



**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Administración y Economía**

**Conceptos y Técnicas de Marketing para la Implementación de  
Badra: Lebanese Fast Food and Drinks**

**María José Ruales Holguín**  
**Paola Valencia, MBA., Directora de Tesis**

Tesis de Grado presentada como requisito para la obtención del título de  
Licenciada en Marketing

Quito, mayo de 2015

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Administración y Economía**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Conceptos y Técnicas de Marketing para la  
Implementación de Badra: Lebanese Fast Food and  
Drinks**

**María José Ruales Holguín**

Paola Valencia, MBA.,

Directora de Tesis

.....

Arturo Paredes, M.Sc.,

Coordinador Académico de Administración

.....

Thomas Gura, Ph.D.,

Decano del Colegio de Administración

y Economía

.....

Quito, mayo de 2015

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Ruales Holguín María José

C. I.: 1713296240

Fecha: Quito, mayo de 2015

## **Dedicatoria**

A mi familia por su constante apoyo.

## **Agradecimientos**

A Paola Valencia, tutora de mi tesis, por su constante apoyo y guía.

A la USFQ por generar estas iniciativas.

A todos aquellos que directa e indirectamente colaboraron en el desarrollo  
de este trabajo.

## Resumen

A finales del 2013, la Universidad San Francisco de Quito inauguró el concurso GastroChallenge, el cual buscaba impulsar iniciativas de negocios lideradas por grupos interdisciplinarios de estudiantes que cursaban los últimos semestres de sus carreras. La primera edición del concurso, seleccionó como equipo ganador “Badra”, el cual presentó la propuesta de un restaurante de comida rápida libanesa. El proyecto ganador fue implementado dentro de las instalaciones de la Universidad en abril del 2014.

El presente trabajo, recopila la información generada desde el inicio del concurso, incluyendo el Plan de Negocios y la investigación de mercados de Badra, el proceso de selección del equipo ganador, y la implementación de esta iniciativa. Adicionalmente, este documento incluye conclusiones y recomendaciones no solo sobre el concurso, sino sobre el proceso de implementación y operación del negocio.

La iniciativa de la Universidad a través de este tipo de concursos, representa un gran valor para los estudiantes, ya que no solo permite aplicar los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de sus carreras, sino enfrentar las situaciones que se presentan en la vida real en la cual se ven obligados a tomar decisiones emergentes. Finalmente, este tipo de emprendimientos son generadores de iniciativas de negocios que alimentan la posibilidad de que muchos estudiantes puedan emprender actividades comerciales en el país, aportando de esta manera al crecimiento y fortalecimiento del mismo.

## **Abstract**

In late 2013, Universidad San Francisco de Quito introduced the GastroChallenge contest, which seeks to promote business initiatives led by interdisciplinary groups of students pursuing their last semesters of their careers.

In the first edition of the contest, the winning project was “Badra”, with a Lebanese restaurant proposal supposed to open its doors to the public in 2014 inside the university’s campus.

This paper presents the information collected since the beginning of the contest, including Badra’s Business Plan and marketing research, the process of selecting the winning team, and the implementation of this initiative. Additionally, this document includes conclusions and recommendations not only about the contest, but also about the process of implementation and operation of the business.

The University’s initiative represents great value for students, allowing them to apply not only the theoretical knowledge acquired throughout their careers, but also face real life situations where they are forced to make emerging decisions. Finally, these types of entrepreneurial projects consent the creation of business initiatives that feed the possibility for many students to undertake business activities in the country, thus contributing to its growth.

## Tabla de Contenidos

<b>1. Introducción .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Concurso Gastrochallenge.....</b>	<b>11</b>
2.1 Descripción del Concurso.....	11
2.2 Conformación del Equipo .....	12
2.3 Elaboración del Proyecto.....	13
2.4 Evaluación y Selección del Equipo Ganador .....	15
<b>3. Marco Teórico.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Investigación de Mercados.....</b>	<b>15</b>
3.1.1 Funciones.....	16
3.1.2 Objetivos .....	17
3.1.3 Beneficios de la Investigación de Mercados.....	19
3.1.4 Segmentación del Mercado .....	20
3.1.5 Muestreo .....	23
<b>3.2 Decisiones Estratégicas.....</b>	<b>29</b>
3.2.1 Matriz de Ansoff.....	29
3.2.2 Filosofía de Orientación.....	34
3.2.3 Portafolio Mix .....	37
<b>3.3 Ventaja Competitiva .....</b>	<b>44</b>
3.3.1 Diferenciación de Productos y Servicios .....	45
3.3.2 Nicho de Mercado .....	49
3.3.3 Liderazgo de Costes.....	50
<b>3.4 Marca .....</b>	<b>53</b>
3.4.1. Funciones.....	53
3.4.2. Brand Equity .....	55
3.4.3. Modelo de Diferenciación Significativa.....	56
3.4.4. Claves para el éxito de una marca .....	58
3.4.5. Ventajas de una marca fuerte y consolidada .....	60
<b>4. Metodología .....</b>	<b>63</b>
<b>4.1 Plan de Negocios.....</b>	<b>63</b>
1. Misión del Negocio.....	63
2. Visión .....	64
3. Análisis FODA (Ruales & Ubidia, 2014).....	65
4. Análisis de Competencia (Ruales & Ubidia, 2014).....	66
5. Definición del mercado (Ruales & Ubidia, 2014) .....	74
6. Mezcla de Marketing (4Ps) (Ruales & Ubidia, 2014).....	74
<b>4.1 Brief Creativo de Publicidad (Torres, 2014) .....</b>	<b>83</b>
7. Implementación:.....	95
8. Evaluación: .....	96
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>97</b>
<b>6. Recomendaciones.....</b>	<b>99</b>
Para jurado.....	99
Para próximos equipos ganadores.....	100
<b>7. Referencias .....</b>	<b>102</b>
<b>8. Anexos .....</b>	<b>105</b>
<b>9. Video .....</b>	<b>116</b>

## Tabla de Figuras

Gráfico 1 Parámetros de Calificación del GastroChallenge .....	105
Gráfico 2 Calificaciones de equipos en el GastroChallenge.....	105
Gráfico 3 Investigación de Mercados .....	106
Gráfico 4 Cash Flow .....	110
Gráfico 5 Matriz de Ansoff .....	111
Gráfico 6 Publicidad Promociones .....	111
Gráfico 7 Filosofía de Orientación.....	112
Gráfico 8 Publicidad.....	113
Gráfico 9 Matriz BCG.....	113
Gráfico 10 Publicidad Marca .....	114
Gráfico 11 Redes Sociales Badra .....	115

## 1. Introducción

A finales del año 2013, se invitó a los alumnos del Colegio de Administración, Gastronomía, Publicidad, y Diseño de Interiores de la Universidad San Francisco de Quito, a participar en el concurso interdisciplinario GastroChallenge, el cual buscaba desarrollar iniciativas de negocios entre los alumnos escogidos. Los grupos concursantes estaban compuestos por estudiantes de cuarto año de diferentes carreras que debían conjugar sus conocimientos adquiridos para presentar un proyecto de negocio que comprendía el desarrollo e implementación de un restaurante. Participaron cinco grupos y luego de un proceso de análisis y selección por parte de un jurado conformado por las autoridades de los colegios participantes y el Canciller de la Universidad, el grupo Badra resultó ganador. Este proyecto consistía en el desarrollo e implementación de un negocio de comida rápida libanesa. En el presente reporte, describiré detalladamente el proceso completo que se realizó, tanto en la participación del concurso, como en la implementación del proyecto. Finalmente, presentaré las conclusiones generales obtenidas de esta experiencia enfocando el análisis principalmente en las áreas de influencia de mi especialización que es Administración.

## 2. Concurso Gastrochallenge

### *2.1 Descripción del Concurso*

A finales del 2013, se desarrolló en la Universidad San Francisco de Quito la primera edición de un concurso llamado Gastrochallenge. El Gastrochallenge, nació en las áreas de Administración y Marketing del CAD, Colegio de

Administración para el Desarrollo, en una visita al instituto de gastronomía Paul Bocuse en Lyon, Francia. Inmediatamente, a esta iniciativa se integraron los colegios CHAT, Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo, COCOA, Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas, y CADI, Colegio de Arquitectura y Diseño Interior. El propósito de este concurso interdisciplinario, era desarrollar una iniciativa de negocio entre alumnos de cuarto año de la USFQ e invitarlos a formar parte de lo que es un negocio en la vida real al diseñar en su totalidad un restaurante e implementarlo durante tres semanas. Este proyecto no solo sería válido como la Tesis de Grado final del equipo ganador, sino que estos también recibirían un incentivo de mil dólares por parte de Pepsi para empezar el negocio y serían reconocidos como los ganadores de la primera edición de este prestigioso concurso.

## *2.2 Conformación del Equipo*

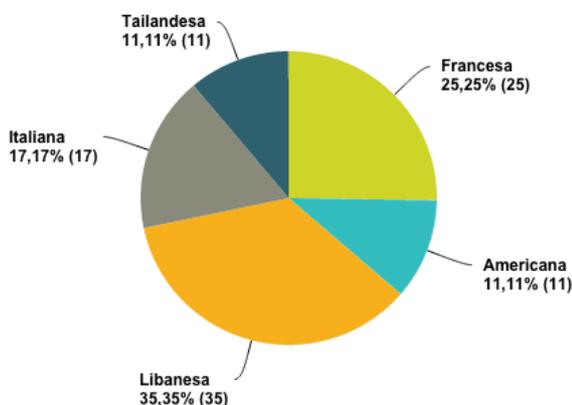
En el concurso participaron cinco grupos, cada uno compuesto por siete integrantes; dos alumnos del CHAT, dos del CAD, dos del CADI, y uno del COCOA. Estos grupos fueron escogidos al azar por el mismo jurado y en la primera reunión que se convocó a los participantes, se determinó los grupos a los cuales cada alumno pertenecía, los requerimientos que el concurso exigía y las fechas de entrega respectivas. Una vez notificados los grupos, estos debían contactar a los miembros, presentarse y organizarse para juntos enlazar sus conocimientos y así elaborar un plan de negocios, una oferta culinaria, el diseño publicitario y el diseño del restaurante que sería implementado en la USFQ, antiguo lugar del Sushino.

### 2.3 Elaboración del Proyecto

A finales de Enero 2014, se llevó al cabo una primera presentación donde cada grupo presentó su idea. Para esta, cada grupo debía tener el nombre del restaurante, el logotipo, el tipo de comida que se ofrecería con su respectivo menú y precios incluidos, el plan de negocios incluyendo el público objetivo, estrategias de publicidad y comercialización, flujo de caja esperado y el concepto del restaurante en sí incluyendo el diseño del local. Esta presentación serviría para que el jurado pueda darnos una retroalimentación para la exposición final donde se elegiría más tarde al equipo ganador. Para esta primera etapa, cada grupo tuvo que reunirse varias veces, especialmente cuando recién se formaron los grupos, hasta decidir el tipo de comida que se ofrecería y el concepto que se le daría al restaurante. En el caso de Badra, se decidió realizar una encuesta a través de Survey Monkey con una variedad de tipos de comida y conceptos de restaurante para poder determinar cuál sería la combinación de opciones que tenga una mayor acogida por parte de los alumnos y personal de la Universidad.

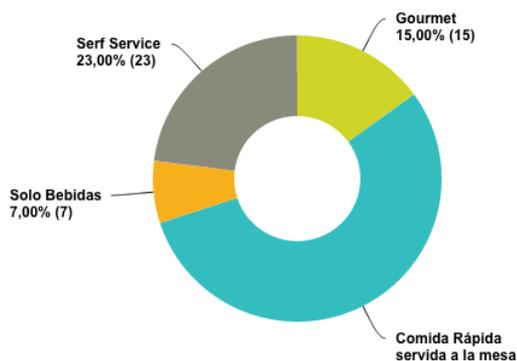
#### ¿De qué tipo de comida quisieras que sea este restaurante?

Respondido: 99 Omitido: 1



### ¿Qué tipo de restaurante quisieras que haya en la Universidad San Francisco?

Respondido: 100 Omitido: 0



Mediante esta encuesta, se pudo concluir que el tipo de comida ofreceríamos sería Libanesa, y que el concepto sería uno de comida rápida servida a la mesa. En base a esta decisión, se empezó a trabajar en todo el concepto y diseño del restaurante. Se comenzó con la búsqueda de nombres que pudieran ser atractivos para el negocio y que tengan una connotación positiva, y así fue como se concluyó que el restaurante se llamaría “Badra”, que significa luna llena. Más tarde, se definió que este tendría como concepto “Lebanese fast food and drinks”. Una vez determinado esto, se dividió el trabajo que se requería por áreas y se realizaron reuniones semanales para la revisión del progreso de cada miembro del grupo y se dejó un espacio para las retroalimentaciones respectivas. De igual manera, en esta primera etapa, fue importante la búsqueda de auspicios, ya que el presupuesto era bastante limitado. Una vez que cada área realizó su trabajo, se realizó una evaluación final, revisión de menú y costos, y se desarrolló una presentación completa para poder exhibir el proyecto frente al jurado. Con las observaciones y retroalimentaciones recibidas en esta primera presentación, se recopiló una presentación más completa para la segunda etapa del concurso.

## *2.4 Evaluación y Selección del Equipo Ganador*

En la segunda etapa del concurso, cada equipo estaba más preparado. Todos tomaron en cuenta las recomendaciones del jurado y se realizaron los cambios necesarios para la segunda exposición. Esta segunda exposición fue más completa, ya que no solo el jurado pudo apreciar el material publicitario y el diseño del local en material impreso, sino que también pudo degustar la comida que servirían los grupos en el restaurante en caso de ser elegidos. En base a esta presentación y los parámetros de calificación mostrados en la Gráfico #1, el jurado entró en un proceso largo de análisis y selección del equipo ganador. Después de un par de días, cada grupo recibió un correo electrónico que indicaba su puntaje sobre cien puntos y fue aquí cuando se determinó que el grupo Badra había sido el ganador de la primera edición del Gastrochallenge con un puntaje de noventa y tres puntos (Gráfico #2).

## 3. Marco Teórico

### *3.1 Investigación de Mercados*

Según la American Marketing Association, la Investigación de Mercados es: “La función que vincula al consumidor, cliente, y público con el comercializador a través de información utilizada para identificar y definir las oportunidades y los problemas de comercialización” (2013). La investigación de mercados es una herramienta utilizada para la toma de decisiones del área de marketing, la cual ayuda a generar refinar y evaluar las acciones de marketing, monitorear el desempeño de comercialización y mejorar la comprensión del marketing como

proceso (AMA, 2013). Es un proceso que refleja las necesidades, tendencias y perfil del mercado, así como la opinión, conducta y hábitos del consumidor.

### 3.1.1 *Funciones*

Existen tres funciones principales en un investigación de marketing: Descriptiva, de Diagnostico, y de Predicción (Lamb, Hair, McDaniel, 2002). La función descriptiva incluye una recopilación y presentación de hechos pasados y actuales debido a que lo que se quiere describir es una situación actual con datos comprobados. Se caracteriza por determinar la asociación entre las variables y predecir los futuros fenómenos del mercado. La información que provee es de gran utilidad para la evaluación de las acciones que se han tomado y se deben tomar en cuanto al mercado, y sobre todo para conocer la forma en la cual funciona el sistema de mercados. Esta función es la que se encarga de especificar el quién, qué, cuándo, dónde, porqué, y cómo de las investigaciones. Por otro lado, la función de diagnóstico sirve como el razonamiento lógico de las investigaciones. Busca explicar el porqué de las cosas y justificar con una variable cambiante para presentar los resultados y análisis con esta variante. Por último, la función de predicción en la investigación se encarga de responder las preguntas con suposiciones que no pueden ser respondidas con certeza. Por lo tanto, actúa como un “adivino” donde se responden preguntas con hipótesis de lo que podría ocurrir (Lamb, Hair, McDaniel, 2008).

El fin del estudio de mercados de Badra Lebanese Fast Food and Drinks, fue encontrar una necesidad en el consumidor, y de esta manera poder explotar una oportunidad. Se obtuvo la información necesaria para saber cómo atender las

necesidades del cliente y poder convertir a Badra en exactamente lo que el cliente buscaba. Con la función descriptiva, se pudo obtener datos de quien había consumido o probado comida libanesa y a quien le gustaba, de igual manera, quien comía regularmente en la universidad, para así poder determinar el mercado meta (Gráfico #3). Con la función de diagnóstico, se pudo explicar el porqué de la decisión de ofrecer comida libanesa, presentando estadísticas y gráficos que respaldaban que el mercado meta si estaría dispuesto a consumir comida libanesa. Finalmente, con la función de predicción, se pudo predecir cuánta gente consumiría en el restaurante y cuánto ingreso se obtuviera, mediante el desarrollo de un “cash flow” semanal (Gráfico #4). Con todo esto, se pudo determinar que el negocio no solo sería atractivo para los clientes, pero también sería muy rentable y beneficioso para los integrantes de Badra.

### 3.1.2 *Objetivos*

Los objetivos de la investigación de mercados se pueden dividir en tres:

#### 1. *Objetivo Social*

El primer objetivo se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente, ya sea mediante un bien o servicio requerido. Por lo tanto, la investigación de mercados busca que el producto o servicio ofrecido cumpla con los requerimientos y deseos exigidos por el consumidor (SECOA, 2000).

## *2. Objetivo Económico*

El segundo objetivo de la investigación de mercados, es determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado, o al introducir un nuevo producto o servicio. De esta manera, se puede saber con mayor certeza las acciones que las empresas deben tomar (SECOA, 2000).

## *3. Objetivo Administrativo*

Finalmente, el tercer objetivo, es ayudar al desarrollo de los negocios mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que no solo puedan cubrir las necesidades del mercado, sino que se lo haga con eficiencia en el tiempo oportuno (SECOA, 2000).

En el caso de Badra Lebanese Fast Food and Drinks, como objetivo social se tuvo tratar de entender las necesidades del cliente y crear un producto y servicio que cumpla con los requerimientos de los clientes. Con los factores de diagnóstico y predicción, se pudo determinar el grado económico de éxito para saber con mayor certeza cuál era el límite de los gastos, que promociones se podían realizar sin cursar a pérdidas, y que tan flexible se podía ser con los precios de los productos. Finalmente, el objetivo administrativo fue el encargado especialmente del control de los recursos, definiendo cuánta gente consumiría en el restaurante y cuánto consumiría para así poder manejar la compra de materia prima y recursos adecuadamente.

### 3.1.3 Beneficios de la Investigación de Mercados

La investigación de mercados tiene varios beneficios, pero entre los principales están (Meltom, 2014):

- Se tiene más y mejor información para tomar decisiones acertadas que favorezcan el crecimiento de las empresas
- Proporciona información real y más precisa, la cual asiste a resolver problemas que se presentan en los negocios
- Ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, en el caso de vender o introducir un nuevo producto
- Sirve para determinar el tipo de producto que debe fabricarse o venderse, en base a las necesidades manifestadas por los consumidores durante la investigación
- Determina el sistema de ventas más adecuado, de acuerdo a lo que el mercado demanda
- Define las características del mercado objetivo que la empresa busca satisfacer, tales como: gustos, preferencias, hábitos de compra, necesidades, nivel de ingreso, etc.
- Ayuda a definir cómo cambian las preferencias y necesidades de los consumidores, para que así la empresa pueda responder y adaptarse adecuadamente
- Disminuye los riesgos de error y pérdida y ayuda a tomar decisiones más acertadas

- Identifica posibles problemas y necesidades para potencial oportunidades

De la investigación de mercados realizada se pudo observar varios beneficios que contribuyeron al éxito de Badra. Se tomó la decisión acertada del tipo de comida, servicio, y ambiente que buscaban los estudiantes y personal de la universidad, se pudo determinar adecuadamente el mercado meta y cómo llegar a ellos efectivamente, y se pudo definir cuánto estarían dispuestos a pagar por el producto y servicio que Badra les ofrecería (Gráfico #3). De igual manera, fue útil para determinar el tamaño del mercado meta para analizar si es que el proyecto era viable y rentable. Finalmente, la investigación de mercados fue especialmente provechosa para detectar una potencial oportunidad de atacar un mercado desatendido, el cual necesitaba y buscaba algo diferente de lo que acostumbraba a comer todos los días durante su tiempo de estudio en la universidad.

