



**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS**

**MODELO DE NEGOCIO**

**“RESTAURANTE ROCKY BEANS”**

**GERENCIA DE ESTUDIO DEL PROCESO DE DESIGN**

**THINKING**

**Elaborado por:**

**ISABEL GONZÁLEZ ALCIVAR**

**Tutoría por: Verónica Carrera del Río Márquez de la Plata**

**GRADO**

**Trabajo previo a la obtención del Título de:**

**Licenciado en Administración de Empresas**

**Guayaquil, Ecuador**

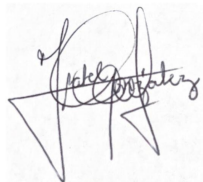
**Febrero, 2022**

## 2. CLAÚSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, **Isabel Marina González Alcívar** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy la autora del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Rocky Beans: Gerencia de estudio del proceso de Design Thinking**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**Rocky Beans**”.
2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autor y no infringen derechos de autor de terceras personas.
3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes Nilton Xavier Nan Boada, Cinthia Gertrudys Figueroa Mendoza, Segundo Andres Manzo Neiza, Moroni Isais Miranda Herrera, Karla Katherine Astudillo Gutierrez.

En virtud de lo antes declarado, asumo de forma exclusiva la responsabilidad por los contenidos del trabajo de titulación, su originalidad y pertinencia y exonero a la Universidad Casa Grande de toda responsabilidad civil, penal o de cualquier otro carácter por los contenidos desarrollados en dicho trabajo.



---

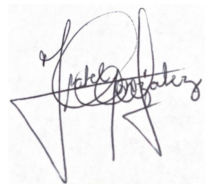
**Isabel Marina González Alcívar**

**0925653487**

Declaro que

**Yo, Isabel Marina González Alcívar** en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Rocky Beans: Gerencia de estudio del proceso de Design Thinking**” de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.



---

**Isabel Marina González Alcívar**

**0925653487**

### **3. RESUMEN EJECUTIVO**

El proyecto Rocky Beans, nace mediante la metodología de trabajo Design Thinking, el principal objetivo es satisfacer las necesidades de las personas vegetarianas y veganas de la ciudad de Guayaquil, somos un restaurante ubicado en Ceibos. Se realizó un estudio de mercado lo que nos ha permitido desarrollar el proyecto, las estrategias de marketing a desarrollar nos permitirán posicionarnos en el mercado, con la utilización de nuestro sistema de cocina inteligente involucraremos al cliente en una experiencia digital, combinando la producción de una cocina tradicional con algo de tecnología. El proyecto contará con instalaciones aptas y personal capacitado con la finalidad de brindar a nuestros clientes una buena experiencia.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo de Isabel Marina González Alcívar, Segundo Andrés Manzo Neiza, Karla Katherine Astudillo Gutiérrez, Cinthia Gertrudis Figueroa Mendoza, Isaías Moroni Miranda Herrera, y explica el plan de negocios del proyecto denominado “Rocky Beans”; por tal razón los contenidos están relacionados con los otros documentos que complementan el trabajo general, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

#### **4. PALABRAS CLAVES**

Modelo de negocio, restaurante, vegano, vegetariano, saludable.

#### **5. CONSIDERACIONES ÉTICAS**

En relación con la propiedad intelectual del presente estudio, se expone que el trabajo se desarrolló en base a ideas propias de la colaboración de Segundo Andrés Manzo Neira, Cinthia Gertrudis Figueroa Mendoza, Nilton Xavier Nan Boada, Karla Katherine Astudillo Gutiérrez, Isabel Marina González Alcívar. Cabe resaltar que, toda la información proyectada en el documento surgió a través de un proceso de lluvia de ideas en conjunto con el desarrollo de un análisis de mercado por parte del equipo que realizó el Modelo de Negocio "Rocky Beans".

Con la finalidad de recolectar la información primaria para el desarrollo del estudio, se determinó como factor esencial gestionar un proceso de comunicación con todos los elementos que participaron en las encuestas, entrevistas y Focus Group, esto con el propósito de difundir el objetivo del proyecto y completar su ejecución. En este ámbito, se garantizó a los sujetos de estudio la total confidencialidad de sus datos y se aseguró que la información obtenida únicamente se empleó en la esfera académica.

## 6. ÍNDICE DE CONTENIDO

2. CLAÚSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN.....	ii
3. RESUMEN EJECUTIVO.....	iv
4. PALABRAS CLAVES.....	v
5. CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	v
6. ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
6.1. ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
6.2. ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
7. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	1
8. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO.....	6
8.1. Objetivo General.....	6
8.2. Objetivos Específicos.....	6
9. BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO.....	7
10. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	10
10.1. GERENCIA: DESING THINKING.....	10
10.1.1. Empatizar.....	10
10.1.2. Definir.....	14
10.1.3. Idear.....	16
10.1.4. Prototipar.....	20
10.1.5. Validar.....	25

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	27
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31

## 6.1. ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Porqué?</i> .....	10
<b>Tabla 2</b> <i>Mapa de empatía</i> .....	11
<b>Tabla 3</b> <i>Criterios para el reconocimiento del mapa de trayectoria</i> .....	12
<b>Tabla 4</b> <i>Perfil del usuario</i> .....	14



## 6.2. ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Mapa de trayectoria</i> .....	13
<b>Figura 2</b> <i>Mapa Usuario + Necesidad + Insight</i> .....	15
<b>Figura 3</b> <i>Mapa de costo/relevancia</i> .....	17
<b>Figura 4</b> <i>Poster de concepto – prototipo 1</i> .....	18
<b>Figura 5</b> <i>Poster de concepto – prototipo 2</i> .....	19
<b>Figura 6</b> <i>Poster de concepto – prototipo 3</i> .....	20
<b>Figura 7</b> <i>Prototipo de la infraestructura del lugar número uno</i> .....	21
<b>Figura 8</b> <i>Prototipo de la infraestructura del lugar número dos</i> .....	23

## 7. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, la preocupación por la salud en conjunto con la curiosidad de comer sano son dos factores que han marcado una tendencia de cambio en la alimentación de las personas, generando que la población busque un nuevo estilo de vida transformado y llevando sus hábitos alimenticios hacia un enfoque más sano. Dado este escenario, se destaca el vegetarianismo/veganismo como modelos alimentarios saludables que representan una alternativa ideal para aquellas personas, cuya filosofía de vida se centra en la misericordia por los animales, el cuidado de la salud y la preocupación por el medio ambiente (Penner & González, 2020).

Cabe resaltar que, tanto el vegetarianismo como el veganismo son estilos de vida que excluyen el consumo de carne; sin embargo, este último se caracteriza por ser más estricto. Una persona vegetariana no incluye en su dieta la carne animal, pero sí aquellos subproductos como el queso, leche, huevos, entre otros. Por el contrario, las personas veganas evitan consumir tanto los productos como los subproductos de los animales, una filosofía de vida en la cual se excluye la crueldad y explotación de los animales para la obtención de los alimentos (Efecto, 2019).

Este modelo alimenticio ha sido asociado por las personas con la tenencia de beneficios que mejoran el estado nutricional, la salud del individuo y representa una forma de prevenir enfermedades de tipo cardiaco. Generalmente, las dietas vegetarianas se distinguen por el consumo elevado de frutas, nueces, granos, semillas, vegetales, entre otros productos que favorecen la salud de quien lo practica, siempre y cuando estos tipos de dieta se encuentren bien planificados (TheFork Manager, 2018; Surdez et al., 2020). Cabe resaltar que, esta modalidad de alimentación aporta significativamente en el cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible, debido que, generan un impacto

ambiental limitado en comparación con la alimentación omnívora (García et al., 2019; López et al., 2021).

