



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**DISEÑO Y ESTRATEGIA DE
MARKETING DE UNA *START-UP*:
BASKETIO**

Autor: Claudia de Liñán Guzmán
Director: Laura Lazcano Benito

MADRID | Marzo 2026

Resumen Ejecutivo:

Este trabajo desarrolla la estrategia de marketing de Basketio, un emprendimiento digital que busca simplificar la compra de alimentación integrando en una misma plataforma la planificación de menús, la compra y la entrega a domicilio. Para ello, se parte de un análisis del sector *e-grocery* en España, donde, aunque el canal online está creciendo, su peso sigue siendo reducido, lo que sugiere que todavía existe margen para nuevas propuestas. A partir de este contexto, se segmenta el mercado y se identifica como público objetivo a las familias urbanas, que presentan un mayor volumen y recurrencia de compra. Sobre esta base, se define un posicionamiento centrado en facilitar la compra mediante una experiencia más sencilla y personalizada, incorporando además el acceso a productos de locales. El principal valor del proyecto está en el uso de inteligencia artificial para automatizar decisiones como la planificación de menús o la elaboración de la lista de la compra, adaptándolas a cada hogar. Por último, se desarrollan las principales decisiones de marketing de forma coherente con este planteamiento, concluyendo que existe una oportunidad de mercado.

Palabras clave: *Marketing, E-grocery, Emprendimiento, Personalización, Inteligencia artificial.*

Abstract:

This paper develops the marketing strategy of Basketio, a digital venture that aims to simplify grocery shopping by integrating meal planning, purchasing, and delivery into a single platform. The analysis begins with an overview of the Spanish e-grocery sector, where online channels are growing but still represent a relatively small share of total food retail, suggesting room for further development. Based on this context, the market is segmented, identifying urban families as the main target due to their higher consumption and purchasing frequency. Building on this, the positioning is defined around making grocery shopping easier and more personalized, while also providing access to local products. The main value of the venture lies in the use of artificial intelligence to automate decisions such as meal planning and shopping list generation, adapting them to each household. Finally, the key marketing decisions are developed in line with this approach, leading to the conclusion that there is a market opportunity.

Keywords: Marketing, E-grocery, Entrepreneurship, Personalization, Artificial Intelligence.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	5
1.2. OBJETIVOS	6
1.3. METODOLOGÍA Y FUENTES	7
1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO	8
2. PRESENTACIÓN DE BASKETIO.....	9
2.1. DESCRIPCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	9
2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	10
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y MERCADO.....	11
3.1. ANAÁLISIS DEL SECTOR E-GROCERY EN ESPAÑA.....	11
3.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA	13
3.2.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	14
3.2.2. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES.....	16
3.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.....	16
3.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	17
3.2.5. AMENAZA DE SUSTITUTIVOS	17
3.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE MERCADO	18
3.3.1. MERCADO TOTAL (SAM):.....	18
3.3.2. MERCADO ACCESIBLE (SAM).....	19
3.3.3. MERCADO ALCANZABLE INICIAL (SOM).....	20
3.4. SEGEMENTACIÓN DEL MERCADO	21
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	22
4. ESTRATEGIA Y POSICIONAMIENTO	22
4.1. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	22
4.2. PROPUESTA DE POSICIONAMIENTO DE BASKETIO	25
4.3. MAPA DE POSICIONAMIENTO	27
4.4. OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING.....	29
4.4.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A POTENCIALES CONSUMIDORES	29
4.4.2. REFERENCIAS DE CRECIMIENTO Y PROYECCIÓN DE VENTAS	30
4.4.3. RELACIÓN CON EL PRESUPUESTO DE MARKETING.....	31
5. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING.....	33

5.1. PRODUCTO.....	33
5.2. MARCA.....	34
5.2.1. DETRÁS DEL NOMBRE BASKETIO.....	34
5.2.2. IDENTIDAD VISUAL Y COLORIMETRÍA.....	35
5.2.3. TONO DE VOZ.....	37
5.3. DISTRIBUCIÓN.....	38
5.4. PRECIO.....	40
5.5. COMUNICACIÓN.....	41
6. CONCLUSIONES.....	45
7. ANEXOS.....	46
8. REFERENCIAS.....	47

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Distribución del volumen de compra de alimentación por canal en España (2024).....	12
Ilustración 2: Segmentación del mercado de alimentación online en la Comunidad de Madrid	22
Ilustración 3: Tipos de hogar en la Comunidad de Madrid (2021)	23
Ilustración 4: Gasto medio por tipo de hogar en la Comunidad de Madrid (2024).....	24
Ilustración 5: Evaluación de segmentos de mercado según su atractivo y fuerza competitiva	25
Ilustración 6: Matriz GE-Mckinsey de evaluación estratégica de segmentos para Basketio	25
Ilustración 7: Mapa de posicionamiento del sector e-grocery según la calidad del producto y la optimización del proceso de compra	27
Ilustración 8: Reparto del presupuesto de marketing de Basketio.....	32
Ilustración 9: Paleta cromática predominante en las plataformas del sector.	36
Ilustración 10: Logo de la empresa Basketio.....	37
Ilustración 11: Paleta cromática de Basketio.....	37
Ilustración 12: Representación visual del tono de voz de Basketio 1.	38
Ilustración 13: Representación visual del tono de voz de Basketio 2.	38
Ilustración 14: Representación visual de la aplicación Basketio 1.....	39
Ilustración 15: Representación visual de la aplicación Basketio 2.....	39
Ilustración 16: Marquesina anunciando Basketio 1.....	43
Ilustración 17: Marquesina anunciando Basketio 2.....	43
Ilustración 18: Diseño de un camión de reparto de Basketio 1.	44
Ilustración 19: Diseño de un camión de reparto de Basketio 2.	44

1. INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

La manera en que se realiza la compra de alimentos hoy difiere profundamente de la que existía hace apenas un siglo. Durante décadas la compra de productos alimentarios estuvo ligada a la proximidad física con el comercio y a rutinas estables. Sin embargo, la digitalización de la economía, la creciente urbanización, la intensificación de los ritmos laborales y la expansión del comercio electrónico han transformado progresivamente estas dinámicas, favoreciendo la aparición de nuevas formas de consumo orientadas a la conveniencia y a la optimización del tiempo. Estos mismos factores, lejos de constituir únicamente una fuente de fricción para el consumidor, también revelan nuevas oportunidades para desarrollar soluciones capaces de simplificar tareas.

Por ello, el sector del *e-grocery* y la distribución alimentaria de última milla se presentan como un ámbito especialmente atractivo para explorar modelos de negocio digitales orientados a combinar conveniencia, personalización y eficiencia. La digitalización del servicio, el desarrollo de nuevas soluciones logísticas, la mejora de los sistemas de distribución y la creciente competencia entre plataformas están impulsando una transformación del sector, configurando un entorno dinámico en el que la diferenciación estratégica resulta determinante.

Paralelamente, se observa una tendencia creciente hacia una mayor preocupación por la calidad de la alimentación. Los consumidores no solo buscan ahorrar tiempo, sino también tomar decisiones más informadas en relación con su dieta, el presupuesto familiar y el origen de los productos adquiridos.

De esta convergencia de tendencias surge Basketio, un proyecto de emprendimiento digital orientado a integrar en una única solución la planificación de menús, compra online, optimización logística, y acceso a productos locales de calidad. El presente trabajo analiza su planteamiento estratégico desde una perspectiva de marketing, partiendo de una situación inicial de inexistencia de marca en el mercado.

Desde el punto de vista académico, el estudio de una *start-up* como Basketio permite aplicar de forma estructurada los conceptos fundamentales del marketing estratégico. A

diferencia de empresas consolidadas, un emprendimiento parte sin reconocimiento previo, lo que exige establecer objetivos medibles y diseñar una estrategia orientada a la construcción progresiva de marca.

Por todo ello, el presente trabajo se justifica tanto por la relevancia económica y social del fenómeno analizado como por su interés académico. El desarrollo de una estrategia de marketing aplicada a un emprendimiento como Basketio no sólo permite integrar los conocimientos adquiridos en la disciplina de Marketing Management, sino también evaluar su aplicabilidad práctica en un entorno competitivo caracterizado por la innovación y el cambio constante.

1.2. OBJETIVOS

El marketing, en su concepción estratégica, es el proceso de identificación y satisfacción rentable de las necesidades del cliente (Kotler, Keller, Brady, Goodman, & Hansen, 2019). No se limita a la promoción o venta de productos, sino que comienza con la comprensión profunda del mercado y culmina en el diseño de una propuesta de valor capaz de generar beneficios.

En línea con esta concepción, el objetivo general del presente trabajo es aplicar el proceso de dirección de marketing al proyecto Basketio, con el fin de analizar el mercado de la compra alimentaria online y valorar si existe espacio para una propuesta como la que se plantea.

De manera más específica, los objetivos del trabajo son:

- Analizar el entorno y el mercado del sector del *e-grocery* en España.
- Evaluar la estructura competitiva del mercado mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Determinación del tamaño de mercado y la identificación de tendencias relevantes.
- Identificar y describir los segmentos de mercado relevantes, incorporando criterios demográficos, psicográficos y conductuales.

- Seleccionar el mercado objetivo y definir el posicionamiento estratégico de Basketio.
- Establecer objetivos de marketing medibles y temporales.
- Diseñar las decisiones estratégicas relativas al *marketing mix* (producto, marca, distribución, precio y comunicación) de forma coherente con el posicionamiento elegido.
- Definir indicadores y mecanismos de control que permitan realizar un seguimiento de los resultados.

De este modo, no se pretende únicamente describir una idea empresarial, sino someterla al análisis propio del marketing estratégico, evaluando su coherencia interna y su adecuación al mercado a través de un proceso estructurado de análisis, decisión e implementación.

1.3. METODOLOGÍA Y FUENTES

El presente trabajo adopta una metodología aplicada, orientada a trasladar el proceso de marketing estratégico al proyecto Basketio. Se trata de un análisis que combina el uso de fuentes secundarias con la obtención de información primaria.

Para el estudio del entorno y del mercado se utilizan fuentes secundarias, entre ellas informes sectoriales, datos estadísticos publicados por organismos oficiales, estudios de mercado y bibliografía académica en materia de marketing y comercio electrónico. Estas fuentes permiten analizar el sector del *e-grocery* en España, estimar su tamaño y examinar su evolución.

Asimismo, se emplean herramientas propias del análisis estratégico, como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de estudiar la estructura competitiva del sector.

El trabajo incorpora además una fase de investigación primaria mediante el diseño de una encuesta estructurada. Esta se orienta a medir variables como el reconocimiento de marca, la consideración de compra y la asociación con determinados atributos. La información obtenida sirve de base para la definición de objetivos cuantificables y para el

establecimiento de indicadores de seguimiento.

