

**ORIGINAL**

**Artículo de investigación**

**Modelo de negocio e imagen para una empresa del sector  
restauranero en Ciudad Obregón, Sonora, México\***

**Business model and image for a company in the restaurant industry in Ciudad  
Obregón, Sonora, México**

Recibido: Noviembre 19 de 2021 - Evaluado: Febrero 23 de 2022 - Aceptado: Mayo 25 de 2022

Mayra Lizbeth Arredondo-Espinoza\*\*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9032-5964>

Javier Alejandro Santana-Martínez\*\*\*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8874-5837>

Claudia Erika Martínez-Espinoza\*\*\*\*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4388-2392>

**Para citar este artículo / To cite this Article**

Arredondo-Espinoza, M. L., Santana-Martínez, J. A., & Martínez-Espinoza, C. E. (2022). Modelo de negocio e imagen para una empresa del sector restauranero en Ciudad Obregón, Sonora, México. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 7(14), 1-17. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9382>

**Editor:** Dr. Rolando Eslava-Zapata

**Resumen**

El artículo tiene por objetivo desarrollar el modelo de negocio y la imagen para una empresa de la industria restaurantera en Ciudad Obregón para que ésta tenga un mayor impacto desde su lanzamiento y más oportunidades de destacar en el mercado. El método usado para el modelo negocio es el Lienzo Lean Canvas de Ash Maurya (2010), debido a que sus pasos específicos, ayudan a desglosar e identificar el valor de la marca. Para el proceso creativo de la imagen del establecimiento se usa la metodología *The Creative Problem Solving Process* de Alex Osborn (1940) ya que es adaptable a las necesidades y problemática creativa que se encuentra. Como resultado se obtiene, en primera instancia, el modelo de negocio para la marca Tango Mango, a través del Lienzo Lean Canvas. Una vez plasmado el modelo de negocios y la propuesta de valor de la marca se desarrolla la imagen, considerando los atributos y personalidad que se buscan representar en el mercado. Con el proyecto desarrollado, la nueva idea de negocio

\* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Proyecto de investigación vinculado a trabajo de grado de la Licenciatura en Diseño Gráfico del Instituto tecnológico de Sonora.

\*\* Candidata al grado de Licenciada en Diseño Gráfico por el Instituto Tecnológico de Sonora, México. Email: [mayra.arredondo@potros.itson.edu.mx](mailto:mayra.arredondo@potros.itson.edu.mx)

\*\*\* Licenciado en Diseño Gráfico y Maestro en Educación por el Instituto Tecnológico de Sonora, México. Doctor en Imagen Pública por el Colegio de Imagen Pública, México. Profesor del Instituto Tecnológico de Sonora, México. Email: [javier.santana@itson.edu.mx](mailto:javier.santana@itson.edu.mx)

\*\*\*\* Licenciada en Diseño Gráfico por la Universidad del Valle de Atemajac, México. Magister en Administración y Mercadotecnia por el Tecnológico de Monterrey, México. Profesora e investigadora titular del Instituto Tecnológico de Sonora, México. Email: [claudia.martinez@itson.edu.mx](mailto:claudia.martinez@itson.edu.mx)

Tango Mango favorece un modelo de negocio con base en una estructura que funciona para abrirse puertas al mercado y lograr una imagen gráfica según sus valores, atributos y personalidad, lo cual hará que destaque y se posicione en el mercado por su innovación, estilo y esencia única, por ello, es esencial la aplicación del plan de acción propuesto. El aporte de esta investigación está en el hecho de haber tomado en cuenta la imagen de una marca desde su concepción como idea de negocio, así como las posibilidades de éxito en temas de posicionamiento y alcance de la misma.

**Palabras Clave:** Negocios, Imagen, Restaurantes, Diseño, Empresas

### **Abstract**

The objective of this article is to develop the business model and image for a restaurant industry company in Ciudad Obregón in order for it to have a greater impact from its launch and more opportunities to stand out in the market. The method used for the business model is the Lean Canvas by Ash Maurya (2010), because its specific steps help to break down and identify the value of the brand. For the creative process of the establishment's image, the methodology The Creative Problem-Solving Process by Alex Osborn (1940) is used, since it is adaptable to the needs and creative problems encountered. As a result, the business model for the Tango Mango brand is obtained through the Lean Canvas. Once the business model and the brand's value proposition have been developed, the image is developed, considering the attributes and personality that the brand seeks to represent in the market. With the developed project, the new business idea Tango Mango favors a business model based on a structure that works to open doors to the market and achieve a graphic image according to its values, attributes and personality, which will make it stand out and position itself in the market for its innovation, style and unique essence, therefore, the implementation of the proposed action plan is essential. The contribution of this research lies in the fact of having taken into account the image of a brand from its conception as a business idea, as well as the possibilities of success in terms of positioning and scope.

**Keywords:** Business, Image, Restaurants, Design, Companies

### **SUMARIO**

INTRODUCCIÓN. - ESQUEMA DE RESOLUCIÓN. - I. Problema de investigación. - II. Metodología. - 1. Lienzo Lean Canvas de Ash Maurya. - 2. Resolución Creativa de Problemas de Alex Osborn. - III. Plan de redacción. - 1. Diseño.- 1.1 Diseño arquitectónico - 1.2 Diseño de interiores. - 1.3 Diseño gráfico.- 2. Historia del diseño. - 3. Áreas del diseño gráfico. - 3.1 Marca gráfica. - 3.2 Identidad visual. - 3.3 Personalidad de marca. - 3.4 Mercadotecnia. - IV. Resultados de investigación.. - 1. Nuevos productos y servicios. - 2. Nuevos negocios. - 3. Modelos de negocio. - 4. Sector gastronómico. - 5. Gastronomía en México. - 6. Sector gastronómico y diseño gráfico. - 7. Sector gastronómico y mercadotecnia. - 8. Estrategias de posicionamiento. CONCLUSIONES. - REFERENCIAS.

