



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

**Implementación Administrativa de Badra: Lebanese Fast Food and  
Drinks**

**María José Ruales**

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

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

Quito, diciembre de 2014

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

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Implementación Administrativa de Badra: Lebanese Fast Food  
and Drinks**

**María José Ruales**

Paola Valencia, MBA.

Directora de Tesis .....

Arturo Paredes, M.Sc.

Coordinador Académico de Administración .....

Thomas Gura, Ph.D.

Decano del Colegio de Administración  
y Economía .....

Quito, diciembre 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: Ruales Holguín María José

C. I.: 1713296240

Fecha: Quito, diciembre de 2014

## **Dedicatoria**

A mi familia por su constante apoyo.

## **Agradecimientos**

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

A la USFQ por generar estas iniciativas.

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

## Resumen

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

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

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

## **Abstract**

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

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

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

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



## Tabla de Contenidos

<b>1. Introducción .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Concurso Gastrochallenge .....</b>	<b>11</b>
2.1 Descripción del Concurso .....	11
2.2 Conformación del Equipo .....	12
2.3 Elaboración del Proyecto .....	13
2.4 Evaluación y Selección del Equipo Ganador .....	14
<b>3. Marco Teórico .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Recursos Humanos.....</b>	<b>15</b>
3.1.1 Reclutamiento del Personal .....	15
3.1.2 Selección del Personal .....	17
3.1.3 Descripción de Roles de Trabajo .....	18
3.1.4 Capacitación.....	20
3.1.5 Motivación .....	22
3.1.6 Evaluación .....	23
<b>3.2 Liderazgo .....</b>	<b>24</b>
3.2.1 Teoría de los Rasgos .....	25
3.2.2 Teoría Conductual .....	28
3.2.3 Teoría Situacional o de Contingencia .....	34
3.2.4 Teoría de los Roles .....	41
3.2.5 Fuentes de Poder .....	43
<b>3.3 Manejo de Inventarios.....</b>	<b>44</b>
<b>4. Metodología.....</b>	<b>52</b>
<b>4.1 Plan de Negocios .....</b>	<b>52</b>
1. Misión del Negocio .....	52
2. Visión.....	53
3. Análisis FODA .....	54
4. Análisis de Competencia .....	55
5. Definición del mercado .....	63
6. Mezcla de Marketing (4Ps).....	63
<b>4.2 Brief Creativo de Publicidad .....</b>	<b>72</b>
7. Implementación: .....	84
8. Evaluación:.....	85
<b>5. Implementación.....</b>	<b>86</b>
<b>5.1 Recursos Humanos.....</b>	<b>86</b>
<b>5.2 Liderazgo .....</b>	<b>93</b>
<b>5.3 Manejo de Inventarios.....</b>	<b>103</b>
<b>6. Conclusiones .....</b>	<b>111</b>
<b>7. Recomendaciones .....</b>	<b>113</b>
Sobre el GastroChallenge .....	113
Sobre el negocio implementado.....	114
<b>8. Referencias.....</b>	<b>120</b>
<b>9. Anexos .....</b>	<b>122</b>

## Tabla de Figuras

Figura 1 Concepto de Diseño Badra.....	64
Figura 2 Aspecto Externo Badra.....	65
Figura 3 Diseño Menú Comida Badra.....	67
Figura 4 Diseño Menú Bebidas Badra .....	68
Figura 5 Resultados de Investigación de Mercados .....	122
Figura 6 Calificaciones de equipos en el GastroChallenge .....	124
Figura 7 Proceso de Selección .....	126
Figura 8 Pirámide de Necesidades de Maslow .....	126
Figura 9 Estructura de Liderazgo de Ohio State University .....	127
Figura 10 Grid Gerencial de Blake y Mouton.....	128
Figura 11 Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard .....	129
Figura 12 Modelo Trayectoria-Meta de Robert House .....	130
Tabla 1 Presupuesto de Diseño Badra.....	66
Tabla 2 Cronograma Construcción Badra.....	66
Tabla 3 Costo por Platter.....	71
Tabla 4 Costo de Baklava.....	71
Tabla 5 Costo Bebidas.....	72
Tabla 6 Medios Publicidad.....	77
Tabla 7 Cronograma de Implementación.....	85
Tabla 8 Parámetros de Calificación del GastroChallenge .....	123
Tabla 9 Cronograma de Horarios de Servicio.....	125

## **1. Introducción**

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

## **2. Concurso Gastrochallenge**

### **2.1 Descripción del Concurso**

A finales del 2013, se desarrolló en la Universidad San Francisco de Quito la primera edición de un concurso llamado Gastrochallenge. El Gastrochallenge, nació en las áreas de Administración y Marketing del CAD, Colegio de Administración para el Desarrollo, en una visita al instituto de gastronomía Paul

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

## *2.2 Conformación del Equipo*

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

### *2.3 Elaboración del Proyecto*

A finales de Enero 2014, se llevó al cabo una primera presentación donde cada grupo presentó su idea. Para esta, cada grupo debía tener el nombre del restaurante, el logotipo, el tipo de comida que se ofrecería con su respectivo menú y precios incluidos, el plan de negocios incluyendo el público objetivo, estrategias de publicidad y comercialización, flujo de caja esperado y el concepto del restaurante en sí incluyendo el diseño del local. Esta presentación serviría para que el jurado pueda darnos una retroalimentación para la exposición final donde se elegiría más tarde al equipo ganador. Para esta primera etapa, cada grupo tuvo que reunirse varias veces, especialmente al principio hasta decidir el tipo de comida que se decidiría ofrecer y el concepto que se le daría al restaurante. En el caso de Badra, se decidió realizar una encuesta a través de Survey Monkey con una variedad de tipos de comida y conceptos de restaurante para poder determinar cuál sería la combinación de opciones que tenga un mayor acogimiento por parte de los alumnos y personal de la Universidad (Figura #5). Mediante esta encuesta, se pudo concluir que el tipo de comida ofreceríamos sería Libanesa, y que el concepto sería uno de comida rápida servida a la mesa. En base a esta decisión, se empezó a trabajar en todo el concepto y diseño de nuestro restaurante. Se comenzó con la búsqueda de nombres que pudieran ser atractivos para el negocio y que tengan una connotación positiva, y así fue como se concluyó que el restaurante se llamaría “Badra”, que significa luna llena. Más tarde, se definió que este tendría como concepto “Lebanese fast food and drinks”. Una vez determinado esto, se dividió el trabajo que se requería por áreas y se realizaron reuniones semanales para la revisión del progreso de cada miembro

del grupo y se dejó un espacio para las retroalimentaciones respectivas. De igual manera, en esta primera etapa, fue importante la búsqueda de auspicios, ya que el presupuesto era bastante limitado. Una vez que cada área realizó su trabajo, se realizó una evaluación final, revisión de menú y costos, y se desarrolló una presentación completa para poder exhibir el proyecto frente al jurado. Con las observaciones y retroalimentaciones recibidas en esta primera presentación, se recopiló una presentación más completa para la segunda etapa del concurso.

#### *2.4 Evaluación y Selección del Equipo Ganador*

En la segunda etapa del concurso, cada equipo estaba más preparado. Todos tomaron en cuenta las recomendaciones del jurado y se realizaron los cambios necesarios para la segunda exposición. Esta segunda exposición fue más completa, ya que no solo el jurado pudo apreciar el material publicitario y el diseño del local en material impreso, sino que también pudo degustar la comida que servirían los grupos en el restaurante en caso de ser elegidos. En base a esta presentación y los parámetros de calificación mostrados en la Tabla #8, el jurado entró en un proceso largo de análisis y selección del equipo ganador. Después de un par de días, cada grupo recibió un correo electrónico que indicaba su puntaje sobre cien puntos y fue aquí cuando se determinó que el grupo Badra había sido el ganador de la primera edición del Gastrochallenge con un puntaje de noventa y tres puntos (Figura #6).

### **3. Marco Teórico**

#### **3.1 Recursos Humanos**

En el siglo XVIII, durante la Revolución Industrial, la producción en las fábricas aumentó enormemente, y con ésta, la insatisfacción de los obreros por la inseguridad y el peligro laboral. Muchos empresarios se aprovechaban de que el costo de la producción disminuyó para ganar mayores márgenes de utilidad sin pagar más a sus empleados. La mano de obra fue sustituida por maquinaria, y los pocos obreros que quedaban, trabajaban más horas de las que debían bajo circunstancias laborales terribles. Fue entonces cuando se generó la conciencia de la necesidad de organismos que velen por la educación y bienestar de los trabajadores. Sin embargo, no fue hasta el siglo XX que surgió la necesidad de departamentos especializados en la administración del personal en cada empresa que se encargue de la búsqueda, capacitación, eficiencia y motivación del personal (Broggi, 2010). Desde entonces, la gestión de recursos humanos abarca una variedad de actividades de las cuales vamos a hablar a continuación.

##### **3.1.1 Reclutamiento del Personal**

Reclutamiento es definido como el proceso de atraer a un conjunto de individuos, con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en una organización (Mathis & Jackson, 2011). Debido a que el capital humano es uno de los factores más importantes para la ventaja competitiva de una compañía, el proceso de reclutamiento se ha convertido cada vez en uno más importante, en el cual las organizaciones se esfuerzan por atraer a los profesionales y técnicos

más calificados. Su importancia ha llevado a que las organizaciones desarrollen varios métodos para realizar este proceso de un manera efectiva. Existen dos métodos principales de reclutamiento: interno y externo. El reclutamiento interno, se da cuando la empresa intenta cubrir la vacante con personal de la propia empresa, a través de promoción de personal de manera vertical, o traslado de personal de manera horizontal. Las ventajas del reclutamiento interno incluyen: menor costo y tiempo de reclutamiento, mecanismo de motivación o competencia sana entre el personal, conocimiento extenso de las capacidades del personal y menor tiempo de capacitación. Las desventajas son que puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas, facilita el tradicionalismo y favorece la rutina actual, y puede generar conflictos entre el personal (Mathis & Jackson, 2011).

Por otro lado, en el reclutamiento externo, la empresa habiendo determinado la vacante, trata de seleccionar candidatos de otras organizaciones. Algunos métodos de reclutamiento externo incluyen: contactar la base de datos de la empresa o contactos personales mediante recomendaciones de empleados internos, acudir a instituciones educativas y ferias de contacto empresarial, contratar los servicios de una consultoría o “Head Hunting”, y realizar anuncios a través de medios o internet (Mathis & Jackson, 2011). La ventaja principal de un reclutamiento externo es que trae nuevas personas a la organización con nuevas perspectivas e ideas, que pueden renovar y enriquecer el capital humano de la organización. Por otro lado, implica un mayor costo y tiempo que el reclutamiento interno, toma un mayor tiempo de ajuste a la empresa y a su cultura organizacional, y puede generar una desmotivación entre el personal existente.



### *3.1.2 Selección del Personal*

La selección del personal es el proceso de determinar cuales, entre los solicitantes del empleo, son los que mejor cumplen con los requisitos del puesto. Es un proceso de comparación, elección y previsión que procura prever cuales solicitantes tendrán éxito si son contratados. Es muy importante manejar este proceso cuidadosamente, debido a que seleccionar a la persona equivocada puede implicar costos muy grandes incluyendo el tiempo que se perdió en capacitación y el tiempo que se necesitará para pasar nuevamente por el proceso de reclutamiento y selección. Debido a la importancia de este proceso, se ha desarrollado un proceso que muchas empresas utilizan para filtrar y llegar a la persona indicada para el puesto de trabajo (Figura #7). El primer paso es la recepción de solicitudes, donde la organización recibe un curriculum vitae o cualquier tipo de documento promocional que muestra la trayectoria laboral, intereses y aptitudes generales del solicitante para desempeñar el puesto. Una vez que la compañía determina a través de estos documentos promocionales cuales son los candidatos que están calificados para llenar la vacante, estos pasan a una etapa de prueba (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2006). Existen varios tipos de pruebas que la compañía puede utilizar para determinar la idoneidad de un candidato para el puesto: la Prueba de Conocimiento o Capacidad, de Desempeño, Psicométrica, de Personalidad, de Proyección, y las Entrevistas. La prueba de Conocimiento o Capacidad trata de medir el grado de conocimientos profesionales que tiene el solicitante, como nociones de informática, contabilidad, logística, y finanzas, dependiendo de los requerimientos del puesto (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2006). Las pruebas de Desempeño, son utilizadas cuando

se trata de puestos técnicos o especializados, donde es necesario solicitar la demostración de las competencias del candidato. Los tests Psicométricos, son herramientas objetivas y estandarizadas para medir el comportamiento referente a aptitudes de una persona. Las pruebas de Personalidad tienen como objetivo conocer los aspectos relevantes de la personalidad y facilitar la predicción de actitudes futuras del candidato. Las técnicas Proyectivas son las que se relacionan con la exploración y diagnóstico de la personalidad de un individuo para conocer como es una persona, como trabaja, y cómo reaccionará frente a distintas situaciones, y así poder evaluarla especialmente desde un punto de vista psicológico. Finalmente, las Entrevistas se basan en diálogos y una serie de preguntas, donde el objetivo del entrevistador es conocer al entrevistado, evaluar sus actitudes personales y capacidades, y verificar su personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2006).

### *3.1.3 Descripción de Roles de Trabajo*

Todas estas pruebas mencionadas previamente, son utilizadas no solo para definir la competencia del candidato, sino también para determinar de acuerdo a los resultados, que roles o que puestos de trabajo serían más apropiados para el individuo. A través de estas pruebas, las compañías pueden observar ciertas aptitudes, rasgos, capacidades, o conocimientos que son necesarios para un puesto específico y así poder asignar apropiadamente un rol a una persona y vice versa.

Para poder determinar estos factores, en 1938, Louis Leon Thurstone desarrolló la Teoría Multifactorial, la cual planteaba que la estructura mental se

conforma de ocho factores primarios distintos e independientes entre sí que los llamo habilidades primarias: comprensión verbal o la habilidad para definir palabras, fluidez verbal o la habilidad para recordar palabras rápidamente, rapidez perceptiva o la habilidad para detectar semejanzas y diferencias entre distintos dibujos, capacidad espacial, aptitud numérica, memoria, y razonamiento inductivo o lógico y deductivo (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2006). Thurstone consideraba que al definir qué factores o habilidades estaban más presentes en cada candidato, se podía determinar en qué área o rol pudiera realizar un mejor desempeño. De la misma manera, Carl Jung argumentaba que el tipo de personalidad de un individuo, podía definir el puesto o rol en el cual sería más eficiente. Por lo tanto, desarrolló un indicador llamado Myers-Briggs, el cual se convirtió en uno de los indicadores más utilizados a nivel mundial para determinar el rol de trabajo de un individuo. Este indicador mide cuatro aristas independientes: Extroversión (E)/Introversión (I), Sentido (S)/Intuición (N), Pensante (T)/Sensible (F), y Juicio (J)/Percepción (P). E-I evalúa la preferencia del individuo hacia el mundo exterior o hacia si mismo. Los individuos que son extrovertidos se ven energizados cuando están con otras personas, encuentran el gusto en ser el centro de atención, actúan y luego piensan, disfrutan un ritmo más rápido y hablan más de lo que escuchan, a diferencia de los introvertidos que evitan ser el centro de atención, piensan y luego actúan, son más privados, disfrutan de un ritmo más lento y escuchan más de lo que hablan. S-N evalúa si el tipo de pensamiento predominante en el individuo es concreto o abstracto. Las personas que muestran una personalidad S tienden a ser más prácticos, se basan en sus cinco sentidos y normalmente se enfocan en el presente. Los intuitivos,

confían en sus instintos más que en sus sentidos, se enfocan en el futuro y valoran las ideas nuevas y la imaginación. T-F valora si lo que motiva el comportamiento de individuo es el pensamiento o el sentimiento. Los pensadores (T) valoran la lógica y la justicia, tienden a ser más críticos, y consideran que es más práctico ser honesto que diplomático. Los sensibles (F), consideran los efectos que sus acciones tienen en otros, valoran la empatía y la armonía, y su motivación es el deseo de ser aceptados y apreciados. Por último J-P mide si el individuo manifiesta conductas rígidas o flexibles. Los juzgadores prefieren conocer a lo que se están metiendo antes de hacerlo, se sienten satisfechos cuando acaban un proyecto o toman una decisión, y están orientados al producto. Los perceptores se adaptan fácilmente a nuevas circunstancias, disfrutan empezar nuevos proyectos, y están orientados al proceso. Estas cuatro aristas dan resultado a diez y seis tipos de personalidades que sirven para evaluar las preferencias y actitudes del candidato y para determinar en qué puesto sería más eficiente (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2006).

#### *3.1.4 Capacitación*

Una vez que el candidato es seleccionado, se pasa a un proceso de capacitación. La capacitación, o desarrollo de personal, implica todas las actividades realizadas en una organización con el fin de mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conducta de su personal (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2006). Esta surge cuando existe una diferencia entre lo que un empleado debería saber para desempeñar una tarea, y lo que realmente sabe, lo cual se

detecta normalmente al realizar evaluaciones de desempeño o descripciones de perfil del puesto.

Hoy en día, la capacitación se ha convertido en una función muy importante del Departamento de Recursos Humanos debido a que evita la falta de destrezas y conocimiento sobre las tareas que se deben realizar, evita la obsolescencia de los conocimientos del personal, y aumenta las posibilidades de que un empleado sea eficiente y se desarrolle profesionalmente (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2006). Debido a la importancia de la capacitación, las organizaciones la consideran como una inversión en la educación y desarrollo de un individuo que potencialmente les puede traer grandes beneficios.

Las etapas en donde se aplica la capacitación son muchas, pero las más importantes son: la inducción, el entrenamiento, la formación, y el desarrollo. En la inducción, se brinda a los empleados recién ingresados una capacitación que establece las pautas de modo de acción y las reglas generales de la compañía. La etapa de entrenamiento, generalmente se da en el mismo puesto de trabajo donde la capacitación es sobre las funciones específicas y generales que implica el puesto de trabajo. La formación se desarrolla normalmente cuando una capacitación es necesaria para que los conocimientos y las habilidades no se conviertan obsoletas debido a avances tecnológicos y mejoras en procesos. Por último, el desarrollo suele ser el más complejo ya que implica una capacitación de conocimientos y destrezas para puestos más administrativos, y se da normalmente cuando una persona asciende en el puesto de trabajo o se convierte inmediatamente en un alto operativo (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2006).

