.html>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

- Just Retail. (2025, 7 de enero). *Vicio abre en Lisboa su primer espacio en Portugal. Just Retail*. <https://www.justretail.news/noticias/vicio-abre-en-lisboa-su-primer-espacio-en-portugal/>
- Keller, K. L. (2016). *Strategic Brand Management*. Pearson Education.
- Kopacka, K. (2024). *Tendencias alimentarias 2025: Así comeremos en el futuro*. KTCHNrebel. <https://www.ktchnrebel.com/es/tendencias-alimentarias-2025/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- KPMG. (2025). *Gastronomía española: impacto y tendencias de un ecosistema clave para la economía*. Recuperado el 12 de febrero de 2025, de https://realacademiadegastronomia.com/wp-content/uploads/2025/01/KPMG_RAG_informe_gastronomia.pdf
- Labarca, M. J. (2023, 4 de abril). *Vicio seduce a Messi y Griezmann y capta 17 millones para su expansión nacional*. 20 Minutos. <https://www.20minutos.es/lainformacion/empresas/vicio-seduce-messi-griezmann-capta-17-millones-para-su-expansion-nacional-5281448/>
- Leandro, A. A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC empresarial*, 3(3), 18-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468>
- Ledo, N. (2025, 18 de enero). *Mercado de comida rápida alcanzó un tamaño cercano a US\$978,400 millones en 2023*. El Dinero. Recuperado de <https://eldinero.com.do/310758/mercado-de-comida-rapida-alcanzo-un-tamano-cercano-a-us978-400-millones-en-2023/>
- Loor, M. A. (2022). *Las plataformas delivery en España*. <https://repositorio.upct.es/server/api/core/bitstreams/c1f45646-c869-40f8-8275-bd4bba0295a7/content>
- Lozoya, M. M. (2024). *Plan de internacionalización para una empresa en el sector de la moda: el caso de la marca nicoli*.

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/79514/TFG%20-%20Lozoya%20Beato%2c%20Marta%20Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Marketing News. (2023, 23 de octubre). *Vicio saca un producto que llevan pidiendo sus consumidores tres años*. Recuperado de <https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1180144054305/vicio-saca-producto-llevan-pidiendo-consumidores-tres-anos.1.html>

Marshaub. (2025). *McDonald's localization strategy*. Marshub. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://www.marshub.com/blog/mcdonalds-localization-strategy/>

Mena, N. (2024, 27 de mayo). *El marketing de VICIO, la hamburguesería premium a domicilio. Código Ganador*. <https://codigoganador.com/featured/estrategiademarketingdevicio/>

Mendiola Oriden, D. A. (2019). *Relación entre responsabilidad social y lealtad de los clientes de una entidad financiera en el distrito del Callao 2018*. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/00226142-372b-47a7-a2c5-6a0a3370e489/content>

Merca2.es. (2023, enero 8). *Vicio planta cara a Netflix y Goiko con una campaña disruptiva en plena Gran Vía madrileña*. <https://www.merca2.es/2023/01/08/vicio-netflix-goiko-1190223/>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2023). *Informe del consumo alimentario en España 2022*. Gobierno de España. https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe-consumo-2022-baja-res_tcm30-655390.pdf

Miragaya, L. C., & Miret-Pastor, L. (2018). Fuentes estadísticas para analizar el sector de la restauración en España. *Papers Revista de Sociologia*, 104(1), 129. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.2483>

Monroy, M. (2019). Factores de la satisfacción del cliente: perspectivas en restaurantes de comida rápida. *Sinapsis*, 11, (1), 70 - 87.

