



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

Carrera: **Licenciatura en Administración**

# **PLAN DE MARKETING ARABIAN FOOD TRUCK**

Trabajo de investigación por:

**Amira Salomé Massud Marón**

Profesor tutor:

**Federica Guevara**

**Mendoza 2019**

## RESUMEN

El presente trabajo consta de la realización de un plan de marketing, para la empresa gastronómica Arabian Food Truck, empresa mendocina fundada en 2014. Los objetivos de su aplicación son: aumentar las ventas del producto Shawarma Arabian, aumentar las contrataciones del servicio de gastronomía móvil para eventos privados, mejorar el posicionamiento e imagen de marca y ampliar el menú con el fin de alcanzar nuevos mercados.

Para lograr la realización del plan de marketing de Arabian, se comenzará por explicar ciertos conceptos teóricos, iniciando desde lo más general y abarcativo a lo más sencillo y detallado. A continuación se analizará la empresa Arabian Food Truck por completo.

Luego se procederá con el desarrollo de cada etapa del plan de marketing, las cuales son, resumen ejecutivo, análisis de situación interno y externo, análisis FODA, establecimiento de objetivos, determinación de estrategias, proyecciones financieras y por último seguimiento y control de resultados.

Cuando todas las etapas del plan de marketing estén correctamente realizadas, se procederá a realizar las conclusiones del trabajo en cuestión.

Se deben tener en cuenta los siguientes términos o palabras clave, a lo largo de todo el trabajo:

- Plan de marketing
- Food truck
- Modelo Canvas
- Marketing hoy
- 7 P de marketing mix

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	8
1.1 Marketing a través del tiempo.....	8
1.2 Conceptos de marketing según diversos autores.....	8
1.3 Necesidad, deseo, demanda, servicio, valor.....	10
1.4 Marketing Mix, 4 P, 7 P .....	12
1.4.1 De las 4 P a las 4 C del cliente.....	15
1.5 ¿Qué es un Plan de Marketing?.....	16
1.5.1 Desarrollo de fases de un plan de marketing.....	16
1.6 Modelo de Canvas.....	18
1.6.1 ¿Cómo se arma un Modelo Canvas?.....	19
1.6.2 Relación de Plan de Marketing y Modelo de Canvas.....	20
1.7 Marketing en la actualidad, marketing hoy.....	20
1.7.1 Marketing digital.....	21
1.7.2 Marketing móvil.....	22
1.7.3 Social Media.....	22
1.7.4 Marketing de Experiencia.....	22
1.7.5 Green Marketing.....	23
1.7.6 Neuromarketing.....	23
1.7.7 Marketing Social.....	23
CAPÍTULO II: MENDOZA Y SU GASTRONOMÍA. INFLUENCIAS ÁRABES EN ARGENTINA Y EN MENDOZA	

2.1 Datos de interés acerca de la provincia de Mendoza.....	24
2.2 Sector gastronómico en Mendoza.....	24
2.2.1 Comportamiento del consumidor mendocino.....	25
2.3 Árabes emigrados en América y Argentina.....	26
2.3.1 Influencias culturales, sociales y económicas árabes en Argentina....	26
2.3.2 Aporte árabe al paladar argentino.....	26
2.4 Restaurantes árabes en Argentina y Mendoza.....	27
2.5 Concepto de Food Truck.....	27
2.5.1 Normativa vigente de Food Trucks en Mendoza.....	29
2.5.2 Tendencias de food trucks en el mundo.....	29

### CAPÍTULO III ARABIAN FOOD TRUCK

3.1 ¿Qué es Arabian Food Truck? Reseña histórica.....	31
3.2 Organigrama de Arabian Food Truck.....	37
3.3 Estructura de Arabian Food Truck, según Mintzberg.....	38
3.4 Misión, Visión y Cultura organizacional de Arabian Food Truck.....	39
3.5 Desarrollo de Modelo de Canvas para Arabian Food Truck.....	42

### CAPÍTULO IV PLAN DE MARKETING APLICADO A ARABIAN FOOD TRUCK

4.1 Etapas del Plan de Marketing.....	44
4.2 Aplicación del Plan de Marketing para Arabian Food Truck.....	52
4.2.1 Resumen ejecutivo.....	52
4.2.2 Análisis de Situación.....	53

4.2.2.1 Análisis de situación interno.....	53
4.2.2.2 Análisis de situación externo.....	57
4.2.3 Análisis FODA.....	70
4.2.4 Establecimiento de objetivos.....	73
4.2.5 Selección de estrategias.....	73
4.2.6 Proyecciones financieras y establecimiento de presupuesto.....	77
4.2.7 Seguimiento y control de resultados.....	78
CONCLUSIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	82

## **I) INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación, se desarrollará para la empresa Arabian Food Truck. Marca dedicada al rubro gastronómico, específicamente comidas árabes.

Arabian nació en el año 2014 y fue fundada por los hermanos Samir y Farid Massud, ambos oriundos de la provincia de Mendoza y egresados de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

Los jóvenes comenzaron con esta idea de food truck árabe y con el apoyo de la familia, lograron lo que hoy es Arabian Food Truck.

Los hermanos Massud, siendo descendientes de sirios-libaneses, traen en su ADN la cultura árabe; por ello y guiándose por su paladar se inclinaron hacia la gastronomía de sus antepasados.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En los últimos años la Argentina se ha encontrado y se encuentra actualmente en gran recesión, es por ello que muchos comerciantes, pequeñas y grandes empresas han tenido que cesar su actividad.

En el rubro de food trucks, cada vez hay más circulando, a causa de que los costos fijos de mantener un local son muy altos, y hasta a veces inalcanzables.

Arabian está cada vez más inmersa en un panorama dificultoso, por ello es de gran necesidad y de suma importancia, crear un correcto plan de marketing, para aumentar de manera sostenida las ventas, rentabilidad e imagen y posicionamiento de marca.

## **OBJETIVOS GENERALES**

Desarrollar un completo y correcto plan de marketing. Inicialmente analizando el panorama, desarrollando el ambiente externo, detectando oportunidades y amenazas. Luego el ambiente interno de la organización, determinando debilidades y fortalezas. Para de esa manera detectar la situación en la cual se encuentra inmersa la empresa actualmente.

Con estos datos de información certera, se pueden fijar los caminos a seguir, estrategias y tácticas para lograr un correcto plan de marketing.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Análisis del mercado gastronómico árabe, en Argentina y Mendoza.
- ✓ Análisis de competidores, proveedores, clientes actuales y potenciales.
- ✓ Análisis del sector.
- ✓ Análisis de entorno, económico, político, social y tecnológico.
- ✓ Análisis interno de la organización, del personal dentro de ella.
- ✓ Elaborar plan de acción y estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos generales planteados.

## **ESTRUCTURA**

El presente trabajo de investigación posee una estructura que va de lo general a lo específico, comenzando por el marco teórico, donde se explican los principales términos a utilizar durante todo el trabajo. Siguiendo por el análisis de sector gastronómico en Argentina y Mendoza; a continuación se detalla información sobre Arabian Food Truck y al finalizar, se realiza un completo plan de marketing para la empresa en cuestión.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se definirá el concepto de marketing a través del tiempo y según diversos autores; se detallarán términos importantes dentro del marketing, como necesidad, deseo, demanda y servicio. Luego se tratarán temas como marketing social, 4 P, 7 P y 4 C.

A continuación, el Modelo de Canvas, al finalizar, se explicará acerca de qué es el plan de marketing, analizando sus fases. Y por último se tratarán temas de marketing actual.

### **1.1 MARKETING A TRAVÉS DEL TIEMPO**

A principios del siglo XX se entendía que el marketing era una actividad que consistía en encargarse de los mercados, una versión acotada y simplificada. En ese momento no se tenía casi siquiera registro del consumidor.

Los postulados de la época consistían en:

- Siempre el consumidor o cliente aumentará sus ganancias
- No se tenía suficiente información acerca de los canales de distribución
- Se decía que el precio siempre era determinado por la relación oferta-demanda

En cuanto a la publicidad no era tomada en cuenta, tampoco promovida.

No se analizaban los equipos de trabajo, ni equipos de venta.

A finales de la década del 1960, el marketing se transforma en un sistema analítico para poder colaborar con el proceso de comercialización de servicios y productos. Y con el transcurso del tiempo se ha ido orientando cada vez más a la acción que a la descripción de lo que sucedía en los mercados. (Maidana, 2014)

### **1.2 CONCEPTO DE MARKETING SEGÚN DIVERSOS AUTORES**

- Jerome McCarthy, profesor de contabilidad de la Universidad de Michigan, en el año 1960 dijo que “el marketing es la realización de aquellas actividades cuyo objetivo es cumplir las metas de una organización, anticipándose a los requerimientos del cliente, encaminando un flujo de mercancías aptas a las necesidades y servicios que el productor ofrece al cliente” (Al Ries y Jack Trout,2006).

- Para Stanton, Etzel y Walker, profesores de marketing destacados: “El marketing es un sistema completo y complejo de actividades de negocios, cuyo objetivo es crear productos que satisfagan las necesidades de los clientes. Asignándoles precios, a dichos

productos, promover y distribuirlos a los mercados meta, y así lograr los objetivos propuestos por la organización”.(William J. Stanton Boulder Walker, Columbia; 2007)

- El marketing es un proceso que consta de cinco pasos. El primero es detectar las necesidades del consumidor. El siguiente paso es desarrollar dichas necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir. En tercer lugar informar y explicar lo desarrollado a quienes toman decisiones en la organización. El Cuarto es conceptualizar el trabajo obtenido en función de las necesidades recién identificadas del cliente. El último paso es el de comunicar y publicitar el producto o servicio al cliente o consumidor”. Según John A. Howard, de la Universidad de Columbia, “(Al Ries y Jack Trout, 2006)

Finalmente se concluirá con la definición según Kotler, que de alguna manera integra a varias definiciones de los distintos autores.

- Para dicho autor, el marketing es un proceso social y administrativo, mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de crear, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus pares" (Al Ries y Jack Trout, 2006).

Según Kotler (1999) es un proceso social porque se relacionan grupos de personas con sus necesidades, deseos y demandas.

Se dice que el marketing es un proceso administrativo porque para su correcto desarrollo necesita de sus elementos básicos que son la planeación, organización, implementación y por último el control.

El marketing necesita ser administrado; no es suficiente una idea creativa y maravillosa, se requiere planificarlas, organizarlas, implementarlas y controlarlas, para aumentar el posible éxito y favorecer a que la empresa sea más competitiva.

En marketing se promueve el intercambio de productos de valor entre sus pares. Y para que exista dicho intercambio deben cumplirse cinco requisitos fundamentales:

1. Como mínimo existan dos partes.
2. Que cada parte posea algo de valor para la otra parte.
3. Cada parte debe ser capaz de comunicar y hacer entrega a la otra.
4. Cada parte tenga la libertad de aceptar o rechazar la oferta.
5. Cada parte debe creer que es correcto y conveniente tratar con la otra.

De los recién mencionados aportes, de reconocidos estudiosos del marketing, surgen conceptos claves del marketing. Ellos son necesidades, deseos, demandas y servicios; los cuales se desarrollarán a continuación. ( Kotler, 1999)

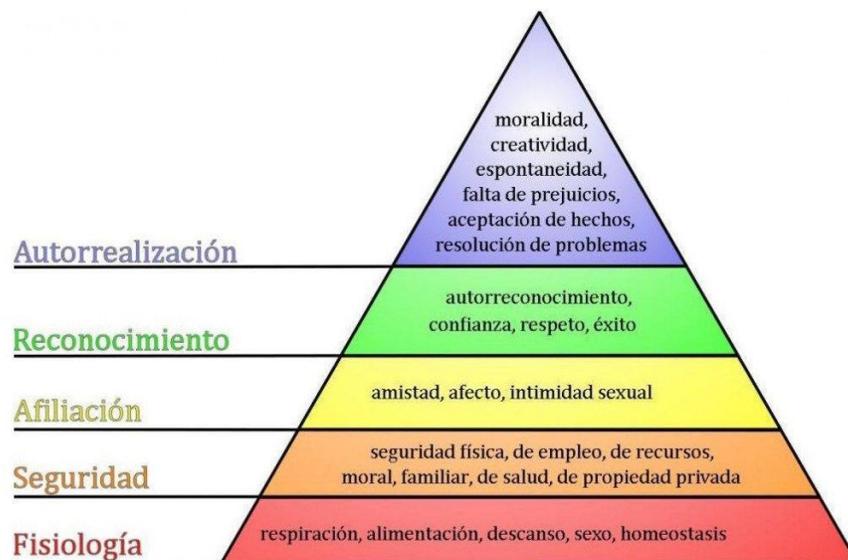
### 1.3 NECESIDADES, DESEOS, DEMANDA Y SERVICIOS.

El marketing busca satisfacer necesidades y deseos e identifica, crea, desarrolla y sirve a la demanda. No crea necesidades, las detecta para así producir satisfactores y fomentar el deseo por un producto o servicio determinado.

Necesidad es un sentimiento de carencia o falta, un estado fisiológico, común a todas las personas, independientemente de los factores socioculturales.

El reconocido psicólogo Abraham Maslow en su libro “Una teoría sobre la motivación humana”, en 1943, estudia, analiza y desarrolla los cinco niveles de necesidades humanas, las cuales se van satisfaciendo de manera progresiva, comenzando por las más urgente, hasta las superiores o menos inmediatas.

Gráfico N°1: Pirámide de Maslow



Fuente del gráfico: Jonathan García Allen, 2015

<https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>

- Necesidades fisiológicas: Se encuentran en la base de la pirámide, son todas aquellas que aseguran la supervivencia del ser humano, como lo son ingerir alimentos, beber líquidos, descansar, respirar, homeostasis (respuestas adaptativas del organismo con el fin de mantener la salud), sexo.

- Necesidades de seguridad: Se encuentran en el segundo escalón de la pirámide y como su nombre lo indica, las personas buscan sentirse seguras, cómodas, tener un techo, un empleo, salud, contar con los recursos necesarios para la subsistencia.
- Necesidades de pertenencia o afiliación: En el tercer escalón se encuentran y se refiere a que el ser humano es un ser social por naturaleza y siempre busca pertenecer a un grupo, recibir cariño y formar parte para no sentirse solo o excluido.
- Necesidades de ser reconocidos: Se refiere a querer ser validados dentro de la sociedad, teniendo confianza y recibiendo respeto.
- Necesidades de autorrealización: Se encuentran en la cúspide de la pirámide y son las necesidades más subjetivas, se consideran la parte más espiritual del ser humano. Son las relacionadas con desarrollar nuestro máximo potencial, o encontrarle el sentido a la propia vida.

Un deseo es un acto de voluntad expresa de satisfacer una necesidad, en la cual intervienen características personales del individuo, factores socioculturales y ambientales, y estímulos provocados por el marketing.

La demanda es el deseo de productos o servicios específicos respaldado por la voluntad y capacidad de adquirirlos. Es el deseo expresamente. Las necesidades son ilimitadas, pero los recursos son limitados, y el comprador tratará de asignarlos del modo que estime más conveniente para él.

En definitiva se puede afirmar que el objetivo del marketing es detectar necesidades, que puedan transformarse en oportunidades de negocio, la organización producir esos satisfactores que son productos o servicios, y luego fomentar el deseo por ellos. Es decir, persuadir al cliente con que la mejor opción para satisfacer dicha necesidad es el satisfactor desarrollado por la empresa.

Se llama Valor a la Percepción del cliente de todos los beneficios de un producto comparado con todos los costos de adquirirlo y consumirlo. Los beneficios pueden ser funcionales, estéticos o psicológicos. El costo del dinero que se paga al vendedor por el producto o servicio, no es el único, además hay que tener en cuenta costos para obtener información para la compra, negociación de compra, costos financieros, aprendizaje o capacitación para usar el bien comprado y el desecho del mismo cuando ya deja de ser útil.

Fórmula de valor:

Valor= Beneficios (Funcionales + Psicológicos) / Costos (Monetarios + No monetarios)

(Larse, 2014) <https://blog.kinesis-cem.com/2014/03/31/customer-loyalty-is-an-illusion/>

Servicio: es un bien que posee las siguientes características:

- intangibilidad: los servicios no pueden experimentarse por los sentidos antes de su compra, no se pueden guardar en inventario o mostrar.
- inseparabilidad: su creación, producción y consumo son simultáneos.
- carácter perecedero significa que no se puede almacenar. Nunca puede devolverse y volver a vender.
- heterogeneidad o variabilidad se refiere a que los servicios nunca pueden ser idénticos, ya que dependen de quién, cuándo y dónde se provean.

Cuando se realiza el intercambio del servicio, no se hace sobre un bien físico, sino en el beneficio resultado de haber recibido el servicio y el sentimiento de satisfacción según la calidad de la atención recibida. Por ello es de gran importancia tratar de estandarizar de la mejor manera el proceso de ejecución del servicio. Para ello la empresa debe invertir con el fin de que se realice un correcto proceso de selección y capacitación del personal y luego monitorear la satisfacción del consumidor a través de diversos sistemas como las encuestas.

El marketing de servicios tiene tres componentes importantes:

Marketing externo: Es el que realiza la empresa hacia los clientes cuando lo que busca es ofrecer su servicio.

Marketing interno: Es el que va de la empresa a sus mismos empleados, son las herramientas que la compañía les da a sus empleados para habilitarlos a ofrecer el servicio que ellos ofrecen a los clientes.

Marketing interactivo: Se refiere al que va desde los empleados a los clientes, entregando el servicio ofrecido a los clientes, consumidores.

En el marketing de servicios se deben tener en cuenta tres variables más, además de las 4P. Estas son: gente, evidencia física y procesos; las cuales serán explicadas a continuación luego de la teoría del Marketing Mix.

## **1.4 LAS 4 P Y LAS 4 C**

La mezcla de mercadotecnia, o en inglés el marketing mix, son las herramientas que utiliza la organización para implantar las estrategias de marketing y poder alcanzar los objetivos establecidos. El marketing mix consta de las 4 P tradicionales, que son producto, precio, plaza y promoción y con el tiempo se han agregado, personas, procesos y pruebas o evidencias físicas.

Producto es una combinación de características y atributos tangibles, intangibles y psicológicos contenidos en una forma determinada donde el cliente lo acepta para satisfacer sus

necesidades. Es indispensable que los productos vayan evolucionando al mismo ritmo que las necesidades del cliente. (Stanton, Etzel y Walker, 2007)

Tangibles son aquellos de carácter físico: forma, color, peso, tamaño, características objetivas.