#### *3.1.4 Segmentación del Mercado*

La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica y se divide un mercado en subconjuntos de consumidores por necesidades y preferencias similares, al igual que por características personales como edad, sexo, ingresos, y ubicación (Moraño, 2010). Una vez que se hace una segmentación del mercado, se escoge un mercado meta, el cual se compone por uno o más de los segmentos previamente identificados, el cual representa el cliente potencial.

Hay diferentes tipos de segmentación, pero los principales se componen de: segmentación geográfica, demográfica, psicográfica, basada en el

comportamiento, y multiatributo (Liderazgo y Mercadeo, 2006). La segmentación geográfica requiere dividir a la población por país, zona o región. Este tipo de segmentación comprende que la marca o producto puede percibirse o comunicarse de forma distinta en cada unidad geográfica, y que las diferencias son tan importantes que las empresas se ven obligadas a diferenciar las estrategias de marketing o campañas de acuerdo a la ubicación geográfica. La segmentación demográfica divide a la población por edad, sexo, ocupación, renta, etc. Se segmenta el mercado teniendo en cuenta todas aquellas variables demográficas que influyen en el consumo del producto o servicio (Liderazgo y Mercadeo, 2006). En la segmentación psicográfica, se toma en cuenta los factores como personalidad, estilo de vida, valores y clase social, lo cual permite llegar a un nivel mayor de profundidad en cuanto al contacto con la parte emocional del consumidor. La segmentación basada en el comportamiento, considera las actitudes del consumidor respecto al producto, el nivel de uso del producto, y el beneficio que busca el consumidor. Este tipo de segmentación se basa en la forma que el consumidor utiliza el producto y en los hábitos asociados a su consumo. Por último, la segmentación multiatributos tiene como objetivo agrupar diversos criterios o atributos que formen un segmento, para crear grupos que se adapten al perfil que se está buscando, con mayor precisión (Liderazgo y Mercadeo, 2006).

Una vez que se realiza la segmentación de mercados, existen tres estrategias que se pueden seguir: La estrategia Indiferenciada, Diferenciada, y Concentrada. La estrategia indiferenciada consiste en aplicar la misma táctica de producto, precio, distribución y promoción para todos los segmentos, de manera

que busca satisfacer necesidades distintas de cada uno de los segmentos con una única oferta comercial. Para lograr esto, se basa en las características comunes de los segmentos (Moraño, 2010). En la estrategia diferenciada, se desarrolla un marketing mix distinto para cada uno de los segmentos objetivo destacado y se ofrece un producto adaptado a las necesidades de cada uno de estos segmentos. Finalmente, la estrategia concentrada, o la estrategia del especialista, busca un nicho de mercado, y dirige sus esfuerzos a uno o pocos segmentos en los que posee una ventaja competitiva (Moraño, 2010).

En un principio, cuando el proyecto iba a ser implementado en el Paseo San Francisco, la segmentación se pudo definir de una manera más específica. El mercado se dividió en madres y amas de casa, estudiantes universitarios, estudiantes de colegio, y empresarios que salen a comer en su hora de almuerzo. Sin embargo, cuando la locación fue cambiada al Sushino, dentro del campus de la universidad, se complicó un poco la determinación del segmento debido a que se debía definir si se iban a realizar esfuerzos para atender a los segmentos de madres y amas de casa, empresarios y estudiantes de colegio, ya que el lugar probablemente no era conveniente para ellos. Por lo tanto, se decidió que el universo sería únicamente los estudiantes y el personal de la universidad.

Una vez que se definió cuál sería el universo, se definió cuáles serían las estrategias de segmentación. Se empezó con una segmentación geográfica. Como se mencionó previamente, debido a que el restaurante se encontraba dentro de la Universidad San Francisco, se definió que el universo estaría conformado por estudiantes y personal de la universidad. De igual manera, se tomó en cuenta el factor psicográfico para determinar la personalidad, estilo de

vida y preferencias que tendría el cliente. Aquí se pudo descubrir que el consumidor que estaba atraído a lo que Badra ofrecía, es un buscaba un ambiente más relajado, no le molestaba sentarse en cojines en el piso, le gustaba comer con más tranquilidad en un lugar con música y colores vivos. Adicionalmente, se tomó en cuenta la segmentación en cuanto al comportamiento del consumidor, por lo cual se trató de determinar las actitudes de los segmentos hacia la comida libanesa, sus hábitos de consumo como cuántas veces comía en la universidad, y el beneficio que los consumidores buscaban, no solo en el producto, pero también en el servicio.

Una vez que se dividió el universo por segmentos, se utilizó principalmente una estrategia indiferenciada, en donde se aplicó la misma táctica para diferentes segmentos de edades y hábitos de consumo, en cuanto a precio, producto y promoción. Sin embargo, se aplicó una estrategia de distribución distinta para el segmento de profesores debido a que se consideró una necesidad o preferencia especial de los profesores y personal de la universidad por un servicio delivery. Se determinó que los profesores pudieran valorar este servicio adicional debido a que no tienen mucho tiempo para ir a comprar comida, o prefieren comer en un lugar que no esté muy apretado y lleno de estudiantes.

### *3.1.5 Muestreo*

En ocasiones en que no es posible o conveniente analizar todos los elementos de la población, se selección una muestra representativa de la población. Por lo tanto, el muestreo es una herramienta de la investigación científica que busca determinar qué parte de la población debe examinarse, con la finalidad de hacer

inferencias sobre dicha población. Existen diferentes criterios de clasificación de los diferentes tipos de muestreo, pero estos pueden dividirse principalmente en métodos de muestreo probabilísticos y no probabilísticos (Meltom, 2014).

### **1. Probabilístico aleatorio**

El método probabilístico aleatorio se basa en el principio de la equiprobabilidad, es decir en que todos los individuos tengan la misma probabilidad de ser seleccionados para formar parte de una muestra. De igual manera, este método se basa en la probabilidad, por lo cual busca las obtener la muestra más precisa y amplia para obtener resultados óptimos. Debido a la imparcialidad y precisión de la muestra seleccionada, este método es el más recomendado, ya que resulta en la muestra más adecuada como representación de la población objetiva. Dentro de este método, existen varios tipos muestreos que se pueden desarrollar, pero los más utilizados son: Muestreo Aleatorio Simple, Estratificado, Sistemático, y Conglomerado (SECOA, 2000).

#### *Muestreo Aleatorio Simple*

En este método, todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados debido a que se le asigna un número a cada unidad del marco muestral y se elige de forma aleatoria hasta completar la muestra. Para este método, muchas veces se utilizan formas aleatorias como pelotas dentro una bolsa o tablas de número aleatorios que eligen la muestra imparcialmente (SECOA, 2000).

### *Muestreo Aleatorio Estratificado*

En el muestreo estratificado, se divide la población en subpoblaciones o estratos y se escoge aleatoriamente un número de individuos para que represente cada uno de estos. Cada estrato representa diferentes grupos de la población objetiva, las cuales se dividen de acuerdo características como la profesión, el sexo, le estado civil, etc. Este método busca asegurar la representación de la heterogeneidad de la población dentro de una muestra, agrupando a las unidades por estratos homogéneos internamente y heterogéneos entre sí. Una vez que se tiene los estratos, se utiliza un método aleatorio simple para elegir elementos dentro de cada subpoblación, los cuales pasan a formar parte de la muestra (Melton, 2014).

### *Muestreo Aleatorio Sistemático*

Este método consiste en elegir un individuo al azar, y mediante intervalos constantes, seleccionar los demás individuos hasta completar la muestra. Para calcular el intervalo, se divide el número de elementos de la población para el tamaño de la muestra que se quiere extraer (SECOA, 2000).

### *Muestreo Aleatorio Conglomerado*

Mientras que en el muestreo estratificado cada estrato presenta cierta homogeneidad, en el muestreo conglomerado se presenta heterogeneidad dentro de los estratos y homogeneidad entre los diferentes estratos. Por lo

tanto, el muestreo conglomerado es una pequeña representación de la población objetiva. A diferencia del muestreo estratificado en donde se eligen individuos que representen a cada estrato, en el muestreo conglomerado se elige un estrato completo, debido a que este ya representa el universo (Meltom, 2014).

## **2. No Probabilístico**

El método de muestreo No Probabilístico, a diferencia de métodos que utilizan la probabilidad, se basa únicamente en el juicio del investigador. Por lo tanto, no se conoce la probabilidad de que cada muestra sea escogida. Sin embargo, una desventaja de este método es que puede haber una clara influencia del investigador que selecciona la muestra, por lo tanto se convierte en una investigación sesgada y probablemente no sea precisa. Al igual que el método Probabilístico Aleatorio, dentro de este método existen varios tipos muestreos que se pueden desarrollar, pero los más utilizados son: Conveniencia, Discrecional, Cuota, y Bola de Nieve (Lamb, Hair, McDaniel, 2008).

### *Conveniencia*

En el muestreo por conveniencia, las muestras son seleccionadas simplemente porque son accesibles y fáciles de reclutar para el investigador. Esta técnica es considerada la más barata, fácil y la que menos tiempo toma, por lo tanto es común. Ejemplos de muestreo por

conveniencia son: individuos en centros comerciales y zonas con gran tráfico (Schiffman, Lazar, 2010).

### *Discrecional*

En el método discrecional, la muestra es seleccionada a criterio del investigador, con base a su propio juicio en cuanto a los sujetos que el mismo considera que son más adecuados para aportar al estudio (Schiffman, Lazar, 2010).

### *Cuota*

El método de cuota se basa generalmente en el buen conocimiento de los estratos de la población y los individuos más adecuados para la investigación, al igual que el método de estratificación, con la diferencia de que este no tiene carácter de aleatoriedad. Por lo tanto, se fijan cuotas que consisten en un número de individuos que reúnen unas determinadas características, y se eligen a los primeros representantes que se encuentren disponibles que cumplan con los requisitos (Lamb, Hair, McDaniel, 2008).

### *Bola de Nieve*

En el método de bola de nieve, el investigador pide al primer sujeto encuestado que identifique a otro individuo potencial que también cumpla con los criterios de la investigación, los cuales conducen al investigador a otro individuo, etc. (Lamb, Hair, McDaniel, 2002)

En el caso de Badra Lebanese Fast Food and Drinks, se trató de utilizar un muestreo probabilístico aleatorio, debido a que es la mejor manera de obtener muestras más precisas que representen adecuadamente la población objetiva. Consecuentemente, se utilizó la estrategia de estratificación, y se aprovechó que al ser un grupo integrado por diversas carreras, cada integrante podía encargarse de encuestar a los compañeros y profesores de su colegio.

A pesar de que se trató de realizar la investigación lo más precisa posible, no se pudo evitar que exista una combinación con un muestreo no probabilístico. Se pudo ver como muchas de las encuestas fueron por conveniencia debido a que dentro de cada carrera, los integrantes del grupo seleccionaban a sus compañeros de clase, amigos y personas que eran accesibles y fáciles de reclutar para ellos. De igual manera, se utilizó un método discrecional, donde los encuestadores seleccionaban a la gente que a su criterio podían aportar a la encuesta. Por lo tanto, los encuestadores escogían a gente que comía en la universidad regularmente, o que había probado la comida libanesa y le gustaba, sin tomar en cuenta que esto podía sesgar los resultados. Sin embargo, se trató de hacer las encuestas lo menos sesgadas posibles, y en los resultados se tomó en cuenta un porcentaje de error que convertía los mismos en más confiables y precisos.

## *3.2 Decisiones Estratégicas*

Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa. Son estas las que pueden aumentar la posibilidad de éxito y reducir la posibilidad de fracaso. Así mismo, las decisiones estratégicas permiten aprovechar las oportunidades del mercado, minimizar el impacto de las amenazas externas, y permiten utilizar las fortalezas del negocio al máximo. Para descubrir las oportunidades del mercado, la administración de la empresa debe saber identificar las alternativas y tomar una decisión estratégica de cuál de estas alternativas es la que mejor encaja con la compañía o el tipo de negocio. Estas estrategias pueden ser diferentes dependiendo de la etapa en la cual se encuentra el negocio, ya sea si se encuentra en una etapa de iniciación y busca ser aceptado, o si se encuentra en una etapa de expansión y busca mayores ganancias o reconocimiento mundial (Lamb, Hair, McDaniel, 2011). Para facilitar estas decisiones estratégicas, se han desarrollado varios métodos que ayudan a evaluar las alternativas y elegir la que mejor se adapte a la situación del negocio. En este documento se mencionarán: la Matriz de Ansoff, la Filosofía de Orientación, y la Matriz BCG.

### *3.2.1 Matriz de Ansoff*

La Matriz de Ansoff, también conocida como Vector de Crecimiento, es una herramienta de marketing creada por Igor Ansoff en 1957. La matriz se divide en cuatro cuadrantes: Penetración del Mercado, Desarrollo de Mercados, Desarrollo de Productos, y Diversificación, los cuales representan cuatro opciones de crecimiento para las empresas al combinar los productos y servicios existentes o

nuevos, con los mercados existentes o nuevos (Gráfico #5). La Penetración del Mercado es la estrategia que busca aumentar la participación de mercado entre los consumidores existentes mediante los productos y servicios existentes. McDaniel, Lamb, y Hair sugieren en su libro "Introduction to Marketing" (2011) que para lograr una penetración de mercado, las compañías deben utilizar publicidad, introducir programas de fidelización, implementar precios de lanzamiento y otras promociones de oferta, y aumentar las actividades de venta para animar a más personas dentro del mercado existente a elegir su producto/servicio o consumir más del mismo. El Desarrollo de Mercados es la estrategia que se dirige a nuevos mercados o nuevas áreas del mercado con un producto existente. Para lograr un desarrollo de mercados exitoso, los autores recomiendan apuntar a distintos mercados geográficos locales o extranjeros y a distintos grupos de personas y edades con diferentes características demográficas. De igual manera, recomienda utilizar una variedad de canales de venta tales como el internet o la venta directa (Lamb, Hair, McDaniel, 2011). La estrategia de Desarrollo de Productos, consisten en la creación de nuevos productos y extensiones de líneas de productos para el beneficio de los consumidores existentes. Esta estrategia se da cuando las compañías amplían su portafolio mediante la producción de nuevos productos o modificación de la presentación, al igual que con el desarrollo de productos o servicios relacionados a los existentes y aumento de los niveles de servicio o la calidad (Valda, 2014). Por último, la estrategia de Diversificación busca incrementar los márgenes de utilidad al introducir nuevos productos en nuevos mercados. A pesar de que esta estrategia es la más arriesgada ya que provee un margen pequeño para utilizar los conocimientos existentes debido a que todo es

nuevo, según Juan Carlos Valda, puede ser la estrategia que más beneficio traiga a la compañía que la ejecuta adecuadamente (Valda, 2014).

Una vez definida cada estrategia, Lamb, Hain y McDaniel proveen en su libro ciertas sugerencias para manejar exitosamente la Matriz de Ansoff: Para comenzar, se debe escoger cuidadosamente la estrategia que se va a implementar de acuerdo a las metas y necesidades de cada compañía. Luego, se debe investigar profundamente el mercado el cual se busca penetrar al igual que el potencial del producto que se quiere introducir, y asegurarse de tener los recursos para cubrir un periodo mientras se está en desarrollo y ejecución de la estrategia. Por último, se debe planificar que hacer si la estrategia no se está desempeñando como previsto (2011).

En el caso de Badra Lebanese Fast Food and Drinks, debido a que era un negocio pequeño que se desarrolló en pocos meses, se definieron ciertas estrategias desde un comienzo pero las mismas fueron cambiando o modificándose con el transcurso del tiempo. Se inició con una investigación profunda acerca del potencial éxito que la comida libanesa pudiera tener dentro del mercado. Una vez que se probó en la investigación de mercado y en la marcha del proyecto que la comida libanesa tenía una gran acogida por los estudiantes y el personal de la universidad, se determinó que la estrategia de Desarrollo de Productos sería la más conveniente para el crecimiento del negocio. Por lo tanto, se amplió la línea de productos que ofrecía el restaurante, de acuerdo a ciertas sugerencias que hacían los consumidores o recetas nuevas que se fue recolectando. Se establecieron ciertos productos que pudieran tener una gran acogida dentro de los consumidores existentes, y se determinó cuáles serían

factibles dentro del presupuesto de materia prima y tiempo disponible de preparación. Entre los productos que se decidieron agregar al menú estaban: la Crema de Pimientos y el Tabule, mientras que se decidió que productos como el Keppe no se agregarían debido a su costo y dificultad de preparación. Como sugieren los autores de "Introduction to Marketing", se aseguró que existan todos los recursos para producir estos nuevos productos, al igual que se capacitó a todos los integrantes del grupo para que puedan producirlos. Con tan solo un par de días, se concluyó que la estrategia dio un resultado muy positivo ya que había muchas personas que frecuentaban el restaurante varios días a la semana y se mostraron satisfechos con la variedad que se ofrecían en el mismo. De igual manera, las personas que sugerían ciertos platos para añadir en el menú, respondieron de manera positiva convirtiéndose en clientes más frecuentes.

Después de un par de semanas, se determinó que se había llegado al máximo potencial con la estrategia de desarrollo de productos y se pudo ver como muchos clientes dejaban de frecuentar el restaurante tan seguido como lo hacían las primeras semanas. Al principio se consideró volver a desarrollar nuevos productos, pero una vez que se realizó un sondeo informal a clientes frecuentes y amigos cercanos, se definió que la razón era el precio. Por lo tanto, se determinó que la estrategia más conveniente para la situación era la Penetración del Mercado. Para aumentar la participación del mercado, se siguieron ciertas acciones que los autores sugerían en su libro "Principles of Marketing". Se empezó por incentivar a los consumidores a que elijan a Badra como su primera opción o que consuman más de los productos de Badra, mediante volantes que anunciaban promociones diarias (Gráfico #6). Se ejecutaron varias promociones

como: “Paga \$1 menos por tu bebida favorita” y “2 x 1 en Pepsi y Fuze Tea”. De igual manera, se implementaron medidas de fidelización como postres y platters gratis para los clientes más frecuentes. Con esta estrategia no solo se pudo ver como muchos de los clientes que habían dejado de frecuentar el restaurante, volvieron a consumir en Badra, sino que muchos que no consumían normalmente aprovechaban todas las promociones.

Finalmente, en la última etapa de Badra, debido a que era semana de exámenes y proyectos finales, muchos de los consumidores no asistían a la universidad o estaban ocupados y no tenían tiempo para comer en Badra. Por lo tanto, se definió que la estrategia que mejor encajaría con el momento y más beneficios traería a la compañía sería una de Desarrollo de Mercados. Consecuentemente, se recurrió a canales de venta no tradicionales, tales como la venta directa de ciertos productos. Durante esta última semana, se recorrió el campus de la universidad ofreciendo bebidas y postres a deportistas, estudiantes y personal que no se habían tomado el tiempo de visitar Badra debido a la falta de espacio o tiempos de espera del restaurante, la lejanía desde sus oficinas o simplemente por la falta de interés en el restaurante y sus productos. Esta estrategia no solo fue útil para conseguir mayores ganancias y un menor desperdicio de productos que se conservaban en grandes cantidades, sino también para atraer a nuevos clientes que anteriormente no consideraban en visitar Badra.

### 3.2.2 Filosofía de Orientación

Existen cuatro filosofías de orientación de las empresas que afectan la manera en la cual se aplica el marketing dentro de las mismas: la Orientación a la Producción, a las Ventas, al Mercado, y la Orientación Social (Gráfico #7). Definir entre estas estrategias, es lo que determina hacia dónde la empresa y sus objetivos están alineados, y cómo las actividades de marketing se deben realizar para cumplir las metas (Lamb, Hair, McDaniel, 2008).

La Orientación a la Producción, es la estrategia en donde la empresa da mayor importancia a sus capacidades internas que a las necesidades del mercado. “Requiere que la empresa evalúe sus recursos y se pregunte: ¿Qué se puede hacer mejor? ¿Qué pueden diseñar nuestros ingenieros? ¿Qué es sencillo de producir? ¿Qué talentos tenemos? y ¿Qué servicios nos conviene ofrecer?” (Lamb, Hair, McDaniel, 2011). Este enfoque mantiene una filosofía de que “si lo construyen, los clientes vendrán”, asumiendo que los deseos y necesidades de los consumidores se adaptarán a los productos disponibles del mercado. Esta estrategia no ha resultado muy eficiente, debido a que la misma ignora por completo las necesidades y preferencias del cliente, y a pesar de que puede coincidir que los productos que ofrece la empresa coincidan con lo que los consumidores demandan, no siempre será el caso (Rodríguez, 2013).