La integración de estas fuentes permite fundamentar las decisiones de marketing propuestas en el análisis del mercado y en datos obtenidos de forma directa.

1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente trabajo sigue el enfoque de dirección estratégica de marketing (Kotler, Keller, Brady, Goodman, & Hansen, 2019) partiendo del análisis del mercado y culminando en la definición e implementación del plan de marketing.

Tras la introducción, en la que se justifican el interés del tema, los objetivos y la metodología empleada, el segundo capítulo presenta el proyecto Basketio, describiendo su planteamiento general, así como su misión, visión y valores.

El tercer capítulo se centra en el análisis del entorno y del mercado. En primer lugar, se examina el sector de la distribución alimentaria en un sentido amplio para, posteriormente, profundizar en el mercado específico del *e-grocery* en España, analizando su tamaño, evolución y estructura competitiva mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter. A continuación, se aborda la segmentación del mercado a partir de distintos criterios.

El cuarto capítulo desarrolla la estrategia y el posicionamiento del proyecto. En este apartado se define el mercado objetivo, se formula la propuesta de posicionamiento y se establecen los objetivos de marketing junto con los mecanismos de seguimiento que permiten evaluar su grado de cumplimiento. Sobre esta base, en el capítulo quinto se diseñan las decisiones relativas al *marketing mix* (producto, marca, distribución, precio y comunicación).

El trabajo concluye con una valoración crítica del modelo estratégico propuesto, sus principales aportaciones, limitaciones y posibles líneas de desarrollo futuro.

2. PRESENTACIÓN DE BASKETIO

2.1. DESCRIPCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

La actividad de Basketio abarca todo el proceso de compra desde la planificación de la alimentación hasta la entrega final al consumidor. El modelo de negocio se articula mediante una plataforma digital, accesible por web o aplicación móvil, que funciona como un asistente basado en inteligencia artificial con el que se organiza la compra semanal. Su funcionamiento está pensado para ser sencillo e intuitivo. Basta con indicar una serie de preferencias, como el número de comensales, posibles alergias o intolerancias, tipo de dieta o presupuesto disponible, para que se elabore automáticamente una propuesta de menú semanal con sus correspondientes recetas. A partir de este menú se genera la lista completa de productos necesarios y se realiza el pedido correspondiente a comercios locales colaboradores. Con el uso continuado, los algoritmos aprenden de las decisiones registradas, mejorando progresivamente el grado de personalización ofrecido, ya que el propio formato de interacción (basado en una conversación directa con la aplicación) permite recoger no solo las elecciones del usuario, sino también sus preferencias, hábitos y *feedback*. De este modo, la inteligencia artificial es capaz de “recordar” interacciones previas y ajustar sus respuestas o recomendaciones de forma cada vez más precisa.

Un elemento central del proyecto es la colaboración con mercados y tiendas de barrio, como carnicerías, fruterías o pescaderías, que actúan como *partners* proveedores de los productos. Esto permite a Basketio garantizar una mayor calidad y frescura de los alimentos, al tiempo que fomenta el comercio de proximidad.

En cuanto al público objetivo, Basketio está pensado principalmente para dos perfiles de consumidores. Por un lado, adultos con jornadas laborales exigentes que desean cuidar la alimentación de sus familias, pero que no disponen del tiempo necesario para planificar menús y realizar la compra de forma habitual. Por otro lado, jóvenes recientemente emancipados que, pese a contar con recursos económicos y acceso a información, encuentran dificultades para organizar su alimentación diaria de manera eficiente, ya sea por falta de tiempo o de experiencia.

La distribución se organiza mediante un sistema diseñado para optimizar la eficiencia logística y reducir los costes de transporte. Inspirado en modelos ya implantados en otros países europeos, como el sistema de reparto de la empresa holandesa Picnic (Picnic Technologies B.V., s.f.), Basketio plantea un modelo basado en rutas optimizadas y franjas horarias predefinidas. En lugar de realizar entregas individuales bajo demanda, los vehículos recorren la ciudad siguiendo rutas planificadas que agrupan los pedidos por zonas. De este modo, una flota de menor tamaño puede cubrir diferentes barrios de forma eficiente, reduciendo desplazamientos innecesarios y evitando que los costes de transporte encarezcan el precio final del servicio. El consumidor puede seleccionar la ventana de entrega que mejor se adapte a su disponibilidad, correspondiente al momento en que el reparto pasa por su zona. Este sistema permite compatibilizar la flexibilidad para el cliente con una organización logística más eficiente y sostenible.

En conclusión, Basketio se configura como una solución a las nuevas dinámicas del consumo alimentario, caracterizadas por la búsqueda de conveniencia, personalización y calidad, y constituye un caso de estudio idóneo para el diseño y desarrollo de una estrategia de marketing aplicada a un emprendimiento.

2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La definición de la estrategia de mercado requiere partir de la comprensión del propio proyecto: su razón de ser, la aspiración que persigue y los principios que orientan su actuación. Estos elementos permiten establecer las bases estratégicas a partir de las cuales se desarrollarán las decisiones de marketing.

Basketio nace con el propósito de ayudar a las personas a organizar mejor su alimentación y su compra semanal, utilizando la tecnología como herramienta para ahorrar tiempo y facilitar la planificación y reforzar el comercio local. La empresa no se concibe únicamente como una plataforma de compra online, sino como una solución integral que simplifica un proceso cotidiano y lo hace más eficiente, facilitando al mismo tiempo el acceso a productos de calidad y sin perder la conexión con establecimientos de proximidad.

En este sentido, Basketio aspira a convertirse en la plataforma de referencia para la

organización de la compra alimentaria en entornos urbanos, combinando tecnología avanzada, eficiencia operativa y una red consolidada de comercios locales colaboradores. La ambición no se limita al crecimiento en volumen, sino también al reconocimiento como modelo innovador que integra digitalización y proximidad.

Los valores reflejan aquello en lo que la organización cree y orientan su forma de actuar en el mercado. En el caso de Basketio, estos principios inspiran el diseño del servicio y la relación con los usuarios y con los comercios colaboradores, y se concretan en los siguientes valores:

- **Practicidad:** Basketio entiende la tecnología como un medio para simplificar la vida cotidiana, evitando complejidad innecesaria en la experiencia del usuario.
- **Personalización real:** La empresa parte de la premisa de que cada hogar tiene necesidades distintas y adapta el servicio a esas particularidades mediante el uso de datos y aprendizaje continuo.
- **Cercanía:** Se prioriza la colaboración con comercios de barrio, fomentando relaciones duraderas y fortaleciendo el tejido económico local.
- **Eficiencia:** Se busca optimizar procesos y rutas logísticas para garantizar un servicio sostenible, bien gestionado y económicamente viable.
- **Confianza:** La gestión de datos y decisiones de compra se realiza con transparencia, responsabilidad y respeto hacia el cliente.

En conjunto, misión, visión y valores configuran el punto de partida estratégico de Basketio y orientan el desarrollo de su propuesta de valor.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y MERCADO

3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR E-GROCERY EN ESPAÑA

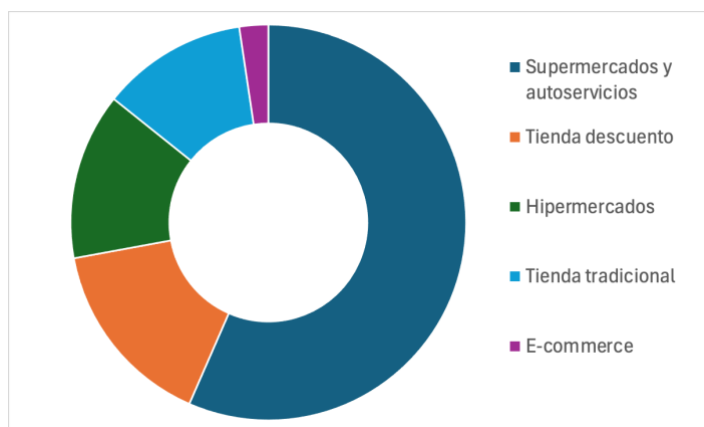
Antes de analizar el desarrollo del e-grocery, es necesario situar brevemente el sector alimentario en España. En 2024, el consumo total de alimentos y bebidas apenas varió en

términos de cantidad (-0,2 %), mientras que el gasto total aumentó un 2,4 %, impulsado principalmente por el incremento del precio medio (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2024).

El 87,5 % del consumo de alimentos se realiza dentro del hogar, lo que muestra que la compra doméstica continúa siendo el núcleo del mercado. Al mismo tiempo, uno de los cambios más relevantes en el comportamiento del consumidor es el aumento de la frecuencia de compra, responsable de cerca del 80 % del crecimiento del gasto. En 2025, esta frecuencia aumentó un 10,9 %, por encima de la registrada en países del entorno como Italia (8,3 %), Portugal (7,6 %) o Francia (5,5 %). Se observa así una tendencia hacia compras más frecuentes y de menor importe (Financiaci3n Comunicaci3n, S.L., 2026).

En cuanto a canales de distribuci3n, los supermercados y autoservicios concentran el 52,7 % del volumen total y continúan creciendo (+1,2 %), mientras que el canal descuento gana peso (+3,8 %) y el hipermercado pierde relevancia (-3,0 %). Se detecta una preferencia creciente por formatos de proximidad (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentaci3n, 2024).

Ilustraci3n 1: Distribuci3n del volumen de compra de alimentaci3n por canal en Espa1a (2024)



Fuente: Elaboraci3n propia a partir de *Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentaci3n (2024)*.

Al mismo tiempo, el canal online presenta una evoluci3n positiva. El comercio electr3nico en Espa1a creci3 un 13,1 % en 2024, alcanzando los 95.200 millones de euros (Comisi3n Nacional de los Mercados y la Competencia, 2025). En el caso concreto de la alimentaci3n *online*, el crecimiento fue a1n mayor (18,3%), superando la media del *retail* (Decisions Advisors, 2024). M1s recientemente, en el primer trimestre de 2025 el *e-grocery* registr3 un crecimiento interanual del 30 %, frente al 19 % del conjunto del

comercio electrónico (Fàbrega, 2025).

Este avance del *e-grocery* responde a diversos factores, entre ellos la creciente digitalización del consumidor, la búsqueda de conveniencia y ahorro de tiempo, así como una mayor necesidad de planificar el gasto en un contexto de inflación (PwC, 2025). También influye el aumento de hogares pequeños y urbanos, que tienden a priorizar soluciones ágiles y compras más organizadas (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2024).