Intangibles: son elementos de carácter social marca, imagen de empresa, servicio asociado, prestigio.

Psicológicos: su rol es satisfacer al cliente, apelan a los valores que el cliente desea satisfacer.

Se analiza el producto partiendo de los elementos centrales hasta llegar a los complementarios.

- Núcleo: son las propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen útil para cumplir su función.
- Calidad: Valoración de los elementos que componen el núcleo, en función de estándares que deben medir las cualidades, gracias a los cuales se puede comparar el producto con los de la competencia.
- Precio: Valor de adquisición.
- Envase: Elemento de protección donde se encuentra el producto y que posee, junto con el diseño, gran valor promocional y de imagen.
- Diseño, forma y tamaño: Logran la identificación del producto o de la empresa y por lo general configuran la personalidad propia del producto.
- Marca, nombres y expresiones gráficas: permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo. Es uno de los principales activos de las empresas.
- Servicio. Conjunto de valores añadidos a un producto que permite marcar la diferencia respecto a los demás; es lo que más valora el mercado. Su desarrollo es llevado a cabo a través del marketing de percepciones.
- Imagen del producto. El consumidor recibe información directa e indirectamente sobre el producto, lo que contribuye a la opinión global que se crea en su mente, esta es la imagen del producto.
- Imagen de la empresa. Opinión global en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los pensamientos y actitud del consumidor hacia los productos.

(Muñiz González, 2010)

Precio: La cantidad de dinero que el cliente debe pagar para obtener el bien o servicio. A la hora de determinarlo influyen diversos factores: valor monetario, tiempo empleado para

comprarlo y el esfuerzo y/o molestias para obtenerlo; deben sumarse estos tres factores y ahí se obtiene el precio.

Plaza: Punto de venta o distribución también suele llamarse, se refiere al proceso mediante el cual el producto o servicio llega hasta el cliente. Es fundamental tener en cuenta esta variable, ya que influirá directamente en el margen de ganancia de la empresa y en la satisfacción del cliente.

Variables a tener en cuenta al definir la plaza:

- Almacenamiento
- Transporte
- Tiempos de operación
- Costos de envío
- Canales más convenientes: venta directa, distribuidores

(E. Jerome McCarthy, 1960)

Promoción: Se trata de encontrar mecanismos, canales, técnicas o medios útiles para dar a conocer la propuesta de valor de la empresa. No solo se deben mostrar las características del bien o servicio a ofrecer, sino que lo más importante es que se pueda comunicar el beneficio obtenido luego de poseer dicho bien o servicio.

Se seleccionarán los medios adecuados para promocionar la propuesta de valor dependiendo de las características del producto o servicio, el mercado al cual se dirige y de la competencia existente en el mismo.

Dentro de las decisiones de comunicación se tendrán que valorar las siguientes:

Marketing directo: uso de los medios de comunicación directa de la empresa con los clientes, con el objetivo de analizar los mercados y enfocarse hacia un segmento definido.

Publicidad: Actividades cuyo objetivo es obtener una imagen favorable para el producto o servicio, incentivando la compra del mismo y mejorando su aceptación social.

Promoción: Son actividades cuyo fin es la captación de consumidores, dirigidas a los intermediarios, mayoristas, vendedores, influencia, donde estos obtienen algún tipo de beneficio, generalmente un producto gratuito o un descuento considerable, y ellos mismos son los que se encargan de promocionarlo entre el público objetivo.

Además del Branding, las relaciones públicas, la identidad corporativa y las estrategias de venta.

En la actualidad se trabaja sobre las 7 P, a las 4 conocidas se le agregan:

Personas: las personas son el capital más valioso, y ellas dentro de la empresa deben ser cuidadas, capacitadas y motivadas. Para que la organización funcione de la mejor manera debe explotar al máximo las capacidades de sus trabajadores, hacerlo parte de todo el proceso y así llegar a un punto de win-win donde gane la compañía y gane su personal.

Procesos: El proceso está en directa relación con la atención al cliente. Los procesos deben crearse en función de las necesidades de los clientes y no de la empresa. Aquí se tratan temas de atención del personal de la organización hacia el cliente, tiempos de espera en responder un llamado o una consulta vía mail o red social; cordialidad, respeto y claridad por parte del personal en el proceso de compra. Se debe aspirar a llegar a la más alta satisfacción del cliente con la empresa en todo momento.

Evidencias Físicas o pruebas: Esta última tiene relación con la comprobación real, se refiere a que si un cliente ha tenido una buena experiencia puede publicar y compartir su experiencia con otros, ayudando para que un nuevo cliente se decida y realice también su compra.

#### 1.4.1) DE LAS 4 P A LAS 4 C DEL CLIENTE

Kotler (2004) investigó pasar de un enfoque de transacción a uno de relación con el cliente, aquí el centro de atención pasa de ser el producto a ser el cliente. Desde esta perspectiva el precio de venta, pasa a ser el costo de adquisición para el comprador. Cambiamos de distribución a comodidad en el acceso al servicio. Ya no se habla de promoción, se habla de crear una comunidad, una relación de confianza directa con el cliente, fortaleciendo la comunicación y así aumentar y ventas y rentabilidad.

Consumidor: Se trata del estudio y análisis del consumidor, sus necesidades, gustos, tendencias. Ya que en la actualidad se crea un producto luego de haber desarrollado todos estos temas.

Costo: consiste en estudiar los costos asociados, tiempo y esfuerzo, para el cliente, desde el momento en que se produce el bien o servicio hasta que llega a manos del consumidor. Actualmente lo que interesa es comprar al menor costo, no al menor precio.

Conveniencia: Equivale a accesibilidad, se trata de determinar una ruta para la distribución de productos, en los lugares de más fácil acceso y más convenientes para todos los intervinientes en el proceso.

Comunicación: Actualmente las empresas no solo deben comunicar e informar al cliente sobre sus nuevos productos, sino también deben pedirles su opinión acerca de ellos; las promociones se diseñan en función de lo que el cliente comunica por medio de sus compras, las

cuales se registran en una base de dato para su próximo análisis. La comunicación que establezcan las organizaciones con sus consumidores será básica para la creación de un marketing de relaciones. (Kotler, 2004)

## **1.5 ¿QUÉ ES UN PLAN DE MARKETING?**

Un plan de marketing es un documento escrito en el que se detallan los objetivos, estrategias y planes de acción relacionados con el marketing mix, que a su vez, colaboran con la concreción de la estrategia corporativa de marketing, en un lapso determinado. Incluye las directrices tácticas para los programas de marketing y las asignaciones financieras correspondientes.

La mayoría de los planes de marketing cubren un periodo de un año o también puede ser menores a doce meses, y pueden llegar a ser de extensión desde cinco páginas hasta más de cincuenta.

El plan de marketing debe comenzar con un breve resumen de los objetivos fundamentales y recomendaciones. Gracias al recién mencionado resumen ejecutivo, la alta dirección puede detectar los puntos principales del plan. Luego se debe incluir una tabla de contenido o índice como esquema de todo el plan, un bosquejo de las razones principales en las que se apoya y también sus detalles operativos. (Muñiz González, 2010)

A continuación debe realizarse el análisis de situación, que es donde se presenta la información importante relacionada con mercado, ventas, costos, competencia y diversas fuerzas del macroentorno. En este apartado se puede incluir información histórica que ofrezca de ayuda para el análisis de contexto.

A continuación se detallan las diversas situaciones a analizar:

- Situación del mercado: datos del mercado objetivo. Incluye tamaño, crecimiento, necesidades del cliente, percepciones y conductas de compra.

- Situación del producto: muestra las ventas, precios, márgenes de contribución, utilidades netas de cada producto.

- Situación competitiva: identifica principales competidores, se describen en términos de tamaño, metas y participación de mercado, calidad de sus productos, estrategias y demás características.

- Situación de la distribución: información sobre el tamaño e importancia de cada canal de distribución.

- Situaciones del macroambiente: tendencias generales del entorno, demográficas, económicas, tecnológicas, socioculturales y políticas, relacionados con la línea de productos.

Toda esta información se utiliza para elaborar y desarrollar un análisis FODA. El cual se realiza teniendo en cuenta los siguientes análisis:

- Análisis de oportunidades, amenazas y alternativas: identificar riesgos, fuerzas, vulnerabilidades y opciones fuera de la organización.
- Análisis de fortalezas y debilidades: dentro de la organización.

A continuación se deben definir los objetivos del plan en dos rubros. En objetivos financieros y en objetivos de mercadotecnia. Los primeros se relacionan con buscar un buen desempeño financiero de la unidad de negocio y los segundos buscan convertir esos objetivos financieros en objetivos de mercadotecnia.

Es esencial que los objetivos cumplan con estos requisitos: medibles, específicos, realizables, relevantes y a tiempo.

En el próximo apartado se deben determinar las estrategias a utilizar para cumplir con los objetivos del plan.

Se especifica a qué grupos se dirige la oferta y que necesidades busca cubrir. Se define el posicionamiento competitivo de la línea de producto.

Se va a necesitar de la colaboración de diversos departamentos, como producción, compras, finanzas, ventas y recursos humanos, con el objetivo de garantizar que la organización ofrezca el apoyo adecuado para la aplicación correcta del plan. Esta sección debe incluir las estrategias básicas que se aplicarán hacia los clientes, y la estrategia de marca.

Luego cada elemento de la estrategia de mercadotecnia debe elaborarse y responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se realizará?
- ¿Quién lo realizará?
- ¿Cómo se realizará?
- ¿Cuándo se realizará?
- ¿Dónde se realizará?
- ¿Cuánto costará?

El paso siguiente es el de armar las proyecciones financieras, incluyendo pronóstico de gastos, ventas y análisis del punto de equilibrio. Con todos estos pronósticos se estructura el presupuesto de apoyo. Luego de haber aprobado dicho presupuesto se crea la base para el desarrollo de planes y programar fechas para adquisición de materias primas, producción, personal y mercadotecnia.

El último apartado del plan de marketing trata de los controles que se realizan para comprobar y ajustar la correcta aplicación del plan.

Las metas y presupuestos se realizan por mes o cada tres meses, con el objetivo de que la dirección pueda ir revisando los resultados de cada periodo, y según corresponda aplicar y tomar medidas correctivas. Se deben evaluar diversos indicadores externos e internos.

## **1.6 MODELO DE CANVAS**

El Modelo de Canvas o en inglés Business Model Canvas, o también llamado lienzo del modelo de negocios, fue introducido en 2010 por Alex Osterwalder y Yves Pigneur. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

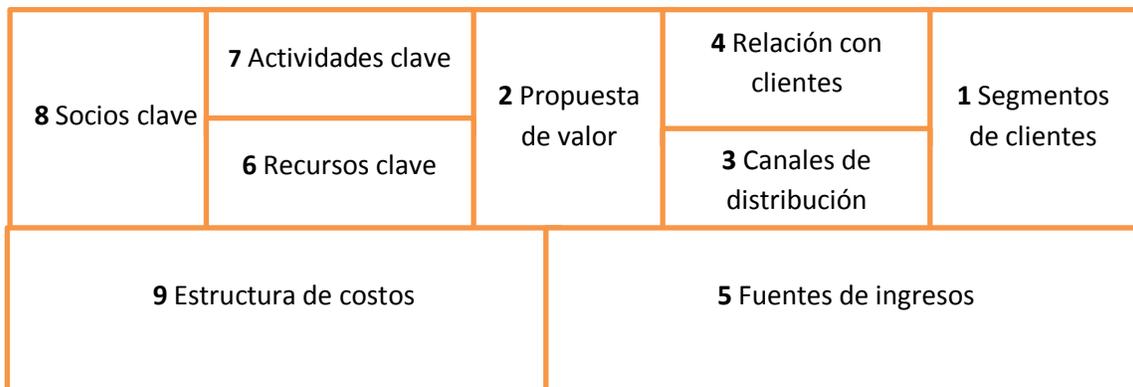
Dicho concepto logra que se represente en un solo documento la visión global y la idea de un modelo de negocio. Partiendo de nueve campos preestablecidos, manifestando las relaciones y conexiones entre los distintos elementos que en él intervienen.

Dicha herramienta es un método muy completo e imprescindible para armar un modelo de negocios, con base en la gestión estratégica para la creación de proyectos y su desarrollo.

Beneficios de utilizar el Modelo de Canvas:

- En una herramienta muy práctica, a medida que se va avanzando en el desarrollo se puede ir modificando simultáneamente, ya que se van planteando infinidad de posibilidades para poder proyectar los objetivos empresariales.
- Es muy sencillo de analizar y entender, conviene trabajar con post-its y rótulos de colores y que el lienzo sea de tamaño grande XL.
- Motiva el trabajo en equipo, se recomienda colocar el lienzo colgado desde la pared y hacer que esté visible para todos los miembros.
- Es muy útil ya que permite ver en forma global todos los aspectos importantes que configuran el Canvas de modelo de negocios de la organización. Se recomienda que el lienzo, luego de terminado el análisis, quede expuesto, para que todos los miembros pueden tener a la vista fácilmente, cuál es la visión global de la empresa.

**Gráfico N°2: Modelo de Canvas**



**Fuente:** <https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

Consta de nueve módulos diferenciados, los cuales se dividen en dos grupos grandes. A la izquierda se reflejan los aspectos internos de la empresa como asociaciones clave, actividades y recursos clave, y estructura de costos.

Del lado derecho del lienzo se hace referencia a aspectos externos de la empresa, al mercado y entorno. Dentro de este bloque aparecen los siguientes: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingresos.

### **1.6.1 ¿COMO SE ARMA UN MODELO CANVAS?**

Lo primero que se hace es analizar el segmento de clientes que la empresa busca alcanzar, se estudia toda la cartera de clientes de la empresa. Los clientes son el pilar central de todo modelo de negocios.

Como paso número dos se sigue por la llamada propuesta de valor, que se refiere a todo lo relacionado con el producto o servicio en sí, ya sea físicamente su tamaño, forma, diseño también el precio, competitividad, etc. Previamente habiendo organizado dichos elementos

A continuación como paso número tres se identifican y analizan los canales o los medios por los cuales llegará el producto o servicio a manos del público objetivo.

Aquí también se deben analizar los canales de comunicación, que serán intermediarios entre la propuesta de valor y la compra por parte del cliente de la propuesta comercial.

En el paso cuatro, se analiza la relación entre el cliente y la empresa, es donde se debe marcar un segmento límite desde donde comienza y dónde termina la relación e interacción con los clientes.

Cuando ya se cubrieron los elementos y pasos anteriores se procede al paso número cinco, que es analizar la fuente de ingresos. Se analizan los ingresos obtenidos por la venta del

bien o servicio ofrecido y luego de esto se procede a la realización del plan de administración con el cual se logra redistribuir en costos de producción y costos generales del proyecto.

Luego se deben analizar los recursos clave, es muy importante realizar una correcta y completa administración de recursos, al analizarlo podemos dividirlo en cuatro grandes grupos de recursos, los físicos, intelectuales, humanos y financieros. (Facchin, 2019)

A continuación se tratan las actividades clave, se refiere a todas las acciones que estarán implicadas en la actividad lucrativa que se realice.

Es importante analizar todas las actividades de la empresa, las que son necesarias y las que realmente quitan productividad y deben ser reemplazadas, mejoradas o sacadas.

Luego se tratarán los socios clave, aquí entran los proveedores estratégicos más importantes con los que la empresa trabaja o trabajará, las asociaciones o alianzas con otras empresas o clientes fuertes y las franquicias, entre otras.

Por último, luego de haber analizado los ocho pilares anteriores, se elabora una estructura de costos, en donde se ven reflejados todos los bloques anteriores. Aquí se debe exponer cada una de las inversiones que se deban realizar, sin sorpresas.

### **1.6.2 RELACIÓN ENTRE PLAN DE MARKETING Y MODELO CANVAS**

El Modelo de Canvas es una herramienta útil para realizar un plan de marketing. En la primera etapa del plan, la etapa analítica, donde se realiza el análisis de situación interna, se utiliza el Modelo. El mencionado modelo posee información de clientes, productos o servicios que ofrece la empresa, canales o medios por los cuales los productos o servicios llegan a los consumidores, relación entre clientes-empresa, administración de recursos, actividades y procesos clave; además de información relevante sobre socios, proveedores, alianzas con las que la organización trabaja, y por último, un detalle de todos los costos e inversiones a realizar.

### **1.7 MARKETING EN LA ACTUALIDAD, MARKETING HOY**

En esta sección se tratará el marketing en la actualidad, como ha ido transformándose a lo largo de los años. (Peralta, 2018)

Hoy en día el furor es el marketing digital, marketing de contenidos, ayuda a las empresas a estar más cerca de los clientes de manera diferente, más informal, y dinámica; conociendo gustos, preferencias, deseos y hasta información de su vida privada. Las empresas no

venden sus productos, hoy ofrecen contenido y se esfuerzan para aparecer en la primera página de resultados de búsqueda de Google.

La correcta utilización del contenido multimedia en redes sociales es una de las maneras más eficientes de vender un producto o servicio.

El público cada vez es más exigente y requiere de un buen material que realmente capte su atención. Otro dato de interés es que se ha comprobado que los videos en vivo por medio de Facebook Live o Instagram en vivo, tienen un impacto mayor que los videos publicados en diferido.

Otra estrategia utilizada es la de pedir colaboración a personajes públicos, influencers, que son figuras que atraen gran cantidad de seguidores; a los cuales se les puede ofrecer trabajar con la empresa por medio de canje o simplemente pagándoles por su trabajo. Los influencers invitan a clientes potenciales a probar los productos o servicios, de manera natural y original, incitan a otras personas a que sean también embajadores de la marca.

El aspecto negativo del marketing de influencers es que las empresas no pueden medir su rendimiento.

#### 1.7.1 MARKETING DIGITAL

Llamado también Marketing online, da origen a 4 nuevas P, en inglés: Personalisation, personalización, Peer to Peer, interactividad, Participacion, emocionalidad y Predictive Modelling, medible. Para que el marketing digital sea efectivo debemos tener en cuenta, estas cuatro características esenciales.

**Personalización:** Se refiere a la creación de un marketing casi a la medida de cada usuario.

**Interactividad:** Favorece la conexión entre la empresa y los usuarios de manera eficiente, flexible y a muy bajo costo.

**Emocionalidad:** Intenta encontrar la vinculación y relación del usuario con experiencias personales, situaciones y vivencias.

**Medible:** permite calcular el impacto de las acciones de manera rápida y precisa por medio de diversas aplicaciones (Google analytics). Se pueden crear y aplicar encuestas en línea para investigar el mercado, medir satisfacción de los clientes, también conocer opiniones por medio de redes sociales.

