



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**Badra: Lebanese Fast Food and Drinks: Planificación, Implementación y Evaluación**

**María Belén Ubidia Batallas**

**Paola Valencia, MBA., Directora de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito  
para la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Quito, julio de 2014

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Badra: Lebanese Fast Food and Drinks: Planificación, Implementación y Evaluación**

María Belén Ubidia Batallas

Paola Valencia, MBA.  
Directora de Tesis

---

Arturo Paredes, MSc.  
Coordinador del Programa

---

Thomas Gura, Ph.D.  
Decano del Colegio Administración  
para el Desarrollo

---

**Quito, julio de 2014**

## © 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: María Belén Ubidia Batallas

C. I.: 1714150339

Fecha: Quito, julio de 2014

## **DEDICATORIA**

A mi familia, Catalina, Pablo y Juan Pablo. Gracias por siempre ser mi apoyo incondicional y mi razón de ser mejor cada día. Todo el esfuerzo que hago lo hago por ustedes. Gracias por siempre estar a mi lado y creer en mí.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis compañeros de equipo, quienes se han convertido en verdaderos amigos. Gracias por hacer de este proyecto una experiencia inolvidable.

A los jueces del concurso Gastrochallenge, por confiar en nuestro equipo y darnos la oportunidad de hacer un sueño realidad.

A Paola Valencia y Renato Darquea, por el apoyo incondicional al equipo.

A cada una de las personas involucradas en el proceso de Badra y a quienes compartieron con nosotros los largos días y noches de esfuerzo y risas.

## RESUMEN

El siguiente análisis busca presentar, de manera muy detallada, el proceso de creación, desarrollo, implementación y evaluación del innovador restaurante Badra<sup>1</sup>: Lebanese Fast Food and Drinks. El mismo, fue el resultado de la idea del grupo ganador de la primera edición del concurso interdisciplinario Gastrochallenge, organizado por la Universidad San Francisco de Quito. Este concurso es una iniciativa de emprendimiento que consistió en crear grupos aleatorios de siete estudiantes de distintas carreras (Administración y marketing, diseño de interiores, publicidad y gastronomía) para que se presenten ideas de restaurantes y dar la oportunidad al grupo ganador de instalar su restaurante por 3 semanas dentro del campus estudiantil. Una vez que se anunciaron los ganadores del Gastrochallenge, Badra fue completamente construido, administrado y operado por este grupo de estudiantes. Consecuentemente, Badra abrió sus puertas en el local “Sushino” por 3 semanas y cuando terminó este periodo, los resultados demostraron que Badra fue un éxito entre su mercado meta. Asimismo, su popularidad y reconocimiento ha creado altas expectativas para los futuros ganadores. Finalmente, a través de este análisis, se busca demostrar la inmensa cantidad de trabajo, esfuerzo, planificación y conocimientos que fueron empleados en Badra a través de la aplicación de conceptos literarios, gráficos y anexos. Finalmente, en el razonamiento también se presenta una descripción de los resultados tanto financieros como no financieros y recomendaciones para los futuros jueces y participantes del concurso.

---

<sup>1</sup> Badra: Luna llena, claro de luz. Escogido por su relación con la transparencia que rodea al concepto del restaurante. (Helga, S. 2014)

## ABSTRACT

The purpose of this thesis paper is to present, in a very detailed manner, the process of creation, development, and implementation of the innovative restaurant: Badra: Lebanese Fast Food and Drinks. This project was created as a result of the Universidad San Francisco de Quito's Gastrochallenge Contest, First Edition winners' proposal. The Gastrochallenge is a contest with the idea of forming groups of students for them to present new restaurant ideas, and the price is to put the restaurant to work inside the university. Badra, as its name describes, is a Lebanese based restaurant concept, mapped up by a group of seven randomly selected students from four different careers (business administration and marketing, gastronomy, publicity and advertisement, and interior design). Therefore, once the winners were announced, Badra was completely built, administered, and operated by this group of students. This restaurant opened its doors for three weeks at the university campus. After this period of time, the restaurant turned out to be a complete success among its target market and its popularity and recognition has created much expectation for the winners to come. More in depth, the following paper demonstrates; throughout literal description, graphs, and visual art annexes, the immense amount of work, effort, planification, and theoretical background that were applied into Badra for it to be the success it was. Finally, the analytical paper provides a detailed evaluation of the financial and non-financial outcomes and various recommendations for future Gastrochallenge judges and contestants.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>7</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>8</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Antecedentes</b> .....	<b>12</b>
1.1.1 <i>Origen del Gastrochallenge: Primera Edición</i> .....	12
1.1.2 <i>Creación de “Badra: Lebanese Fast Food and Drinks”</i> .....	14
<b>2. REVISIÓN LITERARIA</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 Cultura Organizacional</b> .....	<b>15</b>
2.1.1 <i>Teoría de la Cooperación</i> .....	15
2.1.2 <i>Organigrama</i> .....	16
2.1.3 <i>Debilidades de la Cultura</i> .....	16
2.1.4 <i>Tipo de organización</i> .....	18
<b>2.2 Recursos Humanos</b> .....	<b>19</b>
2.2.1 <i>Asignación de tareas y organización del trabajo</i> .....	19
2.2.2 <i>Turnos de trabajo</i> .....	20
2.2.3 <i>Motivación</i> .....	20
<b>2.3 Liderazgo</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4 Emprendimiento</b> .....	<b>23</b>
<b>2.5 Operaciones</b> .....	<b>25</b>
<b>2.6 Innovación</b> .....	<b>26</b>
<b>2.7 Ética</b> .....	<b>28</b>
2.7.1 <i>Responsabilidad Social</i> .....	28
2.7.2 <i>Teoría del Debido Cuidado</i> .....	29
2.7.3 <i>Ética en la publicidad</i> .....	30
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1 Desarrollo de la idea</b> .....	<b>30</b>
3.1.1 <i>Investigación de mercado</i> .....	30
<b>3.2 Creación de la idea</b> .....	<b>32</b>
3.2.1 <i>Plan de negocio</i> .....	32

<b>3.3 Construcción de Badra</b> .....	<b>53</b>
3.3.1 Preparativos .....	53
3.3.2 Preparación del local.....	54
3.3.3 Badra en construcción .....	54
3.3.4 Toques finales.....	56
3.3.5 Dentro de la cocina .....	56
3.3.6 Últimos detalles .....	57
3.3.7 Puesta en práctica .....	57
<b>4. RESULTADOS Y ANÁLISIS</b> .....	<b>60</b>
4.1 Problemas .....	60
4.2 Finanzas .....	60
4.3 Marketing.....	62
4.4 Diseño .....	64
4.5 Gastronomía.....	64
4.6 Administración.....	65
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	<b>65</b>
5.1 Revisión de la Literatura .....	65
5.2 Conclusiones Generales .....	67
<b>6. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>68</b>
6.1 Recomendaciones a los concursantes: .....	68
6.2 Recomendaciones para los jueces:.....	69
<b>7. REFERENCIAS</b> .....	<b>70</b>
7.1 Integrantes Grupo Badra .....	70
7.2 Otras referencias .....	70
<b>8. ANEXOS</b> .....	<b>73</b>
8.1 Anexo 1 – Flujo de Caja presentación final.....	73
8.2 Anexo 2 – Concepto del diseño .....	73
8.3 Anexo 3 – Organigrama del Equipo Badra.....	74
8.4 Anexo 4 – Políticas y Procedimientos de Comportamiento .....	75
8.5 Anexo 5 – Itinerario de Actividades y Encargados .....	76

<b>8.6 Anexo 6 - Diagrama Gantt</b> .....	<b>77</b>
<b>8.7 Anexo 7 - Horario de Turnos de Atención</b> .....	<b>78</b>
<b>8.8 Anexo 8 - Pirámide de Maslow</b> .....	<b>79</b>
<b>8.9 Anexo 9 - Grid Administrativo</b> .....	<b>79</b>
<b>8.10 Anexo 10 - Ejemplo de Sistema MRP</b> .....	<b>80</b>
<b>8.11 Anexo 11 - Investigación de Mercado “Preferencia de Restaurante”</b> .....	<b>80</b>
<i>8.11.1 Encuesta Estudiantes</i> .....	80
<i>8.11.2 Encuesta Profesores</i> .....	82
<b>8.12 Anexo 12 - Investigación de Mercado “Familiaridad con la Comida Libanesa”</b> .....	<b>85</b>
<i>8.12.1 Encuesta Estudiantes</i> .....	85
<i>8.12.2 Encuesta Profesores</i> .....	89
<b>8.13 Anexo 13 - Costos de Preparación de Recetas (Crespo, V; Farraye, F. 2014)</b> .....	<b>93</b>
<b>8.14 Anexo 14 - Link Página de Facebook (Torres, L. 2014)</b> .....	<b>98</b>
<b>8.15 Anexo 15 - Link Video de Inauguración (Torres, L. 2014)</b> . .....	<b>98</b>
<b>8.16 Anexo 16 - Tabla de Medios (Torres, L. 2014)</b> .....	<b>98</b>
<b>8.17 Anexo 17 - Publicidad (Torres, L. 2014)</b> .....	<b>99</b>
<b>8.18 Anexo 18 - Diseño de Badra (Cattani, P; Estrella, A. 2014)</b> .....	<b>106</b>
<b>8.19 Anexo 19 - Presupuesto del Diseño (Cattani, P; Estrella, A. 2014)</b> .....	<b>108</b>
<b>8.20 Anexo 20 - Cronograma de Implementación del Diseño</b> .....	<b>108</b>
<b>8.21 Anexo 21 - Menú de Comida (Torres, L. 2014)</b> .....	<b>109</b>
<b>8.22 Anexo 22- Menú de Bebidas (Torres, L. 2014)</b> .....	<b>110</b>
<b>8.23 Anexo 23- Tabla de Implementación</b> .....	<b>111</b>
<b>8.24 Anexo 24 - Cierre de Caja Abril 21-Mayo 7, 2014</b> .....	<b>112</b>
<b>8.25 Anexo 25 - Estado de Pérdidas y Ganancias Badra</b> .....	<b>113</b>
<b>8.26 Anexo 26 - Gastos Adicionales, Ganancia, Donación y Repartición de Utilidades</b> .....	<b>114</b>
<b>8.27 Anexo 27 - Link del video</b> .....	<b>114</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Antecedentes**

#### ***1.1.1 Origen del Gastrochallenge: Primera Edición***

El restaurante Badra: Lebanese Fast Food and Drinks nació como una idea para el proyecto interdisciplinario “Gastrochallenge” de la Universidad San Francisco de Quito. El proyecto surgió con la idea de unir estudiantes de cuatro diferentes Colegios de la Universidad con el fin de promover el emprendimiento, creatividad y colaboración estudiantil. Los colegios que formaron parte de esta gran iniciativa fueron el Colegio de Administración para el Desarrollo (CAD), Colegio de Arquitectura y Diseño Interior (CADI), Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo (CHAT) y el Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas (COCOA). Este proyecto consistió en formar cinco equipos con siete integrantes de las distintas carreras (dos de CAD, dos de CADI, dos de CHAT y uno de COCOA) para que cada uno de estos grupos ingenie un nuevo y fascinante concepto de restaurante para ser instalado temporalmente en el Centro Comercial Paseo San Francisco. El proceso de calificación para la decisión del mejor restaurante se basó en puntos sobre cien (100); donde el equipo que cumpliera los parámetros establecidos por el jurado calificador, tendría el mayor puntaje y sería el ganador.

Los integrantes de los grupos tuvieron el primer contacto a inicios de enero de 2014. Solamente tendrían un mes para organizar y desarrollar su idea innovadora y presentarla frente al jurado calificador conformado por autoridades de los Colegios involucrados. Consecuentemente, cada equipo trabajó en conjunto para idear un restaurante apto para ser instalado en el Paseo San Francisco, sin embargo, los imprevistos no tardaron en presentarse, tal como sucede en la vida real.

El primer inconveniente que ocurrió fue la incertidumbre de la ubicación del espacio para instalar el restaurante. Por problemas ajenos a la organización del proyecto, hubo varios cambios que impedían a los diseñadores asegurar propuestas viables para los distintos espacios. De todas formas, los participantes se adaptaron a estas modificaciones e innovaron

los diseños y planificación dependiendo de la localidad. Finalmente, se estableció la locación dentro de las instalaciones de la Universidad San Francisco de Quito, en el local conocido como “Sushino”, ubicado a lado de la laguna de la institución. Esta nueva ubicación ocasionó una reestructuración del plan de negocio de todos los grupos. Sin embargo, todos estuvieron listos para la primera presentación formal de los restaurantes, la cual se dio el día 31 de enero.

Durante la primera fase, cada grupo tuvo 10 minutos para cada presentación, más un tiempo adicional donde los jueces hicieron preguntas y observaciones sobre el proyecto expuesto. En esta presentación se dieron a conocer los distintos conceptos de restaurantes del concurso: Grupo 1: “Hoop” con distintos tipos de hot dogs; Grupo 2: “Pal Monte” de comida manabita; Grupo 3: “La Frontera” de comida mexicana; Grupo 4: “Badra” de comida libanesa y Grupo 5: “On the Beam” de comida estadounidense. Cada equipo recibió recomendaciones y estas mejoras debían aplicarse para el 17 de febrero, día de la presentación final de la idea.

Consecuentemente, para la segunda fase del proyecto, los equipos se prepararon aún más y muchos presentaron sus conceptos con artículos visuales de lo que sería su restaurante. Para la segunda presentación, programada para el 17 de febrero, los equipos contaban con 15 minutos, más el tiempo de preguntas. En este caso, cada equipo dio lo mejor de sí y todos ofrecieron a los jueces una degustación de lo que sería su comida si es que ganaran.

Finalmente, el día 18 de febrero, los participantes recibieron la noticia con los puntajes de cada equipo y el grupo #4: “Badra: Lebanese Fast Food and Drinks” fue el ganador. Una de las principales fortalezas del grupo, fue la factibilidad del proyecto ya que se basó la construcción del restaurante en auspicios y donaciones. De esta forma, los costos de construcción, diseño y publicidad del restaurante no afectaron a los gastos del mismo. Además de esto, los integrantes del grupo harían toda la mano de obra de la construcción, limpieza y cocina para ahorrar gastos de personal. Por otra parte, los únicos costos que estaban planificados en el flujo de caja (Anexo 1) fueron: el costo de la estructura y el costo de los insumos alimenticios. Aun así, se consiguió el auspicio de la estructura como un arriendo a cambio de publicidad y por lo tanto, los costos disminuyeron y solo se incluyeron los

alimentos. Por las razones previamente mencionadas, Badra demostró ser un negocio sumamente rentable y con mucha probabilidad de éxito dentro de la USFQ.

### ***1.1.2 Creación de “Badra: Lebanese Fast Food and Drinks”***

El concepto del restaurante Badra fue una idea en conjunto del grupo #4, el cual escogió esta idea principalmente por el origen sirio-libanés de uno de los chefs del equipo. Aun así, el restaurante no solo se basaba en comida libanesa, sino que también en una variedad de bebidas naturales. El nombre “Badra” significa luna llena en árabe y encajaba perfectamente con el concepto de transparencias utilizado en el diseño (Anexo 2).

Inicialmente, Badra sería un restaurante familiar ubicado en el Paseo San Francisco. En este caso el mercado meta eran familias que salen a comer los fines de semana así como jóvenes de clase social media y alta. Este restaurante iba a tener una sala de pipas árabes para incentivar que los clientes se queden más tiempo y se contaba con shows de danza árabe en noches determinadas. Finalmente, el restaurante iba a ser dividido en dos ambientes: restaurante familiar y lounge.

Sin embargo, con el cambio de localidad a Sushino, Badra tomó un giro completamente distinto. El grupo decidió modificar el mercado meta para que este sea exclusivamente para estudiantes y personal de la Universidad San Francisco de Quito. Del mismo modo, el concepto de restaurante familiar cambió a ser un restaurante de comida rápida servida a la mesa y se quitaron las pipas árabes ya que lo que se necesitaba era la mayor rotación de clientela posible.

El grupo Badra estaba determinado en ser un restaurante novedoso para los estudiantes que buscaban una experiencia de comida distinta. A través de su fascinante atmósfera y su comida particular, se logró atraer a este mercado sumamente codiciado.

## **2. REVISIÓN LITERARIA**

### **2.1 Cultura Organizacional**

#### ***2.1.1 Teoría de la Cooperación***

La cultura organizacional dentro del equipo de trabajo de Badra se basó en el sistema cooperativo establecido en la Teoría de la Cooperación de Chester Barnard. Es decir que “La cooperación es el elemento esencial de la organización y varía de persona a persona. Las personas cooperan si su esfuerzo proporciona satisfacciones y ventajas personales que lo justifiquen.” (Mangani, F. 2013, Julio). Debido a que el grupo fue escogido aleatoriamente y los integrantes no se habían relacionado previamente, no se definió ningún tipo de líder y por lo tanto, cada uno era responsable de dar lo mejor en su campo de expertise. De la misma manera, los integrantes cooperaban por los incentivos personales que Badra trajo para ellos; los cuales fueron la validación por la tesis de grado y reconocimiento personal. En este caso, estos incentivos pueden ser calificados como materiales y una oportunidad de crecimiento y prestigio tanto en su vida universitaria como profesional. Al ser este el primer concurso Gastrochallenge, los integrantes del equipo siempre serán recordados como los ganadores de la primera edición del mismo y los que pusieron un estándar de calidad y esfuerzo que las demás ediciones deben cumplir o superar. Por ende, este es el tipo de motivación que se tuvo durante el desarrollo del proyecto. Aun así, los integrantes del grupo especializados en diseño de interiores no contaban con el incentivo material y esto causó varios conflictos de compromiso al momento de la repartición de responsabilidades.

Por otro lado, la teoría del sistema cooperativo también se refiere a la función que deben cumplir los miembros de la organización al “crear y mantener un sistema de esfuerzos cooperativos para asegurar la supervivencia” (Mangani, F. 2013, Julio). En relación a esto, el equipo se enfocó en promover este tipo de cultura organizacional entre los miembros ya que al ser un proyecto completamente voluntario, si un integrante no cooperaba, esto incrementaba gravemente el trabajo de sus demás compañeros y alteraba el ambiente amigable del equipo. Si el sistema fallaba, como lo hizo algunas veces, los niveles de motivación bajaban y con ellos el esfuerzo de todos los integrantes. Aun así, en algunos casos se tuvo que comunicar la

disconformidad de los compañeros a la persona involucrada para que esta se dé cuenta de que no estaba dando su mayor esfuerzo y se involucre más. El problema con este sistema fue que todos cooperaban dependiendo de sus intereses personales. En este caso, como a dos personas del grupo no les servía (el restaurante) como su trabajo final, se vieron menos motivadas y comprometidas al momento que ocurrieron imprevistos.

### ***2.1.2 Organigrama***

El organigrama de la organización se basó, de igual forma, en un sistema cooperativo. Debido a que cada integrante era especialista en un área distinta (administración, marketing, diseño de interiores, publicidad y gastronomía), el líder se formaba dependiendo del área del trabajo. Por lo tanto, no existió un líder pronunciado en toda actividad, si no que cada participante fue líder en su actividad de mayor conocimiento. Por consiguiente, el organigrama del equipo Badra (Anexo 3) se formó como una especie de célula donde todas las decisiones se hacen en consenso; cada uno es igualitariamente responsable de todas las funciones, pero de la misma forma, es líder en su área de especialidad.

### ***2.1.3 Debilidades de la Cultura***

Dentro del equipo de trabajo, la cultura organizacional fue de cooperación, dedicación y esfuerzo. Esto se dio ya que desde el principio del proyecto, los integrantes estaban muy emocionados y motivados; estas actitudes formaron el tipo de cultura. A estas actitudes se las puede relacionar directamente con las teorías de motivación dentro del entorno laboral. En este caso, se refiere al proceso de la motivación, el cual comienza cuando una persona siente “una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades” (Muñiz, R). Un estímulo interno es cuando “la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción” (Muñiz, R), mientras que uno externo es cuando hay “algún elemento motivacional de tipo económico” (Muñiz, R) o reconocimiento. Por lo tanto, durante el inicio de Badra, se puede establecer que sus miembros se veían sumamente comprometidos



y animados gracias a la motivación externa que tenían de cumplir su objetivo y obtener reconocimiento.

Sin embargo, al pasar los días, algunos integrantes se comprometieron menos que otros y hubo desigualdades de equidad de trabajo. Esta situación se ve reflejada en la teoría de la equidad de Stacey Adams, la cual establece que “la fuerza del deseo de trabajar de una persona depende de las comparaciones con los esfuerzos de otras” (Adams, S. 1963). Es por esto que mientras más se avanzaba en el proyecto y menos comprometidos estaban los integrantes, cada participante comenzó a mantener cuenta de lo que había hecho y pasaba factura de esto a los demás. A esta situación, Adams la describe como “la insatisfacción provocada por la percepción de una injusticia, basada en la comparación social” (Adams, S. 1963). Por ende, cuando una persona dejaba de cooperar en el mismo nivel que los demás, dañaba el sistema de equidad. Por consiguiente, esto fue uno de los mayores des motivantes que hubo dentro del equipo ya que el ambiente de entusiasmo del inicio fue reemplazado por uno de mediocridad y constante comparación. De igual manera, un gran problema que tuvo el equipo fue la falta de colaboración de uno de los integrantes durante las primeras fases de preparación y su ausencia durante la etapa de construcción del restaurante. Así pues, esta falta de dedicación y compromiso con el proyecto obligó a los demás integrantes a expulsar a este miembro del grupo. En este caso, Adams concierne este tipo de conflicto como una unión entre su teoría de la equidad con la teoría de disonancia cognitiva <sup>2</sup>de Festinger; donde “el sentimiento de inequidad crea tensión y esta tensión es proporcional a la magnitud de la inequidad percibida” (Adams, S. 1963; Festinger, L. 1957, 1954). Debido a que la construcción del restaurante era la parte más importante del proyecto y el miembro del equipo no estuvo presente durante la misma, se percibió, por parte de todos los integrantes, que había una brecha de inequidad demasiado amplia y no era justo para ellos. Este sentimiento de tensión e injusticia fue lo que impulsó al equipo a despedir a este integrante.

---

<sup>2</sup> Disonancia Cognitiva: “el indiv. se esfuerza para establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Las personas no toleran la incoherencia y cuando ella ocurre el indiv. se halla motivado para reducir el conflicto, el cual se denomina disonancia.” (Chiavenato, I; Gremán, A. 2000). Normalmente se da cuando la persona pasa por un proceso de decisión.

