

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



PUCP

**LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR PARA UNA
ASOCIACIÓN DE *FOOD TRUCKS***

Tesis de carácter profesional presentada para obtener el título en profesional de
Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentada por:

RAYMONDI VERA, Luís Ernesto Paolo	20102584
REYES SANDOVAL, Carolina	20100349
TRELLES DE LA PIEDRA, Jimena	20100310

Asesorado por: Mgtr. Mayen Ugarte Vásquez Solis

Lima, 28 de agosto de 2017



La tesis

LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR PARA UNA ASOCIACIÓN DE *FOOD TRUCKS*

ha sido aprobada

Presidente de Jurado

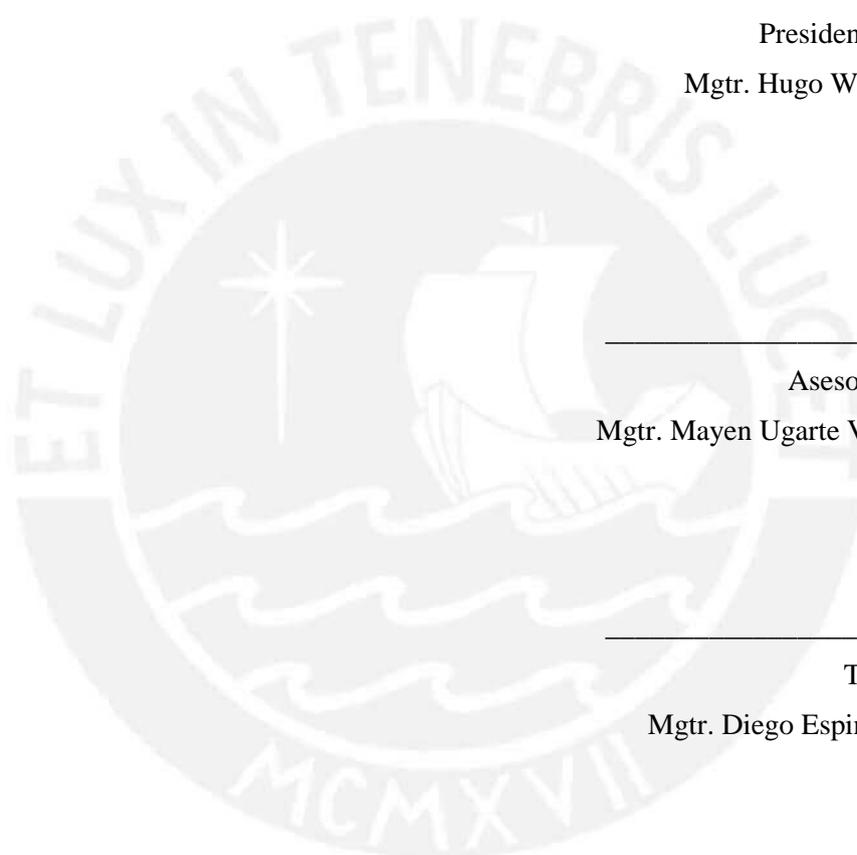
Mgtr. Hugo Wiener Fresco

Asesor de la Tesis

Mgtr. Mayen Ugarte Vázquez Solís

Tercer jurado

Mgtr. Diego Espinosa Winder



Dedicatoria
Luís Raymondi

Dedicatoria
Carolina Reyes

Dedicatoria
Jimena Trelles



AGRADECIMIENTOS



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Justificación.....	3
2. Objetivo.....	4
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	6
1. ¿Qué es un clúster?.....	6
1.1. Definiciones.....	6
1.2. Desarrollo de un clúster.....	7
1.3. Clúster y relaciones con la productividad, innovación y negocios en formación.....	9
1.4. Beneficios de un clúster.....	10
2. ¿Qué es la asociatividad?.....	12
2.1. Definiciones.....	12
2.2. Tipos de asociaciones.....	13
2.3. Beneficios de la asociatividad.....	13
2.4. Elementos para la construcción de un modelo de asociatividad.....	16
3. ¿Qué son las Micro y pequeñas empresas?.....	17
3.1. Factores que limitan el crecimiento.....	18
3.2. Factores que contribuyen al crecimiento.....	23
3.3. Etapas del crecimiento.....	27
4. La cadena de valor.....	29
4.1. Actividades primarias.....	31
4.2. Actividades de apoyo.....	31
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	33
1. La Asociación de <i>Food Trucks</i> del Perú y sus miembros.....	33
2. Regulaciones para <i>food trucks</i>	34
2.1. Los <i>food trucks</i> en Nueva York.....	34
2.2. Los <i>food trucks</i> en Colombia.....	36
2.3. Los <i>food trucks</i> en Venezuela.....	36
2.4. Los <i>food trucks</i> en Ecuador.....	36

2.5. Los <i>food trucks</i> en Brasil.....	37
2.6. Los <i>food trucks</i> en Bolivia.....	37
2.7. Los <i>food trucks</i> en Paraguay.....	37
2.8. Los <i>food trucks</i> en Argentina	37
2.9. Los <i>food trucks</i> en Uruguay	38
2.10. Los <i>food trucks</i> en Chile.....	38
2.11. Los <i>food trucks</i> en Perú	38
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	39
1. Alcance de la investigación	39
2. Enfoque metodológico.....	40
2.1. Diseño del enfoque cualitativo	41
2.2. Muestra	42
2.3. Herramientas de recojo de información.....	43
2.4. Fases de la investigación	43
CAPÍTULO 5: DIAGNOSTICO DE LA ASOCIACIÓN DE <i>FOOD TRUCKS</i> DEL PERU	46
1. Historia de la asociación.....	46
2. Diagnóstico de la asociación	47
3. Conclusiones.....	56
CAPÍTULO 6: LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR.....	59
1. ¿Qué es el marketing?.....	59
1.1. Comportamiento del consumidor	59
1.2. Plan de marketing	60
1.3. Conclusiones	66
2. Diseño de la propuesta de valor.....	67
2.1. El lienzo	68
2.2. Diagnóstico del perfil del cliente.....	72
2.3. Desarrollo del lienzo de la propuesta de valor	76
2.4. Conclusiones	99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101

1. Beneficios del clúster.....	101
2. Beneficios de la asociatividad	101
3. Micro y Pequeñas empresas.....	102
4. Propuesta de valor	102
5. Recomendaciones	103
REFERENCIAS	104
ANEXOS 110	
ANEXO A: Cadena de valor de la asociación.....	110
ANEXO B: Análisis FODA.....	113
ANEXO C: Modelo de entrevista a los asociados.....	114
ANEXO D: Modelo de Entrevista a Profundidad a los clientes y potenciales clientes corporativo	119
ANEXO E: Matriz de consistencia	120



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA 88



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Los actores que componen a un cluster	7
Figura 2: Tipos de estrategia de mercado meta.....	64
Figura 3: Diseño de la propuesta de valor.....	68
Figura 4: Perú: Principales servicios o actividades de uso de internet por las empresas	81
Figura 5: Lienzo Canvas	90
Figura 6: Alegrías del cliente	92
Figura 7: Mapa de valor	96
Figura 8: Elaboración de la propuesta.....	98



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo buscó explorar un tema relativamente nuevo para el área de la gestión, como son los *food trucks*.

Si bien es cierto que pueden ser considerados como parte de las Micro y Pequeñas empresas (MYPES), debido a las características que presentan, poseen algunas peculiaridades tales como su facilidad en cuanto a la movilidad, que les permite tener una mayor cantidad de clientes potenciales, o las ventajas en cuanto a los requisitos necesarios para el funcionamiento del negocio, que las convierte en organizaciones fácilmente diferenciables de las demás MYPES. Por otro lado, algunos de ellos decidieron conformar una asociación llamada Asociación de *Food Trucks* del Perú (AFTP), que tiene como principal meta, buscar y establecer los mecanismos necesarios para favorecer el desarrollo de sus actividades comerciales.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, el principal objetivo de esta tesis es elaborar una propuesta de valor que permita incrementar los beneficios que obtienen los miembros de la AFTP al estar asociados.

Para explorar el negocio de los *Food Truck*, se han empleado las herramientas de gestión pertinentes que permitan conocer las implicancias que tiene el ser parte de una asociación, así como el funcionamiento de cada uno de sus miembros.

Con el fin de abordar el primer punto, se analizaron los beneficios que se obtienen al pertenecer a una asociación y a un clúster, mientras que para el segundo punto se tomó en cuenta la base teórica de la formación y el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, así como de la cadena de valor de cada negocio, ello porque al ser pequeñas unidades de negocio, se identificó que ser una asociación podría representar una oportunidad operativa o comercial y fue en esa línea de trabajo que se abordó la investigación a fin de descubrir los elementos de que esta "condición" en los que se podría hacer una propuesta de valor para los Food Trucks..

De esta manera, se realizaron las entrevistas a los miembros de la asociación con el fin de entender el funcionamiento de cada negocio y hallar un punto de convergencia para el planteamiento de una propuesta que favorezca a todos, teniendo en cuenta que cada camión ofrece un producto diferente.

De acuerdo a los resultados hallados, se encontró que los beneficios más resaltantes de la asociación son la innovación de mercados y la fuerza negociadora, los cuales se podrían potenciar mediante el marketing al ser el único elemento que todos los asociados comparten en sus respectivas cadenas de valores. En base a esto, se buscó un modelo que permita elaborar una

propuesta de valor para la asociación que incluya el marketing y se pueda orientar a nuevos mercados, aprovechando la fuerza negociadora que poseen al estar asociados.

Una vez delimitado el modelo de la propuesta de valor, como resultado del primer trabajo exploratorio y la revisión de la bibliografía pertinente, se procedió a realizar la segunda fase exploratoria que permitió recolectar la información para plantear la propuesta; en este caso, un lienzo de la propuesta de valor para clientes corporativos actuales y potenciales que ayude a maximizar los beneficios que reciben los *Food Trucks* al ser parte de la AFTP.



INTRODUCCIÓN

La Asociación de Food Truck del Perú, empezó sus actividades en el año 2015 con el propósito de conseguir las licencias de funcionamiento para sus integrantes. Fueron seis los fundadores, y cada uno de ellos contaba con un camión debidamente acondicionado para ofrecer este nuevo servicio, en un lugar donde su idea de negocio todavía no era muy conocida.

Como resultado de las continuas negociaciones que se llevaron a cabo con la Municipalidad de San Isidro, lograron conseguir una plaza fija para brindar sus servicios por un determinado periodo, en este caso, por un año con opción a ser renovado al vencimiento. Más adelante, estuvieron presentes tanto en eventos públicos como privados. En los que se refiere a los públicos, asistieron a Mistura, al Motor Show de Jockey Plaza y diversas ferias realizadas en Barranco; por otro lado, en cuando a los privados, participaron en *kermesses* de colegios, y más recientemente, en actividades corporativas como integraciones o aniversarios de las empresas que los contratan.

El objetivo del presente trabajo es elaborar una propuesta de valor que permita a los integrantes de la AFTP obtener mayores beneficios como miembros de la asociación.

En el primer capítulo se presentan los objetivos de la investigación y las preguntas que marcan la pauta de esta, así como el contexto de los *Food Trucks* en el país.

En el segundo capítulo se desarrollan los conceptos empleados, extraídos de fuentes primarias y secundarias de diversos autores, en temas de asociatividad, clústers, Micro y Pequeñas empresas, y cadena de valor.

Siguiendo con esta línea, en el tercer capítulo se muestra el contexto en el cual se desarrolla la Asociación de *Food Trucks* del Perú, así como la regulación existente para los *Food Trucks* en otros países.

Posteriormente, en el cuarto capítulo se muestra el marco metodológico, en el cual se profundiza sobre las herramientas utilizadas para la recolección de la información necesaria.

Después de haber presentado los conceptos a utilizar, el objeto de estudio y la metodología, se procederá a explorar la historia de la asociación, así como el funcionamiento de cada uno de los negocios que la integran. Este estudio se basa en los conceptos desarrollados, empleándolos como base para contrastar el fundamento teórico con el manejo de los negocios actualmente. Asimismo, se encuentra la actividad, dentro de la cadena de valor, que comparten todos los asociados, la cual servirá como medio para desarrollar la propuesta de valor deseada.

En el sexto capítulo se elabora el lienzo de la propuesta de valor, explicando el uso del marketing como herramienta para llegar al segmento de clientes seleccionado. Por otra parte, se

explica el uso del modelo empleado para la elaboración del lienzo, y se desarrolla un segundo trabajo de campo con el fin de conocer las necesidades de los clientes corporativos para poder elaborar la propuesta. De igual manera, se plantea dicha propuesta que se obtiene como resultado de la aplicación del modelo elegido y la información recopilada.

Finalmente, se exponen las principales conclusiones y recomendaciones al trabajo. Las conclusiones se presentan de acuerdo a los temas analizados en el primer trabajo de campo y el lienzo de la propuesta de valor elaborado para la asociación. Asimismo, se plantean recomendaciones para futuras investigaciones, en caso se desee continuar con el prototipado y testeado de la propuesta formulada.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Justificación

La investigación exploratoria que se va a desarrollar en este documento está basada en un modelo de asociatividad existente desde el 2015, llamado la Asociación de Food Trucks del Perú.

El principal eje de esta investigación es analizar el modelo existente para encontrar la manera de fortalecer los beneficios que obtiene cada *Food Truck* al ser parte de la asociación. Es importante mencionar que en un principio, se creó la asociación con un único objetivo político, obtener las licencias municipales. Sin embargo, actualmente, han conseguido licencias temporales y otros tipos de beneficios económicos como asociación, es por ello, que se va a plantear una propuesta de valor que contribuya al crecimiento de cada Food Truck como parte de la AFTP.

A continuación, se explicará la importancia de la investigación. En primer lugar, el negocio de los Food Trucks es considerado como un tipo de MYPE y como un negocio reciente en el Perú. Sin embargo, no cuenta con la regulación adecuada para el desenvolvimiento de su negocio; es por ello, que se considera importante analizar cómo la asociación ha favorecido el desarrollo de este tipo de MYPES; además, servirá para determinar la importancia que ha tenido la Asociación en el crecimiento de los Food Trucks tomando en consideración para esta evaluación, tanto los factores de crecimiento de este tipo de empresas como sus limitantes.

En segundo lugar, el negocio de los Food Trucks al llegar al Perú, ha tenido diferentes problemas, tales como el ser considerado un negocio ambulatorio. Por lo tanto, esto generó que hace dos años los primeros dueños de este tipo de negocio, decidieran juntarse para conformar la asociación por la que se les conoce actualmente. En un principio, los asociados eran seis; sin embargo, a la fecha, son 21 integrantes los que la componen. Asimismo, cada vez surgen más negocios de Food Trucks en el Perú y muchos de ellos, muestran interés por formar parte de la Asociación. Esto es un indicio del alcance que puede tener la asociación en la industria de los Food Trucks y su influencia en diversos emprendedores para que se animen a tener un negocio de este tipo, ofreciéndoles como base una asociación que los ayude con el surgimiento y posterior crecimiento de este negocio.

Es importante mencionar, que hay una serie de requisitos que los Food Trucks deben seguir para unirse a la Asociación. Por lo tanto, consideramos que es importante analizar la asociatividad desde la perspectiva empresarial, ya que se pueden obtener beneficios mutuos entre los asociados a largo plazo que por el momento, la asociación no está aprovechando del todo. Por

ello, se planteará una propuesta de mejora a partir de la información recopilada, para que ellos como asociación puedan conseguir mayores beneficios de los que han alcanzado actualmente.

2. Objetivo

El objetivo del trabajo de investigación es diseñar una propuesta de mejora para la Asociación de Food Trucks del Perú, que permita fortalecer los ya obtenidos hasta el día de hoy como asociados.

Respecto al alcance del trabajo, este será exploratorio descriptivo, y se enfocará en analizar, diagnosticar y describir la situación actual de cada Food Truck, a nivel organizacional. Para lograr el principal objetivo, se han establecido cuatro objetivos secundarios que ayudarán a estructurar la investigación.

En primer lugar, se desarrollarán los beneficios que el estar asociados les ofrece a las micro y pequeñas empresas, para esto, se explicarán las ventajas y las limitaciones que se obtienen mediante la asociatividad empresarial. De igual manera, se profundizará en el tema de los clústers y las facilidades, que al igual que la asociatividad, les brindan a las organizaciones que los conforman. Asimismo, se establecerán cuáles son los principales factores que limitan el crecimiento de las MYPES. Por último, se describirá la estructura de la cadena de valor de una organización para reconocer cuáles son las actividades más importantes.

Esto es importante para brindar un contexto a la investigación y tener un indicio sobre lo que se puede encontrar en el trabajo de campo que se realizará más adelante.

En segundo lugar, se recolectará información sobre la AFTP para comprender el funcionamiento, motivaciones e incentivos de sus integrantes. Para esto, se necesitará explicar su historia, el modelo de negocio empleado por cada uno de sus integrantes, así como los beneficios obtenidos hasta la fecha en la que se realiza la presente investigación. Además, se investigará acerca de los factores y problemáticas que enfrentan los Food Trucks, para lo cual se explicará la cadena de valor de cada uno de los negocios, con el fin de identificar los procesos principales y de apoyo, que hacen que el negocio funcione normalmente. Para culminar con este objetivo, se evaluará la situación actual de los Food Trucks, respecto a su desenvolvimiento organizacional; es decir, qué problemas enfrentan o qué factores influyen negativamente en su desarrollo. Con la información recolectada anteriormente, se procederá a señalar los resultados obtenidos para su posterior análisis. Como resultado de este análisis, específicamente, después de analizar la cadena de valor de cada Food Truck, se podrá conocer qué actividad se puede reforzar, de tal manera que los asociados puedan obtener mejores beneficios.

En tercer lugar, una vez establecida la actividad mediante la cual se planteará la propuesta de valor y el segmento de clientes seleccionado, se hará una revisión de la bibliografía referente a la actividad que se utilizará como herramienta para potenciar los beneficios de la asociatividad. Posteriormente, se conocerá acerca de las demandas esperadas por los clientes corporativos actuales y potenciales de la AFTP. Para esto, se investigará acerca de las necesidades y beneficios esperados por parte de sus clientes al contratar un proveedor. Asimismo, se conocerá acerca de los inconvenientes esperados al contratar un proveedor. Con la data recolectada, se podrá conocer el perfil del cliente para poder desarrollar un lienzo de la propuesta de valor.

En cuarto lugar, en base a la información antes recolectada de la AFTP y los clientes corporativos, y la revisión bibliográfica realizada, se elaborará un lienzo¹ de una propuesta de mejora para la AFTP. Para esto, se realizará un análisis interno y externo de la asociación. Asimismo, se conocerá más acerca de cómo es el servicio que la asociación brinda a sus clientes y cuál es el perfil de sus clientes actuales y potenciales. Por otro lado, se profundizará acerca de cómo la AFTP actualmente, crea valor en base a las necesidades de sus clientes. Después de haber recopilado la información necesaria acerca de lo que los clientes actuales y potenciales esperan, se realizará un lienzo de la propuesta de valor que muestre cómo la asociación puede mejorar el valor ofrecido actualmente a sus clientes corporativos.

Para el proyecto en mención, se han identificado las siguientes variables a ser analizadas, en base a los temas a tratar. En lo que se refiere a los clústers, las variables a analizar serían la cooperación, el personal calificado, la innovación y la competitividad. Respecto a la asociatividad, se analizará la confianza entre empresas, el compromiso y los beneficios mutuos obtenidos hasta la actualidad. En lo concerniente a los beneficios estratégicos y económicos de la asociatividad, se medirán las economías de escala, el ingreso a nuevos mercados, los nuevos productos y servicios.

Por otro lado, se analizarán los factores de crecimiento de las MYPES, mediante las variables internas y externas. Dentro de las internas, se evaluará la edad y el tamaño, la motivación, la propiedad y el conocimiento. Por el lado de las externas, se dividirán en dos fases; en la primera se analizará el entorno social, los competidores, los clientes y los proveedores; en la segunda fase se tomarán en cuenta las variables de la demanda, la tecnología y el financiamiento.

Además, se analizará el perfil del cliente, mediante las siguientes variables: Trabajos del cliente, alegrías del cliente y frustraciones del cliente. Finalmente, para la propuesta del lienzo de

¹ Lienzo: herramienta que “hace que las propuestas sean visibles y tangibles para que así sean más fáciles de analizar y gestionar (Osterwalder et al., 2014).

la propuesta, se utilizarán las siguientes variables: Mapa del entorno, lienzo del modelo de negocio, perfil de cliente y lienzo de la propuesta de valor.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. ¿Qué es un clúster?

1.1. Definiciones

Según la literatura revisada, la definición de clúster ha tenido diferentes connotaciones. Entre las más destacadas, se encuentra la del autor Michael Porter (1998 citado en Álamo 2011), ya que él presentó el nombre por el que se le conoce hoy en día, clúster, el cual era principalmente un conjunto de industrias relacionadas a través de relaciones comprador- proveedor, o por tecnologías comunes, los compradores comunes o los canales de distribución, y los lugares comunes de trabajo.

Por otro lado, el Banco Mundial también estableció una definición para el fenómeno, ya que para ellos son “una aglomeración de compañías, proveedoras de servicios e instituciones asociadas en un área en particular. Usualmente se incluyen proveedores financieros, instituciones educacionales y varios niveles de gobierno” (Banco Mundial, 2009, p. 1)

Finalmente, una última definición de igual importancia, establecida por la Organización para la Cooperación y Desarrollo económico (OECD) muestra que el clúster es “la tendencia de firmas integradas vertical y/o horizontalmente en líneas de negocios relacionadas, a concentrarse geográficamente” (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005).

Bajo el esquema de estas tres definiciones y con el afán de establecer una que pueda ser entendida de manera holística en este estudio, se puede concluir que al formar un clúster, se produce un incremento en las actividades de las empresas que lo conforman, ya sea en las ganancias, en la innovación basada en las redes de trabajos regionales, en la innovación basada en el conocimiento o en la innovación basada en la infraestructura y el conocimiento local lo cual desemboca en que son un conjunto de empresas interrelacionadas que obtienen beneficios adicionales en sus operaciones al mantener lazos comerciales dentro de la industria en la que se desenvuelven.

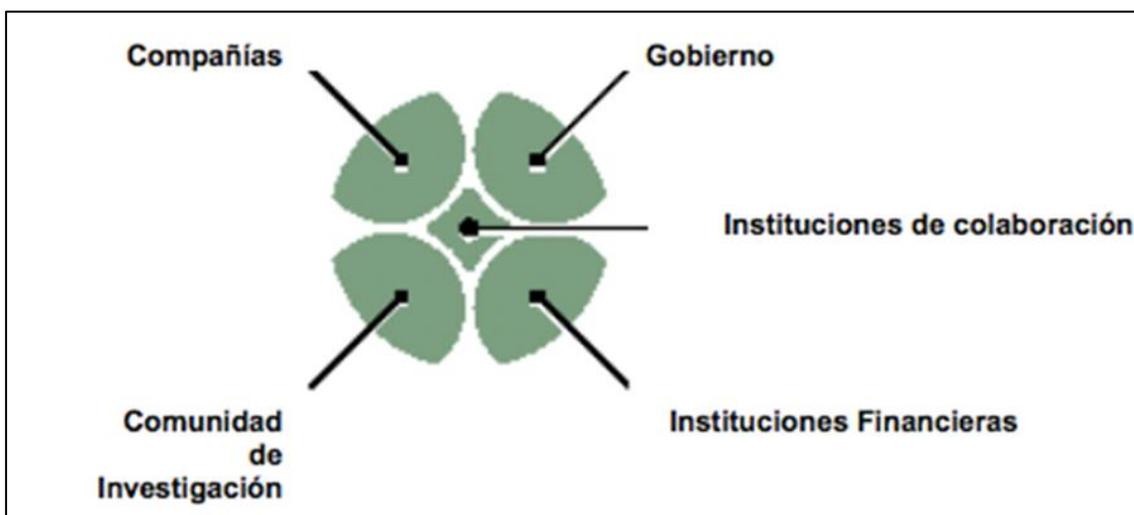
Esto se refuerza con la idea que “estos no están formados solamente por flujos físicos de bienes y servicios sino también por un intenso intercambio de información, conocimientos y expertise tecnológico” (CEPAL, 2005, p. 9).

Sin embargo, este tipo de conglomeración no siempre “significa el consenso entre todos los industriales o empresarios para desarrollar determinada política industrial. Significa sujetarse

a las reglas del juego que imponen las necesidades del crecimiento regional para sobrevivir a la competencia” (Corrales, 2007, p. 192). Con lo cual la creación de un clúster significa un tipo de actuar dentro de todo este marco que conlleva a establecer ciertas políticas para que todo pueda funcionar de manera correcta, de tal forma que se acomode a las necesidades de los actores locales.

Ahora bien, esta definición y generación de un clúster, posee actores externos e internos que actúan de manera indirecta o directamente a la evolución del mismo. Sölvell, Ketels y Lindqvist (2003) lo describen en el siguiente gráfico.