La Personalización: se analiza por medio de cinco niveles, lo personalizada que puede llegar a ser la comunicación.

- Sin Personalización: Se produce se envía exactamente la misma información a todos.
- Personalización de datos: Se da cuando se agregan campos o variables en las comunicaciones a enviar para cada correo.
- Segmentación: Se produce cuando se colocan características específicas de cada cliente.
- Personalización de contenido: Se crean mensajes tomando como base imágenes, promociones, ofertas y párrafos relevantes a los intereses del cliente.
- Procesos Personalizados: Flujo de comunicación que se asemeja a una comunicación directa entre personas.
- Participación del cliente: aquí se integra al consumidor para que dé su opinión sobre diversos productos o servicios.

Per to per, interactividad: Consta de una amplia base de datos de clientes fieles a la marca.

Predictive Modelling, medible: Por medio de ella se puede identificar, analizar y conocer, a través de estudios, el comportamiento de los clientes. (Mejía Llano,2018)

### 1.7.2 MARKETING MÓVIL

En la actualidad las técnicas de marketing digital se basan en los dispositivos móviles, ya que más del 60% de los minutos digitales del mundo son por medio de estos dispositivos, incluyendo publicidad, Facebook etc.

Las empresas están interesadas en descubrir, conocer y analizar la ruta de compra que realiza cada comprador, y cuál es la causa que verdaderamente induce a la compra. (Fonseca, 2019)

### 1.7.3 SOCIAL MEDIA

Social Media se le llama a un conjunto de medios de comunicación que incentivan la interacción social, manejando técnicas de publicidad web muy sencilla y accesible, con el objetivo de difundir y fomentar diálogos. El desafío de Social Medias, es elegir la o las herramientas adecuadas de a acuerdo al objetivo, entre ellas están Twitter, You Tube, Google Groups, Instagram y Facebook. (Pérez, 2012)

### 1.7.4 MARKETING DE EXPERIENCIA

Su función es crear una vivencia que puede darse antes de la compra, durante o después, aunque lo ideal es que sea en todas las etapas del proceso de compra. Esta vivencia afecta a los sentidos y es diferente a la obtenida por la simple compra, se trata de lograr que el consumidor

viva una experiencia única, excepcional, original para así llegar al objetivo que es la fidelidad del mismo. (Parra, 2017)

#### 1.7.5 GREEN MARKETING

Es aquel cuyos productos y servicios se presume que son seguros para el medio ambiente. En la actualidad, las organizaciones intentan respetar este concepto en todo su proceso productivo y en todas las áreas de la organización, producción, logística, reciclaje y en todos los procesos de marketing se involucra. (Cardona, 2017)

#### 1.7.6 NEUROMARKETING

El neuromarketing es una ciencia que estudia el comportamiento de compra, consumo y decisiones de los clientes ante diferentes productos, servicios y/o marcas. Su aplicación se realiza por medio de técnicas neurocientíficas de la mercadotecnia, analizando los efectos de la publicidad en el cerebro humano, con el objetivo de llegar a entender y predecir el comportamiento de compra del consumidor.

Es la disciplina que analiza los procesos mentales básicos como la atención, percepción y la memoria, utilizando instrumentos científicos para obtener resultados medibles. Esta disciplina nos lleva a conocer que el 69% de las decisiones de compra son inconscientes y que responden a impulsos de nuestro cerebro. (Manes,2014)

#### 1.7.7 MARKETING SOCIAL

El marketing social es la aplicación de diversas técnicas de marketing con el objetivo de modificar el comportamiento público por otro que la sociedad estime deseable, transformando hábitos de pensamiento, actitudes, costumbres y comportamientos.

Los expertos en marketing social provocan cambios positivos por medio de incentivos o promociones.

La organización reconoce que su mercado además de incluir a los consumidores de sus bienes o servicios, también debe incluir a cualquier afectado directamente por sus operaciones organizacionales. (Santos, 2018)

De acuerdo a los temas desarrollados en el presente capítulo, se entiende el marketing en general y como ha ido evolucionando a través del tiempo. Se logra entender, además, el funcionamiento de un plan de marketing y de la herramienta del Modelo de Canvas.

## **CAPÍTULO II MENDOZA Y SU GASTRONOMÍA, INFLUENCIAS ÁRABES EN ARGENTINA Y MENDOZA**

En el siguiente capítulo se tratarán diversos temas, relacionados con la provincia de Mendoza, su cultura y gastronomía. A continuación se informará acerca de los árabes emigrados en Argentina y en Mendoza; cómo impactaron sus influencias sociales y culturales, en las costumbres nacionales.

Siguiendo la temática gastronómica se explicará el significado del término food truck y como ha ido evolucionando en el último periodo, debido a diversas causas.

### **2.1 DATOS DE INTERÉS DE LA PROVINCIA DE MENDOZA**

Mendoza es una provincia que se ubica al Oeste argentino, su capital se encuentra en el llano, al este de la Cordillera de Los Andes. Mendoza limita al norte con San Juan, al este con San Luis, al sur con La Pampa y Neuquén y al oeste con Chile.

Su población total supera el millón y medio de habitantes, su superficie es de 148,827 km<sup>2</sup>.

En la capital de la provincia sus habitantes son de 114.822 y su superficie es de 54 km<sup>2</sup>.

Su clima es semiárido, con veranos muy secos e inviernos un poco más húmedos.

Mendoza fue fundada en el año 1561 por el capitán Pedro del Castillo.

Es reconocida mundialmente por sus buenos vinos, ya que posee un clima ideal para el cultivo de la vid, por ello la vitivinicultura es su principal actividad. Las cepas son muchas y dentro de los tintos se destacan Malbec, Bonarda, Cabernet Sauvignon, Merlot, y Syrah.

### **2.2 SECTOR GASTRONÓMICO EN MENDOZA**

En cuanto a la gastronomía mendocina combina, cocina criolla traída por los colonizadores españoles, nativa la cual es realizada con porotos, papas, maíz; la africana como las achuras y mondongo, traída por los esclavos que habían sido trasladados desde África y la comida española e italiana por las fuertes inmigraciones desde estos países.

Debido a que Argentina es un gran productor agrícola, a nivel mundial, la dieta de los argentinos, por ende mendocinos posee en gran parte trigo, poroto, maíz, leche y especialmente carne vacuna. (Lleonart, 2015)

Sus platos más comunes son los que poseen carne vacuna, harina de trigo, verduras como la papa, el tomate, choclo, siempre complementando con pan blanco de harina de trigo, también la pizza es muy común en la mesa mendocina, influencia traída por los inmigrantes italianos.

### 2.2.1 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR MENDOCINO

De acuerdo al análisis de mercado de clientes realizado por dos pequeñas empresas de la Ciudad de Buenos Aires, y su enfoque especial en sus consumidores, arrojan los siguientes resultados sobre el consumidor argentino.

El cliente actual argentino, es un cliente activo, atento, despierto, calificado, con deseos de disfrutar el servicio de comida, bebida o ambas, pero siempre cuidando sus límites monetarios, sin malgastar, son personas instruidas. Cada vez son más conscientes de lo que desean consumir y lo que no, más inteligentes a la hora de decidirse y más sofisticados al momento de exigir.

A la hora de recibir a un cliente en el local se deben tener en cuenta varios puntos importantes:

- No hacer que el cliente espere más de lo realmente necesario.
- Saludarlo cordialmente y con educación.
- Ser amable, atento.
- Estar atento a los detalles.
- Mostrarle todo el abanico de productos del local, informando acerca de ofertas, promociones, combos.
- Hacerle sentir la libertad de elegir y combinar su plato a gusto y deseo suyo.

Los mendocinos poseen costumbres muy arraigadas, llevan una vida más tranquila que en la capital del país, y eso les permite que puedan disfrutar más de la vida en familia. Disfrutan de salir a almorzar, cenar o tomar un café en familia o con amigos, en lugares cálidos, donde se sientan cómodos y tranquilos, donde haya buen ambiente y claramente una correcta atención.

Disfrutan de hacer eternas sobremesas los domingos, después de almorzar todos en familia o con amigos. Gustan de juntarse con amigos o familiares a tomar mates en las tardes. Y pese a que siguen a rajatabla su costumbre del asado en familia los domingos o de los fideos con tuco. En la actualidad se están animando a probar la cocina de otras culturas, ya sea la peruana, árabe, asiática, mexicana, tailandesa, etc. (Cumberbatch Anderson, 2015)

En la Provincia de Mendoza desde hace aproximadamente diez años, se está trabajando sobre la apertura gastronómica a diversas culturas, lo cual es bien aceptado por el público mendocino.

En el departamento de Guaymallén, todos los años se realiza el Festival de Colectividades, en el Boulevard Dorrego. Es un evento donde más de treinta stands de diversas culturas ofrecen sus platos e invitan a conocer sobre su cultura, mediante bailes típicos, indumentaria y música de cada país.

También con la creación de los camiones de comida, en Mendoza se ha incentivado la cocina cultural sobre ruedas. Hay food trucks de comida mexicana, peruana, boliviana, americana, italiana, asiática, india y Arabian con comida árabe.

## **2.3 ÁRABES EMIGRADOS EN AMÉRICA Y ARGENTINA**

En el año 1860 con el comienzo de la emigración, viajeros provenientes de Siria, Líbano y Palestina, partían con rumbo a América, obligados por la miseria y falta de libertad que poseían en sus países de origen.

Los primeros comenzaron por radicarse en Norteamérica, pero poco a poco fueron prefiriendo países habla hispana, ya que en ellos se sentían más a gusto, e identificados con su forma de pensar, de ser, de comunicarse y de hablar, incluso compartían varias costumbres. Este proceso se acentuó luego de la Primera Guerra Mundial 1914.

### **2.3.1 INFLUENCIAS SOCIALES, CULTURALES Y ECONÓMICAS, ÁRABES EN ARGENTINA**

Al llegar a nuevas tierras, se relacionaron de inmediato con sus compatriotas y crearon organizaciones sociales, sociedades, con el objetivo de acompañarse y suavizar el difícil desarraigo, conservando sus costumbres y tradiciones. También se vincularon con los nativos, dando origen a propias tradiciones y costumbres y solidificando fuertes relaciones de hermandad y pertenencia con ellos y sus nuevas naciones. Generando la participación en movimientos sociales y festividades patrias, razón por la cual los nativos los incluyeron con gran cariño.

En cuanto a lo laboral se distinguieron como grandes comerciantes, además de trabajar en ámbitos sociales y políticos.

Al sentirse tan cómodos en Argentina, dieron y entregaron todos sus talentos, conocimientos, habilidades, trabajo y su sacrificio para el bien del país. Ellos no solo trabajaban para su propio beneficio, sino con su interés puesto en la sociedad, en la nación en la que estaban.

Entre las similitudes que se encuentran entre la cultura árabe y argentina se puede mencionar las semejanzas entre los gauchos argentinos y los beduinos. Entre la soledad de la pampa y el desierto, el uso de la guitarra y el laúd, y también el compañero fiel del caballo y el camello. (Fernández, 2012)

### **2.3.2 APOORTE ÁRABE AL PALADAR ARGENTINO**

Es destacable la influencia árabe en las costumbres alimenticias de Argentina. Los árabes introdujeron una gran cantidad de alimentos y especias. En muchas ciudades del país es común encontrar en locales gastronómicos o casas de familia, la conocida empanada árabe, (Sfijah). Así también, como el pan árabe, no es raro encontrarlo en la mesa de los argentinos. La golosina que más se consume en Argentina es el alfajor, y es una creación árabe.

La comida de origen árabe tiene su relación directa con la comida argentina ya que en sus platos se utiliza en gran medida la carne vacuna.

## **2.4 RESTAURANTES ÁRABES EN ARGENTINA Y EN MENDOZA**

La comida árabe con sus sabores únicos y especias exquisitas, tiene sus representantes en toda la Argentina, comenzando por la Ciudad de Buenos Aires, donde se encuentran reconocidos restaurantes.

Entre ellos, se puede mencionar a Sarkis, ubicado en Palermo. Restaurante tradicional y familiar, es uno de los más elegidos en la Ciudad de Buenos Aires. Sarkis fue fundado en 1982, y aún sigue en pie, manteniendo intacta su calidad de excelencia. Entre sus platos principales, se encuentra el Falafel, Taboule, Hummus, Keppe, Zapallitos rellenos. Su filosofía es la de entregar buena calidad en sus platos y a la vez abundancia al servirlos, combinado con sus precios accesibles.

Otro restaurante de muy buena calidad, es Cheff Luseff, también ubicado en la zona de Palermo, teniendo a su dueño nacido en siria. El local gastronómico, es un caserón antiguo y muy amplio, lo cual es perfecto para ir en grupo y pedir platos combinados para probar de todo, los precios son accesibles.

Al Zein es el tercer restaurante árabe de la lista de Buenos Aires, el cual fue creado en 2010 por dos hermanos sirios de apellido Tarabishi. Los cuales contaban con experiencia en el rubro, ya que en Damasco, capital de Siria, poseían tres restaurantes del estilo. Al Zein se especializa en Shawarma de carne Halal. (Infobae diario digital argentino, 2016)

## **2.5 CONCEPTO DE FOOD TRUCK**

Food truck, término en inglés que significa camión de comida. Se trata de un vehículo preparado, acondicionado y amoblado para elaborar y luego vender alimentos en la vía pública. Se pueden encontrar de diversos tipos, algunos sólo preparan alimentos precocinados y otros poseen cocinas a bordo que permiten lograr todo tipo de alimentos desde el inicio.

### **Historia del Food truck**

El primer antecedente de Food truck, fue el fantástico Chuckwagon, creado por Charles Goodnight en 1866. Charles decidió modificar una carretilla de caballos y transformarla en

almacén y cocina móvil; con el fin de poder acompañar a los trabajadores de la ganadería en sus arreos de rebaño, por un pequeño pueblo al sur de los Estados Unidos.



Primer food truck con el nombre de Chuck Wagon, 1866.

Fuente: Gastromakers. <http://www.gastromakers.com/la-historia-de-los-food-trucks/>

Con el pasar de los años, el concepto ha ido evolucionando. Primero con carretas en las principales calles de Nueva York y después en 1930 se crearon los primeros carros motorizados. (Pérez, 2015)

Luego durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), en Reino Unido, surgió la necesidad de alimentar a las tropas, pero el costo de trasladar a los cocineros y su mobiliario era extremadamente alto; entonces se optó por camiones con cocinas móviles manejados por civiles.

La idea fue creciendo y modificándose, hasta que varios dueños de restaurantes de los Estados Unidos, no lograban que los clientes vayan a sus restaurantes y decidieron dejar de esperarlos, para ir a buscarlos ellos mismos.

De esta manera surgió la propuesta de crear restaurantes móviles, ubicándose en puntos de encuentro de la Ciudad, donde se concentraba la mayor parte de las oficinas.

En 2008 fue la gran revolución de este concepto. El chef coreano Roy Choi, fue el primer responsable de este gran despliegue, por la creación de una mezcla única y explosiva entre un producto innovador (tacos de barbacoa coreana), el camión diseñado y su publicidad por Twitter logrando altísimas ventas en Los Ángeles. (Chuck Thompson, CNN, 2014) Desde el año 2009 el término, comenzó a ser más popular, ya que en California, se modificó el

concepto del típico food truck de comida rápida al paso, por algo más sofisticado y elaborado, como opciones de platos gourmet.

Los food trucks pueden abrir sus puertas en eventos privados y masivos, siempre que tengan habilitación y demanda de público, guiando a sus clientes por medio de las redes sociales, indicando donde podrán encontrarlo.

#### 2.5.1 NORMATIVA VIGENTE DE FOOD TRUCKS EN MENDOZA

En Ciudad de Buenos Aires, se encarga de habilitar y fiscalizar los comercios y food trucks de Ciudad, el organismo llamado AGC, Agencia Gubernamental de Control.

Se entiende como food truck a todo vehículo gastronómico que está acondicionado higiénica y sanitariamente apto para elaborar y vender alimentos y bebidas. Pueden ser vehículos con motor propio incorporado o acarreado con motor.

La habilitación general del food truck, autoriza la elaboración y venta de alimentos y bebidas en eventos privados o públicos con organización privada. Se autoriza la recién mencionada habilitación, sólo para personas que tengan domicilio en CABA.

En Mendoza, debido a la intensa solicitud por parte de AMEGAM, Asociación Mendocina de Gastronomía Móvil, que nuclea actualmente 35 food trucks, se ha logrado que departamentos realicen las ordenanzas correspondientes.

En Guaymallén se estableció una nueva ordenanza que registra los vehículos habilitados y posee un permiso anual que debe ser renovado todos los meses, el personal debe contar con acceso a un baño, que no debe permanecer dentro del camión. Está prohibida la venta de alcohol, a menos que la organización del evento lo autorice.

En Ciudad de Mendoza, se estableció la Ordenanza 3950/18, la cual determina la habilitación de food trucks, entendiéndose por tal a todo vehículo gastronómico que en su interior esté adaptado para cocción, elaboración, y comercialización de bebidas y alimentos de elaboración propia o no. Los interesados deberán tramitar la habilitación ante la Dirección de Comercio, Inspección y Protección del Espacio Público, quedando inscriptos en el Registro de Vehículos Gastronómicos y luego se deberá presentar en el sector pertinente, Secretaría de Cultura, Turismo, Desarrollo Económico o quien la reemplace en el futuro.

Dicha ordenanza contempla multas ante incumplimientos y cobro por estacionamiento según el tamaño del vehículo gastronómico. Se adiciona el uso de mesas y sillas.

#### 2.5.2 TENDENCIA DE FOOD TRUCKS EN EL MUNDO

Actualmente los food trucks son el principal tema de conversación, cuando se trata de gastronomía. Esta tendencia va en alza en todo el mundo, debido al cambio de necesidades y preferencias de los clientes y sus variaciones en la demanda. En Argentina cada día se pueden ver más food trucks rodando por eventos masivos y privados, pero aún no pueden circular libremente por la vía pública, debido a la falta de legislación, que seguramente antes de lo pensado se regulará.

Luego de haber analizado las influencias árabes en Argentina y Mendoza, debido a la fuerte inmigración, se concluye que hay un gran porcentaje de la población nacional y provincial, con preferencias sobre las comidas árabes. Este dato abre un posible panorama positivo, en cuanto a las oportunidades de negocio de restaurantes árabes en la provincia. Posteriormente se trató la nueva tendencia gastronómica mundial que son los famosos food trucks.