#### ***2.1.4 Tipo de organización***

Dentro de una empresa, pueden existir dos tipos de organizaciones, las formales e informales. Una organización formal se da cuando hay una “estructura intencional perfectamente definida y relativamente estable... se trata de la estructura empresarial que articula el funcionamiento de la empresa con sus niveles de autoridad, reparto de tareas, responsabilidad, canales de comunicación establecidos” (CATEDU. 2009). Es decir que la organización formal se basa en procedimientos establecidos y reglas claras que establecen claramente lo que se espera de un empleado y este debe cumplir con ello. De la misma forma, este tipo de organización es muy centralizada y no da libertad a sus empleados de tomar propias decisiones. En contraste, una organización informal es “una red de relaciones personales y sociales no establecidas por la dirección sino que se producen espontáneamente cuando las personas interactúan entre sí.” (CATEDU, 2009). En este caso, se aplica una cultura descentralizada donde los empleados son sumamente libres de tomar sus propias decisiones, siempre velando por el bien de la empresa.

En relación a las organizaciones formales e informales, el equipo tomó dos tipos de dirección distintos en dos etapas del proyecto. Durante la primera etapa, la cual se refiere a todos los preparativos y construcción del restaurante, el equipo se regía como una organización informal. En este caso, no había un manual ni expectativa de comportamiento escrito, si no que cada miembro sabía lo que debía hacer y la cantidad y calidad de trabajo que todos esperaban mutuamente. Este tipo de organización funcionó perfectamente al principio ya que, como se mencionó antes, todos estaban muy motivados y daban lo mejor de sí. Ahora bien, esta no fue una buena idea para la etapa de construcción ya que siempre hubo participantes que trabajaron y tenían más compromiso con el proyecto que otros. Por otro lado, para la segunda etapa, la cual se refiere al servicio una vez inaugurado Badra, la organización se volvió formal. En este caso, todos sabían que se esperaba de ellos y se tenía por escrito las recetas para preparar los platos y jugos y cuál era el procedimiento para abrir y cerrar el local (Anexo 4). Se podría decir que el equipo trabajó con poder descentralizado ya que cada uno era capaz de tomar sus propias decisiones mientras estas estén dentro de los acuerdos y valores internos del grupo y no salgan de los parámetros de comportamiento formal.

## **2.2 Recursos Humanos**

### ***2.2.1 Asignación de tareas y organización del trabajo***

La asignación de tareas es “la aplicación de movilidad que te permite crear y modificar tareas pudiendo asignarlas a diferentes usuarios y llevando un control de su estado en todo momento” (Frost, S. 2010). Al asignar tareas, se logra organizar el trabajo de la manera más eficiente ya que se delega actividades y por ende, se optimiza el tiempo al hacerlas simultáneamente. El equipo asignó tareas generales y tareas específicas dependiendo de las especialidades de cada miembro. Esto significa que cada persona era responsable de las actividades comunes del equipo y al mismo tiempo de las de su área de maestría. Para lograr organizar todas las tareas pendientes y hacerlas a tiempo, el equipo se regía por una tabla de responsabilidades (Anexo 5) en la cual se establecía la descripción de la actividad, quien era el encargado y la fecha límite para terminarla. A esta asignación de tareas se la puede referir como una planificación de proyecto ya que se utilizó un diagrama de Gantt para mantener orden y calcular el tiempo estimado de finalización del proyecto (Anexo 6).

Por otro lado, también se utilizó una descripción del puesto de trabajo para que cada integrante sepa su lugar en el trabajo y no interfiera en el de los demás. Esta descripción de trabajo es de suma importancia ya que se establece que normalmente en las empresas la “descripción del puesto es un sistema al que no se le da la importancia que merece, y su mala implementación trae aparejado problemas que muchas veces se adjudican a otros factores” (Gueli, A. 2010). Este tipo de organización en la empresa debe ser sumamente clara y objetiva ya que de esta forma se evitan conflictos relacionados. En Badra, se tuvo una descripción de puestos, pero no eran muy claros ya que no se especificaba las labores del puesto, si no que se especificaba su procedimiento.

### ***2.2.2 Turnos de trabajo***

Una vez abierto el restaurante, los turnos de servicio y atención se organizaron mediante una tabla con especificaciones sobre las horas de trabajo y los miembros del equipo encargados por hora (Anexo 7). En total, cada participante debía cumplir un mínimo de 22 horas a la semana. Sin embargo, este sistema no funcionó en la práctica ya que algunos miembros del equipo no tomaron en serio sus turnos y muchas veces hubo conflictos por impuntualidad. Asimismo, esto no dio buenos resultados ya que no se asignó un valor monetario como remuneración por hora de trabajo y tampoco existía un sistema de registro para saber quién había asistido en su horario y quién no.

### ***2.2.3 Motivación***

La motivación dentro del equipo Badra se relaciona con cuatro teorías principalmente. Primero, la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow se aplica para entender los cambios en la motivación de los integrantes del equipo a través del desarrollo del restaurante. Esta teoría identifica cinco niveles de necesidades jerárquicas, en las cuales el nivel previo de necesidades debe estar satisfecho para que el siguiente pueda ser satisfecho (Anexo 8). En Badra, al principio del concurso (antes de que se anuncie el ganador), los cuatro niveles de necesidades estaban satisfechos por todos los integrantes del equipo. Sin embargo, una vez que Badra fue anunciado como el ganador, el nivel de autorrealización fue satisfecho y todos estaban sumamente motivados. Por otro lado, durante el proceso de preparación del restaurante, el nivel de autorrealización volvió a estar insatisfecho hasta que este fue terminado. De la misma forma, durante este periodo, los niveles de estima y afiliación fueron bajos. En cuanto a lo social, se perdió el compañerismo del inicio por problemas de relación entre miembros y el trabajo en equipo fue afectado por la falta de cooperación. Asimismo, la estima se perdió porque no había un sentimiento de cumplimiento hasta que Badra esté construido y aunque todos tenían responsabilidades, estas no eran reconocidas una vez cumplidas. Debido a esto, hubo una baja motivación en esta etapa del trabajo. De la misma forma, una vez que se comenzó a construir el local se perdieron los niveles de satisfacción de

seguridad y de las necesidades fisiológicas ya que no había una estabilidad y seguridad en la obra y muchas veces se obviaron comidas y horas de descanso. Los integrantes no estaban muy motivados hasta los últimos días, cuando el sentimiento de autorrealización volvió por la cercanía al logro.

Segundo, la Teoría de las Tres Necesidades de David McClelland se aplica a los miembros del equipo. Esta teoría establece que “la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación” (McClelland, 1961). La necesidad de logro describe a una persona que busca realizar tareas difíciles o desafiantes; por otro lado, la necesidad de afiliación establece que las personas buscan relacionarse con otras y finalmente, la necesidad de poder demuestra a una persona que busca ser líder y tener grandes responsabilidades. Por consiguiente, la teoría de McClelland se ve reflejada en los integrantes del equipo ya que todos buscaban satisfacer aunque sea una de las tres necesidades previamente mencionadas. En referencia a la necesidad de logro, algunos miembros se enfocaban en obtener este éxito sobre metas sumamente ambiciosas. Del mismo modo, trabajaban muy fuerte por lograr un trabajo de excelentes condiciones y se veían entusiasmados por obtener nuevas responsabilidades. Por otro lado, otros miembros se identificaban con la necesidad de poder ya que les gustaba y entretenía controlar a sus compañeros y así ganar un alto nivel de status. Finalmente, otros se sentían motivados por relacionarse con sus compañeros de equipo y buscaban muchas oportunidades para fomentar este trabajo grupal.

La tercera teoría relacionada a la motivación del equipo es la Teoría de las Expectativas de Vroom, Porter y Lawler. Esta teoría se refiere a que “las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta” (Vroom, 1964; Porter y Lawler, 1968). Como menciona esta teoría, los integrantes del equipo se sentían motivados ya que la recompensa de su trabajo sería la validación de su tesis de grado y el incentivo económico de que se quedarían con las ganancias. Los participantes entraron al concurso Gastrochallenge con expectativas muy altas por la calidad y cantidad de las recompensas que recibirían los ganadores y esto justificaba el esfuerzo y tiempo invertido en el mismo. Una vez que el equipo

Badra ganó el concurso, los integrantes se sintieron mucho más motivados ya que habían logrado la primera parte del trayecto y sabían que la segunda parte era muy posible y viable. Por lo tanto, se puede decir que los integrantes estaban motivados porque el valor de la recompensa y la probabilidad de logro del proyecto eran sumamente altas e importantes para ellos.

Finalmente, la cuarta teoría aplicada es la Teoría de Fijación de Metas de Locke. Esta establece que una persona es motivada por la intención de alcanzar una meta. Por lo tanto, todos los integrantes del equipo tenían como fuente de motivación la necesidad y esfuerzo por terminar el restaurante. De esta forma, los integrantes centraron su atención, energía y esfuerzo para cumplir con esta meta en común caracterizada por su dificultad, desafío y expectativa.

Hubo varios cambios de niveles en la motivación de los integrantes del equipo Badra, pero la mayor motivación que todos tenían fue el hecho de hacer realidad una idea propia con sus propias manos.

### 2.3 Liderazgo

El liderazgo es “aquella persona que es capaz de influir en los demás” (Liderazgo y Mercadeo. 2013)

En el caso de Badra, el liderazgo del grupo se caracterizó porque dentro del equipo no hubo un líder establecido, si no que el líder se nombraba dependiendo de la actividad que se debía cumplir. Es decir que el liderazgo rotaba por área de especialidad de sus miembros. Cada integrante tuvo su tiempo y espacio para ser líder de la siguiente forma:

- Planificación: Alumnos de administración y marketing.
- Diseño y construcción: Alumnos de diseño de interiores.
- Cocina: Alumnos de gastronomía.
- Campaña de expectativa y promoción: Alumnos de publicidad.

En cuanto a la teoría, existen varios tipos de liderazgo que se aplican dependiendo de la formación y desarrollo de cada persona. Los principales tipos de liderazgo que existieron en Badra fueron: autoritario, complaciente y comprometido. El liderazgo autoritario de caracteriza por que el líder “trata de mantener el cumplimiento de objetivos mediante el ejercicio de la autoridad rigurosa” (Académica. 2012); el liderazgo complaciente, por otro lado, se da cuando el líder “intenta tener la aprobación de todos sus seguidores” (Académica. 2012), y por último, el liderazgo comprometido se presenta cuando el líder “está comprometido con pasión y vocación con las responsabilidades que tiene a su cargo” (Académica. 2012). De esta forma, se detectó que todos los miembros del equipo Badra tuvieron un liderazgo sumamente parecido aunque cada uno se adecuaba a su carácter y personalidad. Aun así, todos los liderazgos fueron mezclas de tipo autoritario, complaciente y comprometido. Esto quiere decir que existió una fuerte autoridad para cumplir los objetivos a tiempo, pero se buscaba la aceptación y aprobación de todos; aun así, el líder era el más comprometido con las responsabilidades para cumplir con su actividad designada.

En otro punto, el tipo de liderazgo empleado por los miembros del grupo puede ser graficado en el Grid Administrativo presentado por Robert. R. Blake y John Srygley Mounon. Esta matriz de nueve por nueve demuestra el tipo de liderazgo en relación a dos dimensiones: orientación hacia la producción (X) orientación hacia el empleado (Y) (Blake, R; S, Mounon. 1964). En este caso, el liderazgo practicado por el equipo Badra se encuentra en un nivel 9,7 (Anexo 9). En este nivel, lo más importante para los líderes fue alcanzar los resultados esperados de la manera más efectiva, pero al mismo tiempo fomentar en un ambiente agradable y con una resolución de conflictos objetiva y rápida que no afecte el rendimiento de los individuos.

## **2.4 Emprendimiento**

Según McClelland, el emprendimiento también está directamente relacionado a la motivación por tres factores, como se mencionó anteriormente. Se establece que “cuando un individuo tiene una necesidad que es muy fuerte en una persona, su efecto es la motivación de este hacia la satisfacción de su necesidad”. Es decir que, esta necesidad se vuelve el motor que conlleva

al individuo a alcanzar sus metas, y por lo tanto, ser emprendedor. En el caso detallado de América Latina, los estudios encontraron que la necesidad de poder y de logro son “factores dominantes” de la cultura. Adicionalmente, el Programa para el Fomento al Emprendimiento de las Naciones Unidas (EMPRETEC) ha utilizado la teoría de McClelland para explicar las características principales que un emprendedor debe tener:

Necesidad de Logro:

- Ser persistente
- Buscar oportunidades e iniciativa
- Buscar riesgos calculados.
- Exigir eficiencia y Calidad.
- Cumplir sus compromisos.

Necesidad de Poder:

- Ser persuasivo y construir redes de apoyo
- Autoconfianza e independencia

Necesidad de Afiliación:

- Planificar sistemáticamente
- Buscar Información
- Fijar Metas

En relación al emprendimiento del equipo Badra, se puede establecer que este sí cumple con los parámetros presentados tanto de logro, poder y afiliación. Estos tres factores funcionaron en distintas etapas como una motivación para el equipo para seguir adelante y terminar el proyecto de la mejor manera.

En cuanto a la necesidad de logro, el grupo entero era persistente continuamente para lograr superar los obstáculos y alcanzar el objetivo común. Asimismo, se buscó oportunidades y se tuvo iniciativa al prepararse para los mayores imprevistos y encontrar la mejor solución para estos. Del mismo modo, se tomó riesgos completamente calculados para salir de lo ordinario, pero no quitar la seguridad de cumplimiento del trabajo. También se tuvo y se exigió



eficiencia y calidad al aprovechar el tiempo y tener los mejores resultados. Finalmente, se cumplió con compromisos ya que se entregó un proyecto exactamente igual al ofrecido.

Por otro lado, en relación a la necesidad de poder, cada individuo fue capaz de influir en los demás y tener un impacto en la cultura organizacional del equipo. También, los individuos lograron obtener confianza en sí mismos para tomar decisiones por sí solos y si estas causaban problemas, cada uno supo asumir su responsabilidad como miembro del grupo.

Por último, en cuanto a la necesidad de afiliación, el equipo planificó sus actividades de acuerdo a las expectativas y recursos y esto fue una gran ayuda para lograr terminar el proyecto a tiempo y fomentar el trabajo en equipo. Más aún, siempre se buscó la mayor cantidad de información para tomar decisiones acertadas y se consultó a expertos sobre las dudas existentes. Finalmente, se fijaron metas tanto personales como grupales que sirvieron como el impulso necesario para seguir adelante y terminar el restaurante como un equipo.

El equipo Badra sí cumplió con las características presentadas por la teoría de emprendimiento de McClelland y por lo tanto se concluye que los participantes individualmente, así como conjuntamente, son emprendedores.

## **2.5 Operaciones**

En el desarrollo del proyecto, el área de operaciones tuvo los mayores problemas y fue la más complicada de acertar ya que no existió un modelo establecido para proyecciones de ventas. Debido a esto, para el cálculo de ventas, el modelo que el equipo debió emplear es un MRP (Materials Requirements Planning). Este es un “sistema para planificar y programar los requerimientos de los materiales en el tiempo dado para coordinar las operaciones de producción de acuerdo a los requerimientos establecidos” (Ubidia, P. 2014) (ver ejemplo en Anexo 10). De esta forma, la producción hubiese sido sumamente aproximada a la demanda y no se hubiesen perdido ventas por escasez de producto.

Aparte de esto, las dificultades también se dieron por un conflicto de roles entre los estudiantes de administración y los de gastronomía y hospitalidad ya que ambos querían hacerse cargo de la proyección y planificación de compras y ventas, pero ninguno tenía muy claro cómo hacerlo. Al final de todo, los estudiantes de gastronomía y hospitalidad fueron quienes tomaron responsabilidad de esta tarea, pero de igual forma se tomaron en cuenta las opiniones de los demás integrantes del grupo. Aun así, la verdadera complicación de la incapacidad de calcular de manera más aproximada la demanda y oferta fue que no se utilizó un modelo de planificación y en cambio, se hizo de manera desorganizada.

## **2.6 Innovación**

La idea del restaurante Badra es una forma de innovación ya que en el mercado, no existe ningún restaurante de comida libanesa con modalidad de comida rápida servida a la mesa. Aunque el tipo de comida sí está presente en dos restaurantes conocidos de la ciudad, sus platos y bebidas fueron adaptados a las preferencias del mercado meta de estudiantes y personal administrativo de la Universidad San Francisco de Quito. Es más, una de las mayores razones por las cuales Badra fue tan popular en su primera semana fue por la novedad de la sociedad y debido a que es un concepto de restaurante completamente nuevo y desconocido, este creó expectativa y curiosidad en sus potenciales clientes.

La Teoría de la Difusión de la Innovación de Rogers presenta cuatro elementos que conforman el proceso de innovación:

- La innovación en sí: la innovación se define como “una idea, práctica u objeto que es percibido como nuevo por un individuo o unidad de adopción” (García, S. 2012). Por lo tanto, Badra es una innovación ya que todo el concepto es nuevo, lo único que ya existía y se modifica es la comida. Asimismo, presenta los atributos que deben tener las innovaciones para ser aceptadas más fácilmente: ventajas relativas, donde se analiza si la innovación es mejor que lo que ya existía; posibilidad de observación, grado en el que se puede notar los resultados de la innovación; compatibilidad, si es que la innovación es compatible con los valores y cultura del mercado meta;

complejidad, si la innovación es fácil de entender y posibilidad de ensayo, cómo se puede experimentar la innovación. En este caso, Badra cumple con las cuatro características ya que su implementación sí fue una mejora a lo que existía antes (Sushino), los resultados fueron muy visibles para todo el mercado meta, era muy compatible con la cultura de artes liberales de la Universidad San Francisco de Quito y sus estudiantes y personal administrativo y aunque requirió mucho esfuerzo para implementar, fue fácil entender su aplicabilidad. Asimismo, la innovación de Badra se podía probar ya que el restaurante buscaba ofrecer una experiencia nueva. Por lo tanto, Badra fue aceptada porque cumplió con todos estos atributos.

- Canales de comunicación: “son los medios por los cuales los mensajes llegan de un individuo a otro, un proceso que se da a través de las redes sociales o canales interpersonales y por los medios de difusión” (García, S. 2012). En relación a esta definición, Badra aprovechó los canales de difusión establecidos en el plan de medios (redes sociales, pantallas de la universidad) para comunicar esta innovación a los individuos del mercado meta y atraerlos a conocerla.
- Tiempo: Presenta el proceso de decisión de la innovación donde el individuo pasa por cinco etapas: conocimiento, persuasión, decisión, implementación y confirmación (García, S. 2012). En este caso, el cliente de Badra pasó por todos estos pasos del proceso de adopción y en muchos casos pasó a formar parte de la rutina del individuo. Aun así, para algunos clientes es más fácil que para otros el adoptar nuevas innovaciones. Debido a esto, existen cinco tipos de clientes los cuales se dividen en innovadores, primeros adoptantes, primera mayoría, mayoría tardía y rezagados (García, S. 2012); dependiendo de su impulso a probar algo nuevo. Los consumidores innovadores con normalmente los primeros en arriesgarse a probar la innovación; los primeros adoptantes van después, pero se caracterizan por ser líderes capaces de influenciar a las masas; la primera mayoría se refiere al punto medio, personas que necesitan de referencias; la mayoría tardía son impulsados por la presión social; y finalmente los rezagados son quienes adoptan la innovación al final o no la adoptan

nueva ya que no están abiertos a cambios (García, S. 2012). En Badra es muy claro que hubo una mayoría de consumidores innovadores ya que el primer día se tuvo gran acogida y estos consumidores regresaron en el futuro. Del mismo modo, hubo varios de primera mayoría, quienes acudían al local comentando que habían tenido recomendaciones de sus conocidos.

- **Sistema Social:** Este se refiere a “un grupo de unidades interrelacionadas que están comprometidas en la solución de problemas para lograr metas comunes” (García, S. 2012). Estos sistemas sociales son muy importantes ya que la difusión se da a través de ellos y por lo tanto, el reconocimiento de la innovación depende de estos. Rogers explica que se debe tomar en cuenta la estructura del sistema social, sus normas, la opinión de los líderes y agentes de cambio, los tipos de decisión sobre la innovación y las consecuencias de la innovación en dicho sistema (García, S. 2012). En Badra, la estructura del sistema social facilitó la difusión de la innovación ya que esta es muy abierta en la comunidad target y la comunicación se da horizontal como verticalmente sin limitaciones. Por otro lado, las normas del sistema social también simplificaron el proceso ya que al ser un campus regido por las artes liberales, las normas no sirven como barreras, si no que dan oportunidad a lo nuevo. En contraste, la opinión de los líderes y agentes de cambio sí pudo haber sido un limitante ya que estos tienen un gran alcance e influencia en la comunidad. Además de esto, el tipo de decisión sobre la innovación fue opcional ya que el individuo tomó la decisión de aceptar o no la innovación de manera individual. De esta misma forma se dieron las consecuencias de la innovación ya que fueron anticipadas por el individuo al buscar el cambio intencionalmente.

## **2.7 Ética**

### ***2.7.1 Responsabilidad Social***

El equipo Badra rigió sus procedimientos para que estos sean socialmente responsables; frase que la UNESCO define como: “gestión de impactos y corresponsabilidad para la sostenibilidad” (Vallaey, F., 2014). Durante todo el trayecto de desarrollo del restaurante, el grupo buscó aprovechar y reutilizar materiales malgastados y así reducir los desperdicios. Debido a esto, se utilizaron lonas impresas para banners publicitarios provenientes de una donación de Induvallas para hacer la fachada del restaurante, se reutilizó madera no inmunizada como préstamo de la compañía Technoswiss, se optimizó todos los materiales comprados como pintura y lijas, se readecuó las sillas y mesas en mal estado que pertenecen a la Universidad San Francisco de Quito y se utilizaron cubiertos de metal y platos de cerámica para reducir los desperdicios. Por lo tanto, se puede confirmar que por lo menos el 75% de Badra fue construido con materiales reciclados y reutilizados.

### ***2.7.2 Teoría del Debido Cuidado***

Por otro lado, el equipo Badra se concentró también en cumplir con la obligación de ejercer el debido cuidado. Esta perspectiva plantea que “como los fabricantes se encuentran en una posición de ventaja, tienen la obligación de asegurar especialmente que los intereses de los consumidores no se vean perjudicados por los productos que les ofrecen” (Velásquez, M. 2012). Al ser un restaurante nuevo y novedoso, Badra atrajo a varios clientes y sus administradores, como productores, tenían responsabilidades en tres distintas áreas:

- **Diseño:** investigar y minimizar riesgos.
- **Producción:** emplear controles de calidad estrictos para evitar defectos o riesgos.
- **Información:** proporcionar al consumidor toda la información necesaria sobre el producto y el uso del mismo.

Al ofrecer una comida tan distinta y desconocida, el equipo se enfocó en preparar los platos con la mejor calidad de especias e ingredientes para asegurar su calidad. De la misma manera, para la producción, siempre se utilizó todos los implementos de higiene (malla, guantes, mandil, lavarse las manos continuamente, gorra) para preparar la comida de la manera más higiénica y sana posible. Por último, una vez que el consumidor hacía su pedido, se le

especificaba los ingredientes que contenía el plato para evitar reacciones alérgicas y disgusto por los mismos. Badra cumplió continuamente con la teoría del debido cuidado, pero aun así, como establece la teoría, esto no limita que ocurra un imprevisto por negligencia del consumidor.