Figura 1: Los actores que componen a un cluster



Adaptado de: Sölvell, Ketels & Lindqvist (2003)

Como se puede apreciar un clúster siempre debe poseer la capacidad de identificar a los actores con los cuales se interrelaciona, puesto que de esto dependerá su desarrollo.

1.2. Desarrollo de un clúster

Un clúster tiene etapas de desarrollo que el mismo va adquiriendo a medida que va creciendo con los actores que tienen el contacto directo. Por esta razón es necesario mencionar los componentes que un clúster necesita para que se pueda desarrollar de manera estratégica. Un concepto presentado por Navarro (2003), para quien nos hace denotar lo antes mencionado:

- El abastecimiento de bienes públicos: incluyendo la infraestructura, la investigación y sobre todo la adaptación a las necesidades de cada tipo de clúster que el mismo mercado no puede proveer.
- El apoyo a la cooperación y al funcionamiento de sus miembros en un sistema de red, esto se puede dar verticalmente, entre empresas y proveedores; u horizontalmente, entre empresas pertenecientes a la misma industria.

- Construcción de una comunidad: esto se puede dar mediante la creación de foros, así como otros mecanismos de comunicación.
- Ayudar a corregir las debilidades y desequilibrios: estas debilidades se pueden dar solo en algunas partes del clúster, pero igual deben ser corregidas para poder atraer a los consumidores más exigentes.

De la misma manera, The United Nations Industrial Development Organization (UNIDO,2001) señala que son tres los requerimientos para que se produzca un clúster productivo:

- Invertir tiempo en el conocimiento recíproco y coordinación.
- Ver más allá de la rutina del día a día.
- Compromiso a largo plazo.

En los casos en los que estos tres factores no estén presentes, puede ser necesaria la asistencia técnica para ayudar a desencadenar un proceso, en el cual los dueños de las micro y pequeñas empresas se organicen por sí solos y aprovechen las ventajas que pueden obtener al trabajar juntos.

Asimismo, para poder sentar las bases que ayuden a la formación de los clústers, se requieren de cuatro condiciones adicionales:

- Proximidad: a pesar de ser un concepto debatible en pleno siglo XXI, al estar en plena era de la globalización, sigue siendo un factor importante para la cooperación entre empresas, en vista que contribuye a disminuir los costos de aprendizaje y de transacción. Finalmente, ayuda a reforzar la confianza al ubicar a todos los actores en un solo lugar, y por lo tanto, estarían sometidos a las mismas condiciones.
- Incentivos: los mejores incentivos para favorecer el surgimiento de un clúster, son las oportunidades y las crisis. Las micro y pequeñas empresas están interesadas en modificar su comportamiento siempre y cuando perciban una razón inminente para hacerlo. De los dos tipos de incentivos, el mejor es el de las oportunidades de mercado, ya que presentan un contexto positivo para los miembros potenciales del clúster.
- Establecimiento gradual de la confianza: es un proceso continuo, que se transforma en la integración progresiva de los integrantes del clúster, a través de actividades conjuntas y el planteamiento de objetivos en común.
- Apertura: los clústers son sistemas abiertos y redes de trabajo con estructuras flexibles que deben tener una mirada abierta hacia el entorno para poder entender y adaptarse a las

tendencias globales. Al estar expuestos al entorno, pueden innovar mediante la adaptación de técnicas externas que los mantiene actualizados.

De los requerimientos antes mencionados, los más generales son 3, ya que engloban los requisitos más importantes:

- Elección de lugar: incluye tomar en cuenta la proximidad de los integrantes, así como el ubicarse en un punto estratégico para lograr el desarrollo del negocio.
- Mejoramiento colectivo del clúster: mediante el cual se puede lograr la confianza. La apertura y la corrección de las debilidades y los desequilibrios que se pueden producir entre los integrantes.
- Trabajo colectivo haciendo alusión al apoyo, la cooperación y el funcionamiento, el interés compartido y los incentivos.

1.3. Clúster y relaciones con la productividad, innovación y negocios en formación

Luego de definir el desarrollo del clúster, es necesario acotar de qué forma los clústeres se desarrollan. Para Porter (1998), los clústeres pueden vincularse a la productividad, la innovación, e incluso a los nuevos negocios en formación.

En lo que se refiere a los clústeres y la productividad, se vinculan de cuatro maneras:

- Mejor acceso a empleados y proveedores: Se traduce en dos maneras; en primer lugar, se tiene un acceso directo a diferentes fuentes de información especializadas y a mano de obra ya capacitada, permitiendo una reducción considerable en los costos de transacción en los que normalmente se incurren durante el proceso de reclutamiento. Asimismo, los proveedores procuran cuidar su reputación ante los miembros del clúster, ya que es un mercado pequeño, por lo que, en teoría, evitan un alza considerable de los precios.
- Acceso a información especializada: Existe información técnica y competitiva que se acumula con el paso del tiempo entre los integrantes del clúster, la cual favorece a los propios miembros, al ser compartida mediante los canales informales de transmisión de información.
- Complementariedad: Se produce cuando el todo representa mucho más que la suma de las partes. Los que conforman el clúster son mutuamente dependientes, en vista que el buen desempeño de uno, ayuda a reafirmar la reputación de los demás. A su vez, el que estén ubicados de manera conjunta, diversas organizaciones que ofrecen un mismo

servicio, hacen que para el cliente sea mucho más rápido y fácil, el poder ubicar todo en un solo lugar.

- Motivación y medición: Dentro de los clústeres, la competencia local funciona como un motor de la competitividad, tanto directa como indirectamente, y también ayuda a que las mediciones de los diferentes indicadores que tiene cada uno, sea más fácil al poder comparar situaciones, ya que operan bajo condiciones de mercado similares.

En lo que respecta al clúster y la innovación, ambas se vinculan de dos maneras:

- Existen más ventanas de oportunidad que permiten el intercambio de información sobre la evolución de la tecnología, la maquinaria disponible para cada negocio, etc.
- El clúster permite desarrollar la habilidad y capacidad de responder de manera más rápida ante los cambios en el entorno, ya que al ser centros de innovación, ofrece diversas soluciones de acuerdo al contexto en que el que se desarrolle en ese momento.

En cuanto a los clústeres y los nuevos negocios en formación, hay dos formas de vinculación:

- Gracias a los clústeres, se pueden percibir las fallas en los productos y servicios de manera más rápida, permitiendo una rápida corrección de los errores cometidos.
- Las barreras de entrada son menores, en vista que los activos, las habilidades, la información y demás elementos necesarios para entrar en el negocio, se encuentran disponibles para que sean utilizados por los futuros integrantes del clúster.

1.4. Beneficios de un clúster

A medida que un clúster va creciendo, este va adquiriendo y ofreciendo beneficios para sus participantes, ya que estos “surgen de la proximidad y contacto entre las firmas relacionadas lo que las llevaría a disminuir costos de transacción y a lograr acciones coordinadas para mejoras en productividad, innovación y especialización” (Roldán, 2015, p. 67).

En adición, este tipo de fenómenos genera mayor beneficio a estas empresas que recién están comenzando su carrera a nivel empresarial y es así como lo describe Corrales (2007), ya que “esta aglomeración ha dado un giro vertiginoso al desarrollo regional y ha permitido abatir los efectos de la globalización de las economías, que por definición coloca a las empresas pequeñas y medianas en condiciones de desventaja para competir por los mercados” (Corrales, 2007, p. 186).

Entonces, tomando en cuenta que es una ventaja crear este fenómeno, los beneficios pueden ser vinculados de diferentes maneras y es así como lo hace denotar Porter (1998), ya que,

para el autor, los clústers pueden vincularse a la productividad, la innovación, e incluso a los nuevos negocios en formación.

En lo que se refiere a los clústers y la productividad, se vinculan de cuatro maneras:

- **Mejor acceso a empleados y proveedores:** Se traduce en dos maneras; en primer lugar, se tiene un acceso directo a diferentes fuentes de información especializadas y a mano de obra ya capacitada, permitiendo una reducción considerable en los costos de transacción en los que normalmente se incurren durante el proceso de reclutamiento. Asimismo, los proveedores procuran cuidar su reputación ante los miembros del clúster, ya que es un mercado pequeño, por lo que, en teoría, evitan un alza considerable de los precios.
- **Acceso a información especializada:** Existe información técnica y competitiva que se acumula con el paso del tiempo entre los integrantes del clúster, la cual favorece a los propios miembros, al ser compartida mediante los canales informales de transmisión de información.
- **Complementariedad:** Se produce cuando el todo representa mucho más que la suma de las partes. Los que conforman el clúster son mutuamente dependientes, en vista que el buen desempeño de uno, ayuda a reafirmar la reputación de los demás. A su vez, el que esté ubicado de manera conjunta, diversas organizaciones que ofrecen un mismo servicio, hace que para el cliente sea mucho más rápido y fácil, el poder ubicar todo en un solo lugar.
- **Motivación y medición:** Dentro de los clústers, la competencia local funciona como un motor de la competitividad, tanto directa como indirectamente, y también ayuda a que las mediciones de los diferentes indicadores que tiene cada uno, sea más fácil al poder comparar situaciones, ya que operan bajo condiciones de mercado similares.

Tal y como los clústers generan beneficios, los dueños de las empresas deben preocuparse por cuatro puntos principales que tendrán una gran influencia en el desarrollo de cada integrante del clúster:

- **Elección del lugar:** se debe buscar el lugar ideal que cuente con la infraestructura necesaria y los proveedores estratégicos que favorezcan el correcto desarrollo de los negocios.
- **Compromiso local:** es el “pegamento social” que permite tener un mejor acceso a fuentes de información y recursos. Para llegar a este punto, se requieren relaciones personales, interés en el bienestar común y contacto cara a cara.

- Mejoramiento continuo del clúster: debe ser una tarea indispensable de los integrantes del clúster, el mantener sus negocios y el clúster en sí, en constante proceso de innovación.
- Trabajo colectivo: se puede trabajar en cooperación con el sector público para mejorar las condiciones del lugar donde se desenvuelven con ayuda del aporte privado, que estaría representado por el aporte de los clústers que operan en la zona.

En lo que respecta al clúster y la innovación, ambas se vinculan de dos maneras:

- Existen más ventanas de oportunidad que permiten el intercambio de información sobre la evolución de la tecnología, la maquinaria disponible para cada negocio, etc.
- El clúster permite desarrollar la habilidad y capacidad de responder de manera más rápida ante los cambios en el entorno, ya que al ser centros de innovación, ofrece diversas soluciones de acuerdo al contexto en que el que se desarrolle en ese momento.

En cuanto a los clústers y los nuevos negocios en formación, hay dos formas de vinculación:

- Gracias a los clústers, se pueden percibir las fallas en los productos y servicios de manera más rápida, permitiendo una rápida corrección de los errores cometidos.
- Las barreras de entrada son menores, en vista que los activos, las habilidades, la información y demás elementos necesarios para entrar en el negocio, se encuentran disponibles para que sean utilizados por los futuros integrantes del clúster.

2. ¿Qué es la asociatividad?

2.1. Definiciones

En base a la bibliografía revisada, el principal objetivo de la asociatividad empresarial es producir mejoras en la gestión, la competitividad y la productividad de las empresas asociadas (Pallares, 2004), para otros autores es “el esfuerzo de cooperación interempresarial que tiene como objetivo mejorar la gestión, la productividad y la competitividad de sus participantes” (Salazar, 2014, p3). Por su parte, Vegas (2008) sostiene que la asociación es presentada como una fuente de cooperación entre las empresas medianas y pequeñas que deciden voluntariamente trabajar juntas para afrontar el fenómeno de la globalización.

Por otro lado, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) (s/f) entiende la asociatividad como un esfuerzo voluntario de un grupo de empresas que colaboran con la meta de alcanzar un objetivo en común, lo cual resulta muy importante en el contexto actual de las Micro Pequeña y Medianas empresas (MIPYME): una coyuntura fragmentada en la que coexisten numerosas

pequeñas empresas con tendencia a profundizarse a causa de las bajas barreras de entrada de nuevos actores.

Siguiendo esta misma línea, Rosales (1997) aporta señalando que la asociatividad surge como un mecanismo de cooperación entre las MYPES, en el cual se mantiene la independencia jurídica de cada una, pero se mantienen unidas, para conseguir un objetivo en común.

Siguiendo estas definiciones y las planteadas por otros autores, se considerarán solo los puntos más importantes, planteando a la asociación como la cooperación interempresarial que tiene como principales objetivos el mejorar la gestión, la competitividad y la productividad de sus integrantes, siendo empleada por las MYPES para afrontar la coyuntura en la que se desenvuelven.

2.2. Tipos de asociaciones

Según el Ministerio de la Producción (s/f), existen seis tipos de modalidades asociativas: Cooperativa, Consorcios, asociación, franquicia, joint venture y sub contratación.

Para el caso de estudio, la modalidad empleada es la asociación. Esta es una organización de personas jurídicas o naturales, mediante la cual sus miembros están comprometidos a desarrollar las actividades programadas, participando activamente. Una de las ventajas más distinguidas son las economías de escala a las que pueden acceder al momento de realizar la compra de insumos, poder seguir capacitaciones, o incluso el lograr suficientes ganancias como para tener acceso a mercados internacionales. Esta modalidad aplica ya que, hace dos años se conformó la Asociación de *Food Trucks* del Perú, cuyo primer objetivo fue el conseguir la licencia de funcionamiento para este nuevo tipo de negocio. Asimismo, los miembros de la AFTP siguen trabajando en conjunto para conseguir permisos y tener un mayor alcance.

2.3. Beneficios de la asociatividad

Entre los beneficios revisados en la bibliografía y los casos de éxito de diversas asociaciones, serían los señalados por Dini (1997), los más importantes:

- El ingreso a nuevos mercados: las pequeñas empresas enfrentan muchas barreras de entradas para ingresar a nuevos mercados por sí solas, limitación que pueden sortear cuando se encuentran asociadas.
- Economías de escala: viene a ser el conjunto de ventajas que logran las empresas cuando alcanzan un volumen de producción considerable. Este beneficio se refleja en dos

aspectos, en la compra de materias primas e insumos en grandes cantidades; y en el acceso a algunos mercados que demandan grandes cantidades por parte de sus proveedores.

- Fuerza negociadora: se produce tanto con clientes como con proveedores; en el primer caso, para obtener mejores precios de venta, y en el segundo, para lograr mejores condiciones de entrega y el pago de los insumos.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios: al asociarse, además de mejorar la gestión de la cadena de valor y compartir el conocimiento entre las diversas organizaciones, se podrían realizar inversiones en conjunto, con el fin de desarrollar nuevos productos y servicios para sus clientes y mercados potenciales. Lo descrito anteriormente, forma parte de la innovación de una organización; actualmente, existen dos tipos de innovación: “algunas empresas emprenden proyectos de innovación bien definidos, como el desarrollo y el lanzamiento de un nuevo producto, mientras que otras mejoran permanentemente sus productos, procesos y operaciones” (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005, p. 59). Asimismo, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (2005) plantea que cualquier empresa que lleve a cabo una de las dos prácticas puede ser considerada innovadora, ya que la innovación puede ser un solo e importante cambio, o una sucesión de cambios progresivos que lleven a uno que sea más significativo.

Siguiendo en la línea de la innovación, se han identificado cuatro tipos en base a un informe presentado por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (2005):

- Innovación de producto: viene a ser el ingreso de un nuevo producto o servicio, o también se puede tratar de uno mejorado en lo que se refiere a sus características o al uso que tiene. Este tipo de innovación puede emplear nuevas tecnologías o las ya existentes. Por otro lado, los nuevos productos, viene a ser aquellos que difieren en gran medida de los ya existentes en la empresa. En el significado estricto del término, la innovación de un producto es “el desarrollo de una nueva utilización para un producto cuyas especificaciones técnicas se han modificado ligeramente” (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005, p.58). En lo que se refiere a la sucesión de cambios progresivos, pueden ser en cuanto a los materiales, características o componentes que hacen que haya un incremento en su rendimiento. Por otra parte, en lo que concierne a los servicios, las mejoras en este aspecto pueden estar relacionadas a la manera en la que estos son prestados a los usuarios (como la rapidez o la calidad de la atención), el agregar nuevas funciones a los servicios actuales, o introducir servicios totalmente nuevos.

- **Innovación de proceso:** consiste en introducir un nuevo o mejorado proceso, ya sea de distribución o de producción, lo cual implica cambios en las técnicas, los programas informáticos o los materiales y las técnicas. Uno de los objetivos de este tipo de innovación puede ser la reducción de los costos de producción; por otro lado, los métodos de distribución se refieren a la parte logística de la organización e incluyen las técnicas de abastecimiento, los programas informáticos, la asignación de suministros dentro de la propia empresa o la distribución de sus productos terminados. Este tipo de innovación también incluye los cambios que se puedan hacer en los equipos, las técnicas y los programas informáticos que se emplean en las actividades de apoyo en la organización, ya sea en el cálculo o mantenimiento de contabilidad o compras.
- **Innovación de mercadotecnia:** hace alusión al uso de un nuevo tipo de comercialización que requiera cambios sustanciales en el diseño, el envase, el producto en sí, su promoción o el precio. Este tipo de innovación tiene como objetivo el mejorar la satisfacción de los consumidores, abrir nuevos mercados o posicionarse en uno determinado ayudando al incremento de sus ventas. Lo novedoso de esta innovación es que la empresa deberá emplear una técnica de comercialización que no ha usado antes, esta podrá ser de la elaboración propia o adaptada de otra. Adicionalmente, esta técnica se podrá poner en práctica tanto en los productos antiguos como en los nuevos, y se refiere básicamente a la creación de nuevos canales de venta, entendido como los métodos empleados para vender los productos y servicios, más no los logísticos. Respecto a la promoción de los productos, este tipo de innovación consiste en usar nuevos conceptos para hacer promoción a los productos o servicios que se ofrecen. En cuanto al precio, pueden emplearse nuevas estrategias de segmentación con el fin de establecer diferentes tarifas para los bienes y servicios. Finalmente, para que sea considerado innovación, ninguna técnica debe haberse empleado antes, ni podrá ser estacional.
- **Innovación de organización:** se produce cuando se emplea “un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005, p.63). Su objetivo puede ser la mejora de los resultados mediante la reducción de los costos administrativos o transaccionales, incrementando la satisfacción laboral de los trabajadores, reduciendo los costos de los suministros, o incluso facilitando el acceso a bienes no comercializados. Un ejemplo de este tipo de innovación sería el usar nuevas prácticas para mejorar la distribución del conocimiento dentro de la empresa, así como el aprendizaje de los trabajadores. Las innovaciones que son de esta clase pero están

dirigidas específicamente al lugar de trabajo, hacen alusión a una nueva forma de distribuir las responsabilidades y el poder de decisión entre los colaboradores; sin embargo, innovación también podría ser el centralizar todas las actividades y reforzar la rendición de cuentas en lo que respecta a la toma de decisiones. Finalmente, una estrategia de gestión no es innovación, pero los cambios que se producen a partir de esta, sí forman parte del proceso de innovación dentro de la organización.

Así mismo, Coronado, Echeverri y Arias (2014) plantean cuatro indicadores de resultados de la innovación, basándose en lo desarrollado por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (2005):

- Innovaciones de producto: medida a través de mejoras en los productos de la empresa, introducción de un nuevo producto o patente de un nuevo producto.
- Innovaciones de mercado: medida a través de mantenimiento, apertura o ampliación de nuevos mercados.
- Innovaciones de proceso: Aumento en la capacidad productiva, aumento en la flexibilidad de la producción, reducción de costos de consumo de materias primas y energía, mejoras en el aprovechamiento de las competencias de los empleados, patente de un nuevo proceso.
- Innovaciones organizativas: Introducción de nuevas prácticas empresariales para empezar rutinas, procedimientos, formas de relación con otras empresas o instituciones. Introducción de métodos de atribución de responsabilidades.

Para el caso del estudio, aplicaría las innovaciones de mercado ya que, se refleja en el lienzo de la propuesta de valor para un segmento de mercado existente.

2.4. Elementos para la construcción de un modelo de asociatividad

Según la investigación realizada por Gutiérrez, Narváez, Revilla, Fernández, y Pérez (2009), existen doce pasos que se deben seguir para potenciar la asociatividad:

- Identificación y registro: se deben registrar a las empresas competidoras del mismo sector y la misma localidad que estén dispuestas a conformar la asociación.
- Análisis interno y externo: de cada PYME interesada en formar parte del proceso, con el fin de mapear sus fortalezas y debilidades

- Evaluación de la actitud de los empresarios: es decir, indagar acerca de las cosas a las que pueden acceder y los costos que podrían solventar como parte de la conformación de la asociación.
- Identificación de los objetivos, metas y propósitos comunes: los cuales desean ser logrados mediante la asociación.
- Discusión de proyectos a ejecutar y evaluación de las opciones estratégicas: en esta etapa se dan a conocer los verdaderos objetivos, por lo que se evalúa la viabilidad de la asociación entre los empresarios interesados. Como parte de las acciones estratégicas se plantea el compartir conocimientos y lo aprendido de la experiencia, alcanzar las economías de escala, reducir los costos, mejorar el poder de negociación, logrando mejores acuerdos, poder enlazarse con otros sectores productivos y con la comunidad.
- Definición del plan estratégico: con el objetivo de llevar a cabo el proceso asociativo.
- Conformación de equipos de trabajo
- Incorporación de otros actores: entes gubernamentales y no gubernamentales.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios
- Consolidación de la red de proveedores, distribuidores y clientes: “se establece un sistema de interacción en armonía que permita el trabajo conjunto desde los proveedores hasta los clientes. La intención es construir un sistema social – productivo complejo y en el cual cada uno de los eslabones aporta valor”. (Gutiérrez et al. 2009), pp.165).
- Acceso a nuevos mercados
- Vinculación con la comunidad: “el propósito del proceso asociativo empresarial es conformar un sistema de coordinado, articulado y concertado entre el sector empresarial con las distintas organizaciones de la comunidad, a fin de contribuir al desarrollo de una nueva sociedad, a partir de nuevas relaciones” (Gutiérrez et al, 2009, pp. 165).

3. ¿Qué son las Micro y pequeñas empresas?

Las micro y pequeñas empresas (MYPES) juegan un rol fundamental en la economía de los países y la generación de empleo productivo, ello repercute en beneficios para “la economía local, la eficiencia colectiva del tejido empresarial de la economía y la sociedad en general” (Castillo & Vargas, 2008, p. 60). Así mismo, son claves cuando se busca conseguir un desarrollo económico local e inyectar vitalidad a la estructura productiva en un país; no obstante, mantener

los beneficios generados implica que las MYPES puedan lograr niveles sostenidos de competitividad y productividad.

Según el estudio realizado por Centrum Católica, este tipo de empresas enfrentan una serie de problemas que dificultan su supervivencia a largo plazo y desarrollo. Algunos estudios previos indican que la tasa de mortalidad de los pequeños negocios es mayor en los países en desarrollo que en los países desarrollados. Por otro lado, Según un estudio realizado por Vásquez Saldarriaga, “las MYPES enfrentan una serie de obstáculos que limitan su supervivencia a largo plazo y su desarrollo. De acuerdo a Aritnaitwe (2006, citado por Avolio, Mesones y Roca s/f) la tasa de mortalidad de los pequeños negocios es mayor en los países en desarrollo que en los países desarrollados.

En base al estudio Global Entrepreneurship Monitor, desarrollado en el texto de Serida, Borda, Nakamatsu, Morales y Yamakawa (2005), llevado a cabo en el Perú, se estima que 9.2 millones de peruanos están involucrados en una actividad emprendedora, de los cuales el 75% tiene un tiempo de operaciones entre 0 y 42 meses, y el restante 25% sobrepasó este periodo, considerándose como empresas consolidadas; de este 25%, solamente el 3% ha realizado proyectos emprendedores, ya sea desarrollando nuevos productos ingresando a nuevos mercados.

Por lo antes mencionado, se puede afirmar que existe la necesidad de identificar los factores que limitan su crecimiento y desarrollo, de forma que se pueda lograr un mayor número de empresas consolidadas en el Perú.

3.1. Factores que limitan el crecimiento

El estudio realizado por Centrum Católica (2011) analiza el desarrollo de las MYPES, separando los problemas de las pequeñas empresas en cuatro aspectos: administrativos, operativos, estratégicos y externos.

En primer lugar, los problemas administrativos se basan en la estructura organizacional y en la habilidad para obtener y desarrollar los recursos necesarios e incluyen temas relacionados con el personal, las finanzas y la gerencia del negocio.

Por otra parte, Ansoff (1965) también señala que estos problemas administrativos están relacionados con la estructura de los recursos de la empresa, y deben dar el clima preciso para cumplir con las funciones estratégicas. Este tipo de decisiones, “incluyen temas relacionados con la organización, los flujos de trabajo y de información, los canales de distribución y la ubicación de las instalaciones, la capacitación y el desarrollo del personal, la financiación y la adquisición de infraestructura” (Centrum Católica, 2011, p. 3).