La Orientación a las Ventas, está basada en la idea de que los consumidores comprarán más productos y servicios si las empresas utilizan técnicas de ventas más agresivas. De igual manera, se basa en que grandes volúmenes en ventas resultan en mayores utilidades. En esta estrategia, las actividades están completamente concentradas en la fuerza de venta, debido a que esta área es la

que tiene el contacto directo con los consumidores y por lo tanto, la aptitud de los integrantes para vender es lo que define el éxito de la empresa (Kotler, Keller, 2012). Al igual que con la Orientación a la Producción, La Orientación a las Ventas también tiene inconvenientes, debido a que al no concentrarse en las preferencias y necesidades del consumidor y solo enfocarse en vender masivamente, a pesar de la calidad de la fuerza de ventas, si el consumidor no desea o necesita el producto, no lo comprará.

La tercera orientación, es la del Mercado, en donde la principal preocupación de la empresa es atender los deseos y las necesidades de sus consumidores, sin descuidar los objetivos de la empresa. Esta estrategia se basa en que las ventas dependen del poder de decisión del cliente y el valor percibido que el mismo tiene de la empresa y sus productos. Por lo tanto lo más importante es definir qué es lo que el cliente quiere y busca para poder satisfacer sus necesidades. Este es uno de los enfoques más eficientes, debido a que al informarse sobre las preferencias del mercado, las empresas pueden definir cómo y a quién dirigirse. También, las empresas pueden determinar cómo darle a su marca y a sus productos el valor adicional que los consumidores buscan para satisfacer las necesidades del mercado y diferenciarse de la competencia (Lamb, Hair, McDaniel, 2011).

Finalmente, la Orientación Social es el enfoque que se concentra en tener un impacto positivo en la comunidad. En esta estrategia, las empresas no solo buscan el beneficio de la misma y de sus consumidores, sino que también velan por el bienestar y los intereses de la sociedad a corto y largo plazo. A diferencia de las demás filosofías, esta demuestra ser más responsable con el entorno que rodea sus negocios, al buscar maneras de crear el menor impacto negativo

posible. Las empresas tienen entre sus objetivos desarrollar productos y contenedores de materiales reciclables, menos tóxicos, y más duraderos para reducir la contaminación y los efectos negativos que muchas empresas tienen sobre el entorno donde producen (Kotler, Keller, 2012). Este enfoque puede traer muchos beneficios, debido a que muchos de los consumidores, especialmente hoy en día, están muy conscientes del ambiente. Por lo tanto, están dispuestos a pagar un mayor precio por productos y servicios de empresas que contaminan menos y valoran el bienestar y de la sociedad.

En el caso de Badra, Lebanese Fast Food and Drinks, se pudo presenciar una mezcla de tres filosofías de orientación: orientación a las ventas, al mercado y a la sociedad. En la primera etapa del proyecto, la planificación, lideró una orientación hacia el mercado, ya que se debía investigar sobre los deseos y necesidades del mercado para determinar no solo qué tipo de comida le gustaba, sino también qué tipo de restaurante, servicio, y ambiente quería. Al desarrollar una investigación de mercados y centrarse en los deseos del mercado para desarrollar una propuesta de restaurante, se logró convencer al jurado de que era una opción viable que iba a satisfacer los deseos de los consumidores.

Una vez que se definió las necesidades del mercado y desarrolló un plan de marketing con la información recopilada, se pasó a una etapa de construcción y desarrollo, donde lideró una orientación hacia la sociedad. En esta fase, no solo se tuvo en mente la importancia de atender las necesidades y deseos del consumidor, sino que también la importancia de hacerlo a través de las mejores prácticas para el bienestar de la sociedad. Por este motivo, se buscó construir el restaurante reusando y reciclando materiales y recursos como sillas y mesas de la

universidad, brochas de pintura, y cubiertos. Al tomar esta decisión de prácticas responsables para la sociedad, Badra no solo se alineó con los valores y actual tendencia de la sociedad de ahorrar y cuidar el medioambiente, sino que también logró ahorrar dinero para invertirlo en otros materiales y recursos que fueron necesarios.

Finalmente, una vez que inauguró el restaurante, se sumó el enfoque hacia las ventas, sin descuidar los otros dos previamente mencionados. Debido a que Badra tenía únicamente tres semanas para generar utilidades, se implementó una estrategia de agresiva la cual incluía varias promociones, como descuentos en bebidas, para incrementar las ventas (Gráfico #8). Sin embargo, a pesar de que fue necesaria una orientación hacia las ventas para obtener una rentabilidad positiva, nunca se descuidó las necesidades y deseos del mercado. Siempre se tuvo en consideración las recomendaciones de los clientes en cuanto a platos que debían ser añadidos al menú, o ciertos cambios necesarios para la mejora del restaurante.

Es importante resaltar que parte del éxito de Badra se dio por la decisión de combinar estas tres filosofías y lograr entregar un producto y servicio de gran calidad y valor para el cliente a través de ventas y publicidad agresiva, sin descuidar la importancia del medioambiente y el bienestar de la sociedad en la cual se opera.

### *3.2.3 Portafolio Mix*

La Matriz BCG, también conocida como la Matriz de Crecimiento-Participación, es una herramienta de análisis estratégico desarrollado por "The

Boston Consulting Group” en la década de 1970. Consiste en un modelo gráfico de cuatro cuadrantes, cada uno contiene una estrategia diferente para los productos o áreas del negocio representados por distintas figuras. (Gráfico #9). El primer cuadrante contiene una estrella, la cual representa productos o áreas con gran crecimiento en cuanto a ventas y gran participación de mercado. Las “Estrellas” son unidades que requieren de grandes inversiones para financiar su crecimiento y mantener o aumentar su participación en el mercado, pero al mismo tiempo compensan la inversión con grandes utilidades (Lamb Hair, 2011). El siguiente cuadrante, es representado por los “Perros”, unidades sin crecimiento de ventas o con poco, y con una participación de mercado baja. Son productos o áreas de negocio que se encuentran en su última etapa de vida, en declinación, y rara vez conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa porque tienen una rentabilidad baja e incluso pérdidas. El tercer cuadrante, consiste de “Interrogantes”, los cuales representan productos o áreas con gran crecimiento y poca participación de mercado. Suelen ser productos que se introducen por primera vez en un mercado ya existente y requieren de muchos recursos para financiar su crecimiento, pero con el impulso adecuado puede llegar a convertirse en una “Estrella” (Muñiz, 2015). Por último, las “Vacas” representan unidades con bajo crecimiento y alta participación de mercado. Estos productos son generadores de liquidez debido a que producen más dinero del que necesitan para mantener su participación en el mercado, el cual es utilizado normalmente para financiar el crecimiento o el desarrollo de las otras áreas.

La finalidad de la Matriz BCG es ayudar a las compañías a decidir en qué productos o áreas deben invertir, desinvertir, o incluso abandonar dependiendo

del crecimiento y la participación en el mercado que tenga dicho producto o área. De igual manera, la matriz busca guiar a una empresa en cuanto a cuales son los productos exitosos que proveen gran liquidez, para que los mismos financien los productos deficitarios o los nuevos productos que necesitan un gran nivel de capital para alcanzar su respectivo potencial en el mercado. En su libro "Introduction to Marketing", los autores sugieren cuatro estrategias básicas que se deben aplicar dependiendo del cuadrante al que producto o el área pertenece (2011).

La primera estrategia es Invertir o Construir. Esta se debe utilizar cuando se cree que un producto tiene capacidad de crecer y convertirse en una "Estrella" y se necesita un impulso para que el producto alcance su potencial. Por lo tanto, se debe invertir y sacrificar las ganancias a corto plazo para obtener mejores resultados a largo plazo. Esta es una estrategia adecuada para productos que pertenecer al cuadrante "Interrogante" ya que si se invierte y se le da el impulso necesario se puede convertir en una "Estrella", mientras que si se descuida el producto se puede convertir en un "Perro" (2011). Las "Estrellas" también son productos en cuyo potencial se debe invertir, debido a que pueden en un futuro convertirse en "Vacas" donde la participación del mercado es alta y no es necesaria tanta inversión para grandes retornos. Por lo tanto, se sugiere que para las "Estrellas" se reinviertan las ganancias para que estas se puedan destinar a un mejoramiento del producto, publicidad y promoción, mejor distribución y eficiencia.

La segunda estrategia es Mantener, en la cual se recomienda conservar la inversión para aprovechar la posición líder del producto en el mercado. Esta se

utiliza normalmente para productos de madurez con participación en el mercado ya establecida. Esta estrategia es más adecuada para las “Vacas” debido a que estos productos no necesitan grandes inversiones para mantener su alta participación del mercado. Por lo tanto, se recomienda mantener la posición en el mercado de líderes en precio para recolectar las ganancias y utilizarlas para invertir en mejoras tecnológicas y ayudar a impulsar y desarrollar otros productos (Lamb Hair, 2011).

La tercera estrategia es Cosechar, la cual consiste en reducir los costos al máximo y “cosechar los frutos” de las inversiones pasadas. Esta es recomendada para productos que tienen poco crecimiento, es decir para las “Vacas” y los “Perros”, donde se deben incrementar las ganancias y la liquidez a corto plazo sin preocuparse mucho del impacto a largo plazo (Muñiz, 2015). Es importante reconocer cuando es necesario dejar de invertir en un producto y dedicarse a “cosechar los frutos” mientras se pueda.

Por último, la cuarta estrategia es Desinvertir o Despojar, en donde se debe dejar de invertir o retirar el producto del mercado debido a que son productos difíciles de impulsar o reposicionar y que absorben e inmovilizan muchos recursos de manera injustificada que pudieran ser utilizados más adecuadamente en otros productos (Muñiz, 2015). Esta estrategia es adecuada especialmente para productos como “Perros” debido a que tienen un crecimiento y participación de mercado bajos y traen rentabilidad baja e incluso negativa, por lo cual se recomienda deshacerse de ellos cuando sea posible.

En el caso de Badra Lebanese Fast Food and Drinks, se pudo reconocer y posicionar fácilmente los productos en los cuadrantes que pertenecían. Primero,

se reconocieron los productos “Estrella” que fueron: el Tomate Confitado, la Pizza Turca, las Patatas al Azafrán y el Baklava. En un principio, estos productos no eran muy populares entre los clientes, ya que la mayoría no conocía mucho sobre la comida libanesa y ordenaban los platos que habían probado anteriormente. Sin embargo, con el tiempo los clientes fueron probando nuevos platos por referencias de los integrantes de Badra o amigos, y estos productos fueron los que demostraron un mayor crecimiento y llegaron a conformar el mayor porcentaje de las ventas, junto con las “Vacas”. Por lo tanto, se determinó que se reinvertiría la mayor parte de las ganancias del restaurante para mejorar la calidad y la eficiencia con la que se producían los productos “Estrella”. Se aseguró que nunca falten ingredientes y recursos para producir y vender estos productos y se los preparaba dos veces a la semana ya que estos eran los que más rápido se acababan, a diferencia de otros productos que se preparaban una vez a la semana o menos, como las albóndigas de garbanzo y ciertos postres. En un principio se consideró deshacerse de algunos de estos productos, como el Baklava, debido a que tenían un costo sumamente alto. Sin embargo, después de analizar su rápido crecimiento y su popularidad, se determinó que tenían un gran potencial y se decidió que se seguiría las sugerencias de Lamb, Hair y McDaniel de invertir para potenciar al máximo estos productos.

Similarmente, se identificaron los productos “Vaca” debido a que eran los que los clientes conocían y ordenaban desde un principio, y siempre mantuvieron su participación en el mercado. Estos productos eran principalmente: el Falafel, el Hummus, y los jugos. Al ser el Falafel y el Hummus unos de los productos más representativos de la cultura libanesa, la mayoría de los clientes ya los había

probado o conocía de su existencia y les gustaba. Por lo tanto, desde un principio hasta el final, fueron los productos que se ordenaban frecuentemente, al igual que los jugos, los cuales acompañaban a la mayoría de las comidas de los clientes. Similar al caso de las “Estrellas”, se aseguró que nunca falten recursos para desarrollar estos productos debido a que los clientes los solicitaban todos los días. A diferencia de las “Estrellas”, no fue necesario inversión y actividades de promoción o publicidad para incrementar la participación del mercado de estos productos, debido a que como se mencionó previamente, los clientes ya los conocían. Por lo tanto, se aprovechó para “cosechar” las ganancias y utilizarlas para invertir en otros productos.

Después de las primeras dos semanas, se pudo diferenciar cuales eran los productos “Perro”, los cuales a pesar de que se trató de impulsar, no dieron frutos positivos. Estos fueron productos como: la Crema de Berenjenas y los postres Graive y Mamul. Muchos clientes cuando veían el color de la Crema de Berenjenas se desanimaban a ordenarlo, mientras que a muchos otros simplemente no les atraía la idea de las berenjenas. Por lo tanto, este fue uno de los primeros productos que se removió del menú debido a que el tiempo de preparación y los recursos utilizados no eran justificados con ganancias. En cuanto a los postres, se consideraba que era necesario tener una variedad para ofrecer a los clientes, sin embargo, todos preferían el Baklava. Esto resultó en un exceso de stock de los otros dulces, los cuales se dañaban a la semana, y una falta de stock del Baklava. Por consiguiente, se determinó que se utilizaría el restante de los postres para hacer promociones como “Compra un Platter y llévate un postre gratis”, “Compra un Mamul o un Graive y llévate dos” o para ofrecer

como obsequio a aquellos clientes que tuvieron largas filas de espera o fallas en el servicio. Una vez que se acabaron estos dos postres, se decidió que no se ordenarían más y que se utilizarían los recursos para ordenar más Baklava.

Por último, los productos “Interrogantes” fueron los más difíciles de definir debido a que muchos se podían confundir fácilmente con productos “Estrella” o “Perros”. Sin embargo, con el paso del tiempo se pudo determinar cuáles productos daban resultados positivos y estaban creciendo pero necesitaban un impulso para convertirse en “Estrellas”, y cuales estaban produciendo resultados negativos y estaban más cercanos de convertirse en “Perros”. Los productos “Interrogantes” que demostraban productos positivos eran: la Crema de Pimentón y las Empanadas de Vegetales. En un principio no se añadió la Crema de Pimentón en el menú, pero una vez que se retiró la Crema de Berenjenas se decidió añadir substitutos para mantener la variedad ofrecida al cliente. Una vez introducido, se pudo notar la rapidez de su crecimiento en cuanto al número de personas que lo ordenaba, y a pesar de que no llegaba a ser un producto “Estrella”, se decidió que tenía la capacidad para serlo, y por lo tanto se invirtió para analizar su verdadero potencial. En cuanto a las Empanadas de Vegetales, este fue un producto sumamente exitoso, pero debido a que era reamente complicado en cuanto a su preparación y costoso en su materia prima, se decidió retirarlo del menú por una semana. Sin embargo, muchos clientes ordenaban constantemente el producto, por lo cual se lo reincorporó al menú. A pesar de la popularidad de las empanadas entre los clientes, su complejidad no permitió que el producto llegara a ser un producto “Estrella” debido a que no siempre se lo tenía, y debido a su apariencia desintegrada por causa de las freidoras. Por lo

tanto, se decidió que su popularidad justificaría una inversión y se decidió corregir los procesos de preparación para facilitarlos, al igual que ciertos ingredientes para mejorar su calidad.

Por otro lado, los productos “Interrogantes” que presentaron resultados negativos fueron: el Borek de Carne y el Borek de Queso. Al igual que la Empanada de Vegetales, el Borek utiliza la masa filo, la cual no solo es sumamente costosa, sino es complicada de manejar debido a su delicadeza. Por lo tanto, cuando se decidió que no se producirían las Empanadas de Vegetales, se decidió que tampoco se producirían los Borek. Sin embargo, a diferencia de las Empanadas de Vegetales las cuales eran constantemente demandadas por los clientes, los Borek no demostraron tener tanta acogida como para volverlos a incluir en el menú. Consecuentemente, se determinó que se los retiraría permanentemente y que se utilizaría la masa filo para las Empanadas de Vegetales y los otros ingredientes como la carne y el queso para otros productos.

### *3.3 Ventaja Competitiva*

En 1982, Michael Porter publicó su libro “Competitive Strategy”, en el cual describía una ventaja competitiva como “Acciones ofensivas y defensivas que realiza una empresa para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior a la medida del sector” (1982). Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, la cual le permite alcanzar rendimientos superiores de manera sostenible en el tiempo (El Ergonomista, 2014). Existen varias maneras de

obtener una ventaja competitiva frente a la competencia, pero se pueden dividir en tres estrategias principales: Liderazgo en Costes, Diferenciación de Producto o Servicio, y Nicho de Mercado.

### *3.3.1 Diferenciación de Productos y Servicios*

Esta estrategia busca la diferenciación de productos o servicios que ofrece la empresa o de alguno de sus elementos como la atención al cliente, la calidad, o la presentación, haciendo que el mismo sea percibido como único en el mercado. De esta forma, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener el producto o servicio que la empresa ofrece. Una compañía puede diferenciar su oferta a los clientes en un número de formas. Primero, se puede diferenciar por las características observables de lo que se está ofreciendo, tales como el tamaño, la forma, el color, el peso, el diseño, o el material. De igual manera, se puede diferenciar por características de rendimiento del producto como la fiabilidad, la seguridad, consistencia y durabilidad (Porter, 1982). Otra manera de diferenciar un producto o servicio es por los complementos ofrecidos. Entre estos, se encuentran el servicio de preventa, el servicio de posventa, los accesorios adicionales, la disponibilidad y la rapidez de entrega, y los créditos y opciones de pagos ofrecidas al cliente. La adaptabilidad de la empresa a la amplia y cambiante variedad de necesidades y gustos de los consumidores también puede ser una forma de distinguirse y destacarse como empresa, así como las características de la empresa que fabrica el producto o presta el servicio. Hoy en día es muy importante la forma en la cual las empresas realizan sus negocios, la manera en la que se relacionan con los clientes, su reputación, prestigio y consciencia en

cuanto a responsabilidad social (El Ergonomista, 2014). Por lo tanto, es sumamente importante tener en cuenta que este factor puede ser una manera viable de diferenciarse de la competencia. Adicionalmente, el canal o la estrategia de distribución puede ser una ventaja competitiva muy efectiva para las empresas que deciden destacarse por su cobertura en los canales de distribución para facilitar la adquisición de su producto. Finalmente, una de las estrategias que Porter considera estar entre las más importantes es el personal y servicio. Si la capacitación del personal para ofrecer el servicio es superior al de la competencia, el cliente estará dispuesto a pagar una suma de dinero mayor a pesar de que no necesariamente el producto sea mejor. Porter considera que es importante ofrecerle al cliente un asesor en lugar de un vendedor, quien ayude y guíe al cliente en la selección de la mejor opción de acuerdo a sus necesidades (1982).

Para que la estrategia califique como una de diferenciación, debe tener los siguientes requisitos: debe ser importante para el consumidor, es decir que la diferencia debe ser percibida y valorada por un número representativo de consumidores para que valga la pena destacarse por ello; debe ser distinta y que ninguna compañía competidora ofrezca algo similar; debe ser inimitable o difícil de imitar para poder mantener la ventaja por el mayor tiempo posible; debe ser asequible, es decir debe tener un precio y disposición que muestre ser alcanzable para el cliente; debe ser rentable, teniendo en cuenta que la inversión sea proporcional a la ganancia que se va a obtener; y por último, debe ser sostenible en el tiempo (Chávez, 2013).

En el caso de Badra Lebanese Fast Food and Drinks, se definió que la ventaja más apropiada que se podía tener para un restaurante nuevo en la universidad era una de diferenciación. El hecho de que todos los integrantes del grupo eran estudiantes, significaba que todos conocían de primera mano al mercado objetivo, por lo cual se hizo sencillo definir que una de las necesidades principales del mercado era un lugar diferente a todos los que existían en la universidad. Muchos estudiantes comen todos los días en el campus durante los cuatro o más años que dura su carrera, por lo cual se consideró que era necesario proponer una nueva idea. Por lo tanto, se decidió proponer algo completamente diferente, comida libanesa, algo que mucha gente no había probado, o que por lo menos no lo consumen seguido, pero se aseguró que sea una propuesta atractiva, viable y rentable. De igual manera, se definió que sería importante ofrecer un ambiente diferente, en donde los clientes tengan música contemporánea, tengan la opción de sentarse en el piso con cojines y vivir una experiencia típica libanesa, y que tengan un entorno lleno de colores y cultura.

Una de las áreas que se decidió que se harían grandes esfuerzos para obtener diferenciación, fue el servicio. En Badra, el cliente únicamente tenía que ordenar y pagar por su comida en caja, pero el resto del servicio como servir a la mesa y recoger los platos, eran realizados por los integrantes del grupo y meseros del restaurante, a diferencia de los otros restaurantes de la universidad que son self-service. Se puso mucho énfasis en hacer que el cliente se sienta bien atendido, y se trató de tener una relación de asesor con el cliente, en donde la persona que atendía en vez de solo vender los productos, aconsejaba a los

clientes y los guiaba a través del menú en el proceso de selección de la mejor opción de acuerdo a sus necesidades y preferencias.

A los clientes más frecuentes, se les ofrecía un obsequio de vez en cuando, en forma de postre o algún otro producto, para expresar que teníamos en cuenta sus frecuentes visitas y que éstas eran apreciadas. Con esto, los clientes se sentían importantes y valorados y se sentían motivados a regresar. De igual manera, se obsequiaba algo cuando el servicio estaba malo, como cuando se hacía esperar mucho a un cliente, o cuando había pequeñas fallas, con lo cual se pudo expresar que tan importante era para Badra el servicio. Los clientes pudieron presenciar esto, por lo cual siempre que iban al restaurante se esperaban el mejor servicio. Adicionalmente, se ofrecía un servicio delivery para profesores y personal de la universidad que no tenían tiempo de comprar su comida, o no querían almorzar en un lugar repleto de gente, lo cual contribuyó de manera importante para que Badra sea visto como un negocio diferente y “premium”.

Por último, se puede decir que Badra era un restaurante diferente al resto ya que estaba creado por los mismos compañeros, los cuales entendían las necesidades de los estudiantes y el personal de la universidad, y querían satisfacerlas. Además de que se tenía la enorme ventaja de que los productos y su calidad eran difíciles de imitar ya que no mucha gente sabe cocinar comida libanesa.

Debido a todas estas razones, Badra tenía una ventaja de diferenciación de producto y servicio, con lo cual se logró que el cliente esté dispuesto a pagar

más, no solo por recibir un producto y servicio que no se comparaban con el resto, sino también por ser parte de toda esta experiencia llena de cultura y vida.

### 3.3.2 *Nicho de Mercado*

La estrategia de nicho de mercado consiste en centrarse en un segmento de mercados para reducir su ámbito de competencia. Una de las características principales de esta estrategia, es que se dirige a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas y no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado (Kotler, 2002). De esta manera, cuando los competidores están ocupados tratando de cubrir las necesidades de un gran grupo de individuos y vender masivamente, las empresas que utilizan la estrategia de nicho de mercado aprovechan la oportunidad para especializar productos o servicios que atiendan las necesidades y preferencias del mercado desatendido.

La estrategia de nicho de mercado tiene varios beneficios como: vender productos o servicios a un precio superior debido a que los clientes están dispuestos a pagar más por una compañía que cubra sus necesidades desatendidas; atraer clientes fieles que están satisfechos de un producto o servicio que finalmente cumple sus necesidades; entrar a un mercado que no es muy atractivo para las grandes compañías y por lo tanto tener menos competencia; y tener mayor facilidad de comunicación y relación directa con el cliente para una atención y calidad superior (Gómez, 2014).

En el caso de Badra, Lebanese Fast Food and Drinks, la estrategia de nicho de mercado tuvo un principio similar a la de diferenciación. Como se

mencionó previamente, se definió que muchas personas tenían una necesidad de un producto y servicio diferente, por lo cual se definió que este segmento, o nicho de mercado, que buscaba algo nuevo, era uno perfecto para Badra. De igual manera, se descubrió que este segmento estaba dispuesto a pagar un mayor precio por recibir un producto y servicio Premium, por lo cual también se decidió que este segmento era perfecto para mantener el negocio rentable.

Por lo tanto, una vez que se definió este nicho de mercado, se trató de atender sus necesidades y preferencias, las cuales eran generalmente desatendidas por los otros restaurantes que se enfocaban a vender masivamente a un segmento que o no está dispuesto a pagar más, o no considera importante un producto y servicio de mayor calidad. Al escoger un nicho cuyas necesidades estaban desatendidas, se pudo atraer clientes fieles, los cuales no estaban dispuestos a volver a los otros restaurantes mientras Badra operaba en la universidad.

De igual manera, al seleccionar un nicho de mercado, se pudo enfocar más fácilmente en proveer un servicio diferenciado de alta calidad, debido a que en un grupo más pequeño y selecto de clientes, se podía tener una relación más directa y se podía ofrecer un servicio más personalizado como una guía en la selección de la comida y un servicio a la mesa.

### *3.3.3 Liderazgo de Costes*

La estrategia de liderazgo en costes busca conseguir una ventaja competitiva mediante costes, es decir conseguir costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio similar, lo cual le situará a la empresa

en ventaja frente a sus clientes. Esta estrategia consiste en que la empresa reduzca sus precios hasta anular el beneficio de su competidor más próximo (Porter, 1982). Para obtener un liderazgo de costes, es preciso tener en cuenta ciertos factores. Para empezar, se debe producir un alto volumen de productos debido a que un gran volumen vendido justifica el precio bajo en cuanto a los ingresos que se obtienen. Similarmente, debido a que grandes volúmenes de producción resultan en reducciones de coste, las economías de escala son sumamente importantes para un liderazgo en costes exitoso. Un aumento en la escala de producción produce una disminución de los costes totales unitarios, debido a que los gastos fijos de estructura no evolucionan al mismo ritmo que los costes variables, y por lo tanto los mismos quedan diluidos en un mayor número de unidades (El Ergonomista, 2014).

Adicionalmente, la experiencia, el rediseño de los productos o procesos y la actualización de tecnología también permiten la reducción de costes, ya que el perfeccionamiento, automatización y facilidad de las rutinas colabora no solo para poder producir más y con mayor rapidez, sino que también permite hacerlo con menos errores. Finalmente, se deben considerar gastos variables y fijos para poder tener un liderazgo en costes eficiente. En cuanto a los gastos variables, se debe buscar materiales y recursos que no solo sean baratos, sino que sean de fácil acceso para poder producir en grandes volúmenes sin problema.

La estrategia de liderazgo en costes es recomendable cuando la competencia de precios entre las empresas es una fuerza competitiva dominante y un factor importante en la decisión de compra del consumidor. Adicionalmente, es recomendado cuando el producto está estandarizado y es ofrecido por

múltiples oferentes, cuando existen pocas maneras de conseguir diferenciación de productos que sean significativas para los compradores, y cuando son muchos los compradores y tienen un importante poder de negociación para negociar los precios (Porter, 1982).

A pesar de que las principales estrategias de Badra fueron las de diferenciación de producto y servicio y la de nicho de mercado, se intentó competir por costes en ciertos ámbitos. Por ejemplo, se trató de aprovechar productos como las colas y Fuze Tea que Pepsi auspició para el restaurante, al venderlas a un precio inferior que el mercado, para así poder competir con la competencia en este producto. Esto fue una gran ventaja, debido a que el producto tenía el menor precio del mercado y se pudo comercializar sin tener que designar esfuerzos para vender en grandes volúmenes para obtener ganancias, ya que al haber sido un producto sin costo para Badra, a cualquier precio las ventas representaban ganancias.

A pesar de que la intención de Badra no era ser líder en el mercado de costes, se hizo un gran esfuerzo por bajar algunos de estos para que el producto final no fuera demasiado caro. Se utilizaron economías de escala en cuanto a productos no perecibles, como platos, cubiertos, y vasos, los cuales se compraron en grandes cantidades, resultando en un descuento por volumen por parte del distribuidor. De igual manera, se rediseñaron ciertos procesos, como la preparación de las masas y el empaque, para que este sea más rápido y automatizado. Se decidió que cada integrante se encargaría de un proceso, y de esta forma se logró conseguir experiencia para realizar los procesos con más rapidez y menos errores. Esto fue esencial para reducir los costes, debido a que

menos errores representaban una disminución en el desperdicio de materiales y recursos, con lo cual se podía producir más con el mismo material en el mismo tiempo.

### *3.4 Marca*

Una de las variables estratégicas más importantes de una empresa es la marca. Según la Asociación Americana de Marketing, la marca es “Un nombre, término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores” (AMA, 2015). Pero hoy en día, la marca no es simplemente un nombre o símbolo, se ha convertido en una herramienta estratégica y un elemento clave que permite a las empresas diferenciarse de la competencia y les ayuda a establecer una determinada posición en la mente de sus clientes (Thompson, 2006).

#### *3.4.1. Funciones*

- Diferenciar la empresa y sus productos o servicios de la competencia. Las marcas facilitan la vida del consumidor a la hora de realizar la compra y consumo, en el sentido de que permiten identificar un producto o servicio de otro sin tener que analizar el contenido detalladamente (Thompson, 2006).
- Identificar la calidad de un producto. Las marcas sirven para denotar una cualidad concreta del producto o servicio, de modo que el consumidor pueda

fiarse de la calidad constante de los productos que ofrece dicha marca (Newtenberg, 2014). En otras palabras, la marca funciona como un tipo de garantía cuando el consumidor no conoce el producto pero confía en la calidad y prestigio de la marca.

- Generar fidelidad y conexión emocional con el cliente. Una marca permite relacionarse con el consumidor y realizar publicidad que represente una entidad única, lo cual es mucho más fuerte y eficiente que promocionar productos y servicios por separado. Es más común que un consumidor muestre fidelidad hacia una marca que hacia un producto específico.

- Transmitir la promesa de proporcionar de forma consistente un conjunto específico de características, beneficios y servicios en cada compra que el cliente realice (Thompson, 2006)

En el caso de Badra Lebanese Fast Food and Drinks, se decidió que la marca sería asociada con un restaurante extravagante, diferente e innovador, valorado especialmente por sus productos únicos y su servicio personalizado. La marca Badra, ayudó a generar un estándar. Los consumidores confiaban en la marca y sabían que cualquier producto nuevo que consuman sería de gran calidad y sabor, por lo tanto se arriesgaban a probar productos nuevos que salían y siempre salían satisfechos. De igual manera, confiaban en que cada vez que visiten el restaurante, iban a recibir un buen servicio, en donde encontraban a

asesores que guiaban al cliente hacia la opción que mejor cubra sus necesidades, más que a vendedores de productos.

La marca Badra, también fue útil para poder realizar publicidad directa de la marca en vez de estar promocionando productos por separado (Gráfico #10). De todas formas, cada vez que se promocionaba un producto por separado, se lo hacía comunicando que pertenecía a Badra, lo cual le daba un prestigio al producto y seguridad al consumidor sobre su calidad (Gráfico #8).

#### *3.4.2. Brand Equity*

El equity es el valor del activo neto de una entidad comercial, es decir, la cantidad que un propietario recibiría si el negocio fuese vendido. Existen dos palancas para el ingreso actual y el equity, el volumen vendido y el precio cobrado. Por lo tanto, la marca puede seguir dos caminos para aumentar el ingreso actual. El primero es predisponer a los consumidores a comprar más, incrementando la participación en volumen. El segundo consiste en inducir a los consumidores pagar más por la marca, aumentando así el margen. Consecuentemente, el Brand Equity es un activo comercial cuyo valor se determina por la capacidad que tienen las asociaciones de marca para predisponer a las personas a elegir la misma sobre otras, o pagar más por sus productos y servicios (Alagon y Samuel, 2012).

El Brand Equity de Badra se basaba en predisponer a los consumidores a pagar un precio Premium, más que vender por volumen. Los productos de la marca eran de gran calidad y se conformaban de los mejores ingredientes. Además, el restaurante ofrecía un servicio más personalizado y completo que el

resto de restaurantes de la universidad, por lo cual el cliente estaba dispuesto a pagar extra. De esta manera, Badra pudo entregar un mejor producto y servicio sin preocuparse por vender masivamente.

### *3.4.3. Modelo de Diferenciación Significativa*

El modelo de Diferenciación Significativa, es un factor de análisis que muestra la influencia de tres factores importantes en las marcas: Significativo, Diferenciado, y Saliente.

#### *Significativo*

El factor significativo de una marca representa una dimensión en la que predomina la afinidad y el cubrir de las necesidades. En otras palabras, indica el grado en que las marcas construyen una conexión emocional con los consumidores y son percibidas y valoradas por el cumplimiento de las necesidades funcionales. De igual manera, es el factor que representa el beneficio que la marca entrega a los clientes de mejor manera que sus competidores. Este factor es el encargado del valor y significado que los consumidores asignan a las marcas en sus vidas funcionales (Alagon y Samuel, 2012).

#### *Diferenciado*

La diferenciación, es una dimensión que es denominada por la unicidad y el dinamismo de la marca. Indica el grado en que las marcas se alejan de lo común, ofreciendo algo que las demás marcas no ofrecen. A diferencia del factor

significativo que entrega un beneficio de marca de mejor manera que otras, el factor de diferenciación entrega un beneficio que las demás marcas no entregan. Este factor es sumamente importante, debido a que si las marcas compiten por pequeñas ventajas en las mismas dimensiones, se volverán menos atractivas, mientras que si una marca es capaz de sobresalir con un claro punto de diferenciación, a pesar de que no sea una característica particularmente significativa, será valorada de manera mucho más favorable (Alagon y Samuel, 2012).

### *Saliente*

El factor saliente, conocido como “Top of Mind”, es la manera que indica que tan rápida y fácilmente las marcas vienen a la mente de los consumidores. Va más allá del conocimiento básico del nombre de la marca y familiaridad, busca alcanzar una disponibilidad mental al momento de comprar (Alagon y Samuel, 2012). En 1973, Tversky y Kahneman estudiaron este fenómeno, y postularon que las decisiones humanas son influenciadas por el supuesto inconsciente de que si podemos pensar en algo, entonces ha de ser importante. Por lo tanto, sugirieron que es esencial la construcción del conocimiento de la marca debido a que muchas veces las marcas solo pueden ser elegidas si el consumidor piensa en ellas primero (Alagon y Samuel, 2012).

En el caso de Badra Lebanese Fast Food and Drinks, se trató de cubrir los factores significativo y diferenciado al no solo entregar un beneficio que los demás restaurantes no lo hacían, sino también superar los beneficios que la competencia

si entregaba. que también entregar los beneficios que todos los competidores entregaban pero de una mejor manera. Los productos de Badra no solo eran diferentes y únicos, sino que se ofrecía un ambiente y servicio como cualquier restaurante más lujoso, con la ventaja de que estaba ubicado en la universidad. De esta manera, los consumidores podían vivir la experiencia de una atención más personalizada, un ambiente cómodo y juvenil lleno de alegría, sin tener que salir de su zona de confort.

A diferencia de los otros restaurantes de la universidad en donde los estudiantes y personal debían pagar, retirar su comida, buscar un lugar para comer, y limpiar después de terminar, en Badra los integrantes del grupo guiaban a los clientes en el proceso de selección del menú, servían la comida a la mesa, y limpiaban todo una vez que el cliente terminaba. Adicionalmente, Badra contaba con un servicio de delivery para personal que se encontraba ocupado y no tenía tiempo de ir a comprar su comida. Al buscar alcanzar un producto y servicio significativo y diferenciado, los integrantes del grupo también lograron obtener una marca saliente, o “top of mind”. Cuando los estudiantes y personal querían algo diferente a lo común, o querían un servicio más personalizado, inmediatamente pensaban en Badra.

#### *3.4.4. Claves para el éxito de una marca*

- Seleccionar un nombre fácil de mencionar y recordar.
- Alcanzar un alto nivel de identidad visual.

- Emitir emociones y sensaciones que simbolicen lo que el mercado espera de la marca.
- Mostrar adaptabilidad y flexibilidad ante los cambios del entorno y las necesidades y preferencias del mercado (CEF, 2015).
- Destacar y transmitir una idea unánime de la marca en todos los canales de comunicación.
- Alcanzar un buen posicionamiento en internet, especialmente en las redes sociales.
- Desarrollar campañas publicitarias que sean fáciles de recordar y conecten de alguna forma al consumidor con la marca, ya sea por el lado emocional o por el lado de ambición (CEF, 2015).
- Ofrecer productos o servicios de calidad al cliente para cumplir sus expectativas.
- Maximizar la percepción del valor.
- Ser únicos y creativos. Al ser únicos, las empresas logran diferenciar su marca de la competencia y por lo tanto llaman más la atención de los consumidores. Se convierten en marcas “top of mind” (Sandhusen, 2002).
- Ser creíbles y honestos. En una sociedad llena de publicidades engañosas, el valor de la honestidad es realmente apreciado por el consumidor.
- Manejar la marca en cuanto a relaciones públicas. Mantener una reputación honorable, desarrollar buenas prácticas de responsabilidad social, cumplir con los valores éticos de la sociedad (Sandhusen, 2002).
- Integrar al consumidor en el desarrollo de la marca. Preguntar al consumidor sobre sus necesidades y preferencias, y tomar en cuenta sus

recomendaciones para una mejora en producto o servicio (Sandhusen, 2002).

En Badra, se tomó muy en cuenta muchos de estos factores para tener éxito en el proyecto. Empezando por el internet y las redes sociales, los integrantes del grupo conocían su importancia de estos medios hoy en día, por lo tanto, a diferencia de todos los otros restaurantes de la universidad manejaban redes sociales como Facebook, E-mail, e incluso promocionaron la marca en las pantallas de la universidad para llegar a todo el mercado de una manera eficiente (Gráfico #11). A través de estos medios, Badra comunicaba todas sus promociones, con lo cual no solo pudo atraer eficientemente a consumidores, sino que logró que todo el mercado conozca la marca y se entere de sus operaciones del día a día.

#### *3.4.5. Ventajas de una marca fuerte y consolidada*

- Diferenciación frente a la competencia y una mayor recordación por parte del cliente.
- Genera clientes leales, que valoran la marca y probablemente no estén dispuestos a cambiarse a la competencia (Sandhusen, 2002).
- Los costes de marketing se reducen debido a que la marca ya es conocida y no requiere de mucha publicidad.
- Mayor facilidad en la venta de los productos a centros de distribución debido a que la marca es solicitada por los consumidores y por lo tanto el

distribuidor no espera exceso de stock o pérdidas por el producto (Sandhusen, 2002).

- Permite subir los precios por encima de la competencia porque los consumidores perciben la marca de mayor calidad.
- La empresa puede crecer con mayor facilidad debido a que el nombre proporciona una gran credibilidad (Sandhusen, 2002).

En el proceso de la implementación de Badra, se pudo observar varias de estas ventajas mencionadas. Entre las más importantes, fue que el restaurante logró tener clientes fieles que consumían todos los días y que estaban satisfechos con la calidad de los productos y el servicio y no querían volver a consumir la comida regular que todo el resto de los restaurantes de la universidad ofrecían. Estos clientes no solo eran leales y conformaban la mayoría de las ganancias del restaurante, sino que con ellos atraían a amigos y conocidos, lo cuales eventualmente también se convirtieron en clientes fieles también. Estos consumidores estaban dispuestos a pagar el precio Premium que Badra cobraba, debido a que la marca cumplía con sus necesidades y deseos y para ellos el producto y servicio diferenciado era más valioso que el dinero.

De igual manera, se pudo ver con el paso del tiempo, conforme se convertía la marca en una conocida y adquiría prestigio, no se requería de grandes inversiones en publicidad y técnicas para atraer clientes, como se lo hacía en un principio. La marca fue ganando reputación, y a pesar de que se continuó con promociones y campañas publicitarias, las mismas ya no representaban altos

presupuestos debido a que se recurría a medios como las redes sociales en donde se tenían varios seguidores.

## 4. Metodología

### **Badra: Lebanese Fast Food and Drinks**

#### *4.1 Plan de Negocios*

##### *1. Misión del Negocio*

Ser un restaurante de comida Libanesa, líder en el mercado, reconocido por su excelencia y rapidez de servicio, calidad, precio, atmósfera y sabor. Complacer al cliente en todo lo posible para asegurar una experiencia inolvidable que provoque que el cliente regrese y cree lealtad.

##### *Objetivos*

- Posicionar el restaurante como el restaurante de mejor calidad y servicio de la Universidad San Francisco, con precios asequibles.
- Lograr atender a 40 personas por día entre semana
- Recuperar la inversión inicial en 3 semanas. Desde la cuarta semana obtener solo ganancias.
- Lograr que las personas que no han probado la comida Libanesa, estén atraídas a probar nuestra comida y les guste.
- Lograr que las personas que si han probado la comida y les gusta, quieran visitar el restaurante y volver frecuentemente.
- Crear un vínculo de lealtad entre los clientes y el restaurante.
- Promover la cultura Libanesa dentro de la USFQ a través de la experiencia ofrecida al entrar a Badra.

## *2. Visión*

Lograr una restaurante altamente productivo, innovador, competitivo y dedicado a la satisfacción plena de los clientes. Reconocido y preferido por los clientes creando un nicho de esta cultura y su hábito culinario; promoviendo la atracción para los clientes, además de un desarrollo ético y justo con el personal, proveedores y a las autoridades a rendir cuenta.

### *Valores*

- Integridad
- Honestidad
- Creatividad
- Productividad
- Confianza
- Optimismo
- Constancia
- Dedicación

### 3. Análisis FODA (Ruales & Ubidia, 2014)

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Excelente calidad de comida</li> <li>● Innovador, no hay un restaurante de comida libanesa en la USFQ</li> <li>● Variedad en el menú (4 platters y uno para escoger)</li> <li>● Personalización de comidas y bebidas</li> <li>● Comida rápida servida a la mesa</li> <li>● Ambiente cómodo y agradable</li> <li>● Posibilidad de varios auspicios</li> <li>● Precios asequibles (promedio de \$6-7 por persona)</li> <li>● Wifi exclusivo</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Solo tendremos un local</li> <li>● Falta de experiencia en el ámbito de los negocios</li> <li>● Limitación de tiempo (1 mes)</li> <li>● Limitación económica</li> <li>● Restaurante únicamente funcionará para almuerzos (las bebidas todo el día hasta la hora de cierre)</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ubicación (dentro de la USFQ)</li> <li>● Estudiantes y Personal de la universidad que quieren probar comida diferente</li> <li>● No existe un lugar en la universidad especializado en jugos</li> <li>● No existe un restaurante de comida Libanesa en la USFQ ni en Cumbayá</li> <li>● De los estudiantes encuestados que no ha probado comida Libanesa, el 95.59% quisiera probarla</li> <li>● Del personal encuestado que no ha probado comida Libanesa, el 96.67% quisiera probarla</li> <li>● El 93.88% de los estudiantes, y el 96% del personal consumirían en un restaurante Libanés ubicado en la USFQ</li> <li>● Mercado potencial para explotar</li> <li>● Precio máximo a pagar del consumidor es mayor del precio ofrecido por un plato y bebida</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gran número de restaurantes en la universidad <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La Pirámide, La Trattoria, El No Sea Malito, El Wok, La Línea</li> </ul> </li> <li>● Gran número de restaurantes alrededor de la universidad <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Restaurantes en el Paseo San Francisco</li> <li>○ Restaurantes en la Plaza Antara</li> </ul> </li> <li>● No es una comida conocida <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El 34% de los estudiantes y el 24% del personal no ha probado la comida Libanesa</li> </ul> </li> <li>● No todos los estudiantes y profesores comen en la USFQ <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 24.49% de los estudiantes</li> <li>○ 16.67% del personal</li> </ul> </li> </ul>

#### 4. *Análisis de Competencia* (Ruales & Ubidia, 2014)

##### **a. Factores PEST**

El servicio consiste en un restaurante de comida Libanesa que estará ubicado en la Universidad San Francisco de Quito.

Factores Políticos: El Ecuador cuenta con un gobierno de izquierda, lo cual es una barrera para la producción y comercialización. Esto se debe a que existen varias restricciones ya sean en el ámbito mercantil así como en el ámbito de producción. Debido a la política cerrada del actual presidente. Se incentiva la oportunidad de explotar un mercado con un producto nacional. Adicionalmente, la industria de alimentos y bebidas debe seguir ciertas normas y leyes impuestas por el gobierno. Por otro lado, el gobierno ha estado trabajando en programas y alternativas crediticias que faciliten la generación de empleo y creación de nuevas empresas.

Factores Económicos: En este caso, el mercado está dividido en tres clases económicas: clase alta, media y baja. Aunque estas tres clases tengan diferente situación económica, el Ecuador se está recuperando de la crisis económica y por lo tanto se presenta gran liquidez en la economía que permite que la gente disfrute de su gusto de salir a comer fuera de casa. Por otro lado, se detectó que el sector de alimentos y bebidas representó el 25.45% de la variación en la inflación en el año 2013 (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2012-2015). Este porcentaje pudiera causar un aumento significativo en el precio de las materias primas y los productos necesarios para un restaurante. Por lo tanto, esto se

traduciría en un aumento en los precios promedios de los restaurantes. Sin embargo, no se ha visto una disminución en las ventas del sector de alimentos y bebidas.

Factores Sociales: En este país existe una brecha entre clases sociales. Esta es una oportunidad para un mercado de servicio como lo es un restaurante conveniente, bien ubicado y asequible. La cultura ecuatoriana es reconocida por su gusto de salir a comer a restaurantes y probar cosas nuevas. Este es un factor clave para poder explotar el mercado de comida Libanesa ya que solo existe un restaurante reconocido en Quito de comida Libanesa y no es muy asequible para las distintas clases sociales.

Factores Tecnológicos: El mercado Ecuatoriano presenta grandes avances tecnológicos que pueden ser utilizados para el restaurante. No existen limitaciones en cuanto a este factor, aparte de los costos que presenta. Los sistemas nuevos avanzados ERP ayudarán a la administración del restaurante. Asimismo, la planificación será simple en relación a los inventarios ya que estos son calculados automáticamente por el sistema. Asimismo, el nuevo modelo de cobro permite que los meseros lleven y utilicen el Datafast para tarjetas frente al consumidor para asegurar su confianza al momento de pago.

## **b. Análisis de la Demanda**

Para el análisis de la demanda, hicimos dos encuestas La primera consistió en averiguar el tipo de comida y tipo de restaurante que los estudiantes y personal

de la universidad prefieren y la segunda se hizo con el fin de justificar el tipo de comida elegido en la primera encuesta.

La primera encuesta se dio con dos muestras distintas, estas muestras fueron 100 estudiantes (46% masculino y 54% femenino) y 50 del personal de la universidad (masculino 40% y femenino 60%). En el caso de la encuesta de preferencia de restaurante a los estudiantes, la mayoría de la población tenía 20-22 años (69%) y 23-25 años (24%). De esta encuesta, el tipo de restaurante preferido fue el de comida rápida servida a la mesa con un 55%, seguido de self service con 23%, gourmet con 15% y solo bebidas con 7%. Del mismo modo, la comida con más aceptación es la comida Libanesa (35.35%), seguida de la Francesa (25.25%), Italiana (11.11%) y Americana (11.11%). En este segmento, lo máximo que los clientes pagarían es \$6-\$7 (43%) y \$8-\$9 (25%) por lo tanto, debemos ajustar los precios a este rango para poder satisfacer a los clientes.

En cuanto a la encuesta de preferencia de restaurante a los profesores, las edades de nuestra muestra fueron mayormente de 35 a 42 años (22%) y 43 a 50 años (18%). De esta encuesta, el tipo de restaurante preferido fue comida rápida servida a la mesa (58%), seguido de solo bebidas (24%), Gourmet (10%) y Self Service (8%). La comida con mas aceptación fue la Tailandesa (30.61%), seguida de Francesa (26.53%), Libanesa (26.53%), Italiana (10.20%), Americana (6.12%). En este segmento, el máximo que pagarían los consumidores seria de \$8-\$9 (25%) y \$6-\$7 (13%). Debido a esto, nuestra comida debería tener un precio por plato promedio y jugo dentro de este rango. Por buena coincidencia, este rango de precio es el mismo que el de los estudiantes y por lo tanto satisficéremos a ambas poblaciones con un mismo precio por plato y bebida.

Según los resultados de estas las encuestas, decidimos hacer un restaurante de comida Libanesa. Esta decisión fue tomada en base a los datos obtenidos en donde, como se mencionó antes, la comida Libanesa ganó con un 35.55% dentro de la muestra de estudiantes y la comida Tailandesa ganó con un 30.61% en la muestra del personal. Debido a que la comida Libanesa quedó primera dentro de los estudiantes y segunda dentro del personal y la Tailandesa no tuvo tanta aceptación en la muestra de estudiantes como en la de personal, decidimos optar por un restaurante diferente y especializarnos en comida Libanesa. Asimismo, escogimos esta comida porque es la más popular dentro de los estudiantes y esta población es mayor que la del personal universitario. Del mismo modo, al analizar las respuestas sobre la preferencia de restaurante, decidimos optar por comida rápida servida a la mesa la cual fue la preferida en ambas encuestas. A esto, le sumamos los jugos que al parecer tienen una gran participación en la muestra de los profesores. Finalmente, después de analizar estas herramientas de investigación, decidimos el concepto de restaurante. Badra: Lebanese Fast Food and Drinks.

Aun así, quisimos asegurar nuestra decisión y por lo tanto, hicimos una encuesta más con el fin de encontrar la familiaridad de los estudiantes y personal con la comida Libanesa. Debido a que esta comida es distinta y no muy conocida, quisimos comprobar si se justificaba la preferencia por otra comida en la encuesta previa debido a que los estudiantes y personal no la habían probado. Del mismo modo, quisimos comprobar que la muestra encuestada si tiene una preferencia por la comida libanesa y si consumiría en un restaurante de esta comida dentro de la universidad. Para esto, hicimos una encuesta con una muestra de 100

estudiantes (aproximadamente a la misma muestra que en la primera encuesta) sobre la familiaridad con la comida Libanesa (56% femenino y 44% masculino). En este caso, la mayoría de nuestra población tiene de 20-22 años (69%). De esta población de 100, 75.51% si comen en la universidad y por lo tanto este es el target. Asimismo, 66% de la población si han probado comida libanesa y de estas, a 96.88% si les gusta. Del 34% que respondió que no ha probado comida Libanesa, 95.59% si quisiera probarla. Asimismo, 93.88% de la población si consumirían en un restaurante de comida Libanesa dentro de la USFQ. Dentro de esta muestra lo máximo que se pagaría sería de \$7 a \$8 (50%) y por lo tanto los precios se deben mantener en este rango. Finalmente, el tipo de restaurante escogido fue con gran mayoría comida rápida servida a la mesa con 71%, seguido de 19% de self service.

Finalmente, hicimos una encuesta al personal de la universidad con una muestra de 50 personas (58% femenino y 42% masculino) donde la edad promedio de la encuesta fue de 35-42 (40%), seguido de 43 a 50 (30%). De la población de 100, 83.33% sí comen en la universidad y por lo tanto son el target de personal a satisfacer. Del mismo modo, 76% de la población si ha probado comida Libanesa y de estas personas, a 97.37% si les gusta. Del restante 24% que no ha probado comida Libanesa, 96.67% si quisieran probarla. Por lo tanto, estos dos porcentajes demuestran una oportunidad de crecimiento para el restaurante ya que son personas que si son familiarizadas con la comida Libanesa y les gusta y otras que no son familiarizadas, pero quisieran serlo. De esta muestra, el máximo que estarían dispuestos a pagar es \$9 a \$10. Esta diferencia de precio entre el personal y estudiantes ocurre, por obvias razones,

porque el personal tiene más poder adquisitivo. Finalmente, 96% de nuestra muestra especifico que si consumirían en un restaurante Libanesa ubicado en la USFQ y que este debería ser, por preferencia mayoritaria, comida rápida servida a la mesa (80%).

Al hacer esta segunda encuesta, pudimos reconfirmar nuestra decisión de hacer un restaurante de comida Libanesa ya que existe una gran aceptación y curiosidad del mercado hacia esta comida y por lo tanto hay una gran oportunidad para desarrollar un restaurante de este tipo dentro de la USFQ.

### **c. Barreras de Entrada (Porter)**

Competencia Existente: La competencia directa actual en el mercado es baja. Solo existe un restaurante reconocido de comida Libanesa en Quito, Baalbek. Este no influye al restaurante ya que tiene un mercado completamente distinto y su ubicación está fuera del interés de mercado. A pesar de que existen varios restaurantes en el área de la USFQ y Cumbayá en general, ninguno se relaciona directamente con el restaurante. Por otro lado, la competencia indirecta es sumamente alta. La USFQ, así como los alrededores de la universidad, cuentan con una gran variedad de opciones de las cuales el consumidor puede elegir. La mayoría de estos han estado en el mercado por más de un año, razón por la cual tienen experiencia y han ganado una participación de mercado importante. Sin embargo, consideramos que muchos consumidores estarían dispuestos a variar y a probar un nuevo restaurante que sea dentro de la universidad y ofrezca beneficios como los que ofrecemos (wifi, servicio rápido, comodidad, etc.).

Poder del Proveedor: El poder del proveedor es bajo ya que el tipo de restaurante es nuevo y muy escaso en la ciudad. Asimismo, debido a que utilizaremos a los proveedores ya determinados por la USFQ, estos ya están regidos con las especificaciones de la universidad. Por lo tanto, los proveedores no tendrán mucho poder de negociación ya que al crear este restaurante como parte de la USFQ, deben seguir las mismas condiciones que en los demás restaurantes de la universidad. Asimismo, tendremos mayor flexibilidad para demandar precios más baratos en los ingredientes ya que seremos el único restaurante que tenga una compra significativa de ingredientes únicos.

Poder del Consumidor: Los consumidores tienen un poder alto ya que ellos tienen el poder de decisión en cuanto a consumir en el restaurante o no. Existen varios restaurantes en la universidad y en Cumbayá en los cuales el cliente potencial pudiera consumir. Aun así, en cuanto a comida Libanesa, sus opciones son limitadas y solo existe Badra. Adicionalmente, el precio promedio de un plato y bebida es de \$6 a \$7, lo cual representa un precio perfectamente asequible para los consumidores target.

Barreras de entrada: Para entrar al mercado, existen varias barreras de entrada. La inversión en un restaurante siempre representa un costo significativo lo cual dificulta que la idea de un restaurante se pueda implementar. La ubicación del restaurante también es una barrera, pero al mismo tiempo un beneficio ya que en la USFQ hay varios restaurantes para escoger, pero al mismo tiempo existe mucho tráfico de posibles clientes que podrían decidir comer en Badra en vez de

otro. Adicionalmente, el número de restaurantes que existen en los alrededores de la USFQ y en Cumbayá también representa una barrera sumamente alta ya que el consumidor dispone de una gran variedad de opciones, pero de igual forma, su ubicación es más lejana y no tan conveniente para el consumidor.

Amenaza de sustitutos: La amenaza de sustitutos es moderada. Dos sustitutos que representan una gran amenaza, son la comida hecha en casa y el self service. La comida hecha en casa representa una amenaza ya que, según las encuestas, 24.49% de los estudiantes y 16.67% del personal no comen en la universidad. Adicionalmente, la cultura ecuatoriana acostumbra comer comida de casa, por lo cual esto también representa un sustituto significativo. Sin embargo, según la encuesta que realizamos, el 75.51% de los estudiantes y 83.33% del personal comen en la universidad. Por lo tanto, el sustituto de comida en casa no es un factor que preocupa mucho. Asimismo, el self-service es otra amenaza ya que es un poco más rápido que el servicio que ofrecemos. Sin embargo, según las encuestas realizadas, el 55% de los estudiantes y el 58% del personal prefieren un restaurante de Comida rápida servida a la mesa. Creemos que esto se debe a la comodidad que este tipo de servicio ofrece al consumidor.

#### **d. Competencia (Intender Tool)**

Badra Lebanese Fast Food and Drinks: Badra (Luna llena): Restaurante de Comida Libanesa rápida servida a la mesa.

Competencia Indirecta:

Restaurantes en el Paseo San Francisco como Burger King, Kobe, Go Green, Tropi Burger, etc.

Restaurantes en Plaza Antara como Taconazo, Rusty's, etc.

Hot Dogs de la Gonzales, Shawarmas, Rómulo y Remo.

Competencia Directa: Restaurantes en la USFQ como el No Sea Malito, La Pirámide, Trattoria, La Línea y WOK.

Sustitutos: Comida hecha en casa y comida rápida/self service.

Complementarios: No existen productos complementarios

##### *5. Definición del mercado (Ruales & Ubidia, 2014)*

El restaurante estará dedicado a las personas mayores de 20 años que les guste la comida Libanesa y que coman fuera de su casa o dentro de la universidad, tengan poco tiempo para comer, busquen un restaurante y una experiencia única y que ofrezca comida de excelente calidad a precios asequibles.

##### *6. Mezcla de Marketing (4Ps) (Ruales & Ubidia, 2014)*

###### **1. Producto**

El restaurante es especializado en comida Libanesa. El objetivo es crear un ambiente acogedor que invite a los consumidores a probar nuevos sabores y que vivan la experiencia completa de la comida Libanesa y su cultura.

a) *Diseño* (Cattani & Estrella, 2014)

*Concepto:*

El concepto del diseño se basa en la cultura Libanesa, donde se utilizan



**Figura 1 Concepto de Diseño Badra**

bastantes curvas y transparencias. Debido a esto, escogimos este concepto que tiene movimiento y telas translúcidas. Asimismo, se eligió el diseño presentado porque la caída de las telas utilizadas generan sensualidad y esto hace que se demuestren las curvas (que

es de suma importancia) símbolo refleja la cultura árabe.

Los colores utilizados serán naranja y café. El naranja representa alegría, estimulación y comida saludable mientras que el café da tranquilidad y confianza al cliente.

En la cultura árabe se utilizan los arcos, pero no queríamos plasmar algo literal. Por lo tanto, mediante dos planos desplazados, logramos formar los arcos abstractos de la estructura, creando una relación del interior con el exterior y un contraste de colores.

**Figura 2 Aspecto Externo Badra**



## Presupuesto Diseño:

PRESUPUESTO DE DISEÑO RESTAURANTE BADRA						
	ELEMENTO	TAMAÑO	PROVEEDOR	CANTIDAD	V. UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>GENERAL</b>						
ESTRUCTURA MADERA	COLUMNAS	0.15 X 0.12 X 2,88 M	ITM	6	30.00	180.00
	VIGAS	0.15 X 0.12 X 6,72 M	ITM	2	30.00	60.00
		0.15 X 0.12 X 5 M	ITM	2	25.00	50.00
	GRAPAS	CAJAS DE 1000	EDIMCA	5	3.50	17.50
					<b>TOTAL</b>	<b>307.50</b>
<b>PAREDES</b>						
	LONA	7 M X 4M	INDUVALLAS	4	100.00	400.00
	TELA ORGANZA	3,10 X 2.80 M	BUEN HOGAR	2	4.00	8.00
					<b>TOTAL</b>	<b>408.00</b>
<b>TECHO</b>						
	TELAS	7 X 1.25 M	BUEN HOGAR	4	4.87	19.48
	ALAMBRE DE ACERO TORCHADO	21 M	MEGA KIWI	21	0.5	10.5
					<b>TOTAL</b>	<b>29.98</b>
<b>MOBILIARIO</b>						
	ESPONJA	0.45 X 0.45	TEMPO	12	1.53	18.36
	TELAS		BUEN HOGAR	12	2.17	26.04
					<b>TOTAL</b>	<b>44.40</b>
<b>PINTURA Y LACA</b>						
	PINTURA		CONDOR			500.00
	LACA		CONDOR			0.00
					<b>TOTAL</b>	<b>500.00</b>
<b>TOTAL</b>						<b>1289.88</b>
<b>AUSPICIOS:</b>						
	LONA					400.00
	ESPONJA					18.36
	MANO DE OBRA					-
	PINTURA Y LACA					500.00
<b>TOTAL AUSPICIOS</b>						<b>918.36</b>
<b>INVERSION TOTAL EN DISEÑO</b>						<b>371.52</b>

Tabla 1 Presupuesto Diseño Badra

Tabla 2 Cronograma Construcción Badra

CRONOGRAMA	1 SEMANA
PRIMER DIA	MONTAR LA ESTRUCTURA. Y ALAMBRES PARA EL TECHO
SEGUNDO DIA	CORTAR LAS TELAS Y CORTAR LA LONA CON LA FORMA DE LOS ARCOS
TERCER DIA	PINTAR LAS LONAS
CUARTO DIA	PINTAR LAS MESAS Y SILLAS
QUINTO DIA	CORTAR LAS ESPONJAS Y TAPIZAR CON LAS TELAS PARA QUE SEAN LOS COJINES
SEXTO DIA	TENSAR LA LONA
SEPTIMO DIA	COLOCAR EL MOBILIARIO

b) Gastronomía (Estudiantes de Gastronomía, 2014)

Menú

**badra**  
Libanese Fast Food & Drinks

**كتر platter**

4 Pax..... 14.99\$  
2 Pax..... 7.99\$  
1 Pax/porción..... 3.99\$

**platter #1**  
Hummus  
•  
Crema de pimienta rojo  
•  
Babaganush  
•  
Taboule

**platter #2**  
Mini falafel  
•  
kafta de carne o pollo  
•  
kippe frito  
•  
Taboule

**platter #3**  
Pizza arabe  
•  
Hummus  
•  
Kafta  
•  
Taboule

**platter #4**  
Albondiga de patata  
•  
Albondiga de garbanzos  
•  
Kippe frito  
•  
Ensalada de tomate confitado

**platter #5**  
Patatas al azafran  
•  
cebollas tiernas  
•  
Falafel  
•  
Empanadilla de vegetales  
•  
Ensalada de tomate confitado

**platter #6**  
EUGE ENTRE CUATRO DE NUESTROS PRODUCTOS y arma tu propio platter por solo 1 \$ mas!

TODOS LOS PLATOS INCLUYEN IMPUESTOS

**badra**

Figura 3 Diseño Menú Comida Badra



## Bebidas

Ontty (8onz)..... \$1.50

Kintty (15onz)..... \$2.99

Ventty (20onz)..... \$4.99

### Extras

\*+0.75\$ saborizantes: cardamomo,vainilla\*

KIWI	FRESA	FRAMBUESA	MARACUYÁ
			
MANDARINA	COCO	TAXO	TOMATE DE ÁRBOL
			
PIÑA	NARANJILLA	TAMARINDO	MORA
			

El upgrade a shake se puede hacer con helado de vainilla o yogurt natural



+Upgrades  
\$+1 frozen

\$+1.50 shake

\$+0.50 fruta

Aguas.....	\$1.00
Nestea .....	\$1.80
Colas .....	\$1.75



TODOS LOS PLATOS INCLUYEN IMPUESTOS



Figura 4 Diseño Menú Bebidas Badra

## **2. Plaza** (Ruales & Ubidia, 2014)

El restaurante estará ubicado en la USFQ, antiguo local del Sushino.