### ***2.7.3 Ética en la publicidad***

La publicidad es la “comunicación pública dirigida a un grupo social grande con la intención de inducir a sus miembros a que compren los productos del vendedor” (Velásquez, M. 2012). Por consiguiente, la ética de la publicidad se refiere a utilizar el poder de la misma con responsabilidad y no manipular la mente de los consumidores para sembrar en ellos una creencia de que requieren más de lo necesario. En relación a esto, el equipo Badra creó su campaña con imágenes reales y no modificadas de los platos ofrecidos para que los clientes se sientan atraídos por algo verdadero y no por un engaño publicitario. Asimismo, cuando el equipo presentó el diseño del restaurante a los jueces, se les aseguró que este iba a quedar exactamente igual y así fue.

## **3. METODOLOGÍA**

### **3.1 Desarrollo de la idea**

#### ***3.1.1 Investigación de mercado***

El proyecto Badra nació de ideas conjuntas de los siete miembros del equipo. Una vez que se formaron los grupos de trabajo, estos se reunieron para aportar con distintas ideas novedosas. Primeramente, hubo conflictos con la decisión del tipo de comida que se serviría en el restaurante ya que miembros del equipo querían escoger el restaurante más atractivo para ellos sin ningún fundamento. Por esto, se tomó la decisión de que cada miembro daría una idea de comida y de estas, se escogerían cinco para que sean consultadas al mercado meta a través de

una encuesta como investigación de mercados. En este caso, las comidas escogidas fueron: francesa, americana, libanesa, tailandesa e italiana.

Por otro lado, también se optó por incluir en la investigación de mercado una pregunta sobre qué tipo de restaurante sería el más popular dentro de la Universidad San Francisco de Quito. Dentro de esta categoría, se incluyeron las siguientes modalidades de restaurantes: self service, gourmet, comida rápida servida a la mesa y solo bebidas.

Del mismo modo, se incluyó una pregunta para aclarar el monto máximo que el cliente estaría dispuesto a pagar por un plato en el restaurante de su elección del tipo de comida elegida en un rango de \$5 a \$12.

Esta investigación de mercado se la hizo a dos poblaciones distintas (estudiantes y personal administrativo) para asegurar la preferencia mayoritaria de ambas (Anexo 11). Por lo tanto, se encuestó a 100 estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito y se obtuvieron los siguientes resultados: la comunidad estudiantil prefirió un restaurante de comida libanesa con modalidad de comida rápida servida a la mesa y estarían dispuestos a pagar hasta \$6 a \$7 por un plato. En contrario, al entrevistar a 50 miembros del personal administrativo, se obtuvo que la comunidad profesional de la Universidad San Francisco de Quito tiene una preferencia por la comida tailandesa con una modalidad de restaurante de comida rápida servida a la mesa y estarían dispuestos a pagar de \$8 a \$9 por un almuerzo de este tipo.

Gracias a estos resultados, el grupo decidió especializar su restaurante en comida rápida libanesa (preferencia mayor en comunidad estudiantil y segunda en comunidad profesional) con servicio a la mesa (preferencia de ambos targets). Adicionalmente, el grupo identificó una oportunidad de mercado en fusionar la modalidad de preferencia del consumidor con “solo bebidas” y hacer un restaurante con ambos productos.

Aunque la investigación de mercados fue muy precisa y profesional, el grupo decidió reasegurarse de que su decisión por la comida libanesa había sido acertada. Debido a esto, se creó una nueva encuesta para cada target con el fin de comprobar que el porcentaje de la

muestra que no escogió comida libanesa como su preferida, lo había hecho por su falta de conocimiento sobre la misma (Anexo 12). Por ende, la encuesta sobre la “familiaridad con la comida libanesa” preguntó a la población si había o no probado esta comida, si es que le gustaba o no; y si es que no la ha probado, si quisiera o no probarla. En este caso, los resultados de ambos mercados meta fueron positivos, lo cual demostró que existía una gran oportunidad de mercado al introducir la comida libanesa a la comunidad de la Universidad San Francisco de Quito.

Al obtener estas conclusiones, el grupo decidió confiar en la investigación de mercado y así se creó el concepto: “Badra: Lebanese Fast Food and Drinks”.

### **3.2 Creación de la idea**

En la primera presentación a los jueces, el equipo “Badra” se concentró en confirmar la validez de su investigación de mercado, resaltar las ventajas competitivas del negocio, presentar la llamativa publicidad, exponer un diseño extravagante e informar sobre los distintos sabores que se ofrecerían. Consecuentemente, los jueces dieron retroalimentación muy valiosa al grupo para la siguiente presentación.

#### ***3.2.1 Plan de negocio<sup>3</sup>***

Para presentar el proyecto por segunda vez a los jueces del concurso, el equipo fortaleció su investigación de mercado con una segunda encuesta, modificó el diseño de restaurante a uno más viable, preparó comida para que los jueces la prueben y planteó un informe de desarrollo de un plan de negocio. Este documento consistió en presentar a Badra de forma llamativa y carismática, así como para comprobar la rentabilidad del mismo y convencer a los jueces que esta era la idea ganadora.

---

<sup>3</sup> Documento creado en conjunto con los integrantes del Grupo Badra.



Este informe tomó en cuenta áreas clave de cada carrera de los miembros del equipo y por ende, se incluyeron los siguientes nueve puntos de suma importancia para la creación del restaurante:

#### *3.2.1.1. 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.

#### **Objetivo**

- Posicionar a nuestro restaurante como el restaurante con precios asequibles con mejor calidad y servicio de la Universidad San Francisco.
- 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 este estilo de comida.
- Lograr que las personas que si han probado la comida y les gusta, quieran visitar nuestro restaurante y volver frecuentemente.
- Crear un vínculo de lealtad entre nuestros clientes y nuestro restaurante.
- Promover la cultura Libanesa dentro de la USFQ a través de la experiencia ofrecida al entrar a Badra.

#### *3.2.1.2. Visión*

Lograr un restaurante altamente productivo, innovador, competitivo y dedicado a la satisfacción plena de nuestros clientes. Reconocido y preferido por nuestros 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, los proveedores y las autoridades

encargadas del proyecto.

### **Valores**

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

### 3.2.1.3. Análisis FODA (Ruales, M; Ubidia, M. 2014)

<p style="text-align: center;"><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 style="text-align: center;"><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 style="text-align: center;"><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 style="text-align: center;"><b>Debilidades</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, Trattoria, No Sea Malito, 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>

### 3.2.1.4. Análisis de Competencia (Ruales, M; Ubidia, M. 2014)

#### a. Factores PEST

Nuestro servicio consiste en un restaurante de comida Libanesa que será 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, los productos nacionales son los que mantienen el mayor apoyo. 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. 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 nuestro 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 (Anexo 11) y la segunda se hizo con el fin de justificar el tipo de comida elegido en la primera encuesta (Anexo 12).

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 nuestros precios a este rango para poder satisfacer a nuestros 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 más 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 sería 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 nuestro 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 nuestro 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 nuestros 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% si comen en la universidad y por lo tanto son nuestro 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 nuestro 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 de nuestro 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 Badra. Por otro lado, la competencia indirecta es sumamente alta. La USFQ, así como los alrededores de la universidad, cuenta 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 importante participación en el mismo. Sin embargo, se

considera que muchos consumidores estarían dispuestos a variar y a probar un nuevo restaurante con ubicación dentro de la universidad y ofrezca beneficios como los que Badra ofrece (wifi, servicio rápido, comodidad, experiencia.).

Poder del Proveedor: El poder del proveedor es bajo ya que este tipo de restaurante es nuevo y muy escaso en la ciudad. Adicionalmente, debido a que se utilizará a los proveedores ya determinados por la USFQ, estos ya se rigen por las especificaciones de la universidad. Por lo tanto, estos 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 misma. Del mismo modo, se tendrá mayor flexibilidad para demandar precios más baratos en los ingredientes ya que Badra será 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 nuestro restaurante o no. Existen varios restaurantes en la universidad y en Cumbayá en los cuales los clientes potenciales pudiesen consumir. Aun así, en cuanto a comida libanesa en el sector, sus opciones son limitadas y solo existe Badra. Finalmente 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 penetrar el mercado, existen varias barreras de entrada altas. La inversión en un restaurante siempre representa un costo significativo y esto dificulta que la idea de un restaurante se pueda implementar. Por otro lado, la ubicación del restaurante también es una barrera ya que existe mucho tráfico de posibles clientes que podrían decidir si comer o no en Badra en vez de preferir otro. Por último, 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.

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 nos 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<sup>4</sup>)

Nuestro Producto: Badra: Lebanese Fast Food and Drinks. Es un restaurante de comida libanesa rápida servida a la mesa.

#### Competencia Indirecta:

- Restaurantes en el patio de comidas del Centro Comercial Paseo San Francisco.
- Restaurantes en la Plaza Antara.
- Hot Dogs de la Gonzales, Shawarmas, Rómulo y Remo.

#### Competencia Directa:

- Restaurantes en la USFQ: 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.

---

<sup>4</sup> Intender Tool: Herramienta para analizar la competencia directa, indirecta y los sustitutos o complementos del producto dentro del mercado meta. (Flores, A. 2010)

### 3.2.1.5. *Definición del mercado* (Ruales, M; Ubidia, M. 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.

### 3.2.1.6. *Mezcla de Marketing (7Ps)* (Ruales, M; Ubidia, M. 2014)

#### Producto

Restaurante de comida libanesa con 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.

#### Plaza

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

La 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.

#### Precio:

El costo presentado de cada receta es para 4 platters (Anexo 13). Se calcula el precio con un margen de ganancia de aproximadamente 1% a 2.5%.

#### Promoción:

### **Brief Creativo de Publicidad** (Torres, L. 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 el equipo 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.

- 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 más 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 nuestros 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 (Anexo 14), mailing con promociones y avisos importantes. También se pasará un video de expectativa en las pantallas de la universidad una semana antes de abrir el restaurante (Anexo 15) .

*TABLA DE MEDIOS:* Esta tabla se encuentra en el Anexo 16.

*Publicidades:* El arte se encuentra en el Anexo 17.

### Parte física

#### *a) Roles del restaurante:*

El restaurante 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” de nuestro 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 de nuestro 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 diseño del restaurante está hecho 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 nuestro restaurante 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 está 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:

*a) Diseño e Instalaciones* (Cattani, P; Estrella, A. 2014)

*Concepto:*

El concepto del diseño se basa en la cultura Libanesa, donde se utilizan bastantes curvas y transparencias. Debido a esto, escogimos un concepto (Anexo 2) que tiene movimiento y telas translucidas. Asimismo, se eligió el diseño presentado (Anexo 18) 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.

*Presupuesto del diseño:* La inversión total planificada para el diseño es de \$371.52 (Anexo 19).

*Cronograma del diseño:* Se calcula diez días necesarios para la instalación del diseño, incluyendo un margen de imprevistos (Anexo 20).

*b) Gastronomía, evidencia física del servicio* (Ruales, M; Ubidia, M. 2014)

Menú: El menú está compuesto por varios platters (Anexo 21) y una variedad de bebidas (Anexo 22).

*c) 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.

El olor dentro del restaurante será un ambientador de cardamomo, muy suave y sencillo para que los clientes se sientan tranquilos cuando entren y de alguna forma este olor los haga olvidar el apuro que tienen para comer.

*d) 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.



*e) Ambiente Interno:*

Todo el restaurante se rige en relación a la comida Libanesa y su cultura. Por lo tanto, debido a que nuestro restaurante no es sólo un lugar para comer, sino que evoca una experiencia, se utilizará telas y colores que lleven a nuestros 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.

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.

Descripción de Personal:

*a) Host/Mesero:*

El host o mesero es una persona cuya función es dar la bienvenida a los consumidores, atenderlos, ayudar con cualquier duda, servir los platters, platos y cubiertos, limpiar las mesas y recoger los platos. Tiene como responsabilidad ser muy amigable con el cliente y atenderlos de la mejor forma para asegurar su satisfacción. Es la cara del restaurante ya que es quien se relaciona con el consumidor y debe dar la mejor impresión. Este es un puesto con doble rol ya que debe ser mesero y host.

El procedimiento que debe seguir la persona con el cargo de host es:

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

El procedimiento que debe seguir la persona con el cargo de mesero es:

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.

*b) Cajero:* El cajero (una persona) está encargado de cobrar y emitir facturas. Al mismo tiempo es responsable de saludar al cliente cordialmente ya que es el primer punto de contacto entre el cliente y el restaurante. Del mismo modo, debe explicar cualquier duda que el cliente tenga y mencionar las promociones del día. Por último, debe anotar la orden de los consumidores con su nombre y pasarla a la cocina.

*c) Chef:* Está a cargo de que los platos se preparen a la perfección. Su función es enseñar a sus ayudantes cómo cocinar sus platos y su rol principal es supervisar que estos se hagan exactamente como dice la receta.

*d) Sous Chef:* Prepara los platos y está a cargo cuando el Chef ejecutivo no está presente.

*e) Chef de Partida:* A cargo de que salgan los platos a tiempo y de que estos estén listos para ser servidos.

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.

### Procesos

*a) Cocina:*

#### 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 minutos.
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 minutos.
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 número 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.

*3.2.1.7. Flujo de Caja:*

El flujo de caja se presenta en condiciones pesimistas, estándar y optimistas. (Anexo 1)

*3.2.1.8. Implementación:*

En caso de ser el grupo ganador, la implementación se dará a partir del 20 de Febrero. La tabla detallada con actividad, descripción, tiempo y encargados se encuentran en el Anexo 23.

*3.2.1.9. Evaluación:*

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

### **3.3 Construcción de Badra**

#### ***3.3.1 Preparativos***

Una vez que Badra fue elegido como el restaurante ganador del concurso el 18 de febrero, el equipo comenzó su planificación. Posteriormente, durante el mes de febrero, se confirmaron los auspicios de Induvallas, Pepsi-Guitig, Cóndor y la USFQ con la aceptación de una oferta de propuesta de marca, pero todos estos fueron demorados por motivos internos de las propias entidades. Del mismo modo, el equipo había tenido acuerdos previos con la empresa ITM para la compra de la estructura, pero esta incrementó sus precios excesivamente y fue imposible pagar el precio que pedía la empresa.

Por otro lado, en marzo el equipo hizo una inspección del local “Sushino” y encontró que este no estaba en un muy buen estado. El piso del lugar estaba deteriorado y tenía varias manchas negras. Asimismo, el local entero tenía mucha suciedad y abajo del mismo estaba lleno de basura. Finalmente, el equipo identificó un nuevo problema en el local ya que este no contaba con los toma corrientes necesarios para todos los equipos de cocina y la carga eléctrica de estos era mucho mayor de la que podía soportar.

Seguido a este hallazgo, el equipo se reunió para limpiar el lugar y recolectar las sillas y mesas recicladas, especificadas en el plan de trabajo. Este menaje no estaba en buen estado y por esto se pidió a planta física que arregle tres sillas. Aun así, estas nunca fueron arregladas, pero por suerte se encontró cuatro sillas más en mejor estado. Una vez que se limpiaron los alrededores del local, se tuvo que esperar hasta principios de abril para que el personal de Food Service de la universidad retire las sillas y mesas del antiguo Sushino. Hasta que esto suceda, el equipo se concentró en confirmar el auspicio de Cóndor y recibió los materiales de la proforma de pedido. De esta forma, se pudo lijar y pintar las sillas y mesas para Badra inmediatamente después de recibido el material. Aun así, se tuvo que dejar las sillas y mesas detrás del local ya que no había espacio por que las sillas y mesas anteriores no habían sido retiradas todavía.

### ***3.3.2 Preparación del local***

Para mediados de marzo, el equipo ya obtuvo las lonas recicladas donadas por Induvallas y los \$1000 de Pepsi-Guitig a cambio de su presencia de marca dentro de Badra. Del mismo modo, a principios de abril, el equipo recibió la autorización de la Vice Decana del CAD para comenzar a imprimir la publicidad auspiciada por la Universidad San Francisco de Quito en su convenio con la imprenta Xerox. Aún para estas fechas, Badra no recibía noticia alguna del frigo y los productos de Pepsi que habían sido ofrecidos por la empresa. Por otro lado, se llegó a un acuerdo con planta física para que se instale 4 nuevos toma corrientes dentro del local y no se deba buscar una alternativa de cocinetas a gas.

Una vez obtenido el dinero de Pepsi-Guitig, se pudo comenzar a lijar y lacar el piso. Asimismo, el local estaba listo ya que el personal del Food Service retiró finalmente las sillas y mesas del lugar. Por lo tanto, se contrató a un especialista para que lije el piso del local y una vez lijado, el equipo se encargó de lacar el piso con un soplete. Este proceso duró 3 horas y debía quedar intacto por 4 horas para que se seque completamente. En este caso, se tuvo un percance ya que durante las semanas de trabajo llovió en las tardes y ese día no fue excepción. Una vez que comenzó a llover, se formaron burbujas en el piso y debido a esto, se tuvo que volver a pintar el piso al día siguiente.

Durante las siguientes semanas de marzo se hizo las requisiciones de equipos y menaje para el restaurante, se compró los uniformes de los miembros del equipo, la madera para hacer las dos mesas del piso, las telas y relleno de plumón para los almohadones, las telas para el techo y el lado posterior del local y se imprimió toda la publicidad, el logo y los menús para Badra. Finalmente, se buscó en varias compañías una oportunidad de auspicio de estructura y se logró llegar a un acuerdo con Technoswiss para obtener la estructura de madera en modalidad de préstamo a cambio de presencia de marca en toda publicidad de Badra.

### ***3.3.3 Badra en construcción***

Es importante resaltar que para construir el restaurante solamente se contó con 10 días en el feriado de Semana Santa ya que fue el único momento donde no habría gente dentro de la universidad. Aunque el no tener gente fue una ventaja para la etapa de construcción, esta también fue una gran desventaja en relación a los asuntos que no eran directamente manejados por el equipo. En este caso, varios miembros del personal administrativo de la universidad estaban encargados de cuestiones relacionadas con el restaurante, pero al salir de vacaciones, las dejaron inconclusas. De todos modos, la construcción de Badra comenzó oficialmente el 10 de abril y duró hasta el 20 del mismo mes, un día antes de su inauguración.

Durante estos diez días de trabajo laborioso, todo el equipo debía asistir a la construcción del restaurante. En esta etapa, hubo problemas de compromiso por parte de algunos miembros del equipo, los cuales no estuvieron presentes durante todos los días que debían. Sin embargo, los demás miembros del equipo trabajaron arduamente para el levantamiento del restaurante. Primeramente, se cortaron las lonas y se limpió el local nuevamente para dejarlo listo para la instalación de la estructura. Consecuentemente, el día lunes 14, el personal de la empresa Technoswiss asistió a Badra a instalar la estructura como auspicio. Una vez que estuvo lista la estructura, se comenzó a colgar las lonas en las maderas con agarraderas de plástico y sostenidas en el piso con hilo nylon y estacas. Este proceso tomó alrededor de una hora por lona, es decir cuatro horas en total. Para lograr colgar las lonas se necesitaron dos personas para sostener la lona, dos la escalera, uno colgar la lona y otra persona debía pasar los materiales.

Una vez que las cuatro lonas estuvieron colgadas, se pintó la lona con la pintura sobrante del piso y una nueva pintura color naranja comprada especialmente para lonas. Esto se hizo con rodillos de palo largo y fue muy complicado pintar cada lado de la lona de diferente color, ya que las lonas se pegaban entre sí y se manchaban. Finalmente, cuando las lonas estuvieron terminadas, el restaurante se veía exactamente igual al render presentado. En este punto, finalmente llegaron los equipos y menaje que se había pedido con mucha anticipación y fueron instalados perfectamente.

### ***3.3.4 Toques finales***

Consecuentemente, el siguiente paso era poner el techo; este fue el reto más grande durante todo el proceso del restaurante. Primeramente, se pensó que se podía poner una lona de cada lado de la estructura, pero al intentarlo, la estructura no aguantó y esta casi se quiebra. En contraste, la otra opción era poner un plástico tipo invernadero en el techo, pero al ponerlo este se caía y con la lluvia se iría al piso. Finalmente, se encontró la solución más sencilla y barata al poner alambre tensado en tres puntos del techo, estirados de lado a lado. Esta fue la mejor opción ya que si llovía, los alambres sostenían el techo y el agua se dividía en partes, por lo que no era tan pesada y la estructura aguantaba hasta la mañana siguiente cuando podíamos empujar el agua con una escoba.

En este punto de la construcción, se tuvo la idea de hacer un camino de entrada de piedras con semillas que se encuentran regadas alrededor de la laguna de la universidad. Para esto, se pidió al jardinero que abra una nueva entrada en el jardín que llegue directo a Badra, y los miembros del equipo cavaron la chamba para poner ahí las semillas. Se terminó el camino con varias piedras grandes encontradas en el jardín que delimitaban este camino.

En fin, con toda la fachada del restaurante lista, se limpió una última vez el local y se acomodó las mesas y sillas. A continuación, el último paso para terminar Badra fue colgar las telas del techo. Se colgaron siete hilos nylon en la estructura de forma horizontal, con un metro de distancia entre sí. En cada uno de estos hilos, se colgó una tela para dar un efecto de telas cruzadas. Por consiguiente, este fue el paso más sencillo del proceso de construcción ya que solo se necesitó una escalera y amarrar hilo nylon a las telas. Por último, se colgó la tela del frente del restaurante con hilo nylon y se colocó el logo de “Badra: Lebanese Fast Food and Drinks” en la entrada.

### ***3.3.5 Dentro de la cocina***

A pesar de que la etapa de construcción había sido terminada, todavía faltaba tener la comida lista para la inauguración. El día que se preparó la comida fue el más cansado de



todos ya que inmediatamente después de que se terminó el local, se empezó a cocinar todas las recetas que podían ser congeladas. Los dos chefs del equipo cocinaron y los demás fueron asistentes de cocina. Por ejemplo, los chefs daban la masa preparada y los asistentes debían pesar cada porción de la receta y guardarla como *mise en place*<sup>5</sup> para tenerlo listo. Esta etapa de cocina duró aproximadamente 10 horas y se calculó las porciones para una semana de ventas.

### ***3.3.6 Últimos detalles***

Con todo, parecía que el restaurante estaba listo, pero hubo un último contratiempo. El día que se cocinó, hubo una tormenta y el techo estuvo cerca de caerse. Por esta razón, se decidió poner un último palo de madera de forma vertical encima de la estructura para que este cree una pendiente y que el agua caiga sola. Esto fue muy complicado ya que como la estructura era prestada, esta no podía tener ninguna alteración. Sin embargo, el equipo tuvo que decidir entre pagar por los huecos causados por el palo o no poder abrir el restaurante; por consiguiente, se puso el palo en el techo y el restaurante se inauguró al día siguiente.