### 3.1.5 Motivación

La motivación forma parte de una de las funciones más esenciales del Departamento de Recursos Humanos, ya que de esta depende el compromiso y la satisfacción y la eficiencia de los empleados. Tiene como objetivo satisfacer las necesidades, deseos, y aspiraciones de los subordinados para servir como un impulso que inicia, guía y mantiene sus comportamientos hasta alcanzar la meta y objetivo deseado. El departamento de Recursos Humanos debe tomar en cuenta que necesidades y deseos tienen los empleados para de esta manera poder crear un sistema de factores motivacionales que inciten al personal a estar comprometidos con la organización y a contribuir en forma eficiente en el desarrollo laboral.

Abraham Maslow argumentaba que las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sean conscientes o inconscientes. Definía a algunas de ellas como necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos, y otras son secundarias como el autoestima y e estatus. A estas necesidades básicas, Maslow las agrupó en la Pirámide de Necesidades de Maslow (Figura #8) (Maslow, 1943).

Con el objetivo de complementar la teoría de las motivaciones, en 1968, Frederick Herzberg identificó dos tipos de motivaciones, las intrínsecas y las extrínsecas. Las motivaciones intrínsecas están relacionadas con los sentimientos de crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización y de hacer bien las cosas por satisfacción propia. Este tipo de motivación surge dentro del individuo y obedece a motivos internos. Hay diferentes tipos de motivaciones intrínsecas: por logro, por competencia, por

afiliación, por autorrealización y por poder. La motivación por logro es la que impulsa a los individuos a vencer desafíos, avanzar, crecer y desarrollarse dentro del ámbito laboral. La motivación por competencia es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. La motivación por afiliación es la que mueve a los individuos a relacionarse sus compañeros de trabajo y a funcionar como grupo. Y por último, la motivación por autorrealización es el estimulación de la realización personal y profesional, y de aprovechar plenamente su capacidad y potencial para cumplir sus metas (Herzberg, 1968).

Por otro lado, las motivaciones extrínsecas son recompensas o incentivos independientes de las actividades que los individuos realizan por sí mismos, por lo tanto el control o la estimulación depende de personas o eventos externos. Esta motivación está relacionada con el salario, beneficios sociales, condiciones físicas y ambientales de trabajo, tipo de dirección y supervisión, el clima de relaciones y seguridad laboral. Estas son las motivaciones que debe proveer la organización debido a que son motivaciones externas, y por lo tanto no surgen dentro del individuo (Herzberg, 1968). Herzberg argumentaba que la organización debe analizar y determinar que subordinados son los que se motivan de manera intrínseca y cuales de necesitan incentivos extrínsecos para así poder motivarlos adecuadamente y desarrollar su máximo potencial.

### *3.1. 6 Evaluación*

Por último, está el proceso de evaluación, donde se valora el desempeño de las labores de los empleados junto con el logro de las metas y objetivos, y se define las estrategias que se modificarán, recompensas y retroalimentación que

se darán a los empleados. Los métodos más utilizados de evaluación son: escalas de puntuación, evaluación de compañeros de trabajo, evaluación 360 grados, autoevaluación. Las escalas de puntuación consisten en calificar al subordinado de acuerdo a ciertos factores sobre un puntaje máximo, y normalmente lo hace el supervisor inmediato. La evaluación de compañeros, se basa en que los individuos de un área califiquen a sus compañeros bajo una serie de factores predefinidos, que luego son ponderados para definir la calificación final. La evaluación 360 grados consiste en que el subordinado no sea solo evaluado por su supervisor o por sus compañeros, sino que sea evaluado por todos, y al igual que en la evaluación de compañeros, las calificaciones de los factores son ponderadas para obtener una final. Por último, en la autoevaluación se califica el propio desempeño, acciones y metas cumplidas (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2006). Es importante que el departamento de recursos humanos, así como los supervisores, sepan elegir adecuadamente que método de evaluación es más apropiado dependiendo del desempeño que se quiere evaluar, el cargo del subordinado, y otros factores a considerar.

### ***3. 2 Liderazgo***

A lo largo de la historia, han sido muchos los autores que han investigado sobre el liderazgo y han sido varios los intentos de definir que es un líder y que hace. Se cree tener una idea clara sobre lo que es el liderazgo, pero existe una gran variedad de conceptos y definiciones sobre el tema. El autor Robbins, experto en liderazgo dijo: “Hay casi tantas definiciones de liderazgo como el número de personas que han intentado definir el concepto” (1996). Sin embargo,



como comenta Stogdill “El liderazgo no es un tema de status meramente pasivo o la mera posesión de una combinación de rasgos. Más bien parece ser una relación de los métodos de trabajo entre los miembros de un grupo, en el que el líder adquiere un status gracias a la participación activa y la demostración para llevar a cabo tareas cooperativas hasta completarlas”, refiriéndose a que el liderazgo va mucho más allá de un conjunto de rasgos o definiciones, incluye una serie de factores adicionales (1974). Con el motivo de presentar estos factores, a continuación se exhibirán las teorías principales del liderazgo que pretenden exponer cuales son las características de un líder y los diferentes estilos.

### *3.2.1 Teoría de los Rasgos*

En los años 20 y 30s, la investigación sobre el liderazgo se enfocó en detectar las características que distinguen a los líderes de los seguidores. Varios autores desarrollaron investigaciones con el fin de determinar una serie específica de rasgos físicos, psicológicos o sociológicos que deben tener los individuos para ser considerados líderes. Entre estos autores, está Ralph Stogdill quien a mediados del siglo XX se enfocó en identificar y analizar en varias empresas, los rasgos individuales que distinguían a los líderes de los subordinados, al igual que los líderes con éxito de los líderes fracasados. A pesar de que Stogdill concluyó que no hay patrones persistentes de rasgos que caractericen a los líderes en todas las situaciones, llegó a conclusiones generales en cinco áreas: inteligencia y erudición, personalidad, condición social y experiencia, y orientación a la tarea. En cuanto a la inteligencia y erudición, los estudios demostraron que los líderes son más inteligentes, se desempeñan mejor en tareas académicas y poseen un

criterio y habilidad superior para tomar decisiones. En cuanto a la personalidad, muchos líderes compartían rasgos como una gran confianza en sí mismos, honradez, integridad, creatividad e iniciativa. A pesar de que estos hallazgos no necesariamente son congruentes, sugieren que los líderes poseen una personalidad distintiva influyente y esencial en la habilidad de liderazgo. Por último, Stogdill determinó que los líderes parecen estar caracterizados por una elevada necesidad de asumir responsabilidades y realizar tareas específicas, y están altamente motivados para fijar objetivos y alcanzarlos en forma persistente (Alonso & Ocegueda, 2006).

Con el fin de complementar la investigación de Stogdill, el autor Edwin Ghiselli estudió doscientos sesenta y cuatro gerentes de noventa compañías distintas y a pesar de que todavía se encontraron varias excepciones a la regla, Ghiselli encontró ciertas características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores. Entre estas estaba la inteligencia, la habilidad de supervisión, la iniciativa, la seguridad en sí mismo, y la auto percepción del nivel ocupacional. Los estudios revelaron que el nivel de inteligencia de una persona era un buen indicador de la probabilidad de éxito que tendría como administrador. La habilidad de supervisión dictaba que tan propenso era un individuo a detectar cuando un trabajo o proceso se estaba realizando de una manera incorrecta o ineficiente y tomar las medidas apropiadas. La iniciativa reflejaba la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo o apoyo de los demás, al igual que la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para el resto. La auto percepción del nivel ocupacional era la característica del grado en que

una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen un elevado status y una alta posición socioeconómica. Y por último, la seguridad en sí mismo mostraba hasta que punto una persona confía en sus propias capacidades para resolver problemas que se presentan. Ghiselli identificó que esta diferencia era la más significativa entre los mandos bajos-medios con los ejecutivos de alto nivel (El Ergonomista, 2004).

Morgan McCall fue otro autor importante para el desarrollo de la Teoría de los Rasgos. A parte de las características de inteligencia, nivel educacional e iniciativa en las cuales las investigaciones de McCall coinciden con las de los otros autores, McCall descubrió otros rasgos que los líderes exitosos compartían. Los estudios demostraron que la capacidad de dirección, decisión y priorización era un rasgo sumamente importante en los gerentes quienes establecían los objetivos y metas y dirigían la acción de su equipo y los esfuerzos para poder realizar estas metas. También eran quienes priorizaban correctamente dando mayor importancia a la ejecución de un proyecto que de otros según su potencial. Los líderes también presentaron una rasgos de vitalidad física y resistencia con un nivel de energía muy alto, estabilidad y resistencia psicológica, al igual que valentía y confianza. Los líderes analizados eran los primeros en dar un paso adelante en el momento de asumir la dirección del equipo en caso de que se presenten tiempos difíciles. No solo asumían la responsabilidad, sino que estos deseaban hacerlo y estaban dispuestos a arriesgarse siendo capaces de mantener la ilusión, tenacidad y firmeza a lo largo del proceso. Los líderes sabían de forma casi instintiva en quien podían confiar y en quien no para crear un equipo fuerte y cohesionado y delegar ciertas tareas con confianza. Una de las

características que representaban más a los líderes era la necesidad de logro. Estos no se conformaban con dar continuidad a lo existente, si no que esperaban conseguir mejoras y presentar los resultados de las mismas. Estaban pendientes constantemente de la necesidad de un cambio de rumbo para alcanzar la visión o meta establecida (Sánchez, 2014). A pesar de que todos los líderes se caracterizaban por su orientación hacia el logro, mantenían rasgos de comprensión por seguidores y sus necesidades y motivaciones. Eran capaces de determinar si su grupo estaba dispuesto al cambio o si iban a presentar resistencias, y de acuerdo a esto poder reaccionar apropiadamente. En el caso de que predigan una resistencia, sabían como motivar a su equipo según sus necesidades y deseos y comunicarles su visión con la pasión suficiente para ganar su confianza y apoyo.

Se puede observar que todos estos estudios y datos, sugieren que a pesar de que no se puede encontrar rasgos definidos que caractericen a todos los líderes efectivos, existen ciertas características más presentes o evidentes que diferencian a los líderes de sus seguidores. Adicionalmente, demuestran que las habilidades cognoscitivas y de seguridad son de mayor importancia ante algunos rasgos que se creían necesarios en aquella época para los líderes, tal como la necesidad de poder sobre los demás.

### *3.2.2 Teoría Conductual*

A finales de la década de los cuarenta, la incapacidad de entender que definía a un líder, al centrar las investigaciones únicamente en las características que los representaban, llevó a los investigadores a enfocarse en el análisis de los

comportamientos de los líderes especialmente con sus subordinados. Fue así como el concepto de líder fue remplazado por el de liderazgo. Con el propósito de identificar los diversos estilos de liderazgo, los investigadores de Ohio State University, desarrollaron un instrumento que permitía evaluar y describir el comportamiento de los líderes y los llamaron “Cuestionario Descriptivo de Conducta del Líder” o LBDQ, por sus siglas en inglés. Con los resultados, lograron enlistar ciento cincuenta descripciones de comportamientos de los líderes. Después de una serie de estudios más profundos, los investigadores de Ohio State University lograron clasificar los comportamientos de los líderes en dos categorías: la primera es la estructura de inicio, que se refiere al grado en que el líder define y estructura su papel y el de sus subordinados, para el logro de las metas. La segunda es la consideración, o el grado en el cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizadas por una demostración de accesibilidad hacia sus subordinados, confianza mutua, respeto por sus ideas, e interés por sus sentimientos, su bienestar y su estatus de satisfacción (Robbins, 1996). Adicionalmente, los estudios pretendían determinar los efectos de los cuatro estilos de liderazgo, combinación entre la dimensión de consideración y estructura de inicio (Figura #9), en el desempeño y satisfacción de los subordinados. Los resultados sugirieron que el líder que califica alto en estructura, espera que los trabajadores mantengan estándares constantes de desempeño y se concentra en el cumplimiento de las fechas establecidas. Un líder con alta consideración es empático con los problemas personales de sus subordinados, los trata como sus iguales y es amistoso. Su estilo de liderazgo está orientado a la gente, la amistad y el bien estar de sus empleados. Las investigaciones también

demonstraron que normalmente altos índices de estructura y consideración (líder alto-alto), tienden a lograr un gran desempeño y satisfacción de sus subordinados con más frecuencia que uno que califica bajo, ya sea en consideración, en estructura o en ambos (Robbins, 1996).

Al mismo tiempo que se realizaban los estudios en Ohio State University, en Michigan University se estaban haciendo investigaciones sobre el liderazgo con objetivos similares como localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficiencia en el desempeño de los subordinados. Los estudios iniciales se llevaron a cabo en una empresa de seguros, donde se pudo observar que los supervisores de las secciones de gran producción manifestaban estilos de liderazgo distintos a los de las secciones de escasa producción. Se observó que los supervisores eficaces delegaban más autoridad, utilizaban una supervisión discreta y expresaban interés por las vidas personales y el bienestar de sus subordinados. Se determinó después de varios estudios que los líderes cuyos intereses se centraban en los empleados, contaban con un mayor desempeño que los que centraban su interés en la producción, debido a la motivación y satisfacción de sus subordinados. Por lo tanto, Michigan University estableció seis elementos para una supervisión efectiva: delegar autoridad, hacer asignaciones claras y definidas, supervisar en base a resultados, emplear poca presión, preocuparse y en ocasiones participar en el entrenamiento de los integrantes del grupo, y actuar de tal manera que favorece las condiciones o ambiente acorde a las motivaciones (Robbins, 1996).

En los años 50 y 60s, extendiendo las investigaciones sobre la conducta de los líderes, McGregor desarrolló un modelo que describía dos tipos de

comportamientos de las personas en relación a su actitud frente al trabajo: Personalidad X y Personalidad Y. Por un lado, están las personas perezosas que evitan el trabajo, evaden las responsabilidades para sentirse más seguras, necesitan ser controladas y dirigidas, son ingenuas y no poseen iniciativa. McGregor asume que a estos individuos no les gusta el trabajo, prefieren que les dirijan y les den órdenes, tienen una falta de cooperación y solo actúan por incentivos económicos. Por otro lado, están los individuos que se esfuerzan y les gusta mantenerse ocupados, consideran al trabajo una actividad tan natural como divertirse, buscan y aceptan responsabilidades y desafíos ya que lo ven como una recompensa, pueden automotivarse y autodirigirse, son activos, creativos e independientes. Además, se comprometen a la realización de los objetivos de la empresa ya que su motivación se asocia a sus logros, la promoción dentro de la empresa y el desarrollo profesional (Robbins, 1996). Según McGregor, el primer grupo de personas tiene una Personalidad X y por lo tanto sugiere que el liderazgo del grupo sean uno directivo, autocrático y orientado a la tarea. El líder debe actuar como un supervisor que indica permanentemente a sus subordinados lo que se espera de ellos, limita los grados de autonomía y les instruye continuamente en el desempeño. De igual manera, debe mantener una insistencia sistemática y permanente en la necesidad de cumplir los estándares establecidos, debe preocuparse por afirmar y reforzar el reconocimiento de la jerarquía, y debido a que evitan el trabajo deben obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos, cuando es necesario, para que los subordinados desarrollen el esfuerzo adecuado y se puedan realizar los objetivos de la organización. El control sobre estos trabajadores debe ser constante y en caso de que alguien no cumpla con

las normas establecidas, debe ser sancionado de forma que se restablezca la disciplina. El líder actúa como un padre hacia sus subordinados, castigándolos o recompensándolos según la situación. Por lo tanto, las motivaciones principales de este grupo de individuos son mantener una situación favorable para ser recompensados, y evitar el castigo (Robbins, 1996). El segundo grupo de estudio tiene una Personalidad Y y McGregor propone que un estilo de liderazgo participativo, consultivo y con una mayor orientación a las relaciones es más eficiente. En esta situación, el líder establece objetivos y lineamientos generales, pero es el propio trabajador quien establece pautas para evaluar como avanza la tarea que le ha sido asignada. El líder supervisa y coordina la ejecución de los trabajos, pero en un plano muy superficial sin entrar en muchos detalles ni invadir el espacio de sus trabajadores. Este grupo de individuos goza de mayor independencia y automaticidad a la hora de funcionar debido a que no necesitan ser supervisados, dirigidos y controlados para funcionar de una manera eficiente (Sánchez, 2014). Dependiendo de la concepción que tenga el líder de los individuos, X o Y, ejercerá un estilo de liderazgo directivo y autoritario o uno participativo y consultorio. McGregor insistía en la importancia de diferenciar estos dos tipos de conductas para poder definir el estilo de liderazgo apropiado, ya que de acuerdo a esta conducta se debe establecer los tipos de motivaciones y acciones apropiadas para que los subordinados puedan desempeñarse adecuadamente.

En los años sesenta, para complementar la teoría de McGregor, Robert Blake y Jane Mouton desarrollaron un Grid Gerencial como recurso para encontrar el punto o coordenada en que se encontraba la organización con



respecto a las Teorías X y Y. El Modelo del Grid Gerencial pretende plasmar en una malla de dos dimensiones, el interés que un líder tiene hacia la tarea y el interés que tiene hacia las personas, para definir el estilo de liderazgo que utiliza. Para conseguir esto, los autores desarrollaron una serie de preguntas y en base a las respuestas asignaban una puntuación de 1-9 para cada eje, como muestra el Figura #10, resultando en ochenta y un estilos de liderazgo distintos. El modelo luego se enfocó en cinco estilos de liderazgo comunes que representan diferentes combinaciones de tanto el interés de las personas como el interés en la producción (Blake & Mouton, 1964). El primer estilo es la Administración Empobrecida (1,1) en la cual el líder presenta un escaso interés en las personas y en la producción. No tiene preocupación en conseguir que se alcancen los objetivos de la organización ni preocupación por los problemas y expectativas de su personal, realiza un esfuerzo mínimo para lograr que el trabajo concluido sea apropiado para mantener el puesto en la organización. La Administración de Club Campeste (1,9) se caracteriza por una administración con un gran interés en las personas, pero un bajo interés en la producción. El líder centra su preocupación en las personas que forman su equipo, intentando satisfacer sus necesidades y expectativas, dejando al interés por la producción como segundo plano. Para este líder, lo más importante es desarrollar un buen ambiente de trabajo donde todos se sientan cómodos, con la esperanza de que esto lleve a un mayor rendimiento del equipo. La Administración del Hombre-Organización (5,5) es la gerencia en la cual los líderes optan por mantener un equilibrio entre las necesidades de los trabajadores y las metas de productividad de la organización. El líder espera alcanzar los objetivos planteados creando un ambiente de trabajo en el cual

presiona ligeramente para conseguir resultados, pero también intenta cumplir con las expectativas de sus subordinados para mantenerlos motivados. El desempeño adecuado de la organización es posible mediante el equilibrio de las necesidades de sacar adelante el trabajo, con el mantenimiento de la moral del personal. En la Administración-Obediencia (9,1), lo principal para el líder es conseguir que la tarea se realice de forma eficaz y eficiente. Las personas que forman parte de su equipo son consideradas herramientas que se deben calibrar de manera adecuada y sus necesidades se encuentran muy por debajo de la necesidad de terminar la tarea bien y a tiempo. El último estilo de liderazgo, la Administración en Equipo (9,9), se caracteriza por un líder que entiende que además de llevar a cabo las tareas directivas, debe alinear los objetivos de las personas con los de la organización para conseguir una interdependencia de objetivos y a su vez satisfacción. El líder genera relaciones de confianza y respeto, fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre trabajadores. Con base a los resultados que se encontraron al utilizar el Modelo del Grid Gerencial en organizaciones exitosas, Blake y Mouton sugirieron que los administradores y los subordinados normalmente se desempeñan mejor en un estilo de liderazgo 9,9 en donde los objetivos se encuentran alineados y existe un balance equitativo pero eficiente tanto en el interés hacia la tarea como en el interés hacia las personas (Blake & Mouton, 1964).