## **CAPÍTULO III ARABIAN FOOD TRUCK**

En el siguiente capítulo se realizará la presentación completa de la empresa en cuestión, Arabian Food Truck. Indicando sus orígenes, año en que se fundó y por quienes. Se mostrará su organigrama, su estructura. Luego se detalla su misión, visión y cultura organizacional; y por último se realiza el Modelo de Canvas para Arabian Food Truck.

### **3.1 ¿QUÉ ES ARABIAN FOOD TRUCK? RESEÑA HISTÓRICA**

Arabian Food Truck, es una marca dedicada al rubro gastronómico, específicamente comida árabe, fundada en el año 2014, por los hermanos Farid y Samir Massud, oriundos de la ciudad de Mendoza, y ambos graduados de ciencias económicas, de Universidad Nacional de Cuyo.

Los jóvenes comenzaron con esta idea, luego de que Samir haya viajado de intercambio universitario a la Ciudad de Guadalajara, México, y conozca los famosos food trucks. Al llegar a Mendoza, inmediatamente lo contactó a su hermano Farid y se pusieron a trabajar para dar nacimiento a esta gran empresa, y con el apoyo de toda la familia lograron lo que hoy es Arabian Food Truck.

¿Comida árabe, por qué? Farid y Samir Massud son descendientes de sirio-libanés y sus costumbres árabes las tienen muy arraigadas, por ello, decidieron crear su negocio en base a sus raíces.



Imagen de uno de los primeros eventos donde Arabian participó con su food truck, en el Parque General San Martín.

Arabian Food Truck, como su nombre lo indica, comenzó por los camiones de comida; tras el éxito y la aceptación de los mendocinos, en la actualidad cuenta con un local gastronómico en calle Colón y 9 de Julio, del centro de la ciudad de Mendoza, y seis food trucks rodando por diversas zonas de la provincia.

Arabian nos ofrece un concepto joven e innovador de lo ya conocido como comida árabe; en su local nos encontramos con comida árabe al paso. Es un nuevo concepto de fast food que a su vez nos tienta con sus opciones saludables, para celíacos y también platos vegetarianos y veganos; cuentan con delivery y con servicio de cafetería también.

Sus food trucks se dedican a ofrecer sus servicios para eventos privados, como cumpleaños de 15, eventos familiares, casamientos, eventos empresariales, etc. Además participan en eventos masivos y de interés cultural como fiesta de la cerveza, eventos y festejos departamentales, fiesta de la vendimia, entre otros.



Local ubicado en calle Colón.



Flyer publicitario donde se aprecian distintas opciones del menú, shawarma, falafel, yabras, sfijah, mezle y sambusek.



Al ser el primer food truck árabe de la Argentina y debido a la gran aceptación del concepto food truck en nuestra provincia, los fundadores de Arabian, crearon la Asociación Mendocina de Gastronomía Móvil AMEGAM.

AMEGAM es una asociación mendocina que nuclea más de veinticinco food trucks de la provincia. Todos ellos cuentan con habilitaciones y permisos pertinentes y cumplen ciertos requisitos para pertenecer a dicha asociación.



Festival de Food Trucks Amegam.



Arabian Food Truck, en el Festival de Food Truck Amegam.



Una de las primeras presentaciones de Arabian, en 2014, Parque General San Martín.



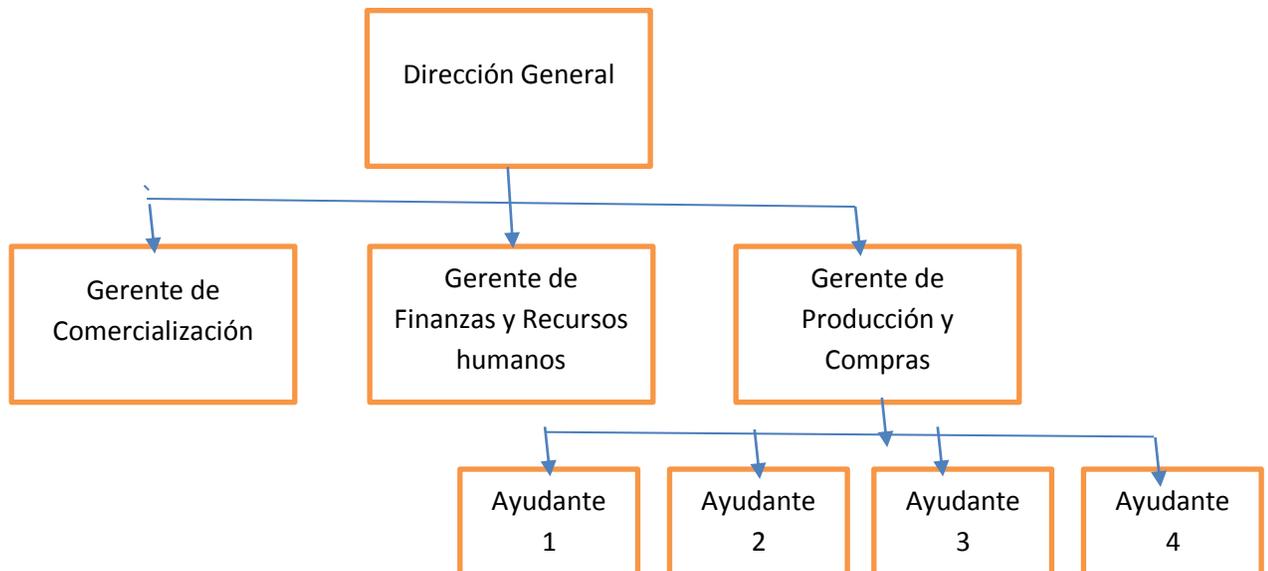
Los hermanos, Farid y Samir en el evento de Colectividades de Dorrego, en Guaymallén, en el que estuvieron presente con Arabian Food Truck y también representando al Líbano por invitación de Sociedad Libanesa de Mendoza. Vistiendo atuendos originales del Líbano.



Imagen de la izquierda Samir Massud preparando kebbe crudo en vivo para el Programa Sabores de mi tierra, de canal 7 de Mendoza.

Imagen de la derecha Farid Massud sirviendo shawarma en evento de colectividades de Dorrego, con atuendo y túnica del Líbano.

### 3.2 ORGANIGRAMA DE ARABIAN FOOD TRUCK

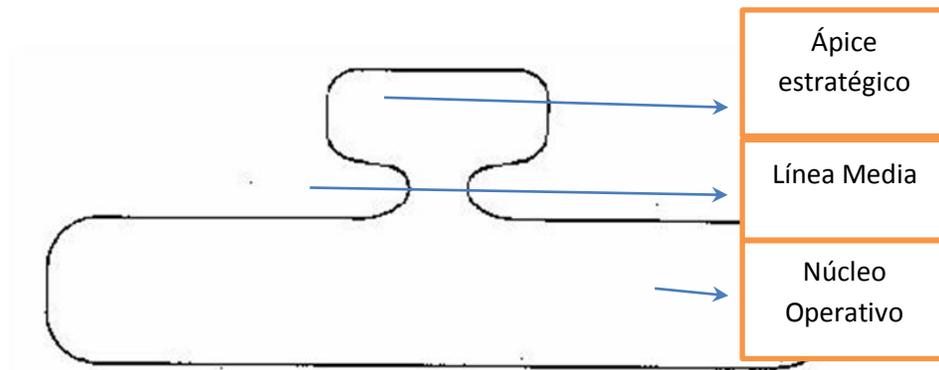


### 3.3 ESTRUCTURA DE ARABIAN FOOD TRUCK, SEGÚN MINTZBERG

De acuerdo al libro “La estructuración de las Configuraciones”, escrito por Mintzberg, y teniendo en cuenta las cinco configuraciones explicadas en el mismo. Se puede decir que Arabian se ve reflejada en la Estructura Simple, al ser una pequeña empresa comenzando su etapa de crecimiento, su mecanismo coordinador principal es la Supervisión Directa, la toma de decisiones se realiza en el Ápice Estratégico, hay centralización vertical y horizontal.

La estructura simple para Mintzberg (1979) es una estructura sencilla, informal y flexible, que se da en empresas pequeñas o medianas, cuyas actividades giran y están bajo el director general, que es quien en forma directa efectúa la supervisión directa de los empleados y además realiza varias funciones.

Gráfico N°4: Estructura simple

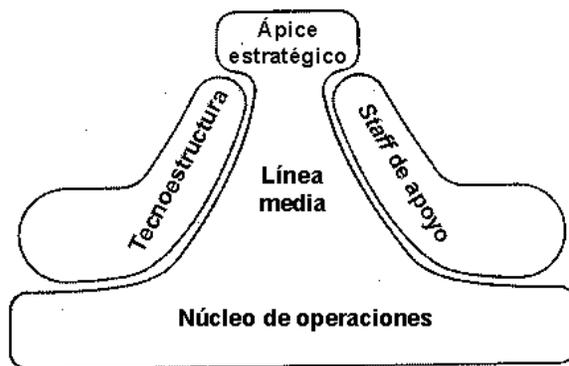


Fuente del gráfico: Diseño de organizaciones eficientes, Henry Mintzberg.

Amplio ámbito de control desde el ápice estratégico, ausencia de unidades de staff y línea media insignificante, escasa planificación y muy poco comportamiento formalizado.

Partes básicas de las organizaciones, mostradas en el gráfico con su estructura completa de organización.

Gráfico N°5: Estructura simple, general



Fuente del gráfico: Diseño de organizaciones eficientes, Henry Mintzberg.

En el ápice estratégico se encuentra la alta dirección, la o las personas responsables de dirigir la empresa, gerente general.

En línea media se encuentran administradores, gerentes de áreas y departamentos que sirven como nexo entre la alta dirección y las operaciones.

En unidades de staff se encuentran personal de apoyo, su relación con el producto o servicio es indirecta o aportan recursos, por ejemplo recursos humanos, gerencia financiera, personal de vigilancia, alimentación.

En tecnoestructura se encuentran especialistas y asesores, que planean y analizan el trabajo, desarrollo de producto

En núcleo operativo se encuentran jefes y operarios, son los encargados de producción, despacho y entrega de los productos o servicios manejado por los supervisores.

La ideología se refiere a la cultura organizacional, impacta en toda la estructura.

### **3.4 MISIÓN, VISIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE ARABIAN FOOD TRUCK**

Se explicará Misión, Visión, Cultura organizacional de la empresa Arabian Food Truck, pero antes se definirán los términos.

Misión es la razón de ser de la organización, define su objeto social, ayuda a delimitar los mercados a los que se dirige, así como los beneficios que se derivan para sus clientes, con la compra de sus productos. Es a lo que toda persona de la organización aspira a lograr en el presente y en el futuro haciendo realidad la visión empresarial. Es la referencia que dirige las acciones, relaciona lo deseado con lo realizable y posible, da unidad, sentido de dirección e indica el norte en la toma de decisiones. (Mintzberg, 1997)  
La visión nace de la mente del estratega, por lo tanto es subjetiva. Indica hacia dónde se dirige la

organización a largo plazo y en que se desea convertir en un futuro, sin perder de vista las necesidades y deseos fluctuantes de los clientes, las nuevas condiciones de mercado y las tecnologías innovadoras. Es más general que la misión y por ende menos precisa y detallada.

Cultura organizacional se refiere a un sistema de creencias, valores, símbolos, rituales, mitos, costumbres conocidas y realizadas de determinada forma, compartidos por todos los miembros de una organización. (Chiavenato, 1989) Es una manera de restringir las posibilidades de accionar dentro de la organización, ya que dicha cultura les indica la manera correcta de realizar las tareas. Es un modo de accionar que luego se hace inconsciente y natural dentro de la organización.

Hay siete dimensiones dentro de la cultura organizacional (Medellín, 2013)

- 1) Innovación y aceptación de riesgos: grado en el cual se alientan al personal a ser innovadores y asumir riesgos.
- 2) Atención a los detalles: grado en el cual se espera que el personal demuestre precisión, análisis y atención a detalles.
- 3) Orientación hacia resultados: grado en el cual los gerentes enfocan su atención a los objetivos finales y no a las técnicas ni procedimientos.
- 4) Orientación a las personas: grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.
- 5) Orientación hacia el equipo: grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en equipos y no de manera individual.
- 6) Agresividad y competitividad: los parámetros son agresivos y competitivos o accesibles y serviciales.
- 7) Estabilidad: grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el status de crecimiento.

Gráfico N°6: Dimensiones de la cultura organizacional



Fuente del gráfico: <https://es.slideshare.net/calixtojet/cultura-organizacional-45001735>

La visión de Arabian Food Truck: Ser líderes en el sector de gastronomía de comida árabe joven, con la mejor calidad y servicio diferenciado, orientado a un compromiso social y ambiental.

Misión: Satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los clientes, en cuanto a calidad de los productos, precio y diferenciación en prestación de servicios de atención.

La cultura organizacional de Arabian está basada en los siguientes valores: respeto, compromiso, amabilidad, simpatía, responsabilidad, trabajo en equipo, fidelidad, compromiso social y ambiental.

El ambiente laboral en Arabian es cálido, donde el trato entre personal es cordial y amistoso, y el trabajo en equipo es primordial junto con el respeto. Al contar con personal joven, los códigos que se utilizan son informales, medios de comunicación entre el personal, se basa en la palabra y vía whats app.

Los empleados tienen un grupo de whats app con los gerentes de la organización, lo que conlleva a que entre los diversos niveles jerárquicos haya una excelente y muy fluida comunicación diaria.

Una costumbre ya arraigada a la organización, es que al finalizar un evento con food truck se reúne el personal de Arabian que trabajo en dicho evento, a almorzar o cenar, dependiendo del horario.

También se realizan cenas de fin de año, donde concurre todo el personal de Arabian y corren por cuenta de la gerencia.

Otra buena costumbre es que se efectúan reuniones bimestrales con todo el personal, donde se detallan y se tratan diversos temas.

De acuerdo a las siete características primarias o dimensiones que captan la esencia de la cultura organizacional, se puede decir que Arabian:

1. Según la dimensión relacionada con innovación y aceptación de riesgos por parte del personal, es medio alta la puntuación del continuo de cultura organizacional.
2. De acuerdo a la dimensión de atención a los detalles, la puntuación es media.
3. En cuanto a orientación a resultados la puntuación es alta.
4. En orientación de la administración al personal, es baja la puntuación-.
5. Según la orientación hacia el equipo de trabajo es medio alta la puntuación.
6. De acuerdo a la agresividad y competitividad la puntuación es baja.
7. Y por último la estabilidad en las actividades y la decisión de mantener el status de crecimiento es alto.

### **3.5 DESARROLLO DEL MODELO DE CANVAS PARA ARABIAN FOOD TRUCK**

Como bien se ha explicado en el capítulo primero la teoría y utilidad del Modelo de Canvas, se procederá a realizarlo para la empresa en cuestión.

<b>8</b> Socios clave	<b>7</b> Actividades clave	<b>2</b> Propuesta de valor	<b>4</b> Relación con clientes	<b>1</b> Segmentos de clientes
	<b>6</b> Recursos clave		<b>3</b> Canales de distribución	
<b>9</b> Estructura de costos		<b>5</b> Fuentes de ingresos		

Gráfico N°7: Modelo de Canvas aplicado a Arabian Food Truck

<p>Arabian al ser una empresa joven y en crecimiento, no cuenta con fuertes socios clave, si trabaja con proveedores que son una distribuidora de la marca Coca-Cola en Mendoza, distribuidora de la línea de cervezas de la marca Heineken, entre otras.</p> <p>Uno de los objetivos a mediano plazo es lograr trabajar con socios</p>	<p>Luego de haber analizado todas las actividades clave, se registran fallas e ineficiencias que deben mejorarse, en cuanto a atención al público y demoras</p>	<p>Se ofrece un servicio gastronómico de comida árabe rápida. Los productos son saludables con vegetales frescos, carnes de primera; también se ofrecen menús vegetarianos, celíacos y veganos. El servicio también puede ser delivery. La relación precio calidad del producto y servicio es acorde. Su calidad es alta, ya que se usa materia prima de primera.</p>	<p>El personal de Arabian obtiene una muy buena relación con sus clientes, ya que es personal joven, amistoso y respetuoso.</p>	<p>Segmentos de clientes: familias con o sin niños, jóvenes, y trabajadores de la zona, turistas, estudiantes de colegios y universidades aledañas, fanáticos de la comida árabe.</p>
<p>Se necesita invertir en pintar el local comercial, en mejorar la iluminación. Comprar ropa de trabajo para el personal. Invertir en capacitar en profundidad al personal, así mejorar procesos y minimizar demoras en atención y entrega de productos. Mejorar las técnicas publicitarias, invertir en redes y realizar sorteos, descuentos</p>		<p>Se analizan las fuentes de ingresos en relación a los costos de producción. Debido a la temporada baja, a la época invernal y a la situación económica del país, se debe reestructurar y organizar para poder solventar costos, ya que los ingresos no son los esperados.</p>		

Luego de haber presentado a la empresa Arabian Food Truck, y explicado su misión, visión, cultura organizacional, estructura, organigrama y haberle aplicado el Modelo de Canvas; se podrá proceder al próximo capítulo, donde se realizará el plan de marketing.

## **CAPÍTULO IV PLAN DE MARKETING APLICADO A ARABIAN FOOD TRUCK**

En el presente capítulo se realizará el Plan de Marketing para la empresa Arabian Food Truck, desarrollando cada etapa, comenzando por la explicación teórica de cada una de ellas, para luego ser aplicadas al plan de marketing de la empresa en cuestión.

### **4.1 ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo se expondrá el Plan de Marketing para la empresa Arabian Food Truck. Se comenzará por explicar detalladamente cada etapa del plan de marketing y luego su correcta aplicación.

1. En la primera fase del plan de marketing se debe realizar el llamado Resumen ejecutivo, el cual incluye, en líneas generales, la descripción de la empresa, el resumen del plan y el detalle de las circunstancias más relevantes en la planificación.

Se definirá la Visión y la Misión de la empresa.

En este apartado debe quedar explicado y detallado, cuál es el negocio, quiénes son los clientes, lo que esperan los clientes de la marca, qué aporta de valor la empresa a sus clientes, diferencias de empresa con sus competidores, como se espera que sea el negocio en el futuro y cómo debería ser en el negocio.

2. La siguiente fase consiste en un completo Análisis de situación.

Al realizar el análisis interno se deben estudiar diversas variables. En primer lugar se debe realizar un análisis completo de la organización, definiendo su estructura, cultura organizacional, jerarquía y procesos de dirección y control.