En segundo lugar, los problemas operativos tratan acerca de compartir los recursos de una manera eficiente, y son más usuales en las áreas funcionales de una empresa como, por ejemplo, marketing, operaciones y logística. Asimismo, Ansoff (1965) considera que las decisiones operativas atraen la mayor parte de la atención de la empresa, y el objetivo es incrementar la rentabilidad de las operaciones.

En tercer lugar, los problemas estratégicos comprenden la habilidad de los pequeños empresarios para pactar sus productos o servicios a la demanda externa. Siguiendo esta línea, según Ansoff (1965) muestra que las decisiones estratégicas se encargan de asegurar que los productos de la empresa y los mercados estén bien elegidos, que exista una demanda suficiente y que la empresa pueda generar una porción de la demanda.

Finalmente, los problemas externos incluyen temas de infraestructura, corrupción, tecnología y baja demanda.

Otros autores que complementan lo mencionado anteriormente, serían Avolio, B., Mesones, A., Roca, E. (Lima) que plantea las siguientes barreras de crecimiento: disponibilidad y costo de financiamiento para su expansión, crecimiento de la demanda del mercado en general, incremento de la competencia y la dificultad de la tecnología.

En un primer plano, el autor señala que, la disponibilidad y costo de financiamiento para la expansión del negocio se debe a los problemas que enfrentan las pequeñas empresas al no poder tener las mismas facilidades que las grandes frente a los bancos, ya que les ofrecen tasas más altas, debido al mayor riesgo que conllevan sus negocios.

En cuanto al crecimiento de la demanda del mercado en general, esta se encuentra determinada por las distorsiones que se pueden dar en el ambiente en el que se desenvuelve, como las leyes laborales ineficientes o incluso los bajos sistemas educativos; estas distorsiones tienen un impacto negativo en las MYPES debido a que, desmotiva a los empleados para que se queden en una sola empresa por un largo periodo; adicionalmente, las distorsiones de los sueldos pueden causar que los empleados no sean tan productivos como en las empresas grandes.

Como tercer punto, el incremento de la competencia se debe a que el Perú es una de las economías más informales que existen en el mundo, es por esto que esta informalidad conlleva a que las empresas constituidas formalmente tengan una mayor competencia frente a las informales.

De lo señalado anteriormente y la bibliografía revisada, se han determinado cuatro factores que restringen la consolidación y el desarrollo de las MYPES.

3.1.1. Factores administrativos

Los aspectos identificados en este campo, se encuentran relacionados con recursos humanos, aspectos contables y financieros, la administración propia de sus negocios y la capacitación. Las MYPES en su mayoría no cuentan con una preparación y capacitación adecuada ya que, mayormente, se tratan de empresas familiares. Asimismo, normalmente tienen como objetivo común obtener utilidades en el menor tiempo posible sin una visión a largo plazo.

Por otro lado, no cuentan con una gestión de recursos humanos que influya en su crecimiento ni contribuya a la capacitación de sus trabajadores; es decir, solo se realiza una capacitación al inicio del vínculo laboral y la motivación de los trabajadores radica enteramente en los pagos extras que el empleador pueda ofrecer. Además, uno de sus principales problemas es la administración financiera ya que, al tener una falta de preparación e informalidad en sus operaciones, no cuentan con el debido respaldo para lo que son las operaciones financieras.

Adicionalmente, Avolio, Mesones & Roca, (2011), señalan que existe demasiada informalidad en el Perú, lo que causa un impacto negativo en el crecimiento de las pequeñas empresas; esta informalidad genera sueldos bajos para los trabajadores y poco incentivo para retener el personal; además, indica que existe un alto costo de los empleados de las grandes organizaciones que genera una diferencia notoria, la cual origina que los trabajadores de las MYPES se encuentren desmotivados al comparar su situación con los de las grandes empresas. Por otra parte, las pequeñas empresas no pueden compensar lo que las grandes firmas ofrecen en lo que respecta a los beneficios a sus trabajadores.

3.1.2. Factores operativos

En este factor se encuentran los puntos que tienen relación con los aspectos de mercadeo, establecimiento de precios, control de la producción y control de inventarios. Asimismo, en el estudio se ha encontrado que las MYPES perciben que la competencia los obliga a desarrollar estrategias que las permitan permanecer en el mercado, las cuales están vinculadas con mejoras en la calidad del producto, estrategias de diferenciación, segmentación de mercado y políticas de precio.

Adicionalmente, en relación al control de inventarios, la mayoría de MYPES tienen conocimientos muy básicos, y lo llevan manualmente, provocando un mayor costo por el tiempo invertido en el registro de los movimientos. Es por lo mencionado anteriormente, que se puede decir que, unos de los factores críticos que las MYPES enfrentan es el mejoramiento de sus capacidades en relación con la gestión de operaciones y logística.

Finalmente, según la tesis de Vargas Machuca (2011), un factor importante a considerar es la relación con los potenciales proveedores o socios para permanecer en el mercado. En primer lugar, un emprendedor para buscar un socio se basa en dos objetivos: obtener financiamiento y abaratar sus costos y/o incrementar su competitividad en el mercado. La primera, se refiere a que, si un emprendedor busca un socio para obtener financiamiento, lo mejor sería que vaya a una red de inversionistas o a un tipo de fondo concursable estatal. La segunda, hace referencia a que un emprendedor puede buscar un socio para mejorar su competitividad y abaratar sus costos; sin embargo, ante este escenario, el emprendedor puede tener dos opciones: asociarse con otro del mismo sector para tener economías de escala o entrar a mercados más grandes, o asociarse con otro miembro de su cadena productiva para fortalecer la marca, estilo o por último, diferenciarse.

3.1.3. Factores estratégicos

Según Centrum Católica. (2011) en el estudio “Factores que limitan el crecimiento de las Micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES)”, los factores que se identificaron es el acceso a capital, la falta de un visión de largo plazo y planeamiento, y la investigación y conocimiento de mercados. Son muy pocos los negocios que han desarrollado un plan estratégico de negocio a largo plazo, ya que la mayoría de empresarios dirigen su negocio sin tener una visión, misión ni objetivos de largo plazo; es decir, tienen proyecciones de corto plazo, pero no tienen estrategias que los impulsen al crecimiento de sus negocios.

Dentro de lo que concierne al acceso al capital, los bancos les brindan acceso a créditos a las MYPES, pero no los apoyan con el seguimiento en su crecimiento. La principal traba es que los bancos les colocan tasas muy altas y les piden garantías para los préstamos que no pueden cumplir.

Al respecto, Vargas Machuca (2011) sostiene que:

“El acceso al financiamiento para el emprendimiento es un aspecto sumamente importante. El Perú ha sido considerado dentro del Plan Nacional de promoción y Formalización para la competitividad y desarrollo de la MYPE, y pertenece al Eje 1: Fomento de la competitividad y de la productividad de la MYPE, en su línea de acción N°4: Promoción y acceso a servicios financieros” (Vargas Machuca, 2011, p.93).

Además, señala que el microfinanciero en el Perú es sólido pero al mismo tiempo, tiene un gran problema de alcance, sobre todo en las zonas rurales. Hasta la fecha, se ha avanzado mucho respecto a este tema y en comparación con Lationamérica, el Perú se encuentra adelante pero aún hay cosas por mejorar.

Del mismo modo, Vargas Machuca (2011) menciona que las principales herramientas financieras empleadas viene a ser el préstamo personal y el capital de trabajo; sin embargo, las tasas que pagan los empresarios de las MYPES son más altas que los de una mediana o grande empresa, debido a la tase riesgo que tienen las microempresas y a los costos de operación que incurren las financieras.

Finalmente, el Estado, actualmente se encuentra introduciendo en sus carteras el “*leasing* privado” o “*factoring*” como una herramienta financiera en el que las MYPES pueden vender sus facturas, que tengan un vencimiento mayor a 30 días, a una entidad financiera para que luego esta haga el cobro respectivo.

3.1.4. Factores externos

Entre los factores externos se encuentran los relacionados a la corrupción, la informalidad y la tecnología. En primer lugar, la corrupción/informalidad hace referencia a muchos empresarios que operan en el mercado sin pagar impuestos, generando una competencia desleal con los empresarios que sí son formales. Además, según los resultados obtenidos, el Estado ha tenido una actuación pasiva frente al crecimiento de las MYPES, ya que no cumple un rol de promotor al no incentivar la formalización de las empresas.

Retomando con Vargas Machuca (2011), ella desarrolla la legalidad como un factor limitante para el surgimiento MYPES. Este concepto se basa en la importancia del apoyo del Estado, canalizado por el Ministerio de la Producción. Actualmente, el ministerio les otorga productos y políticas a las MYPES para su desarrollo; además, se encarga de promover el desarrollo empresarial y la innovación dirigida hacia la productividad, calidad y competitividad para las MYPES. Por otro lado, cumple el rol de cubrir las necesidades de crecimiento sostenible de las empresas peruanas.

Igualmente, Vargas Machuca (2011) menciona que los estados han diseñado políticas tributarias para las MYPES tomando en cuenta las características, necesidades y las limitaciones que presentan; es por esto que en el Perú se han logrado emprender dos iniciativas: Nuevo Régimen único simplificado-Nuevo Rus y el nuevo régimen especial RER. El primero aplica a empresas unipersonales cuyos ingresos anuales son menores a S/. 360,000 soles y sus ingresos mensuales menores a S/. 5,000 soles, deben pagar S/.20.00 soles mensuales al Gobierno. El segundo consta de que las empresas deben pagar una tasa preferencial en materia de Impuesto a la Renta, equivalente al 1.5% de sus ingresos netos mensuales de tercera categoría.

3.2. Factores que contribuyen al crecimiento

Según Blásquez , Velásquez, Verona, y Concepción (2006), las MYPES tienen una gran relevancia, ya que no solo contribuyen a la generación del empleo, sino también, a su participación en el desarrollo socioeconómico de las zonas donde se ubica. En términos económicos, cuando un empresario de la micro o pequeña empresa crece, genera más empleo ya que se demanda una mayor cantidad de mano de obra, y cuando sus ventas aumentan, contribuye a la formación del producto bruto interno.

Teniendo una perspectiva estratégica de estas empresas, “los gobiernos se han constituido en las principales instancias promotoras de programas y esfuerzo público-privados para apoyar el crecimiento de la pequeña empresa a través de diversas estrategias como servicios de desarrollo empresarial, capacitación, microcréditos y asociaciones en torno a parques industriales (...)” (Castillo & Vargas, 2008, p. 60).

Para los gobiernos, crear las condiciones necesarias para que las MYPES logren tener éxito en el mercado ha llegado a ser parte de su estrategia en base al fomento de la competitividad de las pequeñas y microempresas; por ello, resulta importante entender bajo qué condiciones o qué factores influyen en el crecimiento de estas empresas, así como entender qué tipos de esfuerzo endógeno son necesarios para sostener el éxito empresarial en un entorno cada vez más dinámico y turbulento.

Cabe resaltar, que un factor de éxito es el emprendimiento, el cual “asocia el éxito empresarial a un tipo de agentes económico-sociales que tienen una motivación intrínseca para llevar adelante sus ideas de nuevos negocios, productos, procesos, mercados, formas de aplicar las estrategias desarrolladas por otros, etcétera” (Castillo & Vargas, 2008, p. 61). Además, la combinación eficiente de un precio justo, un producto de calidad e innovador, altos niveles de productividad y un buen manejo gerencial, son factores de éxito económico y competitividad sostenida.

Es por lo antes mencionado que los autores Blásquez et al. (2006) han desarrollado diversos factores que afectan y contribuyen al crecimiento empresarial de una empresa:

3.2.1. Factores explicativos

Los factores explicativos del crecimiento empresarial se deben a factores internos y externos que contribuyen al incremento de la competitividad de la empresa. Así, (Gibrat 1931 citado en Blásquez, et al, 2006), considerado el pionero en el estudio del crecimiento empresarial, aseguraba que el crecimiento de las empresas es un proceso estocástico originado por la acción

de innumerables e insignificantes factores aleatorios que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas (Gibrat 1931 citado en Blásquez et al., 2006).

En contraste, se menciona que: el crecimiento de la empresa es el resultado no de factores aleatorios, sino de una intención y determinación por parte de los empresarios y directivos que determinan su comportamiento (Albach citado en Blásquez et al., 2006).

Se puede afirmar, ante posturas tan diferentes, que el crecimiento empresarial está determinado por diversos factores tanto internos como externos, los cuales deben llevarse a cabo en un escenario favorable para que se aprovechen las circunstancias dadas y se pueda invertir en la empresa.

3.2.2. Factores internos

Existen diversas investigaciones que se centran en el estudio de las potencialidades internas que ayudan a explicar el posicionamiento o las ventajas que determinadas empresas han ido alcanzado con el tiempo. Hay diversos factores que promueven el crecimiento, de los cuales se abordarán: la edad y el tamaño de la empresa, la motivación y la gestión del conocimiento.

a. La edad y el tamaño

El ciclo de vida es un proceso inevitable en el que deben incurrir las organizaciones para evitar la decadencia y el fracaso. Diversos estudios han demostrado que existe una relación negativa entre la edad y el crecimiento, y entre el crecimiento y la dimensión de la empresa.

La relación entre dimensión y crecimiento muestra que las empresas de mayor crecimiento tienen una política más conservadora, ya que deben mantener altas tasas de expansión cuando la participación de mercado de la empresa se ha estabilizado. Por otro lado, Audretsch y Elston (2002) demuestran que no es tanto la edad de la empresa lo que condiciona el crecimiento, sino la disponibilidad de acceder al mercado de capitales u obtener financiación por otras vías.

En base a lo mencionado anteriormente, hace falta la utilización de variables tales como la rentabilidad o el endeudamiento para identificar el crecimiento sostenible, mejorando con ello, de manera sustancial, el modelo utilizado (Eton 2002 citado en Blásquez et al. 2006).

b. La motivación

Es un factor interno que es necesario para los recursos inactivos como oportunidades, que inducen a la empresa hacia el crecimiento.

“De igual forma, en la clasificación que se realiza sobre las causas del crecimiento, se sugiere como factor interno principal, las “habilidades y actitudes personales”, siendo

estas actitudes más notorias en las empresas de mayor dimensión donde el equipo directivo se ve motivado por el éxito de sus carreras personales” (Pettrakis, 1997, p. 388).

Sin embargo, Feindt, Jeffcoate, y Chappell (2002) sugieren, que los factores internos que impulsan el rápido crecimiento de la empresa no solo están vinculados con la experiencia y el conocimiento del entorno por parte del directivo, sino también es necesario establecer un contacto más estrecho con el cliente, y enfocarse en la calidad del producto o el servicio. Finalmente, es importante tener un directivo motivado que mantenga buenas relaciones con los empleados y pueda incentivarlos para alcanzar sus objetivos.

c. Factores externos

Los autores señalan que estos factores se relacionan con los económicos, sociales, políticos y tecnológicos porque influyen directamente en la toma de cualquier decisión; estos se pueden agrupar en: factores externos relativos al entorno sectorial de la empresa, constituido por competidores, clientes y proveedores:

c.1. Los competidores

Según Porter (1994), existe una barrera importante a la entrada de nuevos competidores que es la producción a gran escala, dada la reducción de los costos que dicha producción implica, va a obligar a los posibles competidores a entrar en pequeña escala y a aceptar una clara desventaja en este aspecto.

Asimismo, al igual que Porter, Child y Kieser (1981 citados en Blázquez, Dorta y Verona, 2006, p. 49), señalan que para los sectores emergentes es importante delimitar las estrategias de crecimiento para que puedan alcanzar determinada magnitud, de tal manera que haga que los competidores potenciales no se animen a entrar al mercado. De esta forma, la integración vertical puede servir como una estrategia que los proteja de la aparición de nuevos competidores, ya no solo por las dificultades que puedan encontrar estos en cuanto a los costos causados por la economía de escala, sino también debido a la limitación a la que se enfrentarían en lo que respecta al acceso al abastecimiento o a la distribución.

c.2. Los clientes

Como lo señalan Blázquez, et al (2006), la fortaleza que pueden poseer los compradores en un mercado, podría forzar la baja de los precios, permitiendo mantener los estándares de calidad de los productos y servicios ofrecidos. Por otro lado, hará que los competidores compitan entre sí; situación en la cual, la empresa tendría dos opciones:

concentrarse en nuevos mercados geográficos o enfocarse en el mercado original, pero abordarlo de una manera diferente a través de la diversificación de sus productos.

c.3. Los proveedores

Los autores Blázquez, et al.(2006) señalan que:

“La fortaleza de los proveedores en determinados segmentos o mercados puede marcar el ritmo de los beneficios de los competidores si éstos a su vez no pueden repercutir en el incremento de los precios de los factores a sus clientes. Por tanto, una posición clara de la empresa para evitar dicha situación podría estar en la integración hacia atrás y la expansión hacia nuevos mercados tanto geográficos como de productos.” (Blásquez et al., 2006, p. 7)

d. Factores externos de nivel superior o macroentorno

Estos incluyen la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a créditos privados y el apoyo gubernamental, que son importantes para determinar las oportunidades y amenazas que una empresa puede enfrentar en un futuro. Por ello, es importante mencionar como dichos factores del macroentorno afectan el crecimiento empresarial:

d.1. La demanda

La demanda establece la actividad productiva de la empresa, dado que la decisión del consumidor viene determinada por el nivel de aceptación del producto ofrecido. En este sentido, Mato (1989 citado en Blásquez, et al, 2006) señala la demanda esperada como factor determinante para la toma de decisiones de inversión (Mato 1989 citado en Blásquez, et al, 2006). Asimismo, Porter (1994) señala que la demanda es un factor condicionante de la inversión; sin embargo, implica el uso de medios publicitarios no solo como una forma de incrementar la demanda, sino también para mejorar o abrir nuevos canales de distribución, permitiendo acercarse a nuevos consumidores o disminuir la sensibilidad del precio.

d.2. Las mejoras tecnológicas

Como señalan Blázquez et al. (2006), se puede sacar provecho a la tecnología cuando se pueden reducir los costos mediante la especialización en el trabajo, esto es posible empleando la sistematización de la producción, sistemas mecanizados de transporte, etc. Siguiendo esta línea, según Petrakis 1997 Acs y Karlsson (2002 citados en Blázquez et al 2006 p.50), la empresa buscará nuevos

mercados o nuevas maneras de realizar su negocio; cabe resaltar que al existir barreras tecnológicas, las empresas pequeñas se podrían ver limitadas de gran manera para llevar a cabo sus estrategias de crecimiento.

d.3. La accesibilidad a créditos privados

Una de las imperfecciones del mercado de capitales que limitan las decisiones de financiamiento es causada por la asimetría de información, según la cual, los accionistas y acreedores disponen una menor información de la empresa.

Es por ello,

“la existencia de información incompleta sobre la calidad de los proyectos de inversión de las empresas hacer que los prestamistas no ajusten el tipo de interés a la situación específica de cada empresa, pero introduzcan restricciones cuantitativas en el crédito concedido” (Estrada, De Castro, Hernando, Vallés, 1997, p. 88)

Esto ocasiona que los oferentes del crédito no tengan la capacidad para determinar la rentabilidad esperada de los proyectos de inversión y los prestamistas exijan una rentabilidad que no esté en función del tipo de interés que fijen, sino del riesgo asociado a los proyectos de inversión. Sin embargo, en los casos que la asimetría de información sea muy alta, al igual que el nivel del riesgo, los prestamistas no estarán dispuestos a dar la financiación, rechazando el crédito.; es por esto, que más que decir que es un factor de crecimiento, es una restricción al crecimiento de las PYME o MYPES.

3.3. Etapas del crecimiento

Por otro lado, como se ha mencionado anteriormente existen factores de crecimiento que ayudan a la empresa a desarrollarse en el mercado y mantenerse. Asimismo, dentro del crecimiento de una empresa, Churchill y Lewis (1987) han identificados 5 etapas de crecimiento de las pequeñas empresas, que a continuación se explicaran:

3.3.1 Existencia

Esta etapa tiene como principal problema, el obtener clientes y entregar el producto o el servicio de la mejor manera. Además, la organización es una sola y el dueño se encarga de hacer la mayoría de las actividades, supervisando a los subordinados.

Por otro lado, la estrategia de la empresa es sobrevivir y el dueño es el soporte de la empresa. Sin embargo, muchas empresas no logran conseguir la aceptación de sus clientes y se ven obligado a cerrar el negocio.

3.3.2 Sobrevivencia

Las empresas que llegan a esta etapa han demostrado que son negocios viables y pueden satisfacer a sus clientes. En contraste, el principal problema radica en los ingresos y gastos que la empresa tiene. Cabe resaltar, que la organización se caracteriza por tener un número limitado de empleados supervisados por un gerente, pero el dueño del negocio sigue teniendo la decisión final.

Al igual que en la anterior etapa, el objetivo principal sigue siendo la supervivencia, y el propietario sigue siendo sinónimo de la empresa.

Es en esta etapa que la empresa puede crecer en tamaño y rentabilidad y pasar a la siguiente, aunque muchas empresas se quedan en la etapa de supervivencia por un largo periodo de tiempo, obteniendo rendimientos marginales sobre el tiempo invertido y el capital.

3.3.3 Éxito

Esta etapa se basa en la posibilidad de explotar los logros de la empresa y mantenerla rentable y estable. Hay dos maneras en que una empresa puede optar por el éxito:

La primera, se basa en que una empresa ha alcanzado la verdadera salud económica y tiene el tamaño suficiente para penetrar en el mercado. En este caso, la empresa ha crecido lo suficiente que necesita tener gerentes que desempeñen algunas tareas del dueño.

La segunda, se basa en que el propietario de la empresa consolida los recursos para su crecimiento; es decir, el dueño tiene el dinero y el poder de endeudamiento ya que, arriesga la mayoría de sus recursos en la financiación del crecimiento. Entre las tareas importantes se encuentran el asegurar que el negocio básico se mantenga rentable.

3.3.4 Despegue

En esta etapa, los problemas claves son dos: cómo crecer rápido y cómo financiar ese crecimiento. En este momento, la empresa se encuentra descentralizada en algunas divisiones, sobre todo en lo que se refiere a las ventas y la producción; sin embargo, los gerentes deben ser competentes para manejar un entorno empresarial creciente y complejo. Por otro lado, se debe incorporar una planificación operativa y estratégica para el negocio. El dueño de la empresa tiene un nivel más bajo de dominio y la compañía se ha convertido razonablemente independiente.

Esta etapa es un periodo fundamental, si el dueño de la empresa se enfrenta a los desafíos de seguir creciendo, tanto financiera y administrativamente, puede convertirse en un gran negocio.

3.3.5 Madurez

La mayor preocupación de una empresa al entrar en esta etapa es, primero, consolidar y controlar los ingresos financieros provocados por el rápido crecimiento y segundo, retener las ventajas de las pequeñas empresas, incluyendo la flexibilidad de respuesta y el espíritu emprendedor.

Por otro lado, la corporación debe ampliar la fuerza de gestión lo suficientemente rápido para eliminar las ineficiencias que el crecimiento puede producir. Finalmente, se debe profesionalizar la empresa mediante el uso de herramientas tales como presupuesto, planificación estratégica, gestión de objetivos, y planeamiento estratégico.

4. La cadena de valor

La cadena de valor de una organización permite “identificar y analizar actividades con una importancia estratégica a la hora de obtener alguna ventaja competitiva” (Fundación Andalucía, 2015, p. 4), por su parte Garralda (2013) propone que la cadena “es una herramienta de análisis, que facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como la estrategia de una empresa” (Garralda, 2013, p. 2). Asimismo, Frances (2001 citado en Quintero & Sanchez, 2006) propone que “la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización”

Entonces tomando como referencia a los autores, la cadena de valor permite identificar una ventaja competitiva dentro de la estrategia que está manejando una empresa y que además es una “herramienta de gestión que permite visualizar el desarrollo de las actividades de una empresa” (Fundación Andalucía, 2015, p. 3).

Debido a esto se plantearon múltiples definiciones sobre la cadena de valor, pero las más resaltantes son las de Michael Porter (2003) y McKinsey & Company (1980 Citado en Garralda 2013). Cada uno de los mencionados tiene una perspectiva interesante de lo que es la cadena de valor y su composición.

En primer lugar, Mckinsey & Company sostiene que la cadena de valor “es una mezcla de las funciones internas de la empresa y de la visión global del sector” (Garralda, 2013, p. 2). Esta propuesta consideraba a la empresa “como una serie de funciones, marketing, recursos humanos, producción, etc. Que se debían analizar en relación a las mismas funciones de las firmas competidoras, si lo que se quería era entender su estrategia” (Gestiopolis, 2001). Es por esta razón que esta cadena de valor se compone de la tecnología, el diseño del producto, la producción, el marketing, la distribución y el servicio.