- Moreno, R. (2023). *Vicio: La hamburguesería de un exconcurante de MasterChef que factura 40 millones y ficha a Messi como inversor*. El País. <https://elpais.com/gastronomia/2023-05-03/vicio-la-hamburgueseria-de-un-exconcurante-de-masterchef-que-factura-40-millones-y-ficha-a-messi-como-inversor.html#:~:text=Estos%20dos%20mensajes%20enviados%20en,Lionel%20Messi%20y%20Antoine%20Griezmann.>
- Movaghar, M. & Safari, M. (2025). *Factors in International Market Selection*. pjlss.edu.pk
- Mundo Deportivo. (2025, 6 de febrero). *Los detalles del falso juicio que ha unido a Aleix Puig y Nil Ojeda*. Mundo Deportivo. <https://www.mundodeportivo.com/ocio/gastronomia/20250206/1002402178/detalles-falso-juicio-unido-aleix-puig-nil-ojeda.html>
- Mustapa, M. A. C., Baba, Y., & Baishakhy, S. D. (2025). *Evolving appetites: Current evidence and future perspectives in terms of meat substitutes in Europe*. *Food Science & Nutrition*, 13 (1), e4753. <https://doi.org/10.1002/fsn3.4753>
- Napoleon. (2025). *Una breve historia sobre la hamburguesa*. Napoleon. <https://www.napoleon.com/es/us/asadores/aprender/una-breve-historia-sobre-la-hamburguesa>
- Orús, A. (2024). *El mercado de la comida rápida en el mundo – Datos estadísticos*. <https://es.statista.com/temas/12558/fast-food-en-el-mundo/#topFacts>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Recuperado de https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es.pdf
- Palomino-Banegas, C., Tigrero-Guncay, T., & Tinoco-Egas, R., (2022). El valor de marca (Brand Equity) en la intención de compra a través de canales digitales de las tiendas de abarrotes de la ciudad de Machala en tiempos de post pandemia. 593 Digital Publisher CEIT, 7(6-1), 82-91 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-1.1485>
- Parveena, S., Ahmada, W., Hussaina, A., & Azeema, M. T. (2025). *Market Trends and Growth in the Latin American Food Industry*.

- Penfold, S. (2012). Fast food. In *The Oxford Handbook of Food History* (p. 279). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Pérez G., D. (2025, 30 de enero). *McDonald's quiere que sus hamburguesas parezcan pizzas y revoluciona el 'fast food' con esta delicia picante*. AS. <https://as.com/tikitakas/mcdonalds-quiere-que-sus-hamburguesas-parezcan-pizzas-y-revoluciona-el-fast-food-con-esta-delicia-picante-n/>
- Pérez, J. (2023, 3 de mayo). *Vicio, la hamburguesería de un exconcurante de MasterChef que factura 40 millones y ficha a Messi como inversor*. El País. <https://elpais.com/gastronomia/2023-05-03/vicio-la-hamburgueseria-de-un-exconcurante-de-masterchef-que-factura-40-millones-y-ficha-a-messi-como-inversor.html>
- Pérez, J. (2025, 11 de enero). *Vicio: las hamburguesas del exconcurante de 'Masterchef' que ya facturan 55 millones de euros*. El País. <https://elpais.com/economia/negocios/2025-01-11/vicio-las-hamburguesas-del-exconcurante-de-masterchef-que-ya-facturan-55-millones-de-euros.html>
- Pink's. (2025). *About*. Recuperado de <https://madrid.pinks.com/about>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- ProfileTree. (2024). *Restaurants social media statistics: A powerful tool for growth*. ProfileTree. <https://profiletree.com/restaurants-social-media-statistics/>
- Rai, H. B., Marquivoi, J., Schorung, M., & Dabanc, L. (2023). *Dark stores in the City of Light: Geographical and transportation impacts of 'quick commerce' in Paris*. *Research in Transportation Economics*, 100, Article 101333. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2023.101333>
- Raita, S. (2025). *Regulatory Challenges in the Food Industry and Global Market Entry*. https://ebooks.rtu.lv/wp-content/uploads/sites/32/2025/02/PD_Svetlana-Raita.pdf
- Real Academia Española. (2025). *Competencia*. Recuperado de <https://dle.rae.es/competencia>