Es fundamental reconocer que existen diferentes razones por las cuales, una persona decide ser vegetariano/vegano; en este ámbito, no solo implica la búsqueda de una alimentación saludable, sino también, la necesidad y el interés de respetar el medio ambiente, así como a los animales, buscar la espiritualidad, excluir la violencia, ser partícipe de una alimentación humana eficiente, mantener la claridad energética y mental en conjunto con otras razones éticas (Ekmeiro & Arévalo, 2021; Vega y Guerrero, 2020).

Independientemente de los motivos que conducen a un sujeto a cambiar sus hábitos alimenticios, actualmente las personas buscan acoplarse a este estilo de vida, un escenario que se refleja en el incremento del número de la población vegana. Como ejemplo, sobresale Estados Unidos con un crecimiento del 5%, mientras que, en el ámbito latinoamericano, el 19% de la población expresó ser vegetariana (no consumen carne animal pero sí los subproductos), el 9% indicó ser vegano (no consumen ni el producto o subproducto animal) y el 15% expresó ser flexitariano (se alimentan de verduras, frutas, así como pescado, carne y sus derivados) según una encuesta de Nielsen realizada en el año 2016 (Gómez & Gómez, 2021; Portafolio, 2018). Por otro lado, el año más importante del veganismo fue el 2017, donde las personas del Reino Unido redujeron en un 50% el consumo de carne, mientras que, la demanda de productos vegetarianos/veganos se incrementó en un 987% (Pérez, 2019).

Es importante mencionar que, el llevar a cabo una alimentación vegetariana genera la necesidad de requerir los servicios específicos de un profesional en el campo de la nutrición y salud, a fin de obtener el suficiente conocimiento para implementar este nuevo estilo de vida y así evitar la captación de información errónea que puede afectar el bienestar de las personas. A pesar de este escenario, es fundamental reconocer la

prevalencia de una problemática que aqueja a la mayoría de los vegetarianos cuando salen de su hogar por diferentes razones y deben alimentarse fuera del mismo, generando una búsqueda incesante de alternativas que vayan acorde a su modelo de alimentación (Neolo, 2022).

Según Oñate (2021) dada la presencia de la pandemia, varias familias ecuatorianas han realizado un cambio en sus modelos de alimentación, adoptando el vegetarianismo como un estilo de vida; sin embargo, la falta de opciones alimenticias que satisfagan sus necesidades constituye un problema que afligen a los vegetarianos/veganos. Dado la incidencia de esta situación, existen personas que se ven en la necesidad de llevar sus propios alimentos, actividad que con el paso de los días deben dejar debido a la falta de tiempo por la ejecución de otras tareas.

Pese a la existencia de restaurantes vegetarianos en el mercado ecuatoriano, es imprescindible mencionar que la mayoría de estos no cuentan con alternativas alimenticias innovadoras y acopladas a las nuevas tendencias, limitando a la persona a llevar un consumo de alimentos rutinarios que tienden a molestar su estilo de vida, debido a la falta de variedad de comidas. De igual forma, se destacan situaciones en las cuales el individuo no tiende a alimentarse fuera de casa o en restaurantes vegetarianos debido a la inseguridad que les genera ingerir algo que vaya en contra de sus ideales. A esto, se integra el sentimiento de incomodidad que posee la población vegetariana/vegana frente a la tenencia de un mundo agresivo que juzga este modelo de vida.

A pesar del reconocimiento de este paradigma, conviene mencionar que en Ecuador ya existe una tendencia de consumo de productos vegetarianos/veganos, misma que ha ido en crecimiento, generando una mayor demanda del sector, la cual ha variado entre el 10% al 40% a lo largo de la pandemia (El Universo, 2021). Además, se integra la presencia de diferentes entidades que luchan en favor del veganismo, destacando el

Movimiento Animalista Nacional del Ecuador (MAN), Libera Ecuador y Activista por la Defensa y Liberación Animal (ADLA) (Pérez, 2019).

Conforme el panorama identificado, surge la oportunidad de abordar esta problemática a través de un modelo de negocios enfocado en la creación de un restaurante para la población vegetariana/vegana, la cual representa el mercado potencial de este proyecto, considerando explícitamente alternativas innovadoras, variadas, saludables y acorde a las nuevas tendencias (Álvarez et al., 2020). La importancia de llevar a cabo este reto se fundamenta en brindar a las personas vegetarianas/veganas opciones de comidas saludables compatibles con su dieta brindando seguridad, confianza y a su vez, satisfaciendo con totalidad sus necesidades nutritivas. Cabe resaltar que, para llevar a cabo la materialización de esta idea se busca establecer alianzas estratégicas con profesionales de esta rama, canales de distribución, entre otras asociaciones que permitan la entrega efectiva de un producto beneficioso para la salud del mercado objetivo.

No existe un número claro de cuantos veganos existen en el mundo, pero un estimado indicaría que alrededor del 8% de la población mundial practica dietas veganas, vegetarianas o flexivegetarianas. Según algunos datos de la región, en Ecuador el veganismo/vegetarianismo creció durante la pandemia en un 40% respecto a su última cifra registrada, en Colombia se estima que en los últimos años el crecimiento acumulado de los negocios veganos ha sido de un 55%. En una encuesta que data del año 2016 elaborada por Nielsen en el ámbito latinoamericano se puede observar que el 19% de la población expresó ser vegetariana, el 9% indicó ser vegano y el 15% expresó ser flexitariano. En nuestro propio estudio realizado a personas de 25 a 49 años de la ciudad de Guayaquil y periferias, segmento socioeconómico A, B, C+ ha arrojado que, de un total de 386 entrevistados, un 30.3% practica de forma permanente o preferente una dieta

vegana/vegetariana y un 22% lo hace de forma intermitente, esto significa que más de la mitad de entrevistados han optado por esta forma de alimentación.

Para nuestro proyecto hemos considerado estas marcadas tendencias de consumo alimenticio, y combinado con la tendencia psicológica de consumo por moda, para crear un concepto fresco y moderno. Nuestra intención es satisfacer la necesidad de las personas de consumir alimentos de este formato de alimentación, ofrecer flexibilidad a la hora de elaborar un plato, eliminando los límites de las recetas prefabricadas que ofrecen los restaurantes y cafeterías actuales; ampliar la cultura de consumo en exterior de alimentación saludable; facilitar el acceso a alimentación vegetariana/vegana a través de *delivery* o de vista al local.

Para lograr estos objetivos, hemos desarrollado un restaurante que ofrece lo siguiente:

1. Alimentación vegana/vegetariana
2. Menú sugerido, pero con la apertura de la elaboración de platos combinando los diferentes ingredientes *plant based*.
3. Atención in-situ o vía *delivery*.
4. Para la atención en el local tenemos un factor diferenciador único en Ecuador, las mesas se convertirán en la cocina digital del cliente, donde el podrá realizar la orden de un plato sugerido, ver recomendaciones o favoritos de usuarios previos, o elaborar su propio plato con productos veganos. La pantalla y el sistema permitirán simular que el usuario cocina colocando cada uno de sus ingredientes favoritos. Las porciones de cada ingrediente están predeterminadas y los diferentes platos permiten una combinación determinada de ingredientes calculando así el precio a pagar.
5. La orden viajará de forma automática a la cocina para su preparación lo que reduce la interacción, el número de meseros y personal en el restaurante

aumentando la seguridad biológica del entorno y aumentando eficiencias del negocio.