### *3.2.3 Teoría Situacional o de Contingencia*

Conforme más estudios se hacían y más teorías se desarrollaban, los investigadores del fenómeno del liderazgo tenían claro que la predicción del éxito

era más complejo que la simple identificación de una serie de rasgos o comportamientos definidos. Consecuentemente, los investigadores consideraron el contexto en el cual se manifiesta el liderazgo enfocándose en la influencia que tenían las situaciones en las que el líder se encontraba. Entre los autores más importantes que estudiaron y aportaron a esta teoría están Paul Hersey y Ken Blanchard. Estos autores desarrollaron un modelo de liderazgo que se basa en mantener un equilibrio entre la cantidad de dirección y cantidad de apoyo socioemocional que el líder debe proporcionar en cada situación. La cantidad de dirección o orientación a las tareas es el grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como lo deben realizar, mientras que la orientación a las relaciones es el grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional a sus subordinados. A pesar de que estas dos conductas u orientaciones no son mutuamente excluyentes, se ha visto que dependiendo el nivel de madurez que demuestran los seguidores, sobresale una conducta sobre la otra. Para poder definir las situaciones donde una orientación debía sobresalir ante la otra, Hersey y Blanchard desarrollaron un modelo describiendo los cuatro tipos de conductas diferentes de un líder según el contexto (Figura #11). El primer tipo de liderazgo es el Directivo o Instructivo (S1), en el cual el líder define los papeles e indica a la gente qué, cómo, cuándo y dónde se deben llevar al cabo las tareas, y existe un alto interés hacia el desarrollo de las tareas y un bajo interés hacia las relaciones. El segundo tipo de liderazgo es uno Persuasivo (S2) donde existe una alta orientación hacia la tarea y la relación, y la función del líder es proporcionar tanto un comportamiento directivo como de apoyo. Cuando la orientación a las tareas es baja y la orientación de relaciones es alta, se da un tipo

de liderazgo Participativo (S3), donde el líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, y el papel principal del líder es la facilitación y comunicación. Por último, el liderazgo Delegatorio (S4) se da cuando existe un alto interés hacia el desarrollo de las tareas y las relaciones y el líder proporciona poca dirección y apoyo. Adicionalmente, Hersey y Blanchard identificaron cuatro tipos de comportamiento de los seguidores que se muestran en el Figura #11 para poder definir el tipo de liderazgo que resultaría más efectivo. El primero (R1) asume que los seguidores son incapaces y no están dispuestos a asumir la responsabilidad de hacer algo, no son competentes ni tienen confianza en sí mismos, y la inmadurez es elevada. Por lo tanto, la comunicación debe ser unilateral descendiente, y las instrucciones claras y específicas. El segundo (R2) dicta que los seguidores son incapaces, pero están dispuestos a realizar las tareas necesarias del puesto, están motivados pero carecen de las habilidades apropiadas y su madurez es normalmente moderada. A través de una alta orientación al desarrollo de tareas se compensa la falta de habilidad de los subordinados, y a través de una alta orientación a las relaciones, el líder intenta vender a sus seguidores sus deseos y decisiones. El tercer tipo (R3), es cuando los seguidores son capaces, pero no están dispuestos a realizar sus tareas. El líder y los seguidores participan en la tarea de la decisión mediante una comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder, ya que los seguidores tienen la habilidad y conocimiento para hacer la tarea. Por último, el cuarto tipo (R4) se refiere a la que se da cuando los seguidores son capacitados y están dispuestos a realizar lo que se les pide. Cuando se da esta situación, el papel del líder es limitado debido a que la madurez de los subordinados es

elevada y tienen el deseo y capacidad de responsabilizarse de ciertas tareas, por lo cual el líder delega parte de sus responsabilidades a sus seguidores (Robbins, 1996).

Adicionalmente, el Modelo Trayectoria-Meta desarrollado por Robert House es otro aporte sumamente importante para la Teoría de Contingencia. Este modelo se basa en la teoría de que la función del líder es ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y brindarles la dirección y el apoyo que necesitan para que estas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la empresa. House argumenta que los líderes eficaces despejan la ruta para que los seguidores vayan de donde están actualmente a la consecución de las metas laborales, y hacen el camino más fácil al reducir obstáculos (Robbins, 1996). Además dice que el comportamiento de un líder es motivador porque hace que la necesidad de satisfacción de sus subordinados dependa de su desempeño eficaz al ofrecer el entrenamiento, conducción, respaldo y recompensas adecuadas. Por lo tanto, el comportamiento del líder es aceptable para sus subordinados, a medida en que lo ven como una fuente o medio para llegar a la satisfacción de sus necesidades. Para el Modelo Trayectoria-Meta, House identificó cuatro comportamientos del liderazgo: Directivo, Apoyador, Participativo, y Orientado al logro. El líder directivo hace saber a sus subordinados lo que espera de ellos, programa el trabajo y les da los lineamientos concretos para realizar las tareas. El líder apoyador es amable y se muestra preocupado por las necesidades de sus subordinados. El líder participativo consulta a sus subordinados y acepta sus sugerencias antes de tomar una decisión, y el líder orientado al logro impone metas desafiantes y espera que sus subordinados se desempeñen a su nivel más

alto (Robbins, 1996). House asume que los líderes son flexibles y pueden desplegar cualquiera de estas conductas de acuerdo a la situación en la que se encuentran, y que el comportamiento puede depender de ciertos factores de contingencia del medio y de los subordinados. Las variables que se encuentran en el ambiente o en el medio son: estructura de la tarea, sistema formal de autoridad y grupo de trabajo. Por otro lado, las variables de los subordinados son parte de las características personales de los mismos y son: locus de control, experiencia y capacidad percibida (Figura #12). El Modelo de Trayectoria-Meta expone que tipo de conducta debe tener el líder dependiendo de la combinación de los factores o variables que la situación presenta. House propone que el liderazgo directivo lleva a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o tensas, al igual que cuando hay conflictos en el grupo de trabajo, pero es redundante o poco eficaz cuando los subordinados son muy capacitados o tienen mucha experiencia. El líder apoyador origina un mayor desempeño y satisfacción de los empleados cuando se desenvuelven en tareas estructurales al mostrar un comportamiento de respaldo. El líder participativo es más eficaz con subordinados con locus de control interno que piensan que pueden controlar su propio destino ya que se sienten satisfechos siendo parte del proceso de decisión. Por último, el liderazgo orientado al logro mejora las expectativas de los subordinados de que sus esfuerzos llevarán a un desempeño elevado cuando las tareas están estructuradas de manera ambigua. Finalmente, House definió un proceso de liderazgo trayectoria-meta con el objetivo de crear un ambiente laboral a través de estructura, apoyo y recompensas que ayuden a los subordinados a alcanzar las metas de la organización. El proceso es el siguiente: el líder debe identificar las

necesidades de los empleados, establecer las metas adecuadas, relacionar las recompensas con las metas, y ofrecer ayuda a la trayectoria del subordinado hacia las metas. House proponía que el seguimiento de este proceso llevaría a subordinados satisfechos y motivados y a un desempeño eficiente en donde la organización y los empleados alcanzan sus metas (Robbins, 1996).

Para completar la Teoría de Contingencia, Victor Vroom y Philip Yetton desarrollaron el Modelo Normativo mediante una extensa investigación del estilo de liderazgo en el contexto de la toma de decisiones. Los autores argumentaban que tanta responsabilidad y participación por parte de los líderes debe permitir que pueda delegar ciertas decisiones a sus subordinados, y por lo tanto identificaron cinco estilos de liderazgo basados en el grado de participación del empleado y la facultad para tomar decisiones administrativas. El primer estilo Autócrata A1, es el estilo que recomienda que el líder solucione todos los problemas y tome de manera individual una decisión utilizando la información disponible al momento sin consultar. Autócrata A2 sugiere que el líder obtenga de sus subordinados la información necesaria y que luego tome la decisión personalmente sin involucrar a estos en la formulación y evaluación de las decisiones. En el tercer estilo, Consultiva C1, el líder comparte la información relativa al problema con los empleados de manera individual, solicita y obtiene sugerencias de los subordinados, y considera cuidadosamente estos insumos para tomar personalmente la decisión. En Consultiva C2, el líder comparte los problemas con los subordinados como grupo colectivo y obtiene recomendaciones del conjunto para tomar personalmente la decisión en base a la influencia de estas sugerencias. El estilo Grupo G2 sugiere que el líder comparta

los problemas con todo el grupo y que juntos generen y evalúen alternativas en un intento de alcanzar un consenso en la solución del problema. En este estilo, el líder acepta, adopta y ejecuta las decisiones tomadas por el grupo (Vroom & Yetton, 1973). Adicionalmente, para determinar que estilo de liderazgo es más apropiado para una decisión administrativa específica, los autores proponen siete preguntas o atributos que los líderes deben considerar para definir el nivel de involucramiento de los subordinados en el proceso de decisión. Estos atributos son: la importancia de la calidad de la decisión; el grado de información que posee para tomar una decisión de alta calidad; el grado en el que esta estructurado el problema, es decir que conoce la información que necesita y donde puede conseguirla; el grado de importancia que tiene la aceptación o el compromiso de parte de los subordinados para una eficaz implementación; la probabilidad de que una decisión autocrítica sea aceptada por los subordinados; el grado en el cual los subordinados están motivados para lograr las metas; y el grado de que surjan conflictos por las soluciones preferidas (Vroom & Yetton, 1973). Una vez que el líder responde todas estas incógnitas, puede determinar si la decisión administrativa o la situación es una que requiere un involucramiento mayor o menor de sus subordinados.

Los autores que investigaron y aportaron para el desarrollo de la Teoría Situacional o de Contingencia, eran astutos al sugerir que un estilo de liderazgo específico no es siempre ser eficaz independientemente de la situación. Por lo tanto sugieren y argumentan que un líder exitoso es uno que es capaz de adaptar su estilo de liderazgo según la circunstancia en la que se encuentra o cambiar ciertos aspectos de la situación para que se ajusten a su estilo.



### 3.2.4 Teoría de los Roles

Mientras que todos los autores previamente mencionados investigaron sobre los comportamientos de los líderes hacia sus subordinados, Henry Mintzberg después de realizar varios estudios, identificó diez funciones administrativas o roles que los líderes realizan para ser considerados efectivos. Por un lado, están los Roles Interpersonales que se refieren a las relaciones entre personas tanto internas como externas y se dividen en representación, liderazgo y enlace. Los líderes realizan una función de representantes cuando actúan en actividades legales, ceremoniales y simbólicas en el nombre de la organización o el departamento que dirigen. Dentro de esta función realizan actividades como firmar documentos y cheques, autorizar los gastos y presupuestos, y asistir a reuniones externas. Los líderes ejercen un rol de liderazgo para que se opere en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente, además de definir y crear un clima de buenas relaciones entre los miembros de la organización para el logro de objetivos grupales. La última categoría de la función interpersonal es la de enlace. Los líderes deben contactarse con personas y organizaciones externas para crear redes de apoyo convenientes y los hacen al interactuar con personas externas a la organización mediante reuniones con asociados o comisiones con integrantes de otras unidades de la organización (Mintzberg, 1973). Adicionalmente, están los Roles Informativos, los cuales se encargan del manejo de las comunicaciones en la organización y se dividen en supervisión, difusión y portavoz. Los líderes desempeñan una función de supervisión cuando obtienen información mediante la observación del trabajo de sus subordinados y la analizan para detectar problemas y oportunidades de

mejoras. También se encargan de difundir información al comunicar de manera oral o por escrito a sus subordinados y el resto del personal la información, problemas y oportunidades que se han detectado. Los líderes realizan una función de portavoz cuando rinden informes a personas externas a su unidad de organización, tales como los jefes, con los cuales se reúnen a analizar el desempeño y aprobar los presupuestos. Por último, están los Roles Decisorios, los cuales se centran en la toma de decisiones y se dividen en emprendedor, manejo de problemas, asignación de recursos, y negociador. Un líder se convierte en un emprendedor al innovar e iniciar mejoras. Obtiene ideas de posibles mejoras mediante su supervisión y crea nuevos productos o procesos o corrige los existentes para tener una organización o departamento más eficiente. Un líder maneja los problemas y percances que se presentan y realizan acciones correctivas a las dificultades que pueden generar dichos imprevistos. De igual manera, un líder se encarga de la asignación de recursos al determinar la asignación de tiempos y equipos por empleado, aumentos de tiempo, salario y presupuesto para resolver las demandas de los integrantes de la organización. Finalmente, un líder es un negociante que representa a su unidad de organización en transacciones rutinarias y extraordinarias como contratos con sindicatos, proveedores y clientes (Mintzberg, 1973).

Se puede ver como Mintzberg clasificó los roles en dos categorías: Roles de Tareas y Roles Socio-afectivos. Los líderes se ven obligados a desempeñar un papel de representación de la compañía y de enlace con los agentes externos como el mercado y la sociedad. Por otro lado, en los niveles inferiores donde la relación del supervisor con los supervisados es más directa, se ven más exigidos

a desempeñar roles socio-afectivos donde la relación entre un líder y equipo es necesaria para el manejo de motivaciones, coordinación de actividades y resolución de conflictos. “Lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los líderes implica un manejo de situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial” (Mintzberg, 1973). Por lo tanto, los líderes deben ser capaces de desempeñar todos estos roles que les permiten mantener control y dirigir a los empleados hacia la motivación, la coordinación y la resolución de conflictos.

### *3.2.5 Fuentes de Poder*

Con el propósito de definir los diferentes tipos de autoridad que tenían los líderes frente a sus subordinados, se realizó un estudio en sesenta y dos diferentes culturas donde se analizó a los líderes de más de dos mil empresas grandes. Después de una extensa investigación, se determinaron cinco tipos de poder principales: coercitivo, de recompensa, legítimo, de experto, y de referencia. El poder legítimo es el que una persona recibe como resultado de su puesto en la jerarquía de una organización. Cuanto más alto es la jerarquía en la que se encuentra la posición del líder, mayor poder legítimo y por lo tanto mayor autoridad tiene. Este poder incluye actividades como contratar personal, obtener y autorizar presupuestos y realizar decisiones de alto nivel, entre otras. El poder coercitivo se basa en el temor, refleja la capacidad para castigar a otros cuando estos no han cumplido con los comportamientos esperados, como fechas límites y trabajos asignados. Opuesto al poder coercitivo, el poder de recompensa es el que da la facultad al líder de recompensar a sus subordinados, ya sea en dinero,

evaluaciones positivas, ascensos, asignación de tareas agradables, o mediante reconocimientos, cuando este ha cumplido con el desempeño esperado. Este poder es muy importante ya que es el que motiva a los subordinados para que se desempeñen eficientemente. El poder de expertos se refiere a la influencia que se tiene como resultado de los conocimientos o habilidades especiales que otros no poseen. Conforme los trabajos se hacen más especializados, los subordinados son más dependientes de los expertos para lograr las metas. Por último, el poder de referencia se basa en los comportamientos o características personales de alguien que son admiradas por otros. Este es un concepto utilizado ampliamente por especialistas de marketing quienes contratan a líderes de opinión, figuras de artistas o deportistas famosos en las campañas publicitarias (Crosby, 1992).

En base a estos estudios, los investigadores comprendieron que adicional a los rasgos personales, comportamientos y situaciones que llevan a una persona a ser considerada un líder, existe un factor muy importante que es el poder que este individuo mantiene y le diferencia de sus subordinados. Un líder no necesariamente debe tener rasgos como iniciativa y habilidades oratorias, puede ser un individuo que debido a la especialización que tiene en un tema específico tenga más poder que el resto, o simplemente para muchas personas puede ser un artista o deportista famoso que admiren y les motive.

### ***3.3 Manejo de Inventarios***

Desde tiempos inmemorables, los egipcios y demás civilizaciones antiguas, acostumbraban almacenar grandes cantidades de alimentos para utilizar en tiempos de sequías o calamidades. Es así como surge el concepto de manejo de

inventarios como una forma de abastecerse para los periodos de escasez y asegurar el desarrollo eficiente de sus actividades diarias (Díaz, 2012). Desde entonces, la práctica de manejo de inventario es utilizada en el día a día, como una “cantidad almacenada de materiales que se utilizan para facilitar la producción o para satisfacer la demanda del consumidor corriente o futura” (Schroeder, 2000).

Max Muller, autor de “Essentials of Inventory Management”, comenta sobre la importancia que tiene el manejo adecuado del inventario por su propósito fundamental de “proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, y su papel vital para el funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción para afrontar la demanda” (2011). De igual manera, comenta que el manejo del inventario desarrolla un papel esencial dentro de las organizaciones ya que de él, dependen varios procesos como el de producción, ventas, compras, financiación, entre otras. La administración de inventarios es primordial dentro del proceso de producción, ya que es una parte substancial en asegurar la continuidad de producción de una empresa, permitiendo una seguridad razonable en cuanto a escases de materia prima. El inventario, además de asegurar el abastecimiento continuo para la satisfacción de la demanda del mercado, permite afrontar la competencia, ya que si la empresa no abarca esta demanda, el cliente buscará otras opciones con el objetivo de satisfacer sus necesidades. Por ende también es primordial en el proceso que garantiza que la empresa logre obtener un nivel óptimo de satisfacción de los clientes. Adicionalmente, Muller expone los procesos que incluye la administración del inventario entre los cuales se encuentra la eficiencia en el

manejo adecuado del registro, control y evaluación del inventario de acuerdo a la categoría que pertenezca, la cantidad óptima de materia prima que se ordena y el punto de pedido. La sinergia de estos procesos, al igual que el constante monitoreo, es sumamente importante para atender eficientemente al mercado objetivo al proveer al mismo los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazo, costo y lugar demandado de una manera competitiva. De igual manera, es primordial para controlar y proyectar los resultados financieros de la empresa y establecer las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación.