A pesar de este crecimiento, el peso del canal *online* en las ventas totales de alimentación sigue siendo reducido. En 2024 el comercio electrónico representó únicamente el 2,7 % de las ventas de alimentación en España, muy por debajo de países como el Reino Unido (11,1 %) o Francia (10,1 %), y también de la media europea (6,5 %) (McKinsey & Company, 2025). Así que, aunque el canal digital sigue creciendo con rapidez, la tienda física continúa siendo el formato predominante para la compra de alimentación en España.

Aun así, el canal digital crece a un ritmo superior al del mercado en su conjunto, lo que sugiere que todavía existe margen para su expansión. La diferencia respecto de otros mercados europeos muestra que, a medida que se consolidan la logística de última milla, la digitalización y los modelos omnicanal, la compra *online* de alimentación puede ampliarse de forma significativa.

En conclusión, el sector *e-grocery* en España se encuentra en una fase de crecimiento progresivo, pero todavía con un peso reducido dentro del total del mercado. No sustituye al canal físico, sino que lo complementa dentro de un modelo cada vez más omnicanal. Esto abre oportunidades para modelos que aporten eficiencia, diferenciación y valor añadido en la experiencia de compra online.

3.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA

Una vez analizado el sector, se examina su estructura competitiva con el objetivo de identificar el nivel de presión existente en el mercado, los factores que pueden condicionar la rentabilidad del proyecto, así como el atractivo del sector y sus implicaciones estratégicas para la empresa. Para ello se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que permite analizar la rivalidad entre competidores actuales, la amenaza de nuevos

entrantes y de productos sustitutivos, además del poder de negociación de proveedores y compradores.

3.2.1. Rivalidad entre competidores

En primer lugar, conviene analizar la estructura competitiva del sector en su conjunto. Según la última edición del *Anuario de la Distribución* de Indisa, la facturación total del mercado de distribución alimentaria en España alcanzó los 122.348 millones de euros en 2024, generados por 579 empresas.

Pese al elevado número de operadores, la competencia se articula en torno a un grupo reducido de grandes plataformas y cadenas nacionales que concentran la mayor parte del negocio: Mercadona mantiene su liderazgo con una cuota del 31,7 % en facturación, en línea con 32 % en términos de ventas, y cerca de 40.000 millones de euros anuales. Le siguen a gran distancia Carrefour (9,6 %), Lidl (5,4 %), Eroski (4,8 %), Dia (4,6 %) y Alcampo (4,1 %), mientras que Consum alcanza el 3,8 %. La cuota de Mercadona supera la facturación conjunta de las cinco empresas que le siguen en el ranking, lo que evidencia un grado de concentración muy alto en torno a los principales operadores (Savills Research, 2026).

Aunque el nivel de concentración en España es inferior al de otros mercados europeos (los cuatro primeros grupos concentran el 51,5 % de la facturación, frente al 73 % en Francia o al 66 % en Reino Unido), la competencia real a nivel nacional se produce principalmente entre las grandes cadenas de distribución. Son estos operadores los que cuentan con red logística, presencia territorial y economías de escala suficientes para competir en todo el mercado (Savills Research, 2026).

Además, el sector presenta un grado de madurez elevado: el crecimiento en volumen es limitado y la competencia se traslada a la eficiencia operativa, la expansión selectiva de formatos y la mejora de la experiencia de compra. En este contexto, las principales cadenas han intensificado inversiones en digitalización, modernización de tiendas y optimización logística, reforzando la presión competitiva.

El canal *online* introduce dinámicas competitivas específicas. Amazon lidera con una cuota del 36,6 %, seguido por Mercadona (9,8 %) y Glovo (4,8 %), lo que introduce una

competencia adicional entre modelos físicos y plataformas digitales (NielsenIQ, 2025).

En el *e-grocery* el entorno competitivo incluye distintos tipos de operadores:

- Supermercados con *e-commerce* propio, que permiten realizar la compra completa online con entrega a domicilio, como Mercadona, Carrefour, Dia, Alcampo o El Corte Inglés. Estos actores compiten principalmente en precio, capacidad logística, reconocimiento de marca y escala operativa.
- Plataformas de *delivery* y *quick commerce*, como Glovo, Uber Eats, Just Eat, Wolt o Getir, que facilitan la compra de productos de alimentación a través de aplicaciones móviles y compiten especialmente en conveniencia e inmediatez.
- Servicios de planificación alimentaria y meal kits, entre los que destacan HelloFresh, Wetaca y Foodinthebox, que compiten en la planificación semanal de comidas y en la simplificación del proceso de compra, un ámbito especialmente cercano a la propuesta de valor de Basketio.
- Plataformas alternativas de alimentación, como Too Good To Go, CrowdFarming, La Colmena Que Dice Sí, Planeta Huerto o Veritas Online, orientadas a consumo responsable, sostenibilidad y acceso a productos locales o ecológicos.
- *Marketplaces* digitales, como Amazon Fresh, participan en el mercado gracias a su amplia base de usuarios y sus capacidades logísticas.
- Por último, el comercio físico tradicional: mercados municipales, carnicerías, fruterías, pescaderías o supermercados de barrio.

En conclusión, el sector está en una fase de mayor competencia, que obligará a los operadores a reforzar las estrategias promocionales y consolidar su propuesta de valor. El precio seguirá siendo relevante, pero la diferenciación será clave. Los servicios de entrega vinculados a supermercados y alimentación continuarán ganando cuota, consolidándose como uno de los principales motores de crecimiento del mercado de *delivery* en España. El entorno será cada vez más complejo y exigirá agilidad e innovación. La transición hacia modelos más sostenibles, digitalizados y automatizados, mediante el uso de nuevas tecnologías, inteligencia artificial y logística inteligente, será determinante para mejorar la eficiencia y ofrecer propuestas de valor adaptadas a un consumidor más informado y exigente.

3.2.2. Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes en el sector es reducida debido a la existencia de barreras de entrada relevantes.

Por un lado, la inversión inicial requerida es elevada. La actividad exige recursos financieros significativos destinados a infraestructuras, logística, tecnología, aprovisionamiento y capital circulante. Esto dificulta la entrada de operadores que pretendan competir en el mismo formato que las grandes cadenas (Savills Research, 2026).

La obtención de licencias, permisos sanitarios y el cumplimiento de la normativa sectorial, como el Reglamento (CE) 852/2004 sobre higiene de los productos alimenticios o la Ley 12/2013 de la cadena alimentaria, suponen un coste adicional en tiempo y recursos.

No obstante, estas barreras afectan principalmente a modelos tradicionales de gran escala. La entrada resulta más viable cuando el proyecto adopta estructuras más flexibles, apoyadas en tecnología y alianzas estratégicas, lo que abre margen para propuestas innovadoras (Wolniak, Stecula, & Aydın, 2024).

3.2.3. Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de los proveedores es, con carácter general, reducido. El mercado cuenta con un número elevado de oferentes, lo que permite comparar condiciones y diversificar el suministro. Esta fragmentación limita la capacidad individual de los proveedores para imponer precios o condiciones.

Además, la posibilidad de sustituir proveedores reduce su influencia en la cadena de valor. En la distribución alimentaria es habitual recurrir a múltiples productores o intermediarios, lo que concentra la demanda y aumenta la capacidad de negociación frente a los fabricantes (European Commission , 2020).

Sin embargo, en el caso de productos diferenciados o marcas con fuerte posicionamiento, el poder relativo puede incrementarse.

En el caso de los pequeños comercios de proximidad, como carnicerías, fruterías o tiendas

especializadas, esta capacidad de negociación es incluso menor. En los últimos años el comercio minorista ha experimentado un proceso de transformación y concentración, con el cierre de cerca de 50.000 establecimientos en España entre 2019 y 2024, impulsado en gran medida por el crecimiento del comercio electrónico y el cambio en los hábitos de consumo. Esto ha incrementado la presión competitiva sobre los negocios tradicionales, que con frecuencia buscan nuevas vías para ampliar su alcance comercial y mejorar su acceso al mercado (Paz Villa, 2025).

3.2.4. Poder de negociación de clientes

De la misma manera, el poder de negociación de los consumidores es elevado. Los compradores disponen de múltiples alternativas, tanto dentro del sector como en formatos sustitutivos (Indisa, 2024).

El cambio de proveedor no implica costes significativos para el usuario, lo que intensifica la competencia en precio y promociones. Además, la transparencia en la comparación de ofertas refuerza la sensibilidad del consumidor.

Esto obliga a las empresas a diferenciarse más allá del precio, incorporando factores como conveniencia, experiencia de compra o personalización. Para un nuevo emprendimiento, esta exigencia supone un reto, pero también una oportunidad para diseñar una propuesta de valor más ajustada a las nuevas demandas.

3.2.5. Amenaza de sustitutivos

La amenaza de sustitución es significativa debido al elevado número de alternativas disponibles. El nivel de presión dependerá del segmento al que se dirija la empresa y del posicionamiento elegido. En algunos casos, los sustitutos compiten por especialización y calidad; en otros, por conveniencia o precio.

La diversidad de opciones incrementa la competencia, pero también evidencia que el consumidor valora propuestas diferenciadas. Un modelo que integre eficiencia, digitalización y colaboración con comercio local puede reducir el impacto directo de esta sustitución al situarse en una categoría híbrida (PwC, 2025).

3.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE MERCADO

El presente apartado tiene por objeto cuantificar el tamaño del mercado al que se dirige Basketio para dimensionar de forma objetiva la oportunidad económica del proyecto. Para ello, se parte de datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística (INE) relativos al gasto de los hogares en alimentación dentro del hogar y al número de hogares existentes, aplicando posteriormente un criterio de delimitación geográfica y una estimación prudente de captación inicial. Esta metodología permite diferenciar entre mercado total (TAM), mercado accesible (SAM) y mercado alcanzable en la fase inicial (SOM), estableciendo una base cuantitativa coherente con el alcance real del modelo de negocio.

3.3.1. Mercado total (SAM):

Representa el tamaño total del mercado potencial si todos los consumidores que podrían demandar el servicio lo utilizaran. Es decir, sin tener en cuenta todavía limitaciones geográficas u operativas.

Para estimar el mercado total al que se podría dirigir Basketio, se parte del gasto medio de los hogares españoles en alimentos y bebidas no alcohólicas, que en 2024 fue de 5.391 € anuales, lo que representa aproximadamente un 15,8 % del presupuesto total por hogar, que asciende a 34.044 € al año (Insituto Nacional de Estadística, 2025).

A partir de este dato, el TAM se calcularía multiplicando el gasto medio en alimentación por el número total de hogares en España, que en 2024 se estimaba era 19,37 millones (Instituto Nacional de Estadística, 2024):

$$TAM = n^{\circ} \text{hogares en España} \times \text{Gasto medio anual en alimentación por hogar}$$

$$TAM = 19.370.408 \text{ hogares} \times 5.391 \text{ €} \approx 104,4 \text{ millones de euros}$$

Este cálculo sitúa el gasto total en alimentación en el hogar en España en torno a 104.000 millones de euros, que constituye el punto de partida para estimar el alcance potencial de

Basketio.