6. Para los pedidos de *delivery* se cuida los detalles, tales como empaques biodegradables y la atención mediante una interacción de nuestro sistema con una app propia y las apps de *delivery* que operan en la ciudad.

Teniendo en cuenta todos estos factores diferenciadores y de excelente atención a las necesidades del cliente “Rincón Vegano” espera posicionarse en la mente del consumidor vegano/vegetariano y omnívoro, a este último satisfaciendo la necesidad de nuevas experiencias y marcando una moda de “una nueva forma de pedir tu comida”

## **8. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO**

### **8.1. Objetivo General**

Diseñar un plan de negocios para la creación del restaurante Rocky Beans, especializado en la entrega de comidas saludables y variadas para la población vegetariana/vegana y que ofrezca un nuevo concepto en la toma de orden en el local.

### **8.2. Objetivos Específicos**

- Reconocer el problema de estudio mediante el planteamiento del modelo *Design Thinking* con el propósito de ofrecer a la población vegetariana/vegana un lugar especializado en comidas saludables y variadas.
- Identificar las necesidades que posee la población vegetariana/vegana con respecto a la búsqueda de alternativas alimenticias variadas y saludables mediante el desarrollo de un estudio de mercado para la elaboración de un plan de marketing.
- Determinar la viabilidad técnica del proyecto orientado a la creación del restaurante Rocky Beans especializado en la entrega de comidas saludables y variadas para la población vegetariana/vegana.

- Delimitar la planificación administrativa y de responsabilidad social del proyecto orientado a la creación del restaurante Rocky Beans especializado en la entrega de comidas saludables y variadas para la población vegetariana/vegana.
- Realizar un estudio financiero para determinar la viabilidad económica del proyecto orientado a la creación del restaurante Rocky Beans especializado en la entrega de comidas saludables y variadas para la población vegetariana/vegana.

## **9. BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO**

El concepto principal de “Rocky Beans” nace de un proceso de diseño que sigue la metodología de *Design Thinking*, mediante esta metodología pudimos enfocarnos en entender las necesidades del consumidor vegetariano/vegano. Empatizando con este consumidor, conocimos su comportamiento de llevar su propia comida a todo lugar, de no poder acudir a lugares que le ofrezcan su tipo de alimentación, mayormente por la poca oferta de este tipo de sitios. Comprendimos que desean un lugar que sea innovador en el concepto y formato, pero que mantenga de base un menú vegetariano. Además, se obtuvo el dato que el consumidor también desea la flexibilidad de mejores y mayores canales de obtención de su producto. Es decir, que estando en casa pueda saltar la parte de cocinar y simplemente tener la opción de pedir algo que satisfaga su tendencia alimenticia y que le permita ausentarse de la cocina por ese día.

Dentro de este proyecto se identificó que tener un lugar especializado en este tipo de comida y que sea innovador era una idea de alto costo pero que presenta mucha relevancia en este segmento de mercado.

En base a esto se realizó el respectivo estudio de mercado que en primera instancia se dio en una encuesta base a 10 personas, a forma de prueba y luego se extendió a la población objetivo que el diseño del servicio nos arrojó como potenciales clientes. En este caso se evaluó a la población de Guayaquil y Samborondón, en un rango etario de 25 a 49



años y de segmentos socioeconómicos A, B y C+. Acorde con el INEC, y una tasa de crecimiento anual de 1.08%, el número total de integrantes de esta población serían 340,046 personas.

Los resultados arrojaron cifras prometedoras para nuestro proyecto, el 52.3% podrían ser clientes de nuestro negocio y esto lo compartiríamos en un mercado donde actuamos 15 ofertantes. La tendencia sigue siendo de visitar un restaurante el 59.6% prefiere visitar un restaurante, pero nos deja un 40.4% que optaría por el servicio a domicilio.

Considerando estos resultados se buscó mantener un equilibrio entre inversión, capacidad técnica y satisfacer a la demanda de forma paulatina, no explotando completamente esa demanda potencial insatisfecha.

El proyecto espera atender un nicho de mercado de 1133 clientes, cuyas preferencias se han estimado por debajo de los resultados del estudio de mercado, la frecuencia de consumo será de dos veces por semana y el pedido por *delivery* será del 32% de este nicho. La cantidad de mesas disponibles contempla un aforo de 56 personas, y considera una ocupación del 60% y de esto un castigo del 20%, un horario de atención de 16h30 y una ocupación promedio por visitante de dos horas. En base a estas premisas la capacidad de atención del local será de 2015 órdenes por semana en pedidos a la mesa y 725 pedidos a domicilio.

Con esta capacidad estamos satisfaciendo un monto inferior a la demanda existente y al crecimiento que el mercado ha tenido, pero nos permite afianzarnos y crear un capital adecuado para formular un nuevo proyecto de inversión a futuro.

Administrativamente en base a los estudios técnicos que determinaron la capacidad del local, se ha llegado a las definiciones de personal a contratar tres cocineros, tres ayudantes de cocina, dos cajeros/administradores, tres meseros y un community manager, los servicios administrativos/contables, de guardianía y marketing serán tercerizados. El

proyecto contempla una inversión total de \$90,376.15, que se divide en Activo fijo \$48.7M, Activos intangibles \$25M y capital de trabajo \$16.5M. El proyecto se financiará 80% con banca y un 20% capital de accionistas. Para satisfacer una inversión de esta magnitud se ha determinado una vida útil del proyecto de 10 años. Para efectos de evaluar la viabilidad se ha revisado los flujos con las premisas correspondientes, y las debidas sensibilizaciones y el proyecto contempla un TIR de 31% y un VAN de \$210M, ratificando la viabilidad de este.

El plan de marketing contempla el uso de medios digitales de comunicación, tales como *apps*, página web, Tik Tok, Facebook, Instagram y Whatsapp. De igual manera se contempla manejar una comunicación adecuada en el local, a través de nuestra mantelería, servilletas, contenedores y el mismo ambiente y diseño del local. Este presupuesto anual se estima en \$14.4M, con esto se busca comunicar de manera adecuada nuestra oferta, el compromiso de la marca y lo que ella representa.

Finalmente, las estrategias de Responsabilidad Social son un compromiso voluntario que Rocky Beans asume con la finalidad de poder cuidar el medio ambiente y generar un mejor entorno para los colaboradores del negocio y se centra en cuidar y proteger el medio ambiente, así como, garantizar la salud y el bienestar de los colaboradores de la empresa y mejorar las actividades de reciclaje dentro del establecimiento. Legalmente se ha evaluado los permisos requeridos, los debidos registros de marca, permisos sanitarios, bomberos, patente, ministerio de turismo y certificados de salud de los colaboradores. Todo esto se ha contemplado para el correcto cumplimiento de la normativa y la entera satisfacción del cliente.

## 10. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

### 10.1. GERENCIA: DESING THINKING

#### 10.1.1. Empatizar

##### *10.1.1.1. Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Porqué?*

El mapa de empatía se desarrolló con la finalidad de indagar las necesidades que posee la población vegetariana/vegana en cuanto a la búsqueda de alternativas alimenticias saludables y acorde a su estilo de vida.