En segundo lugar, se encuentra Michael Porter (2003), que en su libro “Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior” propone que la ventaja competitiva de una organización se basa en las actividades que esta esté realizando antes y durante la entrega del producto final al cliente final, es por ello que defiende que la cadena de valor es la que engloba todas aquellas actividades, ya que “permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación” (Porter, 1994, p. 34).

La cadena de valor que propone Porter frente a la de McKinsey & Company se denota en que la del primer autor busca disgregar más la cadena de valor para de esta manera conocer en dónde se encuentra exactamente la ventaja competitiva de la empresa. Debido a esto, este estudio de caso se sostendrá en la cadena de valor que compone Porter.

Ahora bien, la cadena de valor de cada organización difiere por el mismo hecho de que las estrategias de cada una de ellas, por lo general, tienen una finalidad diferente. No obstante, esos objetivos diferentes son los que crean la ventaja competitiva de cada organización, ya que “la diferencia que muestran las cadenas de valor de las empresas en una industria reflejan su historia, sus estrategias y su éxito en la instauración” (Porter, 2003, p. 34)

A pesar de que en cada organización sea completamente distinto, los componentes que engloban una cadena de valor son los mismos para toda organización, puesto que es “un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto” (Porter, 2003, p. 34). Cada de una de estas partes posee, como lo denomina Porter, actividades de valor.

Estas actividades de valor son consideradas como la estructura base de la ventaja competitiva de cada organización. En ellas, se encuentran las actividades primarias que básicamente “intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como la asistente posterior a la venta” (Porter, 2003, p. 38). Por otra parte, están las actividades de apoyo que tienen como objetivo final respaldar a las actividades primarias en temas de recursos humanos, tecnología u otras funciones a nivel general.

Por otra parte, Porter (2003) nos menciona que no todas las actividades se interrelacionan directamente, sino que solamente se encuentran para brindar soporte. De manera directa menciona que “las adquisiciones, el desarrollo de tecnología y la administración de los recursos humanos no pueden asociarse a ciertas actividades primaria y al mismo tiempo apoyar la cadena entera” (Porter, 2003, p. 38).

Para mayor detalle de estas actividades primarias y de apoyo, la clasificación que Porter (2003) le dio en su libro Ventaja Competitiva fue la siguiente:

4.1.Actividades primarias

- Logística de entrada: en esta actividad incluye todo lo relacionado a la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos del producto.
- Operaciones: son las actividades en las que se enfoca la transformación de los insumos en el producto final.
- Logística de salida: actividades donde se realiza la obtención, el almacenaje y la distribución del producto hacia el cliente.
- Mercadotecnia y ventas: actividades con las cuales la organización permite al cliente obtener el producto, así como la empresa buscar maneras de inducir la compra.
- Servicio: incluye todas las actividades que se enfocan en dar un servicio que busca conservar el valor del producto.

4.2.Actividades de apoyo

- Adquisición: la función de esta actividad es comprar los insumos que se utilizarán en la cadena de valor; es decir, aquellos insumos que sirvan de complemento a la creación del producto final.
- Desarrollo tecnológico: estas actividades se enfocan en todos aquellos métodos o procesos tecnológicos que la organización utilice. El desarrollo tecnológico puede apoyar en diferentes áreas de la organización, ya que esta se puede entender desde una investigación básica para el mejoramiento de procesos o hasta el desarrollo de nuevos productos.
- Administración de los recursos humanos: actividades constituidas por el reclutamiento, la selección, contratación, capacitación, el desarrollo y compensación de todo el personal que opera dentro de la organización.
- Infraestructura organizacional: según Porter (2003), esta consta de varias actividades, entre ellas está la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad. Estas actividades por lo general suelen soportar a toda la cadena de valor.

La teoría nos lleva a plantear que la cadena valor desempeña un papel crítico ya que, nos permite “identificar y analizar actividades con una importancia estratégica a la hora de obtener alguna ventaja competitiva” (Fundación Andalucía, 2015, p. 4); es por esto que es necesario analizar la cadena de valor de cada asociado para poder identificar un elemento que pueda ser

desarrollado. Posteriormente, en base a los hallazgos obtenidos en lo que respecta a la cadena de valor, se revisara la bibliografía pertinente en base a la cual, se planteara una propuesta de valor antes mencionada.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. La Asociación de *Food Trucks* del Perú y sus miembros

El negocio de los *Food Trucks* en el Perú, han sufrido diversos problemas, tales como el ser considerados negocios ambulatorios o negocios informales que les ha dificultado su desarrollo. Por lo tanto, esto generó que hace un año los primeros dueños de este tipo de negocio, decidieran juntarse para conformar la asociación por la que se les conoce actualmente. En un principio, los asociados eran 6 integrantes: Lima Sabrosa, La Calé, Hit'run, El Gringo, Wingman y Gohan. La idea principal de formar la asociación era fomentar este nuevo tipo de negocio en el Perú y conseguir una licencia municipal que les permita trabajar sin ser llamados ambulantes.

Asimismo, cada vez surgen más negocios de *Food Trucks* en el Perú y muchos de ellos, muestran interés por formar parte de la Asociación. Esto es un indicio del alcance que puede tener la asociación en el negocio de los *Food Trucks* y su influencia en diversos emprendedores para que se animen a tener un negocio de este tipo, ofreciéndoles como base una asociación que los ayude con el surgimiento y posterior crecimiento de este tipo de negocio. Es por eso, que actualmente, son 21 *Food Trucks* que forman parte de ella.

La asociación está conformada por los siguientes miembros: Lima Sabrosa (hamburguesas artesanales), Hit n'run (burritos de fusión peruano-internacional), Wingman (alitas), La Calé (cocina urbana), El Gringo (hamburguesas artesanales), Gohan (sushi), Food rockers (sanguches americanos), Urbano St. (wrap fusión peruano-caribeña), Smoke (comida ahumada), A la Marcha (café), Sabores on road (Healthy food), Abu (Comida Arabe), El Caliente (Salchichas y chorizos artesanales), Julieta (Pizzas Artesanales), Gallardo (Pollo), Calletana (Wraps artesanales criollos y caseros), Comitiva (Sanguches artesanales), Banana Express (Smoothies y jugos naturales), La Patrona (Arepas, tequeños y empanadas) y Sana vegan Truck (Comida Vegana).

Es importante mencionar, que hay una serie de requisitos que los miembros deben seguir para unirse a la Asociación. En primer lugar, es importante que el carro este bien implementado y sea de materiales de primera categoría. Por otro lado, es indispensable que ofrezcan un producto de calidad y que haya un desarrollo de la marca, que esté en cada producto que van a ofrecer. Asimismo, el *Food Truck* debe tener definido y enfocado en un producto diferenciado; es decir, creatividad en el desarrollo y presentación. Por último, debe ser aprobado por los demás miembros de la asociación.

Como se mencionó anteriormente, la asociación no cuenta con permisos municipales; sin embargo, a lo largo del tiempo, han logrado conseguir contratos con algunas municipalidades. Por ejemplo, actualmente, tienen un contrato por un año con la municipalidad de San Isidro y

circulan libremente en el Parque Mariscal Cáceres. Asimismo, han logrado ingresar a kermesses, eventos, conciertos, etc.

Además, los integrantes de la asociación se caracterizan por ofrecer diversidad en sus cartas y las desarrollan en comunicación con los demás miembros. Es decir, si 2 miembros van a participar en un mismo evento, estos se preocuparán por diferenciarse de algún modo de forma altruista o simplemente no participarán en el mismo evento. Por otro lado, cada miembro de la asociación debe aportar una cuota mensual para cubrir algunos gastos comunes que son incurridos por los *Food Trucks*. Por ejemplo, las sillas y mesas de madera, los focos, los envases, entre otros.

Finalmente, el objetivo principal de la asociación es promover el negocio de *Food Trucks* para “darle vida a los espacios de la ciudad con un formato nuevo y creativo, (“un restaurante móvil”)”. La visión que los miembros comparten es “Pretendemos estar en distintos lugares. Recuperando espacios, poniendo más bonita una esquina o un malecón. Una de los principales sueños FTP es viajar por todo el Perú compartiendo sus creaciones”.

2. Regulaciones para *food trucks*

Actualmente, los *Food Trucks* no cuentan con una regulación establecida ya que al no poseer las características de una MYPE convencional, todavía no se ha podido regular su funcionamiento. La misma problemática enfrentan varios países de Latinoamérica; en los cuales, por algunos años se han venido realizando diversas iniciativas para lograr que estas empresas figuren en el marco regulatorio. Caso aparte es el de Estados Unidos, país en el que cada estado tiene una reglamentación para los *Food Trucks*, de acuerdo a sus condiciones. A continuación se explicarán los diversos contextos en los que se desenvuelven estos negocios, tanto en América del Sur como en Estados Unidos, lugar donde surgió este tipo de negocio.

2.1. Los *food trucks* en Nueva York

Nueva York es la ciudad que cuenta con la mejor regulación en lo que a *Food Trucks* se refiere, ya que llevan un registro de cada negocio y ha logrado establecer los parámetros necesarios para asegurar el bienestar tanto de los clientes, como de los empresarios. En primer lugar, existen cuatro tipos de licencias:

- Licencia de dos años: las licencias serán válidas por dos años, a no ser que sea suspendida o revocada por la Municipalidad.
- Permisos temporales: los negocios que sean estacionales podrán obtener sus licencias desde el primero de abril hasta el primero de octubre de cada año.

- Permisos municipales: estos serán válidos por un año a no ser que sean suspendidos o revocados por la misma Municipalidad.
- Permisos para espacios privados o restringidos: las unidades que van a operar exclusivamente en espacios privados o restringidos tendrán un permiso por el mismo tiempo que indica el contrato escrito llevado a cabo entre estas y el dueño del espacio, pero no deberá exceder los plazos establecidos en la regulación.

En segundo lugar, existen once deberes que deben cumplir aquellos *Food Trucks* que cuenten con las licencias o permisos nombrados anteriormente:

- Inspecciones: los *Food Trucks* deben permitir las inspecciones por parte de la entidad pertinente, de cualquier unidad que esté sujeta a este reglamento y cualquiera donde la comida sea almacenada, preparada, procesada, distribuida o servida.
- Uso municipal: los permisos y licencias deberán ser entregadas a las entidades pertinentes ni bien las requieran, con el fin de obtener los nombres, el domicilio y la dirección del negocio u otras locaciones desde donde el dueño de la licencia o el permiso recibe la comida y sus insumos; así como la dirección donde estos son almacenados, donde se encuentra la unidad del negocio y donde es guardada cuando no está en funcionamiento.
- Documentación sobre la fuente de los insumos: deben tener en su posesión y hacer la documentación disponible para una inspección satisfactoria, con la cual la entidad encargada identifique la fuente donde se almacenan los productos, se ofrecen para la venta o distribución
- Comida autorizada: No deben permitir que se use o usar el *Food Truck* para vender otros alimentos que no estén autorizados por escrito por la Municipalidad.
- Vencimiento, suspensión o revocación de los permisos o licencias: no deberán operar en el *Food Truck* después del vencimiento o revocación del permiso o licencia durante cualquier periodo de tiempo.
- Devolución de licencias y permisos: las licencias, los permisos y placas deberán ser devueltas a la Municipalidad como producto de la suspensión, revocación, término o expiración.
- Prohibición de vendedores sin licencia: los permisos y licencias que no son otorgados por la Municipalidad, no tienen validez para que sigan operando.
- Avisos a las entidades: se debe notificar diez días hábiles antes de realizar algún cambio en la información presentada en la solicitud para una licencia o una permiso, incluyendo,

pero no limitado a, la dirección y contacto en la licencia o permiso y los números y nombres de las personas autorizadas para autorizar un *Food Truck* autorizado. De lo cumplir con lo anterior, se tendrá que explicar el por qué la licencia o permiso no debe ser revocado o suspendido.

- Daños y reparaciones en el *Food Truck*: cualquier unidad que haya sido dañada y reparada o alterada materialmente deberá ser inspeccionada nuevamente para que vuelva a volver a funcionar. Finalmente, se podría cobrar una comisión por el costo de la inspección.
- Limitaciones de los permisos para áreas restringidas o privadas: cualquier persona que opere con un permiso especial en un área que no sea la establecida en la licencia, será sancionada.
- Credibilidad de los permisos para el funcionamiento de los *Food Trucks*: si una persona que no sea la dueña, se encuentra operando la unidad de negocio y recibe alguna notificación por parte de alguna entidad regulatoria, deberá notificar al dueño de la licencia o el permiso, dentro de los dos días hábiles siguientes después de recibida la notificación.

2.2. Los *food trucks* en Colombia

En ninguna ciudad de Colombia existe una regulación que ampare a los *Food Trucks*, pero sí hay varias asociaciones que promueven este tipo de negocios, así como su participación en eventos privados

2.3. Los *food trucks* en Venezuela

Según la Revista Venezolana, para contar con un *Food Truck*, en el aspecto legal, se debe tener un carnet de manipulación de alimentos, estar incluido en el Impuesto sobre actividades económicas (IAC), así como cumplir puntualmente con los pagos en la Seguridad Social, las tasas municipales y en el seguro de responsabilidad civil. Sin embargo, a pesar de estos requisitos, no cuenta con un marco legal que incluya el funcionamiento de este tipo de negocio.

2.4. Los *food trucks* en Ecuador

Hasta la fecha no existe una regulación específica; no obstante, el tema ya está en discusión y se ha planteado establecer una Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE) que sería aplicada específicamente a este tipo de negocio. La licencia ya se encuentra en debate, pero todavía requiere de las coordinaciones pertinentes con entidades como la Empresa Metropolitana de Obras Públicas, el Cuerpo de Bomberos, las Administraciones Zonales y la Agencia Metropolitana de Tránsito.

Un factor que ha contribuido a que el tema esté presente en las mesas de diálogo, es la presión ejercida por la Asociación Ecuatoriana de *Food Trucks* (AEFT), que actualmente concentra aproximadamente al 20% de la totalidad de negocios que se encuentran en Quito.

2.5. Los *food trucks* en Brasil

El ayuntamiento de Rio de Janeiro, actualmente, regula a través de un decreto el funcionamiento de los *Food Trucks*. En una entrevista realizada a Rodrigo Guimera, uno de los impulsores de esta iniciativa, manifestó que “gracias a la ley de *Food Trucks* del ayuntamiento de Río, se han habilitado 90 plazas, divididas en 26 distritos diferentes. Son 90 puntos demarcados, donde cuando sale un *Food Truck*, entra otro, previamente autorizado” (Guimera 2015 citado en *Food Truck* ya 2015).

Así mismo, pueden realizar sus actividades en cuatro o siete direcciones diferentes, además de tener las facilidades de instalar sillas y mesas, según lo crean conveniente pero teniendo previamente la autorización del Departamento de Orden Público. Por otro lado, también señaló que deben cumplir con medidas específicas como 7 metros de largo, 2.5 de ancho y 3 de altura y pagar una cuota de \$680 mensuales por el uso del espacio público.

Así como en Río, en Sao Paulo también hay una regulación para los *Food Trucks* desde el 2014 y esperan que con la proliferación de estos negocios, otras ciudades de Brasil también los consideren dentro de su legislación.

2.6. Los *food trucks* en Bolivia

La regulación en Bolivia solo permite que los *Food Trucks* realicen sus actividades en determinados lugares, tales como ferias u algún otro acontecimiento social, lo cual hace que las asociaciones existentes ejerzan presión para poder cambiar la situación actual y tener una legislación propia para ellos que les permita mayor movilidad.

2.7. Los *food trucks* en Paraguay

En Paraguay, está prohibida en su totalidad la venta ambulante de comida, por lo que la mayoría de *Food Trucks*, antes de salir a las calles, empezaron sus negocios en los patios de algunas casas o en algunos eventos. Hoy en día, todavía no está en debate la posibilidad de una legislación para este tipo de negocio, a pesar del notorio incremento de estos.

2.8. Los *food trucks* en Argentina

A pesar de estar presentes en varias ciudades de Argentina, solo en Buenos Aires se ha presentado un proyecto de ley cuyo fin es regular el funcionamiento de los *Food Trucks*, en vista que hasta la fecha solo se les permite realizar sus actividades en eventos y festivales privados. La ley presentada por Francisco Quintana plantea que sea el Gobierno el encargado de definir las

zonas en las que se podrá realizar esta actividad comercial, así como el que se otorguen permisos renovables de un año de duración, entre otros puntos.

2.9. Los *food trucks* en Uruguay

Al igual que el resto de países, no existe una legislación que les brinde las facilidades necesarias para desplazarse en la ciudad, por lo que los *Food Trucks* solo pueden ser vistos en eventos privados y conferencias al aire libre. En este caso, la legislación es bastante estricta ya que prohíbe, salvo algunas excepciones como los carritos dedicados a la venta de hamburguesas, la elaboración y comercialización de alimentos en la vía pública.

2.10. Los *food trucks* en Chile

Hoy en día no hay una legislación que los respalde, pero existe una empresa llamada *Food Truck Chile*, que se dedica a brindar asesoría para los que deseen iniciar este tipo de negocio, así como la adaptación de los vehículos para que cumplan los requisitos que sean necesarios para obtener la autorización sanitaria.

2.11. Los *food trucks* en Perú

En el Perú solo existe una ordenanza que regula el comercio ambulatorio en los espacios públicos de Lima Metropolitana; sin embargo, los *Food Trucks* no son negocios iguales al de los ambulantes, ya que estos son aquellos comerciantes que “tienen un capital que excede a 2 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) anuales, y carecen de vínculo laboral con sus proveedores, además de ser su única fuente de ingreso”. (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014)

Es por esto que hoy en día, su capacidad para realizar su actividad comercial, está limitada por los convenios que puedan tener con algunas municipalidades que les permitan estar en determinados distritos.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

1. Alcance de la investigación

La investigación es el instrumento básico empleado para entender lo que nos rodea y conocer acerca de lo que estamos buscando. Sin embargo, existe una gran cantidad de métodos, técnicas e instrumentos para llevar a cabo la investigación. Por ello, es importante identificar algunas variables relacionadas al presente trabajo que permite escoger las herramientas que contribuyen al logro de los objetivos establecidos.

Una investigación puede poseer un alcance exploratorio o concluyente, en este caso se pasará a dar una breve explicación de cada una de ellas para tener una definición clara y poder establecer la que se utilizará en este estudio.

La investigación exploratoria tiene como objetivo “proporcionar una comprensión del problema que enfrenta el investigador” (Malhotra, 1997, p. 86) o en todo caso “proporcionar al investigador un panorama amplio y general acerca del fenómeno que desea investigar” (Benassini, 2009, p. 47), ya que lo que se busca es recopilar información para que de esta manera se puedan sedimentar las bases hacia una investigación con más información, puesto que el valor que encuentras en este tipo de investigaciones es la de “familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto a un contexto en particular” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, p. 101)

En adición a lo antes expuesto, según Benassini (2009), en este tipo de investigaciones no hay que realizar una hipótesis previa a la investigación, ya que en esta fase aún se irán descubriendo los datos durante el proceso.

Por otro lado, se encuentran las investigaciones concluyentes, las cuales se subdividen en causales y descriptivas. Este tipo de investigaciones tiene como objetivo “probar las hipótesis y analizar las relaciones específicas” (Malhotra, 1997, p. 88); es decir, va un paso más allá que las investigaciones exploratorias que sirven más como un punto de partida para brindar conclusiones más certeras.

Siguiendo la subdivisión, las investigaciones descriptivas poseen como “objetivo principal delinear las características del mercado estudiado o la forma en que funciona” (Malhotra, 1997, p.90) o, como sostiene Benassini (2009), buscan definir de manera clara un objeto. Por este motivo, una de las razones principales es “describir las características más importantes de los grupos como son los consumidores, vendedores, organizaciones o áreas de mercado” (Malhotra, 1997, p.90).

Asimismo, el valor que nos brinda este tipo de investigaciones es que “son útiles para demostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, p. 103). En este sentido es necesario identificar de manera clara las variables que se proponen a estudiar, así como definir a quiénes se le extraerá la información.

Por último, se encuentran las investigaciones causales la cual tiene como finalidad “explicar las relaciones entre las diferentes variables de un problema de mercado” (Benassini, 2009, p.46); en otras palabras, lo que se quiere es buscar una relación causa efecto para las variables que se consideren entrelazadas.

Según Malhotra (1997), este tipo de investigaciones es apropiada para entender qué variables son la causa y cuales son el efecto de un fenómeno, de la misma forma, también son útiles para determinar la naturaleza de las relaciones entre las variables estudiadas. En otras palabras, este tipo de estudios “tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, p. 105).

Para términos de este trabajo, el alcance es exploratorio - descriptivo puesto que, si bien es el primer contacto que se tendrá con una asociación de *Food Trucks*, lo que se plantea es analizar de manera particular cada asociado en función a la relación que tiene con la asociación, su cadena de valor y sus principales debilidades. De esta manera, se va a brindar un diagnóstico general de los asociados para finalmente elaborar un lienzo de una propuesta de valor que contribuya a la sostenibilidad de la AFTP.

2. Enfoque metodológico

Para Bernal (2010) existen múltiples métodos de investigación de los cuales se pueden mencionar algunos como los inductivos-deductivos, analíticos, sintéticos, hipotéticos-deductivos, entre otros. Sin embargo, para el mismo autor también menciona los métodos cuantitativos y cualitativos quien desde su mirada considera que son “la concepción de métodos cimentada en las distintas concepciones de la realidad social, en el modo de conocerla científicamente y en el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarla” (Bernal, 2010, p. 60). Por este motivo, se procederá a desarrollar esos dos tipos de enfoque para determinar cuál es el que mejor se adecua a este tipo de investigación.

Los métodos de investigación se pueden dividir en dos: Método cuantitativo y método cualitativo. En primer lugar, el método cuantitativo es secuencial y probatorio, ya que se utiliza una serie de datos sin interpretación numérica para expandir y probar la información obtenida; es decir, “se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual

supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado” (Bernal, 2010, p. 60). Con ello se busca obtener resultados que puedan ser generalizados.

Por otro lado, el método cualitativo, utiliza información numérica para medir las variables del estudio. A ello, Hernández et al. (2006) agregan, que el estudio cualitativo se utiliza para construir creencias propias sobre el fenómeno estudiado; y el cuantitativo, más bien para consolidar las creencias y establecer con exactitud los patrones.

Una investigación cualitativa conlleva una serie de pautas que buscan “entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica” (Bernal, 2010, p. 60) con lo cual los retos del investigador se dan en que este debe estudiar “la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen las personas implicadas” (Rodríguez, García, & Gil, 1996, p. 32).

Con esto, una investigación cualitativa tiene como principal preocupación “cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” (Bernal, 2010, p. 60).

Para el caso de estudio, se estará tomando un enfoque cualitativo, puesto que precisa conocer el contexto, la realidad del objeto de estudio, que en este caso sería la Asociación de los *Food Trucks*, para de está de manera reconocer sus características más relevantes.

2.1. Diseño del enfoque cualitativo

Luego de haber definido el enfoque, es necesario establecer el diseño que la misma tendrá, puesto que una investigación cualitativa, nombrada solo de esa manera, cubre una amplia variedad de métodos, así como herramientas. Por tal motivo, aquí se buscará brindar algunas limitaciones que puedan crear una mirada más clara acerca del alcance de este análisis.

En primera instancia, es importante mencionar que el marco teórico cumple un rol importante dentro de este estudio, así como también dentro del enfoque cualitativo debido a que nos brinda “el marco conceptual de actuación del investigador, que orientará el tipo de información que se debe recoger y analizar, así como las fuentes de procedencia de datos” (Rodríguez et al., 1996, p. 87).

Por esta razón, el marco teórico de esta investigación debe poseer objetivos, ya que sin ellos no se conocería la delimitación de la información que se manejará dentro del análisis de campo; en otras palabras, estos objetivos permiten “diferenciar en un extremo a los que se limitan a describir o explorar” (Rodríguez et al., 1996, p. 88).

Luego de conocer el rol que cumple el marco teórico para esta investigación cualitativa, es necesario definir el diseño que se tomará, puesto que “la complejidad de un estudio cualitativo hace difícil preceder con gran precisión lo que va a suceder, por ello la característica fundamental del diseño cualitativo es su flexibilidad” (Rodríguez, et al., 1996, p 91). Por esta misma razón, para una mayor comprensión y delimitación del alcance, es necesario tomar un solo estudio de caso debido a las razones que se presentarán a continuación.

Los estudios de caso único son ejemplares, ya que “podemos fundamentar su uso en la medida en que el caso único tenga un carácter crítico, o lo que es lo mismo, en tanto el caso permita confirmar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento sobre el objeto de estudio” (Rodríguez, et al., 1996, p. 95).

Otro punto importante y que le da valor a un caso de estudio es que este puede ser “único, irrepetible y peculiar de cada sujeto que interviene en un contexto educativo justifica, por sí mismo, este tipo de diseño” (Rodríguez et al., 1996, p. 95). Por estas razones, los estudios de caso único son muy útiles para una investigación exploratoria - descriptiva.