3.3.2. Mercado Accesible (SAM)

El mercado accesible se delimita geográficamente a la Comunidad de Madrid, territorio en el que se plantea el lanzamiento del servicio. Esta delimitación no responde únicamente a criterios logísticos, sino también a fundamentos demográficos y de capacidad de gasto.

El número total de hogares en la región asciende a 2.693.617. Asimismo, el gasto medio por hogar en la Comunidad de Madrid se situó en 39.317,6 euros, cifra superior a la media nacional (Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, 2025).

En cuanto a la estructura del gasto, el grupo de “Alimentos y bebidas no alcohólicas” representó el 13,1 % del total, es decir 5.155,8 euros (Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, 2025).

Sobre esta base, el SAM se calcula como:

$$SAM = n^{\circ} \text{ de hogares en Madrid} \\ \times \text{Gasto medio anual en alimentación por hogar}$$

$$SAM = 2.693.617 \text{ hogares} \times 5.155,8 \text{ €} \approx 13.885 \text{ millones de euros}$$

Por tanto, el mercado accesible para Basketio en su fase inicial, limitado a la Comunidad de Madrid, se sitúa en torno a 13.885 millones de euros anuales en gasto en alimentación dentro del hogar.

Desde una perspectiva demográfica, además, los datos muestran que los hogares con mayor nivel educativo del sustentador principal presentan un gasto medio significativamente superior (45.917 € anuales), lo que evidencia una concentración relevante de capacidad de consumo en segmentos compatibles con el posicionamiento estratégico del proyecto. Asimismo, los hogares formados por parejas o adultos con niños menores de 16 años registraron el mayor gasto medio por hogar (47.541 €), lo que refuerza

la existencia de perfiles con alta intensidad de consumo alimentario en la región (Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, 2025).

En consecuencia, la Comunidad de Madrid no solo constituye un mercado accesible desde el punto de vista operativo, sino también un entorno demográfico con elevada capacidad de gasto y concentración de hogares potencialmente alineados con la propuesta de valor de Basketio.

3.3.3. Mercado Alcanzable Inicial (SOM)

Representa la parte del mercado accesible que Basketio puede captar de forma realista durante su primer año de actividad. Tal como se ha indicado, el número total de hogares en la Comunidad de Madrid asciende a 2.693.617 y el gasto medio anual por hogar en “Alimentos y bebidas no alcohólicas” se sitúa en 5.155,8 euros (Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, 2025). Sobre esta base, el mercado accesible regional se estimó en aproximadamente 13.885 millones de euros anuales.

No obstante, en una fase inicial de lanzamiento no resulta realista proyectar la captación sobre la totalidad de hogares madrileños, sobre todo teniendo en cuenta factores como la limitada notoriedad inicial de marca, la adopción todavía reducida del canal online en alimentación, la inversión contenida del emprendimiento en marketing (14.000 € en el primer ejercicio) y la capacidad operativa progresiva.

Bajo estos supuestos, se adopta una hipótesis prudente de captación del 0,04 % de los hogares de la Comunidad de Madrid durante el primer año.

$$2.693.617 \text{ hogares} \times 0,04\% \approx 1.077 \text{ hogares}$$

En consecuencia, a efectos operativos y de planificación financiera, se fija como objetivo 1.000-1.100 hogares activos en el primer año.

Si se toma como referencia el gasto medio anual en alimentación por hogar en Madrid (5.155,8 €), y se asume que Basketio canaliza aproximadamente el 50 % del gasto alimentario anual de cada hogar (dado que es razonable que parte de la compra continúe realizándose por otros canales), el volumen anual gestionado sería:

$$5.155,8 \times 50\% = 2.577,9 \text{ €}$$

$$1.100 \times 2.577,9\text{€} \approx 2,84 \text{ millones de euros}$$

En consecuencia, el SOM inicial puede situarse en torno a 1.100 hogares y aproximadamente 2 millones de euros de volumen gestionado en el primer año.

Este planteamiento permite mantener coherencia con la dimensión real del mercado madrileño, la fase temprana del proyecto y la estructura de costes prevista para el ejercicio inicial.

3.4. SEGEMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación consiste en dividir un mercado heterogéneo en grupos de consumidores relativamente homogéneos que compartan necesidades, comportamientos o preferencias similares. Esto permite adaptar la oferta de la empresa a las características de cada uno y diseñar acciones comerciales más eficaces (Gupta, 2014).

Desde el punto de vista estratégico, la segmentación forma parte de un proceso más amplio que comprende tres decisiones sucesivas: segmentar el mercado, seleccionar el público objetivo y definir el posicionamiento. En primer lugar, se identifican los distintos grupos existentes dentro del mercado; posteriormente se determina en cuáles de ellos se va a competir; y, finalmente, se establece la propuesta de valor que la empresa quiere representar para esos consumidores.

Para resultar útiles, los segmentos definidos deben cumplir determinadas condiciones. En particular, deben ser medibles, diferenciables entre sí, accesibles para la empresa, suficientemente relevantes en términos de tamaño y potencial económico, y susceptibles de ser abordados mediante acciones comerciales específicas (Kotler, Keller, Brady, Goodman, & Hansen, 2019).

En el presente trabajo, la segmentación tiene como finalidad identificar los principales perfiles de consumidores potenciales dentro del mercado de alimentación online en la Comunidad de Madrid. Para ello, se emplea una combinación de criterios demográficos, psicográficos y conductuales que permiten observar diferencias en los hábitos de compra, en las motivaciones de consumo y en el grado de adopción del canal digital. A partir de

ellos se identifican los distintos grupos:

Ilustración 2: Segmentación del mercado de alimentación online en la Comunidad de Madrid

Segmento	Demográfica	Psicográfica	Conductual	Beneficio buscado
Profesionales urbanos con poco tiempo	Adultos 25-40 años, viven solos o en parejas, ingresos medios-altos, residentes en áreas urbanas.	Estilo de vida dinámico, fuerte valoración del tiempo, familiaridad con tecnología.	Compra online frecuente, uso habitual de apps de conveniencia, cesta de la compra media.	Ahorro de tiempo y automatización de tareas.
Familias con alta preocupación por la alimentación	Padres de 35-50 años, hogares con hijos ingresos medios-altos, zonas urbanas o periurbanas	Alta preocupación por la calidad de la alimentación familiar, estilo de vida profesional exigente.	Compra semanal planificada, cesta de compra grande, menor sensibilidad al precio.	Organización familiar, calidad alimentaria y ahorro de tiempo.
Adultos interesados en alimentación saludable	Adultos 28-45 años, parejas u hogares pequeños, nivel educativo medio-alto.	Interés en nutrición, bienestar y estilo de vida saludable.	Búsqueda de recetas, control de ingredientes y calorías, compra reflexiva.	Control nutricional y personalización.
Consumidores orientados a producto local	Adultos 30-55 años, hogares diversos, ingresos medios	Valores asociados a sostenibilidad, consumo responsable y comercio local.	Compra frecuente en mercados municipales o tiendas especializadas, fidelidad a proveedores locales.	Acceso a producto local y sostenible.
Jóvenes que priorizan la conveniencia inmediata	Jóvenes 18-30 años, estudiantes o profesionales junior, hogares unipersonales.	Estilo de vida flexible, baja planificación alimentaria.	Uso frecuente de delivery y quick commerce, compras impulsivas.	Inmediatez y conveniencia.

Fuente: Elaboración propia.

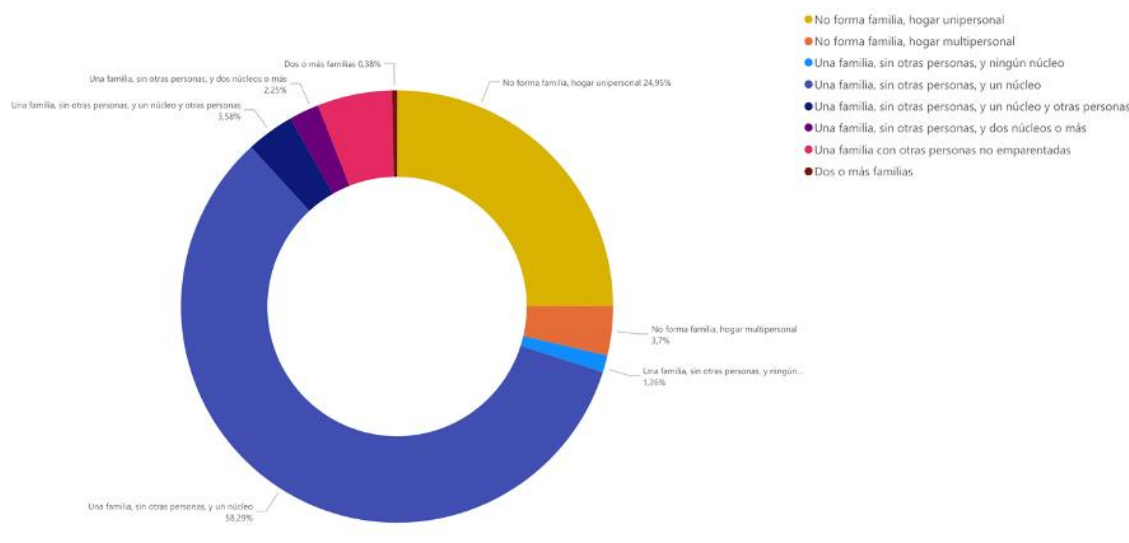
4. ESTRATEGIA Y POSICIONAMIENTO

4.1. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

A partir del proceso de segmentación realizado, es necesario determinar a qué grupos de consumidores se dirigirá la propuesta de valor del proyecto (Gupta, 2014). El análisis previo permite identificar distintos perfiles con comportamientos diferenciados en la compra de alimentación, tanto en términos de volumen de compra como de frecuencia o necesidades de planificación. Entre ellos destacan dos segmentos por su interés para el emprendimiento: los jóvenes profesionales con poco tiempo y las familias con hijos.

Desde el punto de vista demográfico, en la Comunidad de Madrid existen aproximadamente 2,5 millones de hogares (Instituto Nacional de Estadística, 2021). De acuerdo con las estadísticas del Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, los hogares con núcleo familiar representan la forma predominante de organización doméstica, superando a otros tipos de hogar. Este dato pone de manifiesto el peso de las unidades familiares dentro del mercado potencial madrileño (Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid , 2021).