**Tabla 1**

*Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Porqué?*

<b>¿Qué?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Porqué?</b>
• Las personas vegetarianas y veganas no disponen de muchas opciones de comidas cuando salen a la calle.	• Llevan su propia comida • Sienten inseguridad de ingerir alimentos no deseados	• Falta de variedad de comidas saludables • No existen alternativas innovadoras en los restaurantes vegetarianos • Ausencia de lugares especializados para este mercado

*Nota.* Elaboración propia

##### *10.1.1.2. Mapa de empatía*

A través del mapa de empatía se permitió conocer de mejor forma las particularidades que caracterizan a la población vegetariana/vegana en torno a las alternativas alimenticias saludables y variadas que deben buscar cuando salen a la calle. A través del mapa de empatía se identificaron las necesidades y los deseos que mantiene este grupo poblacional, generando el reconocimiento de una oportunidad de negocio.

**Tabla 2**

*Mapa de empatía*

<b>¿Qué dice?</b>	<b>¿Qué hace?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No existen muchas opciones de comida saludable para las personas vegetarianas/vegas</li><li>• No existen lugar especializados para este tipo de comidas</li><li>• Los restaurantes vegetarianos no tienen alternativas innovadoras</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A veces no comen en la calle por la inseguridad y el miedo de ingerir productos no adecuados a su estilo de vida</li><li>• Deben llevar su propia comida</li><li>• Buscan alternativas de comidas en redes sociales</li></ul>
<b>¿Qué piensa?</b>	<b>¿Qué siente?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quieren un lugar especializado para comer de forma saludable</li><li>• Deben existir mayores opciones de comida vegetariana/vegana</li><li>• Deben existir más canales de distribución de comidas saludables</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Frustración al tener que buscar siempre comida saludable</li><li>• Decepción al no encontrar muchas opciones de comida para vegetarianos/veganos</li><li>• Aburrimiento cuando siempre consumen la misma comida</li></ul>

*Nota.* Elaboración propia

**10.1.1.3. Mapa de trayectoria**

El mapa de trayectoria indica las acciones que realizan las personas vegetarianas y veganas al momento de buscar alternativas alimenticias saludables y variadas en el mercado cuando salen de sus hogares. En este ámbito, se destacan criterios como la necesidad, la búsqueda, selección, compra, recepción y recomendación.

**Tabla 3**

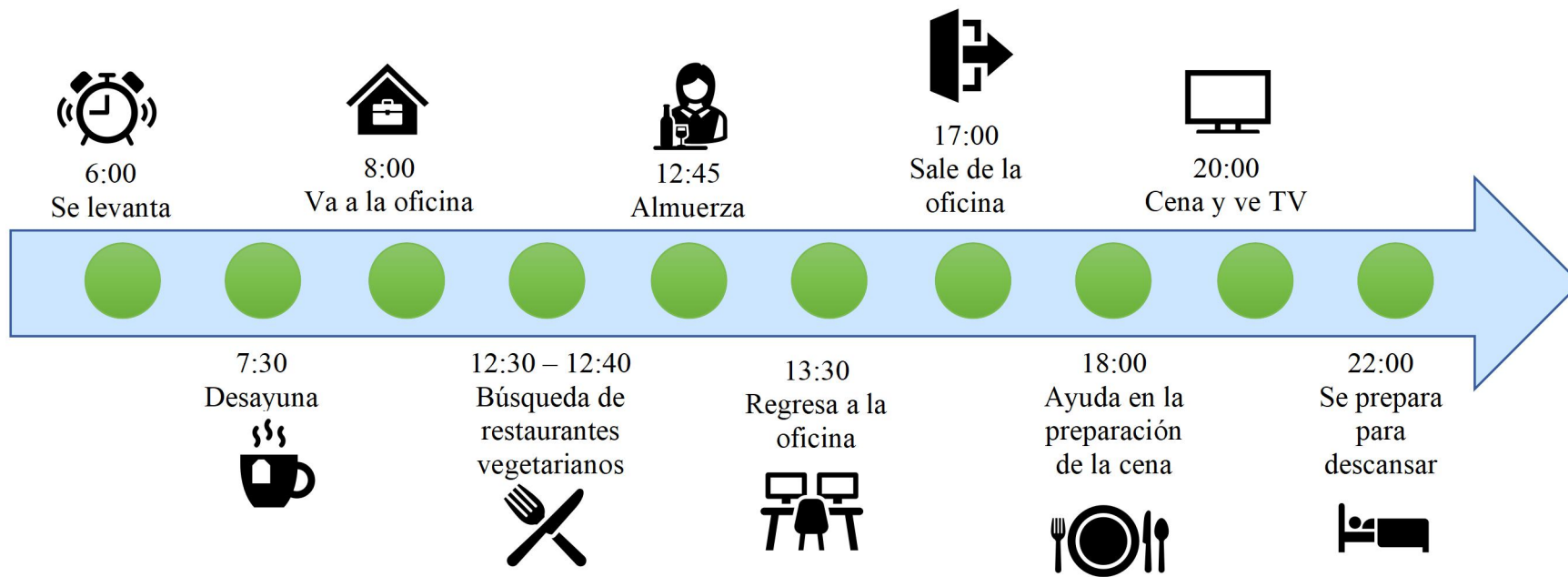
*Criterios para el reconocimiento del mapa de trayectoria*

<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>
Necesidad	Alimentarse de forma adecuada en la calle, considerando alimentos saludables, nutritivos y acorde a su estilo de vida
Búsqueda	Restaurantes vegetarianos
Selección	Recetas saludables y al gusto de la persona
Compra	Necesidad de alimentarse en ese momento
Recepción	De forma presencial
Recomendación.	A pesar de que satisface su necesidad de alimentarse, no cuenta con opciones variadas generando un aburrimiento de las comidas ofertadas

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 1**

*Mapa de trayectoria*



*Nota.* Elaboración propia


Según el mapa de trayectoria evidenciado en la figura 1, se reconoce que la persona se levanta a las 6:00 de la mañana y durante todo este transcurso se prepara para arreglarse y desayunar, actividad que se ejecuta a las 7:30. Posteriormente a las 8:00 se dirige a la oficina donde cumple sus labores y en la hora de almuerzo gestiona una búsqueda previa de restaurantes vegetarianos para satisfacer sus necesidades de alimentación. Luego de que este escenario se cumplió, la persona regresa a la oficina y sale de la misma a las 17:00. Por otro lado, contribuye en la elaboración de la merienda, cenando a las 20:00 y dirigiéndose a la cama a las 22:00, finalizando su día.

### 10.1.2. Definir

Dentro de este marco, se caracterizó el perfil del usuario, considerando aspectos como la edad, profesión, comportamiento, pasatiempo entre otros criterios. En consecuencia, se destaca una persona de género femenino de 29 años que actualmente se encuentra trabajando, es vegetariana, aún vive con sus padres, cuida de la naturaleza, los animales y le gusta alimentarse bien, al momento de ir a un restaurante considera tipo de productos, la calidad y el servicio, le gustaría contar con opciones innovadoras de restaurantes veganos-vegetarianos en los que pueda ir a comer. A continuación, se visualiza el perfil de Irene González.

**Tabla 4**

*Perfil del usuario*

<b>Perfil</b>	<b>Criterios</b>
<p><b>Irene González</b></p> 	<p><b>Edad:</b> 29 años</p> <p><b>Profesión:</b> Ingeniera Agrónoma</p> <p><b>Lugar de trabajo:</b> Agroearth</p> <p><b>Descripción:</b> Soltera, vive con sus padres trabaja tiempo completo, le gusta alimentarse bien, es vegetariana</p> <p><b>Pasatiempo:</b> Le gusta viajar e ir a la playa y aprender nuevos idiomas.</p>

**Hobbies:** Le gusta hacer yoga y ama a los animales.

**Frustraciones:** Enfermarse

*Nota.* Elaboración propia

### 10.1.2.1. Mapa Usuario + Necesidad + Insight

Según los criterios analizados, se procede con la definición de las necesidades que presenta la población vegetariana/vegana actualmente.

**Figura 2**

*Mapa Usuario + Necesidad + Insight*

<b>DEFINIR</b>				
<b>USUARIO</b>	<b>+</b>	<b>NECESIDAD</b>	<b>+</b>	<b>INSIGHT</b>
Irene González	necesita	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diversas opciones de comida vegetariana-vegana</li><li>• Cumplir con su estilo de alimentación</li><li>• Cuidar su salud</li><li>• Cumplir con sus ideales</li></ul>	porque	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alimentarme bien y rico</li><li>• Soy vegano porque me gusta nutrirme bien y respetar la vida animal y el medio ambiente</li><li>• Calidad y confianza en los productos</li><li>• Un lugar que entienda mi estilo de alimentación y me dé seguridad y confianza</li></ul>

1. ¿Cómo podríamos ayudar a la población vegetariana/vegana a obtener nuevas alternativas alimenticias saludables y variadas cuando salen a la calle?
2. ¿Cómo podemos brindarle variedad en sus platos?
3. ¿Qué podemos hacer para darles confianza y seguridad con nuestro producto?

*Nota.* Elaboración propia



### **10.1.3. Idear**

#### ***10.1.3.1. Brainstorming***

Dentro de esta etapa, se llevó a cabo el desarrollo de una lluvia de ideas con la finalidad de determinar una solución para los problemas que aquejan a la población vegetariana/vegana cuando salen a la calle y se encuentran en la necesidad de buscar alternativas saludables acordes a su estilo de vida. A continuación, se establece una lista con las principales ideas orientadas a la búsqueda de una oportunidad de mejora.

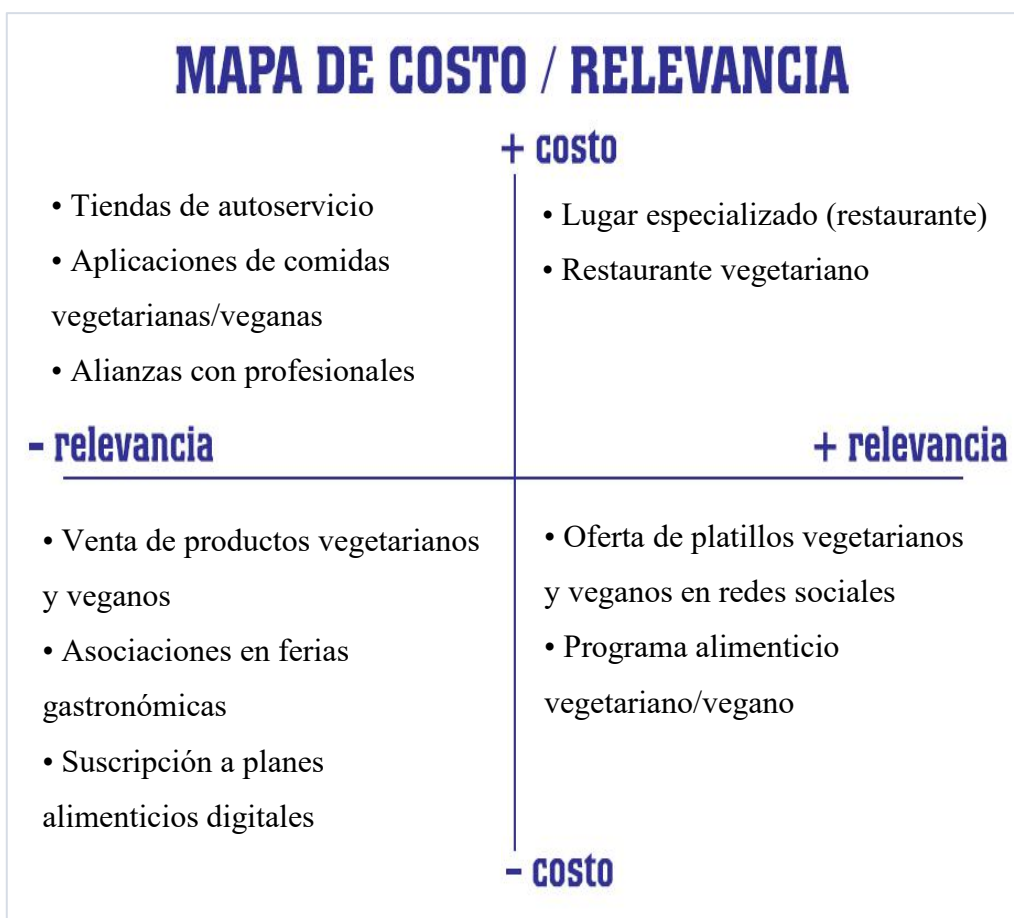
- Venta de productos vegetarianos y veganos
- Restaurantes vegetarianos con una oferta limitada de platillos
- Oferta de platillos vegetarianos/veganos en redes sociales
- Programa alimenticio vegetariano/vegano
- Aplicaciones de comidas vegetarianas/veganos
- Alianzas con profesionales de salud y nutrición
- Lugar especializado (restaurante) en la oferta variada de platillos vegetarianos/veganos
- Asociaciones en ferias gastronómicas
- Tiendas de autoservicio
- Suscripción a planes alimenticios digitales

#### ***10.1.3.2. Mapa de costo/relevancia***

En el mapa de costo/relevancia se establecen las ideas consideradas en la etapa del *Brainstorming*, mismas que se categorizan conforme el costo y la relevancia de la solución para llevar a cabo el desarrollo del modelo de negocios. En consecuencia, se seleccionó la creación de un lugar especializado (restaurante) en la oferta variada de platillos vegetarianos/veganos para este mercado objetivo.

**Figura 3**

*Mapa de costo/relevancia*



*Nota.* Elaboración propia

### **10.1.3.3. Poster de concepto**

En la figura 4 se visualiza el poster de concepto para el restaurante “Rocky Beans”, especializado en la oferta de platillos variados y saludables para las personas vegetarianas y veganas. Cabe resaltar que, dicha imagen constituyó el primer prototipo del logo que representaría a la empresa, denominándose inicialmente como cafetería “El Rincón Vegano”, cuyas características implicaban el uso de un color verde olivo con una tendencia oscura, tono que indirectamente se asoció con los alimentos saludables. Además, se empleó el color blanco y café a fin de proyectar aspectos de fiabilidad, seguridad y calidez a los clientes; a esto se integra una imagen de cubiertos que simbolizaba y transmitía

a los clientes la existencia de un lugar para acceder al consumo de alimentos saludables, hecho que se proyectaba mediante la visualización del nombre del local.

#### **Figura 4**

*Poster de concepto – prototipo 1*



*Nota.* Elaboración propia

Sin embargo, con la finalidad de lograr transmitir la esencia del negocio al mercado, el logo inicial estuvo sujeto a un proceso evolutivo según las oportunidades de mejora identificadas, destacando el cambio de colores. Bajo este marco, se determinó el uso de una paleta de colores verdes claros, a fin de proyectar una relación con un estilo de vida sano a través del consumo de alimentos saludables dentro del local. Esto se logra transmitir a través de la imagen de un tenedor en el cual sobresalen unas hojas, demostrando al cliente la oportunidad de acceder al establecimiento y satisfacer sus necesidades alimenticias conforme su filosofía de vida.

Posteriormente, se gestionó un cambio en el nombre del establecimiento, excluyendo el artículo determinado “El” y dejando únicamente el nombre “Rincón Vegano”. En este ámbito, se destaca el uso de un solo tipo de letra empleando el color verde, el cual transmitirá calidad y prestigio a los clientes. Otro punto por destacar deriva del slogan denominado “Plant Based” mismo que en español indica “A base de plantas”; la selección de esta frase se realizó con la finalidad de lograr en el futuro la internacionalización del negocio, además de ser un factor que expresa en pocas palabras el eje central sobre el cual se fundamenta la empresa. En síntesis, el slogan determinado proyecta lo que hace el negocio exponiendo su misión, demostrando la identidad e imagen de la marca; el mismo resalta por ser distintivo, fácil de recordar, por ser breve y demostrar exclusividad sobre la oferta de valor que la empresa brinda a los clientes.

#### **Figura 5**

*Poster de concepto – prototipo 2*



*Nota.* Elaboración propia

## Figura 6

*Poster de concepto – prototipo 3*



*Nota.* Elaboración propia

No obstante, se realizó un cambio final en el prototipo, específicamente en el nombre del establecimiento pasando de “Rincón Vegano” a “Rocky Beans” designación que se consideró con la finalidad de proyectar un concepto más amplio del negocio, dado la detección de una gran oportunidad de expansión en el mercado. En este caso, no solo se destaca la población vegana o vegetariana, sino a todas las personas que desean alimentarse de forma saludable; en consecuencia, el cambio de nombre del restaurante se gestionó por recomendaciones de marketing en función de nuevas posibilidades de crecimiento en el mercado general.

### **10.1.4. Prototipar**

#### ***10.1.4.1. Proceso de prototipado***

Para llevar a cabo el proceso de prototipado del modelo de negocios, se contempló la necesidad de utilizar herramientas cualitativas para la obtención de datos que permitieran determinar las características claves que debe tener el restaurante “Rocky Beans”, lugar especializado en la alimentación saludable para las personas vegetarianas y

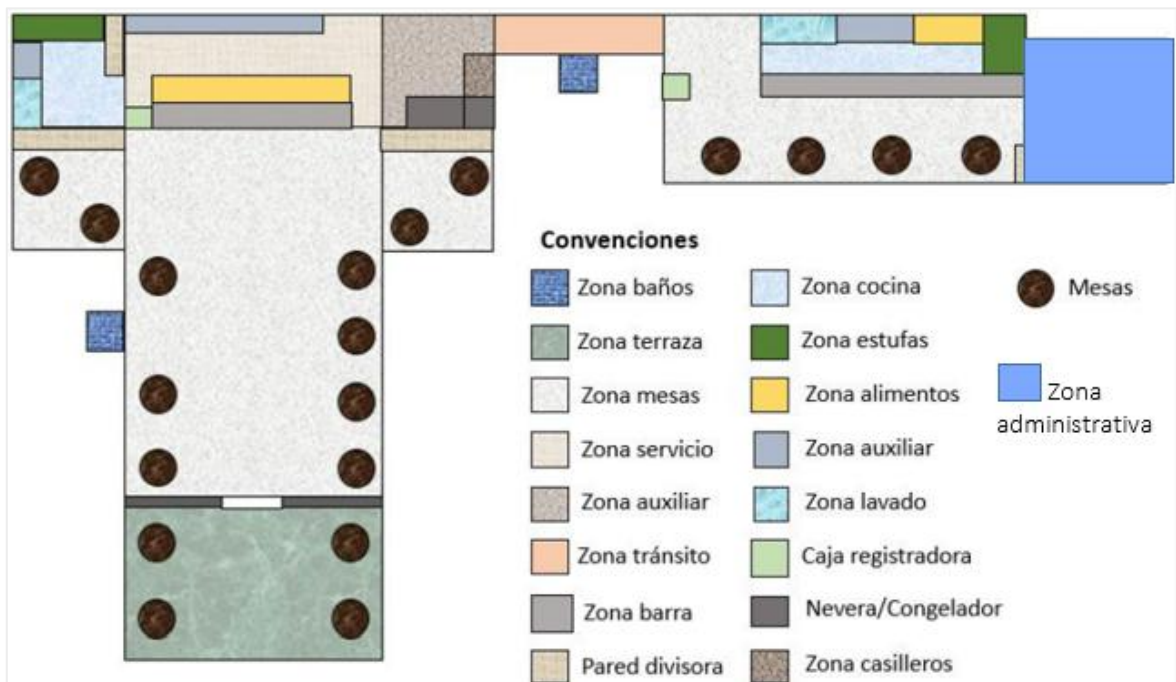
veganas según la percepción de esta población. Bajo este enfoque, se realizó una entrevista a diez personas que mantienen un estilo de vida saludable, a fin de determinar qué aspectos considera necesarios en la implementación de este modelo de negocios. Por consiguiente, en el ámbito de infraestructura, se determinó la necesidad de integrar zonas de cocina, de lavado, de servicio, casilleros, entre otros aspectos; mientras que, en la entrega de los platillos se identificó la importancia de emplear productos como legumbres, cereales, tofu, champiñones, seitán, soja texturizada, tahini, jaca, leche vegetal, entre otros.

#### 10.1.4.2. Diseño del prototipo

En la figura 6 se evidencia un prototipo final de los elementos que conforman la infraestructura del local.