Nuestra distribución se realizará de dos maneras diferentes: 1. atención en el restaurante y 2. a domicilio. En el restaurante, los clientes (estudiantes y personal) podrán disfrutar de un servicio rápido a la mesa, sin perder la calidad y el sabor. Un mesero se acercara a las mesas con la modalidad de “comida rápida servida a la mesa” para que los clientes no tengan que esperar en la fila para comprar su comida. En el caso de pedidos a domicilio (solo para personal), el personal de la Universidad San Francisco podrá pedir su orden por teléfono y está será entregada en un plazo de 20 a 25 minutos a donde el cliente se encuentre dentro de la USFQ.

## **3. Precio**

Los precios se calcularon de la siguiente manera: Primero se calculó el costo del platter total de acuerdo al costo de cada ingrediente que incluía, y después de calculó el precio final con un margen de ganancia de aproximadamente 1% a 2.5%. Esta estrategia de precios fue beneficiosa para Badra, debido a que la ganancia por plato era muy alta. El objetivo de determinar los precios de esta manera, fue para resaltar que el producto es uno Premium, preparado con los mejores ingredientes. Se pudo ver que esta táctica fue eficiente ya que los precios altos trajeron ganancias muy altas, y a pesar de que cada porción era pequeña costaba \$4, los clientes salían sumamente satisfechos por la calidad y sabor.

El precio fue calculado con un margen de ganancia de aproximadamente 1% a 2.5%. El costo presentado de cada receta es para 4 platters:

<b>Albóndiga de Patata</b>				
<b>Item</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Papa Chola	Kilogramo	0.4	0.45	0.18
Sal Crisal	Kilogramo	0.01	0.34	0.0034
Trigo de Quipe	Kilogramo	0.2	2.06	0.412
Caldo Magui	Kilogramo	0.02	12.353	0.24706
Cebolla Perla	Kilogramo	0.2	0.7	0.14
Ajo Perlado	Kilogramo	0.02	3.75	0.075
Huevos	Unitario	1	0.117	0.117
Harina Trigo	Kilogramo	0.1	0.884	0.0884
Oregano Seco	Kilogramo	0.03	5.64	0.1692
Perejil Liso	Kilogramo	0.1	6	0.6
Pimienta Negra Molida	Kilogramo	0.01	10.5	0.105
Pimenton Español	Kilogramo	0.01	26	0.26
<b>Total</b>				<b>2.39706</b>
<b>Taboule</b>				
<b>Item</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Trigo de Quipe	Kilogramo	0.1	2.06	0.206
Sal Crisal	Kilogramo	0.01	0.34	0.0034
Tomate Fresco	Kilogramo	0.5	0.9	0.45
Perejil Liso	Kilogramo	0.4	6	2.4
Cebolla Blanca	Kilogramo	0.2	0.87	0.174
Cebolla Perla	Kilogramo	0.3	0.7	0.21
Menta Fresca	Kilogramo	0.05	8	0.4
Limon Meyer	Kilogramo	0.2	0.63	0.126
A. Olivia Ext. Virgen	Litro	0.2	11.72	2.344
Pimienta Negra Molida	Kilogramo	0.01	10.5	0.105
<b>Total</b>				<b>6.4184</b>
<b>Ensalada de tomate confitada</b>				
<b>Item</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Tomate Fresco	Kilogramo	0.8	0.9	0.72
A. Olivia Ext. Virgen	Litro	0.12	11.72	1.4064
Ajonjolí Blanco	Kilogramo	0.06	12.4	0.744
Miel de Abeja	Kilogramo	0.1	6.11	0.611
Sal Crisal	Kilogramo	0.01	0.34	0.0034
Pimienta Blanca Molida	Kilogramo	0.01	22.5	0.225
<b>Total</b>				<b>3.7098</b>

Tabla 3 Costo por Platter

<b>Falafel</b>				
<b>Item</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Garbanzo (Lata)	Kilogramo	0.4	6.8	2.72
Cebolla Perla	Kilogramo	0.2	0.7	0.14
Ajo Pelado	Kilogramo	0.02	3.75	0.075
Perejil Liso	Kilogramo	0.1	6	0.6
Cilantro	Kilogramo	0.1	4.4	0.44
A. Olivia Ext. Virgen	Litro	0.1	11.72	1.172
Apanadura	Kilogramo	0.15	1.82	0.273
Comino Molido	Kilogramo	0.01	12.133	0.12133
Sal Cristal	Kilogramo	0.01	0.34	0.0034
Pimienta Negra Molida	Kilogramo	0.01	10.5	0.105
Aceite Maiz (Aula)	Litro	1	4.92	4.92
Yogurt Natural El Pino	Litro	0.25	2.11	0.5275
Miel de Abeja	Kilogramo	0.05	6.11	0.3055
Naranja Americana	Kilogramo	0.15	4.2	0.63
Canela Polvo	Kilogramo	0.01	25	0.25
<b>Total</b>				<b>12.28273</b>
<b>Albóndiga de garbanzo</b>				
<b>Item</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Garbanzo (Lata)	Kilogramo	0.25	6.8	1.7
Limon Meyer	Kilogramo	0.1	0.63	0.063
Apanadura	Kilogramo	0.1	1.82	0.182
Comino Molido	Kilogramo	0.03	12.133	0.36399
Sal Crisal	Kilogramo	0.01	0.34	0.0034
Huevos	Unitario	1	0.117	0.117
Mayonesa	Kilogramo	0.1	4.875	0.4875
Chile Arbol Seco	Kilogramo	0.03	0	0
Salsa Tomate	Kilogramo	0.03	7.576	0.22728
<b>Total</b>				<b>3.14417</b>
<b>Kafta de carne/pollo</b>				
<b>Item</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Pimiento Rojo	Kilogramo	0.2	2.5	0.5
Cebolla Perla	Kilogramo	0.1	0.7	0.07
Tomillo Fresco	Kilogramo	0.2	6	1.2
Tomate Cherry	Kilogramo	0.2	8	1.6
Cordero Carne Molida	Kilogramo	0.25	10.5	2.625
Sal Crisal	Kilogramo	0.02	0.34	0.0068
Pimienta Negra Molida	Kilogramo	0.01	10.5	0.105
Comino Entero	Kilogramo	0.03	5.38	0.1614
Cebolla Paiteña	Kilogramo	0.2	0.65	0.13
<b>Total</b>				<b>6.3982</b>

<b>Hummus</b>				
Item	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Garbanzo (Lata)	Kilogramo	0.35	6.8	2.38
Ajo Pelado	Kilogramo	0.03	3.75	0.1125
Sal Crisal	Kilogramo	0.01	0.34	0.0034
Limon Meyer	Kilogramo	0.2	0.63	0.126
Pasta Ajonjoli (Tahini)	Unitario	0.1	23.35	2.335
Comino Molido	Kilogramo	0.02	12.133	0.24266
Perejil Liso	Kilogramo	0.02	6	0.12
A. Olivia Ext. Virgen	Litro	0.12	11.72	1.4064
<b>Total</b>				<b>6.72596</b>
<b>Babaganush</b>				
Item	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Berenjena	Kilogramo	0.5	1.47	0.735
A. Olivia Ext. Virgen	Litro	0.1	11.72	1.172
Ajo Pelado	Kilogramo	0.02	3.75	0.075
Perejil Liso	Kilogramo	0.05	6	0.3
Limon Meyer	Kilogramo	0.1	0.63	0.063
Pasta Ajonjoli (Tahini)	Unitario	0.06	23.35	1.401
Chile Arbol Seco	Kilogramo	0.02	0	0
Sal Crisal	Kilogramo	0.01	0.34	0.0034
Pimienta Negra Molida	Kilogramo	0.01	10.5	0.105
<b>Total</b>				<b>3.8544</b>

	Costo por 4 Pax	Costo unitario
<b>Platter 1</b>	20.85316	5.21329
<b>Platter 2</b>	37.38206	9.345515
<b>Platter 3</b>	25.94076	6.48519
<b>Platter 4</b>	15.64923	3.9123075
<b>Platter 5</b>	26.24513	6.5612825

Tabla 4 Costo por Platter

<b>Baklava</b>				
Item	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Mantequilla C/Sal	Kilogramo	0.1	14.24	1.424
Masa Filo-Philo	Kilogramo	0.5	22.5	11.25
Avellana	Kilogramo	0.2	21.78	4.356
Datiles Conserva	Kilogramo	0.2	31	6.2
Huevos	Unitario	2	0.117	0.234
Azucar	Kilogramo	0.35	0.82	0.287
Agua Rosas	Litro	0.06	33.33	1.9998
Limon Meyer	Kilogramo	0.1	0.63	0.063
<b>Total</b>				<b>25.8138</b>
Alcanza para 28 porciones				0.92192143

Tabla 5 Costo de Baklava

<b>BEBIDAS</b>					
<b>Item</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Agua+Hielo</b>	<b>Costo Total</b>
Coco Fresco	Kilogramo	0.15	3.9	0.03	0.615
Frambuesa	Kilogramo	0.15	2.8	0.03	0.45
Frutilla	Kilogramo	0.15	3.5	0.03	0.555
Kiwi	Kilogramo	0.15	3.136	0.03	0.5004
Lima	Kilogramo	0.15	4	0.03	0.63
Mandarina	Kilogramo	0.15	2.9	0.03	0.465
Mango	Kilogramo	0.15	3.5	0.03	0.555
Maracuya	Kilogramo	0.15	1.1	0.03	0.195
Melon	Kilogramo	0.15	1.9	0.03	0.315
Mora Castilla	Kilogramo	0.15	3.724	0.03	0.5886
Naranja	Kilogramo	0.15	1.764	0.03	0.2946
Piña	Kilogramo	0.15	1	0.03	0.18
Platano Orito	Kilogramo	0.15	1.2	0.03	0.21
Sandía	Kilogramo	0.15	1.24	0.03	0.216
Taxo	Kilogramo	0.15	3.157	0.03	0.50355
Tomate Arbol	Kilogramo	0.15	2.84	0.03	0.456
					<b>0.42057188</b>
					<b>Costo Promedio</b>

Tabla 6 Costo de Bebidas

#### 4. Promoción:

##### 4.1 Brief Creativo de Publicidad (Torres, 2014)

CLIENTE: Lebanese Fast Food & Drinks

PRODUCTO: Comida Libanesa y Jugos, Milkshake, frozen.

CAMPAÑA: Expectativa e Inauguración

FECHA: 2014

#### Antecedentes

Badra, Lebanese fast food and drinks, es un restaurante de comida de especialidad que mantiene los sabores de la cocina libanesa pero de una manera rápida sabiendo que los estudiante no tienen tiempo, se ajusta a su rutina

ajetreada de vida. Para Badra, fast food no significa comida chatarra, sino es mantener la calidad y el sabor del producto al mismo tiempo que se aumenta la rapidez del servicio.

### **Ventajas competitivas únicas que posee el producto o servicio**

- Al ingresar al restaurante la persona se va a sentir en el mejor ambiente de la Universidad
- El diseño interior del local va a ser inspirado en el mismo tipo de la cultura para que el cliente forme parte de esta nueva experiencia
- Servicio de Delivery para profesores
- Venta de Jugos, Shakes, Frozen naturales
- Comida para compartir
- Conocimiento de los Chefs en esta cocina

### **Propuesta única de venta**

Ofrecer una nueva experiencia culinaria de comida express y bebidas naturales brindando un ambiente diferente.

### **Que dice la competencia**

#### Restaurantes dentro de la USFQ (Competencia Directa):

- La Línea: Comida rápida para llevar o comer dentro de cafetería. La comida no ha cambiado en muchos años; comida no tan saludable pero fácil de preparación, precios regulares.
- Almuerzos en No Sea Malito: Almuerzos variados, porciones en buena

cantidad y precio regular. Únicamente se puede comer dentro del lugar, no es comida para llevar.

- Trattoria: Restaurante de comida italiana. No hay suficiente espacio para mucha gente, no es comida rápida, tiene un tiempo de espera y su precio es un poco elevado.
- La Pirámide: Comida sana, ensaladas y crepes. Su precio es un poco elevado, porciones moderadas, existe la opción de seleccionar los ingredientes, es una restaurante grande pero con poco personal. Debido a que en horas de almuerzo suele estar repleto, se puede comer adentro o se puede pedir para llevar, el tiempo de espera es muy corto.
- El WOK: Comida oriental, mayormente comida China. Precios regulares y porciones moderadas. Espacio grande pero cuando se llena el tiempo de espera es bastante.

#### Restaurantes fuera de la USFQ (Competencia indirecta):

Otros ambientes con comida especializada, es decir no tienen un menú variado, existen combos estudiantiles para atraer a los estudiantes, el tiempo de espera es mas o menos largo, puesto que son restaurantes, que a pesar de ser de comida rápida, tienen un tiempo de cocina.

#### Patio de comidas Del Paseo San Francisco (Competencia indirecta):

Patio de comidas con comida conocida y típica de los centros comerciales, a pesar de ser un lugar con varios locales de comida, después de un tiempo pierde la variedad. Se encuentra un poco alejado de la USFQ, es una segunda opción para los estudiantes y profesores, quienes quieren comer algo que no sea

de la Universidad.

### **Público objetivo**

#### Estudiantes:

Hombres y mujeres de 17-25 años

#### Personal:

Hombres y mujeres de 27-50 años

Nivel socioeconómico: medio alto, alto

Gente que estudie, trabaje o se encuentre dentro del campus de la Universidad San Francisco de Quito.

#### Perfil Psicográfico

Juan Salvador es un estudiante de negocios internacionales que vive en Cumbayá y le gusta probar cosas nuevas, está cansado de comer dentro de la Universidad y sus alrededores, pero tiene poco tiempo para almorzar por lo que le toca comer allí, entra a clases a las 9am y sale alrededor de las 5:30pm, es un joven que siempre está con sus amistades y le gusta compartir mucho tiempo con ellos.

Hernán Maldonado es un profesor de la Universidad San Francisco a tiempo completo, conoce algunos países y sobre gastronomía como: mediterránea, oriental y asiática. Tiene esposa y 2 hijos, por motivos laborales no puede compartir con su familia lo suficiente pasa ocupado dentro de la Universidad, le gusta comer saludable. Le gusta la atención rápida y no gasta

mucho tiempo en su hora de almuerzo, a veces lleva su propia comida.

### **Reacción que se espera de los consumidores al ver la publicidad**

- Fomentar la curiosidad por querer conocer sobre este tipo de gastronomía y querer probarla.
- Darles la opción a crear su propia comida y/o bebida natural.
- Crear un interés por ir al restaurante gracias al internet exclusivo.
- Que compartan el Ambiente artístico y juvenil que ofrece este restaurante libanés.

### **Aspectos de la personalidad de la marca que debe expresar la publicidad**

Vanguardista; Comodidad; Estilo; Juventud, "Chill", Relajado.

### **Medios a utilizarse y presupuesto**

El restaurante contará con un ambiente propicio para gente que conozca o quiera conocer este tipo de cultura: Mesas a nivel del suelo, música Electro Jazz y Trip Hop.

Packaging: el empaque para el servicio de delivery y comida para llevar se realizará con papel Kraft realizados por los estudiantes del Restaurante libanés. Los vasos vendrán en presentaciones de 8 onz., 15 onz. y 20 onz.

Medios publicitarios: Afiche de lanzamiento del restaurante, flyers y afiches con promociones y avisos, redes sociales como Facebook, mailing con promociones y

avisos importantes

**TABLA DE MEDIOS:**

Cartelera de la Universidad	Se pegaran los avisos en los distintos lugares de publicidad de la USFQ para dar a conocer el restaurante y sus promociones.	La primera semana de ejecución	4 avisos	\$4.00	\$4.00	\$0
				TOTAL	\$158.40	20
INFORMACIÓN EXTRA						
Material	Cantidad	Presupuesto	Total	Total con Auspicio		
Packaging Delivery	200	\$30.00	\$30.00	\$30.00		
Menús impresos a full color por dos lados, en couché grueso más plastificado mate, tamaño 14,85 x 42 cms.	10	\$5.00	\$50.00	\$30.00		
Envases						
			TOTAL	\$80.00	60	
Actividad Publicitaria	Descripción	Fecha	Cantidad	Presupuesto	Total	Total con Auspicio
Flyers: 500 de cada modelo. (8 modelos).	Se darán flyers con información para dar a conocer las promociones de la primera semana de ejecución , además de datos generales del restaurante y su comida.	Primera Semana de ejecución	4.000 flyers	\$120.00	\$134.40	\$0.00
Publicidad en Facebook	Se drarán muestras gratis de comida libanesa afuera del restaurante el día de su inauguración. No se necesita presupuesto para esto..	Las 2 semanas de ejecución	2 Campañas	\$20	\$20	\$20
	Página de BADRA Y USFQ		Publicidad para Me Gusta y para Publicación			
Pantallas USFQ	Se utilizarán las pantallas de la USFQ para promocionar el lugar y la explicación de la comida libanesa. El Costo ahorrará por Auspicio.	Las 2 semanas de ejecución	3 Motion Graphics	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Publicidad POP	Se drarán muestras gratis de comida libanesa afuera del restaurante el día de su inauguración.	Lanzamiento del restaurante	1	\$20	\$0	\$0
E-Mailing	se enviará un E-mail a todos los profesores con la publicidad del servicio de delivery.	Las 2 semanas de ejecución	12 avisos	\$0.00		\$0

Tabla 7 Medios Publicidad

## 5. Parte física

### a) Roles del restaurante:

Badra cuenta con un sistema de servicio interpersonal, el cual promueve una relación entre el empleado y el consumidor.

El rol de la parte física de “Package” del restaurante es que este tiene un diseño llamativo e innovador que atraerá al cliente y al mismo tiempo influenciara percepciones sobre la comida Libanesa y la calidad del restaurante. Con el look del restaurante, el objetivo es atraer a más clientes y que éstos atraigan a más.

En el caso del rol de “Facilitador”, el layout del restaurante está diseñado para que el cliente sepa por donde moverse y que sea fácil para contactar al mesero en caso de que necesiten algo. Asimismo, es pequeño, pero organizado estratégicamente para que el mesero pueda moverse con facilidad hacia las mesas y a la cocina a retirar los platos. Por lo tanto, podemos establecer que Badra si tiene el rol de facilitador ya que ayuda al flujo del servicio y de clientes.