Como se mencionó previamente, un proceso fundamental en la administración de inventarios es la evaluación y control del inventario de acuerdo a la categoría que pertenezca. Las categorías en las que se pueden separar los inventarios son: Inventarios de materia prima y materiales auxiliares de fabricación, Inventarios de productos en proceso, Inventario de productos terminados e Inventario de productos de compra-venta. El inventario de materia prima consiste en todas las materias primas brutas, piezas y productos semi terminados que serán consumidas en el proceso de producción para la composición del producto final. Para el manejo de este inventario, hay que tener en cuenta varios factores como que tan confiable y profesional es el proveedor en cuanto a la calidad y los tiempos de entrega de los productos, y el origen de la materia prima, ya que si esta proviene del extranjero, puede traer problemas en el tiempo de aprovisionamiento por aduana. El inventario de productos es proceso se compone de la materia prima que está en un periodo de transformación antes de convertirse en producto terminado. Este puede incluir productos que están pre hechos con la función de ahorrar espacio de almacenamiento y tiempo al

momento de procesar la demanda. El inventario de productos terminados consiste de los productos como resultado final del sistema de producción y están listos para ser consumidos o almacenados para una futura venta. Por último, el inventario de productos de compra-venta, son aquellos que no fueron producidos por la empresa, pero están en condiciones para ser consumidos o vendidos directamente por el cliente final (Muhlemann, Oakland & Lockyer, 1992). De igual manera, existe la clasificación de inventarios por el método ABC, el cual consiste en dividir el inventario existente en categoría "A", "B", y "C" para un mayor manejo de los mismos y control en cuanto a la inversión destinada para cada uno. Los artículos "A" son aquellos en los que la empresa tiene una mayor inversión. Normalmente representan el 20% de los inventarios y son los más costosos representando de 70-80% de la inversión. Los artículo "B" son aquellos que representan el 30% de los inventarios y del 15-25% de la inversión, y los artículos "C" son aquellos que representan el 50% de los inventarios, pero tan solo el 5% de la inversión. Debido a que los artículos "A" representan una mayor inversión para la empresa, deben ser administrados y atendidos permanente y cuidadosamente, mediante un estricto control y vigilancia, mientras que los artículos "C" no requieren de un control específico y basta con utilizar métodos simplificados y aproximados para su manejo (Muhlemann, Oakland & Lockyer, 1992).

Adicionalmente, la cantidad óptima de materia prima que se ordena es un factor importante cuando se habla del manejo de inventarios. En su texto "Designing Service Processes to Unlock Value", Joy Field presenta factores que se debe considerar para determinar la cantidad de materia que se debe ordenar.

Entre estos están los métodos para establecer las cantidades óptimas a ordenar, Economías de Escala, y el manejo de la variabilidad de la demanda. El factor más importante para la cantidad óptima a ordenar es el método que se escogerá para determinar el número de unidades con relación a la demanda. Los métodos más utilizados para calcular la cantidad a ordenar son: Promedios móviles simples, Promedios móviles ponderados y Suavizante Exponencial. El método de promedios móviles simple se usa para estimar el promedio de una serie de tiempo de demanda al mismo tiempo que suprime los efectos de las fluctuaciones al azar. Es principalmente utilizado cuando la demanda no tiene tendencias pronunciadas ni influencias estacionales. Para calcular este, se debe determinar la demanda promedio para el número de periodos más recientes con el fin de usarlos como pronóstico del siguiente periodo. A diferencia de este último método en donde todas las demandas históricas tienen la misma ponderación o peso, en el método de promedios móviles ponderados cada una de las demandas que influyen en el promedio pueden tener una ponderación distinta. De esta manera, se puede poner un mayor énfasis a la demanda que se considere más referencial. Este método se utiliza principalmente cuando se necesita un modelo que responda mejor frente a los cambios registrados. Finalmente, el método de suavización exponencial es un promedio móvil ponderado que, a diferencia del anterior que requiere número de periodos de demanda histórica y número de ponderaciones, únicamente requiere tres tipos de datos: el pronóstico del último periodo, la demanda de ese periodo y el parámetro alfa cuyo valor fluctúa entre 0 y 1 (Field, 2012). La teoría de Economías de Escala, originada por Adam Smith, dice que cuantas más unidades producimos o compramos, menor es el coste unitario. La



aplicación de esta teoría tiene muchas ventajas como la reducción del costo total cuando se produce al distribuir los costos fijos, como la electricidad, por un mayor número de unidades producidas, la reducción del costo total cuando se ordena ya que el costo de transporte se puede dividir entre un número mayor de unidades compradas o porque muchos proveedores dan descuentos por pedidos de volúmenes mayores, seguridad de stock al mantener una gran cantidad de inventario en almacenamiento, entre otros. Sin embargo, las economías de escala también pueden tener desventajas como alto costo de almacenamiento por la gran cantidad ordenada, tener mucho stock de un producto que en un futuro baja de precio, altos costos de transporte (Field, 2012). Por último, en la administración de inventarios es muy importante considerar la variabilidad de demanda que puede existir cuando se determina la cantidad a ordenar y como reducirla. Joy Field presenta en su texto algunas maneras para reducir y manejar la variabilidad de la demanda con el objetivo de que no afecte al funcionamiento efectivo de las empresas. Entre estas, está mantener un stock de seguridad para así poder tener un menor tiempo de respuesta en procesar el pedido del consumidor y satisfacer la demanda inesperada. De igual manera, es sumamente importante tener datos de las horas, días o periodos en que la demanda incrementa y analizarlos de manera que se pueda entender el comportamiento del consumidor y se pueda tener una mayor preparación en cuanto a la cantidad y tiempo exacto que se demandará. Esta última manera de reducir la variabilidad en la demanda también es muy eficiente para reducir el desperdicio, ya que cuando se conoce que la demanda decrecerá, también lo hará la oferta. Finalmente, una manera muy eficiente de reducir la variabilidad es al reducir el “Efecto Bullwip” mediante la

centralización y comunicación de la información de la demanda del mercado en todos los niveles de la Cadena de Suministro. Esto se utiliza para que los integrantes de la cadena, como los proveedores, también puedan pronosticar efectivamente cual será el próximo pedido para así poder estar preparados.

Otro factor de suma importancia para el manejo del inventario es el del punto de pedido. Para determinar un punto de pedido, es necesario tomar en cuenta ciertos factores como el tiempo en que se detecta la necesidad de un artículo, el tiempo administrativo para hacer un pedido, el tiempo que tiene el proveedor para producir, el tiempo de fabricación del producto, el tiempo que tarda en llegar o transportarse el mismo, y el tiempo que tarda la inspección del artículo. (Muhlemann, Oakland & Lockyer, 1992). Existen varias formas de determinar el punto de pedido, pero los dos que son comúnmente utilizados son: Orden o Pedido Fijo y Resurtidos Periódicos. El primer método, tiene como objetivo “poner una orden cuando la cantidad en existencia es justamente suficiente para cubrir la demanda máxima que puede haber durante el tiempo que transcurre hasta que llegue el nuevo pedido”. Bajo este método, se puede ordenar siempre la misma cantidad, pero lo que varía es el tiempo en poner la orden ya que se difiere de acuerdo a las fluctuaciones en el uso de material. Como transcurre algún tiempo antes de recibir el inventario ordenado, es necesario hacer el pedido antes de que se agote el inventario actual, considerando el número de días necesario para que el proveedor reciba la solicitud y prepare todo para mandar la orden a tiempo. Por otro lado, el método de Resurtidos Periódicos establece un control de inventarios perpetuo y consiste en recibir los pedidos con cierta frecuencia establecida. Existen varios otros métodos para calcular el punto de pedido, especialmente

para productos que son perecibles como las frutas, donde el punto de pedido depende del tiempo que el producto pueda mantener la calidad (Muhlemann, Oakland & Lockyer, 1992).

En su libro "Operations Management- Contemporary Concepts and Cases", Roger Schroeder (2000) presenta algunas desventajas de mantener inventario, las cuales deben ser consideradas para todos los procesos previamente mencionados como la determinación de la cantidad a ordenar y el punto de pedido. Como se ha mencionado previamente, el almacenamiento de inventarios tiene varias ventajas como la protección contra posible escasez del producto y contra la demanda imprevista. Sin embargo, el almacenamiento de inventarios también puede tener ciertas desventajas como el deterioro de productos, las pérdidas accidentales o robos, la falta de demanda, la disminución de precios en inventario ya comprado, y principalmente los costos de almacenaje. El costo que se incurre en el almacenamiento de inventarios puede llegar a ser bastante alto ya que requiere de un espacio físico como una bodega, y en muchos casos requiere de equipos como una refrigeradora para mantener el estado del producto. De igual manera, el costo de mantener existencias perecibles, como las frutas, puede ser caro debido a que constantemente se expiran o se deterioran y se convierten en inventario inservible. Por último, existe el costo de oportunidad del capital, es decir el capital que se pudiera utilizar para invertir o comprar algo diferente al inventario almacenado. En consecuencia, la empresa debe determinar el nivel óptimo entre los beneficios que se esperan al no sufrir de escasez y el costo del mantenimiento de inventario que se requiere.

Finalmente, en su libro “Operations Management”, Kostas Dervitsiotis (1981) expone una recopilación de varios puntos para el éxito en el manejo del inventario. Entre estos, Kostas menciona la importancia de establecer relaciones exactas entre las necesidades y los abastecimientos de los diferentes productos, definir las categorías específicas para los inventarios y clasificar cada mercancía en la categoría adecuada, mantener los costos de abastecimiento al nivel más bajo posible, mantener un nivel adecuado de inventario para satisfacer rápidamente la demanda, considerar los potenciales costos en el almacenamiento de inventario para determinar eficientemente el nivel a almacenar, y recurrir a la informática mediante los datos que revela la demanda y las tendencias.

#### **4. Metodología**

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

###### *4.1 Plan de Negocios*

###### *1. Misión del Negocio*

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

###### *Objetivos*

- Posicionar a nuestro restaurante como el restaurante de mejor calidad y servicio de la Universidad San Francisco, con precios asequibles.
- Lograr atender a 40 personas por día entre semana
- Recuperar la inversión inicial en 3 semanas. Desde la cuarta semana

obtener solo ganancias.

- Lograr que las personas que no han probado la comida Libanesa, estén atraídas a probar nuestra comida y les guste.
- Lograr que las personas que si han probado la comida y les gusta, quieran visitar 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.

## *2. Visión*

Lograr una 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, proveedores y a las autoridades a rendir cuenta.

## *Valores*

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

### 3. Análisis FODA

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

#### *4. Análisis de Competencia*

##### **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 (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2012-2015). Este porcentaje pudiera causar un aumento significativo en el precio de las materias primas y los productos necesitados 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 y la segunda se hizo con el fin de justificar el tipo de comida elegido en la primera encuesta.

La primera encuesta se dio con dos muestras distintas, estas muestras fueron 100 estudiantes (46% masculino y 54% femenino) y 50 del personal de la universidad (masculino 40% y femenino 60%). En el caso de la encuesta de preferencia de restaurante a los estudiantes, la mayoría de la población tenía 20-22 años (69%) y 23-25 años (24%). De esta encuesta, el tipo de restaurante preferido fue el de comida rápida servida a la mesa con un 55%, seguido de self service con 23%, gourmet con 15% y solo bebidas con 7%. Del mismo modo, la comida con más aceptación es la comida Libanesa (35.35%), seguida de la Francesa (25.25%), Italiana (11.11%) y Americana (11.11%). En este segmento, lo máximo que los clientes pagarían es \$6-\$7 (43%) y \$8-\$9 (25%) por lo tanto, debemos ajustar 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 mas aceptación fue la Tailandesa (30.61%), seguida de Francesa (26.53%), Libanesa (26.53%), Italiana (10.20%), Americana (6.12%). En este segmento, el máximo que pagarían los consumidores seria de \$8-\$9 (25%) y \$6-\$7 (13%). Debido a esto, nuestra comida debería tener un precio por plato promedio y jugo dentro de este rango. Por buena coincidencia, este rango de precio es el mismo que el de los estudiantes y por lo tanto satisficéremos a

ambas poblaciones con un mismo precio por plato y bebida.

Según los resultados de estas las encuestas, decidimos hacer un restaurante de comida Libanesa. Esta decisión fue tomada en base a los datos obtenidos en donde, como se mencionó antes, la comida Libanesa ganó con un 35.55% dentro de la muestra de estudiantes y la comida Tailandesa ganó con un 30.61% en la muestra del personal. Debido a que la comida Libanesa quedó primera dentro de los estudiantes y segunda dentro del personal y la Tailandesa no tuvo tanta aceptación en la muestra de estudiantes como en la de personal, decidimos optar por un restaurante diferente y especializarnos en comida Libanesa. Asimismo, escogimos esta comida porque es la más popular dentro de los estudiantes y esta población es mayor que la del personal universitario. Del mismo modo, al analizar las respuestas sobre la preferencia de restaurante, decidimos optar por comida rápida servida a la mesa la cual fue la preferida en ambas encuestas. A esto, le sumamos los jugos que al parecer tienen una gran participación en la muestra de los profesores. Finalmente, después de analizar estas herramientas de investigación, decidimos 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 a nuestro 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 nuestro restaurante. Por otro lado, la competencia indirecta es sumamente alta. La USFQ, así como los alrededores de la universidad, cuentan con una gran variedad de opciones de las cuales el consumidor puede elegir. La mayoría de estos han estado en el mercado por más de un año, razón por la cual tienen experiencia y han ganado un market share importante. Sin embargo, consideramos que muchos consumidores estarían dispuestos a variar y a probar un nuevo restaurante que sea dentro de la universidad y ofrezca beneficios como los que ofrecemos (wifi, servicio rápido,

comodidad, etc.).

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

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

Barreras de entrada: Para entrar al mercado, existen varias barreras de entrada altas. La inversión en un restaurante siempre representa un costo significativo lo cual dificulta que la idea de un restaurante se pueda implementar. La ubicación del restaurante también es una barrera, pero al mismo tiempo un beneficio ya que

en la USFQ hay varios restaurantes para escoger, pero al mismo tiempo existe mucho tráfico de posibles clientes que podrían decidir comer en nuestro restaurante en vez de otro. Adicionalmente, el número de restaurantes que existen en los alrededores de la USFQ y en Cumbayá también representa una barrera sumamente alta ya que el consumidor dispone de una gran variedad de opciones, pero de igual forma, su ubicación es más lejana y no tan conveniente para el consumidor.

Amenaza de sustitutos: La amenaza de sustitutos es moderada. Dos sustitutos que representan una gran amenaza son la comida hecha en casa y el self service. La comida hecha en casa representa una amenaza ya que, según las encuestas, 24.49% de los estudiantes y 16.67% del personal no comen en la universidad. Adicionalmente, la cultura ecuatoriana acostumbra comer comida de casa, por lo cual esto también representa un sustituto significativo. Sin embargo, según la encuesta que realizamos, el 75.51% de los estudiantes y 83.33% del personal comen en la universidad. Por lo tanto, el sustituto de comida en casa no es un factor que 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)**

Nuestro Producto: Badra (Luna llena): Restaurante de Comida Libanesa rápida

servida a la mesa.

Competencia Indirecta:

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

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

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

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

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

Complementarios: No existen productos complementarios

## *5. Definición del mercado*

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

## *6. Mezcla de Marketing (4Ps)*

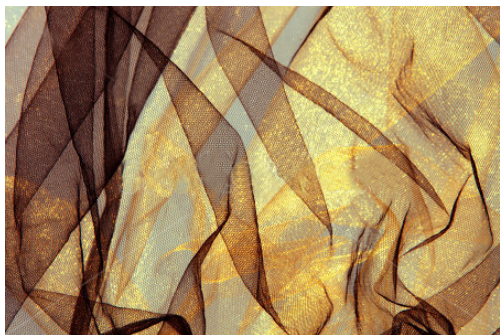
### **1. Producto**

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

### a) *Diseño*

#### *Concepto:*

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



**Figura 1** Concepto de Diseño Badra

bastantes curvas y transparencias. Debido a

esto, escogimos este concepto que tiene movimiento y telas traslucidas. Asimismo, se

eligió el diseño presentado porque la caída de las telas utilizadas generan sensualidad y

esto hace que se demuestren las curvas (que

es de suma importancia) símbolo refleja la cultura árabe.

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

En la cultura árabe se utilizan los arcos, pero no queríamos plasmar algo literal. Por lo tanto, mediante dos planos desplazados, logramos formar los arcos abstractos de la estructura, creando una relación del interior con el exterior y un contraste de colores (Estudiantes de Diseño de Interiores, 2014).





Figura 2 Aspecto Externo Badra

## Presupuesto Diseño:

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

Tabla 1 Presupuesto Diseño Badra

<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

Tabla 2 Cronograma Construcción Badra

b) Gastronomía (Estudiantes de Gastronomía, 2014)

Menú

**badra**  
Libanese Fast Food & Drinks

## صقطة plattē

4 Pax..... 14.99\$

2 Pax..... 7.99\$

1 Pax/porción..... 3.99\$

**صقطة #1**

- Hummus
- 
- Crema de pimiento rojo
- 
- Babaganush
- 
- Taboule

**صقطة #2**

- Mini falafel
- 
- kafta de carne o pollo
- 
- kipe frito
- 
- Taboule

**صقطة #3**

- Pizza arabe
- 
- Hummus
- 
- Kafta
- 
- Taboule

**صقطة #4**

- Albondiga de patata
- 
- Albondiga de ganbanzos
- 
- Kipe frito
- 
- Ensalada de tomate confitado

**صقطة #5**

- Patatas al azafran
- 
- cebollas tiernas
- 
- Falafel
- 
- Empanadilla de vegetales
- 
- Ensalada de tomate confitado

**صقطة #6**

ELIGE ENTRE CUATRO DE NUESTROS PRODUCTOS y arma tu propio platter por sólo 1.5 mas!