### **Introducción**

El modelo de negocio es una representación de todos los elementos que conforman el negocio. Describe lo que la empresa le ofrece al cliente, la forma de llegar a ellos, la manera en que se relaciona, cómo interactúa con sus proveedores, empleados y los medios en los que se comunica (Llorens, 2010). Este documento se realiza antes de comenzar con el desarrollo de la empresa. Osterwalder & Pigneur (2011) señala que “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14). En el mundo se observan marcas que, cuando nacen incluyen la imagen de dicho proyecto y, eso las ayudan a

posicionarse de una mejor manera y a identificarse en el mercado. La imagen, es la cara del proyecto o idea, tal como el logotipo, imagen o identidad que engloba a la marca y la define gráficamente.

El sector restaurantero es uno de los sectores que más se comercializan en México y en el mundo, para iniciar con un proyecto de comida, es indispensable que se cuente con una metodología para desarrollar la idea que aborde aspectos como: problema o necesidad, solución que la idea resuelve, mercado al que se dirige y las posibles estrategia. Así como hay restaurantes en México y en el mundo que han sido notorios gracias a su imagen, también hay restaurantes que han logrado despegar porque no cuentan con una imagen sólida.

El artículo tiene por objetivo desarrollar el modelo de negocio y la imagen para una empresa de la industria restaurantera en Ciudad Obregón. El método usado para el modelo negocio es el Lienzo Lean Canvas de Ash-Maurya (2010), debido a que sus pasos específicos, ayudan a desglosar e identificar el valor de la marca. Para el proceso creativo de la imagen del establecimiento se usó la metodología Resolución Creativa de Problemas (en inglés *The Creative Problem Solving, CPS*), de Alex Osborn (1940) ya que es adaptable a las necesidades y problemática creativa encontradas. Como resultado se obtuvo en primera instancia, el modelo de negocio para la marca Tango Mango, a través del Lienzo Lean Canvas. Con el proyecto desarrollado, la nueva idea de negocio Tango Mango favorece un modelo de negocio con base en una estructura que funciona para abrirse puertas al mercado y lograr una imagen gráfica según sus valores, atributos y personalidad.

## Esquema de resolución

### 1. Problema de investigación

¿Qué modelo de negocio e imagen debe tener una empresa del sector restaurantero a fin de potenciar la marca?

### 2. Metodología

Después de analizar distintas metodologías de investigación para el modelo de negocio, se decantó por la metodología del Lienzo Lean Canvas de Ash-Maurya (2010), puesto que sus pasos específicos ayudan a desglosar cada aspecto y a identificar el valor de la marca. Para el proceso creativo de la imagen del establecimiento se eligió la metodología *CPS* de Alex Osborn (1940) ya que se adaptaba a las necesidades y problemática creativa encontradas.

#### 2.1 Lienzo Lean Canvas de Ash-Maurya

A través de una serie de segmentos relacionados entre sí, Ash-Maurya (2010, p.21) estructuró su metodología de la siguiente forma:

- Problema. Razón de ser del negocio. Se describen los problemas que se encuentran y que el producto o servicio puede solucionar.
- Solución. La solución que brinda tu producto o servicio a los problemas.
- Segmento de clientes. Se define a los afectados que sufren los problemas localizados y que el producto puede solucionar.
- Propuesta de valor única. Es el beneficio diferencial que ofrece la empresa con respecto a otras parecidas en el mercado.

- Ventaja única o especial. Se describe aquello que hace a la marca estar un paso delante de los competidores y que es muy difícil de copiar o imitar.
- Canales. Medio de acceso hacia los clientes. Canales de venta o comunicación con los que se atrae al cliente.
- Estructura de costos. Se analizan los gastos para el lanzamiento y puesta en marcha del negocio.
- Flujo de ingresos. Se define cómo ganará dinero el negocio. Se establecen las modalidades de venta, estrategias, etc.
- Métricas clave. Se determinan las métricas o indicadores que se seguirán como seguimiento de las estrategias.

## **2.2 Resolución Creativa de Problemas de Alex Osborn**

Según la Creative Education Foundation (2020) la metodología de Alex Osborn diseñada en 1940, hace uso de los dos tipos de pensamiento: convergente y divergente. La metodología comprende cuatro pasos:

- Clarificar. Explorar para identificar la meta, el deseo o el desafío. Obtener toda la información necesaria y establecer retos.
- Idear. Explorar ideas que funcionen ante los retos.
- Desarrollar. Convertir las ideas en soluciones, evaluar y fortalecer para obtener mejores resultados.
- Implementar. Formular un plan para explorar la aceptación e identificar recursos y acciones que respalden las soluciones aplicadas.

## **3. Plan de redacción**

### **3.1 Diseño**

Comúnmente se piensa que el diseño se trata de embellecer las cosas cotidianas, pero en realidad es mucho más que eso. Wong (2014) con respecto al diseño comenta que “el diseño no es solo un adorno, es un proceso de creación visual con un propósito específico” (p. 43). Se comprende entonces que, el diseño además de ser algo estéticamente atractivo, debe de ser funcional y cumplir con el propósito que fue creado. Frascara (2017) menciona que “el diseño se centra completamente en el usuario y ayuda a transformar situaciones existentes en situaciones mejores” (p. 10). Por su parte Marulanda (2018) en relación al diseño y su función en la vida cotidiana, explica que:

La labor de diseño forma parte de nuestras vidas y ha permitido la óptima funcionalidad para las actividades diarias. No solo es una habilidad desde el punto de vista del arte que conlleva los elementos de la estética como ciencia, también es una técnica, es un conocimiento que debe ser aplicado en base a varias disciplinas. Diseñar es estudiar, analizar, investigar y entender el entorno, el espacio y sobre todo los requerimientos (p. 15).