- Real Academia Española. (2025). «influencer». Recuperado de <https://www.rae.es/observatorio-de-palabras/influencer>
- Reason Why. (2023, septiembre 12). *¿Problema u oportunidad? Vicio transforma una obra en una acción de marketing*. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/problema-oportunidad-vicio-transforma-obra-accion-marketing>
- Reason Why. (2025, 5 de febrero). *El juicio a Nil Ojeda: la estrategia de marketing detrás de la colaboración entre Vicio y Milfshakes*. Reason Why. Recuperado de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/juicio-nil-ojeda-estrategia-marketing-colaboracion-vicio-milfshakes>
- Restauración News. (2015, septiembre). *El 70% de los consumidores consideran la hamburguesa un plato gourmet*. Recuperado el 13 de marzo de 2025, de <https://restauracionnews.com/2015/09/el-70-de-los-consumidores-consideran-la-hamburguesa-un-plato-gourmet/>
- Serna, C. (2023, 9 de octubre). *Pink's, la hamburguesa más deseada de Madrid: ahora también llega a casa y solo hacen 200 al día*. El Español. https://www.elespanol.com/madrid/ocio/20231009/pinks-hamburguesa-deseada-madrid-ahora-llega-casa-hacen-solo-dia/800170104_0.html
- Sivarious. (2024, 19 de diciembre). *Vicio afianza los 55 M€ en 2024 con el 50-50 en delivery y retail como gran objetivo*. Sivarious. <https://sivarious.com/operaciones/vicio-afianza-los-55-m-en-2024-con-el-50-50-en-delivery-y-retail-como-gran-objetivo-20241219-1105/>
- Smash Club Burgers. (2025). *¿Qué es una Smash Burger?*. Recuperado de <https://smashclubburgers.com/que-es-una-smash-burger/>
- Statista. (2024). *Restaurantes de comida rápida: porcentaje de españoles 2006-2023*. <https://es.statista.com/estadisticas/570646/evolucion-del-porcentaje-de-individuos-que-fueron-a-establecimientos-de-comida-rapida/>
- Statista (2024). *Revenue of the fast food industry in Spain from 2010 to 2024*. Statista. Recuperado el 15 de enero de 2025, de <https://www.statista.com/statistics/538426/fast-food-industry-revenue-spain>

- The Center for Generational Kinetics. (s.f.). *Generational FAQs: Info about Gen Z, Millennials, Gen X, & more!*. Recuperado el 14 de febrero de 2025, de <https://genhq.com/the-generations-hub/generational-faqs/>
- The Food Tech. (2024). *Tendencias en el mercado de comidas rápidas*. The Food Tech. <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/tendencias-en-el-mercado-de-comidas-rapidas/>
- Thin, M. K. (2024). *The effect of marketing mix on consumer purchase decision towards KFC fast food*. Mandalay University of Economics. Meral Institutional Repository. https://meral.edu.mm/record/9724/file_preview/Mya%20Kyu%20Thin%20C%20MMM-058%2C%201st%20Batch.pdf?allow_aggs=True
- Tormo Franquicias. (2024). *Informe hostelería y restauración 2024*. Recuperado el 13 de marzo de 2025, de <https://tormofranquicias.es/wp-content/uploads/2024/09/Informe-Hosteleria-y-Restauracion-2024.pdf>
- Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán Vásquez, A., & Becerra Plaza, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas* (Documento de Investigación No. 30). Editorial Universidad del Rosario. https://doi.org/10.48713/10336_1211
- Valdés, R. A Comparative Analysis of Ethnic Networks and Internationalization of Latin American Agri-SMEs: The Case of Argentina, Brazil, and Chile. *Agriculture* 2024, 14 (11), 1918. <https://doi.org/10.3390/agriculture14111918>
- Valero-Cordoba, G. M., Rodenes Adam, M., & Rueda Barrios, G. E. (2016). La internacionalización de las empresas exportadoras. Estado de la cuestión. *Revista Lebre*, (8), 127-147.
- Vicio. (2025). *About us*. Recuperado de <https://vicio.com/about-us>
- Vicio. (2022). *PR Dossier Vicio*. Recuperado de https://uploads-ssl.webflow.com/6234368c451e783a0caa24f2/62db05e187982c9d7fe41313_pr-dossier-vicio-short.pdf

- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (1999). *A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior*. *Academy of Marketing Science Review*. https://www.researchgate.net/profile/Franck-Vigneron/publication/284218609_A_Review_and_a_Conceptual_Framework_of_Prestige-Seeking_Consumer_Behavior/links/5654910d08aeafc2aabbe1a4/A-Review-and-a-Conceptual-Framework-of-Prestige-Seeking-Consumer-Behavior.pdf
- Villarreal Larringa, O., (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.
- Whittington, R., Angwin, D., Regnér, P., Johnson, G., & Scholes, K. (2019). *Exploring Strategy: Text and Cases* (12ª ed.). Pearson Education.
- Young Marshall, A. O., & Walkes, A. (2024). Fast food investment in Barbados: The experience of McDonald's. *Emerging Markets Case Studies*, 14(3). <https://doi.org/10.1108/EEMCS-01-2024-0028>
- Rivero, B. (2023). *Plan de marketing sensorial para la empresa de hamburguesas vicio*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/74122/TFG%20-Rivero%20Rodriguez%2c%20Barbara.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Smith, H. K. (2025). *Developing a Resilient and Risk-Ready Logistics Ecosystem: Oman's Strategy for Global Hub Status*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/profile/Hussein-Smith/publication/389435748_Developing_a_Resilient_and_Risk-Ready_Logistics_Ecosystem_Oman's_Strategy_for_Global_Hub_Status/links/67c2315396e7fb48b9d39c37/Developing-a-Resilient-and-Risk-Ready-Logistics-Ecosystem-Omans-Strategy-for-Global-Hub-Status.pdf
- The Insight Partners. (2025). *Mercado de comida rápida: mapeo competitivo y perspectivas estratégicas 2031*. Recuperado de <https://www.theinsightpartners.com/reports/fast-food-marke>