**Figura 7**

*Prototipo de la infraestructura del lugar número uno*

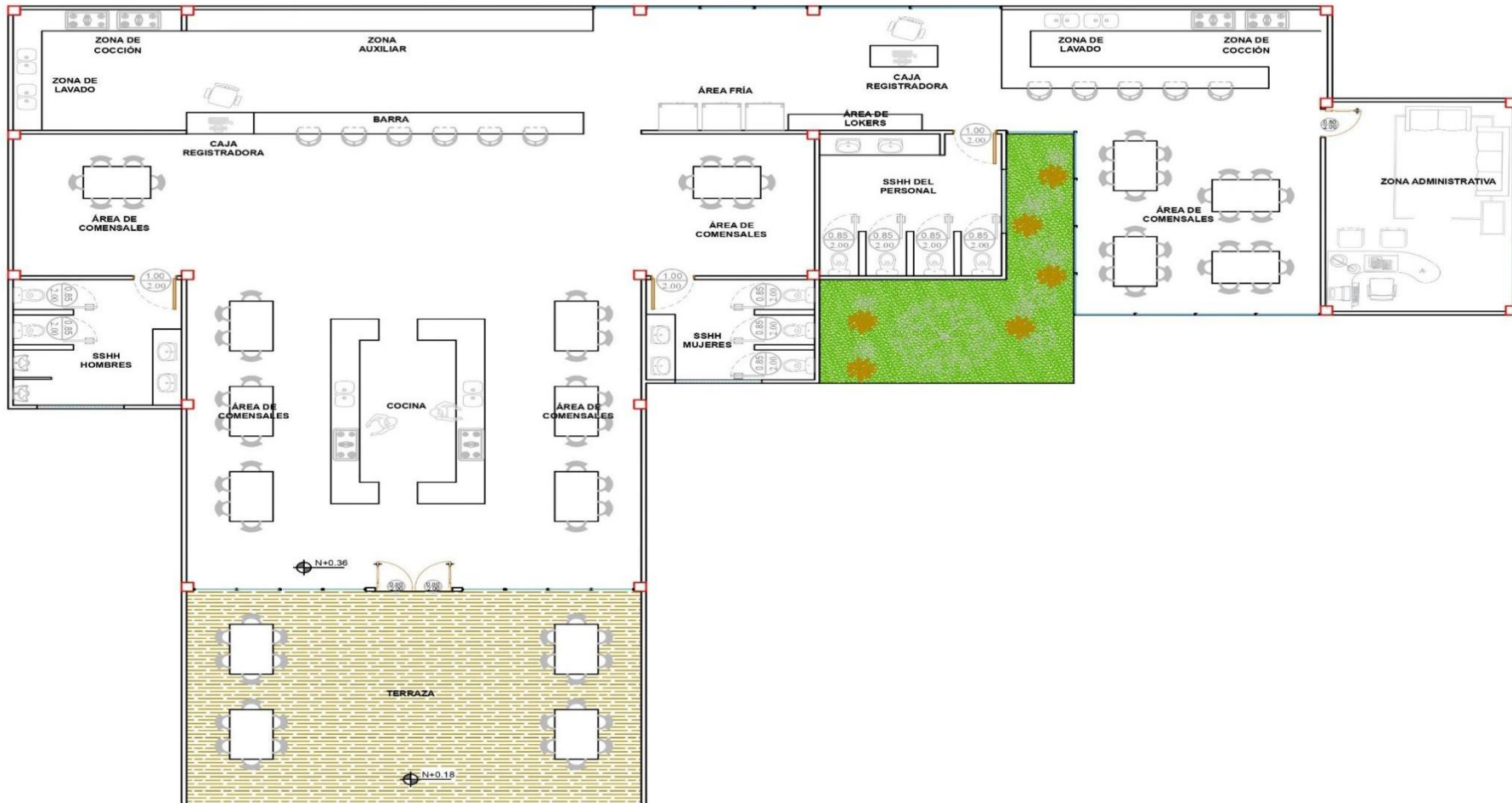


*Nota.* Elaboración propia

Sin embargo, al igual que en el logo de la empresa, el prototipo de la infraestructura del lugar también pasó por un proceso de evolución, según los hallazgos y oportunidades identificadas en la fase de testeo, generando cambios en la distribución del local, inclusión de áreas verdes, entre otros aspectos. En la siguiente imagen se evidencia el prototipo final del local por establecer.

**Figura 8**

*Prototipo de la infraestructura del lugar número dos.*



*Nota.* Elaboración propia



Según la distribución del local que se evidencia en la figura 6, se determina una infraestructura con un prototipo más moderno y amplio, facilitando espacios que evitarán el cruce cercano de clientes y meseros. A continuación, se describen las áreas que conformarán el establecimiento.

- Zona de cocción
- Zona de lavado
- Zona auxiliar
- Barra
- Caja registradora
- Área de comensales
- Área de baños para clientes (hombres y mujeres) y personal
- Cocina
- Área de terraza
- Área fría
- Área de casilleros
- Zona de lavado
- Zona de cocción
- Zona administrativa
- Áreas verdes

Por otro lado, se determina una lista de los principales productos vegetarianos y veganos que serán empleados en la preparación de los alimentos para este tipo de población.

- Tofu
- Seitán
- Algarroba
- Tempeh
- Agar agar
- Algas
- Leches vegetales
- Salvado de trigo
- Soja texturizada
- Sirope de agave
- Levadura de cerveza
- Panela
- Tahini
- Garbanzos
- Quinoa
- Lentejas
- Faláfel
- Proteína vegetal texturizada
- Frutos secos
- Champiñones y otros productos

## **10.1.5. Validar**

### ***10.1.5.1. Testeo del prototipo***

En esta etapa se ejecutó un testeo orientado a las diez personas que fueron previamente entrevistadas, con la finalidad de determinar su percepción con respecto al prototipo final de la infraestructura, el logo y los productos vegetarianos/veganos que se pretenden utilizar. A continuación, se determinan las tres interrogantes que se abordaron en esta actividad.

- ¿Qué le gustó de la infraestructura y de los productos que se pretenden utilizar en la elaboración de los platillos vegetarianos/veganos? ¿Cambiaría o agregaría algo?
- ¿Qué aspectos le gustó del logo que representaría a la empresa? ¿Realizaría cambios?
- ¿Qué beneficios le generaría a usted tener un lugar especializado en una amplia variedad de platillos vegetarianos/veganos?
- ¿Qué recomendación brinda para satisfacer con efectividad las necesidades alimenticias de las personas vegetarianas/vegas?

### ***10.1.5.2. Adaptación del prototipo***

Con base a los criterios determinados, el modelo de negocios se fundamenta en la creación de un restaurante denominado “Rocky Beans”, lugar especializado en la elaboración y entrega de comidas saludables y variadas para la población vegetariana/vegana y mercado en general que desee llevar un estilo de alimentación saludable, contemplando como canal de distribución el lugar físico y entregas a domicilio. La propuesta de valor de este negocio se centra en el excelente servicio con su método *Touch-Screen Kitchen* que permite elaborar al consumidor su propio pedido y que sea siempre diferente, entrega de platillos variados con un menú sugerido creados y elaborados bajo la concepción de profesionales cualificados, es decir, chef nutricionistas, garantizando

la salud y el bienestar de las personas, además de acoplarse al estilo de vida y los hábitos alimenticios de los mismos.

#### ***10.1.5.2. Hallazgos***

De manera general, se identificó un grado medio de aceptación por los prototipos desarrollados en el ámbito estructural del lugar y el logo de la empresa; sin embargo, se evidenció una aprobación significativa de los productos por emplear en el desarrollo de los platillos. Bajo este escenario, los cambios orientados a la división del local delimitaron la necesidad de distribuir de mejor forma los espacios para obtener zonas más amplias, tanto en el área de comensales, como en la cocina y la extensión de los baños. Adicional, se destacó la importancia de incluir áreas verdes, con la finalidad de conectar al cliente con la naturaleza y crear un ambiente adecuado y singular para la comodidad de las personas que acudan al establecimiento, además de establecer un área de cocina centralizada.

En lo que respecta al logo, se determinaron cambios en la paleta de color, pasando de un verde olivo oscuro a un color verde con tendencias claras y vibrantes que permitan al cliente relacionarlo con la oferta de alimentos saludables. Asimismo, se enfatiza una modificación en el tipo de letra, en la imagen de los cubiertos y en el nombre del local. Adicional, se enfatizó la importancia de integrar un pequeño slogan que proyectara la misión de la empresa. Por otro lado, los beneficios que consideraron las personas al disponer de este lugar especializado involucran la tenencia de un espacio seguro y de confianza para satisfacer sus necesidades alimenticias conforme su estilo de vida, preservar un estado nutricional adecuado y mantener una variedad de productos que favorecen potencialmente sus condiciones de salud.

#### ***10.1.5.3. Oportunidades de mejora identificadas***

Según los hallazgos analizados, a continuación, se presentan las oportunidades de mejora que fueron identificadas según las opiniones de los entrevistados.

- Inclusión de profesionales en las áreas de salud/nutrición y cocina
- Incremento de los canales de distribución
- Delimitación de precios justos
- Atención de calidad
- Expansión de mercado
- *Pet friendly*
- Cambios en la distribución del local
- Modificación del logo
- Inclusión de un slogan
- Expansión de clientes que deseen optar por alimentación saludable.
- Venta de comida a domicilio.

## **11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En la actualidad, se ha evidenciado el crecimiento de una nueva tendencia relacionada con el consumo de alimentos saludables, misma que ha sido adoptada por ciertas personas con la finalidad de lograr un cambio en los estilos de vida y sus hábitos alimenticios. De esta forma, se destaca el veganismo y vegetarianismo como nuevas filosofías de vida en donde no solo se enfatiza la preocupación de la salud de las personas, sino también del bienestar de los animales y del medio ambiente.