Entonces, de acuerdo a lo explicado anteriormente, se va utilizar un diseño cualitativo, enfocado en un estudio de caso. Este estudio de caso tendrá como sujeto de estudio la Asociación de *Food Trucks* del Perú, puesto que de ella se busca obtener las principales características que posee, así como su forma de actuar en su entorno.

2.2. Muestra

Para un diseño cualitativo, enfocado en un estudio de caso, es necesario definir una muestra. Para el caso de estudio, esta muestra utilizará un muestreo intencional, ya que su mayor beneficio es que “los llamados sujetos de estudio no son unidades de observación que tienen connotaciones individuales (el todo es la suma de las partes), sino informantes o participantes que dan cuenta de su visión de la realidad” (Pla, 1999, p. 296).

Para López y Deslauriers, “este tipo de muestreo busca producir el máximo de información y poco importa si la muestra es grande o pequeña; lo esencial es producir nuevo conocimiento” (López & Deslauriers, 2011, p. 9). Una última opinión sustenta que el beneficio en este tipo de muestra está en que “el interés fundamental no es aquí la medición, sino la comprensión de los fenómenos y los procesos sociales en toda su complejidad” (Martínez, 2012, p. 615)

Tomando en cuenta a los autores antes citados, el muestreo intencional nos brindará esa visión holística de toda esa información nueva que se vaya encontrando a medida que se entrevista a cada unidad de observación.

Se tiene un universo de 21 unidades de observación en el estudio de caso presentado; sin embargo, no es necesario entrevistar a todos, puesto que el muestreo intencional no parte de un número exacto de entrevistados, ya que “en este campo no hay reglas para decidir el tamaño de la muestra” (Martínez, 2012, p. 616), puesto que lo primordial es la calidad de la información que se recaba, ya que “a medida que en las categorías, la información proveniente de nuevos entrevistados no aporta más conocimientos sobre el fenómeno social, en ese momento dejaremos de entrevistas nuevas personas” (López & Deslauriers, 2011, p. 9).

Por esta razón, para el caso de estudio se utilizó la saturación como herramienta dentro del muestreo intencional, ya que la saturación se entiende como “el punto en el cual se ha escuchado ya una cierta diversidad de ideas y con cada entrevista u observación adicional no aparecen ya otros elementos” (Martínez, 2012, p. 617). De esta manera, “el número de unidades es lo de menos, acabándose la recogida de datos cuando existe saturación de información” (Pla, 1999, p. 296).

2.3. Herramientas de recojo de información

La elección de las entrevistas a profundidad como principal herramienta para recabar información sobre el sujeto de estudio radica en que “la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta” (Sampieri et al., 2006, p. 597), ya que en este caso “el entrevistador desea obtener información sobre determinado problema y a partir de él se establece una lista de temas, en relación con los que se focaliza la entrevista” (Rodríguez, et al., 1996, p. 169).

Siguiendo el lineamiento de la herramienta, para el presente análisis se utilizarán entrevistas semi estructuradas, ya que estas “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernández et al., 2006, p. 597).

2.4. Fases de la investigación

El proceso de la investigación se sostiene en dos etapas. La primera de ellas es la siguiente: revisión de las fuentes bibliográficas, identificación del sujeto de estudio, identificación del objeto de estudio, elaboración del marco contextual, elaboración y aplicación del instrumento de recojo de información y finalmente desarrollo de las conclusiones extraídas del contraste de la primera revisión bibliográfica y los resultados del instrumento de recojo de información.

La segunda etapa es la siguiente: la identificación de la variable más resaltante ubicada en la primera etapa de las conclusiones, una nueva revisión de fuentes bibliográficas enfocadas en la variable más resaltante, un nuevo instrumento de recojo de información, aplicación del nuevo instrumento, desarrollo de la metodología para la propuesta de mejora, elaboración de la

propuesta de mejora y finalmente desarrollo de conclusiones y recomendaciones en función a la propuesta de mejora desarrollada.

Una vez expuesto en líneas generales el desarrollo del análisis, a continuación, se explicará con mayor detalle cada punto descrito.

La investigación dará inicio con un acercamiento al tema por medio de la revisión bibliográfica de las principales variables que pueden ser estudiadas en una Asociación de Food Trucks.

En este primer contacto con las fuentes bibliográficas, las variables que tuvieron mayor relevancia fueron las siguientes: el desarrollo de un clúster, las características de la asociatividad, las características de las micro y pequeñas empresas y la cadena de valor de una organización.

La razón principal de la elección de estas variables es debido a que estas se inter conectan y generan un impacto dentro del sujeto de estudio que se pretende analizar.

Luego de lo mencionado, se procedió a encontrar un sujeto de estudio particular. Para ello se realizó una nueva revisión de bibliografía acerca de las Asociaciones de Food Trucks en el Perú.

En esta búsqueda, se encontró a La Asociación de Food Trucks del Perú que es una asociación relativamente joven con una idea de negocio nueva dentro del mercado peruano y que está comenzando a tomar mayor relevancia dentro del rubro de la gastronomía por su rápido crecimiento a nivel organización, así como la rápida llegada a sus clientes finales. Por estos motivos, el análisis de su forma de organización resulta interesante.

Luego de tener identificadas las primeras variables de gestión que se van a analizar y el sujeto de estudio particular. Se procedió a definir cuál es el objeto de estudio.

El objeto de estudio que guarda relación con todas aquellas variables identificadas y con el sujeto de estudio es la de plantear una propuesta de mejora para la Asociación de Food Trucks del Perú, que permita brindar un beneficio adicional a los ya obtenidos.

Luego de tener claro las variables de gestión, el sujeto de estudio y el objeto de estudio, se procedió a elaborar un marco contextual con la historia de la Asociación de Food Trucks del Perú, sus principales características organizativas y el marco regulatorio de los Food Trucks en distintos países. Esto con la finalidad de brindar un contexto del sujeto de estudio, así como contrastarlo con otras realidades en distintos países.

Posteriormente, se elaboraron los instrumentos de recojo de información que vendrían a ser las entrevistas a profundidad para los 21 asociados. Estas entrevistas a profundidad poseen las

variables de gestión identificadas en el marco teórico, ya que esto nos permitirá identificar cuál es esa característica que poseen en común los asociados y que se puede reforzar mediante una propuesta de mejora.

Con este instrumento, se realizó una prueba piloto con 4 asociados, dos asociados que recién hayan ingresado a la asociación y otros dos que residan desde el comienzo. Luego de ello, se procedió a afinar la herramienta para luego comenzar a realizar las entrevistas a todos los asociados faltantes.

Después del trabajo de campo, se realizó la transcripción y sistematización de la información mediante etiquetas y tabla de datos. Luego de tener la información ordenada, se procedió al análisis de la información.

Este análisis de información consistió en contrastar la realidad y las características del sujeto de estudio con la recopilación de información que se consiguió en el marco teórico. Finalmente, este contraste arrojó las conclusiones para determinar en cuál de los elementos de la cadena de valor que la Asociación comparte, se creará la propuesta de mejora que les permita potenciar su propuesta de valor.

Esta propuesta de mejora que se le brindará a la asociación consiste en elaborar un lienzo de propuesta de valor dirigida a sus principales clientes corporativos. Debido a la conclusión, se procedió a la revisión bibliográfica de Marketing, puesto que esto será utilizado como una de las herramientas sobre la cual se va a diseñar la propuesta de valor.

Luego de la revisión de la literatura y la definición de propuesta de valor, se encontró que el diseño de la propuesta de valor sería en función a los autores Edwards, Anllr, Martinez, y Fernandez (2010).

Por lo antes mencionado, se procedió a elaborar un nuevo instrumento de recojo de información para ser utilizado para los clientes para el mercado objetivo de los eventos. Con este instrumento, se realizaron 10 entrevistas: 05 entrevistas a empresas que habían contratado a la AFTP para algún evento corporativo y 05 empresas que los habían contactado, pero al final, no solicitaron sus servicios.

Luego de conocer sus respuestas, se pasó a procesar la información y se utilizó para armar el lienzo de la propuesta de valor según los autores del libro “Diseñando la propuesta de valor”, la cual se acopla a la finalidad de la propuesta de mejora que se quiere brindar.

Finalmente, se elaboraron las conclusiones y las recomendaciones sobre el caso de estudio y el planteamiento de la propuesta de mejora.

CAPÍTULO 5: DIAGNOSTICO DE LA ASOCIACIÓN DE *FOOD TRUCKS* DEL PERU

El objetivo de esta etapa de la investigación es conocer cómo es la Asociación de *Food Trucks* del Perú, sus inicios, fundadores y los miembros que la integran; a partir de esto, se va a elaborar una propuesta que los ayude a crear una ventaja competitiva como asociación. Para ello se entrevistó a un total de 19 dueños para entender el funcionamiento de sus negocios realizándose preguntas sobre los temas de los clúster, asociatividad, Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) y cadena de valor.

1. Historia de la asociación

La AFTP inició sus actividades en el año 2015 con el principal objetivo de expandir este tipo de negocio y conseguir licencias municipales para su funcionamiento. Los fundadores fueron seis: Lima Sabrosa, La Calé, Hit´run, El Gringo, Wingman y Gohan. Además de ellos, hay 15 integrantes más que ofrecen desde café hasta comida árabe.

Cabe resaltar que para ingresar a la asociación se deben cumplir con tres requisitos indispensables. En primer lugar, el camión debe estar acondicionado para su correcto funcionamiento; en segundo lugar, que el vehículo esté decorado y tenga un diseño particular; y finalmente, debe definir su producto y procurar que no exista en el mercado actual.

Por parte de los dueños de los camiones, se pudieron obtener diferentes opiniones acerca de los motivos de ingreso a la asociación y la mayoría de entrevistados señalaron que entre sus principales razones se encontraban la fuerza negociadora para entrar a diferentes lugares y eventos, así como el poder ampliar su red de contactos de clientes y proveedores; es decir, la asociación les impulsa a crecer como negocio y les brinda cierto respaldo, ya que son vistos como un movimiento organizado. Tomando en cuenta lo anterior, cabe resaltar que algunos miembros perciben a la asociación como un back up y no les parece indispensable para avanzar en el negocio. Asimismo, cada asociado empezó de manera diferente su propio negocio, muchos de ellos son jóvenes entre 25-35 años y han trabajado anteriormente en una empresa, optando por renunciar para emprender este negocio.

Hasta la fecha, han logrado participar en varios eventos públicos y privados, tales como matrimonios, kermesses, algunos eventos corporativos y otros con las municipalidades, e incluso tuvieron una zona para ellos en Mistura.

Con el fin de conocer cómo es la cadena de valor de cada miembro de la AFTP y encontrar puntos a reforzar como asociación, se analizaron los resultados obtenidos de las entrevistas a cada uno de los dueños.

2. Diagnóstico de la asociación

2.1.1. Beneficios de pertenecer a un clúster

Según el concepto de clúster establecido previamente, viene a ser un conjunto de empresas interrelacionadas que obtienen beneficios adicionales en sus operaciones al mantener lazos comerciales dentro de la industria en la que se desenvuelven. Dentro de los principales beneficios que se obtienen al integrar un clúster, los más resaltantes son los siguientes:

a. Mejor acceso a empleados y proveedores

Se puede dar de dos maneras, la primera es accediendo de manera directa a diferentes fuentes de información especializada, y la segunda, se da teniendo acceso a mano de obra ya capacitada.

De las entrevistas realizadas, el 55% de los asociados indicaron que han contactado a personas claves con ayuda de la asociación, y entre ellas se encontraban proveedores de insumos secundarios, personal de apoyo para el *Food Truck* y hasta potenciales clientes para eventos u otro tipo de servicios relacionados.

b. Complementariedad

En este punto, los miembros del clúster son mutuamente dependientes, ya que el buen desempeño de uno contribuye a reafirmar la reputación de los demás. Para este caso, el 100% de los entrevistados coincidieron en que la buena reputación de la asociación es consecuencia de la que posee cada asociado como marca, con lo que la hace más atractiva para los clientes (contactos para eventos y consumidores finales). Además, consideran un beneficio el estar juntos en los eventos o lugares públicos, puesto que también atraen a más personas y les permite ofrecer una variedad de opciones al consumidor al momento de la compra.

c. Motivación y medición

En este aspecto, la competencia local funciona como motor de la competitividad para los miembros del clúster. Para el caso de la asociación, un 90% de sus integrantes sí consideran como competidores a los demás miembros; no obstante, ellos lo percibían como una ventaja, puesto que los ayudaba a innovar continuamente. Los asociados restantes mencionaron lo contrario debido a que consideran que no existen otros *food truck* que brinden los mismos productos que ellos, es decir, su propuesta de valor es tan diferente que no identifican alguna otra marca que ofrezca algo similar a ellos. Un ejemplo de lo antes mencionado, es el *food truck* “La marcha” el cual se perfila

como el único asociado, hasta el momento, que tiene como producto central la venta de café *gourmet*.

d. Elección del lugar

Para este punto, se debe buscar el lugar ideal para que favorezca el desarrollo de los negocios. La totalidad de los integrantes señalaron que la asociación los ha ayudado a acceder a mejores espacios, aunque si bien es cierto, son negocios móviles y la ubicación de ellos depende de los convenios que tengan vigentes con las municipalidades en ese momento, la asociación les sirve como respaldo para tener más facilidades al momento de obtener los permisos para trabajar en diferentes lugares públicos.

e. Trabajo colectivo

En referencia a este beneficio, el clúster puede trabajar con el sector público para mejorar las condiciones del lugar donde se desenvuelve. En el caso de la AFTP, uno de sus objetivos es el darle vida a los espacios de la ciudad, por lo cual trabaja a la par con las municipalidades, en vista que son ellas con las que hacen los convenios para circular en ciertas zonas de la ciudad, permitiendo revitalizar determinados lugares públicos como parques o algunas calles.

Según lo expuesto anteriormente, la asociación presenta la mayoría de los beneficios de pertenecer a un clúster, salvo uno. Siguiendo con la teoría, los miembros se han visto favorecidos por la complementariedad, bajo la cual cada integrante gana buena reputación, siempre y cuando los demás sigan manteniendo una imagen positiva ante sus clientes; la motivación y la medición, ya que al verse como competidores, se obligan a sí mismos a innovar continuamente; en cuanto a la elección del lugar, en vista que gracias a la AFTP han conseguido acceso a mejores lugares para ofrecer sus servicios; y el trabajo colectivo, al trabajar con las municipalidades para revitalizar ciertos espacios de la ciudad de manera conjunta. Finalmente, en cuanto al mejor acceso a empleados y proveedores, solo la mitad de los integrantes consideran que ha sido un beneficio que les ha otorgado el formar parte de una asociación, mientras que los demás lo perciben como algo que podrían haber alcanzado sin necesidad de unirse comercialmente.

2.1.2. Beneficios de la asociatividad

Según el concepto de asociación establecido previamente, la Asociación de *Food Trucks* del Perú es una cooperación horizontal (porque se da entre competidores que se unen para conseguir un objetivo en común), interempresarial que tiene como principales objetivos el mejorar la gestión, la competitividad y la productividad de sus integrantes, siendo empleada por las MYPES para afrontar la coyuntura en la que se desenvuelven. Dentro de los principales beneficios que brinda la asociatividad, se encuentran los siguientes:



a. Ingreso a nuevos mercados

Este punto se refiere a que las empresas pueden lidiar con las barreras de entrada a nuevos mercados cuando se encuentran asociadas, y a su vez, incrementar su número de ventas.

Respecto al primer beneficio, el 64% de los entrevistados considera que la asociación ha servido como vínculo para ingresar a nuevos eventos, tales como Mistura en el año 2015, Motor Show en el Jockey Plaza este año, así como diferentes ferias realizadas en los distritos de Barranco y Miraflores, lo cual fue una oportunidad para dar a conocer su negocio, ya que incluso teniendo más de dos años como asociación, sigue siendo una idea relativamente nueva para el público. El 27% considera que no es indispensable pertenecer a una asociación, pero sí ha habido un cambio perceptible en sus ingresos. Los entrevistados restantes piensan que no es un beneficio exclusivo de la asociación, en vista que ellos pueden conseguir eventos por sí mismos y mantener su nivel de ventas, e incluso incrementarlo en algunos casos.

En lo que se refiere al segundo beneficio, el 64% indica que la AFTP los ayudó a incrementar sus ventas debido a la cantidad de eventos en los que participan gracias a ella, incluso algunos de ellos no pueden asistir a todos porque no se dan abasto suficiente al tener un solo Food Truck y los clientes sobrepasan su capacidad de respuesta por el momento. El 36% restante opina que ha habido un incremento perceptible en sus ventas gracias a la asociación, pero ellos también podrían lograr lo mismo con los eventos que consigan por sí solos.

b. Economías de escala y fuerza negociadora

Las economías de escala se pueden reflejar en dos aspectos, en la compra de materias primas e insumos en grandes cantidades, y en el acceso a mercados que demandan grandes cantidades por parte de sus proveedores.

Por otra parte, la fuerza negociadora se da tanto en clientes, para obtener mejores precios de venta, y en proveedores, para lograr mejores condiciones de entrega y pago de los insumos.

Respecto al primer punto, el 45% señaló que la asociación los ayudó a contactar nuevos proveedores para la compra de insumos secundarios que tuvieran en común con los demás asociados, incluso compartían sus datos en casos de urgencia, lo cual sucedía en momentos específicos, como cuando su proveedor habitual les fallaba o tenían un evento para el cual no podían abastecerse con los suficientes productos. El 36% indica que la asociación no influía en la compra de sus insumos, ya que al ser cada *Food Truck* un negocio independiente, no compartían proveedores con los cuales pudieran hacer compras en conjunto. Por último, el 19% considera que fue necesaria la asociación para contactar a algunos proveedores pero no es tan importante ya que podrían haberse mantenido con los anteriores, incluso en casos de emergencia.

En lo que se refiere al segundo punto, todos los miembros de la asociación mencionaron que la AFTP les proporciona la fuerza negociadora necesaria para entrar a nuevos mercados, en vista que cuentan con el respaldo de un grupo que tiene mantiene su buena imagen ante sus clientes. Gracias a la asociación han podido participar en eventos públicos organizados por las municipalidades e incluso en eventos privados organizados por diferentes empresas, que los contrataron como asociación.

c. Innovación de productos

Se refiere al ingreso de un nuevo producto o servicio, o uno mejorado en lo que se refiere a sus características o al uso. En este aspecto, el 46% revela que al existir camiones similares dentro de la asociación, deben pensar en cómo innovar continuamente para que incluso estando en el mismo espacio geográfico, puedan diferenciarse ante los clientes y seguir vigentes en el mercado. Por otro lado, el 27% indica que la asociación los obliga a innovar por la competencia existente pero el proceso de innovación depende de los objetivos planteados por cada negocio en particular y sin la asociación, los cambios necesarios para cada *Food Truck*, se llevarían a cabo de igual manera. En último lugar, un 27% considera que su principal motivo para mejorar sus productos no es la asociación, sino el manejo de sus propios procesos.

d. Innovación de mercados

El principal objetivo de este tipo de innovación es mejorar la satisfacción de los consumidores, entrar a nuevos mercados o posicionarse en uno gracias al incremento de ventas. El 90% señala que en general, el entrar a la asociación les ha permitido desplazarse a nuevas zonas gracias a los convenios obtenidos, así como acceder a mejores sitios, debido a los eventos en los que participan, con lo cual han podido ampliar su alcance geográfico y tener una clientela más variada.

e. Innovación de procesos

Consiste en introducir un nuevo o mejorado proceso, ya sea de distribución o producción. En esta parte, el 50% indica que la asociación cumple un rol fundamental al permitirles replicar las buenas prácticas que se observan en los demás asociados al asistir a los eventos de manera conjunta; muchos mencionaron que la presentación del producto o del personal la habían podido mejorar gracias a las prácticas aprendidas de los demás miembros y eso solo lo han podido lograr trabajando en conjunto como hasta ahora. Por otro lado, el 40% considera que la asociación es importante, pero no la principal fuente de las mejoras que han realizado en sus servicios, ya que casi todos han sido por inventiva propia, estableciendo sus propios parámetros y guías de acuerdo al tipo de negocio que manejan. Por otra parte, un 10% señala que no consideran que la asociación

sea importante para realizar mejoras en sus servicios, en vista que las realizadas hasta la fecha, han sido según sus propios cronogramas, sin influencia alguna de los demás asociados.

f. Innovación organizativa

Hace alusión a la mejora en la organización y planificación del lugar de trabajo. En esta parte, se ha direccionado hacia el planteamiento de objetivos en cada negocio que integra la asociación. El 56% señala que la asociación no influye en este aspecto, debido a que cada negocio tiene sus propios objetivos y los van estableciendo a medida que desarrollan sus propias empresas. Asimismo, el 27% considera que la asociación puede servir como guía para clarificar sus objetivos, ya que comparten intereses conjuntos y pueden alinearlos con los demás miembros de la asociación, pero no ha sido indispensable. Por último, el 18% indica que la asociación sirvió como instrumento para elaborar los objetivos para su negocio, tanto a corto como a largo plazo.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, la mitad de los asociados se han visto beneficiados al ser parte de la Asociación de *Food Trucks* del Perú, excepto en casos específicos como en las economías de escala y la innovación de productos.

En el primer caso, los integrantes de la asociación no tienen proveedores en común que los abastezcan en sus insumos primarios, es decir, cada uno realiza sus compras por separado, esto se debe a que si bien se desenvuelven en el mismo rubro de negocio, cada empresa tiene sus propias necesidades y el éxito de la AFTP radica en la variedad de productos y servicios que ofrece, por lo cual solo realizan compras en conjunto cuando se trata de la decoración para los eventos a los que asisten como asociación. Por otra parte, en lo que se refiere a la innovación de productos, la mayoría de los asociados lo percibe como parte de sus propios procesos, más no consideran que la asociación tenga alguna influencia en este aspecto.

2.1.3. Micro y pequeñas empresas

Al ser parte de las MYPES, los *Food Trucks*, según la teoría, presentan algunas limitaciones al momento de emprender el negocio, tales como problemas del financiamiento y barreras legales. En este punto, los dueños de los *Food Trucks* no tuvieron problemas de financiamiento, ya sea porque contaban con los recursos necesarios o porque buscaron socios para empezar el negocio. Si bien es cierto que la inversión hace dos años no era tan elevada para un negocio tan pequeño, hoy en día, el conseguir un camión acondicionado correctamente implica un costo más elevado, lo cual hubiera podido ser una barrera para los nuevos miembros, pero en este caso ninguno tuvo esa dificultad. Respecto a la regulación legal, el 100% de los asociados lo considera una desventaja ya que no pueden competir con el resto de negocios que sí se encuentran regulados y no son vistos de manera informal por las autoridades. Otro punto en contra es que al no tener una licencia, son fácilmente asimilables con los “carritos sangucheros”, sin tomar en

cuenta la inversión y el estándar de calidad necesarios para brindar este tipo de servicio. Sin embargo, la dificultad más grande radica en que los convenios a los que acceden varían de acuerdo a la municipalidad con la que negocien, ya que no hay un procedimiento estandarizado, por lo cual los términos van cambiando continuamente y a veces algunos no son tan favorecedores, pero por ahora no pueden ejercer presión en este aspecto, al no tener una normatividad que los ampare.

Por otro lado, cada MYPE consta de cinco etapas de desarrollo, en el caso de los miembros de la AFTP, a pesar de estar en la asociación desde el inicio, solo dos de los seis de los fundadores, El Gringo y Wingman, se encuentran en la etapa de madurez en el desarrollo de su negocio, siendo capaces de delegar la administración del mismo y teniendo flexibilidad de respuesta; los cuatro restantes se encuentran en la etapa de sobrevivencia, ya que todavía se siguen haciendo cargo de sus respectivas empresas, sin posibilidad de expandirlos por el momento.

Respecto a los demás *Food Trucks* pertenecientes a la asociación, el 85% se encuentra en la fase de sobrevivencia, al ser mayormente negocios nuevos que por ahora se enfocan en satisfacer a sus clientes, cuyos dueños se siguen manteniendo como administradores de sus negocios. Finalmente, el 15% restante se encuentra en la etapa de existencia, ya que han logrado satisfacer a sus clientes pero todavía no ven un incremento notorio en su rentabilidad, esto debido a que son relativamente nuevos en la asociación y no participan en tantos eventos como los demás.

En base a la información recolectada, se puede concluir que ninguno de los dueños de los *Food Trucks* tuvo los problemas financieros que la mayoría de dueños de MYPES enfrentan, salvo por las dificultades en los aspectos legales, ya que no cuentan con una normativa que regule su actividad o las zonas donde puedan llevarla a cabo. Por el lado de las etapas de crecimiento de las empresas, de toda la asociación, solo dos de los miembros fundadores se encuentran casi desarrolladas totalmente, esto gracias a que han podido participar en más eventos, lo cual los ha favorecido en el incremento de su rentabilidad, con lo cual han podido implementar mejoras en sus respectivos negocios con el fin de contribuir con su crecimiento.

2.1.4. La cadena de valor

Según lo revisado en la bibliografía, la cadena de valor cumple un papel importante al permitir “Identificar y analizar actividades con una importancia estratégica a la hora de obtener alguna ventaja competitiva” (Fundación Andalucía, 2015, p. 4), es por esto que a continuación se analizará la cadena de valor de cada miembro de la asociación, con el fin de encontrar una actividad en común que se pueda potenciar y genere un beneficio para todos sus miembros. De esta manera, el presente análisis permitirá identificar la o las actividades que brinden una ventaja competitiva que los asociados solo podrán conseguir trabajando juntos, más no individualmente.

Las actividades de la cadena de valor se dividen en dos:

a. Actividades primarias

a.1. Logística de entrada

Se refiere a lo relacionado a la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos. Se obtuvo que el 100% de los miembros maneja de manera individual todo lo referente a la logística de entrada. Así mismo, les hizo la pregunta “¿Alguna vez pensaron en integrar con otros asociados la logística de los insumos o el almacenaje para ahorrar en costos?”. Todos mencionaron que sí se habló en algún momento de compartir gastos o crear un plan en el cual todos se beneficien; sin embargo, hasta el momento no se logró una estrategia concreta ni ha habido predisposición por parte de los dueños de los camiones para hacerlo.

a.2. Operaciones

Hace alusión a la transformación de los productos para convertirlos en insumos finales. Este aspecto no se realiza en la práctica puesto que cada asociado brinda un producto diferente al del resto.

a.3. Logística de salida

Comprende las actividades de compra, almacenaje y distribución del producto. En lo que respecta a la compra, para algunos miembros, los que llevan más de 6 meses en la asociación, era necesario comprar los ingredientes al menos dos veces por semana por el número de eventos a los que asistían y la posible demanda que podría presentarse. Por el contrario, los asociados que tienen poco tiempo dentro del mercado o la asociación, señalan que no es necesario hacer compras seguidas en una semana debido a la demanda de sus productos, así como el número de eventos a los que asisten.

En cuanto al proceso de almacenaje, los miembros más antiguos poseen locales donde guardan sus camiones, así como frigoríficos industriales donde conservan sus insumos

principales; respecto a los miembros más nuevos, no cuentan con la misma facilidad por lo que de necesitar un lugar para el almacenamiento de sus insumos, tendría que ser alquilado.

Para la distribución de sus productos, se les preguntó acerca de dónde eran las zonas más recurrentes en las que realizan sus actividades de venta. La respuesta a esto fue muy variada, ya que tanto los asociados nuevos como los antiguos, dijeron que una semana pueden estar estacionados en San Isidro, como también pueden participar en algún evento privado de un colegio o un concierto.

a.4. Mercadotecnia y ventas

Se refiere a las actividades mediante las cuales la empresa da a conocer su producto y el cliente lo obtiene. Se preguntó si existía o se había planeado un plan de marketing para cada asociado o para la asociación como organización. En este caso, el 100% respondió que carece de un plan de marketing para sus negocios, ni los fundadores que llevan más de dos años en el rubro lo consideraban como un plan futuro. La única fuente de marketing que tanto la asociación como los asociados manejan son las redes sociales, tales como Facebook o Instagram. Sin embargo, no todos la ven como una fuente potencial, ya que el 60% de los asociados prefiere el marketing conocido como el “boca a boca”.

En lo que concierne al perfil del cliente, se halló que mientras más establecido se encuentra el Food Truck, es más difícil delimitar su tipo de cliente, ya que van por diversas partes de Lima donde encuentran diferentes tipos de consumidores; lo opuesto se ve en aquellos *Food Trucks* que tienen poco tiempo de entrar a la asociación, en vista que estos al no tener participación en tantos eventos como los más antiguos, tienen más claro el perfil de sus clientes, por lo mismo que se trata de un grupo reducido por el momento.

a.5. Servicios

b. Actividades de apoyo

b.1. Adquisición y desarrollo tecnológico

La adquisición se refiere a la compra de insumos, mientras que el desarrollo tecnológico, hace alusión a los procesos que dentro de la organización que incluyan el uso de la tecnología. Para las adquisiciones, se detalla que estas se hacen una vez cada quince días de ser necesario, y también las realiza cada asociado. Lo único en común son los proveedores que se hayan compartido en la asociación, mas no hay compras conjuntas dentro de la AFTP; respecto al segundo punto, la tecnología que utilizan se basa en los POS (Point of Sale), para agregar opciones de pago al cliente.

b.2. Administración de los recursos humanos

Consiste en las actividades de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensación del personal. Todos los miembros indicaron que la asociación no toma partido sobre este tipo de procesos. Por otra parte, la forma de reclutamiento se da de manera similar en todos los asociados, ya que ellos utilizan las páginas de trabajo, tales como bumerang.com.pe o computrabajo.com.pe para publicar la convocatoria de ayudantes o también se contactan con otros asociados para ver si hay recomendaciones de alguna persona que los pueda apoyar.

b.3. Infraestructura organizacional

Se refiere al manejo de la administración en general, desde la contabilidad hasta el manejo de la calidad. Para el caso del inventario y la contabilidad, cada asociado lo maneja de manera individual; es decir, cada uno posee su propia forma de inventariar, ya sea de manera manual o con algún software, así como cada uno tiene su propio contador, un tercero, que maneja la contabilidad del negocio.

Algo que está bien estructurado y se hizo presente en las entrevistas, fue el estándar de calidad que se maneja dentro de la asociación, puesto que la exigencia de la organización se basa en requisitos básicos tales como carnet de sanidad, certificado de hermeticidad y el certificado de electricidad; así como la higiene y limpieza al momento de atención.

En cuanto al cuidado con los productos, se les exige que todos utilicen guantes, gorro de cocina, entre otras características, todo lo antes mencionado para brindar una imagen de servicio de primera calidad y limpieza.

De la cadena de valor analizada, se puede concluir que a pesar de formar parte de la misma asociación, cada Food Truck maneja sus procesos de manera individual. No se puede producir una estandarización de sus actividades primarias o secundarias, debido a que cada negocio ofrece un producto diferente, si bien tratan de estandarizar la calidad del servicio, porque la buena imagen de un socio contribuye a reforzar la de los demás, el resto de procesos, desde la compra de insumos para la elaboración de los productos, hasta el manejo de la parte administrativa, se realizan de forma individual sin injerencia alguna de la AFTP.

3. Conclusiones

Una vez terminada la fase exploratoria, se pudo obtener la siguiente información respecto a los integrantes de la Asociación de *Food Trucks* del Perú:

- Respecto al beneficios de los clústeres, si bien teóricamente, todos los miembros deberían verse beneficiados en lo que se refiere a un mejor acceso a empleados y proveedores, complementariedad, motivación y medición, elección del lugar y el trabajo colectivo; hay dos beneficios que se pueden potenciar porque dependen enteramente de ellos y no de entes externos como las municipalidades. El primero sería la complementariedad, ya que al ir juntos un determinado lugar, se vuelven más llamativos antes los usuarios finales, al ofrecer variedad de productos para un mismo público, con lo cual atraerían a una mayor cantidad de clientes. El segundo sería la motivación y medición, porque el verse como competidores entre sí, se ven obligados a innovar continuamente en la elaboración de sus productos y la entrega del servicio, para poder diferenciarse de los demás miembros de la AFTP.
- En cuanto a la cadena de valor, se pudo comprobar que manejan todas sus actividades por separado, ya que no existe cooperación ni en la compra de insumos primarios, ni en las labores administrativas de cada empresa. La única actividad que manejan de manera conjunta es la publicidad mediante las redes sociales, y esto se da porque la asociación maneja una página de Facebook e Instagram, mediante las cuales promocionan los eventos o actividades de los que son parte, y como consecuencia, los *Food Trucks* también reciben parte de esta publicidad. Sin embargo, cabe resaltar que cada miembro maneja los mismos medios para el marketing de su negocio.
- Por el lado de las limitaciones de las MYPES, el único problema que enfrentan hasta el día de hoy es la falta de regulación legal, por lo cual deben adaptarse a las condiciones que les impongan las distintas municipalidades para que puedan operar en determinados distritos. En este punto, pueden emplear a la asociación como fuerza negociadora; sin embargo, no tienen tanto poder porque necesitan los convenios municipales para trabajar en los distritos que estén dispuestos a darles una plaza para ofrecer sus productos.
- Finalmente, en cuanto a los beneficios de la asociatividad, los miembros de la AFTP, se han visto beneficiados en menor o mayor medida gracias a la innovación de productos, mercados, procesos y a la organizativa. La primera, porque al ofrecer sus productos en una misma agrupación, debe procurar diferenciarse de los demás miembros implementando características particulares al momento de ofrecer sus servicios. La segunda debido a que han podido ingresar a nuevas zonas con los camiones, gracias a los acuerdos que mantiene la asociación con algunas municipalidades. La tercera, al replicar las buenas prácticas aprendidas de los demás integrantes que trabajan juntos en la asociación. La cuarta, en menor medida, en vista que la mayoría de asociados señalaron

que la asociación no influye al momento de llevar a cabo la planificación de sus empresas. En lo que concierne a las economías de escala, como se ha explicado anteriormente, no comparten proveedores de insumos primarios, por lo cual los asociados no tienen este beneficio, contrario a lo que señala la teoría investigada, según la cual debería ser una de sus principales fuentes de ahorro en cuanto a costos.

- En cuanto al ingreso a nuevos mercados, la asociación ha jugado un rol fundamental porque les ha permitido ser conocidos por más clientes potenciales, a los cuales no hubieran podido contactar de manera individual. Un ejemplo de esto es su reciente participación en eventos corporativos, en los cuales las empresas solicitan el servicio no solo de un Food Truck, sino de mínimo dos o incluso tres para determinados eventos. En este caso, la asociación les ha servido como carta de presentación y garantía de la calidad del servicio a contratar. Asimismo, según la investigación realizada por Narváez, Fernández, Gutiérrez, Revilla y Pérez (2009), entre los pasos a seguir para potenciar la asociatividad, se encuentran el desarrollo de nuevos productos y servicios, y el acceso a nuevos mercados. El primero puede ser empleado para lograr el segundo, es decir, la asociación podría desarrollar nuevas maneras de presentar los productos y servicios que ofrecen, de tal manera que se amolden a las necesidades de nuevos clientes, teniendo como respaldo la imagen de la Asociación de *Food Trucks* del Perú. Es por esto que en el siguiente capítulo se procederá a explicar cómo se desarrollará esta nueva propuesta, así como el cliente potencial al que estaría dirigido.

CAPÍTULO 6: LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR

Luego de recopilar información acerca de la gestión de cada Food Truck y la asociación, se concluyó que la AFTP puede innovar la presentación de sus productos para poder llegar a nuevos clientes potenciales o consolidarse con los actuales. Es por esto que a continuación se va a presentar una breve revisión de la literatura sobre Marketing para reconocer lo que se quiere lograr para la asociación, el plan de Marketing para saber qué componentes serán de mayor utilidad, y la estrategia de propuesta de valor que se acomode mejor al objetivo de la AFTP.

1. ¿Qué es el marketing?

Según la bibliografía revisada, existen varios conceptos de lo que es el marketing, dentro de los cuales se encuentra el que lo plantea como “el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 5). Asimismo, también se dice que el marketing es “un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, p. 6). Por otro lado, la Asociación Americana de Marketing (AMA por sus siglas en inglés), establece que el marketing viene a ser “la actividad, el conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, agentes y sociedad en general” (American Marketing Association, 2017).

Tratando de recoger los puntos más importantes, se puede definir al marketing como el conjunto de procesos que emplea una organización para crear, comunicar y entregar ofertas de valor para sus clientes con el fin de satisfacer sus necesidades, y al mismo tiempo lograr los objetivos de la organización.

1.1. Comportamiento del consumidor

Para utilizar el Marketing como herramienta para generar valor a los clientes, es necesario conocer de qué se compone su comportamiento. Este comportamiento se refiere a “la relación con la marca y la compañía, y lo que compra, cuándo, dónde y con qué frecuencia lo hace” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 134). Asimismo, este se encuentra influenciado, tal y como lo señalan Kotler y Armstrong (2012), por los factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

El primer punto se refiere a las percepciones, los valores y deseos que se aprenden al pertenecer a una determinada sociedad, y si el marketing no se ajusta a las condiciones de los consumidores, se volvería ineficaz. El segundo, hace alusión a los grupos más reducidos, tal y como la familia y los amigos, que ejercen una influencia directa y funcionan como punto de

comparación y hasta de referencia para las actitudes o conductas a adoptar. El tercero, hace referencia a las particularidades y características de cada persona, tal y como su edad, ocupación, situación económica, estilo de vida, etc. (Kotler & Armstrong, 2012).

Finalmente, el último punto se refiere a factores internos, que vienen a ser: el aprendizaje, la percepción, la motivación y las creencias y actitudes (Kotler & Armstrong, 2012). El aprendizaje se refiere a los “cambios en la conducta de un individuo gracias a la experiencia” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 149)

La percepción “es el proceso mediante el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen inteligible del mundo” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 148), esto es, los consumidores están propensos a ser influenciados por los estímulos que reciben de su entorno para tomar sus decisiones del día a día.

En cuanto a la motivación, esta surge como resultado de una necesidad no satisfecha, la cual se convierte en un motivo, que es el principal impulso que tienen los consumidores para hacer todo lo posible por buscar su satisfacción.

En lo que respecta a las creencias y actitudes, la primera viene a ser una idea que tiene una persona sobre algo y puede basarse en opiniones o conocimientos, así como pueden o no tener una carga emocional. Para el marketing, es importante estudiar la creencia que tienen los consumidores sobre determinados servicios y productos que se les ofrecen, ya que si alguna de ellas es errónea y origina que el consumidor no los prefiere, se lanzará una campaña para mitigar ese efecto (Kotler & Armstrong, 2012). La segunda, “describe las evaluaciones, los sentimientos y las tendencias relativamente consistentes de un individuo hacia un objeto o idea” (American Marketing Association, 2017, p. 150). Este concepto es importante, debido a que las actitudes predisponen a que la gente se acerque o se la aleje de los productos y servicios ofrecidos y son muy difíciles de modificar.

En este aspecto, para poder conocer al consumidor al cual se le va a ofrecer la propuesta de valor, se deberán tomar en cuenta sus motivaciones, las cuales harán que necesite los servicios que la asociación puede ofrecer, así como sus creencias y actitudes, estas últimas para poder conocer la idea que tiene sobre los productos a brindar y las actitudes que lo harán elegir a la AFTP por encima de sus competidores.

1.2. Plan de marketing

Tomando en cuenta las diferentes aristas que posee el comportamiento del consumidor y la finalidad que tiene el marketing, es necesario definir qué es un plan de marketing y de qué se

compone para de esta manera poder utilizarlo de manera efectiva en la propuesta que se pretende construir.

La definición que nos brinda Kotler y Armstrong (2012) es que “el plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico”, así como también “es un proceso intenso de raciocino y coordinación de personas, recursos financiero y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor” (Ambrosio, 2000, p. 4).

Por una parte, se encuentra el plan estratégico que consiste en establecer “los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado (Kotler & Armstrong, 2012, p. 37). Por otro lado, está el plan táctico que “especifica las tácticas de marketing que incluyen las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicio” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 37)

1.2.1. Plan estratégico

En el plan estratégico se tomará la segmentación de los clientes, el mercado meta y la propuesta de valor para el servicio que se pretender brindar.

Segmentación de clientes

Los puntos explicados anteriormente, se pueden emplear para llegar de manera correcta a un segmento específico de clientes, el cual puede ser descrito como “un grupo de consumidores que responde de manera similar a un conjunto dado de actividades de marketing (Kotler & Armstrong, 2012, p. 49) y para para poder decidir a quién se dará el servicio, primero se debe realizar la segmentación, lo cual se define como “el proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores, con necesidades, características o conducta diferentes, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separado (Kotler & Armstrong, 2012, p. 8). La utilización de cada variable de manera independiente o de manera combinada dependerá de la naturaleza del servicio o producto que se está desarrollando.

Entonces, tomando como referencia lo anteriormente descrito, y luego de revisar la bibliografía pertinente, para el caso se la Asociación de *Food Trucks* del Perú se empleará la siguiente segmentación:

a. Segmentación por beneficios buscados

La segmentación por beneficios buscados consiste en dirigirse a aquellos grupos que buscan el mismo beneficio de un producto. Este tipo de segmentación “requiere encontrar los principales beneficios que busca la gente en la clase de producto, el tipo de personas que busca

cada beneficio y las principales marcas que proporcionan cada beneficio” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 196). Esto debido a que el perfil del cliente actual de la asociación y sus integrantes no se encuentra delimitado, ya que atienden a toda clase de público y eventos que necesiten los productos y servicios que pueden brindar. Para este caso, después de la información recolectada en las entrevistas, se pudo conocer que existe un nicho de mercado que falta explorar, este es el caso de los clientes corporativos. Si bien es cierto, la asociación ya ha trabajado con ellos anteriormente, no cuenta con productos o servicios especiales, ya que les ofrece lo mismo que a los demás clientes, por lo que se considera que una propuesta de valor podría ayudarlos a llegar a un mayor número de clientes y lograr la preferencia de los actuales.

b. Mercado meta

Una vez delimitado el segmento al que se va a dirigir la propuesta de marketing, se debe especificar qué mercado atendería mejor, ya que “Una compañía solo debería penetrar en los segmentos donde sea capaz de ofrecer un valor superior al cliente y lograr ventajas sobre los competidores” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 201). Para esto se utiliza el mercado meta, ya que “consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a las cuales la compañía decide atender” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 201)

Para Kotler y Armstrong (2012), la elección del mercado meta se puede realizar en diferentes niveles, puesto que dependerá de la capacidad que tenga la organización para atenderla de manera óptima.

b.1. Marketing no diferenciado

El marketing no diferenciado se desarrolla en “los aspectos comunes de las necesidades de los consumidores, y no en los aspectos diferentes” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 201), es decir, se desarrolla un plan de marketing que pueda ser atractivo a todos los clientes posibles. Esto se puede desarrollar en un mercado completo; sin embargo, no es muy viable ya que “Es difícil desarrollar un producto o una marca que satisfaga a todos los consumidores” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 202).

b.2. Marketing diferenciado

El marketing diferenciado se enfoca en desarrollar su estrategia en varios segmentos y elaborar una propuesta diferente para cada uno de ellos. Esto se propone tomando como premisa que “Al ofrecer productos y marketing variados para los segmentos, las empresas esperan mayores ventas y una posición más fuerte dentro de cada segmento del mercado” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 202). No obstante, este tipo de marketing es costoso debido a la necesidad de crear una propuesta y un desarrollo de estrategia para cada segmento al que está atendiendo.

b.3. Marketing concentrado

En oposición a las dos primeras opciones, “busca una participación grande en uno o unos cuantos segmentos o nichos más pequeños.” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 202). La ventaja de este tipo de marketing se da en que “la empresa obtiene una firme posición en el mercado, debido a su mayor conocimiento de las necesidades de los clientes en los nichos que atiende, y a la reputación especial que adquiere” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 203).

Esto beneficia tanto a la organización como a los clientes, ya que atiende de manera más efectiva al segmento meta, así como toma más cuidado a la propuesta de valor que se está ofreciendo. En otras palabras, “puede comerciar de manera más eficaz, al dirigir sus productos o servicios, canales y programas de comunicación solo a los clientes que puede atender mejor y de forma más redituable” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 203).

El marketing concentrado es una gran ventaja para pequeños negocios debido a que “Los nichos dan a las empresas más pequeñas la oportunidad de competir, al concentrar sus recursos limitados para servir a los nichos que los grandes competidores consideran poco importantes o que pasan por alto” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 203).

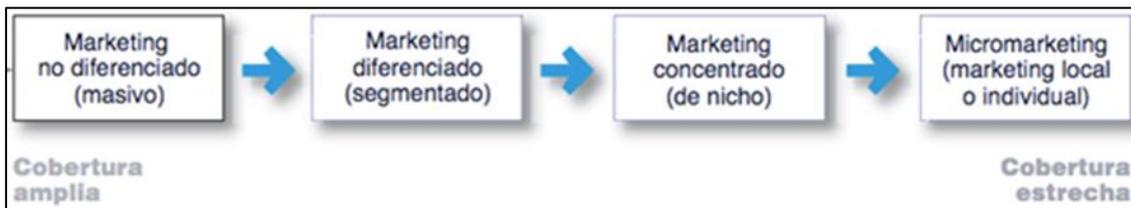
No obstante, así como las anteriores opciones, este tipo de marketing también posee riesgos, ya que “las compañías que basan sus negocios en uno o unos cuantos segmentos sufrirán mucho más si el segmento se deteriora, o si competidores más grandes deciden ingresar al mismo segmento con mayores recursos” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 203).

b.4. Micromarketing

Por último, el micromarketing que se define como el “adaptar los productos y los programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicos. En vez de considerar a un cliente en cada individuo, el micromarketing ve al individuo en cada cliente.

Después de considerar cada tipo de marketing que se puede utilizar para el mercado meta, se tiene que tomar una decisión sobre cuál será la estrategia que se llevará a cabo. En este sentido, se debe analizar si la organización posee los recursos necesarios para desarrollarse en determinado segmento o si es rentable atenderlo.

Figura 2: Tipos de estrategia de mercado meta



Adaptado de: Kotler & Armstrong (2012)

Después de revisar los conceptos planteados anteriormente, el mejor marketing para el segmento a estudiar sería el concentrado, en vista que se lograría un posicionamiento en el mercado al profundizar en las necesidades del cliente al que estará dirigida la propuesta, esto es, se elaborará una propuesta de valor basada en los requerimientos de los clientes corporativos para lograr que la Asociación de *Food Trucks* del Perú se posicione por encima de sus competidores.

Cuando ya se tiene definido el mercado meta, la empresa debe delimitar la propuesta de valor, así como la posición que desea ocupar en los segmentos seleccionados (Kotler y Armstrong, 2012).

c. *La propuesta de valor*

Según Kotler y Armstrong (2012), la propuesta de valor de una marca comprende la suma de beneficios que la organización se compromete a entregar a sus consumidores con el objetivo de satisfacer sus necesidades; y la posición es la forma en la que estos definen el producto que se les ofrece según sus características más importantes. Es decir, lo hacen de acuerdo al lugar que el producto ocupa en su mente, con respecto a los ofrecidos por los competidores.

En síntesis, la posición de un producto es “el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen respecto del producto, en comparación con los productos de la competencia” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 207).

Esto es importante ya que “los competidores adicionales no solo contribuyen con una mayor presión sobre los precios y con una variedad de marcas, sino que también dejan menos lagunas para ser exploradas” (Serralvo & Furier, 2005, p. 1). Además, lo clave “está en la implementación eficaz del concepto de marketing a través de estrategias de posicionamiento” (Serralvo & Furier, 2005, p. 2)

Según Serralvo y Furier (2005), con el posicionamiento se puede lograr una serie de ventajas a la organización como por ejemplo:

- Orientan y perfeccionan la estrategia de marca
- Proporcionan opciones de expansión de la marca

- Mejoran la memorización de la marca
- Dan significado y concentración a la organización
- Generan una ventaja competitiva
- Ocupan una posición sólida contra la competencia
- Dan gran propiedad sobre un símbolo de comunicación
- Proveen eficiencias en términos de costes de ejecución.

Para lograr posicionar una marca, es necesario que las organizaciones se diferencian de las demás según su propuesta de valor. Con el fin de elegir un tipo de diferenciación, se deben definir los cinco tipos existentes:

- Diferenciación de productos: se da cuando “es posible distinguir las marcas con respecto a sus características, desempeño, estilo y diseño” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 211).
- Diferenciación de servicios: al no ofrecer sólo productos, las empresas también pueden lograr diferenciarse gracias a una “entrega rápida, cómoda para el consumidor o cuidadosa”(Kotler & Armstrong, 2012, p. 211).
- Diferenciación de canales: en este tipo de diferenciación se logra una ventaja a través de “la forma en que diseñan su cobertura, su experiencia y su desempeño” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 211).
- Diferenciación de personal: se genera gracias a la contratación y frecuente capacitación de sus empleados (Kotler & Armstrong, 2012).
- Diferenciación de imagen: “la imagen de la empresa o de la marca debería transmitir los beneficios distintivos y el posicionamiento del producto. Una compañía no puede desarrollar una imagen consistente [...] utilizando solo algunos anuncios” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 211).

Luego de poseer los elementos más importantes del Plan estratégico, estos se combinarán para obtener el segmento objetivo, la forma de posicionamiento que se quiere brindar a la asociación y finalmente el diseño de la propuesta de valor.

Tomando esto en cuenta, el autor Grande menciona que también es necesario que en una empresa de servicio se desarrolle la función de marketing a través de todas las personas de la organización (2002); es por esto, que una empresa de servicio debe desarrollar tres principios para tener éxito: orientación al consumidor, consistencia e identidad.