ANEXOS

Anexo 1: campaña publicitaria de Vicio en Madrid	61
Anexo 2: acción publicitaria de Vicio en Barcelona	61
Anexo 3: página web de Vicio.....	62
Anexo 4: página web Five Guys.....	62
Anexo 5: página web Hype.....	63
Anexo 6: página web Hundred Burgers.....	63
Anexo 7: página web Pink's	64
Anexo 8: esquema 4P's marketing mix	64

Anexo 1: campaña publicitaria de Vicio en Madrid



Fuente: Merca2, 2023

Anexo 2: acción publicitaria de Vicio en Barcelona



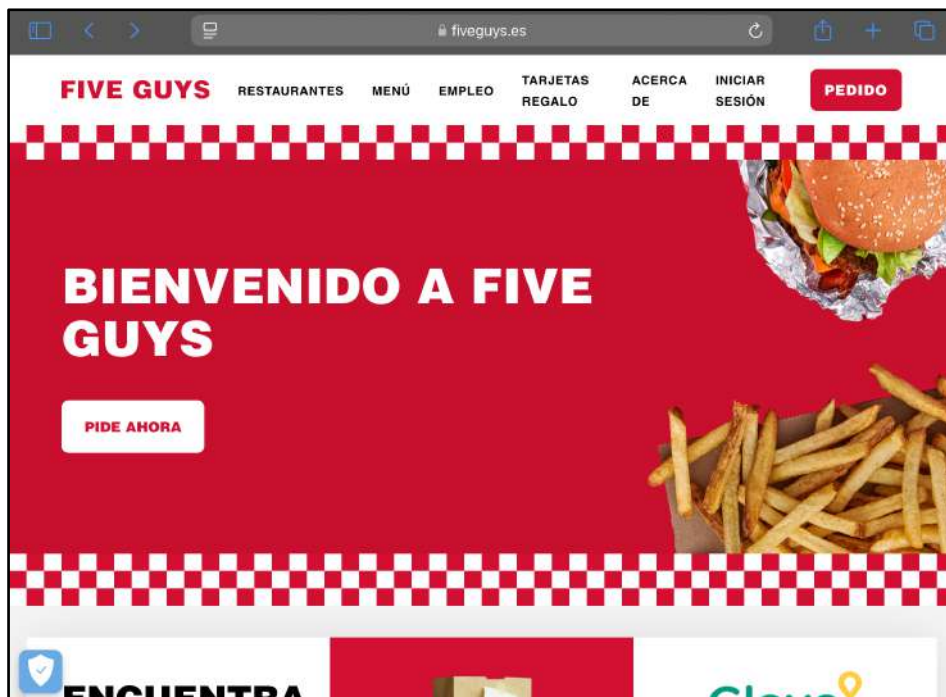
Fuente: Reason Why, 2024

Anexo 3: página web de Vicio



Fuente: Vicio (2025)