Ilustración 3: Tipos de hogar en la Comunidad de Madrid (2021)

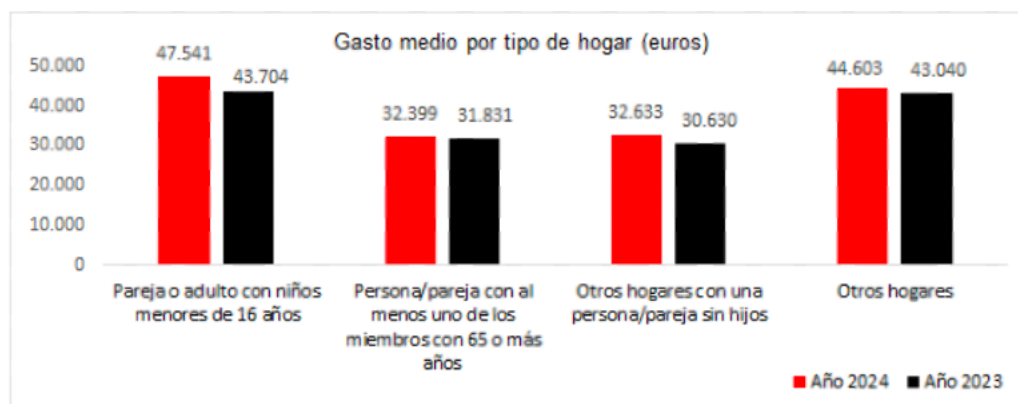


Fuente: (Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid , 2021).

Además de su dimensión demográfica, las familias presentan un patrón de consumo especialmente relevante para el sector de la alimentación. La necesidad de abastecer a varios miembros del hogar implica realizar compras con mayor frecuencia y en mayor volumen. Este comportamiento se refleja también en el nivel de gasto: los hogares formados por parejas o adultos con niños menores de 16 años registraron en la Comunidad de Madrid un gasto medio anual de 47.541 euros en 2024, cifra superior al gasto medio del conjunto de hogares, situado en 39.318 euros (Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, 2025).

Ilustración 4: Gasto medio por tipo de hogar en la Comunidad de Madrid (2024)

Por tipo de hogar, las parejas o adultos con niños menores de 16 años incrementaron su gasto medio un 8,8% con respecto al año anterior, con una cifra de 47.541 euros, son los hogares que en media tuvieron mayor gasto durante el año 2024.



Fuente: (Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, 2025).

Por tanto, aunque el segmento de jóvenes profesionales resulta atractivo por su familiaridad con la tecnología y su valoración del ahorro de tiempo, el segmento de familias presenta un mayor potencial estratégico, tanto por su peso demográfico como por su mayor volumen y recurrencia de compra.

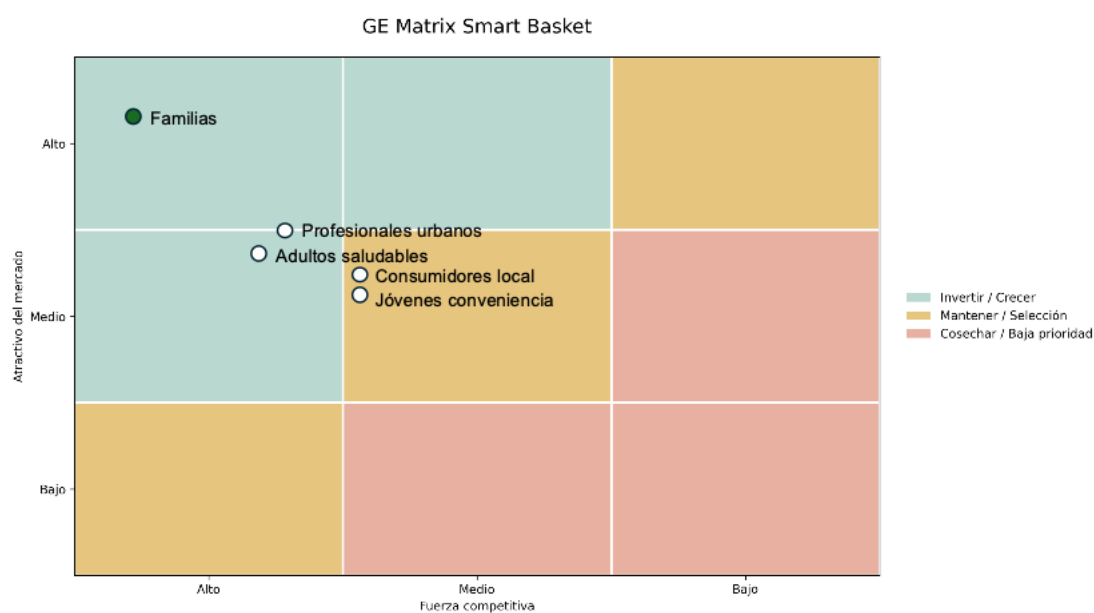
En base a este estudio, Basketio adopta una estrategia de concentración en un solo segmento, familias urbanas con hijos, que se identifica como el mercado objetivo prioritario. Este enfoque permite diseñar el servicio pensando en un perfil de usuario concreto y ajustar funcionalidades como la planificación automática de la compra, la reposición de productos habituales o la optimización de la cesta. Para validar esta elección se ha elaborado una matriz GE-McKinsey, que compara el atractivo de los distintos segmentos y la capacidad competitiva del proyecto. El resultado confirma que el segmento de familias con alta preocupación por la alimentación presenta simultáneamente el mayor nivel de atractivo y la mejor posición competitiva para Basketio.

Ilustración 5: Evaluación de segmentos de mercado según su atractivo y fuerza competitiva

Segmento	Tamaño	Capacidad gasto	Frecuencia compra	Atractivo total	Encaje modelo de negocio	Diferenciación	Adopción tecnológica	Fuerza competitiva total
Profesionales urbanos	3	4	3	10	3	3	5	11
Familias	4	4	5	13	5	5	4	14
Adultos saludable	2	4	3	9	4	4	4	12
Consumidores producto local	2	3	3	8	3	3	3	9
Jóvenes conveniencia inmediata	3	2	2	7	2	2	5	9

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 6: Matriz GE-Mckinsey de evaluación estratégica de segmentos para Basketio



Fuente: Elaboración propia.

4.2. PROPUESTA DE POSICIONAMIENTO DE BASKETIO

El posicionamiento consiste en definir cómo se quiere que el consumidor perciba la marca. No se trata únicamente de las características del producto, sino de cómo se percibe en comparación con otras opciones del mercado (Keller, 2008). Es decir, qué lugar queremos que ocupe Basketio en la mente de los usuarios cuando piensan en soluciones para hacer la compra de alimentación.

Para concretarlo se deben definir tres elementos: el marco competitivo (*frame of reference*), los atributos que permiten competir en esa categoría (*points of parity*) y los elementos que diferencian la propuesta de las demás (*points of difference*).

En primer lugar, el *frame of reference* delimita el marco competitivo en el que se sitúa la empresa. En el caso de Basketio, la propuesta se inserta en el ámbito del *e-grocery* y de los servicios digitales que facilitan la compra de alimentación a domicilio. Situarse dentro de esta categoría permite al consumidor identificar la función básica del servicio: organizar y realizar la compra de alimentos de forma digital. Este marco competitivo delimita el conjunto de alternativas frente a las que se evaluará a Basketio. Como habíamos especificado en el análisis del sector sus competidores serían:

- Supermercados con e-commerce propio, como Mercadona, Carrefour, Dia, Alcampo o El Corte Inglés.
- Plataformas de delivery y quick commerce, como Glovo, Uber Eats, Just Eat, Wolt o Getir.
- Servicios de planificación alimentaria y meal kits, entre los que destacan HelloFresh, Wetaca y Foodinthebox.
- Plataformas alternativas de alimentación, como Too Good To Go, CrowdFarming, La Colmena Que Dice Sí, Planeta Huerto o Veritas Online.
- Marketplaces digitales, como Amazon Fresh o Amazon Pantry.
- Por último, el comercio físico tradicional: mercados municipales, carnicerías, fruterías, pescaderías o supermercados de barrio.

Para ser percibida como una alternativa válida dentro de esta categoría, Basketio debe ofrecer ciertos atributos que los consumidores consideran básicos en los servicios de compra online de alimentación. Estos son los *points of parity*, que para Basketio, serían (1) la compra de productos de alimentación a través de una plataforma online, (2) el acceso a una variedad amplia de productos y (3) la entrega a domicilio. Estos aspectos sitúan la propuesta dentro del mismo espacio competitivo que otras soluciones de compra de alimentación online.

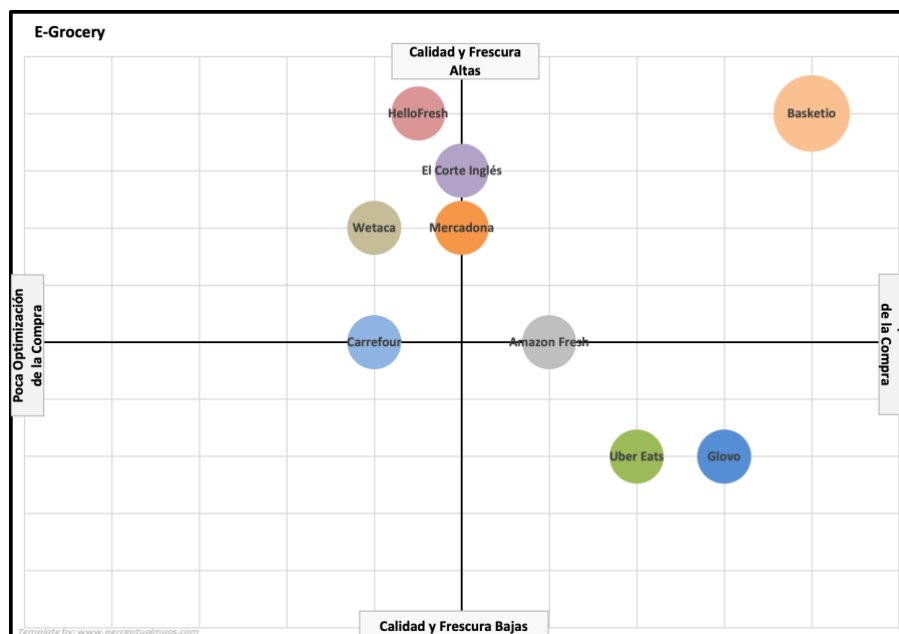
Por último, los *points of difference*, que serían los rasgos que diferencian la propuesta

frente a las alternativas existentes. Mientras que en los supermercados online tradicionales el consumidor debe decidir qué comprar, planificar y elaborar su lista de productos, Basketio propone un enfoque distinto: el sistema genera menús y listas de compra adaptadas a las necesidades del hogar. A esto se añade la posibilidad de acceder a productos orgánicos y de proximidad procedentes de comercios locales, lo que refuerza el valor de la propuesta tanto en términos de calidad como de apoyo al comercio de cercanía. De este modo, la propuesta no se limita a la entrega de alimentos.