En primera instancia, la empresa debe estar orientada al consumidor; esto debido a que es necesario que adopte una cultura y estructura organizativa apropiada (Grande, 2002). Dentro de las principales características se resaltan las siguientes: decisiones descentralizadas, preocupación por los consumidores, eficacia, flexibilidad, creatividad, capacidad de innovación, entre otros.

En segundo lugar, la consistencia radica en ofrecer el servicio con la mejor calidad y estandarización posible. Es importante que una empresa estandarice su servicio para que pueda introducirse en otros mercados sin ningún problema. Esto implica que la empresa debe saber el nivel de consistencia esperado por los clientes. Por ejemplo, algunas empresas de servicio utilizan cajeros automáticos, teléfonos gratuitos para estandarizar el servicio (Grande, 2002).

Finalmente, la empresa debe tener una identidad e imagen para que sea transmitida en el mercado. Sin embargo, en una empresa de servicios es más difícil lograrlo que en una empresa de productos. (Grande, 2002) Asimismo, las personas que brindan el servicio y están en contacto con los clientes deben comunicar esa identidad. Además, es importante que se muestran elementos tangibles como uniformes y decoración que ayuden a transmitir esa imagen.

Para conseguir la prestación de servicios en base a los tres principios mencionados se deben implantar programas de relación con los consumidores, y de comunicación y formación interna; es decir, las organizaciones de servicio deben instaurar marketing de relaciones y marketing interno (Grande, 2002).

1.3. Conclusiones

En primer lugar, el concepto de marketing que se usará para el estudio de la AFTP, será el consolidado a partir de diferentes autores, que puede ser planteado como el conjunto de procesos que emplea una organización para crear, comunicar y entregar ofertas de valor para sus clientes con el fin de satisfacer sus necesidades, y al mismo tiempo lograr los objetivos de la organización.

A partir de la premisa de crear, comunicar y entregar oferta de valor, se procederá a utilizar el concepto de Plan de Marketing que Kotler & Armstrong (2012) define (Plan estratégico y Plan táctico). De este Plan estratégico, es necesario resaltar que la finalidad de esta investigación es brindar un modelo consistente de propuesta de valor a la Asociación de *Food Trucks* del Perú. Por esta razón, la propuesta de mejora que se planteará estará basada únicamente en el Plan estratégico, la cual se compone del mercado meta y la propuesta de valor.

El mercado meta que se propone utilizar para la asociación es el mercado consolidado, ya que la propuesta de valor que se pretende definir está enfocada en los clientes corporativos que

están en la capacidad económica de contratar los servicios de la asociación para eventos privados y que buscan un servicio diferenciado que brinde la máxima satisfacción a sus empleados.

Finalmente, la propuesta de valor que se pretende desarrollar tendrá como base el posicionamiento por diferenciación, ya que se busca que la Asociación de *Food Trucks* del Perú mantenga los altos estándares que su servicio viene manejando, así como reforzar aquellos beneficios que los clientes corporativos puedan captar como valor adicional.

2. Diseño de la propuesta de valor

Luego de definir en función al Marketing el alcance de este capítulo, a continuación se brindará el modelo con el cual se construirá la propuesta de valor que la Asociación de *Food Trucks* del Perú utilizará para captar y consolidar a sus clientes corporativos, así como para encontrar clientes potenciales que le resulten atractivos los beneficios que la asociación brinda con su servicio. Para lograr lo antes mencionado, se utilizará el modelo del libro “Diseño de la propuesta de valor” de los autores Osterwalder, Pigneur, Smith, Bernarda, & Papadacos (2014).

Este modelo fue elegido porque tal y como se señaló anteriormente, al emplear el marketing concentrado, es necesario conocer al cliente a profundidad para poder elaborar una propuesta de valor que permita cumplir con los requerimientos que tiene. Dicho esto, este libro hace visible aquellas características que se pretenden explotar en la propuesta de valor, así como brinda una mirada desde la perspectiva del consumidor, lo cual ayudará a conocer su comportamiento; y desde el lado de la asociación, permitirá modelar una propuesta considerando las fortalezas que posee la organización, así como estructurarlas para obtener y comunicar el mayor beneficio.

En otras palabras, la esencia de este diseño de propuesta de valor reside en “aplicar herramientas a la búsqueda caótica de propuestas de valor que los clientes esperan, y seguir manteniéndolas en consonancia con lo que quieren” (Osterwalder *et al.*, 2014). Asimismo, también “muestra cómo usar el lienzo de la propuesta de valor para diseñar y probar grandes propuestas a lo largo de una búsqueda iterativa con el fin de descubrir qué es lo que quieren los clientes” (Osterwalder *et al.* 2014). En resumen, este diseño busca ofrecer herramientas para probar y mejorar, de manera constante, la propuesta de valor para los clientes.

Luego de definir las principales ventajas de este diseño, la secuencia para elaborar una propuesta de valor efectiva según los autores (Osterwalder *et al.*, 2014) es la de crear un lienzo, diseñar la propuesta, probar y ajustar.

Figura 3: Diseño de la propuesta de valor



Adaptado de: Osterwalder, et al., (2014)

En la primera etapa, se elabora el perfil del cliente y el mapa de valor, con el fin de lograr un encaje entre las necesidades del cliente y lo que el proveedor del servicio puede ofrecer. En la segunda etapa, se realizan los prototipos que serán probados en los clientes potenciales, y se busca el modelo de negocio adecuado para llevar a cabo la propuesta, y de tratarse de una empresa ya existente, se exploran las particularidades del diseño en una organización establecida. En la tercera etapa, se decide qué prototipos se van a probar con el fin de reducir el riesgo y la incertidumbre de las ideas propuestas, para luego medir el progreso. Finalmente, en la última etapa, se alinea la propuesta con todas las partes de la organización mientras se mide y monitorea, con el fin de reinventarla constantemente.

Como consecuencia del alcance, el componente que se utilizará de esta estrategia para crear la propuesta de valor es el lienzo, ya que se pretende brindar un modelo de propuesta de valor que la asociación presentará a sus clientes corporativos, utilizando como herramientas sus principales beneficios que el cliente percibe, así como aquellas características que la asociación puede utilizar para diferenciarse con sus competidores.

2.1. El lienzo

El lienzo de la propuesta de valor es la principal herramienta que los autores definen, ya que “hace que las propuestas sean visibles y tangibles para que así sean más fáciles de analizar y gestionar” (Osterwalder et al., 2014).

El lienzo se compone de dos frentes. El primero es el perfil del cliente con el cual “aclaras la comprensión que tienes sobre él” (Osterwalder et al., 2014) y el segundo frente es “pretender crear valor para ese cliente” (Osterwalder et al., 2014) que busca tener conciencia de todos los beneficios que se pueden brindar a los clientes. Finalmente, se buscará crear el encaje entre ambos frentes.

2.1.1. Mapa de valor

En primer lugar, para poder crear el perfil de cliente es necesario crear el mapa de valor, el cual “describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de tu modelo de negocio” (Osterwalder et al., 2014, p. 8). Este mapa de valor se separa en lo siguiente:

a. Productos y servicios:

Es la lista de todos los beneficios con los cuales se construye tu propuesta de valor. Es decir, es “una enumeración de todos los productos sobre los que se construye tu propuesta de valor” (Osterwalder, et al., 2014, p. 29)

Estos beneficios podrían estar compuestos por características que los definan como físicos (los bienes), intangibles (como por ejemplo derechos de autor o servicios post venta), digitales (servicios online, software), financieros (fondos de inversión o servicios financieros).

b. Creadores de alegría

Describen como los productos o el servicio crean alegrías al cliente. Esto reproduce de “manera explícita cómo pretendes producir resultados y beneficios que tu cliente espera, desea con lo que se sorprendería” (Osterwalder et al., 2014, p. 33).

c. Los aliviadores de frustraciones

Describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones de los clientes. En palabras de los autores es un “resumen de manera explícita cómo pretendes eliminar o reducir alguna de las cosas que les molestan antes, durante o después de resolver un trabajo, o las que le impiden resolverlo” (Osterwalder et al., 2014, p. 31).

En paralelo el mapa de valor, se procede a crear el perfil del cliente que se concentra en describir “de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específicos” (Osterwalder et al., 2014) del modelo de negocio que se esté elaborando.

2.1.2. Perfil del cliente

Este perfil del cliente se subdivide en lo siguiente:

a. Los trabajos del cliente

Describe todo aquello que los clientes intentan “resolver en su vida y laboral tal como la expresan con sus propias palabras” (Osterwalder et al., 2014, p. 12); en otras palabras, son todos aquellos problemas, frustraciones o necesidades que intentan solucionar o satisfacer.

El contexto del trabajo es importante, puesto que suele “depender del contexto específico en el que se realizan, que puede imponer determinadas restricciones o limitaciones” (Osterwalder et al., 2014, p. 13).

Por otra parte, la importancia del trabajo también es necesario denotarlo, ya que “hay algunos que son más importantes en su vida, ya que no resolverlos podrían acarrear graves consecuencias” (Osterwalder et al., 2014, p. 13), así como otros que poseen poca o nula importancia para el cliente porque no posee consecuencias que impacten en su vida.

Finalmente, es necesario identificar de manera correcta los trabajos de los clientes. Estos, según los autores, pueden ser:

- Trabajos funcionales: son todos aquellos trabajos en los que el cliente busca finalizar una tarea en específico o dar solución a un problema.
- Trabajos sociales: aquellos trabajos en los que el cliente “quiere quedar bien, ganar poder o status” (Osterwalder et al., 2014, p. 12)
- Trabajos personales/emocionales: los clientes buscan “alcanzar un estado emocional específico, como sentirse bien, encontrar la paz mental en lo referente a inversiones o lograr la sensación de seguridad en el puesto de trabajo” (Osterwalder et al., 2014, p. 12)
- Trabajos de apoyo: los clientes también realizan “trabajos de apoyo en el contexto relacionado con la adquisición y el consumo de valor, ya sea como consumidores o como profesionales” (Osterwalder et al., 2014, p. 12)

b. Las alegrías del cliente

Describen todos los resultados o beneficios que buscan conseguir de manera concreta los clientes. Según los autores, algunas son necesarias, esperadas, deseadas y otras serían una sorpresa.

- Alegrías necesarias: se trata de “alegrías sin las cuales una solución no funcionaría” (Osterwalder et al., 2014, p. 16); es decir, es el beneficio básico que debe estar en la propuesta de valor que se le ofrece al cliente.
- Alegrías esperadas: para este caso, las alegrías son las básicas que se esperan de la propuesta de valor, incluso sin tener que ser necesarias para el cliente.

- Alegrías deseadas: son aquellas que van más allá de lo que el cliente espera de la solución.
- Alegrías inesperadas: aquellas que van más allá de las expectativas de los clientes. Estas son aquellas que ni el mismo cliente sabe que las desea.

c. *Frustraciones del cliente*

Describe los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos del cliente. En otras palabras, describe “lo que les molesta a tus clientes, antes, durante y después de intentar resolver un trabajo” (Osterwalder et al., 2014, p. 15). También, describen “los potenciales resultados negativo relacionado con resolver mal un trabajo” (Osterwalder et al., 2014, p. 15).

Estas frustraciones poseen características tales como el tipo de frustración (funcional, social o secundaria), también pueden tener obstáculos que impidan que el cliente no pueda realizar su trabajo de manera rápida y finalmente estas frustraciones poseen riesgos que vendrían a ser resultados no deseados.

Según los autores (Osterwalder et al., 2014), La convergencia del mapa de creación de valor y el perfil del cliente consiguen el encaje el cual se define cuando “tu mapa de valor coincide con el perfil de tu cliente, cuando tus productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con algunas trabajos, frustraciones y alegrías importantes para tus clientes” (Osterwalder et al., 2014, p. 42).

2.1.3. Encaje

El encaje se logra cuando los clientes perciben que tu propuesta de valor “alivia frustraciones extremas y creas alegrías esenciales para ellos” (Osterwalder et al., 2014, p. 42). Esto vendría a ser el primer requisito para que la propuesta de valor sea exitosa. Este encaje posee tres etapas.

La primera etapa es el problema-solución y este tiene lugar cuando “tienes pruebas de que a los clientes les importan determinados trabajos, frustraciones y alegrías” (Osterwalder, et al., 2014, p. 49). Por esta razón, la propuesta de valor aborda cada punto mencionado por los autores.

La segunda etapa es el producto-mercado que tiene lugar cuando “tienes pruebas de que tus productos y servicios, aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías realmente crean valor para el cliente y encuentran tracción en el mercado” (Osterwalder et al., 2014, p. 49). Es decir, cuando ya se está probando la propuesta de valor en el mercado y esto está teniendo atracción de más clientes.

Finalmente, se encuentra el encaje modelo de negocio en el cual “tienes pruebas de que tu propuesta de valor puede insertarse en un modelo de negocio rentable y escalable” (Osterwalder et al., 2014, 49).

2.1.4. Perfiles del cliente B2B

Debido a que la propuesta está dirigida al público corporativo, especialmente empresas privadas, es necesario identificar aquellos actores que influyen en la toma de decisiones.

Por este motivo, los autores (Osterwalder et al., 2014) definen que hay perfiles estas personas y estas son las siguientes:

- **Personas influyentes:** cuyas opiniones pueden ser importantes y a quienes la persona que toma decisiones toma decisiones puede escuchar, aunque sea de manera informal.
- **Personas que recomiendan:** aquellas personas que se encargan del proceso de búsqueda y evaluación y que hacen una recomendación formal a favor o en contra de una compra.
- **Compras comerciales:** persona o grupo que controla el presupuesto y que realiza la compra. Normalmente sus preocupaciones están relacionadas con el rendimiento financiero y la eficiencia presupuestaria.
- **Personas que toman decisiones:** es esa persona o grupo responsable de la elección de un producto o servicio y de encargar la decisión de compra. Suele tener la última palabra del presupuesto.
- **Usuarios finales:** son los beneficiarios finales de un producto o servicio, pueden ser un cliente dentro de la misma empresa o un cliente externo. Asimismo, estos usuarios finales pueden ser pasivos o activos dependiendo de lo que tengan que decir en la decisión y proceso de compra.
- **Saboteadores:** son personas o grupos que pueden obstruir o hacer descarrilar el proceso de búsqueda, evaluación y compra de un producto o servicio.

2.2. Diagnóstico del perfil del cliente

Una vez entendido todo cómo es el proceso de la creación de la propuesta de valor, se comenzará por realizar el diagnóstico del perfil del cliente, el cual se concentra en los hallazgos de las entrevistas realizadas a los clientes corporativos.

Luego de las primeras entrevistas exploratorias, se realizaron diez entrevistas más con la intención de obtener información sobre las necesidades de los clientes corporativos actuales y potenciales para poder elaborar el lienzo de la propuesta de valor, según el libro “Diseñando la propuesta de Valor”.

En esta parte de la investigación, participaron diez empresas, de las cuáles cinco de estas habían contratado los servicios de la AFTP para algún evento corporativo y las otras cinco sólo habían contactado a la AFTP sin llegar a algún contrato. Entre las empresas entrevistadas, tres empresas se dedican exclusivamente a la elaboración de diversos tipos de eventos, entre estos, los eventos corporativos; mientras que las siete empresas restantes se desempeñan en el sector financiero, *retail*, industrial, etc. Asimismo, estas realizan eventos internos de integración, aniversarios, celebraciones por fechas especiales para sus trabajadores y las personas encargadas son del área de recursos humanos o comunicaciones.

Es decir, existen dos tipos de clientes explorados: las empresas que se dedican exclusivamente a organizar diferentes clases de eventos; mientras que las otras compañías organizan sus propios eventos para diversas ocasiones como integraciones, aniversarios y fechas celebrativas. Sin embargo, es importante mencionar que ambos tipos de clientes buscan satisfacer al usuario final, quien participa en el evento.

2.2.1. Exploración de los clientes corporativos

Del total de entrevistados, la mitad había contratado los servicios de la asociación para un evento corporativo como mínimo en los últimos dos años, mientras que los otros todavía no habían solicitado sus servicios; sin embargo, todos habían escuchado hablar de la asociación, ya sea por referencias, contacto directo o redes sociales, tales como Instagram o Facebook. Dentro de las razones que dieron para no contar con sus servicios hasta la fecha, dijeron que algunos precios no se ajustaban a los presupuestos que les daban las empresas solicitantes de los eventos, y por otro lado, habían preferido otros proveedores por referencias de conocidos.

a. Principales necesidades

Parte de las actividades corporativas que desarrollaban para las empresas, eran eventos de integración, de comunicación interna, aniversarios de empresas, entre otras. Su principal objetivo radica en organizar un evento que se adecue a las necesidades de sus clientes de la mejor manera; entre los principales requerimientos de las organizaciones para sus eventos corporativos se pueden encontrar: la motivación del personal, conmemoración de aniversarios, el agasajo a los empleados, etc. Por otro lado, las empresas que organizan eventos para otras empresas, realizan diez eventos mensuales; mientras que, las empresas que organizan sus propios eventos son alrededor de 2 a 3 en promedio mensuales.

Respecto a la toma de decisiones para seleccionar al proveedor del evento, como hemos mencionado anteriormente, las empresas que son contratadas deben seleccionar al proveedor según, los requerimientos exigidos por sus clientes. Mientras que, las otras deben contactar

proveedores que se ajusten al presupuesto otorgado. En este caso, el área de recursos humanos o comunicaciones es la encargada de la toma de decisiones.

En lo que respecta a su propuesta de valor, cada empresa, ya sea que organice su propio evento o contrate a alguien más para realizarlo, tiene como foco el transmitir un mensaje específico de la organización a través del mismo. Asimismo, se contrata al proveedor según las especificaciones del cliente, basadas en el presupuesto y los requerimientos del evento. Asimismo, nos mencionaron que cada evento tiene sus propios requerimientos y objetivos; por ello, siempre están en busca de nuevos proveedores y alternativas según la necesidad que tengan.

b. Principales beneficios esperados

En cuanto a los requisitos básicos para los proveedores, estos se pueden resumir en cinco características:

- Calidad / presupuesto: que el proveedor se preocupe por los ingredientes empleados, desde la preparación de los alimentos, hasta la atención al cliente y que esto se ajuste al presupuesto dado por el cliente para el desarrollo del evento.
- Referencias: el proveedor debe tener buenas recomendaciones por parte de anteriores empresas que hayan trabajado con ellos, como garantía del servicio.
- Servicio rápido: la atención rápida es uno de los puntos que más resaltaron, ya que se busca evitar que los consumidores esperen demasiado tiempo para recibir una buena atención.
- Disponibilidad/ capacidad: la disponibilidad se refiere a que el proveedor se encuentre libre en la fecha del evento; por otro lado, la capacidad hace alusión a que cuente con la logística necesaria para cumplir con la cantidad pactada.
- Marca conocida: se refiere a que el proveedor cuente con una marca establecida en el mercado.

Además de las características explicadas anteriormente, los entrevistados manifestaron que los *Food Trucks* cuentan con determinadas ventajas que los diferencian de los demás proveedores:

- Concepto innovador: el negocio de los *Food Trucks*, al ser relativamente nuevo, siguen despertando la curiosidad de los consumidores, lo cual los hace más atractivos para las empresas que deseen realizar eventos, e incluso algunas los solicitan específicamente para sus actividades.

- Facilidad en el transporte: al ser un camión de comida, el *Food Truck* cuenta con la ventaja de no tener que depender de un medio de transporte externo al negocio para el traslado de los alimentos, con lo cual, el ahorro en el que incurre el organizador del evento, lo puede destinar a otras actividades. Asimismo, el único requerimiento que tienen es contar con una conexión de energía para poder operar, ya que ellos cuentan con su propio equipamiento.
- Comida gourmet: cada plato ofrecido por los *Food Trucks*, tiene una presentación y un desarrollo especial, exigido por la misma asociación como requerimiento para ser parte de esta.
- Variedad de precios y productos: Cada *Food Truck* tiene la peculiaridad de ofrecer un producto en particular, con lo cual se tienen diversas opciones al formar parte de una misma asociación.
- Branding: para ingresar a la asociación, es necesario que cada camión desarrolle su marca y diseño, acompañados por la estética en el vehículo, lo cual les brinda una ventaja en comparación con el resto de servicios de catering

Una característica adicional que uno de los entrevistados mencionó es que los *Food Trucks* de la AFTP cuando asisten a un evento colocan un cartel con el nombre de la empresa y el evento al que están asistiendo. Esto genera un ambiente agradable y cálido para los asistentes del evento.

Por otro lado, los entrevistados manifestaron que, si se les ofrece un menor costo en el servicio, podrían prescindir de dos beneficios, el primero de ellos sería el *branding*, ya que no es necesario que el *Food Truck* cuente con una marca conocida para que brinde un buen servicio; mientras que el segundo sería la variedad de *Food Trucks*, debido a que no tendrían inconvenientes en contar con menos opciones para elegir con tal de obtener un menor precio.

Cabe resaltar, que los clientes sugirieron dos beneficios extras que les gustaría recibir adicionales a los mencionados anteriormente. El primero de ellos, fueron los paquetes corporativos, es decir, promociones por contratarlos para cierta cantidad de eventos en un año a un precio fijo y con cierto número de porciones compradas por adelantado; el segundo, constaba de beneficios para los trabajadores, tales como cuponerías de descuento para que puedan consumir en cualquier *Food Truck* de la asociación, fuera del evento realizado.

c. Principales causas de insatisfacción

Respecto a las causas de la insatisfacción del servicio, los entrevistados comentaron que hay dos razones por las cuales no volverían a contratar a un proveedor:

- Falta de compromiso: que los proveedores no realicen todas las funciones según lo acordado y tengan que estar bajo constante monitoreo durante todo el evento.
- Problemas con la atención: que se demoren en atender a los trabajadores, lo cual conlleva al excesivo tiempo de espera para recibir el servicio.

Así mismo, uno de los principales problemas al momento de contratar a un servicio de catering, es que no cumplan con las especificaciones del contrato, de las cuales, las más importantes serían la puntualidad, el cuidado en la elaboración de los productos alimenticios y la rapidez en el servicio. Finalmente, de las entrevistas se pudo recopilar que en caso falle algún proveedor para un determinado evento, se recurre a uno antiguo, sin importar si hay un costo adicional, con tal de cumplir con el evento programado.

Es importante señalar que, uno de los entrevistados, mencionó que contrató un *Food Truck* de otra asociación y quedó insatisfecho con el servicio. En primer lugar, la comida no estaba lista a la hora pactada y los clientes del evento se comenzaron a quejar. Además, la comida estaba fría y la comida estaba mal presentada. Esto causó que la empresa no quiera contar con *Food Trucks* para los siguientes eventos debido a la mala experiencia.

2.3. Desarrollo del lienzo de la propuesta de valor

Para dar inicio a la creación del lienzo, es necesario recopilar toda la información que se obtuvo en el trabajo de campo, así como la revisión de literatura. Por esta razón, se realizará un análisis situacional que abarca tanto un análisis interno como externo de la Asociación de *Food Trucks* del Perú, para de esta manera poder crear una matriz FODA cruzada que nos pueda brindar la mejor estrategia a seguir para la asociación.

2.3.1. Análisis externo

Para el análisis externo se realizará un análisis PEST y en análisis de las 5 fuerzas de Porter. El análisis PEST tendrá como finalidad brindar toda la información fuera de la organización que pueda ser de utilidad para encontrar las oportunidades del mercado al cual está apuntando la organización.

Para el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se tomará en cuenta el entorno de la Asociación respecto a cada fuerza analizada.

a. Aspectos políticos y legales

Al ser esta industria relativamente nueva, las leyes aún no se definen para este tipo de negocio. No obstante, las organizaciones que regulan la industria gastronómica son la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), El Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, El Ministerio de comercio Exterior y Turismo.

Para comenzar, el decreto Legislativo N° 29876 que es la ley marco de licencias de funcionamiento que establece el marco jurídico aplicable al procedimiento para el otorgamiento de licencias expedida por las municipalidades. Con esta ley se busca una estandarización de los documentos mínimos necesarios para poder iniciar funciones.

También se debe tener en cuenta que “los artículos 88 y 89 de la Ley N° 26842, Ley General de Salud establecen que la producción y comercio de alimentos y bebidas destinados al consumo humano están sujetas a vigilancia higiénica y sanitaria, en protección de la salud” (Resolución Ministerial N° 516-2016/MINSA, 2016).

También el numeral 3 del artículo 5 del Decreto Legislativo N° 1062, “Ley de Inocuidad de los Alimentos, dispone que los proveedores deben suministrar alimentos sanos y seguros, siendo responsables directos por la inocuidad de los alimentos” (Resolución Ministerial N° 516-2016/MINSA, 2016).

La Ley N° 28015, la cual establece la ley de promoción y formalización de la mediana y pequeña empresa que define las características concurrentes de las MYPES. Asimismo, también establece el régimen laboral que engloban los derechos laborales y los beneficios de los trabajadores. (SUNAT).