TODOS LOS PLATOS INCLUYEN IMPUESTOS

**badra**

Figura 3 Diseño Menú Comida Badra





## Bebidas

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

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

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

**كتر**

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

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



+كهدوٲٲ  
\$+1 frozen

\$+1.50 shake

\$+0.50 fruta

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



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

TODOS LOS PLATOS INCLUYEN IMPUESTOS



Figura 4 Diseño Menú Bebidas Badra

## 2. Plaza

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

## 3. Precio:

El costo presentado de cada receta es para 4 platters:

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

<b>Ensalada de tomate confitada</b>				
<b>Item</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Tomate Fresco	Kilogramo	0.8	0.9	0.72
A. Olivia Ext. Virgen	Litro	0.12	11.72	1.4064
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>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>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>Albóndiga de garbanzo</b>				
<b>Item</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Garbanzo (Lata)	Kilogramo	0.25	6.8	1.7
Limon Meyer	Kilogramo	0.1	0.63	0.063
Apanadura	Kilogramo	0.1	1.82	0.182
Comino Molido	Kilogramo	0.03	12.133	0.36399
Sal Crisal	Kilogramo	0.01	0.34	0.0034
Huevos	Unitario	1	0.117	0.117
Mayonesa	Kilogramo	0.1	4.875	0.4875
Chile Arbol Seco	Kilogramo	0.03	0	0
Salsa Tomate	Kilogramo	0.03	7.576	0.22728
<b>Total</b>				<b>3.14417</b>
<b>Kafta de carne/pollo</b>				
<b>Item</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Pimiento Rojo	Kilogramo	0.2	2.5	0.5
Cebolla Perla	Kilogramo	0.1	0.7	0.07
Tomillo Fresco	Kilogramo	0.2	6	1.2
Tomate Cherry	Kilogramo	0.2	8	1.6
Cordero Carne Molida	Kilogramo	0.25	10.5	2.625
Sal Crisal	Kilogramo	0.02	0.34	0.0068
Pimienta Negra Molida	Kilogramo	0.01	10.5	0.105
Comino Entero	Kilogramo	0.03	5.38	0.1614
Cebolla Paiteña	Kilogramo	0.2	0.65	0.13
<b>Total</b>				<b>6.3982</b>

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

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

Tabla 3 Costo por Platter

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

Tabla 4 Costo de Baklava

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

Tabla 5 Costo de Bebidas

#### 4. Promoción:

##### 4.2 Brief Creativo de Publicidad

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. Fast food para nosotros no significa comida chatarra, sino es



mantener la calidad y el sabor del producto al mismo tiempo que se aumenta la rapidez del servicio.

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

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

### **Propuesta única de venta**

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

### **Que dice la competencia**

Restaurantes dentro de la USFQ (Competencia Directa):

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

es comida para llevar.

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

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

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

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

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

## **Público objetivo**

### Estudiantes:

Hombres y mujeres de 17-25 años

### Personal:

Hombres y mujeres de 27-50 años

Nivel socioeconómico: medio alto, alto

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

### Perfil Psicográfico

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

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

### **Reacción que se espera de 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, mailing con promociones y avisos importantes

## TABLA DE MEDIOS:

Cartelera de la Universidad	Se pegaran los avisos en los distintos lugares de publicidad de la USFQ para dar a conocer el restaurante y sus promociones.	La primera semana de ejecución	4 avisos	\$4.00	\$4.00	\$0
				TOTAL	\$158.40	20
INFORMACIÓN EXTRA						
Material	Cantidad	Presupuesto	Total	Total con Auspicio		
Packaging Delivery	200	\$30.00	\$30.00	\$30.00		
Menús impresos a full color por dos lados, en couché grueso más plastificado mate, tamaño 14,85 x 42 cms.	10	\$5.00	\$50.00	\$30.00		
Envases						
		TOTAL	\$80.00	60		
Actividad Publicitaria	Descripción	Fecha	Cantidad	Presupuesto	Total	Total con Auspicio
Flyers: 500 de cada modelo. (8 modelos).	Se darán flyers con información para dar a conocer las promociones de la primera semana de ejecución , además de datos generales del restaurante y su comida.	Primera Semana de ejecución	4.000 flyers	\$120.00	\$134.40	\$0.00
Publicidad en Facebook	Se 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

Tabla 6 Medios Publicidad

## 5. Parte física

### a) Roles del restaurante:

Nuestro 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 de nuestro restaurante, nuestro objetivo es atraer a más clientes y que éstos atraigan a más.

En el caso del rol de “Facilitador”, el layout del restaurante está diseñado para que el cliente sepa por donde moverse y que sea fácil para contactar al mesero en caso de que necesiten algo. Asimismo, es pequeño, pero organizado estratégicamente para que el mesero pueda moverse con facilidad hacia las mesas y a la cocina a retirar los platos. Por lo tanto, podemos establecer que 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 esta a una distancia estratégica de las demás mesas para que si quieren conversar, lo puedan hacer. Asimismo, las mesas que no están en el piso se pueden unir para grupos más grandes .

Del mismo modo, los consumidores y los empleados pueden socializar ya que al ser un restaurante de comida rápida servida a la mesa, no es sólo una relación de

pedir y pagar, si no que se conversa con los meseros y se crea una relación.

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

Estos son algunos de las dimensiones del ambiente físico:

b) El ambiente:

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

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

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

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.

c) El espacio y funciones:

El restaurante será compuesto por 6 mesas. Cuatro mesas estilo patio y dos mesas en el piso para la experiencia de la cultura Libanesa. Todas las sillas estarán pintadas y tendrán cojines muy cómodos de colores vivos (morado, amarillo, rojo). La cocina será en la parte del frente del restaurante, a lado de la

caja para que sea más fácil pasar las órdenes del mesero a la caja y al chef en todas las direcciones.

Señales, símbolos y artefactos:

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

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

#### d) Ambiente Interno:

Todo el restaurante se rige en relación a la comida Libanesa y su cultura. Por lo tanto, debido a que 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.

#### e) Comportamiento:

Se busca que el comportamiento individual de los consumidores sea la búsqueda de afiliación con sus acompañantes (un sitio para conversar y comer bien) y compromiso ya que no queremos que se queden por mucho tiempo en nuestro restaurante (para tener más rotación) , pero que se sientan identificados



con el ambiente y quieran regresar no solo por la comida, pero por la experiencia.

Badra: Fast Food and Drinks ofrece una experiencia completamente nueva, distinta, atractiva e interesante. Todas las cualidades previamente explicadas colaboran para que este sea un restaurante que se diferencie y se destaque de su competencia, tanto directa como indirectamente, en la mente del consumidor.

## **6. Descripción de Personal:**

### a) Host/Mesero:

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

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

### c) Meseros:

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

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

supervisar

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

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

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

## **7. Procesos**

a) Cocina:

Lunes y Miércoles

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

Martes, Jueves y Viernes

1. Descongelar ingredientes
2. Preparar los platos ofrecidos dependiendo de la orden dada por el mesero.

3. Tener los platos listos en un tiempo de 5 min.
4. Dar el plato al mesero.
5. Repetir proceso hasta final del día de trabajo en los días martes, jueves y viernes.
6. Limpiar el espacio utilizado.

b) Servicio:

*Mesero:*

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

*Delivery:*

1. Recibir el pedido al numero 099837453
2. Anotar el pedido

3. Decir al cliente cuanto tiempo tomara el delivery
4. Colgar el teléfono y pasar la orden a la cocina y la caja
5. Preparar el pedido
6. Empacar el pedido
7. Entregar el pedido al repartidor en turno
8. El repartidor en turno entrega el pedido al cliente

c) Finanzas:

*Cajero:*

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

*7. Implementación:*

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

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

Tabla 7 Cronograma de Implementación

### 8. 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.

## **5. Implementación**

### **5.1 Recursos Humanos**

Debido a que los integrantes del grupo fueron determinados en la etapa del concurso, en un principio no fue necesario generar políticas de reclutamiento ni selección del personal. Se asignaron responsabilidades de trabajo a los integrantes del grupo de acuerdo al concepto de descripción de roles de trabajo, en base a su área de especialización y conocimientos. Bajo este esquema, se establecieron las actividades de producción de comida y solicitud de materia prima a los integrantes de gastronomía, diseño y montaje del local a los integrantes de diseño de interiores, producción de volantes y materia de comunicación a los integrantes de publicidad, y finalmente, actividades relacionadas con el control y finanzas a los integrantes de administración.

Se pudo observar como de cierta manera inconsciente se aplicaban las teorías de ciertos autores en esta área. Una de estas fue la Teoría Multifuncional desarrollada por Thurstone, quien proponía que la estructura mental se conforma de ocho factores primarios distintos e independientes y que esto se traducía en habilidades primarias de los individuos. Durante el transcurso de la implementación del proyecto, se pudo comprobar la validez de esta teoría al observar como ciertos integrantes del equipo tenían una mayor habilidad de fluidez verbal, mientras que otros tenían más desarrollada las aptitudes numéricas y de razonamiento lógico. Esto fue muy útil para definir que integrante se encargaba de actividades vinculadas a las relaciones públicas y cuales se enfocaban de las actividades relacionadas con el manejo de logística. Similarmente, se pudo comprobar la Teoría de Carl Jung que propone que existen

diez y seis tipos de personalidades que se conforman por cuatro aristas y evalúan las características personales, las preferencias y actitudes de cada individuo para determinar en qué puesto sería más eficiente. Debido a que el grupo fue formado de una manera aleatoria y se conformaba por integrantes que no se conocían, tomó tiempo para aprender sobre la personalidad y actitudes de cada miembro, pero fue muy interesante observar como cada uno se ajustaba a uno de los diez y seis grupos de personalidad definidos por el método de Myers-Briggs. Se pudo determinar que individuos eran extrovertidos y se energizaban de la interacción con la gente, que miembros eran más prácticos y cuales eran más creativos, que miembros disfrutaban de tomar decisiones y cuales se motivaban por el deseo de ser aceptados y apreciados. Una vez que se conoció la personalidad de cada miembro, fue más fácil determinar en que actividades sería más eficiente y se sentiría más satisfecho. Por lo tanto, se definió que los meseros y cajeros debían tener una personalidad más extrovertida debido a que eran el contacto directo con los clientes, mientras que los integrantes que se encargaban de preparar la comida y los jugos podían ser más introvertidos pero debían ser más prácticos para poder manejar una logística eficiente y más orientados al producto.

En cuanto a la capacitación de los integrantes del equipo, esta fue principalmente en relación al área gastronómica. La primera etapa de capacitación fue una de inducción, donde los mismos integrantes definieron las pautas de acción, las reglas generales como las horas predeterminadas de trabajo que cada uno debía cumplir, y la organización del local. La segunda etapa fue una de entrenamiento, donde los estudiantes de gastronomía entrenaban al resto de los integrantes en cuanto a las recetas de los platos principales, y

determinaban las funciones que cada uno debía cumplir cuando se preparaba la comida. Mientras más necesario era la asistencia de los integrantes en la preparación de la comida debido al aumento en la demanda y el poco tiempo, más capacitación se necesitaba. Por lo cual se desarrolló una etapa de formación donde la instrucción era más profunda. Cuando los estudiantes de gastronomía debían asistir a clases, los integrantes que se quedaban a cargo del local debían conocer de que se conformaba cada plato y todos los procesos, por lo tanto también fue necesario una capacitación de desarrollo en la que los integrantes que pertenecían a otras áreas de expertise adquirirían destrezas más específicas para poder operar sin la presencia de los expertos. Ya que el proyecto se implementó en el transcurso de las últimas semanas de clases, se definieron los turnos de trabajo entre los integrantes del grupo de acuerdo a su disponibilidad. Se desarrolló una tabla en Excel donde se detallaba por día y hora quien debía estar en el restaurante, controlando que mínimo debía haber tres integrantes presentes por hora (Tabla #9). Con el transcurso de los días, se pudo obtener más información sobre el flujo de clientes y la demanda de servicio, por lo que se pudo determinar de una forma más efectiva los horarios de trabajo de cada integrante.

Debido a que el proyecto fue implementado únicamente por tres semanas y el presupuesto era limitado, se trató de minimizar los costos al contratar la menor cantidad de personal externo. Sin embargo, después de analizar los primeros tres días de la implementación del restaurante, se determinó que los cuellos de botella en cuanto a la mano de obra se encontraban en el área de limpieza y en la producción de la comida. Consecuentemente, en cuanto a la producción de la



comida, se decidió acudir a Claudio Ianotti, Director Académico del CHAT, para que nos asista con una persona en la cocina. De esta manera, se logró conseguir que un estudiante de gastronomía trabaje en el restaurante los días de mayor concurrencia, a cambio de que estas horas sirvieran como sus prácticas laborales. Se decidió utilizar este método de “externalización” debido al presupuesto limitado que se manejaba y por las ventajas que nos traía. Entre las ventajas de la externalización, se pudo comprobar que este método no solo fue beneficioso en cuanto al tiempo que se ahorró en los procesos de reclutamiento y de selección, sino que también fue beneficioso debido al tiempo y costo que se economizó en capacitación debido al “Know How” que el estudiante había adquirido durante sus años de carrera. En cuanto a la limpieza, se procedió a hablar con Mauricio Cepeda, Decano del Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo, quien subcontrató un “steward”, quien se encargaba especialmente del lavado de vajilla. Debido a que este formaba parte del personal de la universidad, ya se tenía establecido un salario básico de diez y seis dólares por día. Adicionalmente, se determinó que una pequeña capacitación era necesaria, especialmente porque se trataba de un restaurante, donde el servicio debe ser estandarizado. A pesar de que el estudiante de gastronomía tenía amplios conocimientos en el área gastronómica y la comida ya estaba pre cocida, fue necesaria una capacitación en forma de entrenamiento en cuanto a cómo debían ser preparados los platos, de qué ingredientes estaba conformado cada producto, y cuánto tiempo se debía freír para mantener una calidad estándar. Esta pequeña inducción también fue necesaria por el hecho de que la comida Libanesa no es muy conocida en la gastronomía ecuatoriana. En cuanto al personal de limpieza,

ya tenía conocimientos y experiencia sobre los procesos por lo cual no fue necesario una capacitación muy extensa. Sin embargo, se les comunicó las pautas de acción y reglas generales como el respeto de las horas de trabajo predeterminadas y la organización del local que se establecieron al inicio por los integrantes del grupo. Una vez que se contrató a estas dos personas para que nos asistan en las áreas que representaban los cuellos de botella, cada integrante pudo especializarse y hacer su trabajo de una manera más eficiente.

En el caso de la motivación, el principal incentivo de los integrantes fue sacar adelante el negocio propio. Aquí se pudo presenciar la teoría de Pirámide de Necesidades de Maslow, donde los integrantes fueron motivados por la necesidad de autorrealización y desarrollo de potencial máximo. De igual manera, se pudo comprobar la teoría de motivación intrínseca y extrínseca de Herzberg. Los integrantes eran motivados de una manera intrínseca, liderados por sentimientos de logro, crecimiento y autorrealización, desarrollo personal, y el deseo de hacer las cosas bien por satisfacción propia. Se hacían constantes sacrificios de quedarse hasta más tarde o hacer un esfuerzo extra para que todo marche como estaba planeado y poder alcanzar todas las metas que se propusieron. Muchas veces fue necesario quedarse hasta la madrugada cocinando la comida para toda la semana, lo cual requería que todos dejen de lado las cosas que tenían que hacer, pero todos lo hacían motivados sabiendo que era necesario para poder ofrecer la mejor calidad y servicio posible. Por lo tanto, no se ofrecían estimulaciones monetarias o cualquier otro tipo de motivación extrínseca, sino que el mismo estímulo provenía de cada integrante. Sin embargo, para algunos miembros del grupo, el proyecto se convirtió en un

peso con el tiempo y se podía observar como llegó un punto donde no se esforzaban mucho ni estaban motivados por que el restaurante salga adelante. Algunos empezaron a preocuparse más por las ganancias y la parte de las mismas que le correspondía. Para aquellas personas, la motivación se convirtió en una que provenía de una manera extrínseca donde el incentivo principal estaba relacionado con la compensación. En esta etapa, se pudo experimentar nuevamente la Teoría de la Personalidad X & Y de McGregor, cuando los integrantes no disfrutaban del trabajo y por lo tanto debían ser presionados y supervisados para que lo hagan correctamente. A pesar de que en un principio cada uno manejaba sus horarios y no había nadie que controle las horas trabajadas, existieron conflictos cuando los integrantes no se regían a la tabla de horarios que se establecieron. Esto causaba que otros integrantes tengan que abandonar o faltar a clases debido a que la cantidad de clientes era mayor de lo que podían atender los integrantes que quedaban a cargo. Por este motivo, se empezó a controlar los horarios y cuando alguien no los cumplía, se utilizaban métodos coercitivos definidos de manera grupal, tales como la asignación de horas extra para limpieza, y hasta se discutió en un momento descontar al integrante por las horas perdidas. Con estas medidas, se pudo ver como todos los integrantes respetaron los horarios determinados y se pudo tener un mejor ambiente grupal y control.

A pesar de que lo que más motivaba a los integrantes de Badra era el éxito del restaurante, la compensación por las horas y trabajo realizado también formaban una gran parte de la motivación. Por lo tanto, se manejó un sistema de Repartición de las Ganancias, en la cual los integrantes del grupo se dividieron

equitativamente las ganancias luego de la deducción de gastos, impuestos y otros costos incurridos a lo largo del proyecto. Fue evidente como se pudo comprobar la Teoría de Expectativas en la que el esfuerzo lleva a un buen desempeño, y esto lleva a buenos resultados. Al ser un negocio propio y manejado por los mismos dueños, todos los integrantes del grupo hicieron un gran esfuerzo, no solo en el diseño y la producción de la comida, sino también en el servicio al cliente. De igual manera, al manejar un sistema donde se repartían todas las ganancias, los integrantes hacían un gran esfuerzo por vender y mantener a los clientes satisfechos, ya que mientras más se vendía, más aumentaba la ganancia por persona. Este esfuerzo llevó a que los clientes se sientan cómodos y satisfechos con la comida y servicio de Badra y se conviertan en clientes leales y frecuentes, y por ende los buenos resultados.

Finalmente, a pesar de que no se realizó ninguna revisión física, el proceso de evaluación se dio cuando se comentaba sobre el desempeño de los integrantes, en donde se definían conflictos existentes y se planteaban soluciones. A través de esto, se pudo determinar problemas como la falta de eficiencia o capacidad de ciertos miembros para una tarea específica y la necesidad de encontrar un puesto que encaje mejor con sus aptitudes, al igual que la falta de cumplimiento de ciertas reglas como los horarios de trabajo y a necesidad de establecer repercusiones por incumplimiento. Al no haber un supervisor inmediato, la mayoría de las evaluaciones las realizaban los mismos integrantes o compañeros de trabajo.

## 5. 2 Liderazgo

Al tratarse de un proyecto multidisciplinario, se estableció un organigrama horizontal, en el que cada miembro del grupo lideraba una de las áreas de operación y las decisiones respectivas. Aquí se pudo ver claramente cómo se aplicó la Teoría Situacional o de Contingencia, la cual propone que el liderazgo óptimo depende de la relación que se establece entre la situación y el problema a solucionar. Es decir, el liderazgo óptimo sucede cuando no existe un líder específico para todas las situaciones, sino que un líder, o un tipo de liderazgo, surge o se destaca dependiendo de las circunstancias. Por lo tanto, en el proyecto se utilizó esta teoría al permitir que el liderazgo surja de acuerdo al área de especialización que se estaba tratando al momento y permitir que cada integrante del grupo se encargue de realizar las decisiones respectivas de su área.

En la primera etapa, el concurso, cada integrante fue responsable de realizar el trabajo que correspondía a su área de expertise. Se realizaban reuniones en las cuales entre todos los miembros del grupo definían las tareas de cada área, al igual que reuniones en las que se revisaba el material avanzado y se proveían retroalimentaciones. En esta primera etapa, no existió presencia de un líder ya que todo se realizaba individualmente por áreas y las reuniones y decisiones generales se tomaban en grupo. Por otro lado, en la segunda etapa del proyecto, la implementación, fue evidente comprobar como cada uno adquiría el rol de líder cuando se trataba del área de su conocimiento. En esta segunda etapa, al no existir un propietario único o cabeza superior, no se pudo aplicar el poder legítimo, en el cual una persona adquiere liderazgo simplemente por su posición y autoridad dentro de la organización. Se puede ver la aplicación de la

Teoría de las Fuentes de Poder, específicamente la que se refiere al Poder de Experto. Debido al conocimiento y experiencia que tenía cada integrante sobre su materia, cada uno tuvo un cierto poder sobre el resto del grupo, y se permitió que cada uno sobresalga de acuerdo a la situación o problema que se estaba tratando.

Se comenzó con el diseño del local y el concepto, por lo cual las integrantes de diseño de interiores tomaron el liderazgo en esta primera etapa del desarrollo del proyecto determinando que materiales se debían comprar, en donde, los horarios que debíamos trabajar de acuerdo a la luz y clima, entre otros. Una vez que se conseguía el material, las estudiantes de diseño capacitaban al grupo en cuanto al manejo del material, las medidas y cantidades que se debían utilizar, y demás aspectos con los cuales el resto de integrantes podían aportar. De igual manera, cuando se lijaba y lacaba el piso, se realizó una capacitación del manejo de las maquinas especiales y las herramientas de seguridad laboral. En esta etapa, los integrantes de diseño tomaron un liderazgo directivo o instructivo, propuesto por Hersey y Blanchard, al igual que por House, en situaciones donde el resto de integrantes no tienen experiencia o conocimientos sobre el área. Si bien estos autores también sugieren este estilo de liderazgo cuando los subordinados no están dispuestos a asumir responsabilidades y no tienen confianza en sí mismos, este tipo de liderazgo fue manejado de una forma distinta en la trayectoria del proyecto. El liderazgo directivo se lo manejó como uno en el que los encargados, daban instrucciones y persuadían a los demás integrantes sobre quién, cómo, dónde y cuándo llevar al cabo las actividades, no por su falta de deseo de involucramiento e incapacidad, sino por la falta de conocimiento en el

área. Los integrantes sabían que era importante seguir las instrucciones de los expertos en el área, debido a que el diseño de un local implica máquinas peligrosas y costosas, mediciones, y cálculos específicos para el correcto funcionamiento de la estructura. Sin embargo, con el tiempo se fue ganando experiencia y conocimiento en el área, y cuando las tareas no implicaban actividades muy técnicas, el liderazgo fue cambiando a uno más participativo, donde las representantes de diseño acudían al resto de los miembros por su opinión y apoyo, e incluso delegaban ciertas actividades para hacer el proceso más eficiente.

Más adelante, tomo el liderazgo el área de gastronomía. Los integrantes de esta área demostraron un liderazgo directivo e instructivo. Capacitaron al resto de los integrantes en cuanto a los ingredientes que llevaba cada plato, las recetas y tiempos de preparación, y la materia prima que se necesitaba. Al igual que las integrantes de diseño de interiores, los estudiantes de gastronomía nos capacitaron en cuanto a las medidas que se debían tomar para la seguridad laboral, tales como utilizar zapatos cerrados, mandiles de cocina, mallas de pelo y guantes. En un principio, los estudiantes de gastronomía se encargaron de preparar las masas y platos más elaborados mientras que el resto de los integrantes se encargaban de los procesos pequeños y sencillos como empacar la masa en porciones de ocho. Sin embargo, una vez que el resto de los integrantes fueron expuestos a la preparación de los platos varias veces, fueron capaces de asistir a los gastrónomos y estos tomar un liderazgo más de apoyo y de delegación. Con el tiempo, el resto de los integrantes del grupo no solo asistían en la preparación de la comida, sino que también desarrollaron la

habilidad de saber que ingredientes o condimentos le faltaban a los platos. Una vez que se pudo observar el aumento de conocimiento del grupo en esta área, los estudiantes de gastronomía pudieron delegar la preparación de la mayoría de los procesos. Cada integrante desarrolló cierta especialización en la preparación de un plato y así se pudo lograr no solo una mayor eficiencia, sino también estandarización de sabor y calidad. De igual manera, en cuanto a los materiales que se compraban, los productos y los platos que se vendían, con el tiempo el resto de los integrantes fueron capaces de asistir a los gastrónomos debido a su experiencia sobre cuales eran los ingredientes que más se usaban y que platos eran los más populares.

En estas dos etapas, se pudo ver cómo fue necesario aplicar de cierta forma, especialmente al comienzo del proyecto, la Teoría de Personalidad X de McGregor y el estilo Directivo o Instructivo que sugieren Hersey, Blanchard, y House. Los líderes de cada área supervisaban constantemente a los integrantes y les indicaban qué y cómo debían hacer su trabajo, y limitaban los grados de autonomía. Sin embargo, fue necesario utilizar este tipo de liderazgo, no por la personalidad o falta de capacidad de los integrantes en sí, que debían ser supervisados para cumplir las metas y el desempeño requerido, sino por la falta de conocimiento en el área. Por lo tanto, no se aplicó esta teoría exactamente como describe McGregor donde el líder insiste permanentemente en la necesidad de cumplir los estándares establecidos y amenaza con castigos a los integrantes para que desarrollen el esfuerzo adecuado y se puedan realizar los objetivos, sino que se aplicó en una forma de supervisión donde el líder revisaba que los procesos estén correctos y apoyaba a los integrantes cuando su ayuda era



requerida. Si bien se aplicó de cierta forma un liderazgo de Personalidad X, la mayoría del proyecto se manejó un liderazgo de Personalidad Y en el cual nadie supervisaba al resto de los integrantes ya que cada uno sabía lo que se esperaba de su desempeño y cuáles eran sus responsabilidades. Sin embargo, cuando un integrante no estaba cumpliendo con sus obligaciones y necesitaba supervisión, se aplicaba la teoría de la Personalidad X. En el caso de una de las integrantes del grupo que no cumplía con sus obligaciones, se empezó a supervisar y aplicar medidas de coerción tales como recuperación de horas perdidas, pero cuando se determinó que estas no estaban sirviendo, se tomó una decisión grupal de sacarla del grupo.

Una vez que ya se inauguró el restaurante, tomaron el liderazgo las áreas de Publicidad y Administración. La integrante de Publicidad fue la encargada de promocionar el restaurante en las redes sociales, al igual que mediante material impreso. En esta etapa, la integrante de publicidad tomó las decisiones necesarias en cuanto a cómo sería la imagen de Badra y se encargó de que todo el resto de los integrantes repartan volantes, inviten a usuarios del Facebook a seguir la página del restaurante y compartan todo el material virtual que fue creado. En esta etapa, se pudo apreciar un tipo de liderazgo con más delegación y participación, no solo por el hecho de que esta área no involucraba procesos muy técnicos o con peligros laborales, como en las áreas de diseño y gastronomía, sino también por el hecho de que había solo una integrante de publicidad, por lo cual resultaba difícil que maneje todas las actividades y decisiones de su área. Consecuentemente, si bien esta estudiante se encargó de los procesos más técnicos como el manejo de Photoshop y otros programas de

diseño, el resto de miembros pudieron asistir en actividades como la impresión del material, la entrega de volantes, y la transmisión de los videos o publicidades virtuales a través de los medios de la universidad.

Por último, las estudiantes de Administración y Marketing fueron las encargadas de las revisiones diarias de ventas, el análisis de la demanda y oferta, y el desarrollo de estrategias como promociones 2x1 y otras que pudieran atraer una mayor clientela. Estas integrantes tomaron el liderazgo cuando se trataba de decisiones más generales pero estratégicas como acciones que se debían tomar para incrementar las ventas. Estas revisiones involucraban actividades más técnicas, las cuales resultaban difíciles de delegar. Por lo cual se tomo un liderazgo más participativo donde las líderes informaban a los integrantes sobre el volumen de ventas, ganancias, y otras estadísticas, escuchaban las sugerencias y preocupaciones de cada uno, y tomaban una decisión conjunta.

A través de estas etapas de liderazgo compartido, se pudo confirmar la teoría de Robert House de que los líderes eficientes son flexibles y pueden desplegar cualquier tipo de liderazgo de acuerdo a la situación en la cual se encuentran. Cuando se requería de un liderazgo más directivo e instructivo debido a la falta de conocimiento o experiencia en el área que se estaba tratando al momento, los integrantes tomaban un papel de capacitadores y supervisores en donde ayudaban al resto de los integrantes a cumplir con sus tareas de una forma correcta y eficiente. Del mismo modo, cuando se requería de un liderazgo más participativo o delegatorio, los líderes se apoyaban en los integrantes y consultaban con ellos para tomar las decisiones más importantes. Esto se lo hizo de forma inconsciente, en donde en un principio se asumía que las personas eran

incapaces de realizar el trabajo, pero no en el sentido de una falta de confianza, madurez o habilidad, sino en el sentido de que se estaba trabajando en un campo desconocido. A pesar de que todos los integrantes estaban dispuestos a realizar las tareas y a tomar responsabilidades, la falta de conocimiento actuaba como un limitante para la autonomía. Sin embargo, con el tiempo y experiencia se fue desarrollado más conocimiento y bases para poder delegar ciertos trabajos y responsabilidades en busca de una mayor eficiencia.

Adicionalmente, se pudo comprobar la Teoría Conductual de Ohio State University, Michigan University, y Robert Blake y Jane Mouton, que sugiere que el tipo de liderazgo se puede dividir en uno que es orientado a los logros, y uno que es orientado a las relaciones. Fue evidente como todos los integrantes del grupo manejaban un liderazgo balanceado entre el interés por el logro de las metas y la relación e interés por el bienestar del resto. Cuando se realizaban las actividades gastronómicas, todos tenían en mente que las metas y los objetivos representaban un gran esfuerzo y poco tiempo, debido a que los líderes de esta área se aseguraron de que quede claro, y supervisaban que todo este en un buen camino. Sin embargo, también revisaban que los integrantes se sientan cómodos y en condiciones para trabajar. En la cocina no era permitido utilizar sillas, por lo cual los integrantes debían pasar horas parados, pero los estudiantes de gastronomía, que ya estaban acostumbrados a trabajar bajo estas condiciones, aconsejaban a sus compañeros sobre como debía ser su posición y hasta les sugería que tomen descansos para cuidar de su bienestar. Todos los integrantes comprendían la importancia del cumplimiento de los objetivos, pero también la importancia de las relaciones y la satisfacción de cada uno, por lo cual se

manejaban las relaciones con respeto y confianza, al igual que se daba importancia a la satisfacción y necesidades de cada uno. Sin embargo, a pesar de que todos tratamos de mantener un balance entre estas dos orientaciones, se pudo ver como ciertos integrantes se enfocaban un poco más en la tarea, y otros en las relaciones. Las integrantes de Administración, y Publicidad tenían una Iniciación de Estructura orientada a la consecución de las tareas, a la organización y estructura del mismo y a la definición de roles y obligaciones. Por otro lado, los integrantes de Gastronomía y Diseño de Interiores, tenían una Iniciativa de Consideración, conducta orientada al mantenimiento o mejora de las relaciones del grupo y creación de un clima de colaboración. Esto se podía ver al momento de definir roles y obligaciones y en momentos de atrasos en los cumplimientos de las responsabilidades, donde la presión por mantener la estructura y cumplir las obligaciones se contrarrestaba con el esfuerzo de mantener un ambiente más relajado y comprensivo.

Adicionalmente, se pudo comprobar la teoría del Modelo Normativo de Vroom y Yetton, en donde la cantidad de responsabilidad y participación por parte de los líderes de cada área llegaba a ser muy grande, por lo que se delegaban ciertas decisiones al resto de los integrantes. Se utilizó mayormente el Estilo Consultivo que sugieren estos autores, en donde el líder comparte los problemas con el resto del grupo y obtienen recomendaciones del conjunto para tomar las decisiones en base a estas sugerencias. Cuando las decisiones requerían de un consentimiento grupal, más que de los líderes de cada área, se utilizaba un Estilo Grupo, donde se compartían los problemas para llegar a un consenso en la solución del problema. De igual manera, se siguió el proceso de las preguntas

planteadas por Vroom y Yetton, en donde se consideraba la importancia de la calidad de la decisión, el tiempo que se tenía para tomarla, la información que se tenía, y la importancia del grado de aceptación de los integrantes del grupo, entre otras, para definir el nivel de delegación para la toma de decisiones y de los factores que involucraban este proceso. A pesar de que los integrantes de Administración se encargaban mayormente de la contabilidad y los costos, necesitaban que los integrantes de cada área aporten con la información sobre los precios de los materiales, los proveedores más confiables, y otra información que era más asequible para las personas que conocían sobre su campo de estudio.

A través de la implementación del proyecto, también se pudo comprobar la Teoría de los Roles de Mintzberg, la cual sugiere que los líderes tienen tres funciones principales, las interpersonales, las informativas, y las decisorias. Se pudo experimentar las funciones interpersonales cuando los integrantes actuaban como representantes de los demás integrantes en cuanto a la asistencia de reuniones externas y contactos con organizaciones o personas para generar redes de apoyo y auspicios. Debido a que cada integrante conocía cuales podían ser los auspiciantes de su área, se encargaba de encontrar el contacto, para que luego el resto de integrantes sirva como un apoyo para realizar el contacto y el seguimiento necesario. Las funciones informativas se pudieron observar principalmente cuando los líderes supervisaban, analizaban y detectaban problemas y oportunidades de mejoras. Los dos primeros días de implementación del restaurante, las ordenes se tomaban en un papel en blanco, pero luego de analizar el proceso y determinar que esto estaba causando no solo confusión,

pero un retraso en el pedido de las ordenes, las integrantes de administración definieron que se desarrollaría un formato establecido para pedir las ordenes que contuviera todos los productos ofrecidos donde únicamente se debía insertar la cantidad ordenada. Por último, las funciones decisorias se pudieron ver cuando los líderes manejaban los problemas y percances que se presentaban y tomaban decisiones para sobrepasar las dificultades que generaban dichos imprevistos. Durante las primeras semanas de Badra, estudiantes de emprendimiento y de otras clases de la misma universidad inauguraron sitios de comida libanesa y de jugos naturales. A pesar de que al principio esto generó gran preocupación en el grupo, se tomaron decisiones en consenso, de sobrepasar estos obstáculos al realizar promociones atractivas, que puedan llamar la atención de aquellos clientes que habían optado por la competencia. Fue entonces, que se realizaron promociones de 2x1 en jugos en ciertos días donde la demanda era más baja, al igual que se cambiaba el menú al agregar productos nuevos semanalmente para que los clientes sientan curiosidad y quieran probar.

Finalmente, se pudo comprobar la Teoría de los Rasgos de Stogdill, Ghiselli y McCall, quienes consideraban que un líder debía cumplir con ciertas características para ser eficiente. Muchas de estas características mencionadas por estos autores se pudieron ver en cada integrante del grupo, como la inteligencia y la habilidad para tomar decisiones especialmente cuando se trataba de su área de expertise, la honradez e iniciativa, el nivel alto de energía y motivación, al igual que la aptitud para detectar cuando los trabajos o los procesos no se estaban realizando de manera correcta y se debían tomar acciones correctivas. Lo más interesante, fue que a pesar de que no todos los

integrantes poseían todas estas características, cada uno poseía ciertos rasgos y complementados formaban un gran líder.

A pesar de que el liderazgo compartido fue exitoso en la mayor parte de los casos, definitivamente, al no haber una cabeza principal, se presentaron momentos de fricción que fueron solucionados con decisiones respaldadas por la mayoría de los integrantes. Si bien en este proyecto el esquema organizacional funcionó, en cualquier negocio es necesario establecer funciones y responsabilidades específicas. De igual manera, si bien se pueden establecer liderazgos por área o departamento, es fundamental contar con una persona que posea el perfil de un líder. De igual manera, es sumamente importante que este líder pueda conjugar las destrezas del grupo, delegar operaciones, dar seguimiento al cumplimiento de las metas y manejo de proyectos, y sobretodo solucionar conflictos tomando la decisión final que busque el beneficio integral y no solo de una parte específica.

### ***5.3 Manejo de Inventarios***

Dentro del análisis del negocio, se determinó que uno de los campos o áreas que podían definir el éxito del proyecto era el manejo adecuado del inventario. De acuerdo a los puntos presentados por Max Muller sobre la importancia de la administración del inventario, se consideró que la escasez del producto pudiera generar una insatisfacción en los clientes y causar que estos prefieran en un futuro la competencia. Por otra parte, también se consideró las desventajas de mantener inventario almacenado que presenta Roger Schroeder ya que un exceso de inventarios generaría mayores costos. El principal costo que se

consideró fue el de almacenaje, debido a que comprar o arrendar un espacio físico podía llegar a ser muy caro. De igual manera, se consideraron otros costos a lo largo de la implementación del proyecto, incluyendo los de los productos perecibles como los dulces, salsas, y varios otros productos que generarían pérdidas significativas debido a su caducidad o deterioro. Debido a que Badra estaba dirigido a un segmento de mercado sensible al precio, se decidió sacrificar costos como los del inventario y el nivel de variedad ofrecida al cliente para poder mantener nuestros precios más bajos. Con estos antecedentes y debido al presupuesto limitado destinado a la compra de materia prima, se analizaron los escenarios de demanda y se definió que en la primera etapa del proyecto se utilizaría un escenario conservador preferido por tener una demanda insatisfecha que producto desperdiciado y precios mayores. Fue entonces cuando se definió un sistema de compra de inventario con el objetivo de controlar las cantidades ordenadas y se desarrolló una lista conservadora de productos que se ordenaría semanalmente a los proveedores de la universidad.