Basketio aborda una dificultad de los consumidores: hacer la compra ya exige tiempo, pero hacerlo bien, con menús equilibrados y seleccionando productos frescos y locales, supone un esfuerzo aún mayor. La plataforma simplifica este proceso al automatizar la planificación de la compra y facilitar el acceso a una alimentación más saludable y de proximidad.

4.3. MAPA DE POSICIONAMIENTO

Ilustración 7: Mapa de posicionamiento del sector e-grocery según la calidad del producto y la optimización del proceso de compra



Fuente: Elaboración propia.

Este mapa de posicionamiento permite visualizar cómo se distribuyen actualmente los principales actores del *e-grocery* en función de dos variables: la calidad y frescura de los

productos y el grado de optimización del proceso de compra. No mide características objetivas de cada empresa, sino la percepción de los consumidores. Por ello, las posiciones se han determinado a partir de las respuestas obtenidas en la encuesta realizada para este trabajo, en la que se preguntaba a los participantes por su valoración de distintas plataformas en relación con estos dos atributos. La mayoría de los competidores se concentran en posiciones intermedias o destacan únicamente en uno de estos aspectos.

Por un lado, los supermercados tradicionales y sus servicios *online*, como Mercadona y El Corte Inglés, se sitúan en la zona asociada a mayor calidad y frescura de producto, pero con un nivel limitado de optimización del proceso de compra. Aunque ofrecen buenos productos, el consumidor sigue teniendo que decidir qué comprar, seleccionar cada artículo y organizar su cesta.

En una posición ligeramente distinta se sitúan HelloFresh o Wetaca. Aunque ambos están vinculados a la alimentación del hogar y se perciben como opciones de buena calidad, su propuesta no consiste en facilitar la compra de alimentos para cocinar, sino en ofrecer soluciones de comida ya preparada o *kits* de recetas. En el caso de HelloFresh, el consumidor recibe los ingredientes y las instrucciones para preparar platos concretos, mientras que Wetaca ofrece platos ya cocinados. Por ello, aunque se asocian a una buena calidad del producto, su contribución a la optimización del proceso de compra es limitada.

En el extremo contrario aparecen las plataformas de *delivery* como Glovo o Uber Eats, que destacan por la rapidez y comodidad del servicio. Sin embargo, en la práctica suelen utilizarse para pedir comida preparada o para compras puntuales de algunos productos. Aunque permiten acceder a artículos de supermercado, no están pensadas para organizar una compra semanal completa ni para planificar la alimentación del hogar. Facilitan resolver necesidades inmediatas, pero no simplifican realmente el proceso de hacer la compra.

Entre ambos polos se sitúan algunas soluciones intermedias, como Amazon Fresh o Carrefour, que introducen ciertas mejoras en conveniencia, pero sin modificar de forma sustancial la lógica del proceso de compra ni resolver el problema de planificación.

En este mapa se ha representado también la posición que Basketio aspira a ocupar en el mercado. Ya que se trata de un servicio todavía inexistente y, por tanto, desconocido para los encuestados, su ubicación no refleja una percepción real de los consumidores, sino el

espacio estratégico que el proyecto pretende alcanzar: combinar un alto nivel de optimización de la compra con productos de calidad y frescura procedentes de comercios locales.

No obstante, es importante señalar el elevado nivel de exigencia que conlleva este posicionamiento. El espacio competitivo identificado requiere tanto un proceso de compra muy optimizado como una oferta de producto de alta calidad. Por ello, el éxito de la propuesta dependerá en gran medida de la experiencia del consumidor. La facilidad de uso de la plataforma, la fiabilidad en la selección de productos y la satisfacción final con la compra serán factores determinantes para que la propuesta de valor se perciba como creíble y sostenible en el tiempo.

En conclusión, el posicionamiento que Basketio pretende construir puede resumirse en el siguiente *positioning statement*:

“Para quienes viven en ciudades y tienen poco tiempo para organizar su compra semanal, Basketio es una plataforma digital que genera automáticamente menús y listas de la compra personalizadas con acceso a productos frescos y de proximidad procedentes de comercios locales. De este modo, simplifica la organización de la compra y facilita una alimentación de mayor calidad.”

4.4. OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

A continuación, se fijan los objetivos de marketing que orientarán el lanzamiento de Basketio. Para definirlos se han considerado tres fuentes de referencia: los resultados de una encuesta dirigida a consumidores potenciales, la evolución de plataformas comparables del sector e-grocery y las proyecciones financieras elaboradas para el proyecto.

4.4.1. Resultados de la encuesta a potenciales consumidores

Para analizar cómo se perciben actualmente las principales plataformas de compra online de alimentación y comprender mejor los hábitos, opiniones y expectativas de los

consumidores potenciales, se diseñó una encuesta dirigida a usuarios del sector.

En cuanto a la percepción del sector, el cuestionario analizaba tres dimensiones: el nivel de conocimiento de distintas plataformas, la probabilidad de utilizarlas en futuras compras y los atributos con los que los consumidores las relacionan. De este modo es posible identificar cómo se posicionan actualmente las distintas alternativas del mercado y establecer una referencia inicial para evaluar la entrada de Basketio. Los resultados son los mostrados en el mapa de posicionamiento presentado anteriormente.

La encuesta incluye también a Basketio entre las plataformas analizadas. Al tratarse de un servicio que todavía no ha sido lanzado al mercado, el resultado inicial es el esperado: el nivel de conocimiento de la marca es nulo. Esta medición constituye el punto de partida desde el que se medirá la evolución del proyecto y el impacto de las acciones de marketing durante el primer año de actividad.

En concreto, se plantean las siguientes metas:

- Conocimiento de marca: alcanzar un nivel de reconocimiento del 25 % entre los consumidores encuestados.
- Asociación de atributos: lograr que al menos el 25 % de los encuestados relacionen Basketio con una forma sencilla de organizar la compra.
- Intención de uso: alcanzar una intención de uso del 20 %.

Con el fin de medir esta evolución, se prevé repetir la misma encuesta un año después de la puesta en marcha del servicio (asumiendo un escenario de lanzamiento en diciembre de 2026, la medición se realizaría en diciembre de 2027). La comparación de los resultados permitirá observar si el posicionamiento previsto para Basketio comienza a reflejarse en la percepción de los consumidores.

4.4.2. Referencias de crecimiento y proyección de ventas

Para fijar objetivos de crecimiento realistas, resulta útil observar la evolución de plataformas comparables dentro del sector *food-tech* y *e-grocery*. Aunque sus modelos de negocio no son idénticos, comparten un mismo propósito: simplificar la organización de

la alimentación en el hogar mediante soluciones digitales.

Un ejemplo destacado es HelloFresh, empresa alemana fundada en 2011 que comercializa *kits* de comida con ingredientes y recetas planificadas. En la última década se ha convertido en uno de los principales actores del sector, alcanzando ingresos superiores a 7.600 millones de euros en 2024 (HelloFresh SE, 2025).

Otro caso relevante es Picnic, supermercado digital nacido en los Países Bajos en 2015 que opera exclusivamente mediante aplicación móvil y entrega programada a domicilio. La compañía alcanzó aproximadamente 1.200 millones de euros de facturación en 2023, con un crecimiento cercano al 34 % anual (Das, 2024). La expansión de estas plataformas refleja el creciente interés por soluciones digitales orientadas a reducir el tiempo y el esfuerzo que los hogares dedican a organizar la compra y las comidas.

Tomando como referencia la evolución de estas empresas y considerando el tamaño potencial del mercado objetivo, se prevé que Basketio tenga un crecimiento progresivo durante los primeros años de actividad. En concreto, se estima alcanzar aproximadamente 1,27 millones de euros de ingresos en el primer año, 5,11 millones en el segundo y 13,35 millones en el tercer año, a medida que el servicio incrementa su base de usuarios y amplía su penetración en el mercado.

A la luz de estas referencias y de la proyección de ingresos de Basketio, los objetivos de marketing definidos se alinean con la evolución del sector y con el potencial crecimiento de la empresa.

4.4.3. Relación con el presupuesto de marketing

La consecución de estos objetivos requiere una inversión inicial en captación y posicionamiento de marca. Se ha estimado que el presupuesto ideal en marketing para Basketio sería de 139.000€.

Este presupuesto se materializa, en primer lugar, en el equipo humano, al que se destina la mayor parte de los recursos. En concreto, se asignan 50.000 € al personal de ventas y 45.000 € al equipo de marketing, al considerarse clave para la ejecución, seguimiento y optimización de la estrategia.

En segundo lugar, el presupuesto se traduce en distintas acciones de comunicación y captación. Por un lado, se destinan 18.000 € a campañas en redes sociales y radio, priorizando canales accesibles y con capacidad de segmentación. Por otro, se reservan 8.000 € para colaboraciones con *influencers*, orientadas a aumentar la visibilidad y generar confianza.

A nivel digital, se incluyen 3.000 € para acciones de *App Store Optimization* (ASO), que consisten en mejorar el posicionamiento de la aplicación en las tiendas de descarga y facilitar su descubrimiento por parte de los usuarios. Finalmente, se destinan 15.000 € a publicidad exterior en marquesinas, como acción de refuerzo de notoriedad de marca.

En conjunto, el presupuesto combina inversión en personas con acciones de captación y posicionamiento, buscando un equilibrio entre resultados a corto plazo y construcción de marca (Dole, 2021).

Ilustración 8: Reparto del presupuesto de marketing de Basketio

Categoría	Concepto	Justificación	Importe anual (€)	% sobre el total
Recursos Humanos	Personal de ventas	Ejecución comercial y captación directa de clientes.	50.000	35,7%
	Personal de marketing	Implementación y seguimiento de la estrategia de marketing.	45.000	32,1%
Comunicación digital	Campañas redes sociales y radio	Canales segmentables de coste eficiente.	18.000	12,9%
	Colaboraciones con <i>influencers</i>	Incremento de visibilidad y credibilidad.	8.000	5,7%
	<i>App Store Optimization</i> (ASO)	Mejora del posicionamiento orgánico de la app.	3.000	2,1%
Comunicación offline	Publicidad exterior (marquesinas)	Refuerzo de notoriedad de marca.	15.000	10,7%
TOTAL			139.000	100%

Fuente: Elaboración propia

Este presupuesto se considera coherente con los objetivos de crecimiento planteados y con las necesidades de la fase de lanzamiento, en la que la captación de usuarios y construcción de marca son claves.

5. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

Una vez definido el posicionamiento del emprendimiento, el siguiente paso consiste en concretar cómo se presenta la propuesta de Basketio al consumidor. Este apartado analiza las principales decisiones de marketing que configuran el servicio: el producto, el precio, la distribución y la comunicación.

5.1. PRODUCTO

Para definir el producto de Basketio se ha utilizado el modelo de niveles (Kotler, Keller, Brady, Goodman, & Hansen, 2019), que permite observar una misma oferta desde distintas capas de valor, empezando por la necesidad que el servicio resuelve y avanzando hacia los elementos que diferencian el servicio dentro del mercado.

En el caso de Basketio, el beneficio central es la simplificación del proceso de organización de la compra semanal. Planificar qué productos comprar, en qué cantidad o cómo ajustar la cesta al presupuesto implica tomar múltiples decisiones. Si además se busca mantener una alimentación equilibrada o priorizar productos frescos, el proceso se complica y requiere todavía más tiempo y planificación. Basketio surge precisamente para reducir ese esfuerzo y facilitar la organización de la compra del hogar.

A partir de esta necesidad se configura el producto básico: el servicio se materializa en una plataforma digital que organiza la compra del usuario y gestiona su preparación y entrega. Será accesible tanto vía web como aplicación. Como ocurre con cualquier servicio de compra *online*, los usuarios esperan determinadas condiciones básicas: variedad y disponibilidad de productos, precios razonables, entrega puntual y una aplicación fácil de utilizar.

Sobre esta base, Basketio introduce elementos que transforman la forma de organizar la compra. El sistema utiliza inteligencia artificial para generar una cesta adaptada a cada hogar, teniendo en cuenta variables como el número de personas, posibles alergias, preferencias alimentarias o presupuesto disponible. Además, la selección prioriza productos frescos procedentes de comercios locales. De este modo, la plataforma reduce

el tiempo dedicado a planificar la compra y simplifica el proceso para el usuario.

A medida que el servicio evolucione, la plataforma podría incorporar nuevas funcionalidades orientadas a mejorar la gestión de la compra. Por ejemplo, la integración con electrodomésticos del hogar, como frigoríficos inteligentes capaces de detectar el consumo o el estado de algunos productos. Esta conexión permitiría ajustar la cesta de la compra en función de los alimentos disponibles en casa, automatizando parte del proceso de reposición. Otra posible opción, sería la extensión del negocio a otros comercios de proximidad más allá de la alimentación, como floristerías, farmacias u otros establecimientos locales. De este modo, Basketio podría convertirse en una plataforma que centralice distintas compras cotidianas del hogar, manteniendo su enfoque en el comercio local y en la simplificación del proceso de compra.

5.2. MARCA

La marca constituye uno de los principales elementos de diferenciación. Más allá de identificar el producto, permite construir un conjunto de asociaciones que facilitan su reconocimiento y orientan la forma en que el consumidor interpreta la propuesta de valor.

5.2.1. Detrás del nombre Basketio

La elección del nombre es clave en la construcción de la marca, ya que influye directamente en su posicionamiento. Es el primer elemento con el que el usuario entra en contacto, y, por lo tanto, a una empresa en fase de lanzamiento le interesa que permita identificar su producto, además de ser fácil de recordar y pronunciar.

Para Basketio se buscaba un nombre distintivo que reflejara la idea central del servicio y que, al mismo tiempo, pudiera funcionar en distintos mercados. Por este motivo se optó por un término que pudiera pronunciarse con facilidad tanto en español como en inglés, teniendo en cuenta una posible expansión futura y el carácter urbano del servicio.

El nombre finalmente elegido fue Basketio. La denominación combina el término *basket*, asociado a la cesta de la compra, con el sufijo *io*, frecuente en el ámbito tecnológico y

digital. De este modo, el nombre permite transmitir de forma sencilla la esencia del servicio: una plataforma tecnológica que organiza la cesta de la compra del usuario.

La elección del nombre exige comprobar su disponibilidad jurídica. Utilizar una denominación ya registrada puede generar conflictos legales y obligar a modificar la marca en fases posteriores del proyecto, lo que implicaría costes y pérdida de reconocimiento. Por este motivo se realizó una búsqueda en las bases de datos de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) y de la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO). En ambas consultas no aparecen registros previos de la marca Basketio. Del mismo modo, se analizaron los resultados asociados a esta denominación en buscadores con el fin de detectar posibles usos previos en el sector, sin que aparezcan empresas de alimentación que utilicen este nombre. Tampoco aparece registrado como aplicación en las principales plataformas de distribución de apps, como App Store o Google Play.

Por este motivo se va a solicitar el registro de la marca Basketio tanto ante la EUIPO como ante la OEPM, mediante una marca mixta (denominativa y gráfica), incorporando el logotipo que se analizará posteriormente. La solicitud se ha presentado conforme a la Clasificación de Niza en las categorías más vinculadas con la actividad de la plataforma: clase 9 (*software* y aplicaciones informáticas), clase 35 (servicios de comercio electrónico y gestión comercial) y clase 39 (servicios de entrega y distribución de productos).

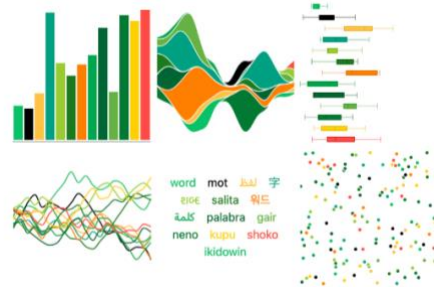
5.2.2. Identidad visual y colorimetría

La elección de los colores en una marca no es únicamente estética. Diversos estudios señalan que el color influye de forma directa en la percepción del consumidor y en la construcción de la identidad de marca, ya que puede transmitir determinadas emociones y valores asociados a la empresa (Atukunda, 2025).

Sabiendo esto, se buscó una combinación cromática que permitiera diferenciar la marca dentro del sector. Para ello se analizaron previamente los colores predominantes en los logotipos de distintos operadores del mercado, incluyendo tanto plataformas digitales de alimentación (como Glovo, HelloFresh, Wetaca, Uber Eats o Just Eat) como cadenas de supermercados (entre ellas Mercadona, Carrefour, Lidl o El Corte Inglés).

El análisis muestra una clara concentración en tonos verdes, un color ampliamente utilizado en el sector de la alimentación. Con el fin de mostrar esta tendencia, se ha elaborado un mapa de color de la competencia.

Ilustración 9: Paleta cromática predominante en las plataformas del sector.



Fuente: Elaboración propia.

Por este motivo, Basketio adopta una combinación cromática distinta a la predominante en el sector. El logotipo utiliza como color principal un tono azul en la denominación de la marca. Este color se asocia habitualmente con valores de confianza, fiabilidad y tecnología, lo que resulta coherente con el carácter digital del servicio.

El azul se combina con una paleta formada por tonos naranja y beige. El naranja introduce un elemento de cercanía y dinamismo, aportando energía. El beige, por su parte, aporta calidez y remite a una estética más natural y cotidiana, vinculada al ámbito de la alimentación y del hogar.

Ilustración 10: Logo de la empresa Basketio.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 11: Paleta cromática de Basketio.



Fuente: Elaboración propia.

Esta combinación permite equilibrar la dimensión tecnológica del servicio con la idea de proximidad y sencillez asociada a la compra diaria, construyendo una identidad visual diferenciada dentro del sector.

5.2.3. Tono de voz

El tono de voz define la forma en que la marca se comunica con el usuario. No se trata solo de qué se dice, sino de cómo se dice.

Por ello, la comunicación adopta un tono cercano, claro y práctico. Los mensajes explican el servicio de forma directa, evitando tecnicismos y utilizando frases simples que permitan entender rápidamente cómo funciona la plataforma.

Al mismo tiempo, la marca mantiene un tono tranquilo y fiable, coherente con la naturaleza del servicio. La compra de alimentos forma parte de la rutina diaria del hogar, por lo que se busca transmitir confianza, sencillez y sensación de control, más que urgencia o presión comercial.

Desde el punto de vista narrativo, la marca se construye alrededor de una idea simple: comer bien no debería requerir más tiempo ni más esfuerzo. Basketio se presenta como una herramienta que elimina la parte más pesada del proceso, decidir qué comprar y organizar la cesta, para que el usuario pueda centrarse en lo importante.

Ilustración 12: Representación visual del tono de voz de Basketio 1.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 13: Representación visual del tono de voz de Basketio 2.



Fuente: Elaboración propia.

5.3. DISTRIBUCIÓN

El acceso al servicio se realiza o a través de la página web, o de la aplicación móvil

disponible en los principales sistemas operativos, iOS y Android. Ahí, el usuario puede planificar sus menús, generar automáticamente la lista de la compra y seleccionar la franja de entrega disponible en su zona. Por lo tanto, la aplicación y web son el punto de contacto entre el cliente y el servicio.

Ilustración 14: Representación visual de la aplicación Basketio 1.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 15: Representación visual de la aplicación Basketio 2.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al suministro de productos, Basketio trabaja con mercados y comercios locales asociados, que permiten el acceso directo a sus almacenes y puntos de aprovisionamiento. Los productos se agrupan en un centro de preparación de pedidos, desde donde se organizan los envíos al cliente final.

La gestión operativa y tecnológica se externaliza a Neurored, empresa especializada en la gestión de infraestructuras digitales, encargada de coordinar el funcionamiento de la plataforma y los procesos asociados a la preparación y gestión de pedidos (Neurored, s.f.).

El reparto no se realiza mediante entregas individuales inmediatas, sino que, en su lugar, Basketio contrata el servicio de transporte a operadores logísticos especializados, como El Mosca o Grupo Serhos Food Service, que realizan las entregas siguiendo rutas previamente planificadas (El Mosca, s.f.) (Grupo Serhos Food Service, s.f.).

El servicio de reparto se organiza por franjas horarias y zonas. A través de la aplicación, el usuario puede consultar los días y horarios en los que el reparto está disponible en su área (por ejemplo, lunes por la mañana o miércoles por la tarde) y seleccionar la opción que mejor se adapte a su disponibilidad. Este sistema permite agrupar pedidos de una misma zona en un mismo intervalo de tiempo, optimizando las rutas de reparto. Así también, se reducen desplazamientos innecesarios y el coste de última milla, uno de los principales retos en la distribución de productos de alimentación. A diferencia de otras plataformas de compra asistida, se evita el uso de *personal shoppers*, apostando por una preparación centralizada de pedidos. Esta decisión simplifica la estructura operativa y permite una mayor eficiencia en la gestión logística.

En conjunto, el sistema de distribución de Basketio combina plataforma digital, centralización logística y rutas optimizadas de reparto, configurando un canal adaptado a las necesidades de usuarios urbanos.

5.4. PRECIO

Basketio no se limita a ofrecer una herramienta digital, sino que integra la planificación de la compra con la adquisición efectiva de productos. Por ello, el consumidor no valora únicamente el precio del servicio, sino el coste total de la experiencia, que incluye también el gasto en alimentación. Este elemento condiciona directamente la disposición a pagar y obliga a plantear una estructura de precios coherente con ese esfuerzo económico global.

