

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía

GREEK: Taberna Griega: Planificación, Implementación y Evaluación

Daniela Lorena López Cadena

Paola Valencia, MBA., Directora de Tesis

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

Quito, mayo de 2015

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

GREEK: Taberna Griega: Planificación, Implementación y Evaluación

Daniela Lorena López Cadena

Paola Valencia, MBA.,

Directora de Tesis

Coordinadora Académica de Marketing

Thomas Gura, Ph.D.,

Decano del Colegio de Administración

y Economía

Quito, mayo de 2015

© DERECHOS DE AUTOR

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

Autorizo a la Universidad San Francisco de Quito, a realizar la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad en lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Daniela Lorena López Cadena

CI: 1714438239

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2015

DEDICATORIA

A mis padres Rodrigo y Fabiola, a mis hermanos Rodrigo y Nicolás por motivarme a alcanzar mis sueños, cumplir nuevos retos, marcar la diferencia y sobre todo por su apoyo incondicional, enseñanzas y cariño durante toda mi vida.

AGRADECIMIENTO

Al equipo de trabajo Greek Taberna Griega por su aporte, dedicación y compromiso, a nuestros auspiciantes por su inversión y confianza, a Marithza Vélez y Paola Valencia por su apoyo y ayuda incondicional durante todo el desarrollo del proyecto. A Paola por sus enseñanzas y cariño brindados durante el trayecto de mi carrera, y a la Universidad San Francisco de Quito por brindarnos la oportunidad de crecer académica y personalmente en un espacio de libertad, aprendizaje y emprendimiento.

RESUMEN

El presente trabajo resume el proceso de planificación, implementación y evaluación del restaurante Greek Taberna Griega. Que se desarrolló en abril de 2015 como resultado de la tercera edición del concurso interdisciplinario Gastrochallenge, organizado por la Universidad San Francisco de Quito. Dicho concurso busca despertar en los participantes el espíritu de innovación y trabajo en equipo, al plantear una idea de negocio retadora y operar el restaurante por tres semanas. Cada equipo participante, estuvo conformado por ocho estudiantes de los Colegios de: Administración y Economía (CADE), Arte Culinario y Turismo (CHAT), Comunicación y Artes Contemporáneas (COCOA) y Arquitectura y Diseño Interior (CADI), y desarrollamos el plan de negocios del restaurante, campaña publicitaria, concepto y oferta gastronómicas y diseño interior. Greek abrió sus puertas el 6 de abril y operó por tres semanas en las antiguas instalaciones del restaurante “Sushino”, alcanzando excelentes resultados. Este análisis demuestra el trabajo realizado y la efectividad de la vinculación de estrategias de marketing y neuromarketing en la elaboración del plan de negocios del restaurante y desarrollo de campañas publicitarias.

ABSTRACT

This report intends to summarize the process of planning, implementation and evaluation of the restaurant Greek Taberna Griega, which took place in April 2015 as a result of the third edition of the interdisciplinary contest Gastrochallenge, organized by the University San Francisco de Quito. This contest motivates students to develop their skills of innovation and teamwork, while presenting a business plan and operating the restaurant for three weeks. Each group of contestants was formed by students of four different schools: School of Business and Economics (CADE), Culinary Arts and Tourism (CHAT), Communication and Contemporary Arts (COCOA) and Architecture and Interior Design (CADI). We developed the business plan, advertising campaign, gastronomic concept and interior design proposition, Greek opened its doors on April 6th, and operated for three weeks, achieving excellent results in the prior facilities of the restaurant "Sushino". This analysis shows the effectiveness of linking marketing and neuromarketing strategies while developing a business plan and advertising campaigns.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	12
Tema.....	12
Antecedentes	12
El Problema.....	12
Objetivos	13
Preguntas	13
Justificación.....	13
Viabilidad.....	14
Alcance.....	14
Hipótesis.....	15
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA	16
La Segmentación de Mercados	16
Modelo de Negocios Canvas.....	18
Estrategias de Fijación de Precios	21
Neuromarketing conceptos y estrategias.....	24
<i>Conceptos</i>	24
<i>Estrategias</i>	27
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	34
Justificación de la metodología.....	34
Herramienta de investigación a utilizar.....	34
Descripción de participantes	35
Número.....	35
Nivel socioeconómico	35
Características especiales relacionadas con el estudio	35
Fuentes de recolección de datos	36
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS	37
Segmentación	37

Identificación de las necesidades del consumidor y diseño de la propuesta de valor	37
Fijación de precios	39
Planeación Estratégica.....	44
Promoción	57
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
Conclusiones	61
<i>Generales</i>	61
<i>Específicas</i>	63
Recomendaciones.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS.....	68
Anexo 1: Investigación de Mercados Realizada	68
<i>Técnicas Proyectivas</i>	68
<i>Encuestas</i>	69
Anexo 2: Ticket Promedio de la Competencia.....	71
Anexo 3: Piezas de Publicidad Campaña de Expectativa y Campaña Informativa.....	72
<i>Campaña de Expectativa</i>	72
<i>Campaña Informativa</i>	73
Anexo 4: Piezas de Publicidad en Bastidores	75
Anexo 5: Artes de Tarjetas de Cliente Frecuente.....	76
Anexo 6: Estados de Resultados	77
<i>Presupuestado</i>	77
<i>Reales</i>	78
Anexo 7: Niveles de Ocupación.....	79
<i>Presupuestado</i>	79
<i>Real</i>	79
CUADROS, IMÁGENES Y TABLAS.....	80
Imágenes	80
1. Modelo de negocios Canvas, Hemisferios	80
2. Lienzo estratégico Modelo de Negocios Canvas	80
3. Lienzo estratégico Greek Taberna Griega.....	81

Gráficos	82
1. Primer modelo de neuromarketing “Vendiéndole al cerebro viejo”	82
Tablas	83
1. Costos Variables.....	83
2. Costos Fijos	84
3. Ticket Promedio Competencia	84
4. Precio de Venta al Público sugerido por el modelo	85
5. PVP Final	86
6. Indicadores Clave de Rendimiento	87

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

Tema

GREEK: Taberna Griega: Planificación, Implementación y Evaluación

Antecedentes

Gastrochallenge es un concurso interdisciplinario desarrollado desde el año 2013 por el Colegio de Administración y Economía (CADE), busca integrar a los colegios de: Administración y Economía (CADE), Arte Culinario y Turismo (CHAT), Comunicación y Artes Contemporáneas (COCOA) y Arquitectura y Diseño Interior (CADI), para desarrollar e implementar una idea de negocio para un restaurante dentro de la Universidad San Francisco de Quito.

Cada grupo de estudiantes debe elaborar y presentar un plan de negocios, oferta culinaria, diseño publicitario y diseño interior del restaurante en un lapso de tres semanas, finalmente el grupo ganador debe implementar la idea de negocio y operar el restaurante por tres semanas (CADE, 2014). Hasta el momento se han desarrollado dos ediciones de este concurso, con excelentes resultados, en febrero de 2015 se inició la tercera edición en la cual GREEK Taberna Griega resultó ganador.

El Problema

Los estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito, diariamente buscan alternativas saludables y nutritivas para almorzar, sin embargo encuentran propuestas simples y repetitivas en el mercado actual, por lo que existe una necesidad insatisfecha.

Objetivos

Crear una idea de negocio capaz de satisfacer la necesidad de comida sana y nutritiva para el mercado objetivo (estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito de entre 17 y 27 años).

Vincular distintas teorías de marketing en la construcción del plan de negocios de GREEK Taberna Griega, especialmente en la segmentación de mercados y fijación de precios.

Identificar qué herramientas de planificación estratégica pueden aplicarse al modelo de negocio de GREEK Taberna Griega.

Aplicar distintas estrategias de neuromarketing en el diseño e implementación de las campañas publicitarias y propuesta de valor.

Preguntas

¿Qué estrategias de marketing pueden aplicarse en la segmentación de mercados? ¿Y en la fijación de precios?

¿Qué herramientas de planeación estratégica pueden aplicarse a proyectos de emprendimiento? ¿Es el modelo Canvas una buena herramienta para restaurantes?

¿Existen técnicas de neuromarketing que podrían ser utilizadas en el desarrollo de campañas publicitarias?

Justificación

Hoy en día los mercados son cada vez más y más dinámicos, gracias a la globalización y nuevas tecnologías, el consumidor tiene mayor acceso a información y sus necesidades cada vez son más difíciles de satisfacer. Es de gran aporte para los estudiantes y para la Universidad

San Francisco de Quito, la implementación de una idea de negocios diferente, en la cual se comparte con la comunidad una de las propuestas gastronómicas más antiguas y sanas del mediterráneo y del mundo, la cocina griega.

Actualmente no existe una propuesta gastronómica de similares características dentro del campus de la Universidad San Francisco de Quito y sus alrededores. Para garantizar la operación y desarrollo exitoso del restaurante, es fundamental crear una filosofía de negocios sólida, cuya estructura operativa y plan de negocios se fundamenten en bases de marketing y neuromarketing, con el fin de satisfacer de mejor manera al consumidor y aportar a su experiencia.

Viabilidad

Para implementar esta idea de negocio y vincular a ella teorías de marketing y estrategias de neuromarketing no existen limitaciones significativas, por cuanto existe apertura de nuestros posibles consumidores a nuevas propuestas gastronómicas, dada la expectativa generada por el concurso Gastrochallenge en ediciones anteriores. Adicionalmente existen varias fuentes de referencia disponibles, que sustentan la toma de decisiones y estrategias planteadas en la elaboración del plan de negocios y campañas publicitarias a realizarse.

Además contamos con el apoyo de autoridades y profesores de la Universidad San Francisco de Quito, auspiciantes y equipo humano capacitado para que el desarrollo e implementación de nuestra propuesta sea exitoso.

Alcance

La presente investigación se caracteriza por ser de alcance exploratorio. Debido a que la investigación a realizar está enfocada en estudiar, vincular e implementar teorías de

marketing y estrategias de neuromarketing en el desarrollo del plan de negocios y campañas publicitarias de nuestra propuesta gastronómica.

Hipótesis

H₁: En restaurantes pequeños y que enfrentan mucha competencia directa es mejor utilizar estrategias múltiples de segmentación de mercado y fijación de precios.

H₂: El modelo Canvas es la mejor herramienta para evaluar la viabilidad de proyectos de emprendimiento.

H₃: Aplicar distintas estrategias de neuromarketing permite la toma de decisiones efectiva en cuanto al desarrollo de ideas de negocios y campañas publicitarias.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA

La Segmentación de Mercados

Las empresas no pueden satisfacer los deseos y necesidades de todos los consumidores por su diversidad y diferencias, sin embargo para operar efectivamente y competir en la industria es importante la segmentación de mercados; la cual clasifica a los consumidores en pequeños grupos que comparten deseos, necesidades y características similares. Existen distintas formas en las que se puede segmentar un mercado:

Segmentación Arraigada en el Consumidor

- *Segmentación Demográfica:* Toma en cuenta datos demográficos como edad, género, estado civil, origen étnico, nivel de ingresos, clase social, ciclo de vida familiar, educación y ocupación (Segmentación del mercado y mercados meta estratégicos, 2010).
- *Segmentación Geodemográfica:* Además de los datos demográficos mencionados anteriormente, este tipo de segmentación toma en cuenta la ubicación geográfica del consumidor en base al lugar donde vive, trabaja, estudia, o visita.
- *Segmentación Psicográfica:* Este tipo de segmentación adicional a los datos demográficos, toma en cuenta el estilo de vida del consumidor: que actividades realiza, sus intereses, opiniones y actitudes.
- *Segmentación por Rasgos de Personalidad o Valores Socioculturales:* Toma en cuenta las cogniciones abstractas del consumidor que se determinan en ciertos

elementos psicológicos y actitudinales. Por ejemplo consumidores de mente abierta, innovadores, etnocentristas, entre otros.

Segmentación Específica de Consumo

- *Segmentación por tasa de uso:* Esta segmentación consiste en clasificar a los consumidores en base a los hechos de consumo, en consumidores frecuentes, medios y ocasionales.
- *Segmentación por situación de uso:* Se basa en las situaciones u ocasiones que influyen en la toma de decisión de compra y comportamiento del consumidor.
- *Segmentación por beneficios:* Toma en cuenta los beneficios que los consumidores buscan en los productos y servicios que adquieren.
- *Segmentación por relación y lealtad hacia la marca:* Se enfoca en ver cuán leales son los consumidores con las marcas que compran o consumen. La lealtad hacia la marca tiene dos componentes el comportamiento y frecuencia con la que se adquiere una marca y la actitud y sentimiento de compromiso del consumidor hacia ella (Segmentación del mercado y mercados meta estratégicos, 2010).

La segmentación de mercados es una ventaja competitiva, ya que permite a las empresas evitar la competencia directa del mercado, al diferenciar sus ofertas en base a características como precio, estilo, empaque, promoción, distribución, y servicio, especialmente en bienes de consumo y servicios (Segmentación del mercado y mercados meta estratégicos, 2010).

Modelo de Negocios Canvas

El modelo de negocios Canvas es una herramienta de diseño y evaluación de modelos e ideas de negocios creado por Alexander Osterwalder, quien establece que “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos que cubren las principales áreas de un negocio (clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica) y que reflejan la lógica que se sigue en una empresa para conseguir ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011)”.

Esta herramienta es especialmente útil para proyectos de emprendimiento, dado a que poco a poco se va desarrollando la idea del negocio, los costos que se van a incurrir, el modelo de ingresos y los acuerdos que se deben establecer con terceros para compartir costos, experiencias y recursos. El lienzo presenta los dos hemisferios cerebrales, siendo el hemisferio derecho el pasional y emocional y el hemisferio izquierdo el racional y analítico:

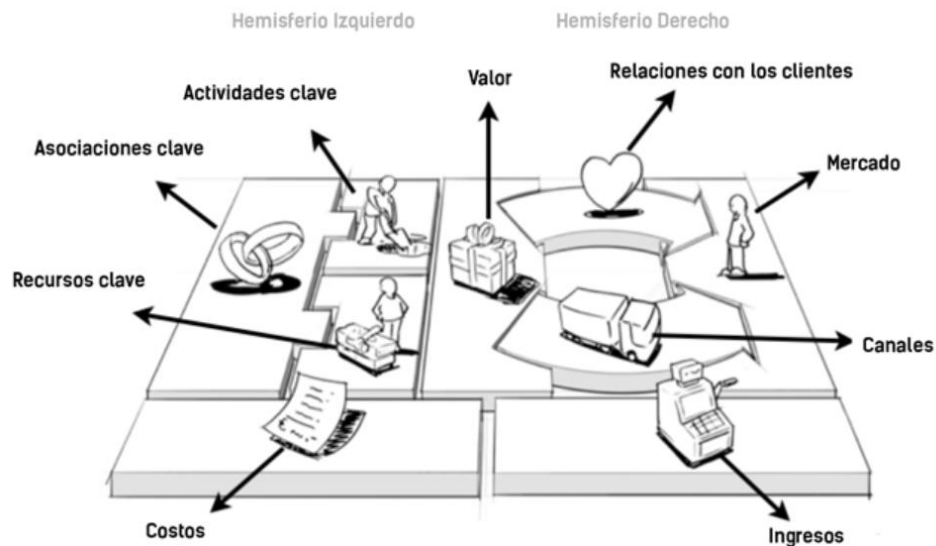


Imagen 1: Modelo de negocios Canvas, Hemisferios (casa, 2014)

Se pretende que el lienzo estratégico del Modelo de negocios Canvas, responda las siguientes preguntas por cuadrante:

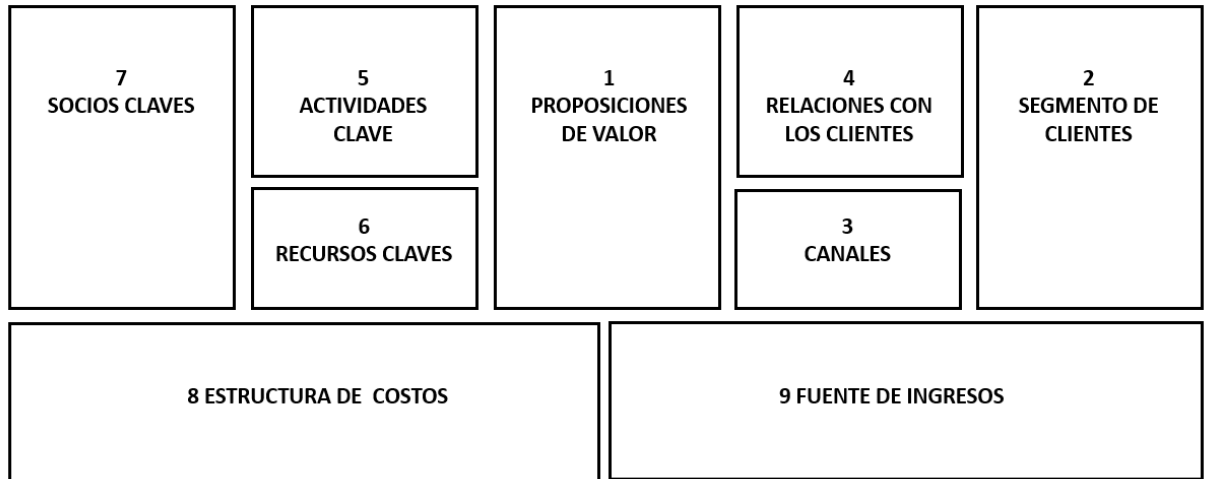


Imagen 2: Lienzo estratégico Modelo de Negocios Canvas, elaborado por la autora.

- *Módulo 1:* Proposiciones de valor
 - ¿Cuál es el valor que le entregamos al cliente?
 - ¿Cuál (es) de los problemas de nuestros clientes estamos ayudando a resolver?
 - ¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo?
 - ¿Estamos en diferentes segmentos de mercado? (¿Cuáles?)
 - ¿Cuáles necesidades de los clientes estamos satisfaciendo?
 - ¿Cuál es el mínimo producto viable (PMV)?
- *Módulo 2:* Segmento de Clientes
 - ¿Para quién estamos creando valor?
 - ¿Quiénes son nuestros más importantes clientes?

- ¿Cuáles son los arquetipos de los clientes?
- ¿Dónde están nuestros potenciales clientes?
- *Módulo 3: Canales*
 - ¿A través de cuáles canales quieren ser contactados nuestros segmentos de clientes?
 - ¿Cómo los contactan las otras compañías?
 - ¿Cuáles canales de comunicación son más costo-eficientes?
 - ¿Cómo estamos integrando estos canales con las rutinas de los clientes?
 - ¿Cuáles serán nuestros canales de distribución?
- *Módulo 4: Relaciones con los Clientes*
 - ¿Cuáles relaciones con clientes hemos establecido?
 - ¿Cómo están los clientes integrados con el resto de nuestro modelo de negocios?
 - ¿Qué tan costoso es obtener/mantener/aumentar estos clientes?
 - ¿Cómo obtenemos, mantenemos y aumentamos clientes?
- *Módulo 5: Actividades Claves*
 - ¿Qué actividades claves requiere nuestra propuesta de valor?
 - ¿Qué actividades claves requieren nuestros canales (comunicación y distribución)?
 - ¿Qué actividades claves requieren nuestras relaciones con los clientes y los flujos de efectivo?
- *Módulo 6: Recursos Claves*
 - ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

- ¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución?
- ¿Relaciones con los clientes?
- ¿Flujos de ingresos?
- *Módulo 7: Socios Claves*
 - ¿Quiénes son nuestros socios claves?
 - ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
 - ¿Cuáles recursos claves estamos adquiriendo de nuestros socios y qué actividades realizan?
- *Módulo 8: Estructura de Costos*
 - ¿Cuál es el costo más importante inherente a nuestro modelo de negocio?
 - ¿Cuáles recursos clave son más costosos?
 - ¿Cuáles actividades clave son más costosas?
- *Módulo 9: Fuentes de Ingreso*
 - ¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?
 - ¿Por qué están pagando ahora?
 - ¿Cuál es el modelo de ingresos?
 - ¿Cuáles son las tácticas de precio?

(Proaño, 2014)

Estrategias de Fijación de Precios

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que genera ingresos, por lo que de la toma de decisión adecuada en la fijación de precios determina en gran medida la

rentabilidad, liquidez y flujo de efectivo de las empresas. La fijación de precios es un proceso bastante complejo ya que toma en cuenta distintos factores como costos, competencia, rentabilidad esperada, accionistas, consumidores e industria.

Se creía que los consumidores eran “precio-aceptantes”, es decir que no tenían influencia alguna en las decisiones de fijación de precios y tan solo aceptaban el precio propuesto; sin embargo actualmente se conoce que el consumidor constantemente evalúa los precios que percibe, al relacionarlos con experiencias de compra y consumo previas, competencia, beneficio percibido, información disponible, entre otros factores.

Existen distintas maneras en las que las empresas establecen los precios de sus productos y/o servicios a vender, comúnmente se siguen los siguientes pasos en la fijación de precios:

1. *Definir el objetivo de la fijación de Precios:* se debe decidir el posicionamiento que se quiere alcanzar con el producto que se ofrece en términos de precio y calidad. Existen cinco objetivos principales:
 - *Maximización de las utilidades:* se busca fijar los precios para que el ingreso total sea lo más grande posible en relación a los costos. Generalmente se fijan precios altos en relación al entorno competitivo, tomando en cuenta el valor percibido del producto (el precio no puede ser mayor al valor percibido).
 - *Participación de Mercado:* se busca incrementar el volumen de ventas y con ello la participación de mercado, para lo cual se analizan los precios de la competencia y comúnmente se fijan precios menores.

- *Status Quo*: pretende mantener los precios existentes o igualar a precios de la competencia (Decisiones sobre fijación de precios, 2011).
2. *Determinación de la Demanda*: Es importante tomar en cuenta el tipo de demanda del mercado en el que se participa y su sensibilidad al precio (demanda elástica, demanda inelástica y elasticidad unitaria).
 3. *Estimación de los Costos*: Se debe tomar en cuenta los costos totales (fijos y variables) que conlleva la producción y venta del bien o servicio.
 4. *Análisis de la Competencia*: Con el fin de evaluar precios establecidos, reacciones del consumidor y posibles respuestas del consumidor y competencia.
 5. *Selección de un método de precio*:

- *Precio Marcado*:

$$\frac{\text{costo unitario}}{(1-\text{retorno esperado en ventas})}$$

- *Precio Objetivo de Rentabilidad*:

$$\text{costo unitario} + \frac{\text{retorno esperado} * \text{inversión de capital}}{\text{unidades de venta}}$$

6. *Selección del Precio Definitivo*: Después de analizar todos los factores anteriormente expuestos y temas de psicología del consumidor, se establece el precio final de venta al público (Developing Pricing Strategies and Programs, 2012).

Como se mencionó anteriormente para la fijación de precios es importante tener en cuenta la psicología del consumidor y cuáles son las maneras más comunes en las que éste establece percepciones:

- *Precios de Referencia:* Generalmente el consumidor compara el bien o servicio o a comprar y su precio con precios de bienes o servicios iguales o similares.
- *Relación Precio-Calidad:* Muchos consumidores utilizan el precio como un indicador de calidad, y piensan que a mayor precio mayor calidad.
- *Precio Psicológico:* Generalmente se utilizan precios terminados en 9 o 5 para eliminar la percepción del consumidor como una marca cara, por cuanto el consumidor lee de izquierda a derecha y en su mente el número menor es el que más impacto y recordación genera.

Neuromarketing conceptos y estrategias

Conceptos

El cerebro humano es el centro del sistema nervioso y es la estructura más compleja de todas, ya que contiene alrededor de un billón de células nerviosas que juntas trabajan para coordinar las actividades físicas y los procesos mentales que distinguen a los seres humanos de otras especies (Hossler). Este se divide dos hemisferios; hemisferio izquierdo y hemisferio derecho; cada uno de ellos procesa de manera diferente la información que recibe, por lo que el hemisferio izquierdo es el centro del pensamiento lineal como el lenguaje la lógica y la matemática, mientras que el hemisferio derecho es el centro de pensamientos conceptuales como el arte, la música, la creatividad y la inspiración.

El primer modelo de neuromarketing llamado “Selling to the Old Brain (Vendiéndole al cerebro viejo)” propuesto por Patrick Renvoisé en 2002 divide al cerebro en tres partes que

actúan como órganos individuales con estructuras celulares y funciones diferentes, como vemos en el gráfico 1:

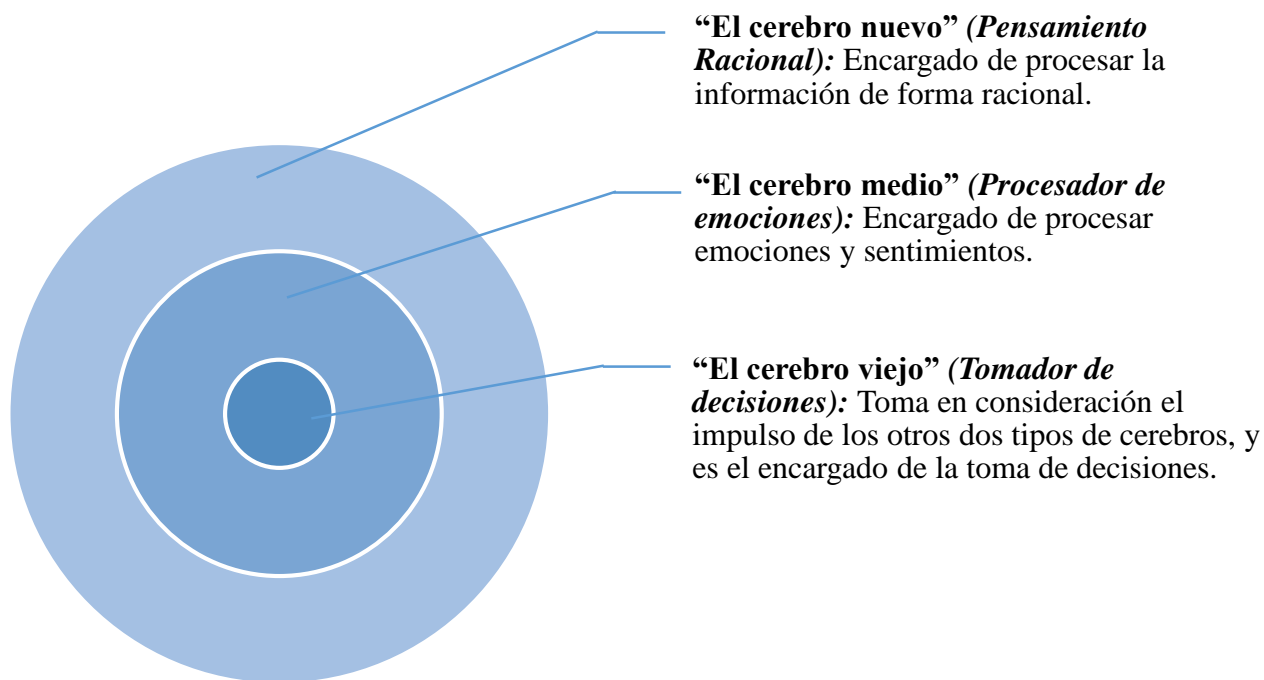


Gráfico 1: Primer modelo de neuromarketing “Vendiéndole al cerebro viejo”, (Renvoisé & Morin, 2007)

Este modelo identifica al “cerebro viejo” como el filtro principal en la determinación de la información sensorial que se destinará al cerebro nuevo y las decisiones que se aceptarán. El cerebro viejo es el resultado del proceso evolutivo, ya que es la primera parte del cerebro en desarrollarse, por lo que se lo relaciona mucho con funciones relacionadas a la supervivencia, las cuales juegan un rol fundamental en el proceso de toma de decisiones. Al ser este un cerebro antiguo, su comunicación es algo más compleja y no requiere de lenguaje verbal, sino de lenguaje visual y corporal. He aquí el aporte de este modelo a las estrategias

empresariales actuales, ya que la correcta comunicación con el consumidor depende de la capacidad de crear contacto con el cerebro viejo.

El cerebro viejo responde a sólo a seis estímulos específicos, los cuales se deben seguir para obtener su atención:

1. Egocéntrico: El cerebro viejo responderá a todo aquello que tenga que ver con su propio bienestar y supervivencia. Es por ello que el consumidor debe escuchar lo que la empresa puede hacer por el antes de ganar su atención.
2. Contraste: El cerebro viejo es muy susceptible al contraste, como por ejemplo antes/después peligroso/seguro, lento/rápido, etc. El contraste permite al cerebro viejo tomar decisiones rápidas y libres de riesgo.
3. Entrada tangible: El cerebro viejo está explorando constantemente lo que le es familiar y amigable, concreto e inmutable y de fácil identificación o reconocimiento.
4. El principio y el final: El cerebro constantemente busca conservar energía y eliminar cierta información que no se considera útil o es de interés en el proceso. Si el cerebro viejo puede anclarse rápidamente a situaciones con un punto fuerte de inicio y un final impactante, no buscará utilizar información para retener información de la mitad. Todo lo que se encuentre en la mitad del mensaje en su mayoría será pasado por alto. La clave en este punto es la anticipación. Cuando nos anticipamos producimos más dopamina en un área llamada “centro de recompensa”. El cambio de dopamina incrementa la atención porque se produce un impulso natural en el cerebro que mejora la habilidad para retener y recordar detalles específicos de nuestra experiencia.

5. Estímulo Visual: El cerebro viejo es 100% visual, porque el nervio óptico, que está físicamente conectado al cerebro viejo es cuarenta veces más rápido que el nervio auditivo. Los neutrones se conectan entre sí a una velocidad de un milisegundo, por lo que el proceso visual es cercano a la velocidad de transmisión neuronal.
6. Emociones: El cerebro viejo sólo se activa por la emoción. Las emociones crean reacciones electromagnéticas en nuestro cerebro. Cuando experimentamos emociones millones de hormonas fluyen por el cerebro e impactan en las conexiones sinápticas entre nuestras neuronas, haciéndolos más rápidos y fuertes que antes. Este proceso permite que recordemos mejor aquellos eventos en los cuales hemos tenido emociones fuertes.

Estrategias

El neuromarketing está abriendo una nueva era en la cual el arte de influenciar está siendo mejorado por la ciencia. (Renvoisé & Morin, 2007)

Como se mencionó anteriormente el cerebro viejo es el verdadero tomador de decisiones y reacciona a seis estímulos específicos, la capacidad de persuadir en él, depende del correcto uso de técnicas y herramientas que utilizemos para comunicarnos. Es así que se han planteado cuatro pasos para comunicarnos e influenciar de forma efectiva en el cerebro viejo del consumidor:

1. Diagnosticar el dolor: Identificar claramente cuáles son las molestias del consumidor, su “dolor” a causa de deseos y necesidades insatisfechas. Para poder identificar este “dolor” de forma efectiva es necesario responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuál es la fuente de la molestia del consumidor?

Identificar si la fuente de la molestia del consumidor es financiera, estratégica o personal. Identificar correctamente la fuente de las molestias del consumidor, es la manera más efectiva de conocer si tu producto/servicio alivia estas molestias. Se puede identificar esta fuente a través de una correcta investigación de mercado, que utilice métodos cuantitativos y cualitativos en conjunto.

- b. ¿Cuál es la intensidad de esta molestia?

Es sumamente importante identificar la intensidad de la molestia del consumidor, para evitar malgastar tiempo tratando de aliviar molestias temporales. Aquellas molestias en las cuales el consumidor invierta bastante tiempo y recursos tratando de solucionarlas serán aquellas con mayor intensidad.

- c. ¿Cuán urgente es eliminar esta molestia para el consumidor?

Aquellas molestias con mayor intensidad, serán de carácter urgente. La urgencia es el resultado directo del temor a las consecuencias que ocurrirán si no se alivia la molestia.

- d. ¿El consumidor está consciente de su propia molestia?

Muchas veces el consumidor tendrá molestias que pueden solucionarse de varias maneras y por varios rivales en la industria. Es importante que la empresa se centre en satisfacer/aliviar molestias, para las cuales la solución que ofrece la empresa al consumidor sea considerada única por el consumidor. De

esta manera la empresa cuenta con la ventaja de ofrecer una solución específica para un segmento.

2. Diferenciar sus reclamos: Para poder impactar en el cerebro viejo es importante para la empresa identificar qué es único del producto/servicio que se ofrece. Al especificarse en características únicas y específicas de sus productos/servicios las empresas se enfocan en sus propias fortalezas para descalificar a la competencia y obtener ventaja sobre sus rivales.
3. Demostrar la ganancia: Con el fin de demostrar al consumidor cuál es el beneficio de comprar a una empresa y no a su competencia es importante identificar el costo de la compra para el consumidor, sea este financiero, estratégico o personal. Ya que la ganancia o beneficio de compra es el resultado del valor recibido menos el costo de compra. Probar este beneficio antes de que se realice la compra, resulta algo complicado por lo que se sugieren las siguientes estrategias:
 - a. Contar una historia: Es la forma más efectiva de probar al consumidor cuán beneficioso es el consumo de un producto/servicio. Al contar una historia de los beneficios que recibió un consumidor con molestias, deseos y necesidades similares al consumir el producto/servicio. Esta estrategia es más efectiva, por cuanto existe mayor grado de credibilidad y confianza, si quién cuenta la historia es el consumidor que obtuvo los beneficios del consumo, en lugar de ser contada por personal de la empresa.
 - b. Prototipo del producto/servicio: Con el fin de familiarizar al consumidor con el producto/servicio como tal. Es importante que el prototipo funcione perfectamente para demostrar todos los beneficios del mismo.

- c. Demostrar datos: Al utilizar datos y estadísticas es importante contrastarlos con la situación antes de consumir el producto/servicio y con la situación después.
 - d. Crear una visión: Transmitir al consumidor una visión de cómo su molestia sería aliviada al consumir el producto/servicio, las mejoras y beneficios que obtendría. Esto se puede lograr a través del uso de metáforas, historias y analogías.
4. Entregar al viejo cerebro: Como se mencionó anteriormente el ser humano no es 100% racional y todas las decisiones son tomadas por el cerebro viejo. Lograr impactar al cerebro viejo es algo complicado ya que el lenguaje escrito o verbal no es suficiente; por ello se plantean seis herramientas de comunicación e impacto con el cerebro viejo:
- a. Utilizar un “capturador”: Con el fin de captar la atención del cerebro viejo desde un inicio y no perderlos a lo largo del proceso de ventas, además que en el inicio se obtiene el 70% de atención y capacidad de retención de la audiencia. El uso de un “capturador” amplía el tiempo de atención de la audiencia y los compromete a estar atentos a lo largo de la presentación. Los mejores “capturadores” de atención del cerebro viejo se pueden clasificar en cinco categorías:
 - i. Mini-dramas: Es una puesta en escena de la vida del consumidor sin y con los beneficios del producto/servicio que se va a vender. Este “capturador” crea contraste; y dado a que el cerebro viejo es egocéntrico y busca su propio beneficio, es la mejor manera de lograr su atención.

- ii. Juego de palabras: Captan la atención de todo el cerebro (viejo, medio y nuevo), ya que apelan al humor, la lógica y la imaginación.
 - iii. Preguntas Retóricas: Son una herramienta efectiva para presentar información gráfica, numérica y estadística; que de lo contrario no serían de interés para el cerebro viejo. Las preguntas más comunes son ¿Qué pasaría si usted...? y ¿Qué tienen en común estos números/palabras?
 - iv. Accesorios: Son una oportunidad de presentar objetos tangibles que incrementan la capacidad de retención de la audiencia. Este tipo de accesorios deben enfocarse/representar un punto específico de la presentación y ser congruente a la audiencia y tipo de consumidor.
 - v. Historias: Como se mencionó anteriormente las historias son una excelente herramienta para crear contacto con la audiencia y demostrar que la empresa se preocupa por ellos. Lo importante en las historias es que estas se relacionen y generen conexión con la audiencia, que sean personales y demuestren pasión al ser narradas.
- b. Plantear el “Panorama General”: Como habíamos mencionado de todos los sentidos el que más rápido genera conexiones e impacto al cerebro viejo es el visual. Por ende es importante presentar una imagen al cerebro viejo de cómo sería el panorama general al utilizar un producto/servicio. Estas imágenes deben reflejar el mundo del cliente y contrastar su vida antes y después y/o con o sin el producto/servicio.

- c. **Demostrar la Ganancia:** Como se mencionó anteriormente es importante demostrar al cerebro viejo cómo se verá beneficiado al comprar y consumir el producto/servicio. Independientemente de la técnica que se utilice es importante siempre presentar pruebas fuertes que clasifiquen a la empresa como la mejor y única opción para satisfacer las necesidades y aliviar las molestias del consumidor.
- d. **Manejar Objeciones:** las objeciones se producen cuando el comprador presenta resistencia u oposición es consecuencia de malos entendidos y errores en la transmisión del mensaje o prueba de valor del producto/servicio. Para manejar este tipo de objeciones es importante siempre escuchar al cliente y conocer la naturaleza de dicha objeción, se debe comprender el punto de vista del consumidor antes de convencerle de lo contrario al plantear nuestros puntos de vista.

Por otro lado existen también objeciones del consumidor que son válidas y demuestran que está interesado en comprar nuestro producto/servicio pero que necesita más pruebas de su ganancia para apoyar la compra. Por ende es importante escuchar al cliente y presentar razones por las cuáles se debería comprar el producto, creando contraste y resaltando los beneficios únicos del producto/servicio que da la empresa y no los otros proveedores.
- e. **El cierre:** Tal y como habíamos mencionado el cerebro viejo presta más atención al inicio y a final de una presentación. Es así que durante el cierre de un proceso de ventas o mensaje se debe presentar por última vez los beneficios

del producto/servicio y por qué este es único y la mejor alternativa para aliviar las molestias del consumidor.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación de la metodología

El presente estudio es de carácter cualitativo y va ligado a un marco interpretativo, en el cual se busca vincular distintas teorías de marketing y estrategias de neuromarketing en el desarrollo e implementación de una idea de negocios (restaurante). Para el desarrollo de la propuesta de valor y estrategias, se realizará un estudio cuantitativo que nos permita conocer el comportamiento de compra y toma de decisiones de los estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito a la hora de almorzar.

Herramienta de investigación a utilizar

Debido a la aplicación de distintas teorías y estrategias en la implementación y puesta en funcionamiento de nuestra propuesta gastronómica, la presente investigación se clasifica como experimental. A través de la manipulación de distintas variables independientes como promoción, fijación de precios y segmentación, se pretende afectar de manera positiva la toma de decisiones de compra y comportamiento de nuestro mercado potencial. Por medio de este estudio se pretende evaluar la efectividad de la aplicación de estas variables en las operaciones diarias de un restaurante.

Para alcanzar los objetivos de esta investigación se pretende realizar un análisis de la teoría existente en temas de marketing y neuromarketing y aplicarlas en la implementación de un restaurante de comida griega dentro de la Universidad San Francisco de Quito.

Descripción de participantes

Número

Durante la investigación se utilizarán técnicas cualitativas y cuantitativas que nos permitan conocer los deseos y necesidades de nuestro mercado potencial y su comportamiento de consumo. Es así que se realizarán técnicas proyectivas, a través de pruebas de caricatura a 60 estudiantes de entre 17 y 27 años de la Universidad San Francisco de Quito, para conocer qué buscan a la hora de almorzar en la universidad y sus alrededores. Adicionalmente se realizarán 365 encuestas de disposición de pago y comportamiento y frecuencia de consumo a estudiantes y personal administrativo de la universidad. Finalmente se realizará una investigación por observación a restaurantes dentro de la universidad y Paseo San Francisco, con el fin de conocer su ticket promedio.

Nivel socioeconómico

Medio, medio – alto y alto, ya que los participantes son estudiantes de entre 17 y 27 años de la Universidad San Francisco de Quito y trabajadores de entre 20 y 55 años que laboran en la universidad o sus alrededores.

Características especiales relacionadas con el estudio

Los participantes de este estudio deben estar vinculados en cierto grado con la Universidad San Francisco de Quito, por cuanto la planta física de nuestro restaurante será dentro de la universidad, por lo que para ingresar al campus se necesita autorización o ser parte de la comunidad universitaria.

Fuentes de recolección de datos

Como se mencionó anteriormente, la base de la investigación la constituyen fuentes de investigación secundaria acerca de teorías y estrategias relacionadas al estudio. La implementación y desarrollo de las estrategias planteadas será evaluada durante el periodo de operación de nuestro restaurante.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS

Segmentación

Para determinar el mercado meta de Greek Taberna Griega, se manejaron parámetros de segmentación geodemográfica, al clasificar a los consumidores potenciales por edad, género, nivel de ingresos, clase social, educación y ocupación y lugar geográfico en el que se encuentran. Se manejó una estrategia de segmentación multitarget en la cual el segmento principal estuvo constituido por hombres y mujeres de entre 17 y 27 años, que se desempeñan como estudiantes en la Universidad San Francisco de Quito, y un segmento secundario constituido por hombres y mujeres de entre 20 y 55 años de edad que laboran dentro de la universidad y en sus alrededores.

Identificación de las necesidades del consumidor y diseño de la propuesta de valor

Para identificar las necesidades del segmento de mercado meta (estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito de entre 17 y 27 años y trabajadores de entre 20 y 55 años de la universidad y alrededores) se realizaron 60 técnicas proyectivas que permitieron identificar que los estudiantes buscan alternativas alimenticias sanas, nutritivas, frescas, que llenen y que estén dentro de un rango de precios razonables y accesibles para comer cotidianamente (Anexo 1).

Esta técnica de investigación cualitativa permitió identificar las molestias del consumidor y el “dolor” que éste percibe a causa de sus deseos y necesidades insatisfechas, dada la escasez de propuestas gastronómicas en el mercado actual que satisfagan esta necesidad. Como se mencionó en el capítulo dos, para satisfacer al cerebro viejo y poder

venderle, es importante desarrollar una propuesta de valor, capaz de eliminar o disminuir este “dolor”. Se identificó que la fuente de esta molestia, es la escasez de ofertas capaces de satisfacer esta necesidad de forma dinámica y sin ser repetitiva.

Como se mencionó en el capítulo dos, el cerebro viejo continuamente explora aquello que es familiar y amigable, por cuanto facilita su identificación y reconocimiento, es por esto que el concepto de la propuesta gastronómica y modelo de negocios de Greek Taberna Griega es compartir, ya que es un valor manejado por toda la comunidad USFQ, dada la filosofía de las artes liberales, además de la profunda connotación en el ámbito familiar y social. Se busca compartir con los consumidores la riqueza gastronómica del mundo griego y su fascinante cultura, al compartir con amigos y familiares una nueva experiencia.

Como se mencionó anteriormente, la vista es el sentido que más rápido impacta al cerebro viejo, por lo que para presentar una imagen a nuestros consumidores de cómo será el panorama general de nuestra propuesta gastronómica, el diseño del restaurante se ha desarrollado en función de elementos tradicionales de Grecia, manejando patrones y cromáticas de fácil asociación. Implementamos bastidores en los cuales se presentan imágenes de nuestros platillos e información acerca del impresionante mundo griego, en donde de lo simple nace lo complejo.

Es sumamente importante en el diseño de la propuesta de valor, identificar la ventaja competitiva que posee Greek Taberna Griega, ya que para impactar al cerebro viejo es importante que la empresa identifique qué es único del producto y servicio que se ofrecen, y demostrar al consumidor pruebas que demuestren este beneficio único que se está por recibir.

Greek Taberna Griega cuenta con una ventaja competitiva de diferenciación por procesos, al manejar una política de cero congelados y brindar productos cien por ciento frescos.

Fijación de precios

Para determinar el precio de los productos a vender, se siguieron los pasos anteriormente mencionados:

- 1. Definir el objetivo de la fijación de Precios:* Greek Taberna Griega pretende posicionarse en los consumidores como una marca para todos los días, con productos frescos, sanos y de calidad, en un espacio en el que los consumidores puedan compartir momentos y experiencias. Dado a que Greek Taberna Griega es un proyecto de corto plazo, donde el retorno de la inversión debe ser rápido, se estableció que el objetivo de fijación de precios sería la maximización de utilidades y status quo, manejando una relación costo-margen de contribución del 70/30, sin superar el ticket promedio de la competencia cercana (Anexo 2).
- 2. Determinación de la Demanda:* El segmento de mercado de Greek Taberna Griega es de clase media, media-alta, compuesto en su mayoría por estudiantes que cuentan con la necesidad continua de almorzar dentro de la Universidad San Francisco de Quito y sus alrededores, por el escaso tiempo que disponen diariamente. Es por esta razón que se estimó que la elasticidad precio de la demanda sería menor a uno (demanda inelástica), ya que la cantidad demandada no se ve mayormente afectada ante cambios porcentuales en el precio, por cuanto la necesidad persiste.

3. *Estimación de los Costos:* Para estimar los costos de los productos, se utilizó un método de costeo por producto, en el cual se calcularon las recetas estándares para cada ítem del menú (Anexo 3), adicionalmente se calcularon los costos fijos y costos variables necesarios para las operaciones semanales. A continuación el detalles:

Ítem	Costo
Gyro de Pollo	\$0.75
Gyro de Carne	\$1.52
Souvlaki de Pollo con ensalada	\$0.93
Souvlaki de Pollo con papas	\$0.89
Souvlaki Vegetariano con papas	\$0.89
Soouvlaki Vegetariano con ensalada	\$0.83
Ensalada Griega	\$1.08
Mezze Chips	\$0.98
Tabla Mezze	\$2.88
Mussaka	\$1.67
Kourambiethes (Galletas x 3)	\$0.22
Galletas con Café	\$0.55
Café	\$0.31
Yogurt con Durazno	\$0.71
Limonada Zeus	\$0.21
Total	\$14.42

Tabla 1: Costos Variables; elaborado por la autora.

Ítem	Costo
Sueldos y salarios	\$354
Publicidad	\$7.85
Arriendo Equipos y Local	\$250
Servicios Básicos	\$10
Insumos	\$21.58
Total	\$643.43

Tabla 2: Costos Fijos¹; elaborado por la autora.

4. *Análisis de la Competencia:* Se realizó una investigación por observación de las principales cadenas que ofrecen productos similares a los de Greek Taberna Griega, con el objetivo de determinar el ticket promedio manejado:

Establecimiento	Ticket Promedio
Cafetería No Sea Malito	\$3.02
Pirámide	\$4.56
Subway	\$5.35
Quiznos	\$5.12
GoGreen	\$5.50
Hot Shawarma	\$3.99

Tabla 3: Ticket Promedio Competencia; elaborado por la autora.

5. *Selección de un método de precio:* Para fijar preliminarmente los precios de los productos, se utilizó el método de “precio marcado”, manejando un retorno esperado del 70% por producto:

$$\frac{\text{costo unitario}}{(1-\text{retorno esperado en ventas})}$$

¹ Costos Fijos presupuestados previa la realización del proyecto

Ítem	Costo	Ganancia 70%	PVP Sugerido
Gyro de Pollo	\$0.75	\$2.51	\$3.27
Gyro de Carne	\$1.52	\$5.07	\$6.60
Souvlaki de Pollo con ensalada	\$0.93	\$3.10	\$4.03
Souvlaki de Pollo con papas	\$0.89	\$2.97	\$3.86
Souvlaki Vegetariano con papas	\$0.89	\$2.98	\$3.88
Soouvlaki Vegetariano con ensalada	\$0.83	\$2.75	\$3.58
Ensalada Griega	\$1.08	\$3.61	\$4.69
Mezze Chips	\$0.98	\$3.27	\$4.25
Tabla Mezze	\$2.88	\$9.59	\$12.47
Mussaka	\$1.67	\$5.58	\$7.25
Kourambietes (Galletas x 3)	\$0.22	\$0.72	\$0.94
Galletas con Café	\$0.55	\$1.83	\$2.38
Café	\$0.31	\$1.02	\$1.33
Yogurt con Durazno	\$0.71	\$2.36	\$3.07
Limonada Zeus	\$0.21	\$0.70	\$0.92
Total	\$14.42	\$48.08	

Tabla 4: Precio de Venta al Público sugerido por el modelo; elaborado por la autora

7. *Selección del Precio Definitivo:* Para la fijación de precios final, se manejó una estrategia mixta, basada en precio psicológico terminados en 5 y en el ticket promedio de la competencia, manteniendo un rango de precios entre \$5 y \$10, un margen de utilidad promedio de 70% y un costo de alimentos promedio menor a 30%:

Ítem	Costo	Ganancia 70%	Costo de Alimentos 30%	PVP Sugerido	PVP Final
Gyro de Pollo	\$0.75	82.26%	17.74%	\$3.27	\$4.25
Gyro de Carne	\$1.52	68.71%	31.39%	\$6.60	\$4.85
Souvlaki de Pollo con ensalada	\$0.93	78.60%	21.40%	\$4.03	\$4.35
Souvlaki de Pollo con papas	\$0.89	79.53%	20.47%	\$3.86	\$4.35
Souvlaki Veg con papas	\$0.89	76.14%	23.86%	\$3.88	\$3.75
Soouvlaki Veg con ensalada	\$0.83	77.97%	22.03%	\$3.58	\$3.75
Ensalada Griega	\$1.08	74.53%	25.47%	\$4.69	\$4.25
Mezze Chips	\$0.98	69.85%	30.15%	\$4.25	\$3.25
Tabla Mezze	\$2.88	66.15%	33.85%	\$12.47	\$8.50
Mussaka	\$1.67	69.29%	30.71%	\$7.25	\$5.45
Kourambietes (Galletas x 3)	\$0.22	81.18%	18.82%	\$0.94	\$1.15
Galletas con Café	\$0.55	74.44%	25.56%	\$2.38	\$2.15
Café	\$0.31	72.19%	27.81%	\$1.33	\$1.10
Yogurt con Durazno	\$0.71	71.66%	28.34%	\$3.07	\$2.50
Limonada Zeus	\$0.21	87.20%	12.80%	\$0.92	\$1.65
Total	\$14.42	73.92%	26.08%	\$5.02	\$4.35

Tabla 5: PVP Final, elaborado por la autora

La estrategia de precios psicológicos terminado en 5, estimula a que el consumidor perciba el precio de un producto como bajo, por cuanto al leer de derecha a izquierda, en su mente se fija el número menor. Se utilizó esta estrategia para ajustar los precios de venta finales y así asegurarse que el objetivo de la fijación se cumpla, para que los consumidores no perciban a Greek Taberna Griega como una marca cara, sino como una marca para todos los

días. Como se demostró en la tabla 5 el ticket promedio de Greek Taberna Griega es de \$4.35 similar al de la competencia directa.

Planeación Estratégica

Como parte de la planeación estratégica de Greek Taberna Griega, fue importante desarrollar un análisis Canvas, dado a la utilidad de esta herramienta en evaluación de viabilidad de proyectos de emprendimiento, a continuación el lienzo estratégico para Greek Taberna Griega:

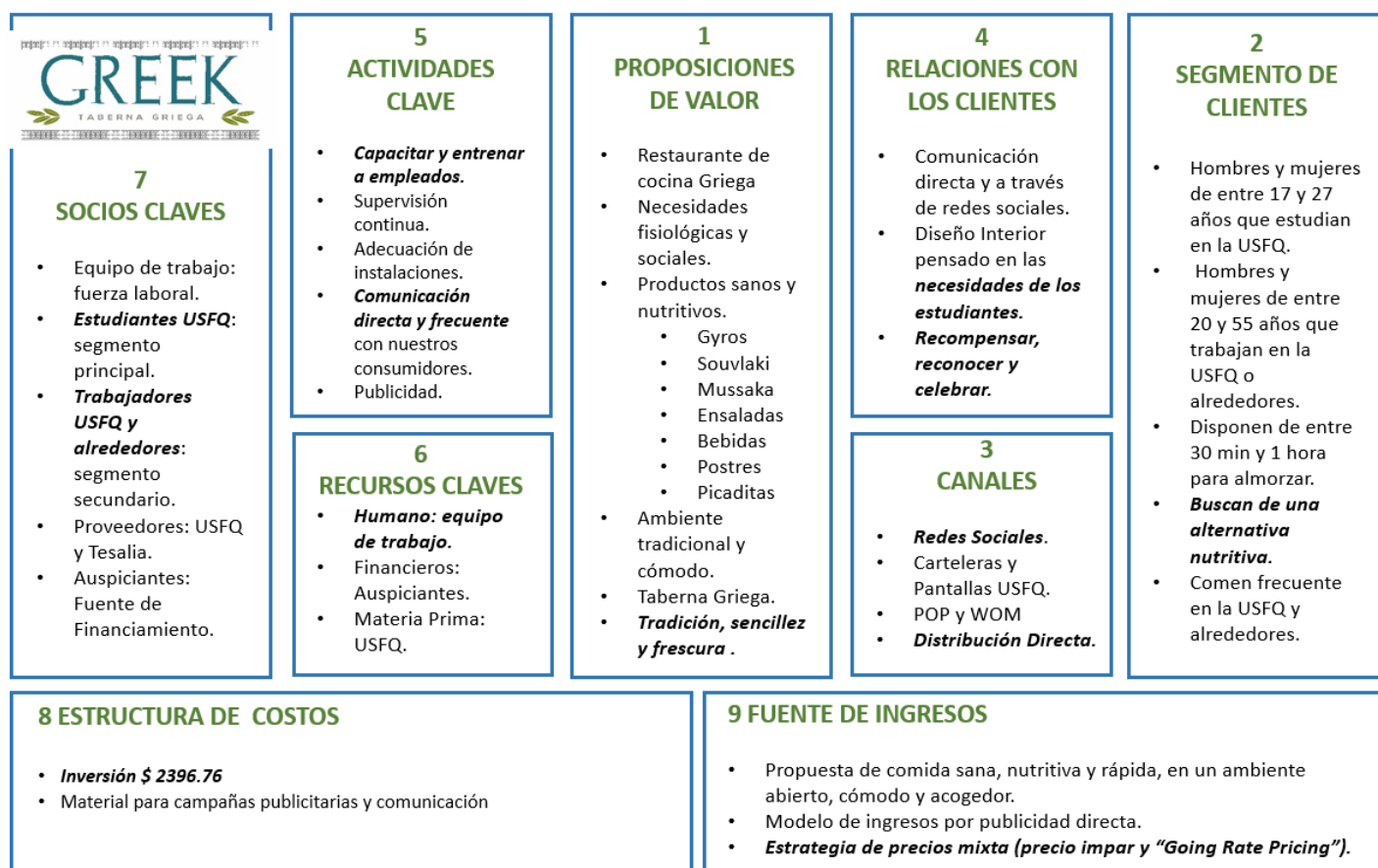


Imagen 3: Lienzo estratégico Greek Taberna Griega (Muñoz & López, 2015).

Módulo 1: Propositiones de valor

¿Cuál es el valor que le entregamos al cliente (PROPUESTA DE VALOR)?

Greek es un restaurante de cocina griega, cuya filosofía de negocios se fundamenta en la sencillez, uso de productos frescos y tradición (culinaria). Se busca que los clientes disfruten de la cultura y tradición griega en cuanto a la elaboración y conservación de alimentos, en un ambiente cómodo y acogedor al degustar de platillos típicos como: gyros, souvlaki, mussaka, ensaladas, bebidas y postres.

¿Cuál (es) de los problemas de nuestros clientes estamos ayudando a resolver?

Actualmente los consumidores se han vuelto cada vez más exigentes en cuanto a la forma de satisfacer sus necesidades. Es así, que Greek Taberna Griega se convierte en esa opción nutritiva, fresca y saludable que brinda productos tradicionales griegos al alcance de todos.

¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo?

Para que los consumidores vivan una experiencia única en términos de confort y sabor, se ofrecen platos típicos de Grecia como gyros, souvlaki, mussaka y ensaladas, en un espacio abierto, rodeado de naturaleza, sin ruido excesivo y muy pintoresco al estar decorado en colores blanco y azul y contar con detalles típicos de Grecia.

¿Estamos en diferentes segmentos de mercado? (¿Cuáles?)

El segmento de mercados principal, está constituido por hombres y mujeres de entre 17 y 27 años, que estudian en la USFQ, mientras que el segmento de mercado secundario lo constituyen hombres y mujeres de entre 20 y 50 años que trabajan en la USFQ o alrededores.

¿Cuáles necesidades de los clientes estamos satisfaciendo?

Acorde a la pirámide de Maslow, además de satisfacer necesidades fisiológicas se busca satisfacer necesidades sociales o de afiliación de los consumidores, al ofrecer un espacio para compartir con amigos mientras se degustan platillos típicos griegos.

¿Cuál es el mínimo producto viable (PMV)?

- a) Tabla Mezze (quesos, vegetales y pan pita para compartir)
- b) Mezze Chips (Pan Pita con Dips)
- c) Gyro de Pollo y Carne
- d) Souvlaki Vegetariano con Papas o Ensalada
- e) Souvlaki de Pollo con Papas o Ensalada
- f) Mussaka
- g) Ensalada Griega
- h) Bebidas (Gaseosas, Té Helado, Aguas, Café y Limonadas)
- i) Galletas de Vainilla y Limón
- j) Yogurt con duraznos

Módulo 2: Segmento de Clientes

¿Para quién estamos creando valor?

Para estudiantes y personal administrativo de la USFQ, y empleados de instituciones aledañas que buscan una opción fresca, diferente y sana para almorzar.

¿Quiénes son nuestros más importantes clientes?

Estudiantes de la USFQ de entre 17 y 27 años y trabajadores de la USFQ y alrededores de entre 20 y 55 años.

¿Cuáles son los arquetipos de los clientes?

Consumidores que coman en la USFQ y alrededores en promedio tres veces por semana y dispongan en promedio de 30 minutos y una hora para almorzar. Personas que gusten de la comida fresca y nutritiva, que busquen un espacio abierto y con poco ruido para almorzar.

A continuación, se presenta una descripción del perfil de los consumidores de Greek Taberna Griega:

Joaquín López es un joven de 20 años que vive en la Gonzales Suárez, estudia medicina veterinaria y tiene un Toyota Prius 2014. Tres veces por semana debe almorzar en la Universidad San Francisco de Quito, porque no tiene tiempo de regresar a su casa. Lleva un estilo de vida bastante saludable, sin embargo cuando debe almorzar no tiene tiempo y compra comida chatarra, ya que es rápida y contundente (hamburguesas, pizzas, etc). Le gusta montar bicicleta los fines de

semana y salir a trotar con su perro. Cuando tiene tiempo va al gimnasio. No tiene novia, ya que debe dedicarle bastante tiempo a sus estudios. Está consciente de que debería comer alimentos más sanos y nutritivos, pero hasta el momento no ha encontrado una opción que le brinde lo que busca.

¿Dónde están nuestros potenciales clientes?

Se encuentran dentro de la Universidad San Francisco de Quito y en sus alrededores, al desempeñarse como estudiantes, empleados de la universidad o empleados de instituciones aledañas.

Módulo 3: Canales

¿A través de cuáles canales quieren ser contactados nuestros segmentos de clientes?

- Redes Sociales: Facebook e Instagram
- Carteleras USFQ
- Pantallas USFQ
- Material POP (dentro y fuera del local)
- WOM

¿Cómo los contactan las otras compañías?

Otras compañías nos pueden contactarse con Greek Taberna Griega principalmente por redes sociales y vía telefónica.

¿Cuáles canales de comunicación son más costo-eficientes?

Es importante pautar en redes sociales, por cuanto el segmento de mercado objetivo está en constante uso y contacto con estos medios. La inversión necesaria para tener presencia en este medio inicialmente es nula y su alcance dentro del segmento es alto.

¿Cómo estamos integrando estos canales con las rutinas de los clientes?

Como se mencionó en el cuadrante anterior, el segmento principal de mercado de Greek Taberna Griega usa constantemente las redes sociales en su vida cotidiana, además la plaza del restaurante se encuentra en un lugar utilizado frecuentemente por este segmento para descansar, compartir con amigos y pasar el tiempo entre clases.

¿Cuáles serán nuestros canales de distribución?

Con el fin de mantener la calidad de los productos, garantizar su frescura y excelencia en los procesos de producción, se maneja un canal de distribución directo, en el que el punto de contacto e intercambio lo constituye el local ubicado dentro de la USFQ cercano a la Pagoda.

Módulo 4: Relaciones con los Clientes

¿Cuáles relaciones con clientes hemos establecido?

Se realizó una encuesta a 365 estudiantes de la USFQ (Anexo 1), con el fin de evaluar su comportamiento de consumo en cuanto a tiempo disponible para almorzar diariamente, disposición de pago y frecuencia de consumo en restaurantes dentro de la USFQ, Paseo San

Francisco y alrededores. Esta investigación permitió establecer los posibles niveles de demanda diaria y ocupación promedio que se podrían manejar, útiles en el desarrollo y diseño del espacio físico.

¿Cómo están los clientes integrados con el resto de nuestro modelo de negocios?

Los consumidores constituyen el eje central del modelo de negocios de Greek Taberna Griega, por cuanto el menú se diseñó en base a sus necesidades (opción nutritiva y fresca para almorzar). Además la mezcla de marketing se diseñó en base a su estilo de vida, ya que se integra en sus actividades cotidianas y la estrategia de promoción requiere de su participación continua para ser efectiva. Finalmente el diseño de las instalaciones se realizó pensando en la necesidad de afiliación del segmento, al buscar un espacio abierto y sin ruido para almorzar, conversar y descansar entre clases con amigos.

¿Qué tan costoso es obtener/mantener/aumentar estos clientes?

Como Greek Taberna Griega es un restaurante nuevo se ha destinado un rubro importante para publicidad y mercadeo que permiten la realización de campañas, afiches y detalles que a lo largo de las tres semanas de funcionamiento permitan obtener, mantener y aumentar clientes. Fue necesaria una inversión de \$329.53 en mercadeo y publicidad para adecuar el espacio físico con todo el material POP correspondiente, y uniformes del personal.

¿Cómo obtenemos, mantenemos y aumentamos clientes?

A través de las distintas campañas publicitarias a realizarse:

- Campaña de expectativa; en la que se difundirán afiches que permitirán captar la atención de los posibles consumidores.
- Campaña informativa; que estará vigente desde el primer día de ventas y se realizará en redes sociales, material POP en bastidores dentro del local y en pantallas de la USQ.
- Campaña de fidelización; que pretende que los consumidores vivan la experiencia “Greek” al compartir su opinión y fotos en las redes sociales del negocio.

Módulo 5: Actividades Claves

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?

Para garantizar la frescura de cada uno de los productos que se ofrecen, es necesario que todos y cada uno de ellos se realicen el mismo día en el que se consumen, por cuanto no se manejan productos congelados, que restan calidad y sabor a nuestros productos.

Para mantener los estándares de calidad por producto es importante manejar prácticas de estandarización de procesos, por lo que cada empleado domina el proceso de producción de cada elemento del menú. De igual manera en todo momento, personal especializado en gastronomía supervisará los procesos realizados, con el fin de disminuir y evitar errores.

¿Qué actividades claves requieren nuestros canales (comunicación y distribución)?

Las actividades claves se basan en un adecuado diseño de las campañas de:

- Expectativa, donde se pretende difundir afiches por medio de las redes sociales y medios tradicionales;
- Informativa, que será difundida por medio de las redes sociales de Greek y de la USFQ, en material POP en bastidores del local y a través de un circuito interno de pantallas dentro de la universidad.
- Fidelización, a través de programas de recompensa como la entrega de tarjetas de fidelización al cliente que lo promoverán el incremento de consumo.

Adicionalmente, con el objetivo de mantener una imagen adecuada de marca, en todo momento se debe velar por la limpieza de las instalaciones: mesas, bancas, barra, piso y pallets exteriores.

¿Qué actividades claves requieren nuestras relaciones con los clientes y los flujos de efectivo?

Para fidelizar al consumidor, se creó un programa de recompensa basado en la entrega de tarjetas de cliente frecuente que a su vez impulsan la frecuencia de compra, además de la difusión de la experiencia vivida en Greek Taberna Griega compartida en redes sociales. Con esto se pretende que los ingresos por ventas se mantengan y el flujo de efectivo por semana sea positivo.

Módulo 6: Recursos Claves

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

- *Recurso Humano:* Como se mencionó anteriormente el sabor y calidad de cada elemento del menú depende del cumplimiento de los procesos de elaboración y

seguimiento de las recetas. Por lo que es vital que el equipo humano este suficientemente capacitado, y que el personal especializado en gastronomía supervise a todo momento la elaboración y entrega de cada producto.

- *Materia Prima:* Para mantener la frescura y calidad de los productos es necesario que los ingredientes utilizados sean de calidad, no estén congelados y que cumplan con el sabor, aroma y textura requeridos.
- *Recursos Financieros:* Es necesario obtener fuentes de financiamiento externas, a través de auspicios que permitan la remodelación y construcción del diseño del restaurante, campañas de publicidad y demás elementos de mercado.

¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución?

Adecuación del espacio físico actual fundamentado en la tradición, frescura y sencillez. Para la remodelación y construcción del restaurante es necesaria una inversión de \$2181.44 en materiales de construcción, pintura, telas y demás elementos que hacen de Greek Taberna Griega un espacio único, fresco y actual, ideal para compartir con amigos y disfrutar de la tradicional experiencia griega.

¿Relaciones con los clientes?

El correcto diseño e implementación de campañas publicitarias, permitirá atraer la atención del segmento de mercado, fidelizarlo y satisfacerlo. Por lo que el ingenio y creatividad del personal de publicidad es vital para el cumplimiento de metas y objetivos.

¿Flujos de ingresos?

Para mantener niveles de rentabilidad adecuados, se debe comunicar constantemente la propuesta de valor de Greek Taberna Griega, así como los beneficios de consumir los productos ofrecidos y enfatizar la relación precio-calidad que perciben los consumidores. Esta comunicación se realizará a través del personal, redes sociales, y material POP en las instalaciones del restaurante.

Módulo 7: Socios Claves

¿Quiénes son nuestros socios claves?

- Personal
- Estudiantes USFQ
- Trabajadores de la USFQ y alrededores
- USFQ
- Auspiciantes

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

El proveedor clave de Greek Taberna Griega es la Universidad San Francisco de Quito, por cuanto a través de sus convenios internos con pequeños y grandes distribuidores, permiten que Greek Taberna Griega se beneficie de las tarifas más bajas en cuanto a materia prima de alta calidad. Adicionalmente el espacio físico donde operará el restaurante y los servicios básicos utilizados en las operaciones diarias, son propiedad de la USFQ, quien al donar este

espacio y cubrir estos gastos en servicios, representa un socio clave del modelo de negocios e ingresos.

¿Cuáles recursos claves estamos adquiriendo de nuestros socios y qué actividades realizan?

- *Personal:* estudiantes que constituyen el personal y fuerza de trabajo de Greek Taberna Griega.
- *Estudiantes USFQ:* por cuanto constituyen el segmento de mercado principal, su satisfacción es prioridad, ya que de ellos depende el flujo de ingresos.
- *Trabajadores de la USFQ y alrededores:* constituyen el segmento de mercado secundario, es importante que se sientan atraídos a la propuesta de valor y se conviertan en consumidores de Greek Taberna Griega.
- *USFQ:* es el proveedor de materia prima, maquinaria y equipo, servicios básicos y espacio físico para el desarrollo del negocio.
- *Auspiciantes:* son la fuente de financiamiento del negocio, de su confianza e inversión depende la constitución y diseño interior de Greek Taberna Griega.

Módulo 8: Estructura de Costos

¿Cuál es el costo más importante inherente a nuestro modelo de negocio?

El costo más importante es la inversión inicial \$2510.97, necesaria para la adecuación del espacio físico disponible, diseño interior, uniformes del personal y material POP del restaurante.

¿Cuáles recursos clave son más costosos?

El recurso clave más costoso es el material publicitario utilizado en las campañas de expectativa, de información y de fidelización a desarrollarse antes y durante las operaciones de Greek Taberna Griega, para atraer y mantener a los consumidores.

¿Cuáles actividades clave son más costosas?

La comunicación con los consumidores es la actividad más costosa, por cuanto se requiere de la inversión en distintos materiales de POP, medios de comunicación internos en la USFQ y monitoreo constante de la retroalimentación y comentarios recibidos.

Módulo 9: Fuentes de Ingreso

¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?

La propuesta de valor de Greek Taberna Griega, incita a los consumidores a pagar por una alternativa de comida sana, rápida y nutritiva, que les permita obtener la energía y nutrientes necesarios para realizar sus actividades. Adicionalmente se ofrece un espacio abierto, cómodo y sin acumulación de ruido para que los consumidores disfruten del poco tiempo que disponen para almorzar.

¿Por qué están pagando ahora?

Actualmente el segmento de mercado potencial paga por opciones alimenticias repetitivas, comida rápida, en espacios físicos llenos de gente, poco cómodos y con mucho

ruido, y sobretodo opciones poco saludables pero contundentes que les permiten obtener energía para continuar con sus actividades académicas.

¿Cuál es el modelo de ingresos?

Modelo de ingresos por publicidad directa: la propuesta de valor de Greek Taberna Griega requiere del contacto directo con los consumidores, de la gestión de las relaciones y comunicación que se mantenga a través del diseño e implementación de distintas campañas de publicidad.

¿Cuáles son las tácticas de precio?

Se maneja una estrategia de fijación de precios mixta fundamentada en precios psicológicos terminado en 5 y fijación en de precisos en base a la competencia (status quo), que permitan mantener una relación margen de contribución-costos del 70/30.

Promoción

Para desarrollar las estrategias de promoción de Greek Taberna Griega se tomaron en cuenta algunas de las estrategias de neuromarketing mencionadas en el capítulo anterior, que se implementaron de la siguiente manera:

- Tema: Taberna Griega
- Concepto: Tradición, frescura y sencillez.
- Slogan: “Donde los dioses se juntan”

- Campaña Integral de Comunicación: en la que el mix de medios propios (Facebook, Instagram y material POP en las instalaciones del local), ganados (redes sociales del segmento de mercado) y comprados (pantallas, carteleras y redes sociales de la universidad) permitirá una comunicación efectiva con el segmento de mercado principal y secundario.
 - *Campaña de Expectativa (Del 30 de marzo al 05 de abril):* Durante esta etapa se difundieron afiches con ilustraciones tradicionales de la cultura griega con leyendas relacionadas a los productos, ingredientes y experiencias que se ofrecen en Greek Taberna Griega (Anexo 3), sin embargo no se utilizaron imágenes de los productos reales, para que el consumidor imagine y cómo sería el producto. Por cuanto en términos de neuromarketing la anticipación es clave en la recordación y retención de marca. Finalmente durante el proceso de construcción y remodelación del restaurante se fue publicando en las redes sociales del restaurante, imágenes de los avances y cambios realizados, ya que como se mencionó en el capítulo anterior el cerebro viejo es muy susceptible al contraste. De esta manera el consumidor se familiariza con los cambios realizados y se siente parte del proyecto y experiencia desde sus inicios.
 - *Campaña Informativa (Del 06 de abril al 24 de abril):* Durante este período se publicaron afiches con ilustraciones reales de los productos (Anexo 4), se difundió en el circuito de pantallas de la universidad y en redes sociales de Greek Taberna Griega imágenes y datos sobre la elaboración de los productos que se ofrecen, además de material POP colocado en bastidores dentro del local con imágenes y explicaciones escritas del origen y recetas de los productos

(Anexo 5). Se utilizaron preguntas retóricas en todas las publicaciones en redes sociales y pantallas de la universidad, dada la efectividad de esta herramienta para llamar la atención del cerebro en la presentación de información.

Se utilizaron imágenes reales de los productos, para impulsar la compra ya que como se mencionó en el capítulo anterior el cerebro humano es cien por ciento visual, porque el nervio óptico, que está físicamente conectado al cerebro viejo es cuarenta veces más rápido que el nervio auditivo.

- *Campaña de Fidelización (Del 06 de abril al 24 de abril):* Es importante recompensar al cliente por su compra y preferencia, por lo que se desarrolló un programa de recompensa basado en la entrega de tarjetas de cliente frecuente, que a su vez impulsan la compra, ya que después de completar la tarjeta con 6 stickers (entregados en cada compra adicional, sin importar el monto), el consumidor puede canjear la tarjeta por un gyro o souvlaki de pollo gratis (Anexo 6). Esta tarjeta se entregó a clientes que realizaron compras superiores a \$8 dólares, con el primer sticker lleno, por cuanto se dice que el consumidor se motiva más a cumplir metas si el primer paso ya se encuentra realizado. Se mencionó en el capítulo anterior que el cerebro se activa por las emociones, dadas las reacciones electromagnéticas que se producen al vivir una experiencia, lo que genera mayor recordación y presencia de marca en la mente del consumidor. Es por esto que durante la campaña de fidelización se realizó un concurso en redes sociales que impulsó a que los consumidores suban fotos de ellos y compartan con amigos su experiencia en Greek Taberna Griega, utilizando el #ExperienciaGreek. Además de fidelizar al consumidor

esta estrategia permitió que se genere boca a boca entre el segmento de mercado principal a través de las historias contadas por los consumidores de la experiencia vivida.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Generales

El concurso interdisciplinario Gastrochallenge es una iniciativa impulsada por el Colegio de Administración y Economía (CADE), que permite a los estudiantes participantes desarrollar el espíritu innovador y emprendedor, junto con habilidades y destrezas necesarias para trabajar en equipo, y poner en práctica los conocimientos y aptitudes adquiridos en las aulas de clases.

Durante la primera etapa del concurso pudimos fortalecer en nosotros las habilidades y conocimientos de negociación, investigación de mercados y la teoría para la elaboración de un plan de negocios, que nos permita presentar, una propuesta innovadora y diferente en el mercado, en concursos anteriores y que sea atractiva para nuestros posibles auspiciantes.

Esta experiencia fue muy enriquecedora, porque muchos de nosotros no contamos con experiencia profesional, ni conocimientos de todas las especializaciones que requiere el Gastrochallenge (Administración, Marketing, Finanzas, Recursos Humanos, Gastronomía, Publicidad y Diseño Interior) y más aún la operación un restaurante real. Es por esto que durante la implementación del proyecto tuvimos que capacitarnos y compartir conocimientos de cada una de las especialidades, que aun cuando considerábamos que no existía relación alguna entre ellas, concluimos, que todas las áreas estuvieron integradas y que sin una de ellas, no hubiese sido factible la consecución del proyecto. En esta etapa consideramos crucial, la

gestión realizada para obtener financiamiento a través de auspicios, porque como en todo negocio, si no existe un capital que financie el inicio de las operaciones, un proyecto no puede surgir.

En el desarrollo del proyecto nos enfrentamos a distintas situaciones y problemas que para las compañías son el diario vivir. Sin embargo, éstas nos permitieron aprender que son varios los factores y detalles que ignoramos al proponer una idea de negocios y que como siempre los imprevistos que puedan suceder, es clave la capacidad de respuesta que debe existir en un equipo de trabajo para superar los problemas de manera inmediata.

En todas las fases del concurso fue vital el trabajo en equipo para superar las diferencias de pensamiento y personalidad de los integrantes, lo que nos ayudó a manejar nuestros niveles de tolerancia y mantener una buena comunicación en bien del proyecto. Adicionalmente, cabe mencionar que sin la colaboración, supervisión y apoyo de los organizadores del Gastrochallenge y de la Universidad San Francisco de Quito en general, nada de esto hubiese sido posible.

Específicas

- Greek Taberna Griega fue un éxito en razón de los siguientes KPIs²:

Indicador	Presupuesto	Real
Ventas Netas de IVA y comisiones	\$4,524.96	\$7,917.86
Utilidad Neta	\$1,909.43	\$4,772.75
Contribución Gastrochallenge	\$190.94	\$477.28
Nivel de Ocupación Promedio	45.19%	50.36%
RevPash ³	\$1.97	\$2.20

Tabla 6: Indicadores Clave de Rendimiento, elaborado por la autora

- La estrategia de fijación de precios utilizada en base al “método del precio marcado”, nos permitió mantener un margen de contribución promedio del 73.41% y un costo de alimentos del 26.59%. Además la estrategia basada en precio psicológico terminado en 5, nos permitió que la mayoría de nuestros consumidores no nos consideren como una marca cara, sino como una marca para todos los días.
- Las técnicas proyectivas realizadas para la obtención de insights del consumidor en cuanto a preferencias de comida, fue efectiva, ya que varios de nuestros consumidores nos manifestaron que esperaban una opción sana y nutritiva para alimentarse diariamente.
- El modelo de negocios Canvas, es una herramienta efectiva para proyectos de emprendimiento. El manejo de esta herramienta nos permitió tener una idea clara de cómo serían las operaciones, relación con los clientes y sobretodo definir claramente la propuesta de valor de Greek Taberna Griega.

² Key Performance Indicators

³ Revenue per available seat per hour

- La aplicación de estrategias de neuromarketing en la promoción y publicidad de Greek Taberna Griega, fue pieza clave para alcanzar los resultados y objetivos planteados:
 - La campaña publicitaria de expectativa no pudo difundirse como se esperaban, sin embargo la publicación de fotos del proceso de construcción y remodelación del local en redes sociales de Greek Taberna Griega (Facebook e Instagram), como parte de ésta campaña, permitió que el 41.7% de nuestras ventas totales se realizaran en la primera semana de operaciones.
 - La utilización de imágenes reales de nuestros productos durante la campaña informativa en afiches distribuidos en la universidad y especialmente en bastidores dentro del local ubicados cerca de la caja, ayudó a que los clientes tomaran su decisión de compra.
 - Como parte de la campaña de fidelización, se entregaron 65 tarjetas de cliente frecuente, el 24.61% de éstas fueron canjeadas, es decir cada consumidor realizó 5 compras más para alcanzar su objetivo. Es importante mencionar que 3 de nuestros consumidores llenaron la tarjeta dos veces, lo que indica que se crearon grandes lazos de fidelidad en este segmento.
 - Lamentablemente por problemas relacionados al nombre del restaurante, se cambiaron las cuentas en redes sociales, hecho que afectó negativamente el impacto y participación de los consumidores en la campaña de fidelización #ExperienciaGreek.

Recomendaciones

- El reconocimiento otorgado a los estudiantes ganadores, debería ser el mismo para todas las facultades. Actualmente para los estudiantes de diseño interior, este proyecto no representa ningún reconocimiento académico, lo cual de alguna manera desmotiva y reduce la participación de estudiantes de esta carrera en futuras ediciones del concurso. Su aporte fue clave en la elaboración del concepto y diseño de las instalaciones de nuestro restaurante, por el impacto visual que causó su diseño.
- Previa la definición del nombre, logotipo e isotipo del restaurante, se debe realizar una investigación en fuentes secundarias y documentar la evidencia en el plan de negocios de que no existen nombres de restaurantes que ya existan como marcas registradas en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual – IEPI.
- Se deben establecer claramente metodologías de participación y tiempo de dedicación al proyecto de cada uno de los participantes, lo que permitirá evaluar su rendimiento y posterior distribución de los beneficios.
- Para evitar conflictos entre los integrantes del equipo Greek Taberna Griega, no se establecieron jerarquías ni organigrama empresarial, sin embargo, considero que muchos problemas y conflictos suscitados en el ambiente laboral, pudieron haberse evitado si se hubiesen asignado responsabilidades y roles de trabajo en base a un organigrama previamente definido.

BIBLIOGRAFÍA

- CADE. (2014, marzo 25). *Noticias USFQ*. Retrieved from GastroChallenge: <http://noticias.usfq.edu.ec/2014/03/ganadores-gastrochallenge.html?q=gastrochallenge>
- casa, T. d. (2014, octubre 02). *Trabajar desde casa*. Retrieved from Modelo Canvas: [http://trabajardesdecasasi.com/modelo-canvas/#prettyphoto\[1439\]/0/](http://trabajardesdecasasi.com/modelo-canvas/#prettyphoto[1439]/0/)
- Decisiones sobre fijación de precios. (2011). In C. W. Lamb, J. F. Hair, & C. McDaniel, *Marketing* (pp. 629 - 642). México: Cengage Learning.
- Developing Pricing Strategies and Programs. (2012). In P. Kotler, & K. L. Keller, *Marketing Management* (pp. 381- 403). New Jersey: Pearson.
- Garrido, G., & Fajardo, A. (2015). *Informe COCOA*. Quito.
- GREEK TABERNA GRIEGA VIDEO*. (2015, mayo 05). Retrieved from <http://youtu.be/o9S2MP45uIM>
- Hossler, F. (n.d.). *Cerebro Humano*. Retrieved Mayo 29, 2014, from National Geographic: <http://www.nationalgeographic.es/ciencia/fotos/brain/imagen/cerebro-m%C3%A9dula-espinal>
- Komiya, A. (2013, Junio 13). *Estrategias genéricas de Michael Porter*. Retrieved Mayo 29, 2014, from CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>
- López, N., Montes, J. M., & Vásquez, C. (2007). Innovación, sociedad y empresa. In N. López, J. M. Montes, & C. Vásquez, *Cómo gestionar la innovación en las pymes* (pp. 4,5). España: NETBIBLO, S.L.
- Martinez, A., Jaramillo, D., Garrido, G., Fajardo, A., Reyes, C. d., Mosquera, D., . . . López, D. (2015). *Informe General Gastrochallenge*. Quito.
- Muñoz, M., & López, D. (2015). *Informe CADE Gastrochallenge*. Quito.
- Noba, F. (2013, Noviembre 24). Design Thinking. (D. López, Interviewer)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto S.A. Ediciones.
- Proaño, A. (2014, Agosto 23). Modelo de Negocios Canvas. (D. López, Interviewer)

Renvoisé, P., & Morin, C. (2007). *Neuromarketing, Understanding the "Buy Buttons" in your Customers Brain*. Tennessee: Thomas Nelson.

Segmentación del mercado y mercados meta estratégicos. (2010). In L. G. Schiffman, & L. L. Kanuk, *Comportamiento del Consumidor* (pp. 54-76). México: Pearson.

Segmentación del mercado y mercados meta estratégicos. (2010). In L. G. Schiffman, & L. L. Kanuk, *Comportamiento del Consumidor* (pp. 54-78). México: Pearson.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. (2012). ¿Qué es una estrategia y por qué es tan importante? In A. A. Thompson, J. E. Gamble, M. A. Peteraf, & A. Strickland III, *Administración Estratégica* (pp. 4,5). Mexico: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Investigación de Mercados Realizada

Técnicas Proyectivas

Tamaño de la muestra: 60 estudiantes

Herramienta utilizada: Prueba de Caricatura



Insights encontrados:



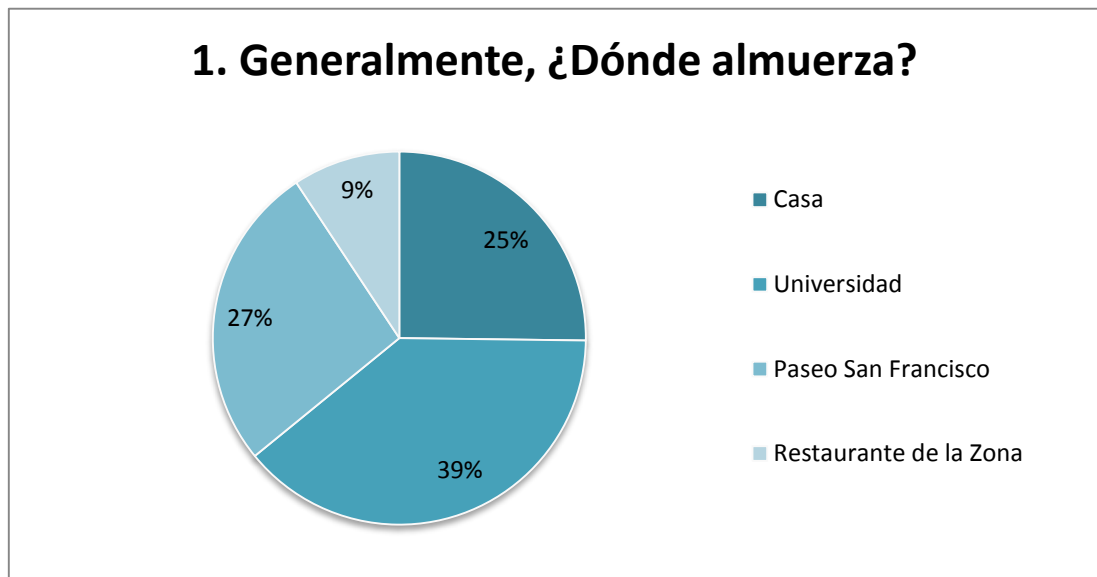
Encuestas

Nivel de Confianza: 95%

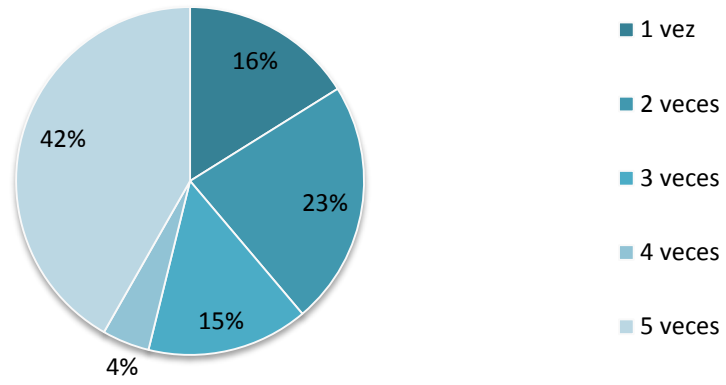
Error: 5%

Población: 7200

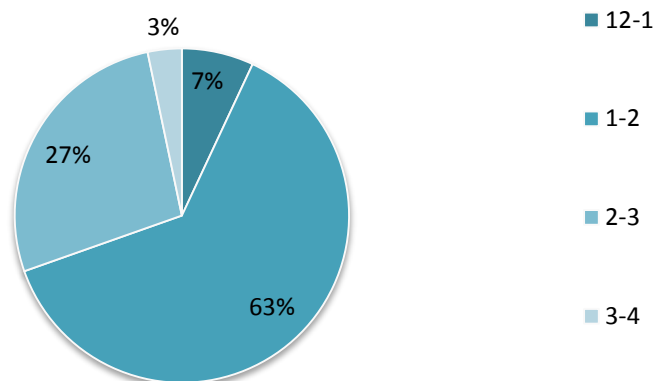
Tamaño de la muestra: 365



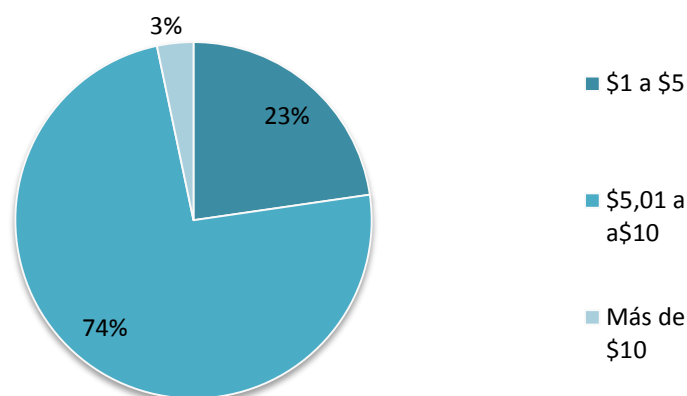
2. ¿Cuántas veces a la semana almuerza en la universidad o sus alrededores?



3. Generalmente, ¿en qué horario almuerzas?



4. En promedio, ¿cuánto gasta al comer en un restaurante dentro de la USFQ y/o sus alrededores?



* Encuestas y Entrevistas Realizadas en Enero de 2015 por el equipo de Greek Taberna Griega (Martinez, y otros, 2015).

Anexo 2: Ticket Promedio de la Competencia

Establecimiento	Ticket Promedio
Cafetería No Sea Malito	\$3.02
Pirámide	\$4.56
Subway	\$5.35
Quiznos	\$5.12
GoGreen	\$5.50
Hot Shawarma	\$3.99

Fuente: (Muñoz & López, 2015)

Anexo 3: Piezas de Publicidad Campaña de Expectativa y Campaña Informativa

Campaña de Expectativa



Fuente: (Garrido & Fajardo, 2015)



Fuente: (Garrido & Fajardo, 2015)

Campaña Informativa



Fuente: (Garrido & Fajardo, 2015)



Fuente: (Garrido & Fajardo, 2015)



Fuente: (Garrido & Fajardo, 2015)



Fuente: (Garrido & Fajardo, 2015)



Fuente: (Garrido & Fajardo, 2015)

Anexo 4: Piezas de Publicidad en Bastidores



Fuente: Fotografía del Local Greek Taberna Griega tomada por la autora

Anexo 5: Artes de Tarjetas de Cliente Frecuente

PARA PORQUE GREEK ERES IMPORTANTE

TARJETA DE CLIENTE FRECUENTE



CLIENTE FRECUENTE

GREEK
TARDESA HELICA

PREMIAMOS TU FIDELIDAD

SELLA LOS 6 NÚMEROS Y
GANA UN GYRO DE POLLO O
SOUVLAKI DE POLLO

Mezze es auspiciado por:

Mepe, eUrno, KLN, P&G, etc.

1	2	3
4	5	6

Bases y Condiciones

- Promoción válida del 6 de Abril del 2015 hasta agotar stock
- La tarjeta de cliente frecuente es personal e intransferible
- Para reclamar el premio al completar la cartilla se deberá presentar la cédula
- Recibe un sello por cada \$8 de consumo (las facturas no son acumulables)

Fuente: (Garrido & Fajardo, 2015)

Anexo 6: Estados de Resultados

Presupuestado

Semana	1	2	3	Total Presupuestado
<i>INGRESOS</i>				
Unidades	439	314	283	
Precio de Venta	\$4.37	\$ 4.37	\$ 4.37	
<i>Total ingresos</i>	<i>\$ 1,919.68</i>	<i>\$ 1,371.20</i>	<i>\$1,234.08</i>	<i>\$ 4,524.96</i>
<i>COSTO DE VENTAS</i>				
Costo Variable	\$ 1.16	\$ 1.16	\$ 1.16	
<i>Total Costo de Ventas</i>	<i>\$ 508.89</i>	<i>\$ 363.49</i>	<i>\$ 327.14</i>	<i>\$ 1,199.53</i>
<i>COSTOS FIJOS</i>				
Sueldos y salarios	\$ 472.00	\$ 472.00	\$ 472.00	\$ 1,416
Publicidad	\$ 7.85	\$ 7.85	\$ 7.85	\$0 ⁴
Arriendo Equipos y Local	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$0
Servicios Básicos (Agua y Luz)	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$0
Insumos	\$ 21.58	\$ 21.58	\$ 21.58	\$0
<i>Total Costos Fijos</i>	<i>\$ 761.43</i>	<i>\$ 761.43</i>	<i>\$ 761.43</i>	<i>\$ 1,416.00</i>
<i>UAI</i>				<i>\$ 1,909.43</i>

Fuente: (Muñoz & López, 2015)

⁴ Se maneja como costo \$0, al ser costos ficticios para Greek Taberna Griega y ser asumidos por la USFQ como parte del concurso.

Reales

Semana	1	2	3	Total Real
<i>INGRESOS</i>				
Unidades	755	658	399	
Precio de Venta	\$4.37	\$ 4.37	\$ 4.37	
<i>Total ingresos</i>	<i>\$ 3,299.40</i>	<i>\$ 2,874.88</i>	<i>\$ 1,743.55</i>	<i>\$ 7,917.86</i>
<i>COSTO DE VENTAS</i>				
Costo Variable Unitario	\$ 0.95	\$ 0.95	\$ 0.95	
<i>Total Costo de Ventas</i>	<i>\$ 720.53</i>	<i>\$ 627.82</i>	<i>\$ 380.76</i>	<i>\$ 1,729.11⁵</i>
<i>COSTOS FIJOS</i>				
Sueldos y salarios	\$ 472.00	\$ 472.00	\$ 472.00	\$ 1,416
Publicidad	\$ 7.85	\$ 7.85	\$ 7.85	\$0 ⁶
Arriendo Equipos y Local	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$0
Servicios Básicos (Agua y Luz)	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$0
Insumos	\$ 21.58	\$ 21.58	\$ 21.58	\$0
<i>Total Costos Fijos</i>	<i>\$ 761.43</i>	<i>\$ 761.43</i>	<i>\$ 761.43</i>	<i>\$ 1,416.00</i>
<i>UAI</i>				<i>\$ 4,772.75</i>

Fuente: Elaborado por la autora

⁵ Costos Variables Estimados que constan al 6 de mayo de 2015 en las oficinas de requisiciones de la USFQ

⁶ Se maneja como costo \$0, al ser costos ficticios para Greek Taberna Griega y ser asumidos por la USFQ como parte del concurso.