Adicionalmente, el restaurante actúa también como un “Socializador” ya que los espacios están bien planificados para que los clientes tengan espacio para trabajar en su mesa, conversar con sus acompañantes y no escuchar las conversaciones de a lado, pero al mismo tiempo esta a una distancia estratégica de las demás mesas para que si quieren conversar, lo puedan hacer. Asimismo, las mesas que no están en el piso se pueden unir para grupos más grandes .

Del mismo modo, los consumidores y los empleados pueden socializar ya que al ser un restaurante de comida rápida servida a la mesa, no es sólo una relación de pedir y pagar, si no que se conversa con los meseros y se crea una relación.

Finalmente, el restaurante actúa como un “Diferenciador” en todo sentido ya que se destaca completamente en relación a los demás restaurantes de la Universidad San Francisco de Quito y sus alrededores.

Estos son algunos de las dimensiones del ambiente físico:

**b) El ambiente:**

La temperatura es un ambiente fresco ya que es un restaurante abierto en donde fluye el viento que pasa por su ubicación (la laguna de la USFQ).

El ruido será moderado ya que al ser un restaurante abierto, se puede escuchar lo que ocurre afuera, pero al mismo tiempo, se cubre las paredes del restaurante en algunas partes para que permita un poco de privacidad y mantenga el ruido fuera.

La música que se escuchara dentro del restaurante es música tipo Electro Jazz y Trip Hop para dar un ambiente musical relacionado completamente con el restaurante.

**c) El espacio y funciones:**

El restaurante será compuesto por 6 mesas. Cuatro mesas estilo patio y dos mesas en el piso para la experiencia de la cultura Libanesa. Todas las sillas estarán pintadas y tendrán cojines muy cómodos de colores vivos (morado, amarillo, rojo). La cocina será en la parte del frente del restaurante, a lado de la caja para que sea más fácil pasar las órdenes del mesero a la caja y al chef en todas las direcciones.

Señales, símbolos y artefactos:

El logo y nombre del restaurante representan la luna llena. Sus colores como el naranja y el gris representan la alegría, estimulación y comida saludable y la independencia y elegancia, respectivamente.

Todo el restaurante está relacionado con la cultura Libanesa y todo mantiene un orden y estándar de colores representativos. Estos colores incluyen los dos mencionados previamente del logo (naranja y gris) así como los integrados en el diseño que son café y naranja, los cuales dan tranquilidad y confianza al cliente.

d) Ambiente Interno:

Todo el restaurante se rige en relación a la comida Libanesa y su cultura. Por lo tanto, debido a que el restaurante no es sólo un lugar para comer, sino que evoca una experiencia, se utilizará telas y colores que lleven al clientes a sentirse en Líbano. Asimismo, el humor dentro del restaurante será alegre y siempre existirá una actitud de dedicación para hacer todo lo posible para complacer al cliente.

e) Comportamiento:

Se busca que el comportamiento individual de los consumidores sea la búsqueda de afiliación con sus acompañantes (un sitio para conversar y comer bien) y que se sientan identificados con el ambiente y quieran regresar no solo por la comida, pero por la experiencia.

Badra: Fast Food and Drinks ofrece una experiencia completamente nueva, distinta, atractiva e interesante. Todas las cualidades previamente explicadas

colaboran para que este sea un restaurante que se diferencie y se destaque de su competencia, tanto directa como indirectamente, en la mente del consumidor.

## **6. Descripción de Personal:**

### a) Host/Mesero:

1. Dar la bienvenida a los clientes
2. Ubicarlos en la mesa
3. Entregar los menús

### b) Cajero: Cobrar y emitir facturas.

### c) Meseros:

1. Explicar los especiales
2. Responder dudas del cliente
3. Tomar la orden de bebidas y comida
4. Entregar la orden a cocina y a cajero
5. Entregar la comida al cliente en la mesa
6. Retirar los platos de la mesa
7. Entregar la factura al cliente para verificación
8. Cobrar con data fast si el cliente paga con tarjeta o pasar la factura verificada al cajero.
9. Entregar la factura una vez cobrada al cliente.

d) Chef: A cargo de que todo esté preparándose a la perfección. Su rol es supervisar

e) Sous Chef: Prepara los platos y esta a cargo cuando el Chef ejecutivo no está presente

f) Chef de Partida: A cargo de que salgan los platos.

En este caso, el Chef, Sous Chef y Chef de Partida serán una misma persona por el tamaño de la cocina y la sencillez de las órdenes.

## **7. Procesos**

a) Cocina: (Crespo & Farraye, 2014)

Lunes y Miércoles

1. Recibir los ingredientes.
2. Clasificar los productos por día de la semana dependiendo del cálculo de demanda.
3. Guardar los ingredientes no utilizados en el congelador y los utilizados en la refrigeradora.
4. Preparar los platos ofrecidos dependiendo de la orden dada por el mesero.
5. Tener los platos listos en un tiempo de 5 min.
6. Dar el plato al mesero.
7. Repetir proceso hasta final del día de trabajo en los días lunes y miércoles.
8. Limpiar el espacio utilizado.

Martes, Jueves y Viernes

1. Descongelar ingredientes
2. Preparar los platos ofrecidos dependiendo de la orden dada por el mesero.
3. Tener los platos listos en un tiempo de 5 min.
4. Dar el plato al mesero.
5. Repetir proceso hasta final del día de trabajo en los días martes, jueves y

viernes.

6. Limpiar el espacio utilizado.

b) Servicio:

*Mesero:*

1. Dar la bienvenida a los clientes y darles el menú
2. Explicar los especiales
3. Responder dudas del cliente
4. Tomar la orden de bebidas y comida
5. Entregar la orden a cocina y a cajero
6. Entregar la comida al cliente en la mesa
7. Retirar los platos de la mesa
8. Entregar la factura al cliente para verificación
9. Cobrar con data fast si el cliente paga con tarjeta o pasar la factura verificada al cajero.
10. Entregar la factura una vez cobrada al cliente.
11. Limpiar la mesa una vez que los clientes hayan salido

*Delivery:*

1. Recibir el pedido al numero 099837453
2. Anotar el pedido
3. Decir al cliente cuanto tiempo tomara el delivery
4. Colgar el teléfono y pasar la orden a la cocina y la caja
5. Preparar el pedido

6. Empacar el pedido
7. Entregar el pedido al repartidor en turno
8. El repartidor en turno entrega el pedido al cliente

c) Finanzas:

*Cajero:*

1. Recibir el pedido de la mesa por parte del mesero
2. Ingresar el pedido a la factura
3. Dar la factura al mesero para que cobre en la mesa
4. Registrar la factura cancelada en el sistema
5. Repetir estos pasos hasta el final del día de trabajo
6. Contabilizar y cerrar la caja asegurándose que no haya un desbalance en la caja.

*7. Implementación:*

En caso de ser el grupo ganador, la implementación se dará a partir del 20 de Febrero.

Actividad	Descripción	Tiempo	Encargado
<b>Inspección del lugar</b>	Inspeccionar el lugar donde sera el restaurante (anterior Sushino) y registrar que se necesita quitar, aumentar, mejorar y limpiar antes de la implementación del diseño.	1 día	Todos
<b>Preparar el lugar</b>	Quitar, aumentar, mejorar y limpiar todo lo establecido en la inspeccion del lugar	1 día	Todos
<b>Implementación de Diseño</b>	Toda la implementación del diseño	1 semana	Todos
<b>Inspección de Avances</b>	Inspeccion parcial de como va a avanzando el diseno del restaurante	1 día en la 1 semanas de Implementación	Todos
<b>Inspección de Terminación</b>	Inspeccion de que todo este listo y terminado	1 día, 3 días antes del fin de la semana de implementación	Todos
<b>Inspeccion Final</b>	Asegurarse de que todo este completamnete listo y perfecto para la inauguración	1 día	Todos
<b>Inauguración</b>	Preparar todo y estar listos para la inauguración	3 días	Todos
<b>Administracion del Restaurante</b>	Planificar, cocinar, administrar, dirigir, atender a los clientes, etc. todo lo que se debe hacer para que el restaurante funcione a la perfección y con el mejor servicio.	Todo el tiempo	Todos

Tabla 8 Cronograma de Implementación

### 8. Evaluación:

En caso de ser el grupo ganador, al final de 4 semanas evaluaremos si cumplimos el objetivo de recuperar nuestra inversión inicial de publicidad y diseño (\$450) en las primeras tres semanas, y obtener ganancias desde la cuarta semana.

## 5. Conclusiones

1. El GastroChallenge es una iniciativa de la USFQ muy positiva, que no solo incentiva el trabajo en equipo, sino que al ser interdisciplinaria, permite que los integrantes de las diferentes carreras puedan aplicar los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de su vida universitaria y los perfeccionen con la experiencia práctica al enfrentar problemas y situaciones críticas que experimentan los negocios reales.
2. En este tipo de emprendimientos multidisciplinarios, los estudiantes pueden interactuar y cooperar con compañeros de otras carreras, alcanzando así conocimientos de áreas ajenas a su especialización.
3. La participación en el concurso para seleccionar al equipo ganador que implementará su proyecto, obliga a los diferentes integrantes a preparar las propuestas, aplicando los conocimientos teóricos aprendidos en sus áreas de especialización, así como a investigar externamente negocios en marcha, con el fin de tener una propuesta que contemple las diferentes variables que pueden volver viable al negocio planteado.
4. Son muchos los factores y situaciones emergentes que no se consideran cuando se piensa en un negocio, y que suceden a lo largo del funcionamiento del mismo. Por lo cual, los integrantes del equipo ganador se ve beneficiado con el conocimiento adicional que le provee la

implementación de la propuesta del negocio. En el caso de Badra, fueron muchos los imprevistos que se produjeron día a día, los cuales se tuvieron que resolver rápidamente para que el negocio no se detuviera.

5. El plan de marketing fue un instrumento esencial para el desarrollo de Badra. Fue muy útil para tener un mayor control y organización una vez que iniciaron las etapas de construcción y de implementación.
6. El estudio de mercados también fue un elemento clave para el éxito del negocio. Se pudo definir adecuadamente cual era el segmento de mercado al que se debía apuntar, qué tipo de comida, servicio, ambiente, entre otros, era preferido por este segmento, cuál era el precio que el segmento estaba dispuesto a pagar, y sobre todo fue necesario para definir el problema o necesidad principal que era la búsqueda de algo nuevo.
7. La decisión de dirigir los esfuerzos hacia los segmentos de estudiantes y personal de la Universidad fue acertada, debido a que la proporción de madres y empresarios que visitaban Badra versus el segmento seleccionado era aproximadamente de 1-10.
8. La muestra seleccionada para la investigación de mercados (100 estudiantes y 50 personal) fue una muestra significativa y representativa de la población de la Universidad.

## 6. Recomendaciones

### *Para jurado*

1. Es necesario unificar el criterio de composición de todos los equipos que participan en el concurso, para evitar que los equipos no cuenten con todos los estudiantes de alguna carrera.

2. El análisis de estos emprendimientos debe ser más ajustado a la realidad, por lo que deben contemplar muchos de los factores que intervienen en el desarrollo de un negocio. A pesar de que la implementación de este proyecto se desarrolló dentro de un contexto que buscaba acercarse a la realidad de un negocio en marcha, fueron muchos los campos que no se consideraron y que son de peso en las actividades de empresas y negocios reales, como la formación legal de una compañía, permisos de funcionamiento, gastos mensuales como luz, teléfono y agua, y aflicciones al IESS. Por lo cual, si bien los resultados del negocio fueron positivos, no reflejan la situación real de un negocio de las mismas características. De igual manera, debido a que este era un proyecto organizado por la USFQ, existió la oportunidad de utilizar una gran cantidad de personal interno, como los técnicos de planta física, el persona de contabilidad que manejó las cuentas de caja, y los chefs que asistieron en varias ocasiones en la producción de la comida. Sin embargo, debido a que la mayoría de esta ayuda fue en forma de “contratación externa” y sin consto alguno, no fue necesario un proceso de reclutamiento, selección, capacitación, ni control. Por lo tanto, si bien se realizó una investigación previa de la

viabilidad del restaurante, se considera necesario que una parte de la tesis involucre una investigación más profunda acerca de estos temas y procesos requeridos para negocios reales.

*Para próximos equipos ganadores*

1. Es importante que realicen un Plan de Marketing y un Estudio de Mercados para que les guíe durante la selección del tipo de comida, servicio y ambiente que van a ofrecer, durante la construcción y preparación del mismo, y durante la implementación.
2. Antes de realizar una investigación de mercados, identificar claramente cuál es el problema que se busca resolver con esta investigación. Una vez que se define el problema u objetivo principal, se debe desarrollar una encuesta que sea lo menos sesgada posible mediante el uso de métodos probabilísticos aleatorios, para así poder obtener los resultados más precisos. En esta etapa, es importante determinar qué busca el mercado, cómo lo quiere, cuándo lo quiere, y porqué, para así poder satisfacer sus necesidades de la mejor forma posible. Después de realizar la investigación de mercados, se debe analizar detenidamente la información obtenida para poder definir si es que la misma es coherente, y poder detectar cuales son las oportunidades emergentes y demás información relevante como segmento y disponibilidad de precio, para poder tomar las decisiones más adecuadas para el negocio.

3. Es sumamente importante saber manejar la marca de manera adecuada, debido a que una disonancia cognitiva en la imagen o mensaje que transmite la misma, puede afectar las ventas y el valor de la misma.
4. Es esencial mantener una ventaja competitiva válida en el mercado, ya sea diferenciación de productos y servicios, nicho de mercado, o liderazgos en costes, debido a que es una de las maneras más eficientes de lograr atraer clientes fieles y obtener la rentabilidad deseada.
5. Por último, es primordial entender la importancia y poder que tiene el cliente hoy en día. Por lo tanto, es crucial que el mismo forme parte del proceso de crecimiento de las empresas, al igual que es crucial estudiar, entender y escuchar las preferencias y recomendaciones de los clientes para así poder atender sus necesidades y lograr el éxito.

## 7. Referencias

### *Integrantes Grupo Badra*

- Cattani, P. (2014). Integrante Grupo Badra, Diseño de Interiores.  
Crespo, V. (2014). Integrante Grupo Badra, Gastronomía.  
Estrella, A. (2014). Integrante Grupo Badra, Diseño de Interiores.  
Farraye, J. (2014). Integrante Grupo Badra, Gastronomía.  
Ruales, M. (2014). Integrante Grupo Badra, Administración y Marketing.  
Torres, L. (2014). Integrante Grupo Badra, Publicidad.  
Ubidia, M. (2014). Integrante Grupo Badra, Administración y Marketing.

### *Otras Referencias*

- American Marketing Association. (2013). Definition of Marketing. Recuperado el 12 de abril del 2015 de: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-ofMarketing.aspx>
- Alagon, Jorge y Samuel, Josh. El Modelo de Diferenciación Significativa. Millward Brown. 2012
- CEF. (2015). Marketing en el Siglo XXI. 5ta Edición. Capítulo 4; Producto y Precio. Recuperado el 10 de abril del 2015 de: <http://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>
- El ergonomista. (2014). Ventaja Competitiva. Recuperado el 23 de abril del 2015 de: <http://www.elergonomista.com/3ab12.htm>
- Gómez, David. (2014). Qué son mercados de nicho, sus beneficios y ejemplos prácticos. Bien Pensado. Recuperado el 23 de abril del 2015 de: <http://bienpensado.com/que-son-mercados-de-nicho-sus-beneficios-y-ejemplos-practicos/>

Kotler, Phillip. Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. Primera Edición. Prentice Hall, 2002, Pág. 144.

Kotler, Keller 2012

Lamb Hair, McDaniel. Introduction to Marketing. International Edition. 11th edition. China. 2011

Lamb, Charles. Hair, Joseph. McDaniel, Carl. Marketing. México. Cengage Learning. Octava Edición. 2008

Lamb, Charles. Hair, Joseph. McDaniel, Carl. Marketing. International Thompson Editores. Sexta Edición. 2002

Liderazgo y Mercadeo. (2006). Segmentación de Mercado. Recuperado el 10 de abril del 2015 de: [http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo\\_tema.asp?id=48#](http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=48#)

Muñiz, Rafael. Marketing en el Siglo XXI. 5 Edición. Capítulo 2. CEF Marketing XXI. 2015

Meltom. (2014). Investigación de mercado. Gerencia.com. Recuperado el 12 de abril del 2015 de: [http://www.degerencia.com/tema/investigacion\\_de\\_mercado](http://www.degerencia.com/tema/investigacion_de_mercado)

Moraño, Xavier. (2010). Segmentación de Mercados. Marketing & Consumo. Word Press and Green Park. Recuperado el 19 de abril del 2015 de: <http://marketingyconsumo.com/segmentacion-de-mercados.html>

Newtengerg. (2014). Funciones de la Marca Comercial. INAPI Recuperado el 12 de abril del 2015 de: <http://www.inapi.cl/portal/institucional/600/fo-article-798.pdf>

Pamela Chevez, todo marketing. (2013) Estrategias de diferenciación. Recuperado el 23 de abril del 2015 de: <http://www.todomktblog.com/2013/05/estrategias-de-diferenciacion.html>

Porter, Michael. Competitive Strategy. Free Press. New York. 1982.

Rodríguez, A. (2013) Fundamentos de Mercadotecnia, 5.2. Filosofías de la Administración de la Mercadotecnia. Recuperado el 26 de marzo del 2015 de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercadotecnia-administracionfilosofia.html>

Sandhusen, Richard. Mercadotecnia. Primera Edición. Compañía Editorial Continental, 2002.