### ***3.3.7 Puesta en práctica***

Badra se inauguró el día lunes 21 de abril. El principio, la apertura del restaurante estaba planificada para las 10:00am, pero el frigo y las bebidas auspiciadas por Pepsi (que debían llegar a las 8:30am) no llegaron hasta las 12:00pm. En consecuencia a este imprevisto, Badra abrió con retraso y se perdieron varias ventas en esas dos horas. Durante este tiempo, el equipo se enfocó en entregar flyers, promocionar Badra y repartir bocaditos para crear más expectativa y atraer más clientes. Por otro lado, los integrantes del equipo habían planificado un horario de turnos para atender al restaurante con un mínimo de tres personas en horario normal y cuatro en las horas pico (12:00pm - 2:30pm). No obstante, una vez que

---

<sup>5</sup> *Mise en place*: “cada cosa en su lugar... tener organizado todo lo necesario para cocinar y disponer de ello en el momento oportuno sin pérdidas de tiempo ni otros incidentes debidos a la improvisación” (Haynes, Enero 2009). En este caso se refiere al término como la manera de almacenar las porciones del producto listas para ser cocinadas.

se abrió Badra, este horario no se siguió ya que la popularidad de Badra en el primer día fue muy alta y cuatro personas no fueron suficientes para atender a la cantidad de demanda.

Del mismo modo, existió una falta de organización por parte de los integrantes ya que algunos no sabían usar la caja registradora y otros no sabían cocinar. Asimismo, el menú tanto de comida como de bebidas fue motivo de gran confusión para los clientes ya que en este no se explicaba muy bien la modalidad del pedido por porciones y la diferencia entre los nombres de los jugos. Por esto, necesitaban explicaciones constantes, lo cual causaba que la fila se demore más. A pesar de todos estos inconvenientes, el equipo supo manejarse y logró terminar el primer día exitosamente. Aun así, no se pronosticaron bien las ventas y el equipo tuvo que cocinar más porciones una vez cerrado el restaurante.

Para el día siguiente, el equipo se preparó mejor y cada uno tenía un trabajo que cumplir durante todo el día (pocillero, mesero, cajero, cocinero, bebidas, asistente). También, se incorporaron a la organización órdenes de comida y bebidas para que sea más rápido el servicio y se facilite la referencia al nombre del cliente. De manera similar, se organizaron mejor las porciones de comida y las bebidas y pulpas para que las más vendidas vayan al frente del frigo. Finalmente, se reorganizó el menaje en el local para que la preparación de la comida vaya a un lado y las bebidas al otro.

El segundo día fue el más fuerte para Badra. Los clientes comenzaron a llegar desde las 10:00am y la fila no disminuyó hasta las 15:30pm. Aunque había más organización en el equipo, el espacio para cocinar era muy pequeño para movilizarse rápido y preparar las órdenes a tiempo. Hubo una rápida rotación de clientela, pero esto significó más platos que lavar, más mesas que limpiar y más órdenes que servir. De todos modos, el día terminó con excelentes ventas, pero una vez más el pronóstico del producto para vender no fue suficiente.

Debido a la falta de planificación en las ventas, el equipo tuvo que cocinar una vez más en el día dos para abastecer la demanda de los próximos tres días. Esta vez, el cálculo sí dio resultado, y la comida duró perfectamente hasta el día viernes. Durante los siguientes días

de la semana, todos los integrantes de Badra trabajaron durante todo el día en el restaurante ya que no se había organizado los turnos nuevamente y por lo tanto faltaron a sus clases, pero estas fueron justificadas por los jueces del concurso. Ahora bien, el esfuerzo se recompensó cuando en la primera semana de atención, Badra facturó un total de \$3608.50.

Para la siguiente semana de atención, el equipo se reunió en el fin de semana y cocinó lo suficiente para toda la semana. Esta vez, la comida sí satisfizo la demanda semanal, pero esto también se dio porque las ventas disminuyeron. Durante la segunda semana, Badra mantuvo un promedio de ventas de \$500 diarios y seguía manteniendo popularidad dentro del mercado. En esta semana, la mayor preocupación que existió fueron las lluvias por las noches que causaban que se acumule el agua en el techo. Por lo tanto, todos los días por las mañanas, el primero en llegar al local debía empujar el agua fuera del plástico del techo y muchas veces hacer pequeños huecos para sacar el exceso imposible de remover. En esta segunda semana, los horarios de trabajo se normalizaron, pero algunos miembros del grupo no cumplieron sus turnos y otros tuvieron que cubrirlos. Por último, en esta semana, la universidad ofreció su feria semestral de emprendimiento y esto provocó una disminución de clientes para el local; esta no fue significativa, pero fue una muestra de lo que puede ocurrir inesperadamente en la vida real. En esta semana (4 días, un día de feriado) Badra facturó \$2091.75.

Finalmente, para la última semana de Badra (solo 3 días), el equipo cocinó una última vez, pero se decidió preparar los cuatro platos más populares y ofertarlos como un platter especial. En esta semana se dieron la mayor cantidad de promociones para terminar el stock de todos los productos sobrantes. Como era de esperarse, debido a que comenzaron los exámenes finales, las ventas bajaron aún más en esta tercera semana. A pesar de esto, Badra facturó \$1426.

Durante todo el proceso de apertura de Badra, se hicieron promociones para incentivar el consumo de los productos. Muchas de ellas se enfocaban en vender los productos menos populares o acabar con los platos más perecibles.

## **4. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **4.1 Problemas**

Algunos de los problemas que existieron durante las operaciones de Badra fueron:

- Falta de compromiso por parte de los integrantes del grupo.
- Falta de seriedad con el cumplimiento del horario de turnos.
- Retrasos para requisiciones a la universidad.
- Errores en los cálculos de pronosticación de demanda.
- Acumulación de agua en el techo de plástico.
- Falta de cuidado de clientes al entrar al restaurante.
- Falta de espacio para cocinar cómodamente.
- Falta de entrenamiento de integrantes del grupo para realizar cualquier actividad relacionada con el servicio en el restaurante.

Ahora bien, todos estos imprevistos ayudaron al equipo a aprender continuamente sobre lo que implica abrir y mantener un restaurante, a saber manejar los obstáculos que vienen con las responsabilidades de tener un negocio propio y a trabajar en equipo por más complicado que esto sea.

En relación al servicio, el equipo se dio cuenta de que debió hacer una simulación de todos los procesos del restaurante antes de la apertura ya que en el primer día de operación, nadie supo cómo organizarse y se necesitó a los 6 integrantes para dar una atención rápida a los consumidores.

### **4.2 Finanzas**

Badra resultó ser un negocio sumamente rentable, así como se predijo en el flujo de caja exhibido a los jueces en la segunda presentación. Aunque este flujo no incluía los gastos de insumos alimenticios (porque estaban contabilizados dentro de los \$1000 de auspicio de Pepsi), se tuvo mejores resultados en la práctica con la inclusión de estos costos.

El flujo presentado a los jueces ofrecía los siguientes resultados (Anexo 1):

En condiciones optimistas, con 40 clientes diarios, con un consumo promedio por persona por día de \$7 y un 10% de crecimiento semanal el restaurante facturaría 3017,08 en tres semanas.

En comparación, en el mismo flujo en condiciones pesimistas, es decir con una ocupación del 60% de la capacidad diaria y con un consumo de \$7 por persona por día, Badra facturaría 1,416.48 en tres semanas.

Finalmente, en condiciones estándar, con una ocupación de 40 personas por día, todos los días, con consumo promedio por persona por día de \$7, Badra facturaría 2688.48 en tres semanas. (Anexo 24)

No obstante, el estado real de pérdidas y ganancias de Badra (Anexo 25) presentó condiciones completamente favorables para el negocio.

El restaurante operó por dos semanas y media (13 días laborables) y en este tiempo obtuvo un total de ventas brutas de \$6,298.00. Al restar el costo de ventas (\$1393.48) y demás gastos no operacionales (\$87.47), Badra terminó con una ganancia bruta de \$4817.05; valor mucho mayor (diferencia de \$1799.97) a la ganancia esperada en condiciones optimistas.

Sin embargo, a este valor (\$4817.05) se debía restar el retorno de las inversiones internas del equipo (\$1382.00) y la donación a la siguiente edición del concurso Gastrochallenge (\$417.05) (Anexo 26). Una vez saldadas estas gestiones, el total de ganancia para el equipo Badra fue de \$3018.00; valor que se dividió para los integrantes (6) y cada uno recibió \$503.00.

Es importante resaltar que Badra fue claramente un restaurante de novedad, es decir que su popularidad se debió parte a su tiempo limitado en el mercado y a la novedad de los clientes por probar algo nuevo. Esto es comprobado con los promedios semanales de ventas, los cuales fueron:

- Primera semana promedio \$700

- Segunda semana promedio \$500
- Tercera semana promedio \$450

Se puede notar claramente cómo la popularidad del restaurante va disminuyendo según pasa el tiempo. Este recorte ocurrió porque el restaurante fue muy caro para que los estudiantes lo prefieran más de una vez por semana al tener opciones más económicas dentro de la misma universidad.

### **4.3 Marketing**

El plan de marketing fue muy bien planteado ya que se cumplió con lo especificado y sirvió como una herramienta para organizar al grupo y cumplir con el objetivo. Sin embargo, hubo modificaciones a través del proceso de desarrollo del producto.

#### Producto

El producto se presentó exactamente como fue proyectado. Se construyó el restaurante de la manera establecida (con materiales reciclados y dentro del presupuesto), se proporcionó el servicio planeado y se sirvió la comida ofrecida.

#### Precio

El precio se calculó con el margen establecido y esto aportó altamente a la rentabilidad del restaurante. Aun así, los precios del menú fueron mal planificados ya que no ofrecían ningún descuento con relación al precio-cantidad. Con esto, se quiere decir que daba lo mismo comprar cuatro porciones individuales “1 Pax” que un platter especial “4 Pax”. La equivocación se dio porque debió haber un descuento al comprar el platter “4 Pax” para que el cliente prefiera comprar este platter que cuatro “1 Pax” o dos “2 Pax” y que la pequeña diferencia de precio entre ambos se transforme en un motivo de una compra más grande para el cliente. Debido a esto, se perdieron varias ventas ya que aunque los consumidores del restaurante buscaban algo nuevo, también eran muy sensibles al precio. Del mismo

modo, se puede establecer que el producto ofrecido fue muy caro para la comunidad estudiantil.

### Plaza

La distribución del producto se dio como planificada a través de las modalidades de comida rápida servida a la mesa y delivery. En el caso del servicio a la mesa, este fue muy popular y aceptado por los consumidores ya que era más cómodo para ellos. Más aún, se tuvo una buena organización ya que una persona se encargaba del puesto de “mesera” cada día. No obstante, hubo complicaciones al momento de las horas pico (12:00h-14:30h) ya que había demasiados clientes y un mesero no bastaba para atender a todas las mesas con tanta rotación.

En cuanto al delivery, este no fue tan codiciado como se esperaba ya que se planificó vender por lo menos 5 órdenes con delivery al día al personal administrativo y solo se tuvieron 6 órdenes a domicilio en total. A pesar de esto, se creó un nuevo tipo de distribución que se adecuó a las preferencias de los consumidores. Debido a que el local tenía una capacidad limitada y que los consumidores estaban ansiosos por probar la comida, varios prefirieron pedir su comida para llevar como “take out”. Esta fue una distribución no planificada muy rentable ya que además de que los clientes no se molestaban por esperar para una mesa, estos pagaban un valor extra por la tarrina de plástico.

### Promoción

La activación publicitaria fue un éxito ya que se dio a conocer el restaurante de distintas maneras para llegar a la mayor cantidad de consumidores potenciales. Uno de los medios más eficaces durante la campaña fueron las pantallas informativas de la universidad. Estas fueron de gran ayuda ya que atraen la atención de todo quien pase frente y sirvieron para comunicar un mensaje más largo.

### Parte Física

La parte física del restaurante se dio exactamente como descrita en el plan de marketing, con la excepción del aroma del lugar. Se obvió este detalle ya que el aroma a cardamomo era muy costoso y al ser Badra un lugar abierto, el olor no permanecería en dentro. Por otro lado, el diseño de Badra se mantuvo con dos mesas en el piso y cuatro mesas ordinarias. En el caso de la música, durante los primeros días se escuchó el género especificado, pero se tuvo que cambiar ya que se recibieron varias quejas de clientes. En cuanto al espacio dentro del restaurante, este cumplió sus funciones de dar comodidad a los clientes y permitirlos moverse libremente. El ambiente también fue muy agradable ya que al entrar, se sentía la experiencia de estar en un lugar completamente diferente y al mismo tiempo estar todavía en la universidad. Por último, el personal siempre utilizó uniformes del mismo color y esto causaba en los clientes un sentimiento de organización y profesionalidad.

#### Descripción del Personal y Procesos

El personal cumplió con sus roles y procedimientos especificados y por lo tanto cooperaron con la eficacia y eficiencia del servicio. Hubo algunos días en los cuales se tuvo que hacer cambios de puestos de trabajo para poner a los integrantes en sus áreas de expertise y agilizar el servicio, pero la mayor parte del tiempo, se cumplió con los horarios y puestos establecidos.

#### **4.4 Diseño**

El diseño del restaurant quedó exactamente igual al del render presentado en la primera presentación a los jueces del concurso. Por lo tanto, se demostró que esta estructura era viable y se cumplió las expectativas creadas al ser el grupo ganador. Además, se construyó todo el restaurante de la manera más económica posible y los materiales utilizados fueron reciclados en su mayoría.

#### **4.5 Gastronomía**



En cuanto a la cocina, hubo una gran facilidad para preparar todo el producto ya que hubo un gran apoyo por parte de la universidad para el equipo Badra. El mayor problema que se tuvo en esta área fueron los retrasos en los pedidos de las requisiciones ya que no se hacían hasta el final del día cuando se contabilizaban las ventas. Por ende, esto causó falta de material (ingredientes) y el grupo tuvo que idear maneras de cambiar el menú al ofrecer uno especial o una promoción para compensar la falta de producto.

Por otra parte, la forma de organizar la comida (mise en place) fue sumamente útil y cómoda para atender a los consumidores. Se tenía todo repartido para que se saquen las porciones preparadas en orden y esto ayudó a minimizar el tiempo de preparación y ser más eficientes. En contraste, la organización del personal dentro de la cocina fue sumamente complicada ya que el espacio del local no permitía mayor movimiento.

Más aún, un último percance que ocurrió dentro del área de gastronomía fue que ambos chefs tenían distintas formas de cocinar y seguir las recetas. Esta fue la razón por la cual el producto salía distinto cada vez que se preparaba y esto causó confusión en los consumidores que volvían para probar un mismo plato. Esta fue una falla de estandarización de procesos que debió ser anticipada para asegurar la calidad del producto y satisfacción del cliente.

#### **4.6 Administración**

En el video (Anexo 27) se puede apreciar el desarrollo del proyecto de principio a fin.

### **5. CONCLUSIONES**

#### **5.1 Revisión de la Literatura**

Trabajar como un grupo es muy complicado, pero aún más si el aporte individual se da de forma voluntaria. En la cultura organizacional que existió dentro de Badra predominó la cooperación y tolerancia, pero siempre hubo pequeños problemas de inequidad de trabajo. Estos pudieron haber sido solucionado si es que se hacía una tabla de horarios de trabajo desde el principio de la construcción y si la remuneración se hubiese dado en concordancia

con estas horas contabilizadas. De la misma manera, la motivación de los integrantes no hubiese sido alterada al pasar del tiempo si es que todos hubiesen tenido las mismas condiciones de remuneración por parte de los jueces del concurso.

Por añadidura, el liderazgo escogido así como el organigrama correspondiente, no fueron los mejores para este tipo de proyecto. Debido a que no existía un líder determinado dentro del equipo, nadie tenía toda la responsabilidad de las actividades y por esto existieron problemas de desorganización. Asimismo, el organigrama se suma a esta manera de liderazgo ya que cada persona era su propio jefe y por lo tanto nadie se sentía identificado con las tareas pendientes.

De igual forma, hubo varias debilidades en el tipo de organización del equipo ya que nunca se especificó claramente una división de trabajo equitativa. Por ende, esto causó que los miembros pierdan interés en distintas áreas y que unos trabajen más que otros. Sin embargo, el hecho de tener dos tipos de organizaciones (formales e informales) en distintos períodos de desarrollo de Badra fue ventajoso ya que los integrantes tuvieron más responsabilidades a medida de que el restaurante iba avanzando y esto hizo que se comprometan más con el proyecto.

Un gran problema que existió durante la atención del restaurante fue que los turnos de trabajo no fueron respetados y por lo tanto hubo varios conflictos de intereses. En este caso, lo ocurrido también se relaciona con la falta de un líder establecido y el hecho de que no se puso una regla de remuneración por horas de trabajo desde el inicio del proyecto.

En cuanto a la motivación de los integrantes, como se mencionó anteriormente, estos impulsaban sus esfuerzos por los deseos de superación y reconocimiento. Aun así, se llega a un punto donde la motivación interna de un individuo no es suficiente y se necesita una remuneración extra (como el dinero) que estimule una mayor dedicación.

Por otra parte, en cuanto a las operaciones, Badra hubiese ahorrado una cantidad significativa de material (ingredientes) si es que se hubiese implementado un sistema MRP

para la proyección de ventas. Del mismo modo, al tener un sistema funcional para el cálculo de la cantidad necesitada de oferta para soportar la demanda, no se hubiesen perdido tantas ventas por falta de producto. Por último, las requisiciones se pudiesen haber hecho a tiempo y no se hubiese gastado dinero extra en supermercados ordinarios por falta de organización.

Además de esto, se puede establecer que Badra fue una gran innovación y fue aceptada de manera muy abierta dentro de la comunidad estudiantil. Es muy probable que el éxito de Badra se haya dado en parte por la coherencia de su estilo con el ambiente de la universidad. Asimismo, se cree que la mente abierta y la cultura de “Artes Liberales” que mantiene el establecimiento estudiantil fue una fuente de oportunidad para el éxito de este restaurante.

Finalmente, Badra fue un negocio operado en concordancia con los principios de ética y responsabilidad social. Esto es porque su construcción fue, en mayor parte hecha con materiales reciclados y reutilizados.

## **5.2 Conclusiones Generales**

Hubo varias áreas en las cuales el grupo pudo trabajar mejor, pero como primer restaurante establecido de todos los integrantes, este se considera un éxito tanto profesional como experimental.

Badra fue el producto de varios días de esfuerzo y gran dedicación. Este fue un trabajo muy fuerte y demandante que trajo muchos sacrificios a sus integrantes. Sin embargo, todo el esfuerzo valió la pena al ver a Badra funcionar como un restaurante novedoso y preferido dentro de la Universidad San Francisco de Quito.

A pesar de que Badra fue un muy rentable en condiciones generales y facturó un total de \$4817.05 después de gastos, esta no fue una buena inversión para el grupo encargado.

Debido a que el equipo estaba conformado por seis personas, las ganancias fueron divididas y al final del proyecto cada persona obtuvo menos que un sueldo mínimo por dos meses de trabajo.

Se puede concluir que Badra fue un restaurante que tuvo éxito por su tiempo limitado de operación y la expectativa que se creó por esto. Esta es la razón por lo cual los consumidores estuvieron muy interesados y visitaron Badra de forma constante durante sus tres semanas de operación. No obstante, se cree firmemente que si el restaurante hubiese estado por más de tres semanas, este no hubiese sido tan rentable. La principal razón de esto es por la baja relación precio-cantidad percibida por sus consumidores.

Badra fue un proyecto inolvidable que ofreció enseñanzas y vivencias importantes sobre los obstáculos que vienen con las responsabilidades de abrir un restaurante. Asimismo, el proceso de este concurso fue un reto muy exigente que creó compañerismo, colaboración y la alegría de haber puesto en práctica y hacer realidad una idea propia del equipo de trabajo. Finalmente, el cumplimiento de Badra generó grandes satisfacciones ya que el grupo aprendió a superar los retos diarios del continuo esfuerzo necesario para mantener un negocio en pie.

## **6. RECOMENDACIONES**

### **6.1 Recomendaciones a los concursantes:**

- Escoger comida fácil de preparar (que sea pre hecha y se pueda congelada) ya que es imposible cocinar un plato en poco tiempo y en el espacio dado en el local Sushino.
- El equipo ganador debe contabilizar las horas de trabajo de cada integrante desde que es anunciado como ganador para evitar conflictos de interés y dedicación una vez que se comience a trabajar en el restaurante.

- No siempre es lo mejor trabajar con gente con la que uno se relaciona ya que se puede abusar de la confianza y perder el profesionalismo.
- Por múltiples actividades, el personal de planta física de la Universidad San Francisco de Quito no siempre está disponible; debido a esto, hay que prepararse para retrasos y falta de cooperación.
- Aprovechar cada fin de semana o vacación para adelantar la construcción del local. Es un trabajo muy fuerte y siempre pueden ocurrir imprevistos.
- Estar preparados para todo tipo de contratiempo.

## **6.2 Recomendaciones para los jueces:**

- Abrir las inscripciones con un mes de anticipación y negar inscripción a estudiantes que no cumplan con los requisitos.
- Hacer una primera reunión con todos los inscritos y sortear los grupos frente a todos los concursantes, así se asegura que la formación de equipos es aleatoria.
- Tener un libro de reglas claras el cual se debe entregar a cada equipo en la primera reunión, donde se forman los grupos.
- Especificar en el libro de reglas sobre los \$1000 entregados; si estos son otorgados como auspicio de Pepsi o de la Universidad San Francisco de Quito.
- Hacer que el concurso sea como un caso de la vida real. Entregar a sus concursantes el libro especificado en el numeral 3 y cada semana se deben mandar boletines de noticias de última hora. Ejemplo: en la 1° edición se dio un cambio de local, el

jurado pudo haber comunicado esta alteración como parte del caso (dar la idea de que era planificado).

- Una vez anunciado el grupo ganador, estos deben firmar un contrato en donde se especifique el porcentaje de donación a la Universidad San Francisco de Quito para que no hayan dudas al respecto una vez que se cierre el restaurante.

## **7. REFERENCIAS**

### **7.1 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.

### **7.2 Otras referencias**

Académica. (2012). Liderazgo y tipo de liderazgo. Recuperado el 23 de mayo del 2014 desde: <http://www.academica.mx/blogs/liderazgo-y-tipos-liderazgo>

Adams, S. (1963). Teoría de la Equidad. Recuperado el 16 de mayo del 2014 desde: [http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cg/page\\_07.htm](http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cg/page_07.htm)

Blake, R; S, Mounon. (1964). *UTEC, El Grid Gerencial*. Recuperado el 25 de mayo del 2014 desde: <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/29989/capitulo%201.pdf>

CATEDU. (2009). La Organización y Dirección Empresarial. Recuperado el 19 de mayo del 2014 desde: [http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/13\\_la\\_organizacin\\_formal\\_e\\_informal.html](http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/13_la_organizacin_formal_e_informal.html)

Chiavenato, I; Gremán, A. (2000). *Administración De Recursos Humano* (5 Ed.) Santafé De Bogotá: McGraw-Hill.

Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Evanston, IL: Row, Peterson.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117 – 140.

Frost, S. (2010). *Fases de un proyecto y asignación de tareas*. Recuperado el 2 de junio del 2014 desde: <http://pyme.lavoztx.com/fases-de-un-proyecto-y-asignacin-de-tareas-8246.html>

García, S. (2012). Teoría de la Difusión de Innovaciones (Rogers). Recuperada el 10 de junio del 2014 desde: <http://www.scribd.com/doc/9504850/Teoria-de-la-Difusion-de-Innovaciones-Rogers>

Gueli, A. (2010, Enero 30). *El Job Description, un arma clave*. Recuperado el 4 de junio del 2014 desde: <http://www.mentelaboral.com.ar/2010/01/el-job-description-un-arma-clave.html>

Haynes. (2009, Enero 9). *Gastronomía y Cía, Mises*. Recuperado el 15 de mayo del 2014, desde: <http://www.gastronomiaycia.com/2009/01/09/mise-en-place/>

Helga, S. *Sara Helda, Nombres árabes femeninos*. Recuperado el 10 de Enero del 2014, desde: <http://sarahelga.wordpress.com/nombres-arabes-femeninos/>

Liderazgo y Mercadeo. (2013). ¿Qué es un líder?. Recuperado el 25 de mayo del 2014 desde: [http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Que%20es%20un%20Lider\[1\].pdf](http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Que%20es%20un%20Lider[1].pdf)

Mangani, F. (2013, Julio). *Universidad de Buenos Aires, Teoría del Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 16 de mayo del 2014 desde: [http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/adm\\_general/Mangani/presentaciones/Teor%C3%ADa%20del%20Comportamiento%20Organizacional.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/adm_general/Mangani/presentaciones/Teor%C3%ADa%20del%20Comportamiento%20Organizacional.pdf)

McClelland, D. (1961). Motivación, Teoría de las necesidades. Recuperado el 20 de mayo del 2014 desde: <http://www.psicologiaglobal.com/?p=317>

Muñiz, R. *Marketing XXI, Organización comercial*. Recuperado el 17 de mayo del 2014 desde: <http://www.marketing-xxi.com/la-motivacion-en-el-entorno-laboral-89.htm>

Silvia, C. (2012). *Teoría de la Difusión de Innovaciones de Rogers*. Recuperado el 30 de mayo del 2014 desde: <http://www.scribd.com/doc/9504850/Teoria-de-la-Difusion-de-Innovaciones-Rogers>

Vallaeyns, F. UNESCO, IESALC. Recuperado el 16 de mayo del 2014 desde: [http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2873:articulo-francois-vallaeyns-consultor-internacional-en-responsabilidad-social-francia&catid=233&Itemid=966&showall=&limitstart=2&lang=es](http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2873:articulo-francois-vallaeyns-consultor-internacional-en-responsabilidad-social-francia&catid=233&Itemid=966&showall=&limitstart=2&lang=es)

Velásquez, M. (2012). *Ética En Los Negocios: Conceptos Y Casos*. 7th ed. México: Pearson.

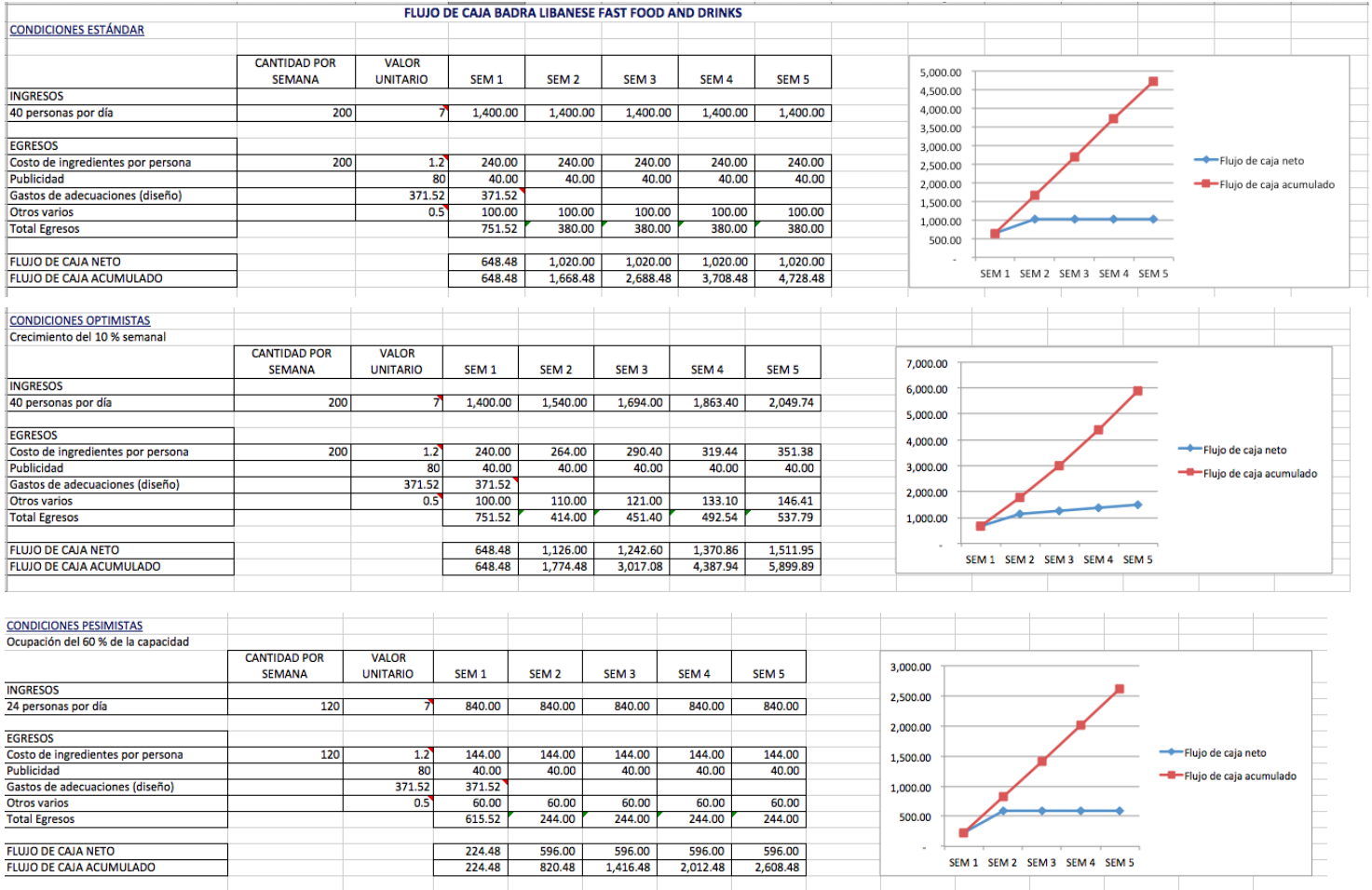
Vroom, V. (1964); Porter, M; Lawler, E. (1968). *Teoría de las Expectativas*. Recuperado el 18 de mayo del 2014 desde: <http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>

Ubidia, P. (2014, Mayo 15). Entrevista Personal



## 8. ANEXOS

### 8.1 Anexo 1 – Flujo de Caja presentación final



### 8.2 Anexo 2 – Concepto del diseño



### 8.3 Anexo 3 – Organigrama del Equipo Badra



## 8.4 Anexo 4 – Políticas y Procedimientos de Comportamiento

### Preparación Platters:

Dependiendo del pedido se pone:

**Tomates Confitados:** 8, poner miel encima y media cucharita de ajonjolí

**Humus:** 1 ½ cucharas y 8 pan pita

**Crema de Berenjena:** 1 ½ cucharas y 8 pan pita

**Falafel:** 1 porción y salsa

**Albóndiga de Garbanzo:** 1 Porción y salsa

**Albóndiga de Patata:** 1 Porción y salsa

**Borek de Queso:** 1 Porción

**Borek de Carne:** 1 Porción

**Empanadas de Vegetales:** 1 porción

**Taboulé:** 4 Cucharadas

**Pizza turca:** 8 canoas, 1 cucharas de carne por canoa

**Patas al azafrán:** 9 papas y 1 ½ cucharas de cebollas caramelizadas

### Postres:

**Baklava:** 1

**Mamul:** 1

**Graive:** 1

### Preparación Jugos:

**Jugo Dontty:** 1 pulpa, 1 tasa y media de agua, 1 ½ cucharas de azúcar (si piden).

**Shake Dontty:** 1 pulpa, 1 tasa y media de agua, 2 cucharas de helado o yogurt, 1 ½ cucharas de azúcar (si piden).

**Frozen Dontty:** 1 pulpa, 1 tasa y media de agua, 13-15 hielos, 1 ½ cucharas de azúcar (si piden).

**Jugo Kintty:** 2 pulpas, 2 tasas y media de agua, 2 cucharas de azúcar (si piden).

**Shake Kintty:** 2 pulpas, 2 tasas y media de agua, 3 cucharas de helado o yogurt, 2 cucharas de azúcar (si piden).

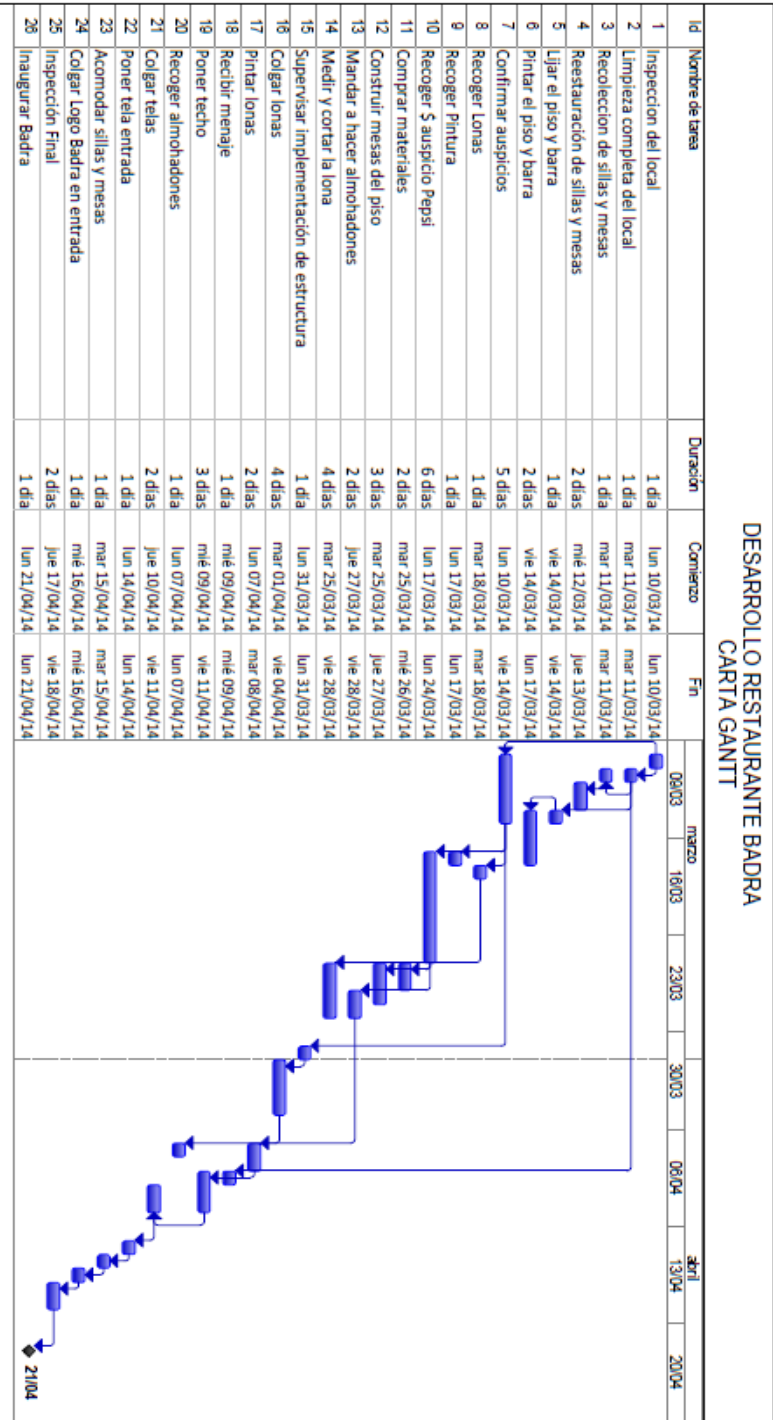
**Frozen Kintty:** 2 pulpas, 2 tasas y media de agua, 18-20 hielos, 2 cucharas de azúcar (si piden).

## 8.5 Anexo 5 – Itinerario de Actividades y Encargados

Itinerario de Actividades y Encargados

FECHAS	TAREA	LUGAR	DETALLES	ENCARGADO	ESTADO
3/14/2014	CERRAR SUSHI			TODOS	COMPLETO
3/31/2014	SEBAS AUSPICIO			VALERIA	COMPLETO
3/14/2014	RECOLECTAR			TODOS	COMPLETO
3/11/2014	AUSPICIO TESALIA			JAVIER	COMPLETO
3/24/2014	TELAS TECHO			JAVIER	COMPLETO
3/24/2014	TELAS COJINES			JAVIER	COMPLETO
4/16/2014	ESPONJAS			PRISCILA	COMPLETO
4/15/2014	CONFIRMAR	CLARO		PRISCILA	COMPLETO
		CONDOR		VALERIA	COMPLETO
		TESALIA		JAVIER	COMPLETO
		INDUVALLAS		PRISCILA	COMPLETO
		FLORENAS		VALERIA	COMPLETO
		PLANTA FISICA	Enchufes extensión		COMPLETO
		PLANTA FISICA		MARIA JOSE/	COMPLETO
		XEROX		MARIA JOSE/	COMPLETO
3/21/2014	ESTRUCTURA			PRISCILA/ JAVIER	COMPLETO
3/21/2014	PLANTA FISICA	PINTAR	SILLAS	TODOS	COMPLETO
			MESAS	TODOS	COMPLETO
			LONAS	TODOS	COMPLETO
3/25/2014			LACAR	TODOS	COMPLETO
3/25/2014	MESAS BAJAS			PRISCILA/JAVIER	COMPLETO
3/12/2014	RUC			JAVIER/VALERIA	COMPLETO
3/24/2014	FACTURAS Y			BELEN	COMPLETO
3/15/2014	PEDIDO			VALERIA/ JAVIER	COMPLETO
4/3/2014	PEDIDO			VALERIA/JAVIER	COMPLETO
3/24/2014	ALAMBRE PARA			PRISCILA	COMPLETO
3/24/2014	STICKERS			LORENA	COMPLETO
3/24/2014	PANTALLAS DE LA			MARIA JOSE/BELEN	COMPLETO
3/24/2014	AFICHES			LORENA	COMPLETO
					COMPLETO
3/26/2014	ESTUDIANTES			JAVIER	COMPLETO
3/21/2014	UNIFORMES	2 POLOS - 1 CAFÉ /		PRISCILA	COMPLETO
3/31/2014		LOGO EN		MARIA JOSE	COMPLETO
4/18/2014		DELANTALES	Textiles X	TODOS	COMPLETO
3/31/2014	CORCHO Y	PACO		PRISCILA	COMPLETO
	MENU			LORENA	COMPLETO
3/24/2014	CARTEL COUNT			LORENA	COMPLETO
					COMPLETO
4/19/2014	FIESTA GRUPAL			TODOS	COMPLETO
					COMPLETO
4/21/2014	INAUGURACION	DANZA		PRISCILA	COMPLETO
		DEGUSTACION		TODOS	COMPLETO
		MUSICA		JAVIER	COMPLETO
					COMPLETO
4/20/2014	PARLANTES			JAVIER	COMPLETO
	CARTAS DE			BELEN	COMPLETO
4/17/2014	FORROS COJINES			PRISCILASCI	COMPLETO
4/9/2014	MANDAR A			LORENA/BELEN	COMPLETO
4/17/2014	EXTENSION PARA			BELEN	COMPLETO
	RECOGER CAJA			PRISCILASCILA	COMPLETO
4/19/2014	CAMBIAR EL			VALERIA CRESPO	COMPLETO
4/17/2014	COMPRAR PINTURA			BELEN	COMPLETO

8.6 Anexo 6 – Diagrama Gantt



## 8.7 Anexo 7 - Horario de Turnos de Atención

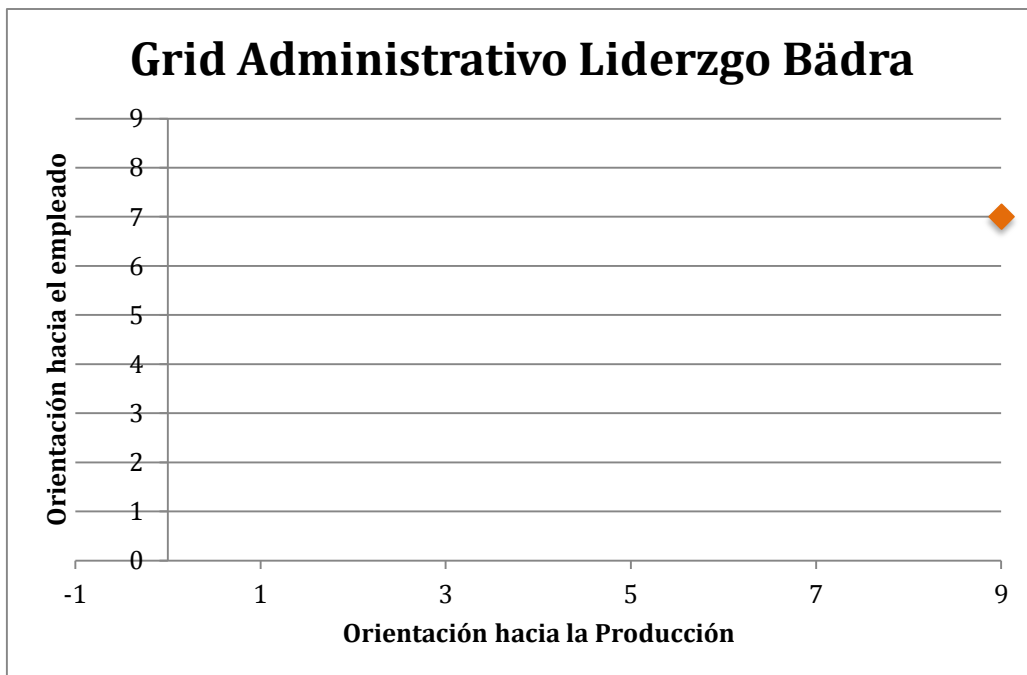
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
9:00-9:30					
9:30-10:00					
10:00-10:30	Javi	Kitty	Javi	Belen	Javi
	Prisci	Belen	Kitty	MJ	Kitty
	Belen	MJ	Prisci		Prisci
	MJ		Belen		Belen
			MJ		MJ
10:30-11:00	Javi	Kitty	Javi	Belen	Javi
	Prisci	Belen	Kitty	MJ	Kitty
	Belen	MJ	Prisci		Prisci
	MJ		Belen		Belen
			MJ		MJ
11:00-11:30	Javi	Kitty	Javi	Belen	Javi
	Kitty	Belen	Kitty	MJ	Kitty
	Prisci	MJ	Prisci		Prisci
11:30-12:00	Javi	Javi	Javi	Javi	Javi
	Kitty	Kitty	Kitty	Prisci	Kitty
	Prisci	Prisci	Prisci		Prisci
12:00-12:30	Kitty	Javi	Prisci	Javi	Kitty
	Prisci	Kitty	Lore	Prisci	Prisci
		Prisci			
12:30-13:00	Kitty	Javi	Lore	Javi	Kitty
	Lore	Kitty	Prisci	Prisci	Lore
	Prisci	Prisci			Prisci
13:00-13:30	Javi	Kitty	Javi	Prisci	Javi
	Kitty	Prisci	Lore	Belen	Kitty
	Lore	Belen	Belen	MJ	Lore
	Belen	MJ	Prisci		Belen
	Prisci				Prisci
13:30-14:00	Javi	Kitty	Javi	Prisci	Javi
	Kitty	Prisci	Lore	Belen	Kitty
	Lore	Belen	Belen	MJ	Lore
	Belen	MJ	Prisci		Belen
	Prisci		MJ		Prisci
	MJ				MJ
14:00-14:30	Javi	Kitty	Javi	Kitty	Javi
	Kitty	Prisci	Lore	Prisci	Kitty
	Lore	Belen	Belen	Belen	Lore
	Belen	MJ	Prisci	MJ	Belen
	Prisci		MJ		Prisci
	MJ				MJ
14:30-15:00	Javi	Javi	Javi	Javi	Javi
	Kitty	Kitty	Lore	Kitty	Kitty
	Lore	Belen	Belen	Belen	Lore
	Belen	MJ	Prisci	MJ	Belen
	Prisci		MJ		Prisci
	MJ				MJ
15:00-15:30	Javi	Javi	Javi	Javi	Javi
	Kitty	Belen	Kitty	Kitty	Kitty
	Lore	MJ	Lore	Belen	Lore
	Belen		Belen	MJ	Belen
	MJ		MJ		MJ
15:30-16:00	Javi	Javi	Javi	Javi	Javi
	Kitty	Belen	Kitty	Kitty	Kitty
	Lore	MJ	Lore	Belen	Lore
	Belen		Belen	MJ	Belen
	MJ		MJ		MJ
16:00-16:30	Javi	Javi	Javi	Javi	Kitty
	Kitty	Belen	Kitty	Belen	Lore
	Lore	Prisci	Lore	Prisci	Belen
	Belen	MJ	Belen	MJ	MJ
	MJ		MJ		
16:30-17:00					

Empleado	1/2 Hora	Horas/semana
Javier	46	23
Valeria	45	22.5
Priscila	44	22
Belén	46	23
Lorena	25	12.5
María José	44	22