Anexo 4: página web Five Guys



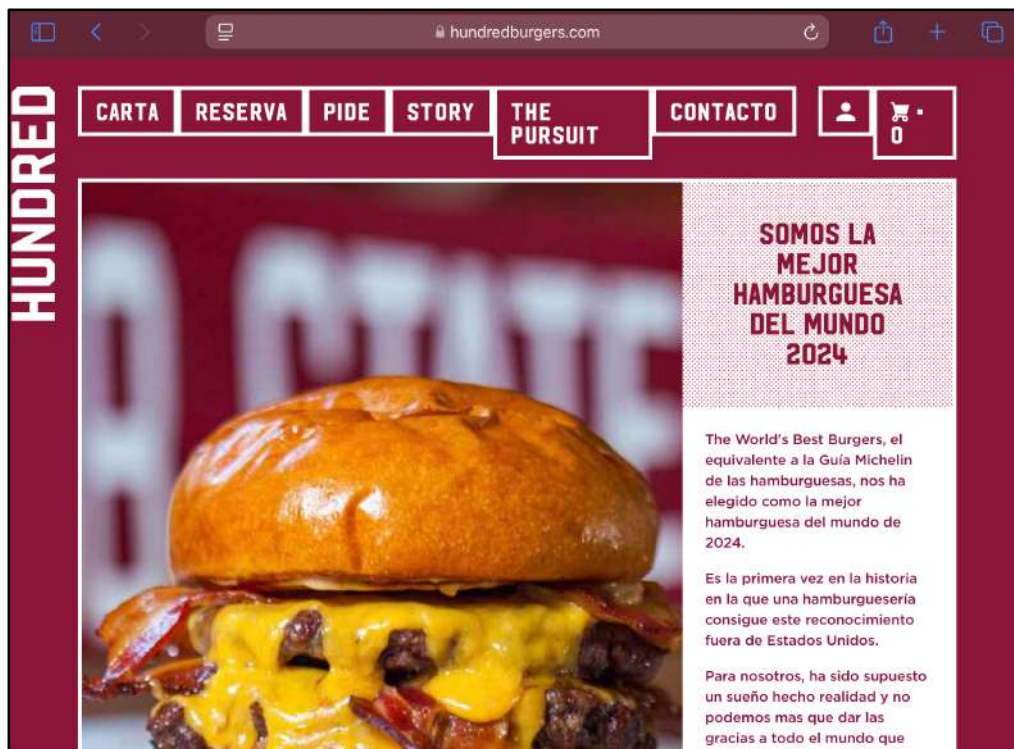
Fuente: Five Guys (2025)

Anexo 5: página web Hype



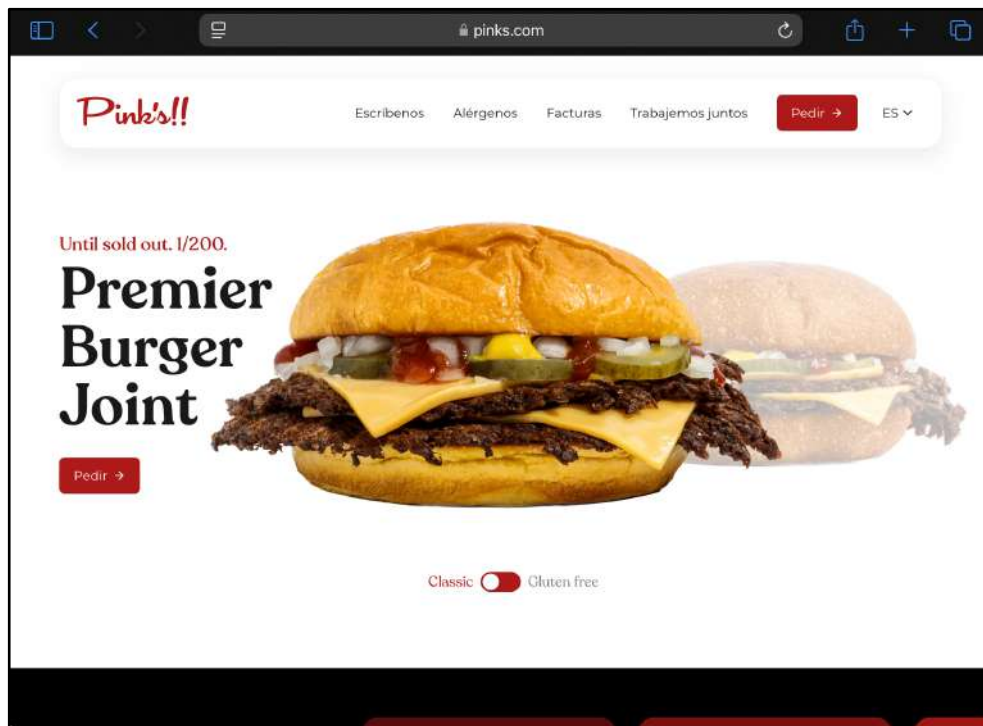
Fuente: Hype (2025)

Anexo 6: página web Hundred Burgers



Fuente: Hundred Burgers (2025)

Anexo 7: página web Pink's



Fuente: Pink's (2025)

Anexo 8: esquema 4P's marketing mix



Fuente: elaboración propia

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

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea. Por la presente, yo, Elena Zamora Rubio, estudiante de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SECTOR DE *FAST FOOD* GOURMET. EL CASO DE VICIO.", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
5. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

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

Fecha: 24 de marzo de 2025

Firma:

