

“Análisis de Mercado del Modelo de Negocio Gastronómico Dark Kitchen del Servicio Alimenticio en Irapuato, Guanajuato”

María Guadalupe González Carpio - M.C. Geraldo Alberico Llamas Pérez

Estudiante y Docente de la carrera de Gestión Empresarial en el Instituto Tecnológico Superior de Irapuato en Irapuato, Guanajuato, México.

Autor Correspondiente: María Guadalupe González Carpio y Geraldo Alberico Llamas Pérez

Date of Submission: 10-05-2023

Date of Acceptance: 23-05-2023

RESUMEN: La entrada al mercado de las dark kitchens de cocina rápida como un nuevo modelo de negocio del sector alimenticio en la ciudad de Irapuato, es concerniente por lo que el presente estudio ha tenido por objeto el analizar el mercado donde el desarrollo del modelo de negocio gastronómico está sustituyendo los restaurantes profesionales. A partir de la investigación se han descubierto factores claves, como la importancia de la ubicación del negocio gastronómico, así como la gran reducción financiera para brindar servicio restaurantero tuvo un impacto positivo desde sus inicios, dado como alternativa una tener una comida hasta domicilio, en el cual el mercado activo de las dark kitchens que buscan un espacio para formalizar sus actividades y tener una cocina profesional. El tipo de estudio que se utilizó fue mixto debido a que se realizó investigación exploratoria e investigación descriptiva. Las empresas son eficientes para la suma de los procesos, cada acción y esfuerzo de las áreas y personas que le integran cuenta de obtener resultados, en cuanto más detalles y fallas se filtren en la estructura, más difícil será camino hacia la calidad. Además que se implantó el diagrama Ishikawa o conocido también como diagrama causaefecto, para poder identificar los problemas de calidad a los Dark kitchen ya empleados en el mercado, para presentar las posibles soluciones que no continúen afectando. Así mismo, en marcas o franquicias la necesidad de un lugar de mayor cobertura en el sector de Irapuato para realizar únicamente envíos a domicilio de alimentos cocinados y preparados para el consumo instantáneo, en que el cliente tiene la opción de

elegir el menú que consumirá en una semana. En el estudio técnico se especifica las variables por las cuales se han determinado como la ubicación ideal para el negocio ya que tiene conexión directa con diversas urbanizaciones, es una zona que concentra una gran cantidad de delivery aplicaciones y también presenta un crecimiento extraordinario tanto a nivel comercial como urbanismo. Después del análisis del mercado y estudio técnico, se estableció que una empresa correctamente constituida como una sociedad limitada según la ley de compañías, a nivel de colaboradores y administración el cual se encargara de los servicios terciarios de seguridad, limpieza y mantenimiento.

PALABRAS CLAVE: Alimentos, dark kitchen, negocio, servicio, delivery

ABSTRACT: The entry into the market of fast cooking dark kitchens as a new business model of the food sector to the city of Irapuato, is concerning so this study has aimed to analyze the market where the development of the gastronomic business model is replacing professional restaurants. From the research, key factors have been discovered, such as the importance of the location of the gastronomic business, as well as the great financial reduction to provide restaurant service had a positive impact since its inception, given as an alternative to have a meal until home, in which the active market of dark kitchens looking for a space to formalize their activities and have a professional kitchen. The type of study used was mixed because exploratory research and descriptive research were conducted.

Companies are efficient for the sum of the processes, each action and effort of the areas and people that integrate it account to obtain results, the more details and failures are filtered in the structure, the more difficult it will be on the way to quality. In addition, the Ishikawa diagram or also known as a causeeffect diagram was implanted, in order to identify the quality problems to the Dark kitchen already used in the market, to present the possible solutions that do not continue to affect. Likewise, in brands or franchises the need for a place of greater coverage in the sector of Irapuato to make only home deliveries of cooked food and prepared for instant consumption, in which the customer has the option to choose the menu that will consume in a week. The technical study specifies the variables by which they have been determined as the ideal location for the business since it has a direct connection with various urbanizations, it is an area that concentrates a large number of delivery applications and also presents an extraordinary growth both commercially and urbanely. After the analysis of the market and technical study, it was established that a company correctly constituted as a limited company according to the law of companies, at the level of collaborators and administration which will be responsible for tertiary security, cleaning, and maintenance services.

KEYWORDS: Food, dark kitchen, business, service, delivery

I. INTRODUCCIÓN:

Esta investigación se proporciona la gastronomía y el conocimiento de un nuevo modelo de servicio alimenticio, a causa de problemas de una buena alimentación a profesionista y/o trabajadores con una escases de tiempo para alimentarse ofreciéndoles una solución alimenticia.

Las dark kitchens o las ghost kitchens son instalaciones de cocción que producen alimentos solo para la entrega a domicilio sin áreas de comedor o de áreas frente al cliente, esto puede ser operado por un restaurante individual o por terceros”, explica en un webinar Michael Schaefer, director global de alimentos y bebidas de Euromonitor Internacional.

(Sánchez, Sheila;, 2020).

El modelo de servicio dark kitchen, tuvieron como origen en Inglaterra, a causa de los costos elevados que implican poner un restaurante de manera física en el cual las personas pueden consumir los alimentos en el mismo restaurante, a lo que conllevo que emprendedores visionarios

decidieran preparar alimentos de calidad desde sus hogares y entregar a domicilio; dando como resultado la facilidad al negocio de un crecimiento rápido, por lo que solo se centraban en la calidad de la comida, dejando a un lado las operaciones de un restaurante tradicional. (ECR;, 2022)

Las dark kitchens han tenido un gran crecimiento en el sector alimenticio, debido a la calidad y gran variedad de alimentos con los que cuentan, de acuerdo con el artículo publicado en 2022 de la revista Conexión Abastur tan solo en México, el número de restaurantes bajo, permitiéndole a este nuevo modelo de negocio crecer un aproximado del 50% desde el inicio de la pandemia, como una alternativa para los proveedores de servicios de alimentos con una fuertemente competitividad frente a restaurantes tradicionales. Así mismo la empresa de estudios de mercado Euromonitor, ha mencionado que las dark kitchens, podrían crear un billón de oportunidades para el 2030.

La gastronomía mexicana ha sido reconocida por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como patrimonio inmaterial de la humanidad y como un elemento de riqueza que incrementa la competitividad al ser considerado como el “vehículo estratégico”, de acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC; 2012).

Las cocinas oscuras tuvieron como origen en Londres hace años, con el afán de bajar costes por los altos niveles de implementar un restaurante, pero ha sido hasta la pandemia de covid-19 cuando las dark kitchen surgieron a más países presentando un crecimiento exponencial notablemente notorio, lo que ocasiono que muchos de los restaurantes cierran frente a una diferencia clara de entre los establecimientos más tradicionales y la comida a domicilio.

Las organizaciones de entrega de alimentos listos para el consumo cambiaron rápido, de la noche a la mañana, para dar productos básicos como frutas, vegetales y víveres. (Mehta et al; .2020).

Desde otra perspectiva el presente proyecto presenta la investigación de mercado del sector alimentario en dicha ciudad mencionada anteriormente, por el cual se presenta el análisis financiero para echar andar el negocio de dark kitchen, calculando la afectividad que este podría llegar a tener, así de misma manera se realizó un análisis de las competencias directas e indirectas que este podría llegar a tener.

Para esto se respalda la información de desarrollar el modelo de la exposición acerca de la aplicación de la metodología lean startup y el análisis PESTEL que se ha utilizado, y la revisión de los distintos puntos y acciones que se comprende. La metodología con gran auge en el medio emprendedor que posibilita implementar negocios evitando desperdiciar tiempo, recursos y esfuerzos inútiles. En base a la investigación exploratoria se realizaron encuestas electrónicas para recolectar los datos, con una muestra pequeña poblacional de veinte dos personas entrevistadas, en la cual se obtuvieron los resultados en promedios de porcentajes a la población real.

Dentro de la investigación descriptiva se realizó un análisis con base de la matriz PESTEL, en el cual se encontraron los factores principales que afectan al modelo de negocios dark Kitchen. El análisis PESTEL permite visualizar el estudio de mercado y adquirir los conocimientos y las competencias que son necesarias para adentrarse al mercado.

PROBLEMÁTICA:

En la ciudad de Irapuato es poco conocido el modelo de negocio dark kitchen se encuentran restaurantes que no tienen el servicio de envío a domicilio, y los que suelen tener dicho servicio los costos son elevados, a causa de la distancia entre la ubicación de trabajo y los restaurantes, otro factor afectante es el pesado tráfico en las horas de comida.

II.METODOLOGÍA:

En esta investigación se implementó el tipo de estudio exploratorio y descriptivo. Se aplicó el diseño exploratorio debido a que este tipo de modelo de negocio no ha sido explorado previamente en el contexto de la ciudad de Irapuato, por el cual la información disponible es limitada en base a la ciudad, para efectuar y llevar a cabo la investigación exploratoria se recopilaban los datos a través de encuestas online, a través del uso de herramientas electrónicas, dichos resultados obtenidos fueron factibles para continuar con dicha investigación de manera efectiva.

En esta investigación llevada a cabo se aplicó la metodología de negocios Lean Canvas utilizada como herramienta para la visualización del modelo de negocio dark Kitchen, de tal manera que se alcance el desarrollo del servicio mínimo variable. En la metodología Lean Startup la

investigación se centró en tres fases para la aplicación de esta misma.

Construir, con los datos suficientes sobre el modelo de negocio dark kitchen ajustado a las necesidades de los clientes, por esto es ideal crear y ofrecer el servicio, ya que este servicio debe ser una inversión con las funcionalidades mínimas que permitan recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado acerca de los clientes.

Medir, con el mayor reto de esta etapa o fase para medir como responden los consumidores y a partir de estos datos tomar decisiones apropiadas.

Aprender, en el proceso, se aprende si es viable el negocio y si es factible continuar dando seguimiento al negocio, o de lo contrario abandonar el proceso llevado a cabo. De otra manera permite visualizar si se necesita reajustar sustancialmente las ideas que no están funcionando o que en el futuro no funcionarían.

En esta metodología se utilizó el Lean Canvas. El lean canvas es una herramienta de visualización de modelos de negocio pensada para empresas incipientes. Se enfoca en la metodología lean startup, centrada en generar nuevas ideas y llevarlas a prototipado para verificar si el mercado está en búsqueda de las soluciones que usted está proponiendo (INCAE, 2018).

De acuerdo con las hipótesis resultantes de la investigación, la razón de dicha metodología aplicada es aprender del tiempo, invirtiendo los mínimos recursos.

Otra de las autoridades en la metodología Lean Startup, Steve Blank, mentor de Eric Ries, define una Startup como «una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, escalable y que puede repetirse. Al principio, el modelo, de una Startup, es un lienzo con ideas y suposiciones y con muy poco conocimiento sobre esos clientes. (Blank y Dorf, 2012, p. 29).

Dentro de la misma investigación misma se aplicó la técnica de análisis de negocios del método o/y análisis PESTEL, a través de este mismo se realizó la evaluación de los principales factores que tendrán influencia en el negocio, este análisis es una técnica básicamente del tipo de investigación descriptivo. Fue necesario identificar cuáles son los factores que pueden afectar a este tipo de negocios en cuales se analizan los factores políticos,

económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que van a afectar directamente a la actividad de los modelos de negocio. Siendo actualmente los factores políticos, sociales y tecnológicos los que afectan en mayor medida a las dark kitchen, pero sin ignorar los otros factores.

El análisis hace referencia y énfasis a los recursos y en el mercado fundamental para la puesta en marcha del negocio es por ello que se aplicó a la investigación de factibilidad del modelo de negocio gastronómico, de tal forma que el analizar el mercado es fundamental para tener en cuenta las posibilidades reales que existen para poder tener éxito en un espectro comercial determinado, tomando en cuenta que es una herramienta utilizada en este trabajo para identificar las fuerzas macro externas e identificar los factores que afectan este mismo, debido que tiene gran importancia para el plan financiero del plan de negocio.

INVESTIGACIÓN PURA Y APLICADA

La investigación pura lleva a cabo adquirir el conocimiento y comprender el modelo de negocio que se investiga, centrándose en el avance del conocimiento, recolectando y analizando la información para desarrollar mejor la teoría.

Se interesa en el descubrimiento de las leyes que rigen el comportamiento de ciertos fenómenos o eventos; intenta encontrar los principios generales que gobiernan los diversos fenómenos en los que el investigador se encuentra interesado". (Campbell, D.T. y Stanley, J.C. 1973).

ANÁLISIS PESTEL

Es necesario identificar cuáles son los factores que pueden afectar a este tipo de negocios en cuales se analizan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que van a afectar directamente a la actividad de los modelos de negocio. Siendo actualmente los factores políticos, sociales y tecnológicos los que afectan en mayor medida a las dark kitchen, pero sin ignorar los otros factores.

El análisis PESTEL es una herramienta que se implementa para comprender el crecimiento o el decrecimiento de un mercado ya sea producto o un servicio que cumple con las necesidades por satisfacer, y, en consecuencia, la posición, el potencial y la dirección de un negocio o de cualquier tipo de entidad (Bitt, 2017)

METODOLOGÍA LEAN CANVAS

El modelo lean canvas permite evaluar los factores que afectan directamente el negocio, además de que ayuda para que un producto llegue

al mercado, debe ocupar un lugar en la mente del consumidor en comparación con otros competidores y que una buena idea de ello aquí y vista. Esto se logra comunicando bien con estos clientes la misión, visión y valores de la empresa. Una de las ventajas competitivas más distintivas de Wraps que ayudaría a la calidad y frescura de sus materias primas destacan de otros sustitutos ingredientes y un enfoque para Aptitud que atrae a los clientes atendidos. Para habilitar esta visualización del producto, debe seguir los grupos de consumidores muy homogéneos y esto facilita una buena segmentación (Ibanez, 2021).

SERVICE BLUEPRINT

Esta herramienta estratégica de Service blueprint será de utilidad para diseñar los procesos que definen el servicio e identificar los puntos de contacto para brindar una experiencia de usuario satisfactoria, de este modo podremos visualizar un panorama claro de las partes visibles y no visibles que componen el servicio de la Dark Kitchen. El propósito es ayudar a comprender el proceso de prestación de servicios desde la perspectiva de los clientes.

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

La estadística de la información recauda a través de las encuestas que se realizaron electrónicas, la muestra de población se realizó a 22 personas de diversas edades, el 68% el 68% pertenecientes a la ciudad de Irapuato, el resto radican en la ciudad de Irapuato, pero son extranjeros de origen de otras ciudades. La gran mayoría de las personas encuestadas afirmaron que consume alimentos de delivery, esto presenta que las dark kitchens tienen gran posibilidad de ser factibles en la ciudad.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

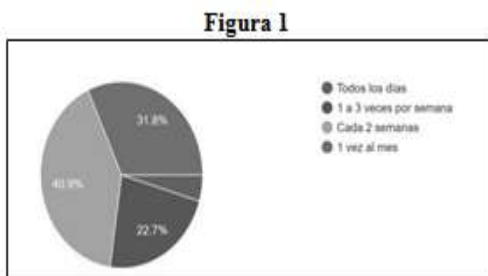
Al consolidar la propuesta de valor de acelerar el tiempo de apertura de estos negocios con modalidad de cocina oculta o Dark Kitchen y simultáneamente acompañar y asesorar al emprendedor o emprendedora en el proceso de iniciación y en cada momento que necesiten, se ha podido identificar que no existen negocios de una misma índole en el mercado dentro de Irapuato, sin embargo, aunque no exista competencia directa en la actualidad, se ha podido identificar a algunos competidores indirectos como lo son restaurantes de comida rápida, restaurantes tradicionales y fondas (comida tradicional).

ANÁLISIS DE MERCADO

La investigación de mercado es una herramienta que ayuda a tomar decisiones y controlar las estrategias del modelo de negocio. Además, esta ayuda a conocer y mantener vigilado al entorno y en ocasiones a la competencia, el cual, para este proyecto que es el dark kitchen se realizó una investigación de mixta, cuantitativa y cualitativa, analizando principalmente a emprendedores de dark kitchen en diversas ubicaciones dentro y fuera del país. Se realizó una recolección de las dark kitchens registradas en las aplicaciones de servicio de comida a domicilio Uber Eats, Rappi y Super Easy. Esta recolección se logró estableciendo contacto con las dark kitchen que se encuentran disponibles en la ciudad de Irapuato, y en el país.

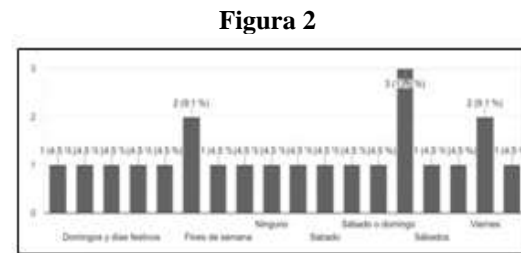
III. RESULTADOS ENCUESTA

La frecuencia del consumo por delivery, revela que el mayor consumo de comida a domicilio son los de semana o cada quincena (Figura 1) se muestra que el 40.9% consume cada 2 semanas con más frecuencia.



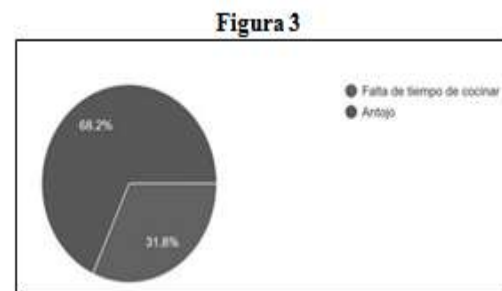
Frecuencia de consumo de comida por delivery
(Elaboración propia)

La adquisición del sector alimenticio semanal, en la figura 2, se muestra la evaluación que el mayor consumo de alimentos preparados son los fines de semana con un porcentaje del 86.4%, mientras tanto los viernes el 9.1%, y quienes no suelen consumir por servicio restaurantero es el 4.5%.



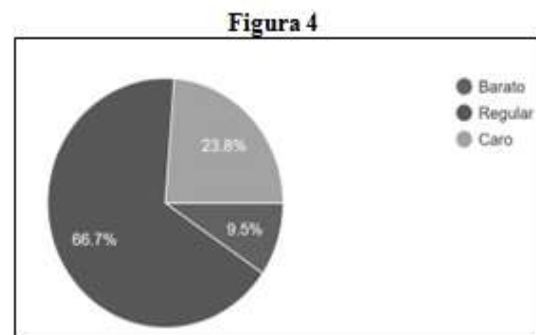
Consumo semanal de los servicios restauranteros
(Elaboración propia)

Las personas encuestadas suelen adquirir alimentos por antojo en un 68.2% tomando en cuenta que suelen ir a lugares conocidos donde compran frecuentemente, el otro 31.8% adquiere por delivery por falta de tiempo de cocinar, con motivos de trabajos trasladados en los que se dificulta cocinar a tiempo (Figura 3).



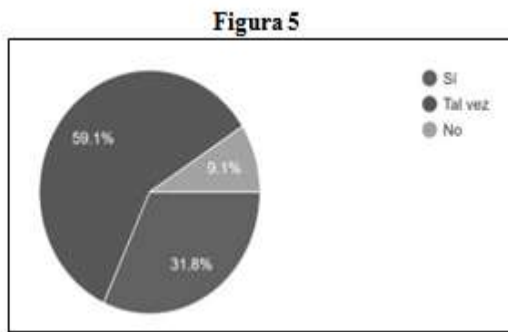
Motivo de compra de alimentos preparados
(Elaboración propia)

La evaluación sobre los costos de envíos a domicilio de los alimentos con un porcentaje alto el 66.7% de los encuestados califica como precio regular en un equilibrio entre caro y barato y están dispuesto a pagar, al 23.8% de los entrevistados se les hace caro los precios de envío y tan solo al 9.5% los precios los consideran baratos (Figura 4).



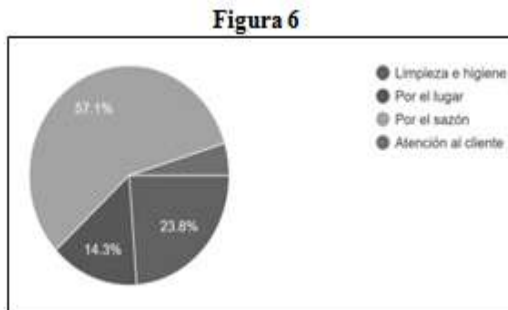
Evaluación sobre los costos de envíos a domicilio
(Elaboración propia)

Al plantear los problemas que se pretende resolver con la idea del negocio, se obtuvo como respuesta satisfactoria, en la cual la mayoría de encuestados concuerda con aumentar la demanda de la comida de un dark kitchen, accediendo a tal vez con sumir de una dark kitchen. El porcentaje de aprobación lo muestra la figura 5.



Accesibilidad a la compra de alimentos en una dark Kitchen(Elaboración propia)

Poniendo a prueba el interés de los encuestados por el consumo de comida en un establecimiento alimenticio, se obtuvo que la mayoría muestra más interés por consumir de un servicio a alimenticio por el buen sabor con un 57.1%, (Figura 6).



Factores valorados por la compra de comida (Elaboración propia)

Para recoger los datos de mercado para que permitan identificar el perfil de los clientes para el negocio, se realizaron encuestas a una muestra de 21 personas, hombres y mujeres con un rango de edad de 12 a 65 años viviendo en la ciudad de Irapuato y fuera de la ciudad. La investigación por encuestas se realizó a través de un formulario online, por ser el método más efectivo para recoger datos relevantes. Se realizó encuestas a personas, para validar el problema que se plantea resolver con el análisis del negocio.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva Para dar a una empresa una ventaja competitiva sobre competidores, genero las de 5 fuerzas

de Porter. La estrategia una de diferenciación esto da a los clientes la percepción de un producto único. Enfoque o segmento en los consumidores a los que les gustan los productos saludables. Las prioridades de competencia son:

- Calidad: Los productos deben corresponder a altos niveles de calidad y valor nutricionalmente.
- Plazo de entrega: El producto debe ser entregado al cliente lo antes posible.
- Es posible lograr la satisfacción del cliente.
- Costo: El costo del producto debe mantener un margen de beneficio aceptable sin que su calidad se vea afectada.

La rentabilidad de una empresa es importante para su atractivo a largo plazo sus cinco fuerzas de Porter, con demasiada competencia puede hacer que el segmento sea menos son agresivos porque provocar peleas por publicidad, innovación y precios, entre otras cosas las barreras de entrada bajas o altas pueden hacerlo poco atractivo incluso si tiene poder, puedes participar si tienes un sustituto. Los clientes tienen mayor poder de negociación porque exigen productos de alta calidad y bajo costo incluso si el producto o proveedor tiene el poder de aumentar el cómo la calidad del producto deseado disminuye, al igual que el atractivo del producto o marcar.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía – INEGI (2022) el crecimiento en los últimos dos trimestres, la economía mexicana registró un ligero decrecimiento. En el tercer trimestre la baja fue del 0.4 % y en el cuarto, del 0.1 % . (Figura 7).

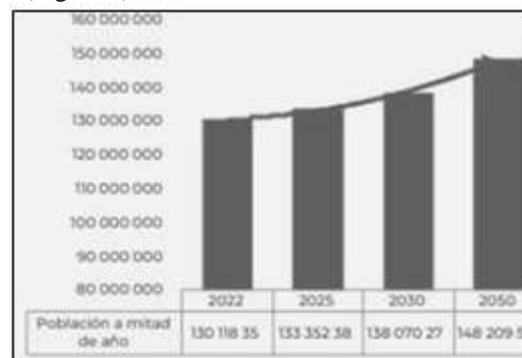


Figura7. (Adaptado de INEGI, 2022)

Las proyecciones de la población 20162050, en 2022 México tiene 130.1 millones de personas. Se calcula que esta cifra seguirá en crecimiento, aunque a menor ritmo, hasta llegar a

148.2 millones en 2050. (Consejo Nacional de Población; 2022).

Esto se debe a la desaceleración heredada del 2021, en los sectores de servicios e industrial a la expectativa de alza en las tasas de interés por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos y el Banco de México. Otro factor ha sido la mayor presión inflacionaria en los últimos 20 años para los precios al consumidor y para el productor.

IV. CONCLUSIÓN

Con las cocinas oscuras, se están empezando a ver cómo se han desarrollado las cocinas ocultas. Por ejemplo, si ya existe una marca de restaurante, ya no es necesario que siga funcionando. Las cocinas oscuras, que se mencionaron anteriormente y ya existían hace unos años, se revolucionaron con la pandemia de Covid-19 y comenzaron a rastrear el desarrollo de las cocinas ocultas. También he estado siguiendo las cocinas de la casa, que son cocinas, y el tema de la tercerización desde el último año.

Hoy en día, Estados Unidos alberga empresas como Umi y Bikekings. Se lograría una cantidad significativa de aceptación en el mercado para el saludable dark kitchen. Todo el trabajo realizado puede como un estudio de prefactibilidad fiable que puede ser consultado por cualquier parte interesada que quiera utilizar este estudio para desarrollar una cocina oscura o negocios similares. Los resultados que se muestran cómo se llevó el análisis de mercado, teniendo como respaldo una encuesta realizada a posibles consumidores, aunque este modelo de negocio no sea conocido se ha demostrado que puede ser rentable dentro del mercado de hostelería, del sector alimenticio, teniendo como fuerte competencia restaurantes de comida rápida principalmente, pero no dejando de lado que es un negocio muy rentable en un mercado amplio, este modelo de negocio pertenece a la evolución que ha tenido el. Para concluir que hay un nicho en el mercado que no tiene una gran demanda.

REFERENCIAS

- [1]. A., Longa López;. (2020). USIL.
- [2]. Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados.[3].México, D.F.: Discurso de Manuel Gutiérrez García.
- [2]. Cereda, Mauro. (2023). Informe socio economico. Italia: Lavoro.
- [3]. Chazki;. (28 de octubre de 2021). Chazki. Obtenido de <https://chazki.com/blogcitonovedades/2021/10/14/1-evolucion-en-el-ecommerce-de-lasdarkhttps://chazki.com/blogcitonovedades/2021/10/14/1-evolucion-en-el-ecommerce-de-lasdark-kitchen-a-las-dark-store32952kitchen-alas-dark-store32952>
- [4]. Consejo Nacional de Población;. (2022). La situación demográfica de México. Ciudad de México: Consejo Nacional de Población (CONAPO).
- [5]. Deming, Edward;. (1982). Out of the Crisis. Cambridge: MA: Centro de Estudios de Ingeniería Avanzada, Instituto de Tecnología de Massachusetts .
- [6]. Durbin, Dee-Ann;. (26 de enero de 2023). Latimes. Obtenido de Los Angeles Time: <https://www.latimes.com/espanol/eeuu/articulo/2023-01-26/restaurantes-de-eeuuenfrentanescasez-de-personal>
- [7]. ECR;. (2022). ¿Que Comer? Obtenido de <https://quecomer.mx/blog/entrada/que-esunadarkkitchen-o-restaurante-fantasma>
- [8]. Euromonitor, Nacional;. (2019). Cocinas fantasma, restaurantes virtuales y un futuro optimizado para la entrega. Noviembre.
- [9]. Food Retail & Shoppers;. (30 de marzo de 2021). Food Retail & Food Service. Obtenido de <https://www.foodretail.es/horeca/dark-kitchen> facturaciondeliverytendencias_0_1533446680.html#:~:text=E1%20concepto%20de%20las%20dark%0kitchens%20naci%C3%B3%20hace,sus%20platos%2C%20y%20los%20disfruta%20en%20su%20casa
- [10]. Forbes;. (15 de julio de 2020). Forbes. Obtenido de Coronavirus Careers: Cloud Kitchens Are Now Serving. Frobos.
- [11]. Glorioso , C., Givens, A., & Stulberger;. (9 de septiembre de 2015). Restaurants Use False Identities on Food Delivery Websites.
- [12]. Ibanez Gracia, Martha;. (2 de febrero de 2021). Hiberus. Obtenido de <https://www.hiberus.com/crecemoscontigo/que-es-un-service-blueprint-ycomo-te-puede-ayudar-a-optimizar-laexperiencia-de-usuario/>
- [13]. INEGI, CANIRAC;. (2021). Conociendo la Industria Restaurantera. Aguascalientes: Impreso en México.
- [14]. Kotler, Philip;. (2017). La biblia del Marketing. 10a. ed. Pearson. López, María José; (15 de febrero de 2023). msn.

- Obtenido de Publimetro:
<https://www.msn.com/es-mx/dinero/noticias/el-ipc-sube-al-59-en-enerola-subyacenteescala-al-75-y-los-alimentosmoderan-su-repunte-al-154/ar-AA17vghu>
- [15].
- [16]. Matta, V.; (2021). Plan de negocio para la implementacion de una empresa de delivery de comida saludable "Por la fruta madre". Obtenido de La Libertad, 2021:
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8029/Matta%20Cast>[18].
- [17]. Mendoza, E.;. (Perú de Lima de 2020). Plan de negocio para la creación de una fast food de comida saludable en el CentroComercial de Chacarilla del Estanque - Surco. Obtenido de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2857/Ernesto%20Mendoza_Tra_bajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- [18]. Niaz. (12 de febrero de 2023). Niaz. Obtenido de <https://www.naiz.eus/eu/info/noticia/20230212/casi-57-millones-de-toneladasdealimentoshttps://www.naiz.eus/eu/info/noticia/20230212/casi-57-millones-de-toneladas-dealimentos-se-desperdiciaron-al-ano-en-launion-europease-desperdiciaron-al-ano-en-launion-europea>
- [19]. Saavedra;. (19 de junio de 2019). Restaurantes multiplican ventas por delivery apps, las dark kitchens son el siguiente paso. Obtenido de SEMANAeconómica.
- [20]. Sainz, A.;. (31 de agosto de 2019). Dark kitchens: cómo funcionan las cocinas fantasma.
- [21]. Obtenido de Argentina:
<https://www.lanacion.com.ar/economia/darkkitchenshttps://www.lanacion.com.ar/economia/dark-kitchens-comofuncionan-las-cocinasfantasma-nid2283135/comofuncionan-lascocinas-fantasma-nid2283135/>
- [22]. Sánchez, Sheila;. (10 de Julio de 2020). Forbes, México. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/que-son-las-darkkitchens-y-como-revolucionaran-laindustriadel-consumo/>
- [23]. Sandhusen, Richard;. (2002). Mercadotecnia. México, D.F.: CECSA.
- [24]. Sepúlveda, M.;. (09 de septiembre de 2019). Proyecto Empresarial II. Obtenido de Sabana, Colombia:
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/36720/Leafood%20PI>
- [25]. Thabit, T; & Raewf, M;. (2018). The Evaluation of Marketing Mix Elements: A Case Study Obtenido de <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=3820220910860040010990730971141080270290110950770580370710020771090661221040930700240480960360990430300061191210141050760770850400660430480770070650820640871060820920080070760080200670161010061220060810870721130>
- [26]. Traza;. (15 de febrero de 2021). Dark kitchen o cocina Fantasma: qué es y cuáles son sus ventajas. Obtenido de TRAZA Health Consumers.:
<https://www.traza.net/2021/02/15/darkkitchen/>
- [27]. Vargas, P.;. (2020). Plan de negocio de comida rápida y saludable en Bogotá.
- [28]. Vergara, Flor;. (18 de noviembre de 2020). AD. Obtenido de asmagazine.:
[https://www.admagazine.com/lugares/quesuna-dark-kitchen-y-como-funciona202011187710articulos#:~:text=TTransformando%20la%20variedad%20de%20ingredientes%20como%20cerdo%2C%20pollo%2C,llegada%20de%20la%20comida%20en%20su%20temperatura%20ideal](https://www.admagazine.com/lugares/quesuna-dark-kitchen-y-como-funciona202011187710articulos#:~:text=Transformando%20la%20variedad%20de%20ingredientes%20como%20cerdo%2C%20pollo%2C,llegada%20de%20la%20comida%20en%20su%20temperatura%20ideal)