SECOA. (2000). Investigación de mercados. Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista. Recuperado el 12 de abril del 2015 de: [http://www.degerencia.com/tema/investigacion\\_de\\_mercado](http://www.degerencia.com/tema/investigacion_de_mercado)

Schiffman, L. Lazar L Comportamiento del Consumidor. México. Pearson Educación. Décima Edición. 2010

Thompson, Ivan. (2006). Definición de Marca. Promonegocios. Recuperado el 10 de abril del 2015 de: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/marca-definicion.html>

Valda, Juan Carlos, abril 2014, Estrategia: La matriz de Ansoff de Producto/Mercado o Vector de Crecimiento. Grandes PYMES, WordPress. Recuperado el 20 de marzo de: <https://jcvalda.wordpress.com/2014/04/26/estrategia-la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento-2/>

## 8. Anexos

Gráfico #1 *Parámetros de Calificación del GastroChallenge*

<b>RÚBRICA PUBLICIDAD</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
Ejecución del brief creativo	25
Creatividad piezas	25
Diseño	25
Producción de material	25
<b>PUNTAJE PUBLICIDAD</b>	<b>100</b>
<b>RÚBRICA CAD</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
Descripción del negocio	16.67
FODA	16.67
Análisis de las 7 Ps	16.67
Segmentación	16.67
Ventaja Competitiva	16.67
Flujo de caja proyectada de cuatro semanas	16.67
<b>PUNTAJE CAD</b>	<b>100</b>
<b>RÚBRICA DISEÑO DE INTERIORES</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
Concepto de diseño y creatividad	25
Funcionalidad	25
Presentación del diseño	25
Aproximación a la realidad y programación	25
<b>PUNTAJE DISEÑO DE INTERIORES</b>	<b>100</b>
<b>RÚBRICA CHAT</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
Recetas	25
Presentación	25
Originalidad	25
Sanitario	25
<b>PUNTAJE CHAT</b>	<b>100</b>
<b>INTEGRAL</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
Imagen Corporativa	25
Estructura-Coherencia	25

Gráfico #2 Calificaciones de equipos en el GastroChallenge

**Los resultados del Gastrochallenge son los siguientes:**

**Hoop: 87**

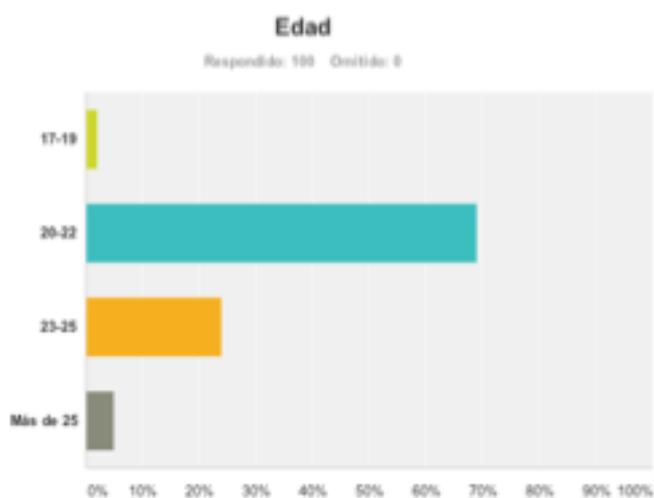
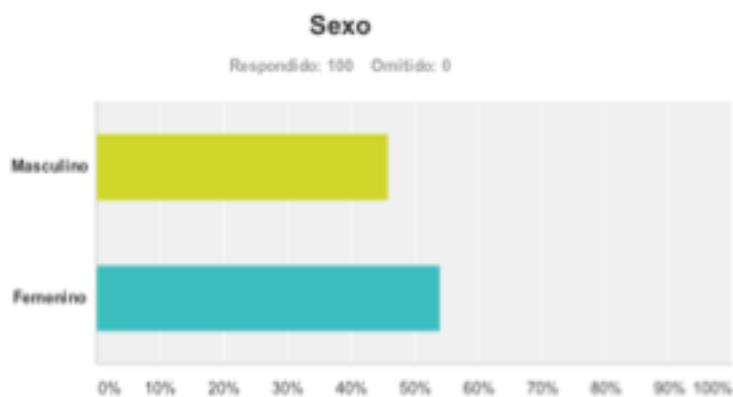
**Pal Monte: 80**

**La Frontera: Desacalificados**

**Badra: 93**

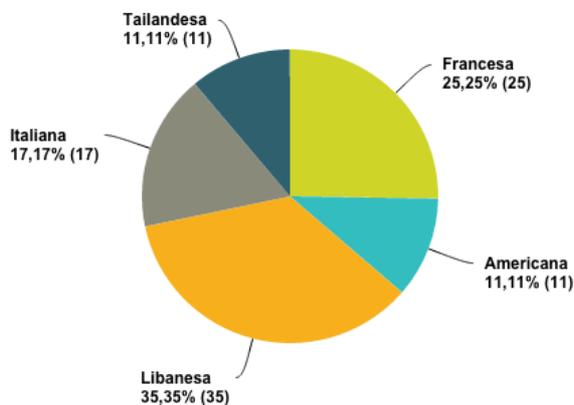
**On the Beam: 84**

Gráfico #3 Investigación de Mercados



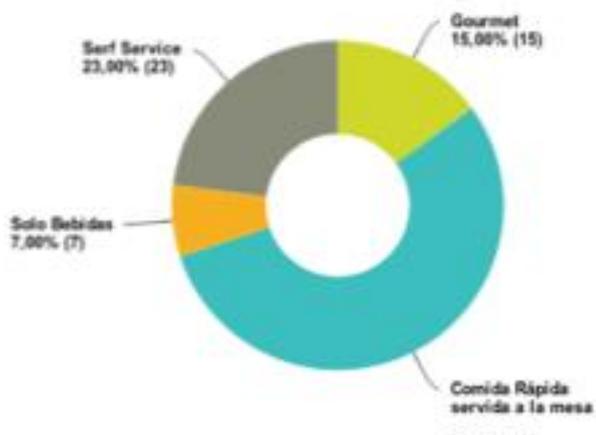
### ¿De qué tipo de comida quisieras que sea este restaurante?

Respondido: 99 Omitido: 1



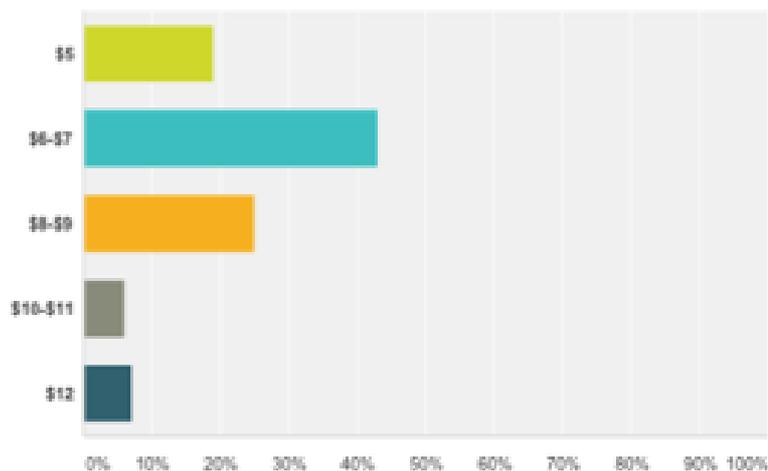
### ¿Qué tipo de restaurante quisieras que haya en la Universidad San Francisco?

Respondido: 100 Omitido: 0



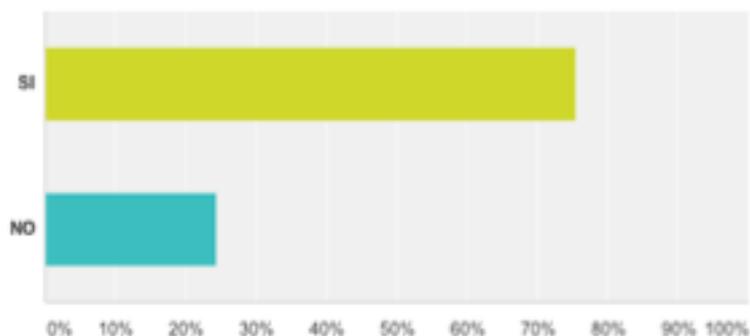
### ¿Cuánto es lo máximo que pagarías por un almuerzo del tipo de comida que escogiste en el tipo de restaurante que escogiste?

Respondido: 100 Omitido: 0



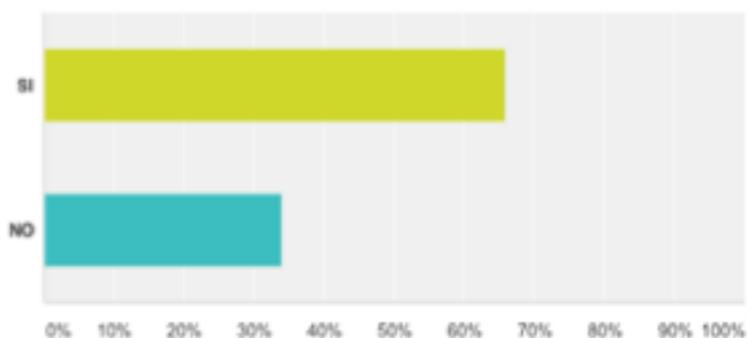
### Comes en la USFQ?

Respondido: 98 Omitido: 2



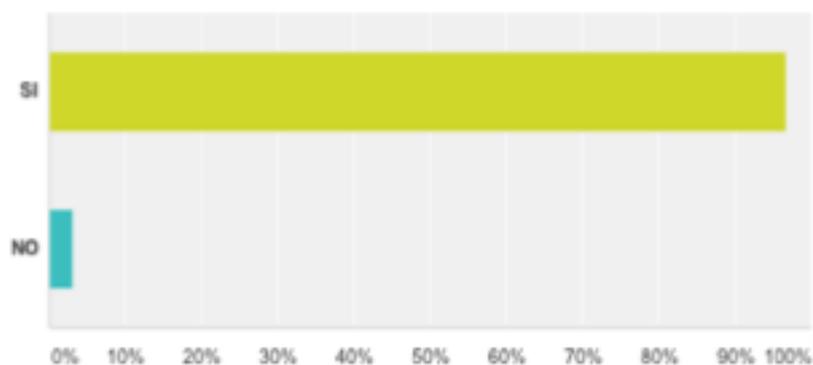
### Has probado comida libanesa?

Respondido: 109 Omitido: 0



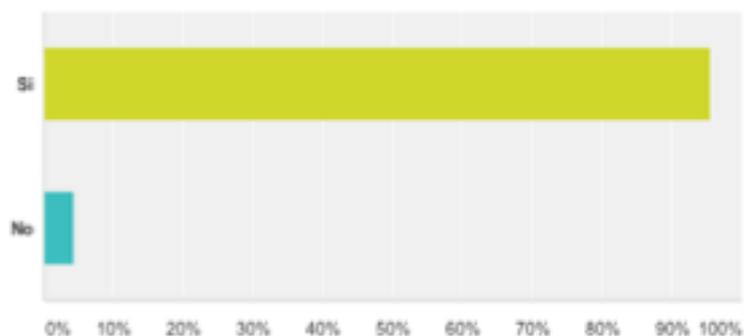
**Si respondiste no a la pregunta anterior por favor ignora esta pregunta y sigue a la pregunta 6. Si respondiste si, por favor responde a esta pregunta y sigue a la 7. Te gusta la comida libanesa?**

Respondido: 64 Omitido: 36



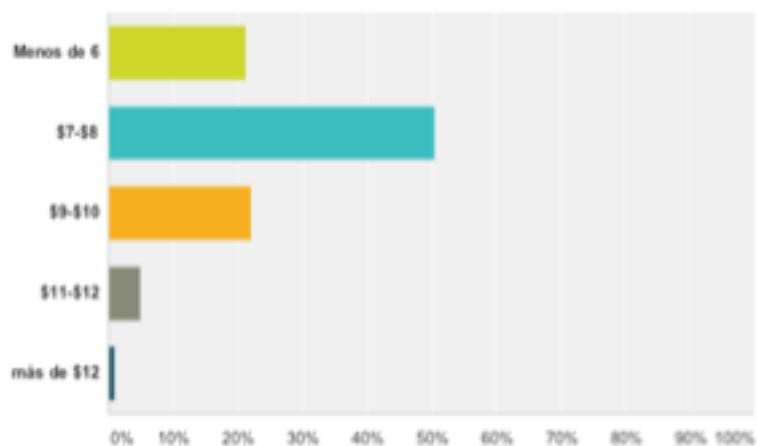
### Quisieras probar comida libanesa?

Respondido: 68 Omitido: 32



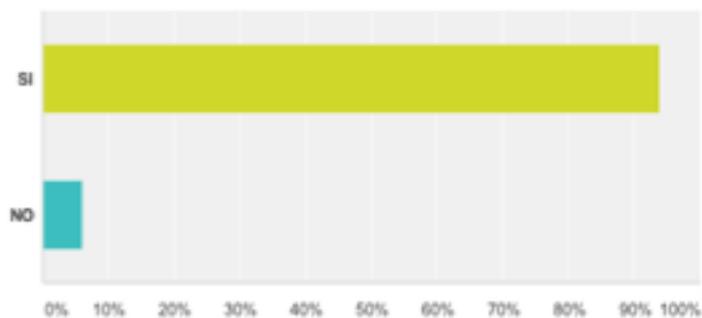
### Cuánto es lo máximo que estarías dispuesto a pagar por un plato en un restaurante libanés en la USFQ?

Respondido: 99 Omitido: 1



### Consumirías en un restaurante de comida libanesa ubicado en la USFQ?

Respondido: 98 Omitido: 2



## Gráfico #4 Cash Flow

## FLUJO DE CAJA BADRA LEBANESE FAST FOOD AND DRINKS

CONDICIONES ESTÁNDAR							
	CANTIDAD POR SEMANA	VALOR UNITARIO	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5
<b>INGRESOS</b>							
40 personas por día	200	7	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00
<b>EGRESOS</b>							
Costo de ingredientes por persona	200	1.2	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Publicidad		80	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
Gastos de adecuaciones (diseño)		371.52	371.52				
Otros varios		0.5	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
<b>Total Egresos</b>			<b>751.52</b>	<b>380.00</b>	<b>380.00</b>	<b>380.00</b>	<b>380.00</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>			<b>648.48</b>	<b>1,020.00</b>	<b>1,020.00</b>	<b>1,020.00</b>	<b>1,020.00</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>			<b>648.48</b>	<b>1,668.48</b>	<b>2,688.48</b>	<b>3,708.48</b>	<b>4,728.48</b>

CONDICIONES OPTIMISTAS							
Crecimiento del 10 % semanal							
	CANTIDAD POR SEMANA	VALOR UNITARIO	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5
<b>INGRESOS</b>							
40 personas por día	200	7	1,400.00	1,540.00	1,694.00	1,863.40	2,049.74
<b>EGRESOS</b>							
Costo de ingredientes por persona	200	1.2	240.00	264.00	290.40	319.44	351.38
Publicidad		80	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
Gastos de adecuaciones (diseño)		371.52	371.52				
Otros varios		0.5	100.00	110.00	121.00	133.10	146.41
<b>Total Egresos</b>			<b>751.52</b>	<b>414.00</b>	<b>451.40</b>	<b>492.54</b>	<b>537.79</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>			<b>648.48</b>	<b>1,126.00</b>	<b>1,242.60</b>	<b>1,370.86</b>	<b>1,511.95</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>			<b>648.48</b>	<b>1,774.48</b>	<b>3,017.08</b>	<b>4,387.94</b>	<b>5,899.89</b>

CONDICIONES PESIMISTAS							
Ocupación del 60 % de la capacidad							
	CANTIDAD POR SEMANA	VALOR UNITARIO	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5
<b>INGRESOS</b>							
24 personas por día	120	7	840.00	840.00	840.00	840.00	840.00
<b>EGRESOS</b>							
Costo de ingredientes por persona	120	1.2	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00
Publicidad		80	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
Gastos de adecuaciones (diseño)		371.52	371.52				
Otros varios		0.5	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
<b>Total Egresos</b>			<b>615.52</b>	<b>244.00</b>	<b>244.00</b>	<b>244.00</b>	<b>244.00</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>			<b>224.48</b>	<b>596.00</b>	<b>596.00</b>	<b>596.00</b>	<b>596.00</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>			<b>224.48</b>	<b>820.48</b>	<b>1,416.48</b>	<b>2,012.48</b>	<b>2,608.48</b>

Gráfico #5 Matriz de Ansoff



Gráfico #6 Publicidad Promociones

PROMOCIÓN DE ÚLTIMO DÍA **BADRA**

pepsi 7UP MIÉRCOLES 2 X 1 Lipton

COMPRAR UNA BEBIDA Y RECIBIR LA SEGUNDA GRATIS

AUSPICIANTES

CONDOR El maestro del combo TechnoSWISS Innovando con madera Intermide GÜITIG induallas badra Lebanese Fast Food & Drinks

Gráfico #7 Filosofía de Orientación

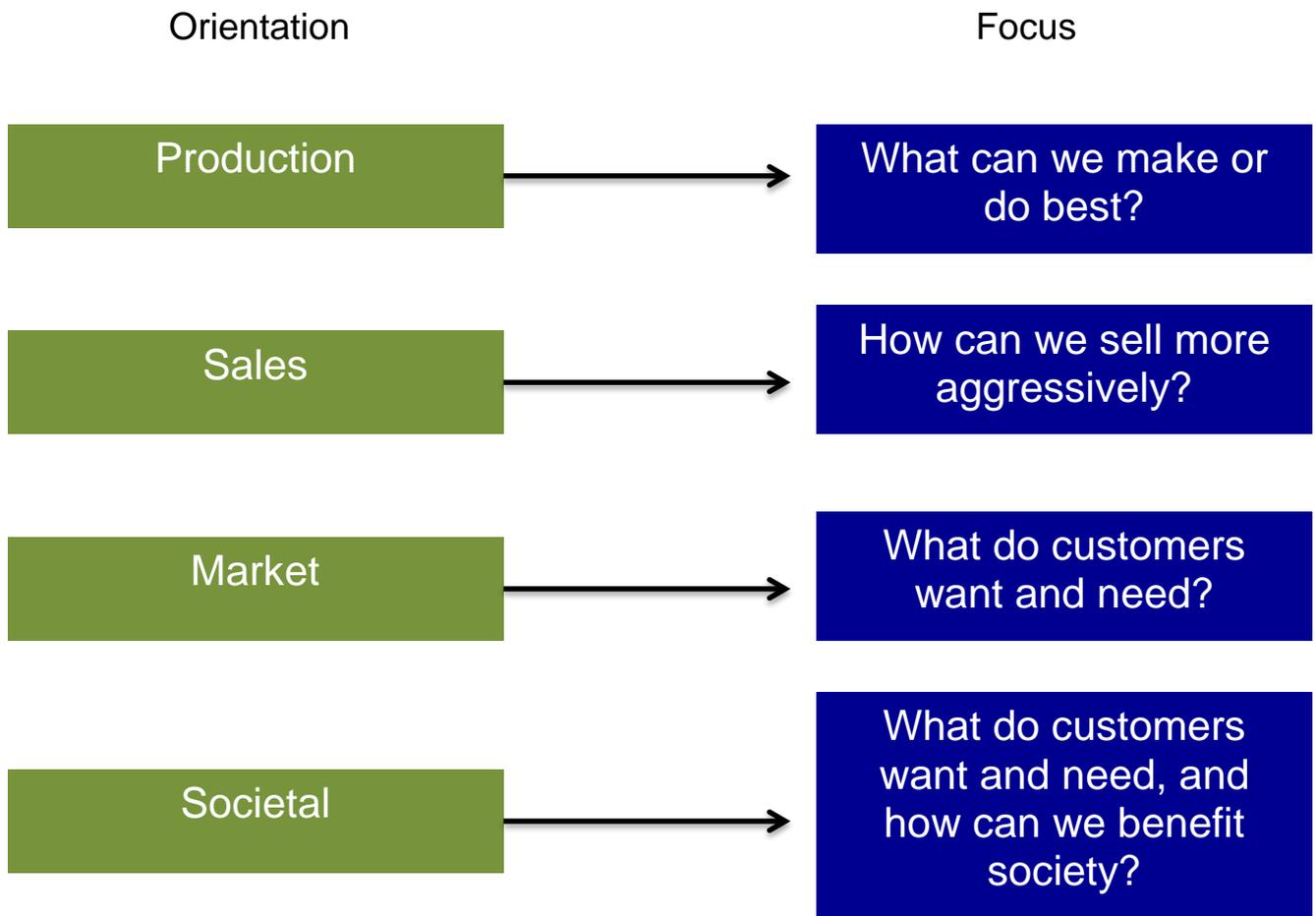


Gráfico #8 Publicidad



Gráfico #9 Matriz BCG

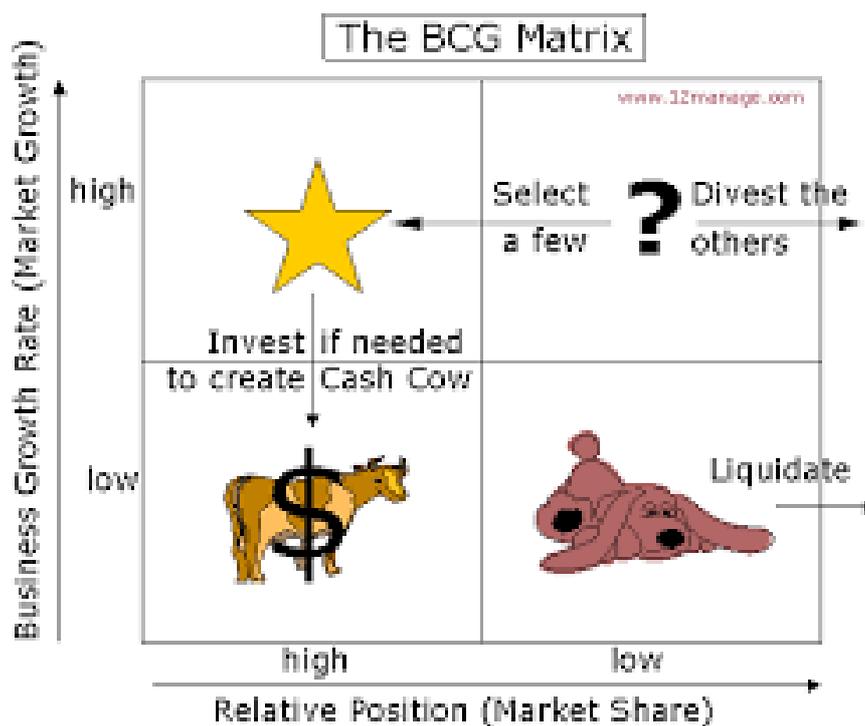


Gráfico #10 Publicidad Marca

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ  
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES CONTEMPORÁNEAS COCOA

ZONA  
WiFi

UNA MEZCLA  
DE SABORES Y CULTURA  
COMIDA LIBANESA Y BEBIDAS FRUTALES

bādrā  
Libanese Food Festival

Chat  
Cadi  
Cocoa

Logos at the bottom: Colson, Technot, QUITIG, and a stylized horse logo.

Gráfico #11 Redes Sociales Badra





## 9. Video

Link: <http://flipagram.com/f/FQsapwCg5q>