### 8.8 Anexo 8 – Pirámide de Maslow



### 8.9 Anexo 9 – Grid Administrativo

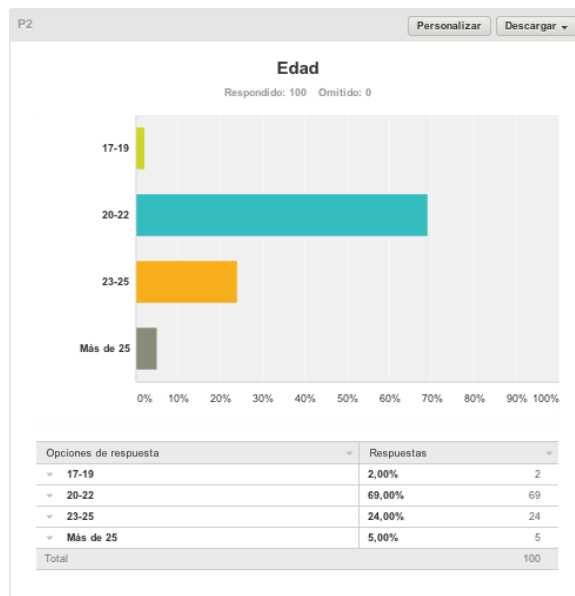
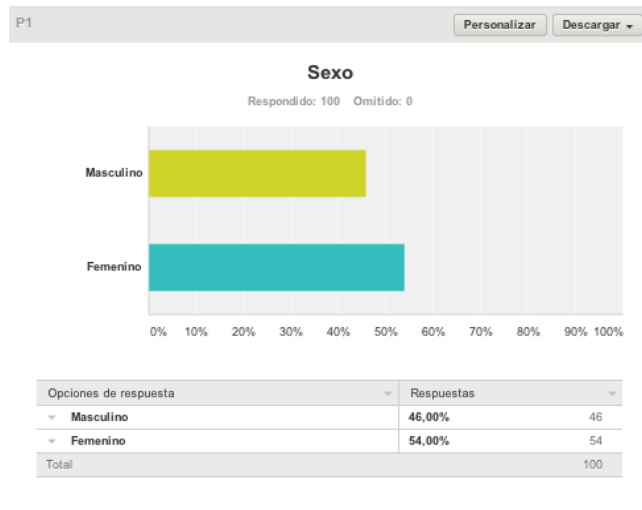


## 8.10 Anexo 10 – Ejemplo de Sistema MRP

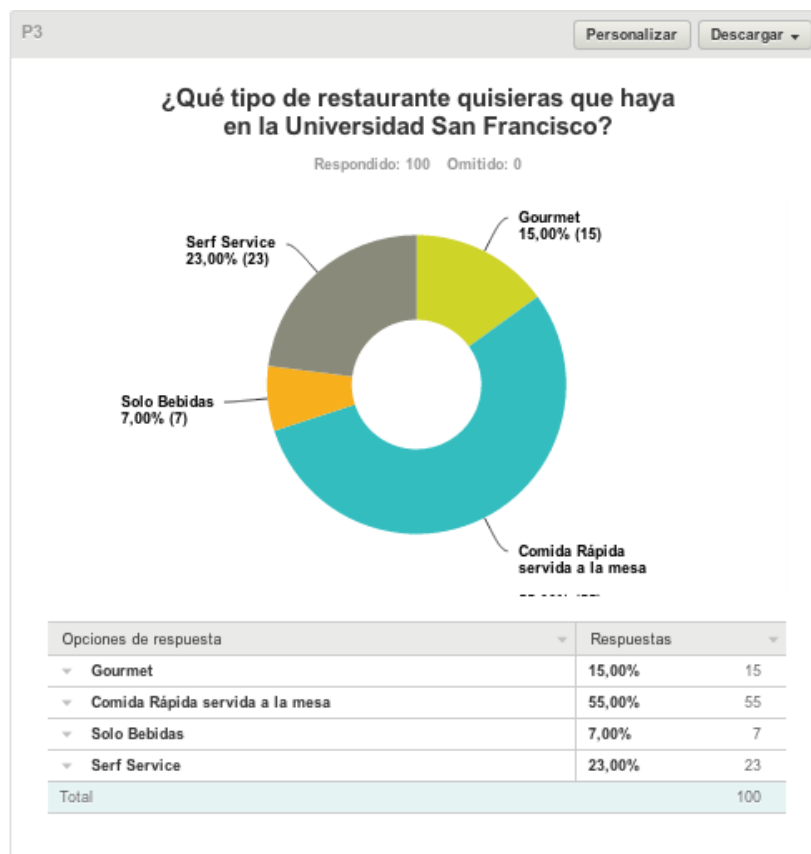
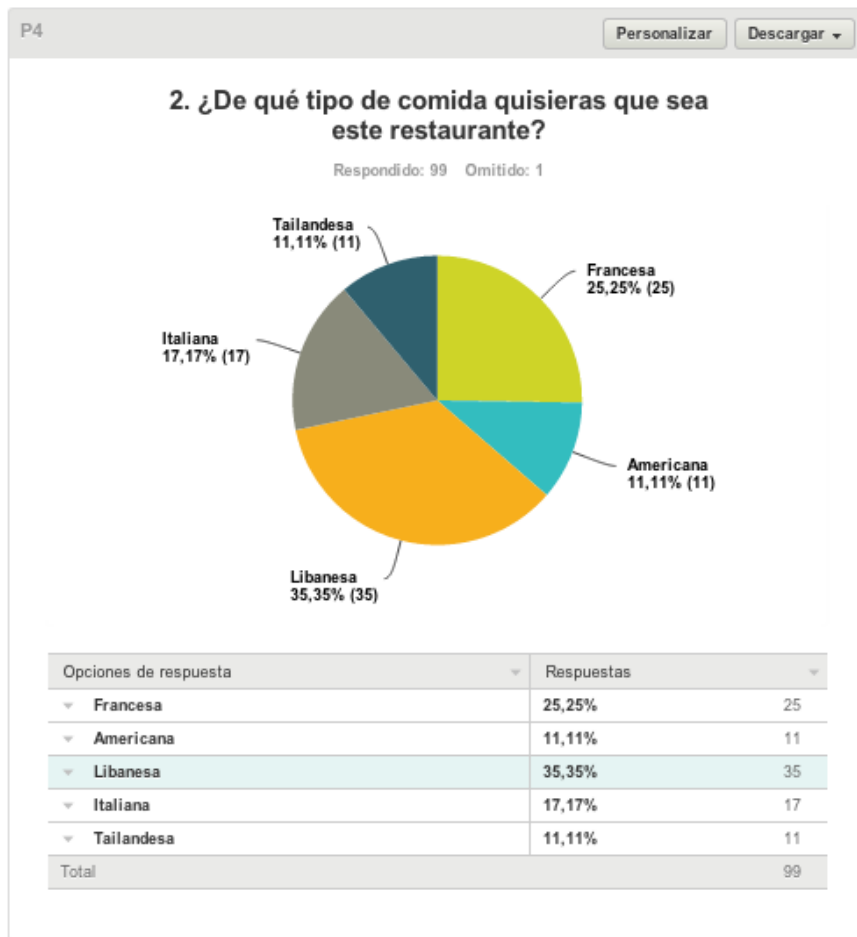
Ejemplo MRP DE COMPRAS						
Ingredientes	Cantidad por porción	Unidad	# porciones a preparar	Cantidad requerida	Inventario disponible	Cantidad a comprar
Garbanzo	0.2	kg	400	80	10	70

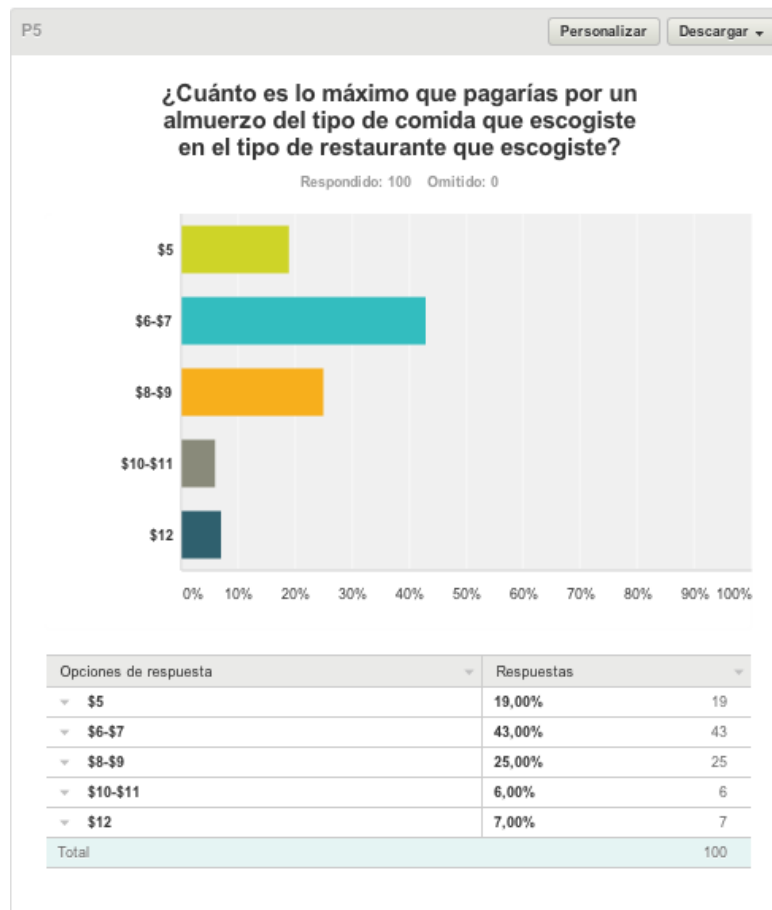
## 8.11 Anexo 11 – Investigación de Mercado “Preferencia de Restaurante”

### 8.11.1 Encuesta Estudiantes

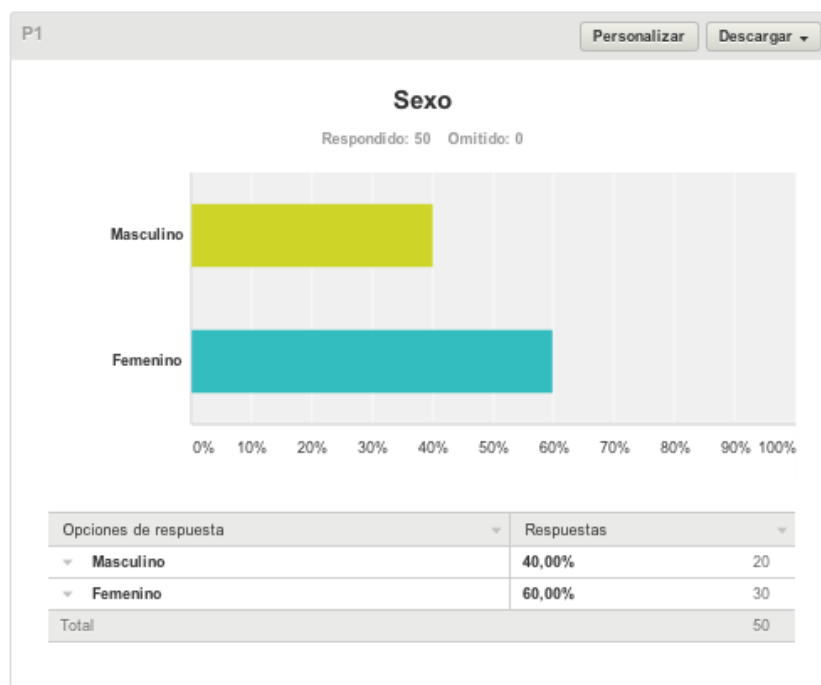


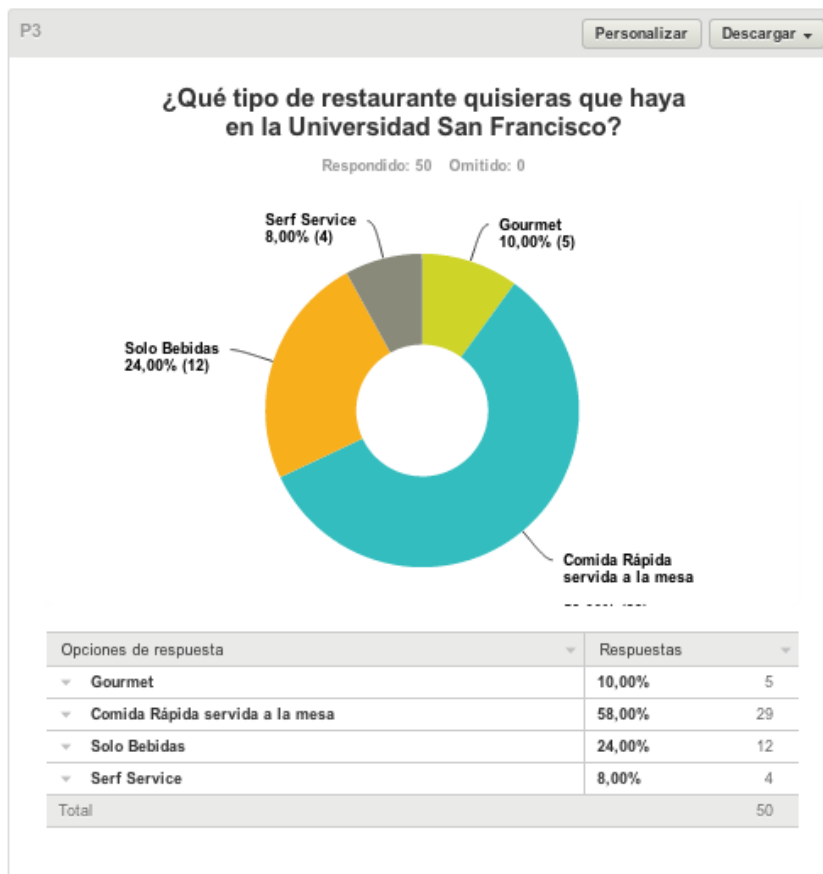
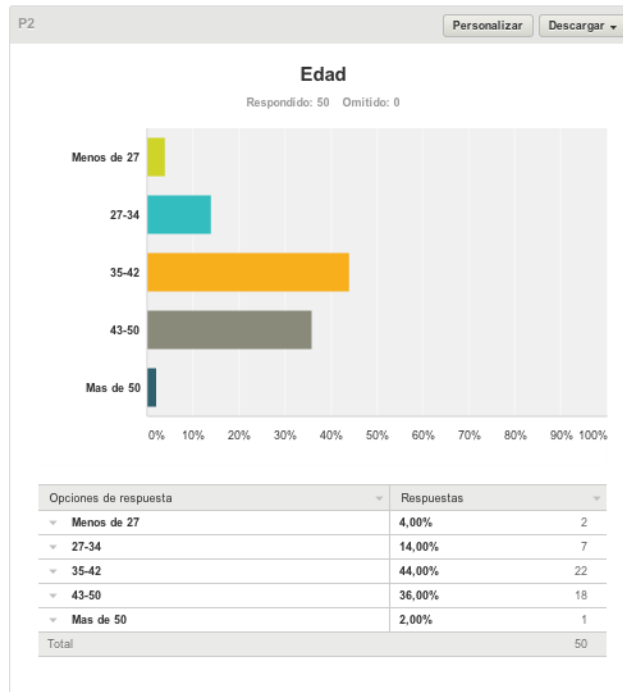


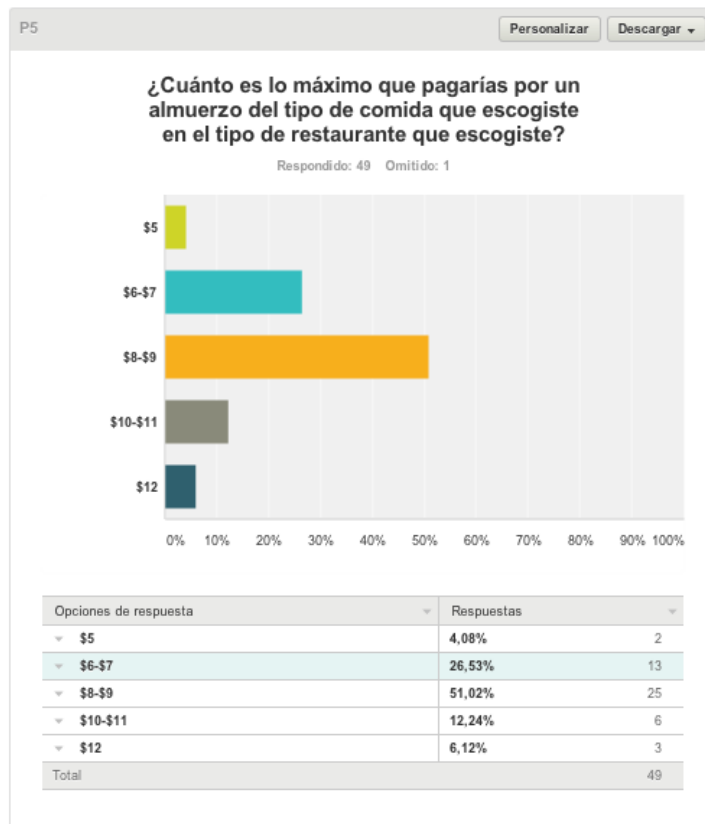
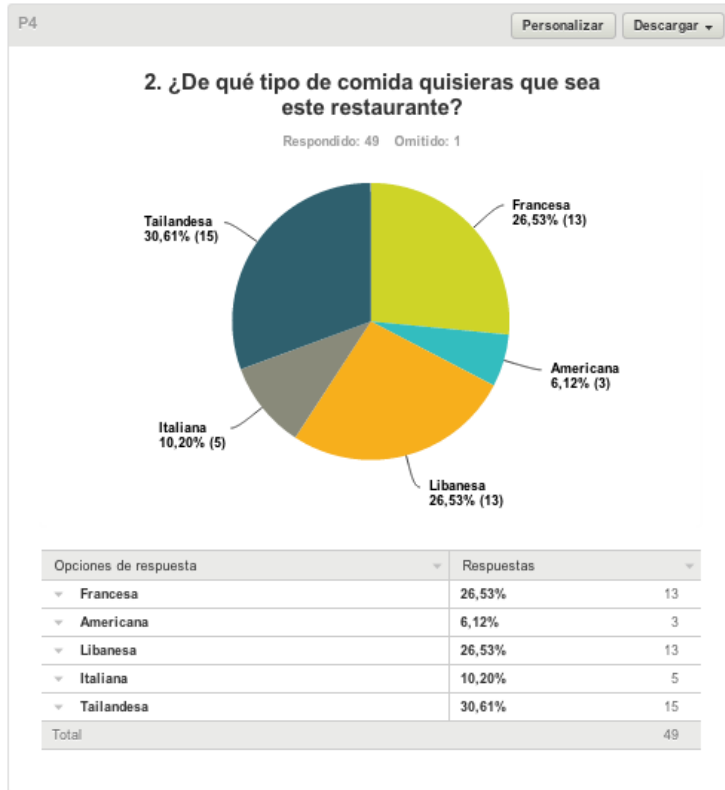




### 8.11.2 Encuesta Profesores

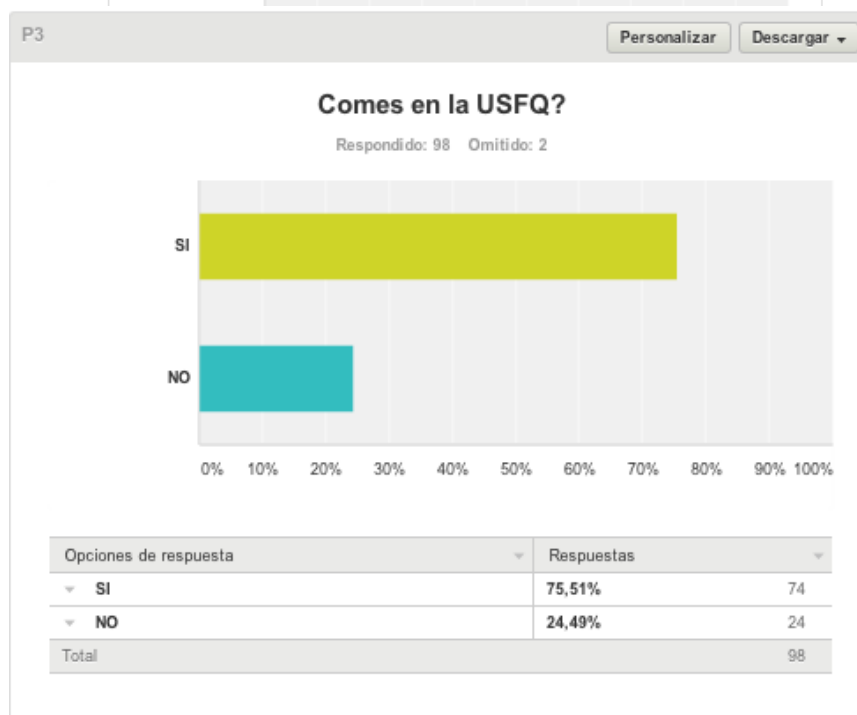
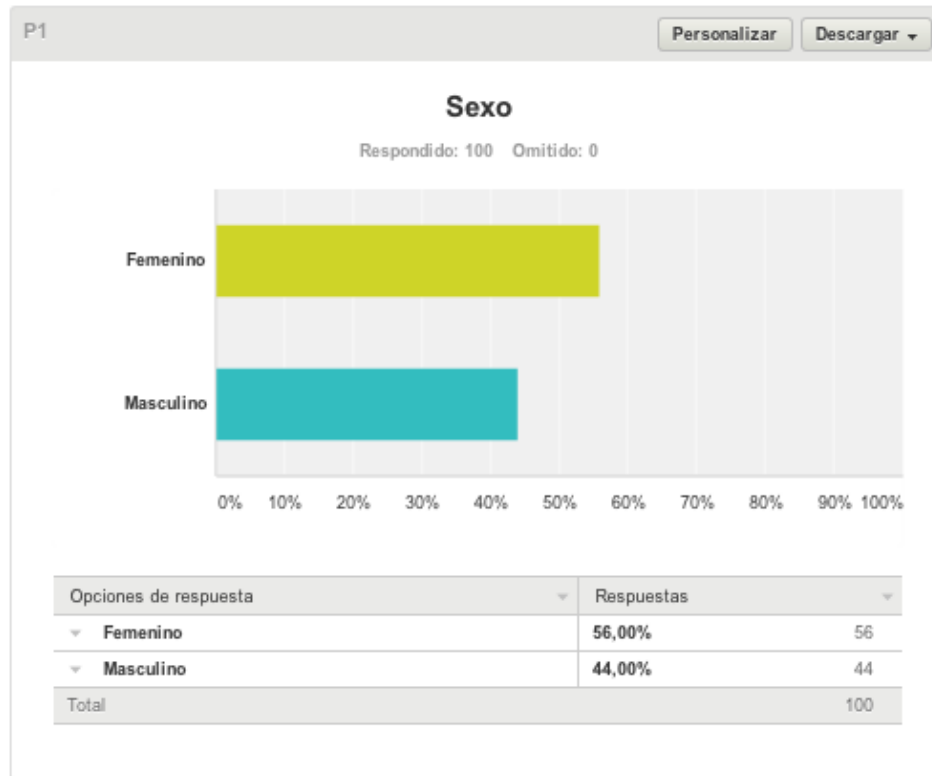