A continuación se estudia el área de producción, se investiga la capacidad de producción que posee la empresa, sus costos, calidad e innovación.

Lo siguiente es analizar el área de marketing, donde se estudian las líneas y gamas de productos, la imagen, posicionamiento, cuota de mercado, publicidad, ventas, distribución, calidad, servicio al cliente y promociones.

Otro departamento a estudiar es el de finanzas, aquí se analiza rentabilidad, recursos y endeudamiento.

Por último se indaga sobre el área de recursos humanos, donde se obtiene información acerca de capacitaciones, formación, motivación, remuneración, rotación de personal y premios.

Las herramientas útiles para lograr el correcto análisis interno son:

- I. Encuestas: son realizadas al personal y también a los clientes.
- II. Analizando los bienes de la organización.
- III. Identificando las capacidades de los miembros de la organización.
- IV. Analizando los procesos sus fallas o la falta de ellos.

Para realizar el análisis externo deben estudiarse cuatro áreas, mercado, sector, competencia y entorno. Las recién mencionadas están diferenciadas por dos grandes grupos, microentorno y macroentorno. (González, 2010) Microentorno son factores que afectan de manera más inmediata a la organización, ya que poseen una relación muy cercana y cualquiera de sus variaciones la afecta directamente. Entre ellos se encuentran:

**Mercado:** en el cual se debe definir el público objetivo de la organización, la evolución de la demanda. La estructura del mercado, su tamaño, localización geográfica, evolución en el tiempo, crecimiento potencial y segmentos que lo integran.

En el sector se estudia las tendencias actuales de los consumidores, analizando en detalle todas las empresas que lo integran, proveedores, distribuidores, clientes y fabricantes. Se analiza el poder de negociación de la empresa con los clientes y con sus competidores, nivel de rivalidad de los competidores, amenaza de nuevos competidores, y productos sustitutos.

En referencia a los clientes se debe analizar sus características, dividirlos de acuerdo a su volumen de compra, determinar qué productos son los más demandados, detectar los factores más importantes al momento de decidir la compra (precio, calidad, cercanía, atención, servicio, descuentos o promociones, publicidad, delivery, formas de pago), relación postventa, causas por las que el cliente vuelve al local y causas por las que no vuelve.

Competencia se estudia realizando un análisis exhaustivo donde se debe averiguar cuál es el posicionamiento de la empresa frente a sus competidores, en función de diversas variables, como el precio ofrecido, calidad del producto o servicio, distribución, etc.

**Proveedores:** calidad de los productos, condiciones de pago, relación precio calidad, condiciones de entrega de productos, demoras y grado de cumplimiento de entregas, garantías, si aceptan devoluciones por productos en estado indebido, alianzas.

**Macroentorno** son los factores externos a la empresa, son incontrolables y afectan a todas las empresas sin distinción. Dentro de ellos se encuentra los cambios y leyes medioambientales, nuevas leyes relacionadas al sector, incentivos económicos por parte del gobierno para diversos rubros o empresas, tecnologías modernas que permiten mejoras

en procesos, modificaciones en la vida de la sociedad según cambios y estructuras familiares que afectan el consumo, modificaciones en los gustos y tendencias de los clientes.

Para realizar el análisis de macroentorno se puede utilizar la herramienta de análisis estratégico PESTEL, se llama así, por sus siglas en inglés, que se refieren el completo estudio de variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

Además se utilizan diversas herramientas como las que se indican a continuación:

- I. Información y datos del entorno.
- II. Datos de la industria.
- III. Información de la competencia.
- IV. Entrevistas y encuestas a clientes.

### 3. Análisis FODA

Se denomina FODA a una herramienta indispensable para la administración, utilizada en el proceso de planificación. Se trata de analizar el ambiente interno de la organización encontrando fortalezas y debilidades; luego analizar el ambiente externo y detectar oportunidades y amenazas. Para luego hacer uso de ellas intentando capitalizar fortalezas, reconocer debilidades hablando internamente; y se debe invertir en las oportunidades y detectar e identificar amenazas. Todo esto para adentrarse en la situación real en la que se encuentra la empresa y poder planificar estrategias a corto, medio o largo plazo. (Thompson, 1998)  
Fortalezas: son las condiciones, capacidades o destrezas que el personal de la organización posee para lograr el cumplimiento de objetivos.

Debilidades: son condiciones desfavorables, que posee la organización, para la realización de objetivos.

Oportunidades: Son presentadas por el contexto, por el entorno, y son herramientas positivas que pueda detectar, utilizar y explotar la organización para el logro de sus objetivos.

Amenazas: Situaciones externas a la organización, que perjudican o pueden perjudicar la supervivencia de la organización. Se pueden trabajar y debilitar, para luego llegar a convertirlas en oportunidades y utilizarlas para el logro de objetivos.

Gráfico N° 8: Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<b>FORTALEZAS</b> Se deben capitalizar	<b>OPORTUNIDADES</b> Se debe invertir en ellas
<b>DEBILIDADES</b> Se deben reconocer	<b>AMENAZAS</b> Se deben detectar e identificar

#### 4. Establecimiento de objetivos

Luego de haber realizado el análisis FODA, se debe proceder al establecimiento y fijación de objetivos para el plan.

Los objetivos pueden expresarse de manera cuantitativa como cualitativa, los primeros se determinan en cifras concretas, determinan logros medibles, lo que favorece al control, dan resultados a corto plazo; se relacionan con el incremento en: volumen de ventas, números de clientes, rentabilidad, etc.

Los objetivos expresados de manera cualitativa son más difíciles de medir o controlar numéricamente, ya que son más generales; pero no por ello son menos importantes. Sus resultados se obtienen a medio o largo plazo, pero son los que perduran en el tiempo y sus consecuencias son más fuertes e impactantes, ayudan a consolidar a la organización. Algunos ejemplos son: la imagen de marca, posición en la mente del consumidor, notoriedad de la marca, satisfacción del cliente, apertura de nuevos canales, mejoras en el servicio, entre otras.

Al determinarse objetivos se debe buscar la manera de potenciar las fortalezas de la organización, disminuir las debilidades o transformarlas en fortalezas, aprovechar las oportunidades y evitar o minimizar el efecto de amenazas.

Entonces los cuatro objetivos básicos son:

- a. Objetivos de aumento de rentabilidad

- b. Objetivos de aumento en volumen de ventas
- c. Objetivos de crecimiento, penetración de mercado
- d. Objetivos de Posicionamiento

Los objetivos deben cumplir ciertos requisitos indispensables, estos son:

- Realistas y alcanzables: viables, que se puedan llevar a cabo de una manera práctica en un tiempo determinado.
- Consensuados: Absolutamente coherentes y consecuentes con la política general, ética y moral de la organización.
- Coherentes con los recursos disponibles.
- Concretos y precisos
- Flexibles: adaptados a la situación actual
- Ajustados al plan de trabajo
- Motivadores: deben construirse con un reto alcanzable

Los objetivos deben redactarse con un verbo de acción al principio, y esperar un solo resultado central, con un plazo de realización determinado.

Dichos objetivos se pueden desplegar en sub objetivos, estableciéndose una jerarquía y un orden. De igual manera no es aconsejable crear un alto número de objetivos, ya que puede llegar a ser imposible su cumplimiento. (Kotler, 2001)

#### 5. Establecimiento de estrategias

Luego de haber determinado los objetivos del plan, el paso siguiente es desarrollar y establecer cuáles son las estrategias para llevar a cabo dichos objetivos. Las estrategias definen las líneas de accionar que luego serán ampliadas con los planes tácticos.

Las estrategias pueden ser establecidas en diferentes niveles:

- Estrategias corporativas: aquejan a todas la organización en conjunto y su determinación va más allá del sector del marketing.
- Estrategias de segmentación: su creación y desarrollo es una labor que corresponde al área comercial. posicionamiento, producto, precio, comunicación y distribución.

Para obtener las estrategias corporativas, uno de los modelos más utilizados es el de estrategias genéricas de Porter, el cual establece estrategias de acuerdo a la ventaja competitiva y la amplitud de mercado que se desea alcanzar. (Michael **Porter**, 1982)

Estas son:

a. Liderazgo en costos: se basa en lograr reducir y minimizar los costos de producción, con el objetivo de que esta disminución en los costos repercuta en los precios de los productos. De esta manera se logran precios competitivos y aumentan los volúmenes de ventas, y se obtienen economías de escala. Lo que le atrae al cliente es el bajo costo.

Dicha estrategia requiere un exhaustivo control de los centros de costos y en la mayoría de los casos escasos servicios añadidos al producto genérico. Es una opción válida para grandes empresas, dado que requiere importantes volúmenes de ventas y la obtención de economías de escala.

b. Diferenciación: su ventaja competitiva se enfoca en determinadas variables de la oferta, que son requeridas y valoradas por el mercado. Logrando así, que los consumidores perciban a la organización y a sus productos como algo diferente, único y original.

En esta estrategia, el precio ya no tiene tanta importancia al momento de la compra, puesto que los consumidores valoran más otras variables.

La diferenciación se puede alcanzar por diversos caminos:

- Calidad superior al resto de los competidores.
- Oferta de servicios adicionales, ampliamente superior al de la competencia.
- Nivel tecnológico superior y mejorado.
- Personal altamente capacitado, entre otras.

c. Especialización: cuando se selecciona una estrategia de especialización, no se trabaja sobre todo el mercado, sino que se escogen entre uno o más segmentos en los que la organización se va a especializar. Su objetivo es enfocarse en las necesidades de los grupos y adecuar al máximo la oferta a sus demandas. Eso se lleva a cabo partiendo de un análisis y estudio detallado de todos los aspectos de los segmentos seleccionados. Se recomienda que la mencionada estrategia la utilicen pequeñas y medianas empresas, que a causa de sus costos reducidos, se les dificulta comprender todo el mercado.

Además del modelo de Porter para estrategias corporativas, también se puede mencionar el Modelo derivado de la matriz de Ansoff, que trata posibilidades de expansión y crecimiento de la organización. Dicha matriz se denomina matriz producto mercado, estudia las opciones de crecimiento de la empresa, teniendo en cuenta el producto ofertado y los mercados a los que apunta. Dichos productos y mercados pueden ser existentes o nuevos y su relación llega a obtener diversos cuadrantes que representan caminos de crecimiento.

Gráfico N°9: Matriz de Ansoff

Mercado nuevo	Estrategia de desarrollo de mercados	Estrategia de diversificación
Mercado actual	Estrategia de penetración de mercado	Estrategia de desarrollo de productos
	Productos actuales	Productos nuevos

Fuente del gráfico: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

De la matriz de Ansoff (1957) se pueden deducir cuatro estrategias:

- Penetración de mercado: su objetivo se enfoca en aumentar el nivel de ventas de la empresa en los mercados en los que ya viene operando, con sus actuales productos. Conseguir que los actuales clientes, aumenten su consumo.
- Desarrollo de mercados: su fin es continuar trabajando con sus productos actuales pero en mercados nuevos. Se puede trabajar sobre nuevos segmentos de mercado, nuevos canales de distribución que puedan sumarse a los actuales o desarrollar nuevas zonas o áreas geográficas.
- Desarrollo de productos: trata de crear nuevos productos o mejorar los ya existentes enfocándolos a sus mercados actuales. Se intenta lograr que clientes actuales, adquieran también otros bienes de la organización.
- Diversificación: la mencionada estrategia se trata de desarrollar productos nuevos para mercados también nuevos. Su llevaba a cabo requiere de grandes y costosos recursos y es la más compleja para llevar a cabo.

Luego de haber tratado las estrategias corporativas, se deben tratar las del área de marketing. Las estrategias de segmentación, posicionamiento y las de funciones.

- Estrategia de segmentación: se debe detectar cuáles son los segmentos del mercado y allí seleccionar el o los segmentos a los que la organización se va a enfocar y dirigirá su oferta. Esto significa que las acciones de marketing se realizarán enfocándose en esos segmentos específicamente, y en sus clientes determinados.

- Estrategia de posicionamiento: esta estrategia trabaja sobre cómo desea ser percibida por sus consumidores la organización, comparada con su competencia. Se debe lograr conseguir un posicionamiento único y especial en la mente de los clientes, poniendo énfasis en las variables que especialmente valoran.

- Estrategias funcionales: proceden de las estrategias de segmentación y posicionamiento. Su función es diagramar y organizar temas relacionados con el marketing mix, producto, precio, comunicación y distribución, para después ser ampliadas en la parte operativa y práctica del plan de marketing.

En relación con producto, se trata la cartera de productos actual y la creación, el desarrollo y el lanzamiento de nuevos productos o servicios.

En cuestiones de precio, se analizan los objetivos que se tienen, el método a utilizar para la fijación de precios y que estrategias de precios llevar a cabo.

En materia de comunicación se desarrollan y fijan objetivos, se selecciona y determina el público objetivo y qué presupuesto se va a invertir.

En el ámbito de distribución se elige el canal a utilizar, cuál va a ser la cobertura y cómo realizar la entrega física.

Cada elemento de la estrategia de marketing debe responder a las preguntas siguientes:

¿Qué se realizará?, ¿Quién lo ejecutará?, ¿Cómo se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Dónde se hará?, ¿Cuál será su costo?

#### 6. Proyecciones financieras y establecimiento de presupuesto

A continuación se procede por el proceso de preparar las proyecciones de financieras, pronósticos de ventas, costos y estudio de punto de equilibrio, el cual se refiere a la cantidad de unidades que deben venderse mensualmente para compensar los costos fijos mensuales y el promedio de costos variables unitarios.

Luego de analizar los pronósticos mencionados se puede estructurar el presupuesto de base o apoyo; cuando éste es aprobado se cuenta con una plataforma para crear y desarrollar planes, organizar fechas para la obtención de materiales, producción, marketing y recursos humanos.

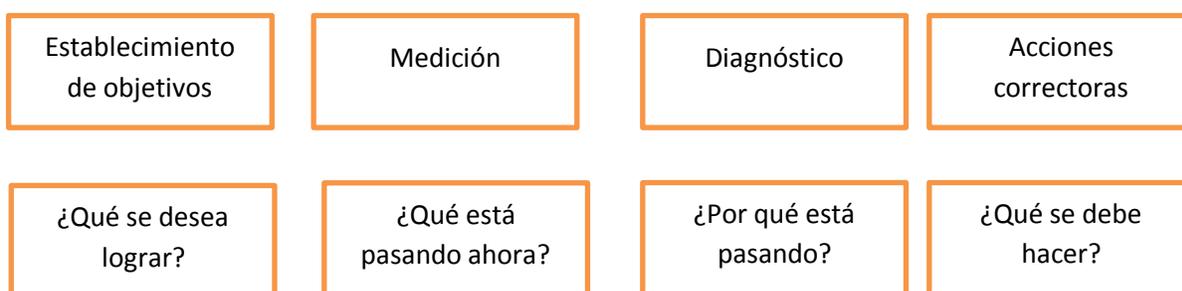
#### 7. Seguimiento y control de resultados

Y por último se deben realizar los controles para corroborar y determinar la aplicación correcta del plan de marketing.

Con el fin de que la dirección pueda ir controlando y revisando y tomando medidas correctivas los resultados por períodos, los planes y presupuestos se realizan por mes o cada tres meses.

Según Kotler en su libro Dirección de Marketing, el control se puede entender mediante el siguiente gráfico.

Gráfico N°10: Control



Fuente del gráfico: Dirección de marketing, Kotler

## **4.2 APLICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA ARABIAN FOOD TRUCK**

### **4.2.1 RESUMEN EJECUTIVO**

Arabian Food Truck es una empresa que se dedica a la oferta gastronómica de comida árabe. Es una empresa familiar, en la cual, dos hermanos con ascendencia árabe, se sumergieron en sus raíces creando a Arabian. Es una marca que lleva cinco años desde el momento de su creación, y ha crecido mucho debido al esfuerzo de sus dueños y a la aceptación del público mendocino.

Arabian cuenta con cinco food trucks y su local comercial situado en el centro de la Ciudad de Mendoza. El local es llamado Arabian Food Truck Estación 1 y cuenta con una capacidad para 20 personas dentro del local y en el sector externo 30 personas.

Los clientes son el público en general, jóvenes y personas mayores con gusto por la comida árabe, personal de empresas cercanas, ya que sirven comida árabe al paso, señores y señoras con deseos de tomar un buen café y a buen precio, en el horario matutino, familias con niños, ya que el shawarma es muy pedido por los pequeños también.

Los clientes esperan en primer lugar recibir un buen servicio en general, desde la calidad de los platos, su relación con los precios, la velocidad de atención, un buen clima en el local comercial, sentirse a gusto con el orden y limpieza del salón y por supuesto ser tratados con cordialidad y respeto.

La empresa a sus clientes les aporta un buen momento, para disfrutar en familia o en compañía de quien se desee. Prestando un buen servicio, con buena relación precio-calidad, en un ambiente a gusto y confortable, con la excelente atención del personal y dueños de Arabian, siempre atentos al cliente y a los detalles.

Las principales diferencias de la empresa frente a sus competidores, es el servicio de comida árabe joven y rápida. La frescura de sus dueños y del personal que se transmite y siente al llegar al local. Y la tercera es la flexibilidad y apertura al cambio y a las mejoras que posee la organización.

La Visión de Arabian Food Truck: Ser líderes en el sector de gastronomía de comida árabe joven, con la mejor calidad y servicio diferenciado, orientado a un compromiso social y ambiental.

Misión: Satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los clientes, en cuanto a calidad de los productos, precio y diferenciación en prestación de servicios de atención.

El plan se basa en crear un Plan de Marketing para Arabian Food Truck, con el objetivo de aumentar el índice de ventas de la empresa, atraer nuevos clientes y por último introducir técnicas de fidelización y mejora de las relaciones con los clientes.

#### 4.2.2.1 APLICACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO

- a. Realización de encuestas
- b. Análisis de bienes de la organización
- c. Capacidades de miembros de la organización

d. Análisis de procesos, de sus fallas o falta de ellos

a)

Primero se optó por realizar encuestas anónimas a todo el personal de Arabian food truck. Las encuestas siguen el siguiente formato.

Primeramente se pedía que completaran un cuadro de satisfacción, donde se trataban preguntas sobre valoración de su trabajo por parte de sus superiores, salario, capacitaciones, clima laboral, comunicación, relación con compañeros de trabajo. Luego se realizaron preguntas abiertas que pedían soluciones y propuestas de mejora para temas de comunicación, mejoras en general que crean necesarias, motivaciones, y por último se preguntó en qué área considera que necesitan mayor capacitación.

En total fueron siete encuestados y sus resultados arrojan lo siguiente.

Se requiere una mayor cantidad de reuniones de personal y directivos de la organización, una por semana como mínimo, es lo que propone el personal, para así mejorar la comunicación y el diálogo interno en la empresa.

Además, solicitan que se mejoren los instrumentos de trabajo, en el sector de cocina y en el sector de limpieza de la organización, para así poder trabajar con mayor comodidad y orden; renovar delantales.

Recomiendan refacciones de electrodomésticos y mejoras en la imagen del salón comercial, pintando paredes e invirtiendo en mejor iluminación.

Por otro lado sugieren que se entreguen premios mensuales al empleado del mes, o que se pacten ciertos objetivos mensuales y se reconozca al personal por cumplirlos en tiempo y forma.

Se proponen tiempos de descanso un poco más largos, o intermitentes.

En cuanto a la necesidad de capacitación coinciden en que desean aprender más en ciertos temas, por ejemplo en precisión de recetas árabes, términos en árabe de ciertas comidas, para poder explicar a los clientes.

b)

Análisis de bienes de la organización: Arabian Food Truck cuenta con seis unidades de negocios. De las cuales una es el local comercial ubicado en el centro de la Ciudad, es Arabian Food Truck Estación 1. Los otros son cinco Food Trucks que se encuentran rodando por la Ciudad.

El local comercial ubicado en el centro de la ciudad, es alquilado. Los food trucks son propios de la marca Arabian Food Truck.

c)

Capacidades de los miembros de la organización: el gerente general es también gerente de finanzas y es contador público nacional. El gerente del área comercial y de compras es Licenciado en Administración. El jefe de cocina está estudiando chef en instituto Arrayanes, la encargada de atención al público está cursando la carrera de relaciones públicas.

Se realizan cada seis meses, aproximadamente, capacitaciones al personal, otorgadas por los miembros jerárquicos de la organización y/o personas externas a la empresa, donde tratan temas generales para todos los miembros o capacitaciones personalizadas. Por ejemplo a la encargada de local, el gerente financiero la capacita y forma para que pueda manejar lo correspondiente a impuestos en sistema informático.

Se capacita al personal encargado de cocina sobre cafetería, una vez que se incorporan a la empresa, se les brinda un curso de barista, aportándoles todos los conocimientos necesarios para trabajar en dicha área.

El personal jerárquico de Arabian, realiza capacitaciones anuales en ADEN Business School y Foresting Talent, entre otros.

d)

Análisis de procesos. Los procesos de la empresa son los siguientes:

Proceso detallado de atención al público y posterior venta del servicio gastronómico

1. Saludo cordial y atento al cliente, dándole la bienvenida a Arabian
2. Explicación breve y concisa del menú de Arabian, indicando promociones de acuerdo a las necesidades y gustos del cliente
3. El mozo se aleja de la mesa del cliente, para dejarlo que decida tranquilamente.

4. Regresa el mozo en 2 o 3 minutos de acuerdo al cliente, para tomar el pedido, que será anotado en comanderas por el respectivo mozo; luego dicho pedido, el encargado de turno lo pasará al sistema computarizado, el cual mandará comanda a cocina, para sacar el pedido en tiempo y forma.
5. El encargado de turno corrobora que todos los pedidos salgan en tiempo y forma, con calidad de excelencia.
6. El mozo entrega el pedido al cliente. Previamente habiendo limpiado la mesa y entregado las bebidas correspondientes.
7. Aproximadamente en un lapso de 10-15 minutos el mozo que atendió la mesa, es el que se acerca a preguntar si todo está bien y si necesitan algo.
8. El mozo vuelve a la mesa para ofrecer servicio de cafetería y postres.
9. Si el cliente solicita, el mozo le pide al gerente el ticket y le entrega al cliente para que abone.
10. Luego de haber abonado, se despide al cliente de manera cordial, se lo invita a regresar entregando una tarjeta de invitación.

#### Proceso detallado de compra de insumos de limpieza

1. Analizar las necesidades de limpieza e higiene del local comercial.
2. Investigar y analizar posibles proveedores de dichos productos.
3. Contactar con los posibles proveedores seleccionados y analizar la calidad de sus productos, sus precios, sus modalidades de pago y si traen ellos los productos o si nuestra empresa debe ir a buscarlos a la tienda.
4. Decidir y elegir el proveedor más conveniente para nuestra organización.
5. Contactar al proveedor elegido para realizar la compra y entrega de productos seleccionados.

#### Proceso de preparado de platos

1. El mozo muestra el pedido del cliente, al encargado de turno, así el encargado lo registra en el sistema.
2. Inmediatamente después, el mozo lleva el pedido al área de cocina y entrega al encargado de dicho sector.

3. El equipo de cocina se encarga de preparar el plato, en tiempo adecuado, cumpliendo todos los requisitos necesarios y las especificaciones pedidas por el cliente.
4. Se coloca el pedido en pasa platos.
5. Inmediatamente cocina se encarga de avisar al mozo que está listo para entregar.

#### Proceso de cobro

1. El mozo se dirige al encargado de turno, que le entrega el ticket y factura de la correspondiente mesa.
2. El mozo entrega el ticket factura al cliente.
3. El mozo cobra al cliente, en efectivo o con tarjeta de acuerdo a la elección del consumidor.

#### Proceso de inventario de stock

1. El encargado de stock tres veces a la semana se encarga de realizar el análisis completo de inventario.
2. El encargado de stock, le solicita al encargado de turno la ficha de stock, y con ella se dirige al depósito del establecimiento.
3. Realiza un conteo detallado y específico de las unidades físicas de los productos y los selecciona, en caso de ser verduras en mal estado o bebidas próximas a vencerse, las separa para luego analizarlo en detalle con el encargado de turno.
4. Las verduras en mal estado deben tirarse y las bebidas próximas a vencerse colocarse ordenadamente para poder vender primero en caso que no llegue a venderse deben tirarse.
5. El encargado de stock completa la ficha.
6. El encargado de stock entrega la ficha completa al encargado del área de compras y suministros.
7. El encargado de compras y suministros revisa la ficha y procede a traer los materiales y productos necesarios.

#### 4.2.2.2 APLICACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO

✓ Información y datos del entorno:

Entorno económico y Sociocultural: Actualmente Argentina, por ende, la provincia de Mendoza, se encuentra atravesando un momento particularmente complicado, en cuanto a lo económico, hay una altísima inflación, lo que debe trasladarse a los precios de los productos y/o servicios. Se percibe malestar y enojo por parte del pueblo, que está consumiendo menos, sus impuestos han aumentado, ya que el gobierno ha levantado parte de los subsidios, el peso argentino sigue devaluando. El gobierno se ha abierto al mercado internacional, bajando barreras aduaneras lo que conlleva a la mayor competencia del empresario argentino con los extranjeros.

Esto genera que los costos variables suban considerablemente, desde materias primas hasta consumo de energía y servicios.

Costo de personal sube debido a la fuerte crisis inflacionaria.

Los proveedores aumentan sus precios.

✓ Datos de la industria:

Dentro del sector gastronómico se puede diferenciar la gastronomía cultural. La cual en Mendoza, en los últimos años ha tenido un gran auge y crecimiento. Lo que lleva a un giro positivo, el consumidor mendocino está probando nuevos sabores y se anima a indagar sobre diversas culturas.

La cocina asiática, árabe, peruana, mexicana están en fuerte desarrollo en la provincia, cada vez se abren más restaurantes que ofrecen estas opciones, se realizan en la provincia más festivales gastronómicos y culturales, como el festival de colectividades de Dorrego, o la Festa in piazza, o la fiesta de la pasta.

✓ Información de la competencia:

De acuerdo a los competidores directos que posee Arabian Food Truck, se pueden mencionar los siguientes restaurantes árabes: Cocina Poblana ubicado en calle Arístides de Ciudad, Restaurante Árabe de Chacras de Coria, y restaurante Kotayk Árabe-Armenio ubicado en la zona de Corralitos, Guaymallén. Los mencionados restaurantes manejan un estilo diferente que Arabian y están enfocados en otro público meta. Son restaurantes más clásicos, y no son de

comida árabe joven ni al paso, sus precios son más altos, debido al servicio de restaurante que ofrecen.

✓ Entrevistas y encuestas a clientes:

- Método de recopilación de datos utilizado: encuestas personales y anónimas.

Se realiza un total de sesenta encuestas a clientes, de manera escrita y anónima. Luego de haber disfrutado del servicio de Arabian, en el local, se les solicita si desean completar la encuesta; explicándoles que si lo hacen colaboran con la mejoría de Arabian y participan del sorteo de una cena para dos personas en el local.

Se realizaron sesenta encuestas, durante quince días del mes de junio, en diversos horarios. Los cuestionarios cuentan con preguntas de fácil respuesta, solo marcando con cruz y si el cliente desea agregar información, tiene espacio para hacerlo.

- Público investigado:

Clientes de todas las edades, que luego de haber recibido el servicio de Arabian, deseen colaborar completando dichas encuestas.

- Información solicitada:

Se les solicita primeramente que completen con su edad.

Luego se les solicita que indiquen la frecuencia de compra en Arabian, o si es primera vez.

Se les pregunta por qué razones eligen Arabian, brindándoles una serie de opciones, y si no está la opción, pueden agregarla.

También se les pregunta cómo se enteraron de la existencia de Arabian, y se les indican diversas opciones, allí también se puede agregar la respuesta correcta.

Se les pregunta cómo se sintieron en Arabian, respecto al ambiente, si les parecía bien la variedad del menú, rapidez en la entrega, limpieza del local, tiempo de espera; también se dan una serie de opciones.

Por último se realiza una pregunta abierta, en la cual se les solicita que coloquen sugerencias y consejos de mejora para Arabian.

- Resultados obtenidos:

Los resultados obtenidos difieren entre las diversas edades, por lo que se realiza una división de grupos de edades, distintos segmentos. Comenzando por el segmento uno, que es donde más clientes de Arabian contestaron las encuestas.

Segmento 1: Clientes entre 25 y 35 años.

Segmento 2: Clientes entre 45 a 65 años

Segmento 3: Clientes entre 18 a 25 años

Segmento 4: Clientes entre 35 y 45 años

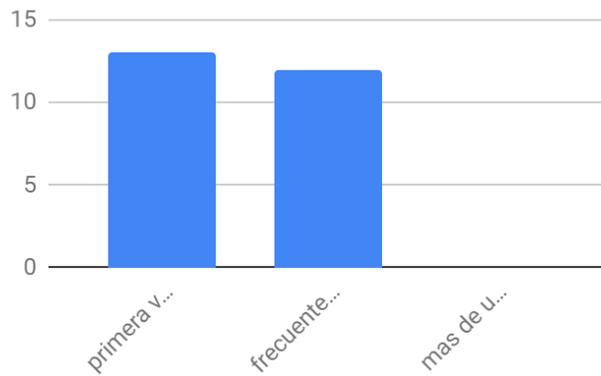
#### Resultados del Segmento 1

Clientes de entre 25 a 35 años

En total se realizaron y contestaron 25 encuestas en este Segmento.

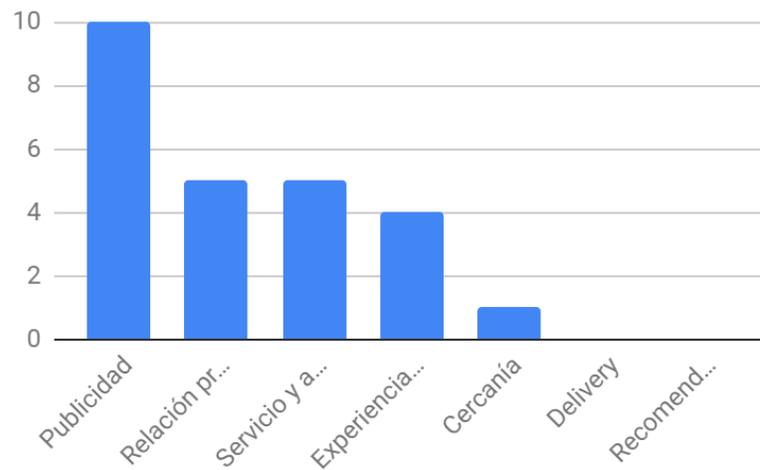
1. Respecto a la frecuencia de compra en Arabian. Los resultados fueron los siguientes:

- 13 encuestados contestaron que fue la primera vez. 52% del total de encuestados del segmento
- 12 encuestados contestaron que consumen frecuentemente 48% del total de encuestados del segmento
- 0 encuestados contestó que más de una vez 0% del total de encuestados del segmento



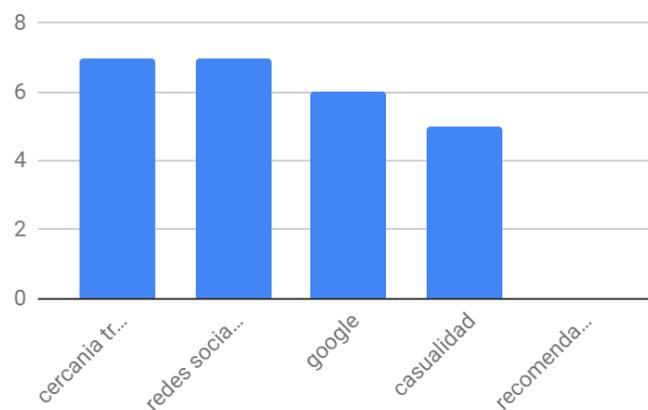
2. Razones por las cual eligen a Arabian, antes que a la competencia.

- Publicidad: del total de encuestados del segmento, 10 seleccionaron esta opción.
- Relación precio-calidad: del total de encuestados del segmento, 5 eligieron ésta opción.
- Servicio y atención: 5 encuestados del total del segmento, contestaron seleccionando este ítem.
- Experiencias positivas anteriores: del total de encuestados del segmento 5 eligieron, la recién mencionada opción
- Cercanía: solo un encuestado la seleccionó.
- Delivery: nadie la marcó.
- Recomendación: nadie la marcó



3. Se les pide a los encuestados que respondan de qué manera se enteraron de la existencia de Arabian.

- Cercanía al trabajo o universidad: 7 encuestados coincidieron en esta opción
- Redes sociales: 7 encuestados conocieron Arabian por las redes sociales
- Google: 6 encuestados se enteraron de la existencia por google
- Casualidad: 5 encuestados lo conocieron por casualidad
- Recomendación: ningún encuestado seleccionó esta opción



4. Pregunta relacionada con varios temas de satisfacción dentro del local, donde se podía completar con muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo:

- De acuerdo a la atención del personal al cliente, el total de los encuestados 25 contestaron que fue muy buena.
- De acuerdo a la rapidez en la entrega de los platos, 16 contestaron que fue muy buena y 14 contestaron que fue buena.
- En cuanto a la limpieza del local: 15 contestaron que es buena y 10 contestaron que muy buena
- En relación precio-calidad 15 contestaron que es muy buena y 10 contestaron que es buena
- Tiempo de espera para ser atendido: 20 contestaron muy bueno y 5 contestaron bueno
- De acuerdo a la variedad en el menú: 5 contestaron muy bueno, 10 contestaron bueno y 10 contestaron regular

5. Por último se les hace una pregunta abierta, pidiendo un consejo o recomendación a los clientes.

Algunos sugirieron más variedad en el menú, otros piden opciones para estudiantes a menor precio.

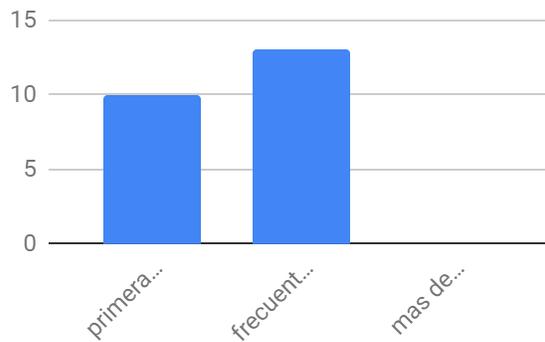
#### Resultados del segmento 2

Clientes de 45 a 65 años.

Total de 23 encuestados en el Segmento 2.

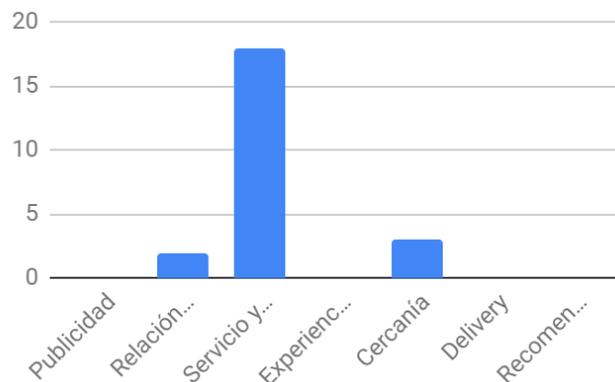
1) Respecto a la frecuencia de compra en Arabian. Los resultados fueron los siguientes:

- 10 encuestados contestaron que fue la primera vez.
- 13 encuestados contestaron que consumen frecuentemente
- ningún encuestado contestó que más de una vez fue a Arabian



2) Razones por las cual eligen a Arabian, antes que a la competencia.

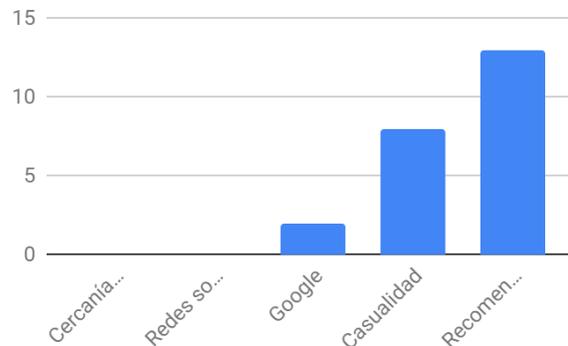
- Publicidad: ningún encuestado eligió esta opción.
- Relación precio-calidad: 2 encuestados seleccionaron esta opción.
- Servicio y atención: 18 encuestados del segmento eligieron esta opción.
- Experiencias positivas anteriores: no eligieron esta opción.
- Cercanía: 3 encuestados seleccionaron esta opción.
- Delivery: ningún encuestado la seleccionó.
- Recomendación: no hay encuestados que hayan elegido por recomendación.