El diseño es un concepto amplio y complejo, que incluye distintas disciplinas y, por esa razón, puede ser percibido como parte de un proceso que agrega valor a una empresa (De-

Pietro, 2011). Se puede encontrar el concepto de diseño en distintas disciplinas como: arte, arquitectura, moda, interiores, entre otras. El diseño es la forma mediante la cual las compañías sin importar su giro, pueden transformar las necesidades de sus clientes en realidad. La creatividad se ve plasmada en todas las tecnologías y, es por eso su importancia (Marulanda, 2018). El diseño ha logrado formar parte de muchas disciplinas, que utilizan de forma directa o indirecta las bases del diseño en su desarrollo.

### **3.1.1 Diseño arquitectónico**

Calduch (2013), define la arquitectura como “un proceso en el que desde las primeras ideas y el planteamiento inicial lleva hasta la construcción de un edificio o la ordenación de un territorio” (p. 8); mientras que De-Solá-Morales & Montaner (2016), definen el diseño arquitectónico como la actividad, oficio y práctica que permitan construir un edificio y también tener la responsabilidad de llevar a término algo determinado. Por su parte EcuRed (2011) define el concepto de diseño arquitectónico como:

Disciplina que tiene por objeto generar propuestas e ideas para la creación y realización de espacios físicos enmarcado dentro de la arquitectura. En esta escala del diseño intervienen factores como los geométrico-espaciales; higiénico-constructivo y estético-formales.

Con base a los autores, se entiende que el diseño arquitectónico forma parte indispensable dentro de la arquitectura, dando sentido a la planeación y ejecución de ideas.

### **3.1.2 Diseño de interiores**

Los humanos han intentado embellecer su espacio desde el principio de los tiempos, por ejemplo, las cuevas en donde decoraron las paredes con pinturas primitivas. El diseño, la decoración y la renovación de los espacios forman parte de la expresión de creatividad de cada persona (Gibbs, 2013). Ching & Binggeli (2014) definen diseño de interiores como:

El diseño de interiores consiste en la planificación, la distribución y el diseño de los espacios interiores de los edificios. Estos escenarios físicos satisfacen las necesidades básicas de cobijo y protección, crean un marco e influyen en la forma de llevar a cabo las actividades, alimentan las aspiraciones de los ocupantes y expresan las ideas que acompañan sus acciones; afectan los puntos de vista, los estados de ánimo y la personalidad (p. 45).

Según lo expuesto por Ching & Binggeli (2014), el diseño de interiores se compone de creatividad y funcionalidad, convirtiendo los espacios en un instrumento de expresión, pero al mismo tiempo facilitan la manera de utilizarlos.

### **3.1.3 Diseño gráfico**

López (2015) define el diseño gráfico como “un proceso creativo que combina el arte y la tecnología para comunicar ideas” (p. 22). El diseño gráfico es una disciplina extensa con muchas vertientes que se explican más detalladas en los temas siguientes de la investigación. El diseño es un proceso visual con un propósito determinado. El diseñador presenta al receptor un mensaje establecido con anterioridad. Se resuelven necesidades de comunicación bajo varios lineamientos (García, 2012).

Cuando se suma la palabra “gráfico” al diseño, se habla de la producción de objetos visuales con el fin de comunicar. Se comprende entonces que el diseño gráfico es la acción de realizar comunicaciones visuales producidas por distintos medios y destinadas a comunicar un mensaje a un mercado específico (Bustos, 2012). Valdés-de-León (2012) expone que el diseño gráfico:

Consiste en el procesamiento racional e intuitivo de un conjunto de variables objetivas y subjetivas que, siguiendo una metodología específica y dentro de un horizonte tecnológico, estético e ideológico dado, permite proyectar objetos y servicios con valor agregado que luego serán producidos industrialmente con el propósito de satisfacer las demandas materiales o simbólicas, reales o inducidas, de un mercado segmentando, en un contexto económico-social concreto (págs. 58-59).

Se entiende entonces que el diseño gráfico siempre ha formado parte de la vida del hombre por la necesidad de comunicación, expresión y seguimiento del mercado.

### **3.2 Historia del diseño**

García (2012) sostiene que “el ser humano desde siempre ha tenido la necesidad de comunicarse: comunicar ideas, expresar lo que ve, lo que entiende, lo que vive, lo que interactúa con sus semejantes y en lo que cree” (p. 11). Por lo tanto, siempre ha existido la inquietud de expresarse y de diferenciarse de los demás. López (2015, p. 23) plantea que:

El diseñador gráfico contemporáneo es en cierto modo el heredero de los escribas sumerios, los artesanos egipcios que combinaban imágenes y palabras en manuscritos de papiro, los impresores chinos, los ilustradores de la época medieval y los creadores de los primeros libros impresos en el siglo XV.

Si bien el diseño gráfico ha estado presente desde el inicio de la historia, con el paso del tiempo se fueron estructurando y formando distintas ramas específicas dentro de la materia.

### **3.3 Áreas del diseño gráfico**

La disciplina del diseño gráfico tiene muchas áreas de desarrollo entre las que se encuentran: marca gráfica, identidad visual, personalidad de marca y mercadotecnia.

### **3.3.1 Marca gráfica**

Se entiende por marca la “señal que se hace o se pone en alguien o algo, para distinguirlos, o para denotar calidad o pertenencia” (Real Academia Española, 2021). La marca gráfica es una señal de origen y calidad, que busca ser distintiva y reconocida. La marca funciona como diferenciador de los productos y de quienes los fabrican. El proceso de “marcaje” y su resultado se consideran el principio de toda la identidad visual (Argüello, 2012).