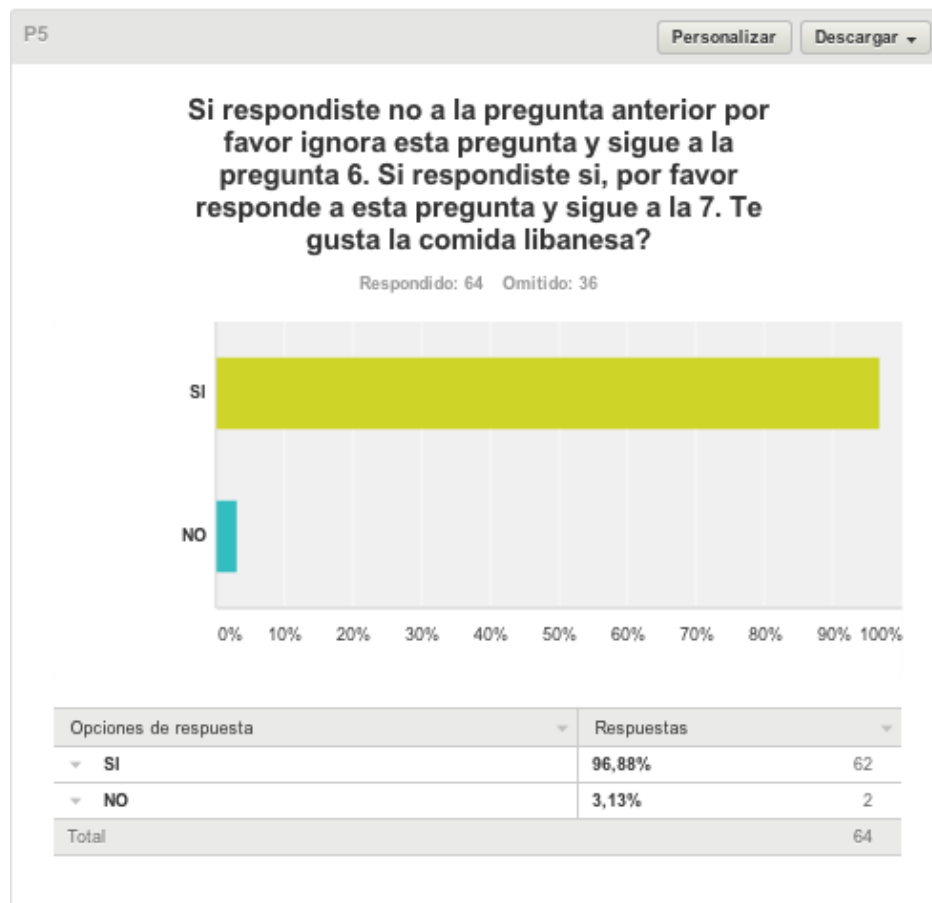
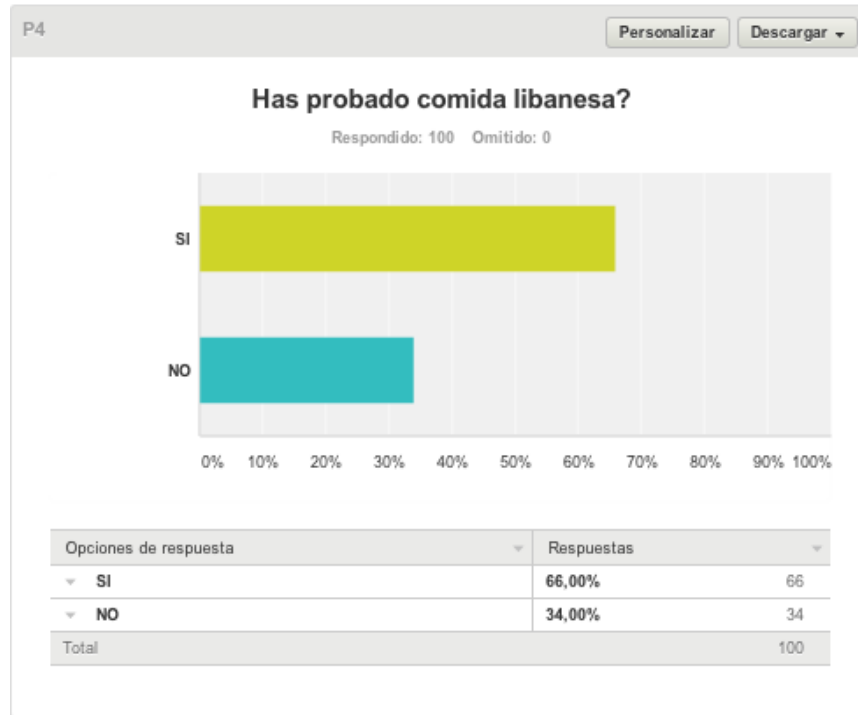


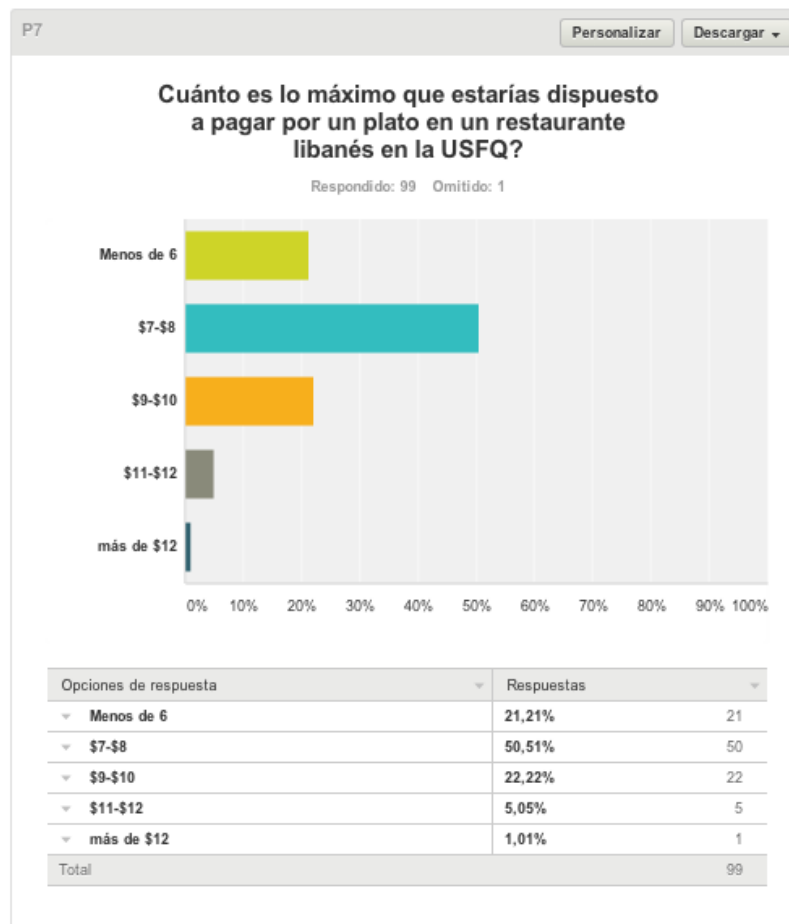
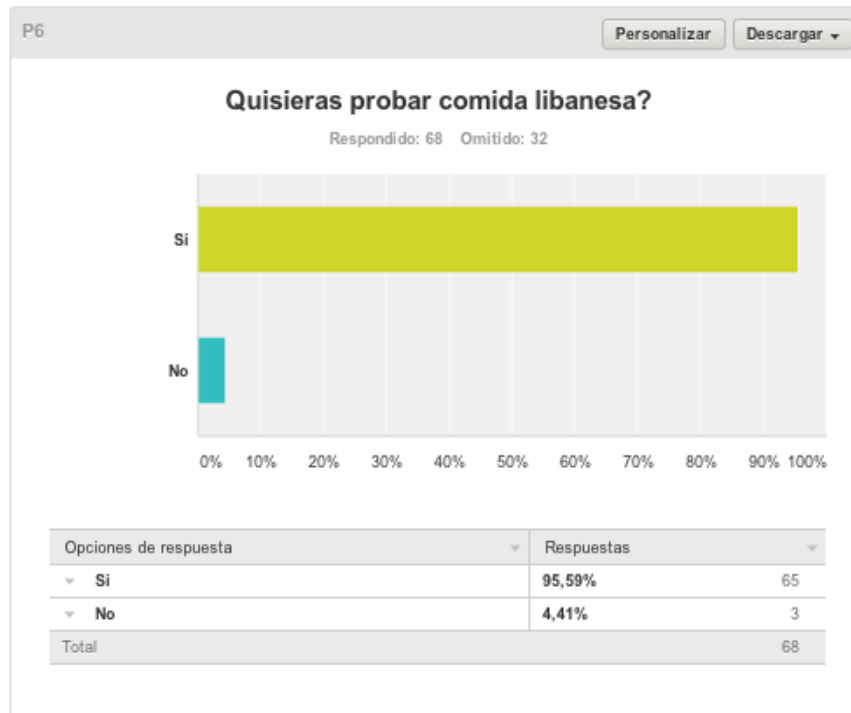


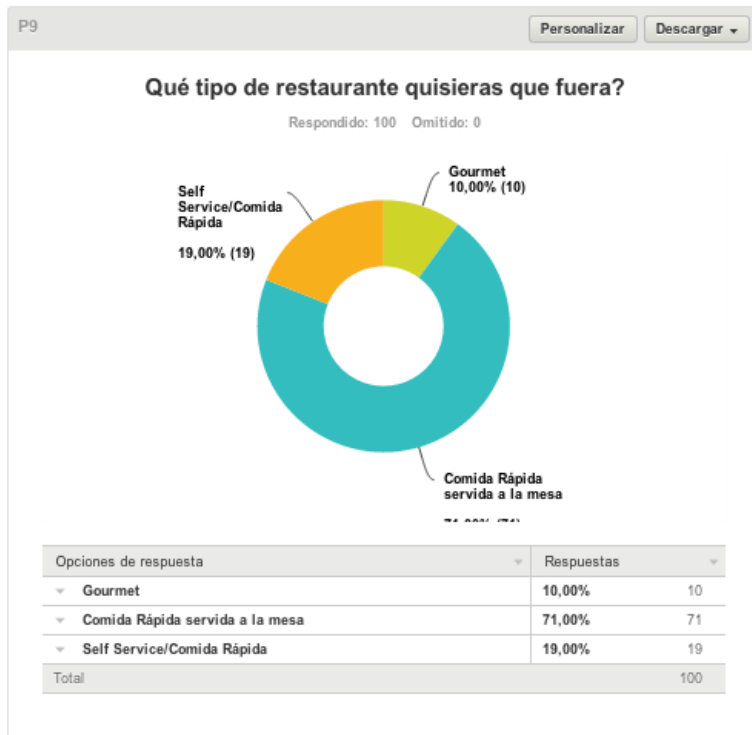
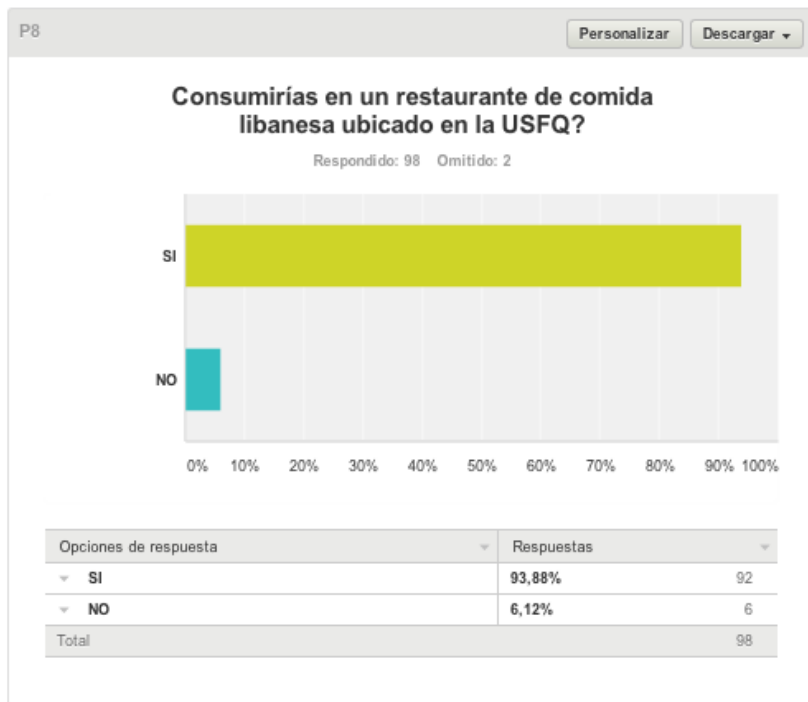
## 8.12 Anexo 12 – Investigación de Mercado “Familiaridad con la Comida Libanesa”

### 8.12.1 Encuesta Estudiantes



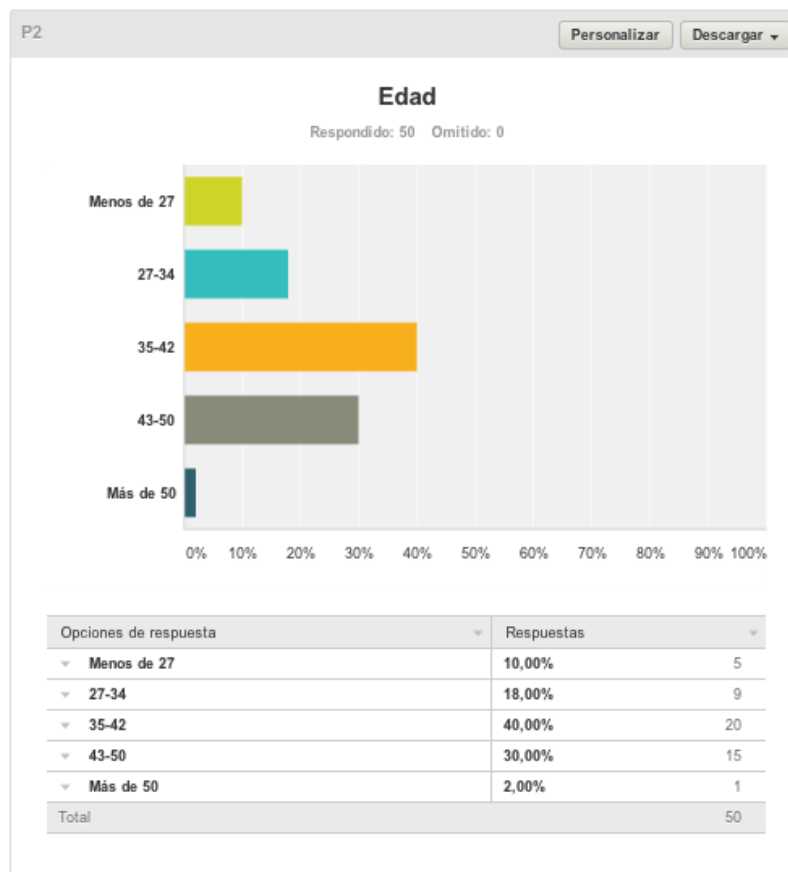
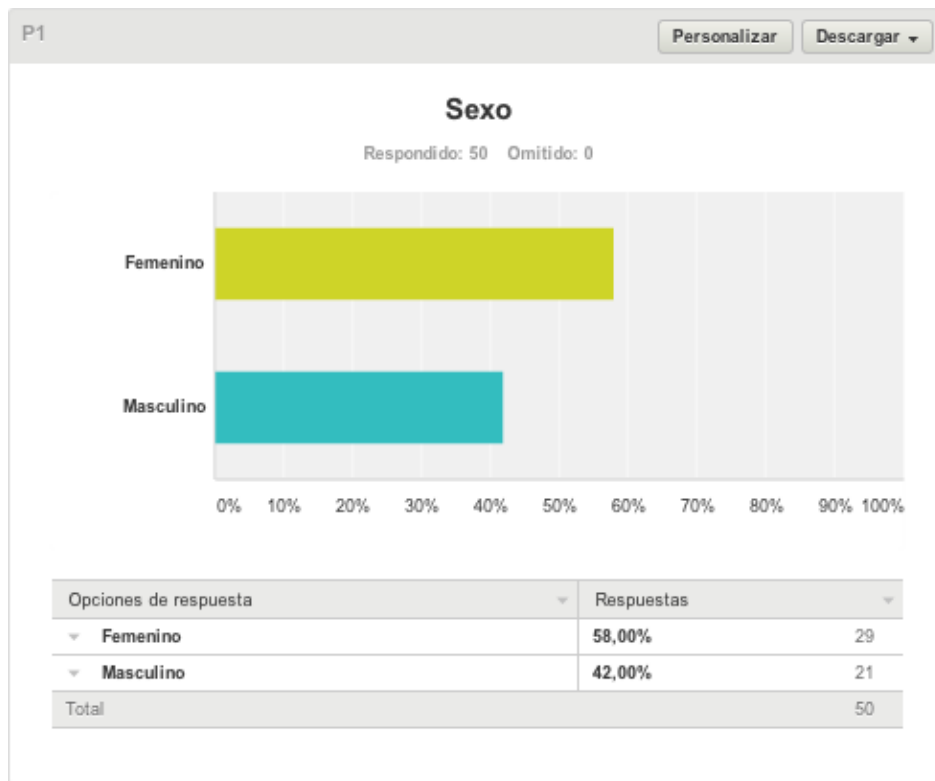


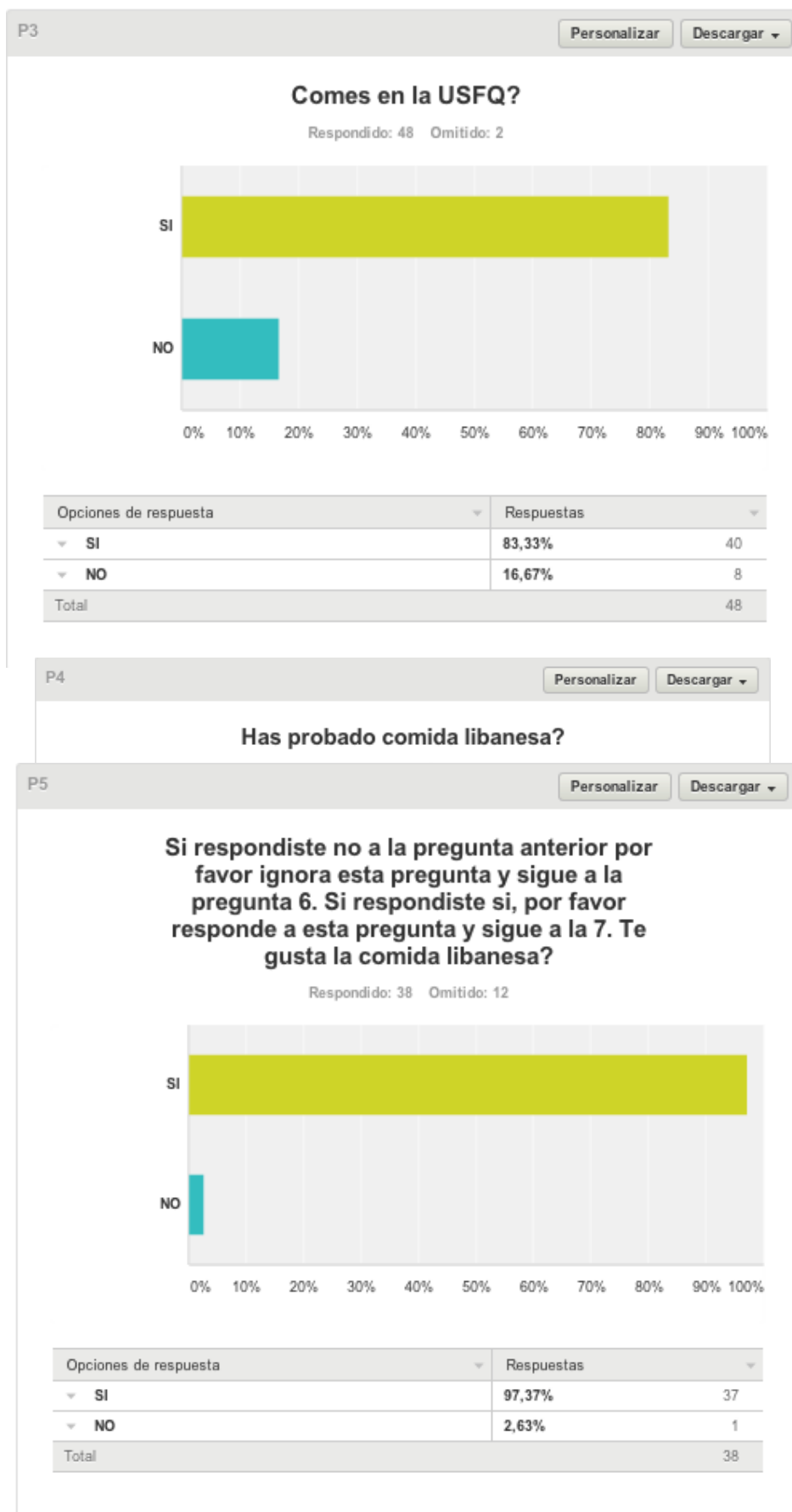


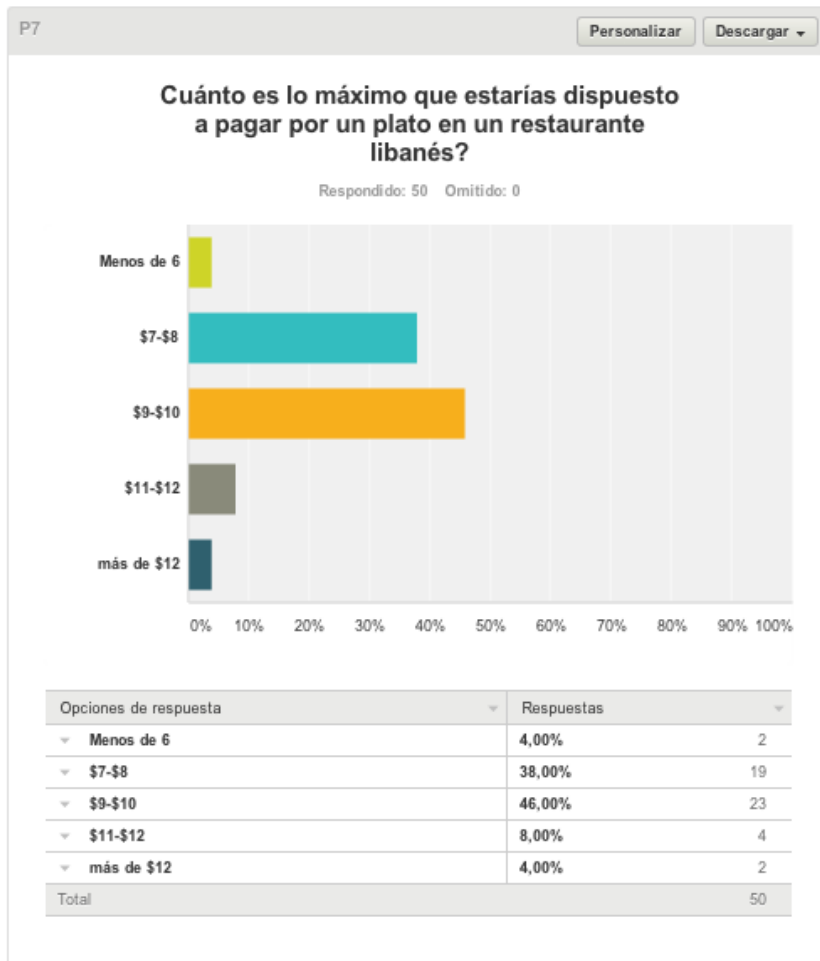
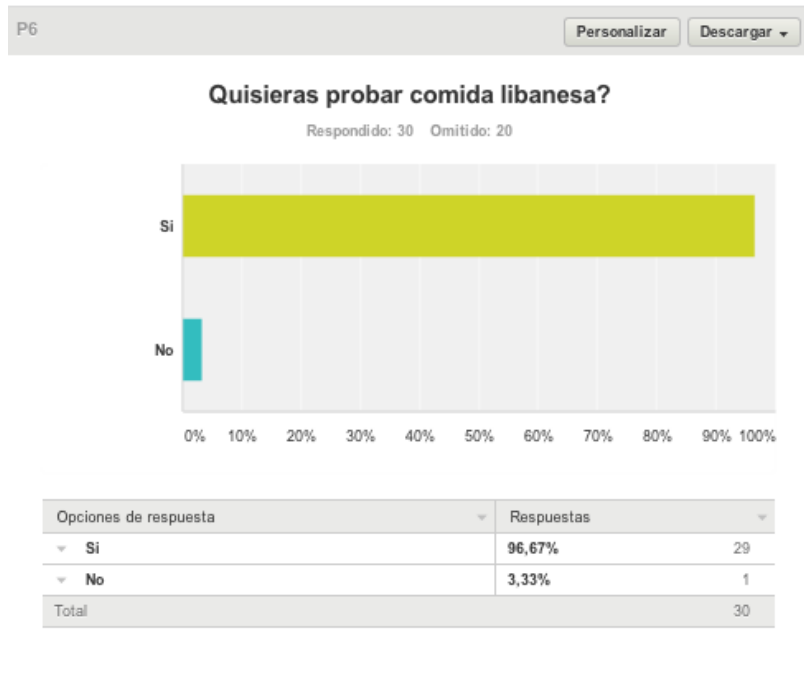