Para la determinación de las cantidades a ordenar, se utilizó el método de promedios móviles simple presentado por Joy Field. Para calcular este método, se obtuvo la media de ventas por semana para pronosticar la demanda del periodo siguiente. Se decidió utilizar este método, ya que Field sugiere utilizarlo en ocasiones donde la demanda no tiene tendencias pronunciadas ni influencias estacionales, y al ser un proyecto cuya implementación duraría únicamente tres semanas, consideramos que era el modelo que mejor se ajustaba. Esta información fue sencilla de obtener, ya que la caja registradora contaba con un botón para cada diferente SKU (Stock Keeping Unit), por lo cual al final de cada



día se podía analizar la demanda detallada por producto. Una vez obtenido el pronóstico de la demanda para la siguiente semana, se definió los materiales y las cantidades respectivas para poder satisfacer la demanda. A pesar de que se procuró un escenario conservador en cuanto a la compra de materia prima, se aprovecharon las economías de escala cuando se trataba de productos no perecibles. La teoría de Economías de Escala originada por Adam Smith, permitió obtener los productos necesarios, como platos, vasos y cubiertos plásticos a menores precios en promedio debido a las cantidades que se compraron. Se tuvo la ventaja de que al ser un proyecto que duraba tres semanas, no existieron ciertos riesgos de las economías de escala discutidos por Joy Field, tal como una baja de precios una vez que los productos ya estaban comprados, ya que al ser un periodo corto, los precios no tienden a fluctuar. Por otro lado, para el caso de productos perecibles, como el pan pita, se estableció una rotación de inventario diaria. Para productos como este, al tratarse de una demanda diaria, se ordenó una cantidad similar a la que se había ordenado el día previo.

En esta etapa de la compra de materia prima se pudo experimentar el concepto del punto de pedido discutido por Muhlemann, Oakland y Lockyer. Para la materia prima no perecible, se utilizó el método de orden o pedido fijo en la cual se ponía una orden o requisición a los proveedores cuando la cantidad en existencia era suficiente para cubrir la demanda máxima que podía haber durante el tiempo que transcurría hasta que llegue el nuevo pedido. En este caso, los proveedores requerían que la orden se haga con tres días de anticipación para poder obtener todos los productos solicitados. Bajo este método, se ordenaba alrededor de una cantidad establecida, dependiendo del pronóstico de la

demanda calculada, pero normalmente variaba el tiempo en el cual se ponía la orden debido a las fluctuaciones en el uso de material. En el caso de la materia perecible, como en el caso del pan pita, se utilizó el método de resurtidos periódicos, ya que se podía establecer exactamente cuanto duraría un producto en su estado de calidad, y por lo tanto se ordenaba cada producto dependiendo de su grado perecible, pero la cantidad variaba. Para estos productos fue muy útil el concepto del control de variabilidad que presenta Joy Field, ya que al ser productos perecibles era muy importante tener datos de los días y horas en las que la demanda incrementaba para tener una mayor preparación en cuanto a la cantidad que se debía ordenar. Consecuentemente, se analizó la demanda de estos productos por día, y se determinó que los martes y jueves se recibía una mayor cantidad de clientes debido a que más estudiantes almorzaban en la universidad estos días. Por lo tanto, estos días se ordenaba más producto y de esta forma se logró un balance eficiente entre la escasez y el exceso. De igual manera, se experimentó el concepto de la reducción del “Efecto Bullwip” para la reducción de la variabilidad ya que se manejó un sistema de comunicación de la información de la demanda en todos los niveles de la cadena de suministro, informando a los proveedores sobre las predicciones de la demanda calculados y sobre la tendencia de esta demanda por días y horas para que así puedan manejar sus pronósticos eficientemente.

Adicionalmente, se generó un control de inventario en producción para mantener un nivel suficiente de producto para ofrecer al cliente. Se pudo observar la teoría de Muhlemann, Oakland y Lockyer sobre el inventario de productos en proceso, la cual argumenta que estos productos tienen como función ahorrar

espacio de almacenamiento y ahorrar tiempo al momento de procesar la demanda. De acuerdo a esta teoría, se determinó que se produciría la comida por semana y se la congelaría para poder tener un sistema de atención al cliente eficiente en el que únicamente se freirían y servirían los pedidos. Este método fue extremadamente útil en cuanto a la eficiencia, ya que el inventario en proceso se encontraba en el lugar de atención al cliente, separado en la refrigeradora por tipo de producto, por lo cual únicamente se lo introducía en las freidoras y estaba listo para ser servido. De igual manera, se ahorro espacio debido a que todas las materias primas que se utilizaban para hacer el producto final estarían ya consumidas, en lugar de tenerlas por separado en los espacios de almacenamiento. Sin embargo, debido a que el espacio era limitado en el punto de servicio, se estableció una cantidad definida de comida que se llevaría al local y el resto se almacenó en los congeladores industriales de la universidad donde se recogería lo que correspondía al día. Las cantidades necesitadas se calcularon de la misma manera que se calcularon las cantidades de materia prima a ordenar. En cuanto a los jugos, estos venían en pulpas pequeñas, por lo cual fue fácil almacenar el inventario de la semana en la congeladora del local.

Por otro lado, la comida que se debía producir diariamente, como el pan pita, se ordenaba a cocina todas las mañanas por motivos de frescura. Estos ya constaban como inventario de productos de compra-venta, ya que eran comprados y estaban en condiciones para ser consumidos o vendidos directamente por el cliente final. Otro producto perecible que constaba como inventario de compra-venta fueron los dulces. Estos se ordenaban cada semana,

ya que a diferencia del pan pita que se deterioraba cada día, los dulces tenían una duración de un poco más de una semana.

Asimismo, se maneja y controló el inventario de acuerdo al método de clasificación ABC de Muhlemann, Oakland y Lockyer. Se dividió el inventario en productos A, B y C y tal como recomiendan estos autores, se administró cuidadosamente los productos que pertenecían a la categoría A ya que estos eran los que representaban una mayor inversión. Un ejemplo de un producto "A" dentro del inventario que se manejó, fue la masa filo. Este producto era no solamente el más caro, sino que se desintegraba fácilmente, por lo tanto se manejaba este producto con mucho cuidado al momento de utilizarlo, al igual que al momento de realizar el control del inventario. Por otro lado, un producto de categoría "C" era el perejil, ya que a pesar de que era utilizado en la mayoría de los platos, no representaba un costo significativo y por lo tanto su control no era tan estricto.

A través de todos estos métodos presentados, se pudo utilizar una cadena de suministro eficiente en la que se logró minimizar el inventario y maximizar la eficiencia en la producción y en la rotación de los productos. Cada día se analizaba lo que se vendió y se reformulaba los requerimientos de inventario, estableciendo la necesidad de reposición para la comida que era congelada o la que debía ser producida diariamente, al igual que la compra de suministros en caso de que haga falta materia prima para la producción o para las bebidas. Se prestó atención especial a la reposición de productos como los jugos y el pan pita, los cuales constaban como lo más demandados por la clientela.

Al analizar las ventas de los primeros días de implementación del proyecto, se concluyó que los cálculos de producción de comida eran insuficientes,

especialmente porque no se esperaba el nivel de demanda que se tuvo. La producción que se esperaba que dure una semana, duró los tres primeros días. Por este motivo, se tuvo que reformular el sistema de producción que se había establecido y se determinó que por espacio no se podía producir más por semana, sino que se produciría más veces. Debido a que las requisiciones que se hacían a los proveedores de la universidad se debían hacer con un anticipo mínimo de tres días, fue necesario comprar los productos por cuenta propia para la producción del resto de la semana para poder satisfacer la demanda de los clientes. Se trató de manejar el modelo “Justo a Tiempo”, el cual se enfoca en tener: lo que es necesario, en las cantidades apropiadas, en el momento exacto, en el lugar preciso (Joy Field, 2012). Por lo tanto, cada vez que faltaba productos indispensables como el pan pita o las pulpas, se las compraba en el Supermaxi a un mayor costo. Sin embargo, para las siguientes dos semanas, se pudo calcular mejor las cantidades de cada producto que se necesitarían debido a que ya se tenía información de la demanda.

Por otra parte, hubo productos en exceso, como en el caso de los dulces. En la primera semana, se produjeron cien unidades de cada tipo de dulce y al ver que para el fin de la semana sobraba una gran parte, se determinó que para las siguientes dos semanas se produciría la mitad. De igual manera, existió un exceso significativo de las bebidas Tesalia, las cuales no requirieron control permanente en este proyecto debido a que fueron donadas desde el primer día por esta reconocida marca. Se identificó que otros productos como las pulpas de Guayaba y Piña, no tenían una demanda significativa y generaban excesos, y nos vimos en la necesidad de ofrecer promociones 2x1. De esta forma, se pudo

ocupar los productos que de otra forma únicamente hubieran ocupado espacio o se hubieran caducado causando una pérdida monetaria.

Finalmente, para mejorar el manejo de inventario, se utilizó nuevamente el método de disminución de la variabilidad de la demanda presentado por Joy Field al establecer horas específicas en las que se ofrecerían los diferentes tipos de productos. Cuando se realizaban promociones, como la de 2x1 en jugos, se las realizaba en horas específicas, ya que así se manejaba la variabilidad en la demanda y se podía calcular cuanto inventario se debía tener a la mano a esas horas determinadas. De igual manera, se determinó que de 10-12am y de 3-4:30pm se servirían únicamente bebidas, y de 12-4pm se ofrecería el menú completo. Esta fue una estrategia de manejo de inventarios que fue útil para definir y controlar efectivamente que productos y en que cantidades se necesitaba por hora y de esta manera no tener todo el inventario, tanto de comida como de bebidas, almacenado en el local todo el día, no solo por frescura, sino también por espacio. Sin embargo, cuando se observó que varios clientes hacían ordenes de comida desde la mañana, se determinó que sería una potencial oportunidad de generar más utilidades y por lo tanto se extendió el horario en el que se serviría el menú completo.

## **6. Conclusiones**

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

5. Para la implementación de un restaurante, se concluyó que existieron tres factores cruciales que determinaron el éxito del negocio: la conformación de un equipo de trabajo que este integrado por líderes especializados en las diferentes áreas requeridas por el negocio, el apropiado manejo de inventarios, y la asignación adecuada de roles o puestos de trabajo.

5.1 Conformación de un equipo de trabajo que este integrado por profesionales especializados en las diferentes áreas: Esto permite que se proyecte e implemente cada una de las diferentes etapas con el conocimiento específico de un profesional del ramo, optimizando dicho proceso. En el caso de Badra, el equipo lo integraron estudiantes del área de Diseño de Interiores, Gastronomía, Publicidad y Administración y Marketing, quienes lideraron el proceso previo de diseño del proyecto, y la posterior implementación del mismo. Sin embargo, si bien existían cabezas de cada área que aportaban su conocimiento para la implementación de ese proceso específico, se evidenció la necesidad de que hubiera un líder del grupo que pueda coordinar el trabajo eficiente de todos los integrantes, optimizar las habilidades y conocimientos de cada uno, y solucionar los conflictos de incumplimiento de compromisos y procedimientos que frecuentemente se presentan en cada equipo de trabajo. En el caso de Badra, no fue seleccionado un líder de grupo y tampoco se posicionó uno para dicho puesto, por lo que se enfrentó varios momentos de fricción y conflicto que pudieron evitarse con la intervención de un líder de equipo.

5.2 Manejo apropiado de inventarios: Durante la implementación del proyecto, fue determinante establecer un inventario óptimo de productos



perecederos que permitiera minimizar las ventas perdidas por falta de stock, así como el daño o pérdida por exceso de inventarios.

5.3 Asignación adecuada de roles o puestos de trabajo: Se consideró sumamente importante una determinación de personalidad o rasgos característicos de cada integrante del grupo, para una asignación adecuada de actividades, la cual se traduce en una mayor eficiencia y satisfacción del cliente.

## **7. Recomendaciones**

### *Sobre el GastroChallenge*

1. Es necesario unificar el criterio de composición de todos los equipos que participan en el concurso, para evitar que los equipos no cuente con todos los estudiantes de alguna carrera.
2. El análisis de estos emprendimientos debe ser más ajustado a la realidad, por lo que deben contemplar muchos de los factores que intervienen en el desarrollo de un negocio. A pesar de que la implementación de este proyecto se desarrolló dentro de un contexto que buscaba acercarse a la realidad de un negocio en marcha, fueron muchos los campos que no se consideraron y que son de peso en las actividades de empresas y negocios reales, como la formación legal de una compañía, permisos de funcionamiento, gastos mensuales como luz, teléfono y agua, y aficciones al IESS. Por lo cual, si bien los resultados del negocio fueron positivos, no reflejan la situación real de un

negocio de las mismas características. De igual manera, debido a que este era un proyecto organizado por la USFQ, existió la oportunidad de utilizar una gran cantidad de personal interno, como los técnicos de planta física, el persona de contabilidad que manejó las cuentas de caja, y los chefs que asistieron en varias ocasiones en la producción de la comida. Sin embargo, debido a que la mayoría de esta ayuda fue en forma de “contratación externa” y sin costo alguno, no fue necesario un proceso de reclutamiento, selección, capacitación, ni control. Por lo tanto, si bien se realizó una investigación previa de la viabilidad del restaurante, se considera necesario que una parte de la tesis involucre una investigación más profunda acerca de estos temas y procesos requeridos para negocios reales.

### *Sobre el negocio implementado*

1. A pesar de que el liderazgo compartido fue exitoso en la mayor parte de los casos, definitivamente, al no haber una cabeza principal, se presentaron momentos de fricción que fueron eficientemente solucionados con decisiones respaldadas por la mayoría de los integrantes. Si bien en este proyecto el esquema organizacional funcionó, en cualquier negocio es necesario establecer funciones y responsabilidades específicas. De igual manera, si bien se pueden establecer liderazgos por área o departamento, es fundamental contar con una persona que posea el perfil de un líder que pueda conjugar las destrezas del grupo, delegar operaciones, dar seguimiento al cumplimiento de las metas y manejo de proyectos, y sobretodo solucionar conflictos tomando la

decisión final que busque el beneficio integral y no solo de una parte específica.

2. Si bien no se cursó por los procesos de reclutamiento y selección debido a la corta duración del proyecto, y a que el grupo fue conformado por el mismo jurado del concurso, en un proyecto de mayor duración se debe considerar la importancia de estos procesos y las estrategias para recopilar al mejor equipo de trabajo. En el caso de un negocio de restaurante, el reclutamiento de los chefs pudiera ser a través de recomendaciones de empleados y consultorías o servicios de “Head Hunting” ya que es un puesto que debe ser ocupado por una persona especializada, con conocimiento de no solo de la preparación de comida, sino en la administración de la producción y manejo de inventarios. En el caso de Badra, los integrantes de Gastronomía tenían una experiencia sumamente amplia en cuanto a el proceso de producción, pero faltaba un poco más de conocimiento acerca de procesos relacionados, como el manejo de inventarios y el punto de pedido. De igual manera, la administración es un área que debe ser reclutada mediante métodos más confiables como “Head Hunting” debido a que una buena administración es sumamente importante para el control, manejo y éxito de un negocio. Para el caso específico de un negocio de un restaurante, se solicitaría alguien que tenga experiencia previa en la industria de alimentos y servicios, porque si bien las integrantes de Administración y Marketing manejaron bien el negocio, en ciertas ocasiones se vio necesario un conocimiento o experiencia de la industria. Por otro lado, el reclutamiento de las áreas de diseño de interiores y publicidad pueden desarrollarse mediante métodos más baratos como ferias de contacto

empresarial o anuncios de internet o periódico, debido a que si bien son importantes en cualquier negocio, representan una menor parte en la determinación del éxito cuando se trata de un restaurante. Para un negocio nuevo como Badra, sería una muy buena oportunidad reclutar estudiantes que se estén graduando de la Universidad, ya que tienen el conocimiento necesario, y pueden aportar con métodos o ideas nuevas.

En cuanto a la selección del personal, el primer paso sería revisar las hojas de vida de los candidatos y enfocarse en la trayectoria laboral para tener una referencia de su experiencia, y sus aptitudes para determinar cuales son candidatos que serían los más adecuados para las vacantes. Una vez preseleccionados los candidatos, se desarrollaría una serie de pruebas dependiendo de el área de especialización. Cuando se trata de la selección de un chef, la prueba más apropiada pudiera ser una de desempeño en el puesto de trabajo, sugerida por Fisher, Schoenfeldt y Shaw para los puestos más técnicos o especializados, donde es necesario solicitar la demostración de las competencias del candidato. Esta prueba sería la más adecuada debido a que en un negocio de servicio de comida es necesario probar las aptitudes físicas del individuo, el sabor de la comida, y otras características como el manejo de presión de contra tiempo en la producción. En el caso de Badra, sería importante determinar si es que el candidato tiene experiencia con la comida Libanesa, debido a que es un tipo de comida poco conocida en el Ecuador y complicado de aprender. Para la selección del personal de las demás áreas, se pudiera realizar una prueba de conocimiento o capacidad, la cual mide el grado de conocimiento profesional que tiene el solicitante. Para el personal de

administración, se pudiera medir el conocimiento acerca de nociones como contabilidad, logística y finanzas, mientras que para las áreas de publicidad y diseño de interiores se pudiera medir la capacidad de creatividad. Es importante que los que manejan el área financiero y contable sepan hacerlo bien, debido a que si bien la etapa de implementación de Badra fue únicamente de tres semanas y fue sencillo llevar las cuentas, en un negocio que dure más tiempo y facture en mayores cantidades, se necesita un control y un conocimiento más profundo.

3. Al ser el manejo de inventarios un punto crítico, en base a la experiencia desarrollada en este proyecto, se recomiendan algunas medidas que pueden optimizar este proceso.

I. Comprar alimentos perecibles frescos diariamente. Si el proveedor no esta en la disponibilidad de ofrecer los productos cuando se necesita, buscar alternativas como el Supermaxi, para no tener una escasez.

II. Buscar alianzas con proveedores que permitan tener inventario a consignación liquidable semanalmente. En el caso de Badra, se realizó un acuerdo con los proveedores de la Universidad, donde proveían la materia prima y otro productos semanalmente, a cambio de un pago que cubría todos los costos al final del proyecto.

III. Establecer aquellos productos de mayor demanda y que puedan ser producidos con anticipación, con el fin de generar inventarios para el día siguiente, liberando así al personal que los prepara, para poder dedicar un mayor tiempo a la atención de los clientes.

IV. En caso de no tener espacio de almacenamiento suficiente, obtener un área externa donde se pueda mantener cierto tipo de producto congelado, como pulpas de jugos, masas, etc. que permita un abastecimiento de emergencia en caso de sobredemanda. En el caso de Badra, se llegó a un acuerdo con la Universidad donde esta prestó a los estudiantes por el tiempo de la implementación del proyecto, unos congeladores ubicados en las cocinas, lo cual no solo permitía una mejor optimización de espacio y organización en el local, sino una facilidad de abastecimiento debido a la cercanía del lugar de almacenamiento.

4. Al tener poco presupuesto para implementar el negocio, se recomienda la búsqueda extensa de promotores o auspiciantes para lo que será necesario no solo contar con un mayor tiempo de organización, sino con canjes publicitarios con dichos auspiciantes como presencia de marca en los boletines de la Universidad, en los cuales se requerirá la autorización y colaboración de la USFQ.

5. El proyecto se desarrolló en circunstancias diferentes a las que se desarrolla un negocio en la vida real. Si bien el equipo fue conformado por seis estudiantes que realizaron todas las funciones en forma rotativa, muchos tenían otras clases simultáneamente lo que obligaba a reestructurar horarios o a exigir mucho más trabajo a unos integrantes del equipo. Varias de las actividades que más tiempo demandaban eran operacionales como limpieza y servicio al cliente, actividades en las que no se aplicaba de una manera efectiva los conocimientos o habilidades de los integrantes del equipo. Por lo tanto, se recomienda a los estudiantes que subcontraten a ciertas personas

para que puedan dedicarse a la realización de otras actividades que no sean tan operativas para poder optimizar sus habilidades y conocimientos.

## 8. Referencias

- Blake, Robert & Mouton, Jane. Breakthrough in Organization Development. Harvard Business Review. 1964
- Brief Creativo. (2014). Lorena Torres. Estudiante de Publicidad. Universidad San Francisco de Quito
- Broggi, Adrian. (2010). Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración. Universidad Tecnológica Nacional. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 25 de noviembre, 2014 de: <http://posgrado.frba.utn.edu.ar/investigacion/tesis/MAN-2011-Broggi.pdf>
- Crosby, Philip. El Arte de hacer que las cosas sucedan. McGraw-Hill. México. 1992
- Dervitsiotis Kostas 1981. Operations Management. USA: McGraw-Hill series in Industrial Engineering and Management Science
- Díaz, Yuselis. (2012). La logística empresarial y la Administración de inventario. Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin. En Observatorio de la Economía Latinoamericana. No. 168
- El Ergonomista. (2004). Teorías del Liderazgo. Recuperado el 20 de octubre, 2014 de: <http://www.elergonomista.com/lid.html>
- Field, M. Joy. (2012). Designing Service Process to Unlock Value. Business Expert Press. Boston College
- Fisher, Cynthia; Schoenfeldt, Lyle & Shaw, James. Human Resources Management. Houghton Mifflin Company: Sixth Edition. Boston, United States. 2006
- Herzberg, Frederick. One More Time: how do you motivate employees? Harvard Business Review. 1968
- Maslow, Abraham. A Theory of Human Motivation. 1943
- Mathis, Robert & Jackson, John. Human Resource Management. Essential Perspectives. 13th edition. Ohio, United States. 2011
- Max Muller: Essentials of Inventory Management 2 edition. 2011. USA, New York
- Mintzberg, Henry. La Naturaleza del Trabajo Directivo. Harper&Row. New York. 1973



Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2012-2015). Programación Presupuestaria Cuatrianual. Gobierno Nacional de la Republica del Ecuador.

Mezcla de Marketing- Diseño. (2014). Priscila Cattany y Ana María Estrella. Estudiantes de Diseño de Interiores. Universidad San Francisco de Quito

Mezcla de Marketing- Gastronomía. (2014). Javier Ferraye y Valeria Crespo. Estudiantes de Gastronomía. Universidad San Francisco de Quito

Muhlemann Alan, Oakland John, Lockyer Keith. 1992. Production and Operations Management. London: Pitman Publisher 6th edition

Munguía, Alonso & Ocegueda, Vicente. Teoría de las Organizaciones. Editorial Umbral. Jalisco, México. 2006

Plan de Negocios. (2014). Belén Ubidia y María José Ruales. Estudiantes de Administración y Marketing. Universidad San Francisco de Quito

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Prentice-Hall Hispanoamericana. Séptima Edición. México. 1996

Sánchez, Juan Andrés. (2014). Teorías del liderazgo II- Teoría X y Teoría Y. WordPress. Recuperado el 16 de Noviembre del 2014 de:  
<http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-teoria-x-teoria-y/>

Schroeder Roger 2000. Operations Management- Contemporary Concepts and Cases. USA: International Edition. 5th edition. McGraw-Hill/Irwin Series.

Stogdill, Ralph. Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research. Ohio State University. New York, United States. 1974

Vroom, Victor & Yetton, Philip. Leadership and Decisión Making. Pittsburg, United States. 1973

## 9. Anexos

Figura 5 Resultados de Investigación de Mercados

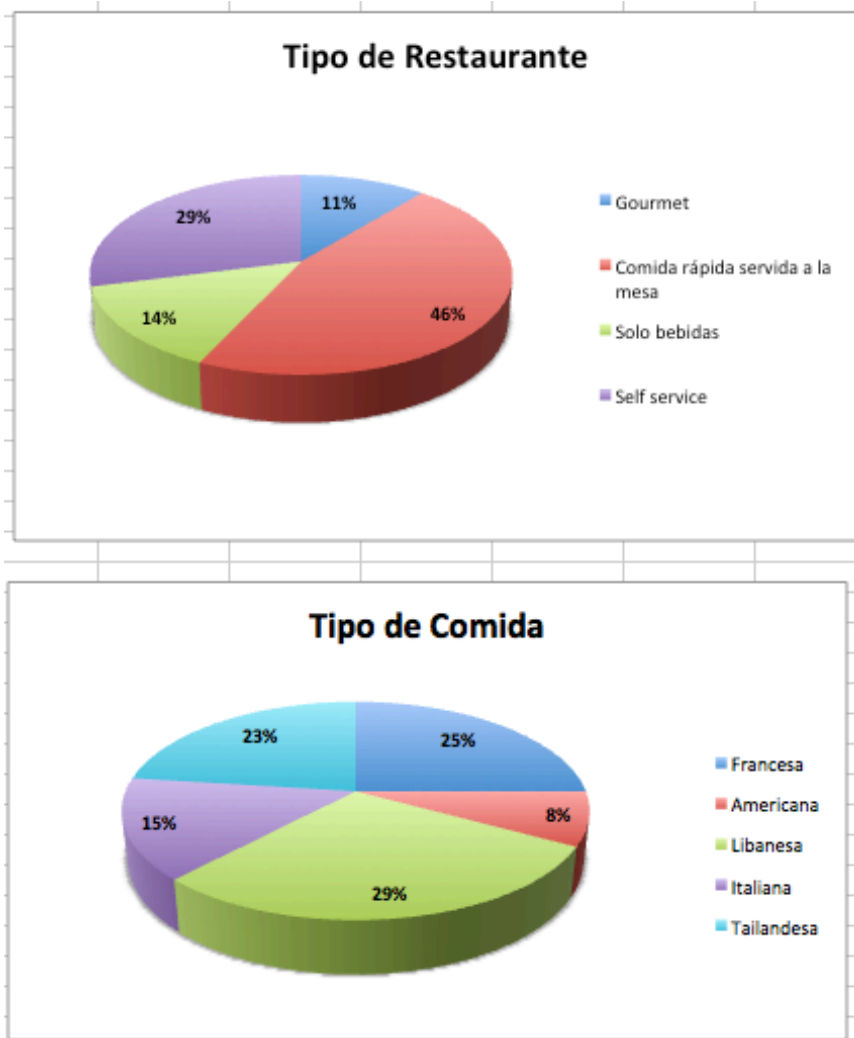


Tabla 8 Parámetros de Calificación del GastroChallenge

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

Figura 6 Calificaciones de equipos en el GastroChallenge

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

**Hoop: 87**

**Pal Monte: 80**

**La Frontera: Desacalificados**

**Badra: 93**

**On the Beam: 84**

Tabla 9 Cronograma de horarios de servicio

	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
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		MJ		Prisci
	MJ				MJ
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					

Figura 7 Proceso de Selección

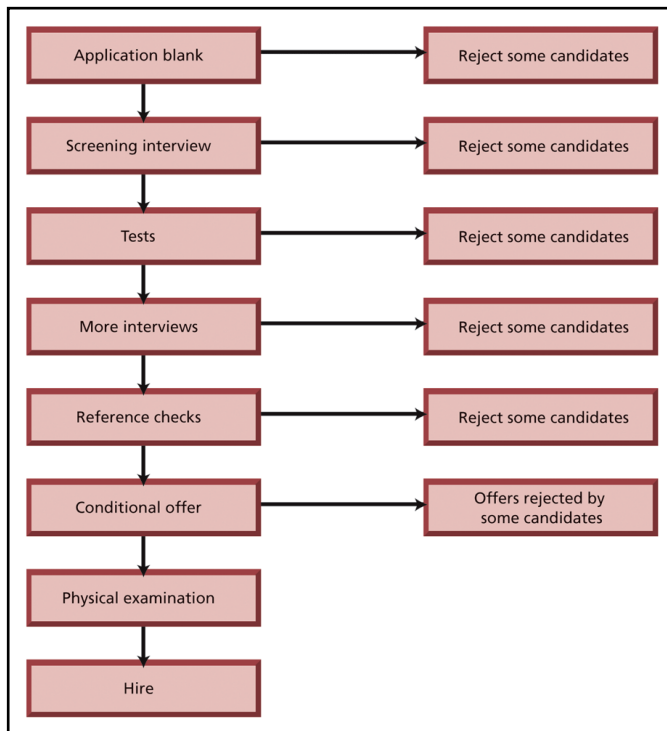


Figura 8 Pirámide de Necesidades de Maslow

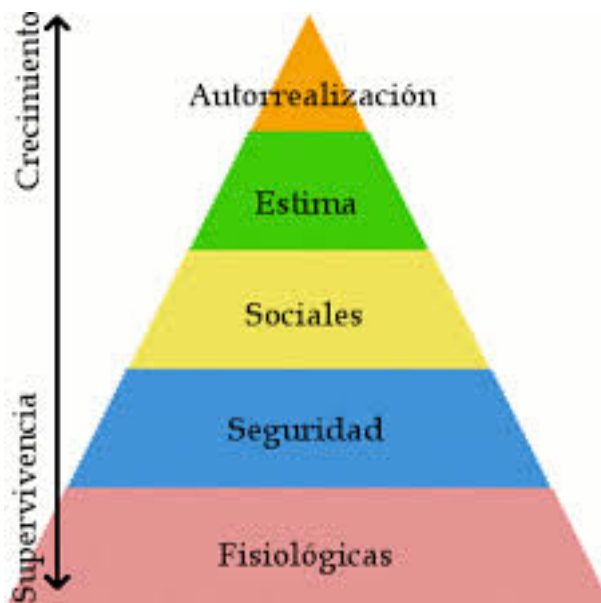


Figura 9 Estructura de Liderazgo de Ohio State University

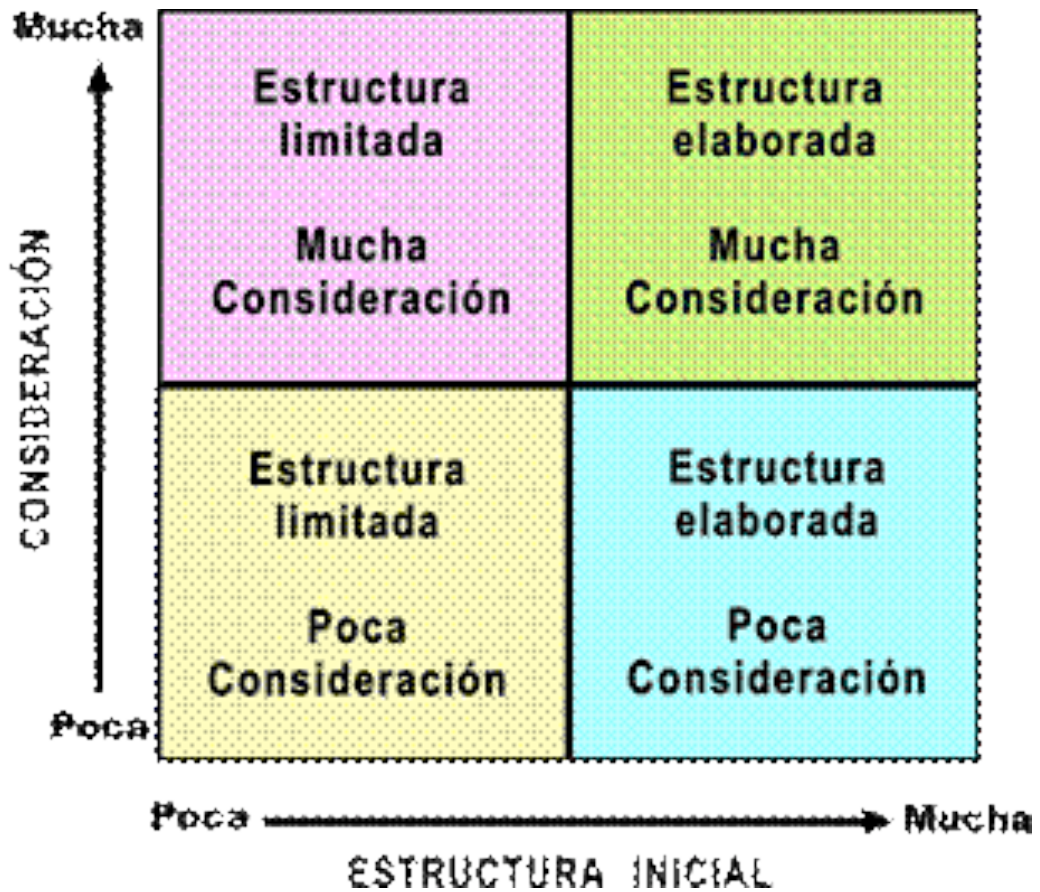






Figura 11 Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

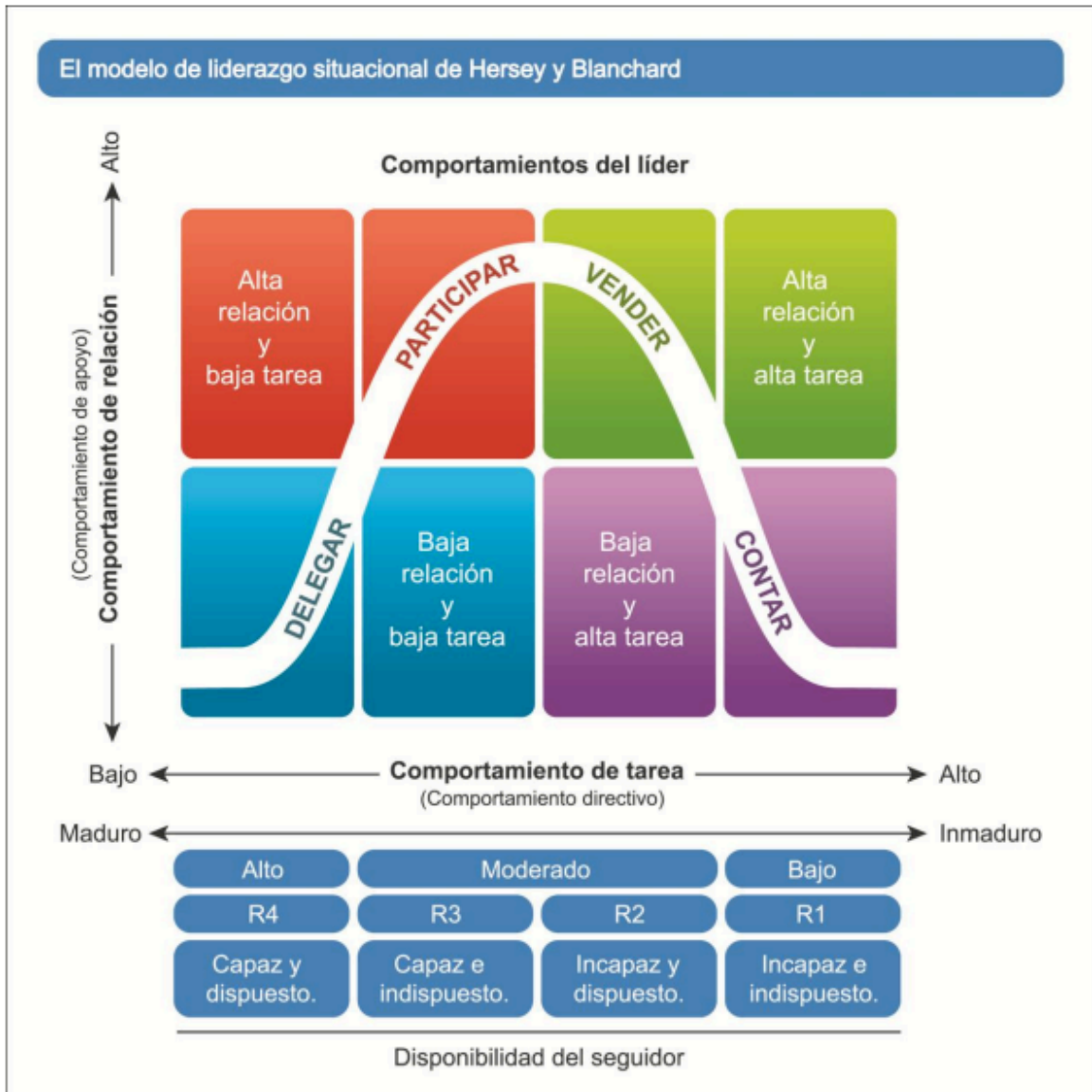


Figura 12 Modelo Trayectoria-Meta de Robert House