Según Cortázar (2014) “una marca debe entenderse como un signo sensible que indica procedencia y diferenciación. Dicho signo debe cumplir dos funciones distintas que se complementan a la vez: verbal o lingüística y visual” (p. 7). Como se explica, desde el inicio de los tiempos la marca ha formado parte de la identificación de las empresas. Gracias a esta área se pueden diferenciar los productos y servicios entre la competencia.

### **3.3.2 Identidad visual**

La identidad visual de una empresa significa contemplar un análisis detallado de la estrategia que se tiene, a fin de crear estímulos, sensaciones y comunicación, que vayan de la mano con esa visión (De Pietro, 2011). Al respecto, Argüello (2012) define la identidad como:

La percepción de autenticidad que tiene la organización de sí misma, condicionada por el entorno, su propia actividad identitaria y el proceso continuo de revisión y creación de sus atributos, de su cultura, lo cual debe comunicar a sus audiencias, a su público. Esto es lo que la hará única y perfectamente diferenciable. La identidad no es homogénea, ni tampoco permanente y se mide por el sentimiento de pertenencia (pp. 8-9).

Para una buena ejecución de identidad, es importante considerar lo que mencionan los autores, por ejemplo, tener una estrategia clara y, definir correctamente los atributos y características que identifican a la marca.

### **3.3.3 Personalidad de marca**

Una marca nace con una idea que va a creciendo y se va llenando de significado. Con el tiempo la idea de la marca se hace cada vez más notoria y desarrolla su propia personalidad (Ollé, 2009). Como sucede con las personas, las marcas van trabajando su personalidad indirectamente, con base en lo que exponen al consumidor. Es importante tomar en cuenta que cada acción que la empresa ejecute, va a ir directamente en función a la personalidad que se está formando de ella.

### **3.3.4 Mercadotecnia**

La mercadotecnia comenzó cuando los empresarios o artesanos tuvieron ventas bajas de sus productos y, se comenzaron a plantear preguntas para comprender a sus consumidores (Sangri, 2015). En el momento en que se comienza a dar importancia a los pensamientos del cliente y se buscan formas para resolver problemas se utiliza la mercadotecnia. Por su parte, Fischer & Espejo (2017) señalan que la mercadotecnia es una “actividad humana que utiliza las técnicas de promoción, distribución y precio para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de

los consumidores a través del intercambio de bienes, servicios e ideas” (p. 4). Villaseca (2014), expone sobre la mercadotecnia que:

La mercadotecnia no se limita a alinearse a la misión, visión y los valores compartidos por la empresa, sino que debe asumir un papel activo en su definición, especialmente en lo que se refiere a sus clientes y la proposición de valor que la empresa les entrega (p. 137).

Según lo expuesto por los autores, la mercadotecnia juega un papel muy importante en las empresas para su desarrollo y rendimiento; además, crea fidelidad con los clientes para lograr los objetivos que se tienen.

#### **4. Resultados de investigación**

##### **4.1 Nuevos productos y servicios**

Kirchner (2010) define producto como:

“cualquier bien o servicio elaborado por el trabajo humano, y que se ofrece al mercado con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores o usuarios. La creación de nuevos productos o servicios es fundamental para el crecimiento en todos los ámbitos del mundo como lo son el sector económico, social, cultural y ambiental” (p. 20).

Los productos y servicios se crean según las necesidades que se encuentren en el consumidor o en algunos casos la misma marca crea la necesidad para que sus clientes busquen sus productos. El mundo y la sociedad son cambiantes. Por lo mismo se tiene que ser estratégico, adaptable e innovador para poder resaltar en el mercado que cada vez es más competitivo, en este sentido, Del-Hoyo (2015) señala que producto es:

Desde el punto de vista del mercado, un producto nuevo bien puede ser una gran innovación tecnológica antes desconocida. También, un producto que no estuviese presente en mercados exteriores constituye una novedad cuando por primera vez se introduce en ellos. Desde la perspectiva de la empresa, un producto es nuevo si no era producido por ella con anterioridad, de ahí que lo pueda ser una simple adición a una línea de productos del tipo de nuevos colores y tamaños. Desde la perspectiva del cliente o consumidor, un nuevo producto bien puede ser uno que desconozca, aunque esté presente en el mercado, o incluso aun consciente de su existencia, que nunca haya usado o adquirido (p. 45).

##### **4.2 Nuevos negocios**

Las empresas son muy importantes para el mundo. Sin su existencia no se encontrarían satisfactores para la sociedad, empleos, impuestos, entre otras cosas. Las empresas brindan bienes o servicios que se vuelven una necesidad para la sociedad (Cipriano, 2016). Para Blasco (2015), sobre los nuevos negocios, señala que:



Desde el momento inicial de una empresa, la función del emprendedor es doble: 1) llevar una idea al mercado de forma que genere valor, y 2) dirigir la empresa, que implica definir e implantar la estrategia de toda la organización para conseguir que, tomando las decisiones correspondientes en la asignación de recursos, los resultados obtenidos hagan viable la empresa (p. 13).

Por su parte, Krichner (2010) señala que “una empresa que actúa y reacciona con eficacia y rapidez suele superar a organizaciones más antiguas y sólidas” (p. 4). La capacidad de los nuevos negocios para adaptarse a los cambios y, enfrentar problemáticas, ha resaltado sobre muchas empresas con años de experiencia que no se adaptan a las tendencias o nuevos mercados. Al respecto, Del Hoyo (2015) habla de la necesidad de innovación en los productos y servicios en los negocios:

Lo único constante en esta vida es el cambio. Esta máxima nos introduce una realidad natural que acontece tanto a las personas como a las empresas y, cómo no, a los productos de éstas, que constituyen su principal razón de ser y contribución a la sociedad (p. 37).