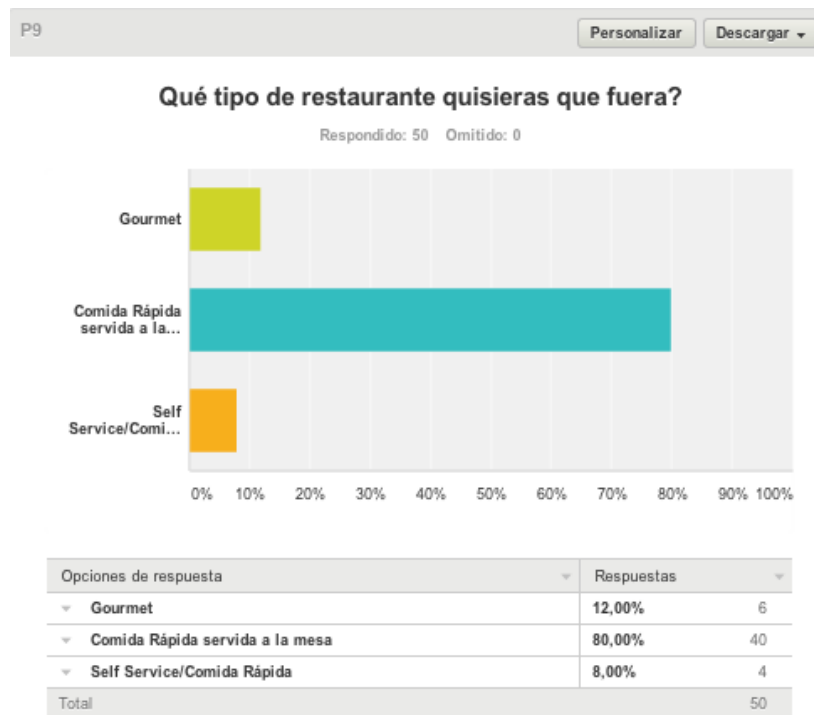
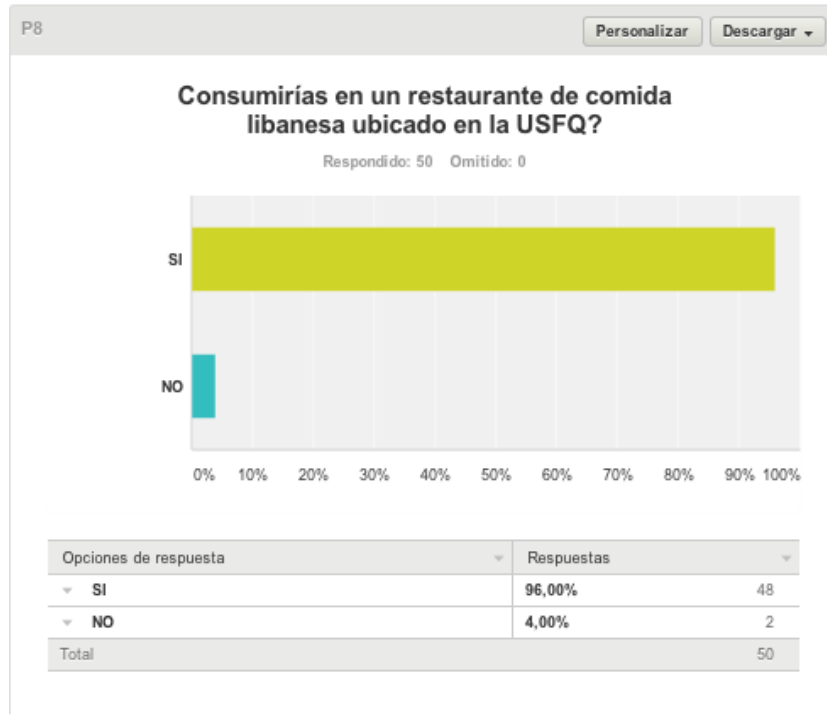


### 8.12.2 Encuesta Profesores









## 8.13 Anexo 13 – Costos de Preparación de Recetas (Crespo, V; Farraye, F. 2014)

<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
Ajonjoli 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>

<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>Babaganush</b>				
<b>Item</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
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>

<b>Hummus</b>				
<b>Item</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
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>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>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
Ajonjoli 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>

<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>



	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

<b>BEBIDAS</b>					
Item	Unidad	Cantidad	Precio	Agua+Hielo	Costo Total
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
Sandia	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>

### 8.14 Anexo 14 – Link Página de Facebook (Torres, L. 2014).

[//www.facebook.com/BadraLebanese](http://www.facebook.com/BadraLebanese)

### 8.15 Anexo 15 – Link Video de Inauguración (Torres, L. 2014).

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_iSmPYD4esI](https://www.youtube.com/watch?v=_iSmPYD4esI)

### 8.16 Anexo 16 – Tabla de Medios (Torres, L. 2014).

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 darán 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 darán 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
Carteleras 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

#### IFORMACIÓN 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

8.17 Anexo 17 – Publicidad (Torres, L. 2014).



ELIGE O MEZCLA  
TU JUGO, FROZEN  
O MILKSHAKE

KIWI FRESA FRAMBUESA MARACUYA  
MANDARINA COCO MORO TOMATE DE ARBOL

**badra**  
Lebanese Fast Food & Drinks

f / BADRA  
AUSPICIANTES

**CONDOR**  
El maestro del cambio

**TechnoSwiss**  
Innovando con madera laminada

**GÜTTIG**

**induvallas**

WiFi EXCLUSIVO  
f / BADRA

LUNES

TODOS LOS PLATTERS  
PARA 4 PERSONAS  
A SOLO \$12.99

AUSPICIANTES

**CONDOR**  
El maestro del cambio

**TechnoSwiss**  
Innovando con madera laminada

**GÜTTIG**

**induvallas**

**badra**  
Lebanese Fast Food & Drinks



WiFi

¿SABES QUÉ ES UN PLATTER?

ES UNA BANDEJA DE COMIDA QUE PUEDES COMPARTIR CON TUS AMIGOS

f / BADRA

AUSPICIANTES

CONDOR El maestro del carbón

Technoswiss Innovando con madera inmunizada

GÜTIG

induvallas

badra  
Lebanese Fast Food & Drinks

WiFi EXCLUSIVO

MIÉRCOLES

¿ERES DULCE? PREGUNTA POR NUESTRO POSTRE GRATIS

f / BADRA

CON LA COMPRA DE UN PLATTER RECIBE GRATIS UN POSTRE

badra  
Lebanese Fast Food & Drinks

AUSPICIANTES

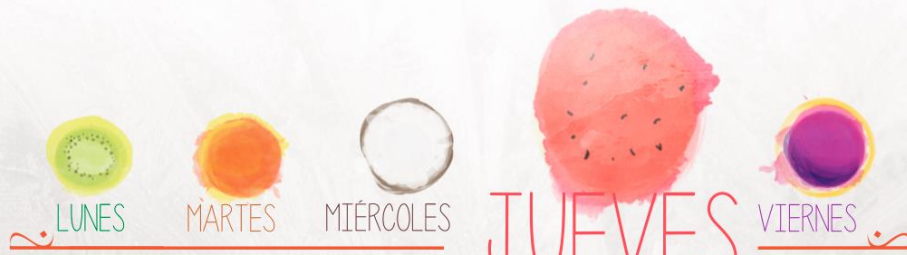
CONDOR El maestro del carbón

Technoswiss Innovando con madera inmunizada

GÜTIG

induvallas

# DISEÑA TU SHAKE, FROZEN O JUGO!



**JUEVES**  
KINNTINÍZATE  
PAGA \$1 MENOS POR  
TU BEBIDA FAVORITA

AUSPICIANTES



## VIERNES

¿CANSADO DE LO MISMO?  
¿CANSADO DE LO MISMO?  
¿CANSADO DE LO MISMO?  
¿CANSADO DE LO MISMO?  
¿CANSADO DE LO MISMO?  
¿CANSADO DE LO MISMO?  
¿CANSADO DE LO MISMO?  
¿CANSADO DE LO MISMO?  
¿CANSADO DE LO MISMO?

PREGUNTA POR EL  
ESPECIAL DEL DÍA



RECIBE EL 15% DE DESCUENTO  
CON ESTE FLYER

COMIDA LIBANESA. VIVE AL ESTILO badra



AUSPICIANTES



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

ZONA  
Wi-Fi

UNA MEZCLA  
DE SABORES Y CULTURA  
COMIDA LIBANESA Y BEBIDAS FRUTALES

badra  
Lebanese Fast Food & Drinks

Patrocinado por:    

Presentado por: CHAT  
CAD  
CADI  
COCOA 



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

Wi-Fi  
EXCLUSIVO

¿SABES QUÉ ES UN PLATTER?

ES UNA BANDEJA DE COMIDA QUE PUEDES  
COMPARTIR CON TUS AMIGOS

badra  
Lebanese Fast Food & Drinks

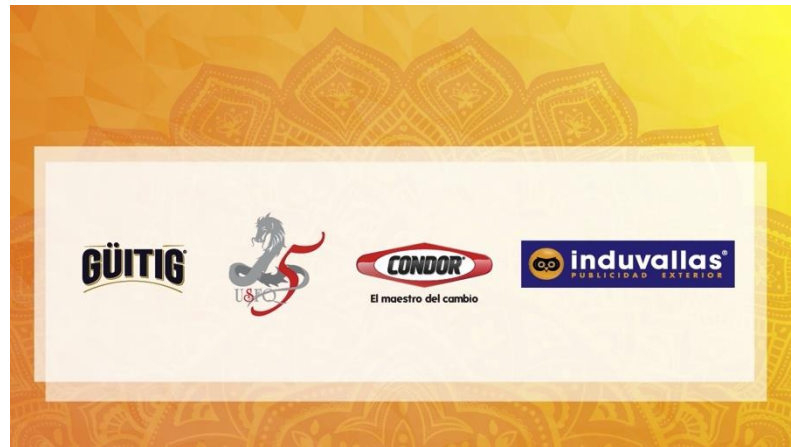
f BADRA

Patrocinado por:    

Presentado por: CHAT  
CAD  
CADI  
COCOA 











**Badra**  
★★★★★ (16 ratings)  
344 likes · 24 talking about this · 2 were here

[Update Page Info](#) [Liked](#) [Following](#)

Lebanese Restaurant · Smoothie & Juice Bar  
Quito, Ecuador  
098 767 0713  
Add Your Hours

About

Photos

Likes **344**

Highlights

**8.18 Anexo 18 – Diseño de Badra (Cattani, P; Estrella, A. 2014)**







## 8.19 Anexo 19 – Presupuesto del Diseño (Cattani, P; Estrella, A. 2014)

<b>PRESUPUESTO DE DISEÑO RESTAURANTE BADRA</b>						
	<b>ELEMENTO</b>	<b>TAMAÑO</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>V. UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<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>

## 8.20 Anexo 20 – Cronograma de Implementación del Diseño

<b>CRONOGRAMA</b>	<b>1 SEMANA</b>
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

8.21 Anexo 21 – Menú de Comida (Torres, L. 2014)



## كفتار plattar

4 Pax (4 personas)..... \$15.99  
 2 Pax (2 personas)..... \$8.00  
 1 Pax/porción..... \$4.00

2 Pax (ESCOGE 1 OPCIÓN DE CADA LISTA)

- Tabulé
- Humus
- Crema de Berenjenas
- Patatas al Azafrán

- Tomate Confitado
- Albondigas de Garbanzo
- Falafel
- Empanadas de Vegetales
- Albondiga de Papatas
- Borek Queso
- Borek Carne
- Pizza Turca

○ ESCOGE 2 DE ESTA LISTA

### كفتار 1 plattar 1

- Tabulé
- Albondigas de Patata
- Borek Carne
- Empanadas de Vegetales



### كفتار 2 plattar 2

- Tomate Confitado
- Falafel
- Albondigas de Garbanzo
- Humus



### كفتار 3 plattar 3

- Patatas de Azafrán
- Tomate Confitado
- Borek de Queso
- Pizza Turca



### كفتار 4 plattar 4

- Crema de Berenjena
- Tomate Confitado
- Falafel
- Albondigas de Patatas



### كفتار 5 plattar 5

- Tabulé
- Albondigas de Garbanzo
- Empanadas de Vegetales
- Borek de carne



### كفتار 6 pöströ

- Baklava
- Yogur de Azafrán



TODOS LOS PLATOS INCLUYEN IMPUESTOS



8.22 Anexo 22- Menú de Bebidas (Torres, L. 2014)



## Bebidas

Jugo Dontty (12onz).....	\$1.85
Frozen Dontty (12onz).....	\$2.35
Shake Dontty (12onz).....	\$2.85
Jugo Kintty (16onz).....	\$3.75
Frozen Kintty (16onz).....	\$4.25
Shake Kintty (16onz).....	\$4.75



SHAKE:  
elige, helado  
de vainilla o  
yogur natural

## Sabores

MANGO	FRESA	GUAYABA	MARACUYÁ
			
DURAZNO	COCO	NARANJA	TOMATE DE ÁRBOL
			
PIÑA	NARANJILLA	GUANÁBANA	LIMÓN
			
MORA			
			

Agua.....	\$1.00
Agua con Gas.....	\$1.00
Lipton Tea .....	\$1.80
Colas .....	\$1.75






TODOS LOS PLATOS INCLUYEN IMPUESTOS

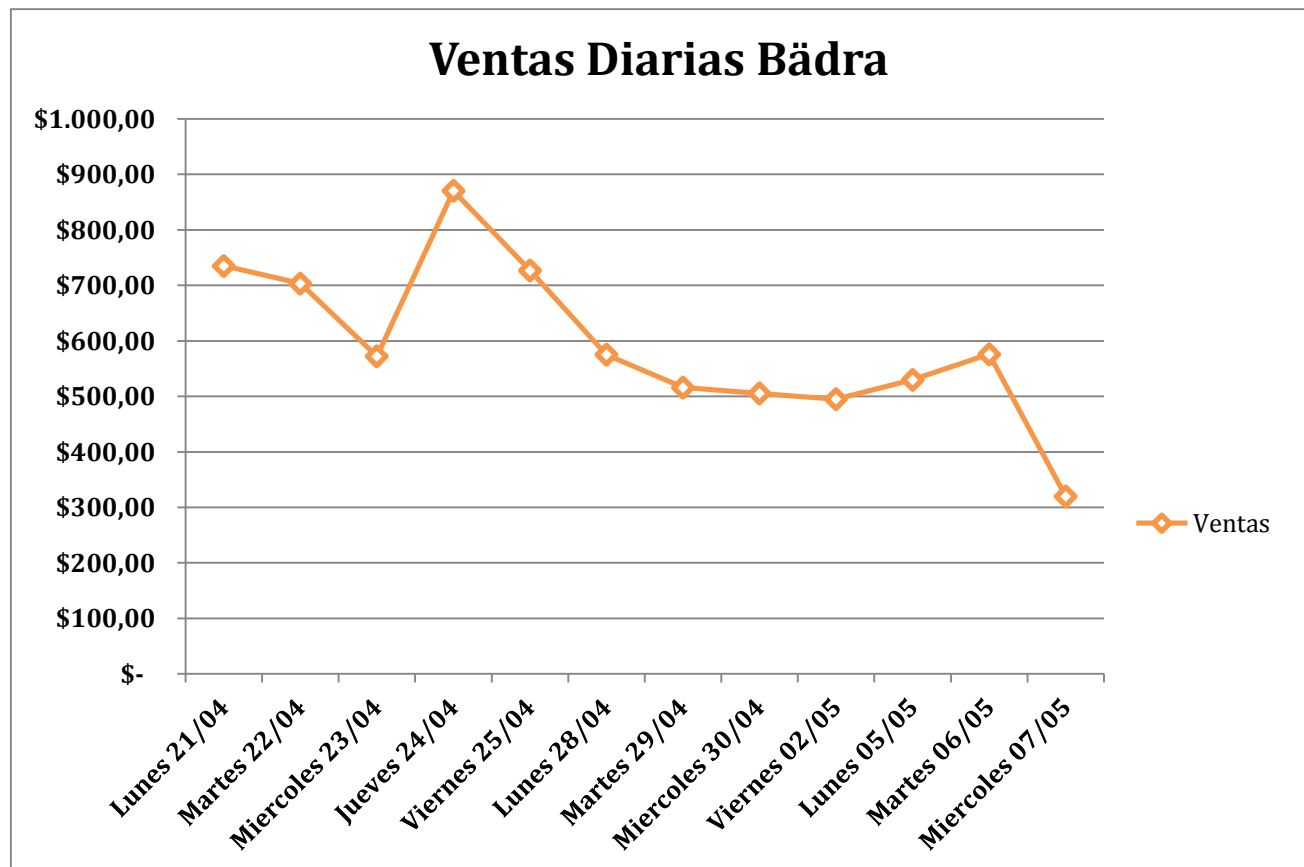


### 8.23 Anexo 23- Tabla de Implementación

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 implementacion 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 implementacion	Todos
<b>Inspeccion Final</b>	Asegurarse de que todo este completamnete listo y perfecto para la inaguración	1 día	Todos
<b>Inaguración</b>	Preparar todo y estar listos para la inaguración	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

## 8.24 Anexo 24 – Cierre de Caja Abril 21-Mayo 7, 2014

Cierre de Caja	
Fecha	Ventas
Lunes 21/04	\$ 735.20
Martes 22/04	\$ 703.50
Miercoles 23/04	\$ 572.40
Jueves 24/04	\$ 870.30
Viernes 25/04	\$ 727.10
Lunes 28/04	\$ 575.20
Martes 29/04	\$ 516.00
Miercoles 30/04	\$ 505.45
Viernes 02/05	\$ 495.10
Lunes 05/05	\$ 530.00
Martes 06/05	\$ 576.00
Miercoles 07/05	\$ 320.00
<b>Total con IVA</b>	<b>\$ 7,126.25</b>





## 8.25 Anexo 25 – Estado de Pérdidas y Ganancias Badra

<b>Pérdidas y Ganancias Badra</b>	
<b>Mayo 2014</b>	
Ventas Brutas	\$ 6,298.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 6,298.00</b>
Costo de Ventas	
Requisiciones Internas	\$ 1,393.48
Compra Dulces	\$ 400.00
<b>Costo de Ventas Total (-)</b>	<b>\$ 1,793.48</b>
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>\$ 4,504.52</b>
Gastos Financieros	
	\$ 77.47
<b>Total Gastos Financieros</b>	<b>\$ 77.47</b>
Gastos Administrativos y de Construcción	
Suminitros de Oficina	\$ 10.00
Arreglo Piso	\$ 250.00
Gastos Administrativos	\$ 402.00
Gastos de Construcción	\$ 330.00
Donación USFQ	\$ 417.05
<b>Total Gastos Administrativos y de Construcción</b>	<b>\$ 1,409.05</b>
<b>Total Gastos (-)</b>	<b>\$ 1,486.52</b>
<b>Ganancia Neta</b>	<b>\$ 3,018.00</b>

## 8.26 Anexo 26 – Gastos Adicionales, Ganancia, Donación y Repartición de Utilidades

<b>Gastos Personales</b>		Estos gastos incluyen gastos de última hora en el Supermaxi para cocinar cuando no alcanzamos a hacer requisiciones. Asimismo, está incluido el costo del plástico para el techo, el cemento de contacto, el duck tape y los clavos y herramientas utilizados. Finalmente, están incluidos los gastos que se incurrieron en el arreglo del piso: lijar, pintar, poner barniz y las herramientas utilizadas.
Inversión Belén	\$ 330.00	
Inversión María José	\$ 180.00	
Inversión Javier	\$ 168.00	
Inversión Valeria	\$ 40.00	
Inversión Lorena	\$ 14.00	
Dulces	\$ 400.00	
Arreglo Piso	\$ 250.00	
<b>Total</b>	<b>\$ 1,382.00</b>	
Ganancia Neta	\$ 4,817.05	
Gastos totales	\$ 1,382.00	
Ganancia Neta - Gastos Personales	\$ 3,435.05	
Donación 417.05	\$ 3,018.00	
<b>Ganancia Individual</b>	<b>\$ 503.00</b>	
<b>Donaciones Adicionales</b>		
Arreglo de Sillas		
Arreglo de Mesas		
Reconstrucción del Piso		
Contacto Auspicio Technoswiss		
Conexión eléctrica para sonido		

## 8.27 Anexo 27 – Link del video (Ubidia, M. 2014)

<https://www.youtube.com/watch?v=HGcudnd8X5k>