3) Razón por la cual se enteraron de la existencia de Arabian

- Cercanía al trabajo o universidad: ningún encuestado seleccionó esta opción
- Redes sociales: ningún encuestado seleccionó esta opción
- Google: 2 encuestados contestaron que fue por medio de google

- Casualidad: 8 encuestados respondieron que fue por casualidad
- Recomendación: 13 encuestados llegaron a Arabian por recomendación



4) Pregunta relacionada con varios temas de satisfacción dentro del local, donde se podía completar con muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo:

- De acuerdo a la atención del personal al cliente: el total de encuestados en este segmento coincidió en que fue Muy buena.
- De acuerdo a la rapidez en la entrega de los platos: el total de encuestados en este segmento seleccionó Muy bueno.
- En cuanto a la limpieza del local: los 23 encuestados de este segmento colocaron la opción Muy buena.
- En relación precio-calidad: El total de encuestados seleccionó la opción Muy buena
- Tiempo de espera para ser atendido: 12 encuestados seleccionaron la opción Muy bueno, y 11 seleccionaron Bueno.
- De acuerdo a la variedad en el menú: 13 encuestados seleccionaron la opción Bueno y 10 la opción Muy bueno.

5) Por último se les hace una pregunta abierta, pidiendo un consejo o recomendación a los clientes.

Se detectó que varios clientes coincidieron en el consejo de ampliar las opciones de menú, y sugirieron mantener el buen trato hacia el cliente y la cordialidad del personal.

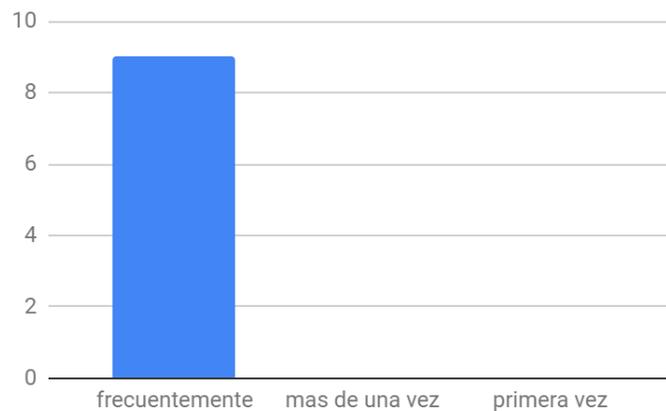
### Resultados del segmento 3

Clientes entre 18 a 25 años

En total 9 encuestados dentro del segmento 3.

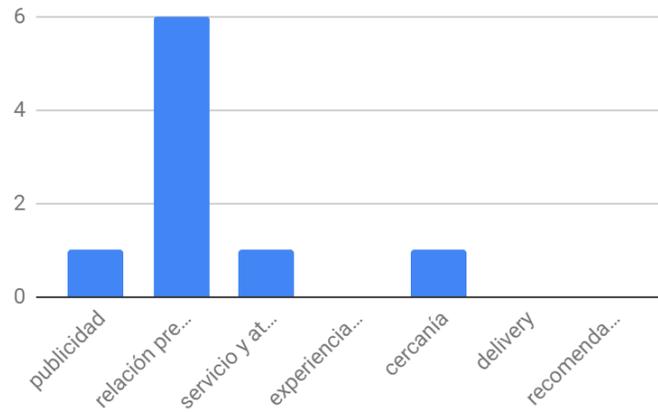
1. Respecto a la frecuencia de compra en Arabian. Los resultados fueron los siguientes:

- ningún encuestado contestó que fue la primera vez.
- los 9 encuestados del segmento 3 contestaron que consumen frecuentemente.
- ningún encuestado contestó que más de una vez fue a Arabian



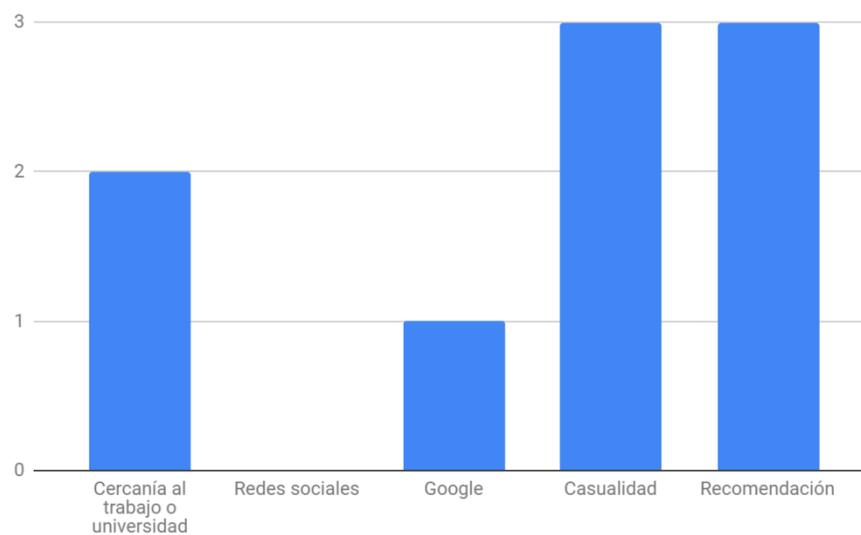
2. Razones por las cual eligen a Arabian, antes que a la competencia.

- Publicidad: 1 encuestado seleccionó por publicidad
- Relación precio-calidad: 6 encuestados seleccionaron esta opción
- Servicio y atención: 1 encuestado seleccionó por servicio y atención
- Experiencias positivas anteriores: ningún encuestado seleccionó esta opción
- Cercanía: 1 encuestado seleccionó por cercanía
- Delivery: no hay respuestas en delivery
- Recomendación: nadie contestó por recomendación



### 3. Razón por la cual se enteraron de la existencia de Arabian

- Cercanía al trabajo o universidad: 2 encuestados respondieron por cercanía a universidad
- Redes sociales: ninguno respondió por redes sociales
- Google: 1 encuestado respondió por google
- Casualidad: 3 encuestados respondieron por casualidad
- Recomendación: 3 encuestados contestaron por recomendación



4. Pregunta relacionada con varios temas de satisfacción dentro del local, donde se podía completar con muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo:

- De acuerdo a la atención del personal al cliente: total de encuestados coincidió en muy buena

- De acuerdo a la rapidez en la entrega de los platos: 5 contestaron que fue buena y 4 que fue muy buena

- En cuanto a la limpieza del local: los 9 encuestados contestaron que es muy buena

- En relación precio-calidad: los 9 contestaron que fue buena

- Tiempo de espera para ser atendido: 5 contestaron que fue muy bueno y 4 bueno

- De acuerdo a la variedad en el menú: 5 contestaron que es buena y 4 que es muy buena

5. Por último se les hace una pregunta abierta, pidiendo un consejo o recomendación a los clientes.

Los encuestados sugirieron que haya opciones más económicas para estudiantes, como menú estudiantil, y también propusieron el karaoke por las noches.

#### Resultados del segmento 4:

Clientes entre 35 y 45 años.

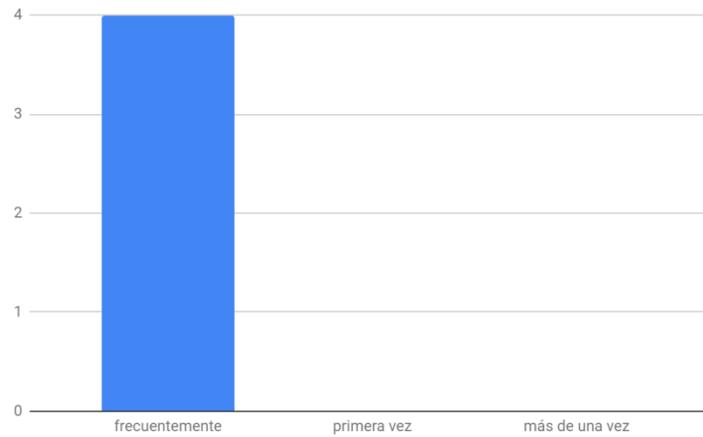
Total de encuestados en el segmento 3 personas.

1. Respecto a la frecuencia de compra en Arabian. Los resultados fueron los siguientes:

- ningún encuestado contestó que fue la primera vez.

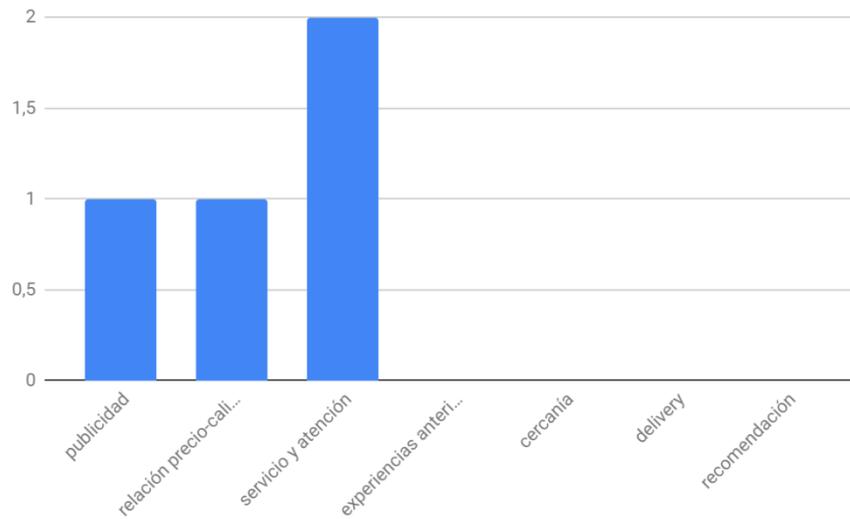
- los 4 encuestados del segmento 4 contestaron que consumen frecuentemente.

- ningún encuestado contestó que más de una vez fue a Arabian



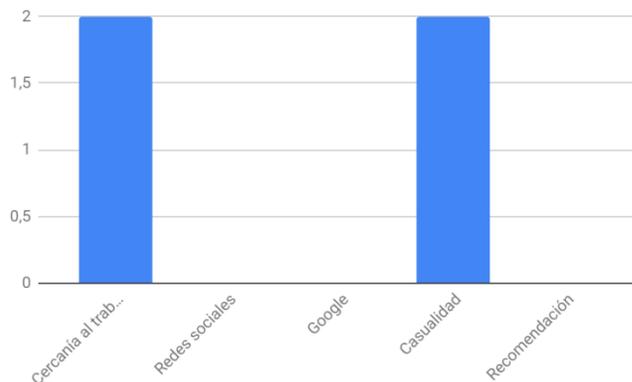
2. Razones por las cual eligen a Arabian, antes que a la competencia.

- Publicidad: 1 encuestado seleccionó por publicidad
- Relación precio-calidad: 1 encuestado seleccionó esta opción
- Servicio y atención: 2 encuestados seleccionaron servicio y atención
- Experiencias positivas anteriores: ningún encuestado seleccionó esta opción
- Cercanía: ningún encuestado la seleccionó
- Delivery: no hay respuestas en delivery
- Recomendación: nadie contestó por recomendación



### 3. Razón por la cual se enteraron de la existencia de Arabian

- Cercanía al trabajo o universidad: 2 encuestados respondieron por cercanía al trabajo
- Redes sociales: ningún encuestado contestó por redes sociales
- Google: ningún encuestado respondió por google
- Casualidad: 2 encuestados respondieron por casualidad
- Recomendación: ningún encuestado respondió por recomendación



4. Pregunta relacionada con varios temas de satisfacción dentro del local, donde se podía completar con muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo:

- De acuerdo a la atención del personal al cliente: total de encuestados coincidió en muy buena
- De acuerdo a la rapidez en la entrega de los platos: total de encuestados coincidió en muy buena
- En cuanto a la limpieza del local: total de encuestados coincidió en muy buena
- En relación precio-calidad: total de encuestados coincidió en muy buena
- Tiempo de espera para ser atendido: 2 encuestados respondieron muy buena y dos buena
- De acuerdo a la variedad en el menú: 3 encuestados respondieron que fue buena y 1 muy buena

5. Por último se les hace una pregunta abierta, pidiendo un consejo o recomendación a los clientes.

Sugirieron mayor variedad en el menú, y mayor llegada el delivery.

#### 4.2.3 APLICACIÓN DE ANÁLISIS FODA

Luego de haber realizado un correcto y completo análisis y desarrollo del ambiente interno de Arabian Food Truck, se detectaron las siguientes fortalezas y debilidades.

##### FORTALEZAS:

- 1) Infraestructura cálida
- 2) Ambiente distendido y joven del local gastronómico
- 3) Precios accesibles para los consumidores
- 4) Muy buen posicionamiento de mercado
- 5) Buen servicio al cliente
- 6) Aceptan diversos medios de pago
- 7) Amplia variedad de platos, cuenta con opciones para celíacos, vegetarianos y veganos
- 8) Alta calidad de los productos

- 9) Local comercial moderno e innovador
- 10) Ubicación del local comercial, pleno centro mendocino
- 11) Alto flujo de personas, debido a que está cerca del poder judicial, casa de gobierno, municipalidad de capital
- 12) Poca competencia directa en toda la provincia, pocos restaurantes de comida árabe
- 13) Gran ventaja respecto a la competencia debido a los food trucks, ya que es el primer food truck árabe del país, lo que lleva a que sea el food truck más conocido y buscado de la provincia.
- 14) Cuenta con 5 food trucks, lo que posibilita que Arabian asista en simultáneo a diversos eventos.
- 15) Local fijo posibilita la producción para abastecer los food trucks.
- 16) Los Food trucks requieren poco personal.

#### DEBILIDADES:

- 1) Local alquilado
- 2) Poca capital propio
- 3) Dificultad para conseguir estacionamiento por la ubicación céntrica del local fijo
- 4) Alta competencia, por la zona donde está ubicado, no es competencia directa, pero si hay muchos restaurantes, fast food y cafeterías por la zona.
- 5) Personal demasiado joven, un poco desinteresado
- 6) Personal poco calificado
- 7) Local con poca capacidad espacial, tanto interna como externa
- 8) Altos desperdicios y pérdidas de materia prima debido a falla de cálculos

9) Controles de stock poco precisos

10) Demoras en entrega de comida debido a que la elaboración de los platos se realiza en el momento.

11) Cocina pequeña con espacios pequeños

12) Material de trabajo no en perfecto estado

13) Fallas en la comunicación interna

14) Alta rotación de personal

Luego de haber realizado un completo análisis del ambiente externo, se pueden determinar las siguientes oportunidades y amenazas.

#### OPORTUNIDADES:

1. Aumento de turismo, alto flujo de turismo en Mendoza, en vacaciones de invierno y verano también.

2. Crecimiento de población en zonas céntricas, ya sea por vivienda o por trabajos

3. Crecimiento del negocio de la gastronomía móvil, participando en eventos masivos y privados.

4. Gran auge de la cocina internacional, en la provincia de Mendoza.

5. Los municipios de la Provincia apuestan al concepto de Food Truck, lo que posibilitan la realización de diversos eventos, donde Arabian es uno de los primeros invitados y seleccionados a participar.

6. Incremento de los interesados en probar comidas árabes, motivados por las novelas y series árabes que se comenzaron a transmitir en nuestro país, en estos últimos años.

7. El público no elige tanto los restaurantes de precios muy superiores, de alta gama, sino que prefieren probar comidas más al paso y de menor costo.

8. En países más avanzados como en España, Francia, Alemania, el concepto de shawarma al paso es muy común y diario.

#### AMENAZAS:

1. Fuerte crisis económica en el país

2. Altísima inflación

3. Descontento de la población mendocina por medidas del gobierno

4. Baja de consumo, debido a la fuerte crisis
5. Subida fuerte de costos de materia prima ,costos fijos, de servicios, alquiler
6. Contaminación y smog del ambiente céntrico, donde está ubicado el salón comercial.
7. Probabilidades de disminución de ventas en épocas invernales, food trucks con menos eventos.

#### 4.2.4 FIJACIÓN DE OBJETIVOS

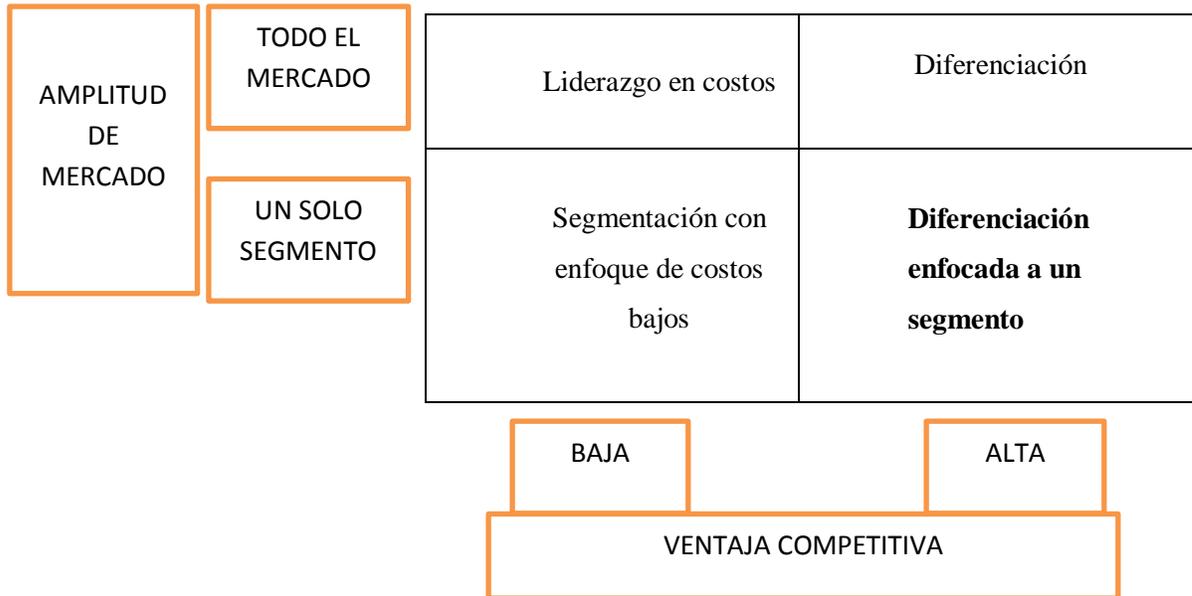
En cuanto a la elección de objetivos, se seleccionaron los siguientes:

- Aumentar las ventas del shawarma Arabian en un 20% en el segundo semestre del 2019, respecto de las ventas de shawarma Arabian del segundo semestre del 2018.
- Aumentar las contrataciones del Food Truck para eventos privados, en un 20% en los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre de 2019, respecto a los mismos meses del 2018.
- Mejorar el posicionamiento e imagen de marca, posicionando al local de Arabian Food Truck como el primero de comida árabe en Mendoza, mejorando el servicio, velocidad y calidad de atención del personal frente a los clientes.
- Ampliar el menú, creando mayor variedad de comidas y postres, abriendo un poco el panorama y enfocándose al paladar del cliente argentino.