Para los emprendedores, es necesario que consideren todos los aspectos del negocio antes de su lanzamiento; así, se evitan cuestiones que pueden surgir en el futuro, la empresa nace con más fuerza y, tiene un mejor desarrollo.

### 4.3 Modelo de negocio

Stabile (2020) establece que “un modelo de negocios describe la lógica de la manera en la que una organización se crea, entrega y captura valor (p. 105). Como se explica, en el desarrollo del modelo de negocios se especifica cada parte de la empresa que le agrega valor. Según Baden-Fuller & Haefliger (2013):

el modelo de negocios es un sistema que resuelve la problemática de identificar a los clientes, la forma en que se interactúa con ellos, para dar satisfacción a sus necesidades y cómo se monetiza ese valor agregado que se les brinda (p. 419).

Una empresa se considera exitosa, cuando descubre la forma de crear valor para su cliente, cuando encuentra la forma de ayudar a su consumidor con alguna problemática o situación que es importante en su vida (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008). Para las nuevas empresas es muy importante hacer un estudio previo para comprender el valor agregado que se brindará al consumidor. En la tabla 1 puede observarse el Lienzo Lean Canvas en el que se trabajó el modelo de negocio para la presente investigación, con base en la misma metodología de Ash-Maurya.

**Tabla 1. Lienzo Lean Canvas**

1. PROBLEMÁTICA	2. SOLUCIÓN	3. SEGMENTO DE CLIENTES
En Ciudad Obregón, Sonora, México no se cuenta con restaurantes que ofrezcan experiencias. Más allá del consumo de alimentos,	Tango Mango es un restaurante que además de tener platillos deliciosos como hamburguesas, boneless, alitas y más, ofrece un lugar para pasar un rato increíble con	Jóvenes hombres y mujeres entre 18 a 35 años. Con gusto por la creatividad y abiertos a nuevas experiencias. En constante búsqueda de actividades diferentes.

población actual busca el valor agregado que las marcas y lugares pueden brindarles.	entretenimiento, como karaoke, música y mucha creatividad que despiertan sus sentidos en varias formas.	Personas amantes de la comida y de pasar un buen rato con sus amigos. Usuarios activos de todas las redes sociales en las que comparten sus experiencias.
<b>4. PROPUESTA DE VALOR ÚNICA</b>	<b>5. VENTAJA ÚNICA</b>	<b>6. CANALES</b>
La mezcla perfecta entre la comida y el entretenimiento.  La experiencia que brinda Tango Mango va más allá de una comida. La compañía, el entretenimiento, la diversión y el espacio hacen de los momentos del cliente una experiencia única.	Tango Mango se preocupa por los detalles. Desde los platillos hasta el establecimiento están diseñados específicamente para el cliente. Brindando un espacio y una experiencia diferente en la ciudad. El menú de minis a \$20 (pesos mexicanos) es una de sus cualidades permitiendo al consumidor probar del delicioso menú y las bebidas únicas que se preparan mientras se divierten.	Los canales para mantener comunicación con los clientes son en mayor medida las redes sociales, ya que el mercado joven es el que tiene más presencia en estos medios, tales como Facebook, WhatsApp y TikTok. La página web funciona como medio directo entre la empresa y el consumidor, encontrando toda la información de la marca, temas de interés y datos del establecimiento en el mismo lugar.
<b>7. MÉTRICAS CLAVE</b>	<b>8. ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	<b>9. FLUJO DE INGRESOS</b>
Se medirá la actividad en el establecimiento, consumo y visitas. Al ser un negocio juvenil se consideró utilizar las métricas de redes sociales, el alcance e interacción con los consumidores de la marca mediante estos medios ya que se busca estar muy presente y resaltar nacionalmente por la imagen.	Arrendamiento de local (\$20,000.00 MXN) al mes Activos fijos (\$30,000.00 MXN) pago único Gastos de oficina (\$4,000.00 MXN) al mes Diseño de imagen (\$20,000.00 MXN) pago único Publicidad (\$8,000.00 MXN) al mes Servicios (\$5,000.00 MXN) al mes	Para iniciar el negocio se consideran socios capitalistas para el lanzamiento de la marca y el establecimiento. Una vez iniciado el negocio, los ingresos se obtendrán a través del consumo de los clientes.

**Fuente:** elaboración propia.

### Estructura del modelo de negocio

Osterwalder & Pigneur (2011) señalan que cada elemento del modelo es fundamental y debe adaptarse a las necesidades que de la empresa. Al respecto, Osterwalder & Pigneur (2011: 16-17) plantean que un modelo de negocio debe incluir los siguientes elementos:

- Segmentos de mercado. Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.
- Propuestas de valor. Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
- Canales. Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
- Relaciones con los clientes. Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
- Fuentes de ingresos. Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
- Recursos clave. Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
- Actividades clave. Mediante una serie de actividades clave.

- Asociaciones clave. Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
- Estructura de costos. Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costo.

Programa Minerva (2021) expone que un modelo de negocio es fundamental al momento de emprender, dado que, describe las características del cliente y, la forma en que la empresa va a satisfacerlos. El modelo de negocio permitirá conocer rápidamente si el negocio es viable. Llorens (2010) señala que:

Las empresas cuando tienen algún problema de mercado, analizan la situación y tratan de realizar los cambios que creen, les darán resultados. En general, actúan más por instinto, y no efectúan un proceso formal para analizar el modelo en profundidad, solamente lo hacen cuando la empresa se encuentra en crisis, que, a esa altura, la mayoría de las veces resulta ser muy tarde. El modelo de negocios forma parte del inicio de una empresa bien estructurada. Para que tenga un buen desarrollo y se enfrente a los cambios tiene que estar respaldada con todos los aspectos que implica (p. 4).