A fin de abordar esta oportunidad de negocio, surge el interés de crear un negocio fundamentado en la entrega de platos saludables que vayan acorde no solo al estilo de vida de los vegetarianos o veganos, sino también de la población en general, quienes a través de la curiosidad pueden representar un mercado potencial para el negocio determinado. Consecuentemente, el concepto del negocio surgió por la falta de opciones variadas de comidas para las personas vegetarianas y veganas, generando la necesidad de que los

mismos elaboren sus propios alimentos y los lleven a todos lados dado la ausencia de lugares especializados e innovadores con respecto a la oferta de comidas saludables.

Por consiguiente, se llevó a cabo un proceso de identificación de las necesidades y deseos de la población vegana/vegetariana, esto con el propósito de determinar qué aspectos debían ser considerados para la creación del modelo del negocio. Bajo esta perspectiva, se evidenció que la población vegetariana/vegano cuenta con muchas opciones de comidas saludables debido a la falta de restaurantes vegetarianos que ofrezcan alternativas innovadoras, ocasionado que los mismos lleven su propia comida o por el contrario no consumen nada por el miedo de ingerir productos que atenten contra su estilo de vida. Esto ha producido un sentimiento de frustración, decepción y aburrimiento en las personas, ocasionando como resultado el interés de querer un lugar especializado para alimentarse de modo saludable.

Dado el reconocimiento de la necesidad principal de la población vegetariana-vegana se gestionó un proceso de lluvia de ideas con el objetivo de plantear una solución que mitigara la problemática evidenciada. En consecuencia, tras la delimitación de múltiples alternativas posibles, se enfatizó la relevancia de un lugar especializado en la oferta variada de platillos bajo el concepto de restaurante. Cabe destacar que, la materialización del negocio se ejecutó mediante la participación de una pequeña muestra conformada por personas con un estilo de vida saludable, quienes a través de sus opiniones se concretó tanto el nombre del negocio, logo y slogan del mismo en conjunto con los prototipos infraestructurales y de funcionamiento, desencadenando una serie de factores que se transformaron en oportunidades aplicables al nuevo modelo de negocio.

Dentro de las recomendaciones consideradas por esta población, se identificó la oportunidad de integrar profesionales tanto de la rama de salud y nutrición como de la cocina con el propósito de brindar opciones de comidas saludables, variadas y deliciosas.

Asimismo, personal de atención al cliente capacitándose constantemente para que puedan asesorar al comensal al momento de realizar su pedido en todo sentido, no solo para que pueda hacer uso del sistema *Touch-Screen Kitchen* sino también en sugerencias sobre la elección de su platillo, el menú y promociones, también se evidenció la necesidad de diversificar los canales de distribución del producto, considerando medios como las redes sociales, entrega a domicilio, tiendas de autoservicio, entre otros. Además, de poder personalizar los pedidos y contemplar precios justos conforme la situación económica, que el personal otorgue una atención de calidad y la oportunidad de poder personalizar los platillos al gusto del cliente.

Detectamos que hay una oportunidad enorme de expansión del mercado no solo para veganos-vegetarianos sino también a todas las personas que deseen llevar un estilo de alimentación saludable. En los últimos años las personas tienen como una de sus preocupaciones la forma en que se alimentan, no solo por mantener estéticamente su figura sino para evitar enfermedades, por otro lado, también existe el mercado que por alguna condición médica tiene que estrictamente comer saludable y el mercado de las personas que por curiosidad consumen este tipo de alimentos, debido al incremento latente de esta tendencia relacionadas con el cambio del estilo de alimentación.

Logramos percibir el grado de aceptación de nuestro proyecto en el mercado ya que además de ser un restaurante que ofrece opciones de alimentación saludable y personalización de platos, también cuenta con un sistema innovador *Touch- screen Kitchen* con especialistas y personal de servicio capacitado en nuestro sistema para brindar una atención de calidad a nuestros comensales.

En síntesis, según las opiniones y recomendaciones derivadas de este grupo poblacional contemplados como hallazgos principales del estudio, se establece que las

personas necesitan un lugar innovador que transmita confianza y calidad con respecto a los alimentos que requieren consumir según su estilo de vida.

## 12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, A., Figueroa, M., & Peñafiel, J. (2020). La importancia de la mercadotecnia y sus componentes en las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 5(5), 62-87. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.281>
- Efecto, J. (2019). Dieta Vegana: Recetas Veganas Para Bajar De Peso Y Lograr Un Cuerpo Saludable Y Tener Una Vida Saludable: Una guía completa sobre veganismo. Babelcube Inc.
- Ekmeiro, J., & Arévalo, C. (2021). Vegetarianismo: Una caracterización antropométrica, dietética y motivacional en adultos venezolanos. *RESPYN Revista Salud Pública y Nutrición*, 20(4), 57-72. <https://doi.org/10.29105/respyn20.4-6>
- El Universo. (2021, junio 15). Aumenta demanda de productos vegetarianos y veganos en Ecuador; marcas preparan nuevas propuestas. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/aumenta-demanda-de-productos-vegetarianos-y-veganos-en-ecuador-marcas-preparan-nuevas-propuestas-nota/>
- García, E., Gallego, A., & Vaquero, M. (2019). ¿Son las dietas vegetarianas nutricionalmente adecuadas? Una revisión de la evidencia científica. *Nutrición Hospitalaria*, 36(4), 950-961. <https://doi.org/10.20960/nh.02550>
- Gómez, B., & Gómez, A. (2021). Percepción de los profesionales sanitarios de una región de Colombia sobre las dietas vegetarianas. *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética*, 25(2), 177-188. <https://doi.org/10.14306/renhyd.25.2.1105>
- López, M., González, N., Osobampo, S., Cano, A., & Gálvez, R. (2021). Estudio Técnico.... Elemento indispensable en la evaluación de proyectos de inversión. *Instituto Tecnológico de Sonora*, 1-10



- Neolo. (2022). *Email Marketing—Neolo Ecuador*. <https://www.neolo.com/ecuador/email-marketing/>
- Oñate, S. (2021, junio 5). En la pandemia, las familias vegetarianas comparten recetas. *El Comercio*. <https://www.elcomercio.com/tendencias/sociedad/pandemia-familias-vegetarianas-comparten-recetas.html>
- Penner, M., & González, N. (2020). Estado nutricional, hábitos de alimentación y de estilo de vida en vegetarianos de Asunción y Gran Asunción, Paraguay. *Revista chilena de nutrición*, 47(5), 782-791. <https://doi.org/10.4067/s0717-75182020000500782>
- Pérez, C. (2019, agosto 28). Veganismo en Ecuador: Ideología antes que salud. *La Caja Negra*. <http://lacajanegra.com.ec/veganismo-en-ecuador/>
- Portafolio. (2018). Los beneficios económicos del vegetarianismo y veganismo. *Portafolio.co*. <https://www.portafolio.co/tendencias/vegetarianismo-una-oportunidad-de-negocio-aun-no-se-explota-521227>
- TheFork Manager. (2018). *¿Conoces la capacidad real de tu restaurante? ¡La respuesta está aquí!* <https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/gestion-restaurantes-capacidad-real>
- Surdez, E., Sandoval, M., Magaña, D., & López, M. (2020). *Emprendimiento: Modelos, tipología y comunicación eficaz del proyecto*. Página Seis.
- Vega, T., & Guerrero, L. (2020). Plan de negocios y plan de marketing en las micro, pequeñas y medianas empresas: Análisis bibliométrico. *Espacios*, 41(45), 247-260. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n45p20>