#### 4.2.5 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

En este apartado se detallan las estrategias de marketing, que aplicará la empresa para alcanzar los recién mencionados objetivos.

Se comenzará por las estrategias corporativas. Utilizando como base el Modelo de Porter (1980), el cual relaciona ventaja competitiva y amplitud de mercado.



Se selecciona la estrategia de diferenciación enfocada a un segmento de mercado.

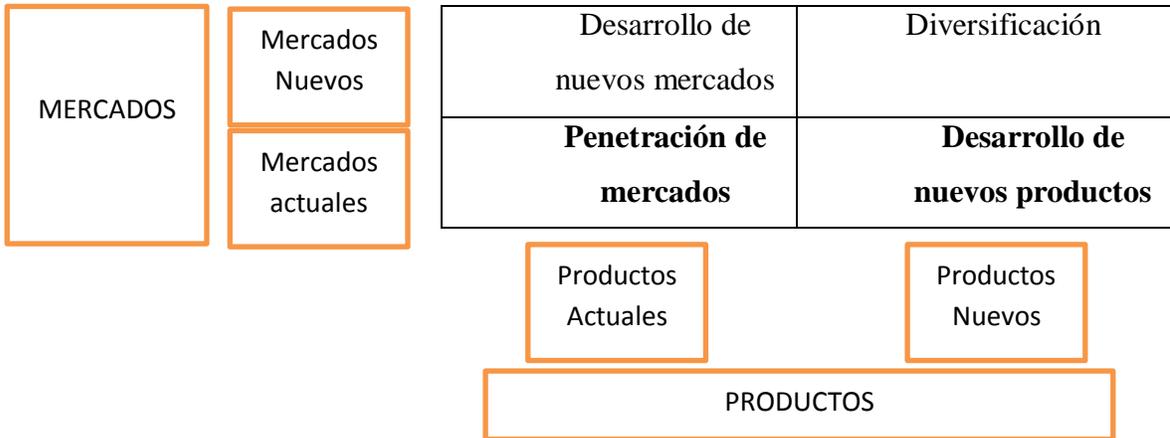
Estrategia de diferenciación enfocada a un segmento de mercado, lo esencial de esta estrategia es enfocarse en la ventaja competitiva principal de Arabian y mejorarla, llevarla a la excelencia. La cual es la calidad e innovación de sus productos. Siempre teniendo en cuenta su segmento de mercado al cual se enfoca Arabian.

Según los servicios adicionales que ofrece Arabian a sus clientes, se puede mencionar el servicio de comida a domicilio, cuenta con delivery de aplicaciones como Pedidos Ya, y Uber eat; otro servicio adicional es el servicio post venta, ya que se realizarán pequeñas encuestas de satisfacción a los clientes, del local gastronómico, clientes de food trucks, o clientes de eventos privados.

Se capacitará al personal de la organización, brindándoles educación relacionada con recetas de cocina árabe, términos en idioma árabe; capacitación de atención al cliente. Se mejorará la imagen del personal y de la prolijidad de su atuendo de trabajo.

De acuerdo a los productos en sí, se intensificará la cantidad de opciones y variedad en el menú. Se estudiará y analizará la mejor manera de presentación de shawarma, para mantener la temperatura y el mismo sabor después de enviar por delivery.

Otro método utilizado para las estrategias corporativas, es la Matriz de Ansoff, matriz de producto-mercado.



En ella se seleccionarán penetración de mercado y desarrollo de productos. De acuerdo a la penetración de mercado se tratará de aumentar el consumo y ventas de clientes actuales; mediante la captación de clientes potenciales y no potenciales, captar los clientes de la competencia y fidelización de clientes actuales.

Para lograr penetración de mercado, se emplearán técnicas de:

- **Promoción:** lanzando diversas promociones semanales para incitar el consumo de los productos de Arabian. Por ejemplo la primer semana de octubre, en 10 % de descuento en Shawarma Arabian, la segunda semana 10% de descuento en la docena de sfijas de carne y verdura, tercer semana 10% de descuento en falafel + bebida individual, y cuarta semana 10% de descuento en café + porción de dulces árabes.
- **Distribución:** aumentar compras por otros medios, realizar promociones si el pedido se realiza por medio de las redes sociales de Arabian. Aumentar el radio de llegada de delivery a zonas más lejanas a la Ciudad, donde antes no accedía, haciendo conocer a Arabian en zonas más alejadas.

Trabajar en conjunto con fintech, tecnologías financieras, asociándose a mercado pago y otras aplicaciones tecnológicas modernas; de manera de llegar más y mejor al cliente.

- Mejoras de los productos, aumentar la variedad de productos, mejorar los productos existentes, agregando atributos solicitados por los clientes.

Desarrollo de productos, se utilizarán técnicas, de análisis de productos y de deseos y gustos de los clientes; para así llegar a entender a los consumidores actuales y futuros.

Desarrollar el menú y agregar más variedad de platos, ya sean árabes originales o árabes adaptados al paladar argentino y mendocino,.

Las estrategias de mercadotecnia que se aplicarán son relacionadas con producto, precio, distribución y promoción.

Las estrategias que se formularán en cuanto a producto son:

- Ampliar la línea de productos de Arabian, ampliar el menú con más opciones y diversos tamaños de platos. Se agrega al menú tartas vegetarianas y veganas, zapallitos rellenos, tortillas de carne, entre otros. Y se agrega a la variedad de pizza Arabian, la pizza sin carne.

- En cuanto a la carta de cafetería, se agrega la opción de leche deslactosada, para el sector de la población que es intolerante a la lactosa.

- Lanzar un nueva marca, el shawarma pequeño para estudiantes, Shawteens, con un tamaño más pequeño al shawarma habitual y un precio más bajo, para captar a los estudiantes.

- Desarrollar un buen packaging acorde al producto y a las nuevas tendencias e innovaciones de diseño y tecnología, con el objetivo que a simple vista atraiga al consumidor.

Las estrategias que se formulan en cuanto a precio son:

- El lanzamiento de un producto con menor precio, para así captar a otro público, aún no alcanzado. Shawteens.

- Crear un menú estudiante, que incluya Shawteens + bebida individual, por un valor menor por ser estudiante.

- Ofrecer descuentos por cantidad de productos.

Las estrategias formuladas en cuanto a Distribución son:

- envíos de correos electrónicos a la base de datos de clientes, con descuentos, promociones.

Las estrategias a aplicar relacionadas con Promoción son:

- Mejorar la cartelera de la fachada del local.
- Crear cupones o vales de descuentos para próximas compras en el local Arabian o en alguno de los food trucks
- Realizar sorteos quincenalmente para clientes y futuros clientes por redes sociales.
- Realizar publicidad por redes sociales, facebook, instagram.
- Realizar convenios con influencers de la provincia, en los cuales como figuras públicas, puedan desde sus redes sociales publicar contenido de Arabian Food truck.
- Realizar alianzas con marcas fuertes e innovadoras de Mendoza, por ejemplo realizando campañas publicitarias en conjunto, presentando el ticket de tu compra en tal empresa, en Arabian tenés 10% de descuento.

#### 4.2.6 PROYECCIONES FINANCIERAS Y ESTABLECIMIENTO DE PRESUPUESTO

El próximo apartado consta de realizar las proyecciones financieras.

De acuerdo a las estrategias seleccionadas, se proyectará la inversión necesaria para llevarlas a cabo.

Según la estrategia de diferenciación enfocada en el segmento, se debe mantener la excelencia en la diferenciación y mejorarla aún más. Aquí se requiere de tiempo de capacitación para el personal, dictadas por la gerencia de Arabian. Una vez al mes, se reunirá al personal y se tratarán temas, en cuanto a atención al público, respeto, explicación de opciones de menú, precios, etc. El costo aquí, es de reunir al personal una vez al mes, 30 minutos en horario de trabajo para dialogar e informar de modificaciones en menú, precios y charlas informativas sobre atención al cliente y la relación con él.

En relación a la capacitación del personal en temas de cocina, se realizará una semana al mes de capacitación, dictado por una chef reconocida de Mendoza, especialista en comida árabe. Realizando una capacitación intensa durante cinco días a la semana, cuatro horas por día; el costo mensual será de \$4500.

Para mejorar la calidad del servicio, se realizarán pequeñas encuestas de satisfacción a los clientes, cuando se les entregue la cuenta. Se imprimirán mil encuestas con un costo de fotocopias de \$1000, en fotocopidora mayorista de Mendoza.

Para lograr una fuerte penetración de mercado, se reforzará principalmente en temas de publicidad, promociones para estudiantes y descuentos por cantidad. Se invertirá en publicidad paga por Instagram y Facebook, \$1500 pesos al mes, con alto alcance, enfocado en segmentos delimitados, de acuerdo a edad, zona donde estén radicados, gustos y preferencias, amigos en común, seguidos. Se realizará la publicidad paga por redes sociales durante un mes, el mes de octubre. Pero para ello, es necesario contratar un community manager, que trabaje free lance y arme las publicaciones, con el objetivo de que se obtengan buenos resultados con la publicidad. Un community manager, trabajando free lance, realizando por mes 8 publicaciones, cobra aproximadamente \$7000 mensuales.

Se invertirá en cartelería de la fachada del local comercial, se comprarán dos pizarras y se les colocarán las promociones nuevas para estudiantes, \$580 cada pizarra, por Mercado Libre. En total se invertirán \$1160 en pizarras.

Además de mantener actualizadas las redes sociales, que Arabian ya posee; se debe crear un sitio web, página web, se puede comenzar con una gratuita que brinda “Google Mi Negocio”. Así los clientes podrán entrar a un sitio web que les de confianza y les aporte información acerca de Arabian.

Negociar con dos influencers mendocinos, para que asistan al local comercial y consuman productos de Arabian, luego lo publiquen en sus redes sociales e inviten a sus seguidores. Inversión por influencers pago de \$1000 la visita y consumos gratuitos en el local.

Realizar inversión en medios electrónicos, mediante la cual, se coloca el flyer publicitario de Arabian, en el momento que el cliente está leyendo el diario on line y en la pantalla se abre el anuncio. Esta publicidad tiene un costo mensual de \$8000 en el diario mendocino MDZ online, con una frecuencia de aparición en el total de los lectores, de tres días completos a la semana, durante un mes completo, en sección principal.

Desarrollar gift card, que los clientes puedan pagar cierto monto de dinero y puedan obsequiar un ‘vale’ a quien deseen.

Crear cupones de descuento, por ejemplo si el cliente consume determinado monto, obtiene tantos puntos y los puntos equivalen a cierto monto de descuento para su próxima compra en Arabian.

Realizar alianzas estratégicas con marcas fuertes de Mendoza, o del país. Realizando promociones, por ejemplo presentando el ticket de compra de la marca, en Arabian se obtiene un 10% de descuento en promos almuerzo.

#### 4.2.7 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RESULTADOS

Se determina que se deben ir revisando las aplicaciones de las estrategias del plan de marketing, quincenalmente de manera general, para ir ajustando y modificándose de acuerdo a las necesidades del equipo de marketing. Con el objetivo de llevar un seguimiento y en caso de que no esté siendo útil la estrategia modificarla y reducir costos innecesarios; o si está siendo eficiente, reafirmarla y mejorarla.

Habiendo finalizado la realización del plan de marketing para Arabian Food Truck, previamente detallado el trabajo paso por paso, se puede proceder a la elaboración de conclusiones que vinculen lo expuesto en la teoría con los resultados obtenidos en la aplicación, para luego poder realizar mejoras y modificaciones según sea necesario.

## CONCLUSIONES

Luego de haber realizado un intenso análisis interno y externo de la situación de Arabian y a continuación la realización de su plan de marketing, se pueden obtener las siguientes conclusiones.

Arabian Food Truck es una empresa familiar pequeña, que está creciendo a pasos agigantados y muy velozmente.

En el proceso de crecimiento, como en todos los procesos, no se debe perder de vista, por parte de todos los que forman parte de la empresa; su misión, la cual es satisfacer y superar las expectativas de los clientes, en cuanto a calidad, precio y diferenciación de sus productos y servicios; y su visión, que es ser líderes en sector de gastronomía árabe joven en la Argentina. Para continuar dirigiéndose hacia el camino que indica la visión, se debe permanecer flexible y a la escucha activa de la demanda de clientes, las necesidades de ellos, y mantenerse siempre con la humildad y apertura, que Arabian ha demostrado a lo largo de los años.

La empresa posee una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo, el respeto, la amabilidad y el compromiso social y ambiental.

Pese a la fuerte crisis económica que aqueja Argentina actualmente, Arabian ya nació en época de crisis y eso no fue impedimento para crecer frente a fuertes turbulencias.

El sector gastronómico se encuentra lentamente creciendo, y esa característica es una oportunidad para Arabian, los consumidores se animan cada vez más a degustar platos de diversas culturas, y Arabian está entre sus elecciones.

Las estrategias de Arabian se enfocan actualmente en mantener y mejorar la diferenciación en su segmento de mercado, así llegar a estar en primer lugar en la mente del consumidor y en su deseo, cuando de comida árabe se trata.

La estrategia de Arabian, en cuanto a la relación entre mercado-producto, Arabian se enfoca en su mercado actual y en desarrollar productos existentes y nuevos también. Agregando opciones para diabéticos, celíacos, intolerantes a la lactosa o simplemente opciones saludables, dentro de su carta gastronómica; modificando atributos de los productos, para así llegar a una

completa penetración de mercado y lograr satisfacer a la mayor parte del segmento de mercado, día tras día.

Realizando campañas publicitarias, por medios electrónicos, como diarios on line, redes sociales, llegando a los clientes más jóvenes por medio de influencers mendocinos, incrementando los descuentos y promociones, aliándose a marcas importantes de la provincia y el país. Y con la realización de cupones de descuentos y gift card para regalar a quien el cliente elija.

Además de estar pendiente y atento a la demanda, se debe estar atento a la competencia, y poder analizar y detectar de qué manera se maneja para anticiparse a modificaciones o mejoras.

Otro factor de suma importancia es estar atento al personal interno de Arabian, escuchar siempre que deseen comunicarse y atender sus necesidades, ya que lo fundamental para que toda organización funcione correctamente, es que el personal que trabaja este altamente satisfecho y motivado.

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo, colaborar con el crecimiento y desarrollo de Arabian Food Truck, y servir como base para la aplicación de un plan de marketing que logre cumplir correctamente con los objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria

Manes Facundo (2014). *Usar el cerebro*. Buenos Aires: Editorial Planeta.

Rafael Muñiz González (5ª Ed.) (2010). *Marketing en el Siglo XXI*.

Kotler Philip (8ª Ed.). *Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control*. Lima, Perú.

Stanton W., Etzel M., Walker B. (14º Ed.) (2007). *Fundamentos del Marketing*. Colombia: Mc Graw-Hill.

Abelardo F. Pithod (1993). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Fundación Universidad a Distancia Hernandarias

Henry Mintzberg (2º Ed.) (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

Kotler Philip y Armstrong Gary (2012). *“Marketing”*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill Prentice Hall Hispanoamericana

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V

Ocaña Hugo (2012). *Dirección estratégica de los negocios*. Mendoza

Seth Godin (2011). *La vaca púrpura*.

Alfonso Prim, *Modelo canvas explicado Paso a Paso y con Ejemplos*, 2018, disponible en <https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

Jonathan García-Allen, *Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas*, 2018, disponible en <https://psicologiyamente.com/psicologia/piramide-de-maslow>

Pablo Rueda, *Definición de marketing, según diversos expertos en la materia*, 2014 disponible en <https://pullmarketing.wordpress.com/2011/08/24/definicion-de-marketing-segun-diversos-expertos-en-la-materia/>

Mariano Ylarri, *Cliente argentino: características y claves de un consumidor especial*, 2019, disponible en <https://www.amexcorporate.com.ar/multitaskers/nota.php?id=356&cat=3>

Gestiopolis, *Diferencias entre producto y servicio*, 2019 disponible en <https://www.gestiopolis.com/diferencias-producto-servicio/>

Profesor J. A. Pastor, *Introducción al marketing*, 2018, disponible en <http://www.japastor.com/Documentos/Marketing/Tema%201%20Introducci%F3n%20al%20marketing.pdf>

Manuel Pérez Cardona, *Qué es el Green Marketing y ejemplos de cómo lo usan las marcas*, 2017, disponible en <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-green-marketing-digital/>

Camilo Parra, *Todo pasa, solo la experiencia permanece: ¡Aprende sobre Marketing de experiencias!*, 2017, disponible en <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-la-experiencia-en-el-marketing/>

David Gómez, *Social Media no traduce Redes Sociales*, 2012, disponible en <https://bienpensado.com/que-es-social-media-y-su-diferencia-con-las-redes-sociales/>

Alexandre Fonseca, *Marketing Móvil I introducción*, 2018, <https://asfonseca.com/blog/marketing-digital/marketing-movil-primera-parte/>

Juan Carlos Mejía Llano, *Qué es el marketing digital, su importancia y principales estrategias*, 2018, disponible en <https://www.juancmejia.com/marketing-digital/que-es-el-marketing-digital-su-importancia-y-principales-estrategias/>

Juan Andrés Mercado Montes, *Abraham Harold Maslow*, 2019, disponible en <http://www.philosophica.info/voces/maslow/Maslow.html>

Edgardo Augusto Maidana, *El Marketing según Kotler*  
*Repaso de la Historia del Marketing por el Padre del mismo*, 2014, disponible en <https://www.puromarketing.com/27/19578/marketing-segun-kotler.html>

Ariadne Carrillo, *La Pirámide de Maslow dentro del marketing*, 2017, disponible en <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/la-piramide-de-maslow-dentro-del-marketing/>

Wikipedia enciclopedia libre, *Gastronomía de Argentina*, recuperado en 2019, disponible en [https://es.wikipedia.org/wiki/Gastronom%C3%ADa\\_de\\_Argentina](https://es.wikipedia.org/wiki/Gastronom%C3%ADa_de_Argentina),

Wikipedia enciclopedia libre, *Mercadotecnia*, recuperado en 2019, disponible en [https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia#La\\_mezcla\\_de\\_la\\_mercadotecnia](https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia#La_mezcla_de_la_mercadotecnia)

### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 18/09/19

Amira Massud  
Firma y aclaración

27771

Número de registro

36753539

DNI