### **Relación entre nuevos negocios y diseño gráfico**

De-Pietro (2011) señala que “el aporte del diseño en forma estratégica como aglutinador transversal de los departamentos dentro de la organización, le agrega flexibilidad en un mercado y mundo globalizado” (p. 15). Comenzar un negocio sin una preparación previa, es una acción al azar, ya que no se conocen las posibilidades de tener éxito o de que no funcione. Tener un plan, ofrece mayores expectativas y una mayor probabilidad de triunfo (Pedraza, 2015).

### **4.4 Sector gastronómico**

Spitailer (2012) señala que “la alimentación es un pilar fundamental en la edificación de cada cultura. Comer trasciende la función primaria de proveer nutrientes al cuerpo para convertirse en un acto con múltiples y profundos significados” (p. 34). Es ahí cuando la alimentación como tal comienza a tener un mayor significado que describe el lugar o las condiciones del presente. Ciallela (2016) menciona que la gastronomía “refleja en su comida aspectos de su clima, su historia, sus productos disponibles, las influencias migratorias y sus costumbres, o, dicho de otro modo, la cultura de la zona se ve plasmada en la gastronomía de la región” (p. 35). El sector gastronómico juega un papel muy importante en los negocios del país con los establecimientos en los que se comercializa, por ejemplo, los restaurantes. Flores (2018) define al restaurante como:

un establecimiento que dispone de zonas de cocina y salón-comedor debidamente equipados donde se sirve comida y bebida a cambio de un precio establecido de antemano. Estos establecimientos desarrollan su actividad ofreciendo servicios de almuerzos y cenas, sin embargo, también pueden ofrecer otros servicios como banquetes, comidas para llevar o a domicilio. Un restaurante no dispone de barra o mostrador ya que no es su característica principal, si bien cabe mencionar que en la actualidad casi todos los restaurantes disponen de una zona de barra. Estos

establecimientos tendrán la doble categoría de bar-restaurante a nivel legislativo (p. 23).

Con relación a la generación de valor en este sector económico, la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, CANIRAC (2014) señala que:

Debe tomarse en consideración que contiene un lado tangible concretizado en la preparación de los alimentos y una parte intangible conformada por la atención que recibe el cliente, la importancia del servicio puede percibirse de manera diferente entre los consumidores (p. 15).

#### **4.5 Gastronomía en México**

La cocina mexicana es algo que nace con la identidad de México, pero al mismo tiempo, es resultado de fusiones y combinaciones con otras cocinas. La cocina forma parte de la historia (Huyge, Collard & Maeseneer, 2014) y, con el paso del tiempo, el país ha ido adaptando esencia de otras culturas para reforzar su cocina y sus platillos. A pesar de que México es un país de muchas tradiciones reconocidas por el mundo, cada región tiene su gastronomía propia y única. Al respecto, Camou & Hinojosa (2015) señalan que:

Desde la llegada de los primeros evangelizadores a estas tierras, hace 400 años, el contacto entre dos culturas diferentes comenzó a gestar una mezcla de sangre, costumbres y visiones del mundo. Entre otras muchas cosas, este encuentro permitió a nuestras etnias originarias conocer docenas de productos alimenticios, ingredientes y condimentos procedentes de Europa y otras partes del mundo (p. 3).

Sonora, es un Estado que se ha internacionalizado, dado que, ha adoptado la culinaria de diferentes culturas, lo que la distingue de la cocina de otras regiones. Sandoval & Camarena (2012) exponen que:

Estas tendencias han inclinado a las familias a adoptar nuevas formas de consumo, lo que ha provocado un incremento en la demanda de alimentos de comida rápida, precocidos o preparados fuera de casa y así como una mayor frecuencia de asistencia a restaurantes (p. 63).

Por ello, los Sonorenses, han degustado platillos de otras culturas por lo menos una vez. Entre las más consumidas y aceptadas en Sonora se encuentran la comida china, estadounidense, italiana y japonesa. Así, en Sonora se pueden encontrar restaurantes especializados en comida internacional y de restaurantes de comida rápida (Sandoval & Camarena, 2012).

Sobre la situación actual del sector gastronómico se puede decir que:

Los establecimientos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas en el 2013 generaron 177 mil 145 millones de pesos, esto representó el 1.1 % del PIB total del país. De todas las actividades que conforman el sector de servicios, la industria restaurantera ocupa el segundo lugar en la generación de empleo (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, 2014).

La gastronomía representa una parte fundamental de la economía en México y en el mundo. La gastronomía tiene un gran impacto económico y social, generando millones de ingresos y empleos para la sociedad.

#### **4.6 Sector gastronómico y diseño gráfico**

El diseño gráfico juega un papel muy importante cuando se trata de crear experiencias, sentimientos y crear e impulsar marcas en el mercado. Flórez (2015) señala que el diseño gráfico es:

...proceso que, unido a lo cultural, opera sobre toda la sociedad o en determinados sectores sociales, dependiendo de sus propósitos; ya que configura efectos de percepción, de recepción y comportamientos. Con su actuación establece un orden necesario en la vida social: resuelve necesidades de comunicación en procesos de orientación, venta, compra, distinción, aprendizaje, información. Así mismo, guía comportamientos sociales y estimula otros tantos (p. 22).

Según Flórez (2015), el diseño gráfico dentro del sector restaurantero es muy importante, ya que al igual que la comida, el diseño estimula los sentidos. Con las experiencias y percepciones que se obtiene el reconocimiento y diferenciación del establecimiento. Los consumidores crean una su propia imagen de la marca y se hace presente al momento de pensarla. Las ramas del diseño gráfico aplicadas funcionan como soporte creador de notoriedad, fortaleza y valor sobre los consumidores y el mercado (Ortegón, 2014).

#### **4.7 Sector gastronómico y mercadotecnia**

Ponce (2019) da una introducción a la importancia de la mercadotecnia en el sector restaurantero:

Antes de comenzar con un nuevo emprendimiento o de realizar cambios en el que se regenta, hay que tener muy claro cuál será la característica que hay que destacar en el mercado, para luego segmentar el cliente potencial que valore este tipo de característica. Si coincide tu característica con lo que más valora un segmento de cliente potencial concreto, tus posibilidades de éxito aumentarán de forma exponencial (p. 22).

La mercadotecnia consiste en vender ideas y contar historias. Es el conjunto de las actividades que se crean para satisfacer a los clientes (Ciallella, 2016). La mercadotecnia en el sector gastronómico trabaja según los objetivos que se tengan. Todas las acciones que se desarrollan tienen que ir enfocadas a una meta concreta que puede ser: incrementar las ventas, rentabilidad o posicionamiento (Ponce, 2019). Según Ciallella (2016) la mercadotecnia se basa en cuatro (4) ejes centrales denominados mezcla de mercadotecnia o marketing mix:

- Producto (Medio por el cual se satisfacen necesidades).
- Precio (Valor monetario).
- Plaza (Relación del producto hacia el consumidor. Tiempo y lugar).
- Promoción (Herramientas para dar a conocer el producto).

#### 4.8 Estrategias de posicionamiento

Fischer (2017) señala que el posicionamiento es “programa general de mercadotecnia que influye en la percepción mental que los consumidores tienen de una marca, producto, grupos de productos o empresa, en relación con la competencia” (p. 120). Por lo general, el consumidor elige una marca sobre las demás por las características que la definen, la imagen que proyecta y su posicionamiento (Sangri, 2015). En mercadotecnia se cuenta con estrategias para alcanzar y reforzar el posicionamiento de las marcas. Ollé (2009) menciona que “hoy, para triunfar en el mercado debe contemplarse la oferta desde lo tangible, pero también lo intangible” (p.102). El posicionamiento y una buena estrategia para obtenerlo, son muy importantes para el éxito de cualquier marca. Fischer (2017) identifica las siguientes estrategias:

- Posicionamiento con base en los atributos. Se potencializan los atributos de la marca y las cosas que los hacen diferentes a la competencia.
- Posicionamiento con base en los beneficios. Se enfoca en mostrar los beneficios que tiene el producto.
- Posicionamiento con base en las ocasiones de uso. Se especifica el tiempo en el que se debería utilizar el producto o servicio. Por ejemplo: por el día, tarde o noche usándolo a su favor.
- Posicionamiento con base en los usuarios. Toman características, gustos o patrones en el usuario recurrente para crear identificación con la marca.
- Posicionamiento comparativo. Utilizan métodos de comparación con la competencia para impulsarse. No es muy recomendado por las controversias que se generan.
- Estrategia de reposicionamiento. Parecido al comparativo, pero de forma indirecta. No busca quitar a la competencia, pero si nivelarse con ella.
- Posicionamiento en contra. Se utilizan términos complejos que sean diferentes a lo visto en el mercado. Un ejemplo es la compañía 7up autodenominándose un refresco de no-cola en lugar de refresco lima limón.

#### Conclusiones

Esta investigación se desarrolló con bases de diseño gráfico y el desarrollo de nuevos negocios del sector restaurantero en México. Con el proyecto desarrollado, la nueva idea de negocio “Tango Mango” logró tener un modelo de negocio con base en una estructura que funciona para abrirse puertas al mercado. De igual manera, la marca logró tener su propia imagen gráfica según sus valores, atributos y personalidad, lo cual hará que destaque y se posicione en el mercado y entre sus competidores por su innovación, estilo y esencia única en la ciudad. Para que la empresa logre cumplir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo es muy importante que continúe con su proceso de lanzamiento. La estructura y el plan de acción que tendrá la marca, serán más sencillos, teniendo la información desarrollada en esta investigación.

Se recomienda darle la importancia necesaria a la imagen gráfica de las nuevas ideas de negocio, ya que es una de las únicas formas que se tiene de llamar la atención, crear pregnancia y sentimientos de forma visual hacia los consumidores, si aún, no se prueba o visita la nueva empresa. La realización de la imagen, sus aplicaciones dentro y fuera de la empresa y el buen uso de la misma traerá beneficios en cualquier marca que lo necesite, siempre y cuando se haga

de la forma correcta, siguiendo un proceso creativo y realizando la investigación correspondiente de la empresa.

Para futuras investigaciones se recomienda abordar más a profundidad los temas relacionados a estructura administrativa y costos, así como realizar el documento del plan de negocios que será de suma importancia para el nuevo negocio. Para el análisis, se es recomendable estudiar nuevas marcas en el mercado extranjero, a fin de compararla con la imagen del nuevo negocio en México. Se invita aplicar nuevas metodologías del diseño para futuros proyectos, de cara a promover la innovación y creatividad en el desarrollo de imagen gráfica o cualquier rama específica dentro de la materia. Un punto muy importante al realizar una nueva marca, es la congruencia con la misma, para poder crear el lazo con el mercado meta que se quiere alcanzar.

## Referencias

- Argüello, J. (2012). Identidad e imagen corporativa. *Long Range Planning*, 46(6), 419-426.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). *Business models and technological innovation*. Long Range Planning.
- Blasco-Pérez, M. J. (2015). *Nuevas finanzas para nuevos negocios*. Barcelona: Editorial UOC.
- Bustos-Rojo, G. (2012). *Teorías del diseño gráfico*. México: Editorial Red Tercer Milenio.
- Calduch-Cervera, J. (2013). *Pensar y hacer la arquitectura: una introducción*. España: ECU.
- Camou, E. H. & Hinojosa, A. (2015). *Cocina Sonorense (6a ed.)*. México: Instituto Sonorense de cultura.
- CANIRAC. (2014). *Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. La industria restaurantera en México*. Obtenido de: <http://www.canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifrasdel-sector-restaurantero.pdf>
- Ciallella, E. C. (2016). *Introducción al marketing gastronómico: para emprendedores, empresarios, trabajadores y estudiantes*. Argentina: Ugerman.
- Cipriano-Luna-González, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo Editorial Patria.
- Cortázar, L. O. (2014). *Gestión de marca : conceptualización, diseño, registro, construcción y evaluación*. Colombia: Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
- Creative Education Foundation. (2020). *The CPS Process*. Obtenido de <http://www.creativeeducationfoundation.org/creative-problem-solving/the-cps-process/>
- De-Pietro, S. S. (2011). *Diseñar hoy: visión y gestión estratégica del diseño*. Argentina: Editorial Nobuko.

- De-Solà-Morales, I., & Montaner, J. M. (2016). *Introducción a la arquitectura: conceptos fundamentales*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Del-Hoyo, A. F. (2015). *Innovación y gestión de nuevos productos: una visión estratégica y práctica*. España: Ediciones Pirámide.
- Ching, F., & Binggeli, C. (2014). *Diseño de interiores: un manual*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- ECURED. (2011). *Diseño arquitectónico*. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Dise%C3%B1o\\_arquitect%C3%B3nico](https://www.ecured.cu/Dise%C3%B1o_arquitect%C3%B3nico)
- Fischer-de-la-Vega, L. E., & Espejo-Callado, J. (2017). *Mercadotecnia (5a. ed.)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Flores-Alegría, A. (2018). *Servicio en restaurante*. España: RA-MA Editorial.
- Flórez-Calderón, B. N. (2015). *Guía para diseñar una marca*. España: Editorial UOC.
- Frascara, J. (2017). *Enseñando diseño*. Argentina: Ediciones Infinito.
- García-Reyes, E. (2012) *Historial del diseño*. México: Editorial Red Tercer Milenio.
- Gibbs, J. (2013). *Diseño de interiores: guía útil para estudiantes y profesionales (2a. ed.)*. México: Editorial Gustavo Gili.
- Huyge, K., Collard, P., & Maeseneer, R. de. (2010). *Saberes y sabores en México y el Caribe*. Holanda: Brill Rodopi.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Cómo reinventar su modelo de negocios. *Harvard Business Review América Latina*, 86(12), 53-63.
- Lerma-Kirchner, A. E. (2010). *Desarrollo de nuevos productos: una visión integral (4a. ed.)*. México: Cengage Learning.
- López-López, A. M. (2015). *Curso diseño gráfico: fundamentos y técnicas*. España: Ediciones Pirámide.
- Llorens-Bueno, G. A. (2010). *Una perspectiva al concepto de Modelo de Negocios*. “Artículo Ventaja Competitiva de Henry Chesbrough”. Obtenido de: <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>
- Marulanda, J. (2018). *Introducción al diseño arquitectónico*. Argentina: El Cid Editor.
- Ollé, R. (2009). *El nuevo brand management: cómo plantar marcas para hacer crecer negocios*. España: Ediciones Gestión 2000.



- Ortegón-Costázar, L. (2014). *Gestión de marca: conceptualización, diseño, registro, construcción y evaluación*. Colombia: Editorial Politécnico Grancolombiano.
- Osterwalder, A., & Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation*. España: Grupo Planeta.
- Pedraza-Rendón, O. H. (2015). *Modelo del plan de negocios: para la micro y pequeña empresa*. España: Grupo Editorial Patria.
- Ponce, C. (2019). *Marketing gastronómico: la diferencia entre triunfar y fracasar*. España: Bubok Publishing S. L.
- Programa Minerva. (2021). *La importancia del modelo de negocio*. Obtenido de <https://www.programaminerva.es/blog/2015/04/la-importancia-del-modelo-de-negocio/?reload=549571>
- Real Academia Española. (2021) *Diccionario de la lengua española, 23.ª*. Obtenido de <https://dle.rae.es/marca>
- Sangri-Coral, A. (2015). *Introducción a la mercadotecnia*. España: Grupo Editorial Patria.
- Sandoval, S. & Camarena, D. M. (2012). *Consumo de alimentos de la población sonorenses: tradición versus internacionalización*. Obtenido de [https://www.ciad.mx/archivos/revistadr/RES\\_ESP2/RES\\_Especial\\_2\\_03\\_Sandoval.pdf](https://www.ciad.mx/archivos/revistadr/RES_ESP2/RES_Especial_2_03_Sandoval.pdf)
- Spitalier, A. N. (2012). *Comer y ser: raíces gastronómicas de México*. México: Fundación Cultural Armella Spitalier.
- Stabile, L. (2020). Innovación De Modelo De Negocio: Centralidad en El Cliente y Agilidad. *Palermo Business Review*, 21, 103-139.
- Valdés-de-León, G. A. (2012). *Una molesta introducción al estudio del diseño*. Argentina: Editorial Nobuko.
- Villaseca, M. D. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital (2a. ed.)*. España: ESIC Editorial.
- Wong, W. (2014). *Fundamentos del diseño*. España: Editorial Gustavo Gili.