Anexo 7: Niveles de Ocupación

Presupuestado

Hora	Disponibles	Ocupados	Porcentaje
10 a 11	31	4	11.35%
11 a 12	31	4	11.35%
12 a 1	31	31	100.00%
1 a 2	31	31	100.00%
2 a 3	31	13	43.30%
3 a 4	31	2	5.16%
<i>TOTAL PROMEDIO</i>			<i>45.19%</i>

Fuente: (Muñoz & López, 2015)

Real

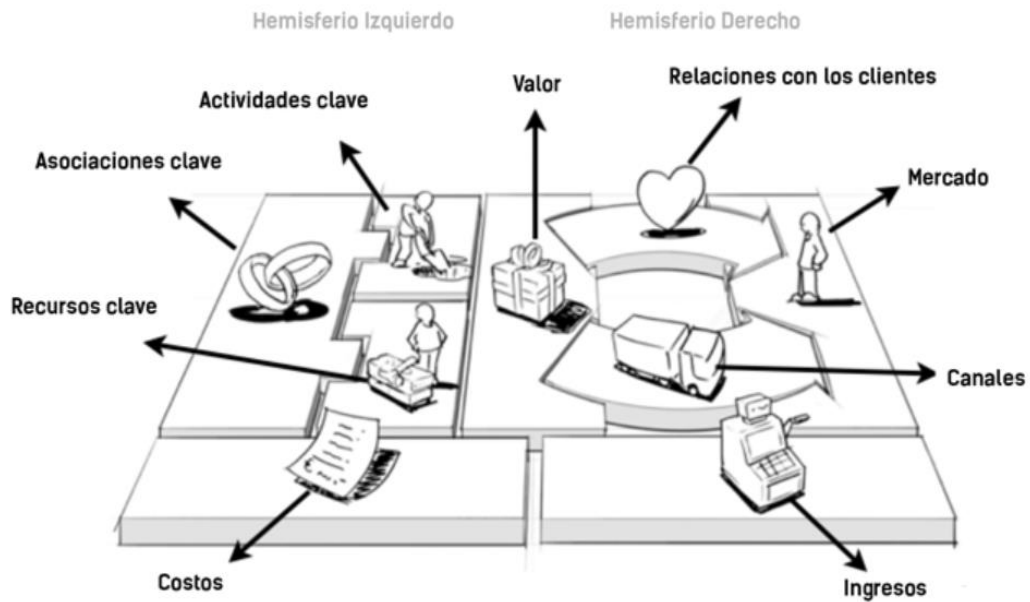
Hora	Disponibles	Ocupados	Porcentaje
10 a 11	46	7	15%
11 a 12	46	23	50%
12 a 1	46	46	100%
1 a 2	46	46	100%
2 a 3	46	12	26%
3 a 4	46	5	11%
<i>TOTAL PROMEDIO</i>			<i>50.36%</i>

Fuente: Elaborado por la autora

CUADROS, IMÁGENES Y TABLAS

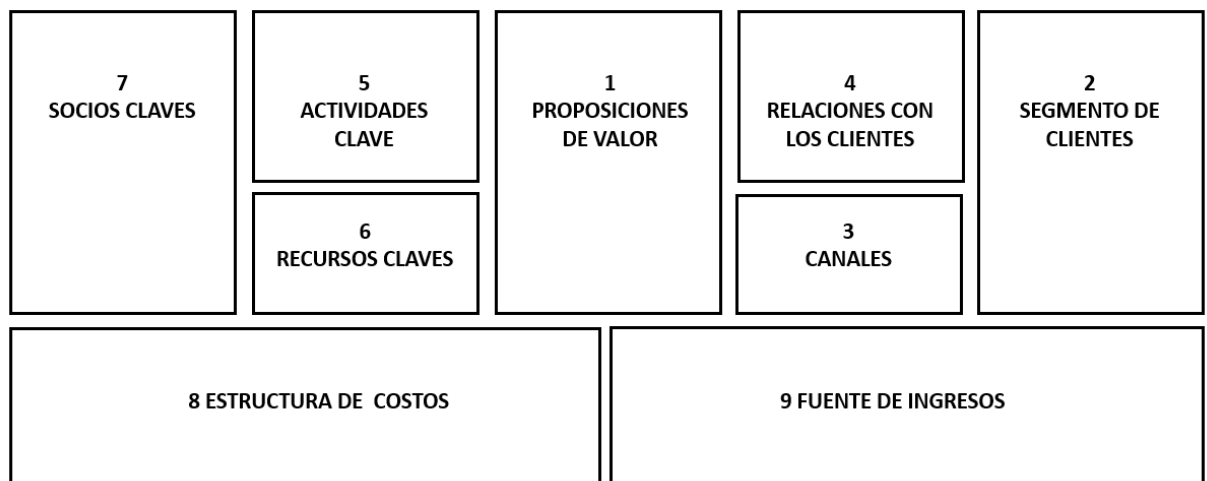
Imágenes

1. Modelo de negocios Canvas, Hemisferios



Fuente: (casa, 2014)

2. Lienzo estratégico Modelo de Negocios Canvas



Fuente: Elaborado por la autora

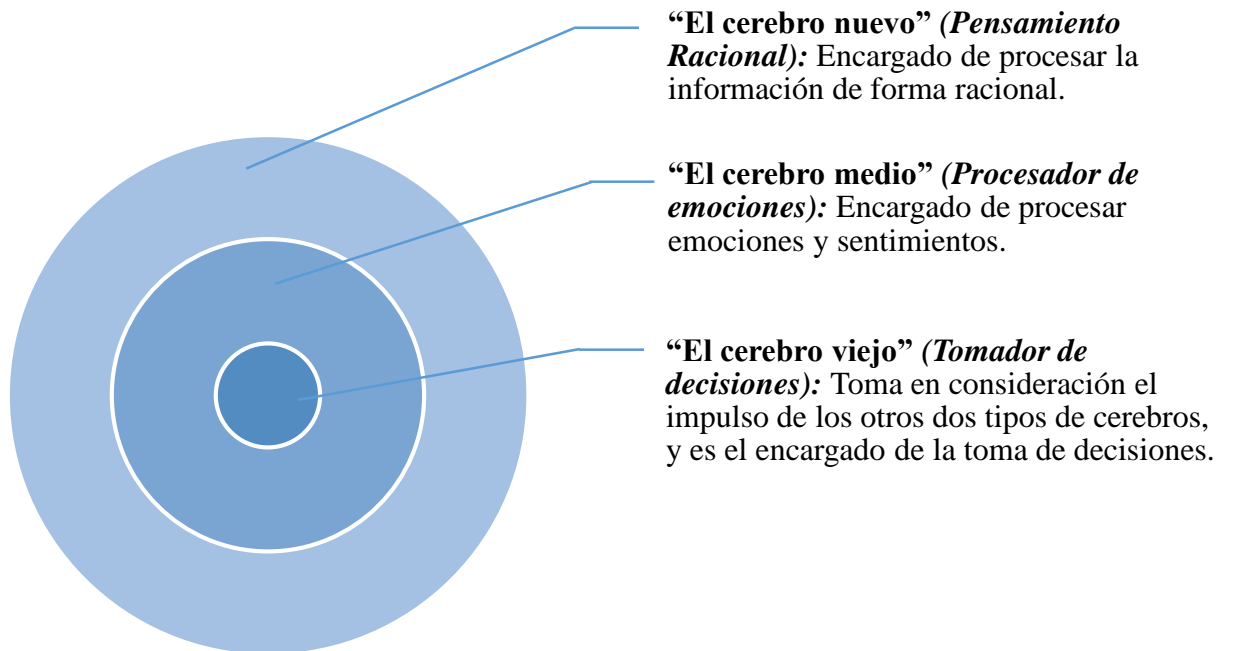
3. Lienzo estratégico Greek Taberna Griega



Fuente: (Muñoz & López, 2015).

Gráficos

1. Primer modelo de neuromarketing “Vendiéndole al cerebro viejo”



Fuente: (Renvoisé & Morin, 2007)

Tablas

1. Costos Variables

Ítem	Costo
Gyro de Pollo	\$0.75
Gyro de Carne	\$1.52
Souvlaki de Pollo con ensalada	\$0.93
Souvlaki de Pollo con papas	\$0.89
Souvlaki Vegetariano con papas	\$0.89
Soouvlaki Vegetariano con ensalada	\$0.83
Ensalada Griega	\$1.08
Mezze Chips	\$0.98
Tabla Mezze	\$2.88
Mussaka	\$1.67
Kourambietes (Galletas x 3)	\$0.22
Galletas con Café	\$0.55
Café	\$0.31
Yogurt con Durazno	\$0.71
Limonada Zeus	\$0.21
Total	\$14.42

Fuente: elaborado por la autora.

2. Costos Fijos⁷

Ítem	Costo
Sueldos y salarios	\$354
Publicidad	\$7.85
Arriendo Equipos y Local	\$250
Servicios Básicos	\$10
Insumos	\$21.58
Total	\$643.43

Fuente: elaborado por la autora.

3. Ticket Promedio Competencia

Establecimiento	Ticket Promedio
Cafetería No Sea Malito	\$3.02
Pirámide	\$4.56
Subway	\$5.35
Quiznos	\$5.12
GoGreen	\$5.50
Hot Shawarma	\$3.99

Fuente: (Muñoz & López, 2015)

⁷ Costos Fijos presupuestados previa la realización del proyecto

4. Precio de Venta al Público sugerido por el modelo

Ítem	Costo	Ganancia 70%	PVP Sugerido
Gyro de Pollo	\$0.75	\$2.51	\$3.27
Gyro de Carne	\$1.52	\$5.07	\$6.60
Souvlaki de Pollo con ensalada	\$0.93	\$3.10	\$4.03
Souvlaki de Pollo con papas	\$0.89	\$2.97	\$3.86
Souvlaki Vegetariano con papas	\$0.89	\$2.98	\$3.88
Soouvlaki Vegetariano con ensalada	\$0.83	\$2.75	\$3.58
Ensalada Griega	\$1.08	\$3.61	\$4.69
Mezze Chips	\$0.98	\$3.27	\$4.25
Tabla Mezze	\$2.88	\$9.59	\$12.47
Mussaka	\$1.67	\$5.58	\$7.25
Kourambietes (Galletas x 3)	\$0.22	\$0.72	\$0.94
Galletas con Café	\$0.55	\$1.83	\$2.38
Café	\$0.31	\$1.02	\$1.33
Yogurt con Durazno	\$0.71	\$2.36	\$3.07
Limonada Zeus	\$0.21	\$0.70	\$0.92
Total	\$14.42	\$48.08	

Fuente: elaborado por la autora.

5. PVP Final

Ítem	Costo	Ganancia 70%	Costo de Alimentos 30%	PVP Sugerido	PVP Final
Gyro de Pollo	\$0.75	82.26%	17.74%	\$3.27	\$4.25
Gyro de Carne	\$1.52	68.71%	31.39%	\$6.60	\$4.85
Souvlaki de Pollo con ensalada	\$0.93	78.60%	21.40%	\$4.03	\$4.35
Souvlaki de Pollo con papas	\$0.89	79.53%	20.47%	\$3.86	\$4.35
Souvlaki Veg con papas	\$0.89	76.14%	23.86%	\$3.88	\$3.75
Soouvlaki Veg con ensalada	\$0.83	77.97%	22.03%	\$3.58	\$3.75
Ensalada Griega	\$1.08	74.53%	25.47%	\$4.69	\$4.25
Mezze Chips	\$0.98	69.85%	30.15%	\$4.25	\$3.25
Tabla Mezze	\$2.88	66.15%	33.85%	\$12.47	\$8.50
Mussaka	\$1.67	69.29%	30.71%	\$7.25	\$5.45
Kourambiethes (Galletas x 3)	\$0.22	81.18%	18.82%	\$0.94	\$1.15
Galletas con Café	\$0.55	74.44%	25.56%	\$2.38	\$2.15
Café	\$0.31	72.19%	27.81%	\$1.33	\$1.10
Yogurt con Durazno	\$0.71	71.66%	28.34%	\$3.07	\$2.50
Limonada Zeus	\$0.21	87.20%	12.80%	\$0.92	\$1.65
Total	\$14.42	73.92%	26.08%	\$5.02	\$4.35

Fuente: elaborado por la autora.

6. Indicadores Clave de Rendimiento

Indicador	Presupuesto	Real
Ventas Netas de IVA y comisiones	\$4,524.96	\$7,917.86
Utilidad Neta	\$1,909.43	\$4,772.75
Contribución Gastrochallenge	\$190.94	\$477.28
Nivel de Ocupación Promedio	45.19%	50.36%
RevPash ⁸	\$1.97	\$2.20

Fuente: elaborado por la autora.

⁸ Revenue per available seat per hour