Un modelo basado exclusivamente en suscripción presenta ciertas limitaciones: aunque permite generar ingresos recurrentes, introduce una barrera de entrada relevante, especialmente cuando el usuario aún no ha probado el servicio. El hecho de asumir un coste fijo adicional, sumado al propio gasto en la compra, puede generar rechazo inicial. Por el contrario, un modelo basado únicamente en comisiones por pedido elimina esa barrera inicial, pero ya que cada uso implica un coste adicional, puede reducir la

frecuencia y dificultar la consolidación del servicio como hábito.

Para aproximar la sensibilidad al precio, a la encuesta realizada se le añadieron las cuatro preguntas del método de Van Westendorp (fecha), con el objetivo de analizar cómo reacciona el consumidor ante distintos niveles de precio. Los resultados muestran una cierta reticencia a asumir mensualidades elevadas, especialmente cuando estas no van acompañadas de un coste variable vinculado al uso. En cambio, se observa una mayor aceptación de estructuras más flexibles, en las que el pago se percibe como proporcional al servicio efectivamente utilizado.

A partir de ello, se opta por un modelo híbrido que combina ambos enfoques. Se plantea una suscripción mensual en torno a 9,99 €, que permite acceder a las funcionalidades principales del servicio, junto con un coste reducido por pedido que se mantiene en niveles bajos para no penalizar la recurrencia. A ello se añade una comisión a los comercios asociados por las ventas generadas a través de la plataforma.

Este modelo permite reducir la barrera de entrada, al tiempo que vincula parcialmente los ingresos al uso real del servicio. Además, refuerza el papel de Basketio como intermediario entre consumidor y comercio local y facilita la adopción progresiva del servicio.

5.5. COMUNICACIÓN

En un entorno caracterizado por una elevada saturación publicitaria, los consumidores se encuentran expuestos a miles de mensajes cada día, aunque solo una pequeña parte consigue captar su atención. Por ello, es clave transmitir mensajes simples y coherentes en todos los puntos de contacto con el usuario.

El mensaje que se busca trasladar es sencillo: Basketio organiza la compra por ti.

En esta primera fase del proyecto, la estrategia de comunicación se centra en generar notoriedad de marca y en facilitar que el usuario entienda de forma rápida cómo funciona el servicio. Para ello, se combinarán acciones de comunicación digital y publicidad más tradicional.

Se recurrirá a colaboraciones con creadores de contenido en redes sociales, trabajando con perfiles de *lifestyle*, familias y jóvenes profesionales. A estos perfiles se les proporcionará una compra realizada a través de la plataforma para que muestren el proceso y su experiencia. De este modo, el usuario puede entender de forma práctica cómo funciona el servicio y qué problemas resuelve.

También se contempla la utilización de la radio como canal complementario. Se trata de un medio que, pese al auge de lo digital, mantiene una alta penetración en determinados perfiles de audiencia, especialmente en adultos responsables del consumo familiar. En este sentido, la radio permitiría reforzar el alcance de la marca y captar a un público con capacidad de decisión en el ámbito doméstico, contribuyendo así a ampliar el impacto de la estrategia.

Se desarrollarán campañas promocionales orientadas a incentivar la prueba del servicio, como descuentos en la primera compra y programas de recomendación que premien a los usuarios que inviten a nuevos clientes.

Estas acciones se complementarán con formatos de publicidad exterior, como marquesinas u otros soportes urbanos.

Ilustración 16: Marquesina anunciando Basketio 1.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 17: Marquesina anunciando Basketio 2.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, los comercios locales que colaboren con la plataforma actuarán como canal de difusión. Podrán incorporar carteles o distintivos en sus entradas indicando que trabajan con Basketio. Esto permite aprovechar su visibilidad para reforzar la presencia de la marca en el entorno local.

En una fase posterior, una de las acciones más visibles podrá vincularse al propio sistema logístico. Actualmente, el reparto se externaliza, tal y como se ha señalado en el apartado de distribución, por lo que Basketio no cuenta con una flota propia. No obstante, a futuro podría plantearse la incorporación de vehículos propios con una estética inspirada en los antiguos camiones lecheros. Este diseño, poco habitual en el entorno urbano actual, permitiría crear un elemento visual reconocible y diferencial, además de funcionar como soporte publicitario en sí mismo.

Ilustración 18: Diseño de un camión de reparto de Basketio 1.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 19: Diseño de un camión de reparto de Basketio 2.



Fuente: Elaboración propia.

Por último, se prevé el desarrollo de campañas vinculadas a momentos concretos del año, como San Valentín o el Día de la Madre. En estos casos, el mensaje se centrará en la idea de cocinar en casa como forma de celebración. También podrán realizarse colaboraciones en las que se muestre cómo preparar una comida a partir de una cesta generada por Basketio, reforzando así la utilidad del servicio.

En conjunto, todas estas acciones se diseñarían de forma coherente con la propuesta de valor, el posicionamiento y el *storytelling* de Basketio, construyendo una comunicación alineada con la identidad de la marca y que conecta de forma directa con su público objetivo.

6. CONCLUSIONES

Es un proyecto con gran potencial de crecimiento, bien implementado y con el capital adecuado

El análisis desarrollado a lo largo del trabajo permite concluir que existe un espacio real en el mercado para una propuesta como Basketio. El sector del e-grocery en España se encuentra en crecimiento, pero su peso dentro del total de la compra de alimentación sigue siendo reducido, lo que deja margen para nuevas propuestas. En este contexto, Basketio no compite únicamente en precio o conveniencia, sino en la simplificación del proceso de decisión y en la integración de planificación, compra y acceso a producto de calidad. No se trata de replicar modelos existentes, sino de ocupar un espacio que actualmente no está cubierto.

Desde el punto de vista estratégico, el proyecto presenta coherencia interna. La segmentación, la selección del público objetivo y el posicionamiento están alineados con la propuesta de valor, y las decisiones del marketing mix responden a ese planteamiento.

No obstante, el proyecto no termina con la definición de la estrategia, sino que requiere un seguimiento continuo. A través de los indicadores definidos se podrá medir la evolución real de la marca, tanto en términos de reconocimiento como de asociación con los atributos clave y de intención de uso. A ello se suma el análisis de variables operativas como la captación de usuarios, la recurrencia o el volumen gestionado, que permitirá comprobar si el crecimiento sigue la línea prevista e identificar posibles desviaciones a tiempo.

En conjunto, Basketio se configura como un proyecto con potencial de crecimiento. La combinación de tecnología, optimización del tiempo y acceso a producto local responde a tendencias actuales del consumidor y permite construir una propuesta diferenciada.

7. ANEXOS

Anexo 1: 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, Claudia de Liñán Guzmán, estudiante del doble grado de Administración y Dirección de Empresas y Derecho de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Diseño y estrategia de marketing de una start-up: Basketio", 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. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
2. 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: 26/03/2026

Firma: Claudia de Liñán Guzmán

8. REFERENCIAS

- Atukunda, L. (2025). The Psychology of Color in Branding and Marketing. *Newport International Journal of Research in Education*, 58-65.
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (3 de Julio de 2025). *El comercio electrónico superó en España los 95.000 millones de euros en 2024, un 13,1 % más que el año anterior*. Obtenido de CNMC : https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor_contenidos/Notas%20de%20prensa/2025/20250703_NP_CE_IV_24.pdf
- Das, D. (2024). Picnic Posts Full-Year Profit Despite Seeing Overall Losses. *ESM Magazine*.
- Decisions Advisors. (2024). *Spain Online Grocery Market*.
- Dole, V. (2021). Marketing Budget: Towards an Effective Marketing Plan. *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal* 12(2), 135-138.
- El Mosca. (s.f.). *Empresa de transporte de mercancías*. Obtenido de <https://elmosca.es>
- European Commission . (2020). *Retail Alliances in the Agricultural and Food Supply Chain*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Fàbrega, J. (16 de Junio de 2025). España es uno de los países en los que más crecerán las ventas online en moda y alimentación. (A. Barceló, Entrevistador)
- Financial Comunicación, S.L. (27 de Enero de 2026). Los frescos impulsan el mercado de gran consumo que fortalece su posición en Europa. *Financial Food*.
- Grupo Serhos Food Service. (s.f.). *Grupo Serhos Food Service*. Obtenido de <https://gruposerhos.com>
- Gupta, S. (2014). *Marketing Reading: Segmentation and Targeting*. Boston: Harvard Business Publishing.
- HelloFresh SE. (2025). *HelloFresh Group Press Release: FY 2024 and Q4 2024 Results*. Berlín.
- Indisa. (2024). *Anuario de la Distribución 2024-2025*. Indisa.
- Instituto Nacional de Estadística. (2025). *Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF). Año 2024. Resultados definitivos*. Madrid.
- Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid . (2021). *Censo de Población y Viviendas 2021: Hogares*. Obtenido de Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid: https://www.madrid.org/iestadis/fijas/estructu/demograficas/censos/cenpob21_h_ana.htm

- Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid. (2025). *Encuesta de Presupuestos Familiares. 2024*. Madrid.
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Censo de Población y Viviendas* .
- Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Proyección de hogares. Años 2024-2039*.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2019). *Marketing Management*. Harlow: Pearson.
- Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria (BOE n.º 185, de 3 de agosto de 2013).
- McKinsey & Company. (2025). *The State of Grocery Retail 2025*.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2024). *Informe del consumo alimentario en España 2024*.
- Neurored. (s.f.). *Neurored TMS & SCM Software for Global Logistics*. Obtenido de Neurored: <https://www.neurored.com>
- NielsenIQ. (2025). *El mercado del gran consumo en España. Principales tendencias de 2025*.
- Paz Villa, L. (30 de Julio de 2025). Más de 50.000 locales de comercio minorista han cerrado desde la pandemia, mientras el consumo electrónico se ha disparado. *El País*.
- Picnic Technologies B.V. (s.f.). *Over Picnic* . Obtenido de Picnic: <https://picnic.app/nl/over-picnic/>
- PwC. (2025). *Voice of the Consumer Survey 2025. Una nueva receta para la industria alimentaria*. Obtenido de PwC España: <https://www.pwc.es/es/retail-consumo/voice-of-the-consumer-survey-2025.html>
- Reglamento (CE) n.º 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios (DOUE L 139, de 30 de abril de 2004).
- Savills Research. (2026). *Food Distribution in Spain*.
- Wolniak, R., Stecula, K., & Aydın, B. (2024). Digital Transformation of Grocery In-Store Shopping-Scanners, Artificial Intelligence, Augmented Reality and Beyond: A Review. *Foods*, 2-3.