Cada una de estas leyes definen los estándares para que la industria gastronómica pueda tener los lineamientos para poder ejecutar su proyecto gastronómico en cada uno de los temas que a ellos, como empresa, les competen. Asimismo, como cualquier otra empresa debe poseer los siguientes requisitos para funcionar:

- La inscripción en Registros Públicos (SUNARP).
- Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la SUNAT.
- Registro de cobro y pago de IGV (SUNAT).
- Registro de Sanidad y trámite de licencias municipales de funcionamiento.

Estos afectan directamente a la legalidad de los *food trucks*, ya que con esto se está demostrando que están actuando bajo la ley.

Por otra parte, es necesario mencionar que los *food trucks* para que laboren en espacios públicos, necesitan un convenio con la municipalidad distrital, ya que no hay una ley que regule al giro de negocio en el cual ellos se encuentran.

b. Aspectos económicos

A principios del año el Perú fue afectado económicamente en la zona central y zona norte por factores climatológicos que clausuraron carreteras, problemas logísticos en cuanto al

abastecimiento de productos y comunicaciones. Debido a esto se analizará el primer trimestre de la economía peruana, para reconocer el impacto que esto ha tenido dentro de las industrias como en el gobierno, así como en el sector en el cual el caso de estudio está trabajando.

El comportamiento de la económica en el primer trimestre del 2017, según el estudio técnico que ha brindado la INEI (2017), se ha dado con un aumento del PBI con un 2.7% con respecto al trimestre del año anterior, la razón de esto fue el crecimiento del consumo privado que aumentó en un 2.2%, así como la demanda externa de las importaciones que aumentó en un 13.1%. Además, tanto la inversión del gobierno, que se redujo en 4.8%, y la reducción del consumo del gobierno en 4% fueron factores que apoyaron en ese crecimiento del 2.7%.

Teniendo en cuenta el PBI por tipo de gasto vemos que “el consumo final privado se incrementó 2,2% asociado a un mayor crecimiento del empleo (1,8%); el gasto de consumo final del gobierno disminuyó en -4,0%, por las menores adquisiciones de bienes y servicios, atenuado por el mayor gasto registrado en el rubro personal y obligaciones sociales.” (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017, p. 1).

Para el sector comercio, en el cual la Asociación de *Food Trucks* del Perú tiene mayor afinidad, “el valor agregado bruto de la actividad alojamiento y restaurantes a precios constantes del 2007, creció 0,7% respecto al mismo período del año anterior, debido al incremento del subsector alojamiento en 1,5% y el subsector restaurantes en 0,6%” (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017, p. 19).

En el caso del sector de restaurantes, según Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017), este creció por la demanda de servicios de comidas rápidas, pollerías, heladerías, cevicherías y otros tipos de negocios que tienen como giro de negocio la gastronomía.

Con los datos mencionados se puede concluir que la economía del país se mantiene positiva y de la misma manera el sector restaurantes, el cual tiene mayor afinidad a la Asociación. Por este motivo, este sector se mantiene atractivo para continuar explotándolo.

c. Aspecto socio-demográfico: empresas

Los *Food trucks* tienen como uno de sus principales clientes a las empresas que estén en la capacidad de adquirir sus servicios en eventos privados, por este motivo es necesario conocer cuál es el volumen de empresas que hay, su nivel de ingresos y cantidad de trabajadores. En primera instancia se revisará información del Perú, luego de ello se añadirá información de Lima Metropolitana, ya que es donde la Asociación opera de manera constante.

Dentro del Perú los sectores económicos están representados por el Comercio, Otros servicios (enseñanza en centros educativos no estatales, universidades privadas, actividades

inmobiliarias, actividades profesionales, científicas y técnicas, servicios de apoyo a las empresas, actividades de entretenimiento, de atención de la salud humana, de suministro de agua y gestión de desechos y descontaminación), (INEI, 2016) servicios profesionales, técnicos, actividades de alojamiento y de servicios de comidas, industrias manufactureras, transporte y almacenamiento, información y comunicación, agricultura y afines, explotación de minas, electricidad y otros servicios afines.

Dentro la variedad de actividades económicas, el sector que prepondera es el del comercio que representa el 45.5% del total de los sectores económicos. (Instituto Nacional de Estadística e Informatica, 2016)

En cuanto a densidad de empresas a nivel Perú, en el 2015 “el directorio Central de empresas y establecimientos estaba formado por 2 millones 42 mil 992 unidades económicas que representan un 8.5% respecto al año anterior” (Instituto Nacional de Estadística e Informatica, 2016, p. 9).

Tomando como referencia el número de ventas totales, “El 94,6% de las unidades económicas del país son microempresas cuyas ventas anuales no superan los 577 mil 500 soles o 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). El 4,4% se encuentran en el segmento de la pequeña empresa (empresas con ventas entre 150 y 1700 UIT) y el 0,6% pertenecen a la gran y mediana empresa (empresas con ventas mayor a 1700 UIT). El 0,4% restante corresponde a las empresas que pertenecen a la administración pública” (Instituto Nacional de Estadística e Informatica, 2016, p. 9)

Ahora bien, el caso de estudio posee como mercado objetivo la provincia de Lima Metropolitana también, por este motivo es necesario conocer los detalles de las empresas que se encuentran de manera formal en esta área geográfica.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informatica (2016), el 47% de las empresas formales se encuentran en Lima Metropolitana de las cuales “961 mil 240 unidades empresariales registradas en Lima Metropolitana, el 93,2% son microempresas, el 5,7% pequeña empresa y el 1,0% son grandes y medianas empresas” (Instituto Nacional de Estadística e Informatica, 2016, p. 123).

De lo mencionado, se resalta que ese 1% representa 9 mil 207 empresas y que a su vez representa el 73.7% del total de gran y mediana empresa del país, con lo cual se puede concluir que Lima Metropolitana, desde el 2015, se considera como una de las provincias más importantes en cuanto a número de empresas formales identificadas. En cuanto a la ubicación geográfica de las empresas situadas en Lima Metropolitana, la INEI ha agrupado en 5 áreas interdistritales que

muestran dónde se agrupan las empresas. Estas áreas están subdivididas en Lima Norte, Centro, Este, Sur y la Provincia Constitucional del Callao (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

En adición, según el reporte trimestral que brindó la Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017), se han dado de baja 12, 666 unidades empresariales y su vez una generación de 30 mil 283 unidades empresariales. En síntesis, a pesar de la altas y bajas de unidades empresariales, se mantiene una cantidad positiva de empresas con las cuales se puede trabajar como público objetivo.

En cuanto al número de empleados que poseen las empresas, según el reporte del primer trimestre que brindó la INEI (2017), sostiene que el empleo incremento en 480 mil 300 personas en pequeñas unidades económicas (1 a 10 trabajadores), en cuanto empresas que poseen de 11 a 50 trabajadores este aumentó en 18 mil personas y, finalmente, en las empresas de 51 a más trabajadores disminuyó en 233 mil 800. En adición, “el 69.7% de los trabajadores del país laboran en pequeñas empresas de 1 a 10 trabajadores, el 7.8% empresas de 11 a 50 trabajadores y el 22.5% en empresas de 51 a más trabajadores” (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017, p. 9).

Tomando como referencia todos los datos antes mencionados, el mercado más atractivo en cuanto a número de trabajadores y ventas totales, sería el sector de empresas con más de 50 trabajadores y que posean ventas mayores a 150 UIT's, ya que el número de trabajadores es importante para poder brindar una variedad amplia a todos los trabajados y también es necesario analizar la capacidad de pago que posean estas empresas para contratar el tipo de servicios que la Asociación pretende brindar.

d. Aspectos tecnológicos

En la actualidad, la penetración de medios tecnológicos dentro de la industria gastronómica ha llevado a que no se necesita una cocina de gran espacio para poder ofrecer un producto de calidad a los clientes. “Estos avances han permitido la implementación de cocinas comerciales completamente acondicionadas en espacios menores a los anteriormente requeridos. Aquello permite que el formato de los restaurantes rodantes pueda ofrecer propuestas gastronómicas muy variadas” (Beltrán, 2016, p. 21).

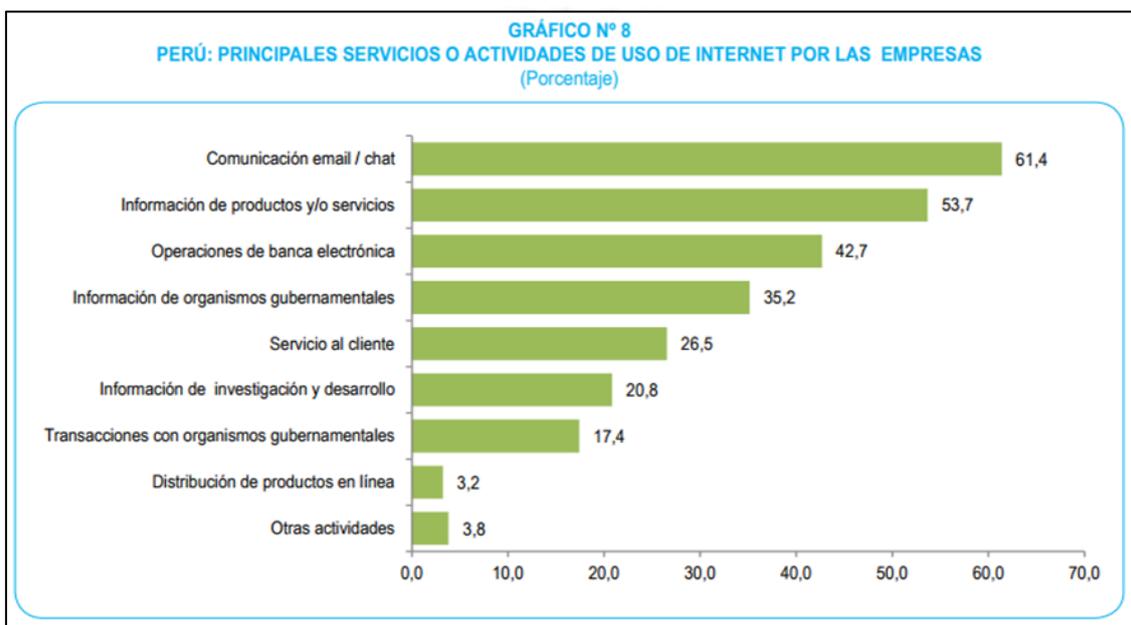
Por otra parte, en cuanto a la tecnología aplicada a las herramientas de comunicación o de procesos. En el Perú, hace 4 años, según el informe de Tecnologías de la información y comunicación para empresas realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016) destaca que “el 92,4% de las empresas hizo uso de computadoras, el 88,7% del servicio

de internet, el 13,3% de intranet y el 4,6% de extranet; asimismo, el 91,9% utilizaron telefonía fija y el 89,1% telefonía móvil.

Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, “en el segmento de las grandes empresas 98,0% utilizó computadoras para la realización de sus actividades económicas, en la mediana empresa el 96,2% y en las pequeñas empresas el 91,1%” (Instituto Nacional de Estadística e Informatica, 2016, p. 13). En adición a esto, también resalta el hecho de que el 64.4% de las empresas tenga página web para vender sus productos, mientras que la diferencia aún no posee.

Del porcentaje que posee computadora e internet, la utilización ha sido la siguiente:

Figura 4: Perú: Principales servicios o actividades de uso de internet por las empresas



Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informatica (2014)

Se induce que estos porcentajes han ido variando hasta la actualidad por el avance de la tecnología y la facilidad de medios de comunicación.

Debido a que la Asociación de *Food Trucks* del Perú está en el intervalo de pequeña a mediana empresa, es necesario reconocer cuál es el nivel de utilización de los medios tecnológicos y de comunicación.

En las medianas empresas el 94.2% ha hecho uso de internet, el 77.5% posee correo electrónico y 50.8% posee página web. En cuanto a las pequeñas empresas, el 86.6% ha utilizado internet y un 79.6% ha utilizado correo electrónico y un 32.6% de pequeñas empresas crearon su propia página web (Instituto Nacional de Estadística e Informatica, 2016).

Esta revisión de información, emite que las medianas y pequeñas empresas utilizan los medios tecnológicos que están en su poder, así como también buscan generar valor por ese medio.

Por este motivo, se debe considerar estos medios como una importante oportunidad para llegar al mercado meta de la Asociación. Finalmente, se encuentra el acceso a la información por parte de los clientes, ya que en la actualidad las redes sociales o el internet hace que la comunicación de los productos o los servicios que las empresas venden lleguen a los clientes indicados. Esto se sustenta en los estudios que el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016) realiza, ya que en sus resultados del 2015 muestra que el 44.2% de la población busca información, se comunica y entretiene.

e. Análisis de la industria

c.1. Competencia entre las compañías

Tomando como referencia la individualidad de las empresas, la industria de los restaurantes rodantes, hoy conocidos como *Food Trucks*, dentro de Lima Metropolitana ha ido creciendo de manera rápida luego de la presentación de estas en el Festival Mistura del 2015.

No obstante, estas mismas empresas no generan una fuerte rivalidad, puesto que una de las bases de los restaurantes rodantes es la diferenciación marcada que ofrece cada propuesta gastronómica de cada empresa, así como también en su mayoría laboran en distintos distritos o en diferentes eventos privados.

Por otra parte, tomando en cuenta las asociaciones existentes en el Perú, las que se pueden identificar como rivales directos de la asociación analizada son la Asociación Peruana de *Foodtrucks*, Alianza de *Food Trucks* del Perú y Perú *Foodtruck*, ya que las mismas poseen cierta presencia en la industria.

Asimismo, la rivalidad de las asociaciones es tolerante, puesto que cada una ofrece su servicio y no hay una competencia entre asociaciones por ganar clientes o competir en precios. Esto se da por la propuesta diferenciada que cada una plantea a sus potenciales clientes.

Finalmente, también se debe tener en cuenta que los puestos de comida ambulantes que no cuentan con registros son competidores usuales en este rubro, puesto que, a pesar de que sean informales, venden comida rápida por un precio menor al que se encuentran los *Food Trucks*, en la actualidad.

c.2. Amenaza de nuevos competidores

Esta industria al haber sido mostrada en una coyuntura donde la gastronomía predomina, está atrayendo una multitud de competidores debido a los factores que implican iniciar en este negocio. Para este caso, se explicará aquellas barreras de entrada para un solo *Food Truck* y se comentará si esta funciona para la Asociación.

El primero de ellos es capital ya que, “La inversión para empezar este tipo de negocio aproximadamente es de US\$20,000 y US\$25,000, incluyendo el vehículo, la decoración y el acondicionamiento de una cocina y el proceso puede durar aproximadamente 3 a 4 meses” (Mercado Negro, 2017), esta información se puede corroborar con la entrevista que se le realizó al dueño del *Food Truck* “El gringo” (comunicación personal, abril, 2017), el cual mencionaba que la inversión en este negocio oscilaba entre los 20\$ mil dólares para adelante.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, para el caso de la Asociación y el mercado meta al cual se está proponiendo la propuesta de mejora, esto evoluciona. Esto se da debido a que, para que un nuevo competidor quiera prestar servicios (como asociación) a las empresas, tendría que tener como mínimo seis *Food Trucks* lo cual supone una inversión como mínimo de 200 mil dólares. En este caso, esta barrera es alta.

En segundo lugar, las formas en las cuales se pueden generar ventas son variadas, ya que los recién ingresantes a esta industria pueden comenzar en pequeños eventos privados, tales como matrimonios o conciertos, también puede establecerse en alguna locación bajo un convenio con la municipalidad pertinente, lo cual es complicado si ingresas como empresa particular, o también pueden unirse a alguna asociación, ya que esto le brindará mayor acceso a eventos más grandes como son los eventos de las empresas en Lima Metropolitana.

En el caso de las Asociaciones, la generación de ventas se da mediante la misma modalidad antes mencionada. La diferencia se da en la facilidad de acceso a contratos o convenios con entidades públicas. Para este caso, la barrera de entrada es media, puesto que para que exista esta facilidad, la asociación debe poseer una reputación clara que la adquisición de eventos o los convenios municipales. Por esta razón, para el caso de las asociaciones, esta barrera de entrada es media.

En tercer lugar, los costos asociados con respecto al cambio de *Food Truck* son bajas, puesto que en cualquier momento ellos pueden elegir otra propuesta. Asimismo, a pesar de que existe una marcada diferenciación entre cada *Food truck*, ninguno de ellos ha generado un plan estratégico de Marketing en el cual refuerce su marca, por esta razón entrar a la mente del consumidor siendo una propuesta nueva no muy complicado.

Nuevamente, para el caso de la asociación, esto sí es crítico, ya que dependerá mucho de la reputación y de la marca de la asociación para que esta pueda tener acceso al público al cual pretende ofrecer sus servicios. En este caso la barrera de entrada si es alta ya que, si una de las asociaciones se encuentra bien posicionada dentro de su mercado objetivo, será complicado que ingresen más competidores.

En quinto lugar, se encuentra los trámites para iniciar el negocio, ya que la industria, al estar estrechamente relacionado con la gastronomía, necesita una serie de certificados tales como el de sanidad, registro de impuestos, negociación con las municipalidades para acceder a espacios públicos.

En el caso de las asociaciones, esta barrera es baja, ya que por ser una asociación con toda la documentación de cada uno de los *Food Trucks* asociados, esto no supondría una barrera que impida ofrecer sus servicios.

Finalmente, una de las barreras que es necesario mencionar es la del espacio público, ya que son pocas municipalidades las que brindan el convenio a estas empresas nuevas de instalarse en lugares permitidos, con lo cual esto frena un poco la inserción de los nuevos competidores a la venta al público en general. No obstante, para los eventos privados, esto dependerá del Networking y el plan de comunicación que tenga al nuevo competidor.

c.3. Amenaza de productos sustitutos

En los sustitutos de la Asociación de *Food Trucks*, se encuentran los servicios de *catering*, los cuales están definidos según la Real Academia Española como servicios de comidas, bebidas en eventos. No obstante, es necesario mencionar que no son perfectamente sustitutos, ya que el servicio de la Asociación brindar el servicio con unos beneficios completamente diferentes a la de un *catering*.

c.4. Poder de negociación de los compradores

En el caso de la Asociación y su mercado meta, los eventos privados, el poder de negociación se rige bajo un contrato de servicios con sus clientes. Para este caso, el poder de negociación es media ya que, si bien el cliente puede negociar algunos precios o la modalidad de pagos, la asociación está en la capacidad de refutar la propuesta o también negociar sin necesidad de perder poder de negociación.

c.5. Poder de negociación de los proveedores

Para la industria de los *Food Trucks*, el poder de negociación es bajo, ya que la compra de los insumos son en bajos volúmenes, con lo cual cambiar de proveedor no supone mayor dificultad. Asimismo, la gama de productores de alimentos es muy amplia en el mercado peruano.

2.3.2. Análisis interno

Según la información recopilada en las entrevistas realizadas, se pudo obtener la siguiente información respecto a la Asociación de *Food Trucks* del Perú. Entre la información se encuentra la historia, el número de integrantes, su misión, visión, valores, sus objetivos y finalmente sus

fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades. En cuanto a la historia y a sus integrantes, esto ya se vio en el capítulo del análisis situacional de la Asociación, lo cual se omitirá en las siguientes líneas.

a. Definición de la asociación

De acuerdo con sus fundadores, la asociación funciona:

- ¿Qué hacen? Los miembros de la asociación están comprometidos a ofrecer diversidad a la sociedad o al evento en el cual participen. Al existir más de un camión ofreciendo el mismo producto, procuran diferenciarse de manera altruista y democrática o no participar en el mismo evento.
- ¿Cómo lo hacen? Promoviendo la cultura de Food Truck antes que el negocio.
- ¿Por qué lo hacen? El propósito de la asociación es fomentar la cocina creativa, artesanal, diversa, con estándares muy altos de higiene y calidad. Y con estas premisas hacer participativos a los que tengan el mismo sueño.

b. Misión

Promover la cultura de los *Food Trucks* a través de darle vida a los espacios de la ciudad con un formato nuevo y creativo

c. Visión

Ser la asociación de *Food Trucks* con mayor repercusión social en el Perú.

d. Objetivos

d.1. Objetivos a corto plazo

- Conseguir más convenios con municipalidades para obtener mayor visibilidad en diferentes distritos.
- Concretar más eventos privados para obtener mayores ingresos a cada uno de los asociados.

d.2. Objetivos a largo plazo

No poseen.

d.4. Valores

- Calidad de servicio: Todo los productos y servicios asociados deben ser con los estándares de calidad que promueve la asociación.

- Diferenciación Cada asociado debe estar definido claramente con una propuesta de valor que lo identifique como único en la asociación
- Respeto y compromiso: cada asociado debe respetar a todos los miembros de la asociación, así como a los clientes de cada asociado, así como también debe encontrarse comprometido para mejorar día a día
- Transparencia: los asociados deben ser claros en las negociaciones que se realizan, tanto fuera como dentro de la asociación

e. Stakeholders principales

Antes de que se nombren a los *Stakeholders*, es necesario mencionar que estos son considerados como “relaciones que la empresa establece con algunos agentes económicos más directos o más cercanos, tales como empleados, inversiones, clientes o proveedores”(Granda & Trujillo, 2011, p. 71).

Entre los principales *Stakeholders* de la asociación se encuentran:

e.1. Miembros de la Asociación

Actualmente, la asociación tiene 21 miembros que participan activamente de los eventos, cada uno de ellos con uno o más camiones de comida, que cuentan con los requisitos necesarios para ser parte de la AFTP.

e.2. Clientes

En la actualidad, la Asociación de *Food Trucks* del Perú está orientada a dos tipos de mercado. En primer lugar, el mercado orientado a los eventos públicos y al consumidor en general, es decir, la gente que está de paso en las zonas donde ellos tienen convenios para operar, tal y como en el parque Andrés Reyes en el distrito de San Isidro; así como en los eventos realizados por las diferentes municipalidades. En segundo lugar, el mercado corporativo representado por empresas que desean contar con sus servicios para eventos internos de la compañía. Cabe mencionar que este último todavía no ha sido explotado en su totalidad, ya que el desafío se encuentra en que las empresas los tengan como primera opción para sus eventos corporativos.

e.3. Proveedores

De acuerdo a lo recogido en las entrevistas, debido a la variedad ofrecida por cada negocio, así sean parte de una asociación, no comparten proveedores para la compra de sus insumos principales. Existen algunos casos aislados en los cuales se pasan referencias, pero se da en situaciones particulares.

e.4. Nuevos Food Trucks

Debido a la expansión de este servicio, los nuevos ingresantes a este nicho de mercado han ido en aumento. Estos nuevos ingresantes se encuentran dentro del ecosistema de la Asociación, puesto que pueden ser posibles nuevos asociados o también competencia.

e.5. Municipalidades y el Estado

Las municipalidades se consideran un grupo de interés debido a la responsabilidad que ellos tienen al generar convenios con la asociación.

f. Matriz FODA

Luego de definir las oportunidades, Fortalezas, Debilidades y Amenazas en función al análisis interno y externo de la asociación (Ver Anexo). A continuación, se presentará la Matriz FODA cruzada, de la cual se extraerá las mejores estrategias que apoyen a la propuesta de valor que se tiene planeado diseñar.



Tabla 1: Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No poseen objetivos como asociación a largo plazo 2. No tienen proveedores conjuntos 3. No hay mejoras para crear procesos estándares para los asociados 4. Difícil localización de los <i>Food Trucks</i> 5. Complicada capacidad de atención para grandes multitudes 6. Ausencia de servicios higiénicos 7. Servicios limitados (agua potable, electricidad, gas) 	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La gran variedad de <i>Food Trucks</i> dentro de la asociación 2. La asociación con más <i>Food Trucks</i> asociados 3. Poseen convenios con algunas municipalidades 4. La capacidad de movilidad 5. Utilización de recursos mínimos (agua, electricidad, gas) 6. Accesorios para adornar el lugar o el evento. 7. Capacidad para atender múltiples eventos privados 8. Uso de redes sociales para publicidad y venta 9. Utilizan las redes sociales como medio de publicidad de la asociación
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de nuevas asociaciones que entren a competir por los contratos con empresas privadas. 2. El poder de negociación con los proveedores es bajo. 3. El no tener una legislación que avale el giro de negocio que posee un Foodtruck. 4. los productos sustitutos (comida ambulante, restaurantes) pueden entrar al negocio de los <i>Food Trucks</i> 	<p>DA</p> <p>Estrategia de supervivencia</p> <p>D1A1 Elaborar objetivos claros para posicionarse en el mercado para ser la asociación más atractiva.</p> <p>D2A2 buscas proveedores para la asociación para aumentar el poder de negociación y encontrar mejores precios</p> <p>D4A3 Seguir consiguiendo convenios municipales que les permitan estar de manera legal en espacios públicos</p> <p>D7A1 Establecer servicios básicos para los asociados para diferenciarse de otras asociaciones</p>	<p>FA</p> <p>Estrategia defensiva</p> <p>F2A1 Continuar con el crecimiento de la asociación para poseer mayor variedad de Food Trucks y así acaparar más eventos.</p> <p>F1A2 Coordinar con todos los asociados para encontrar proveedores universales para la asociación y así tener más poder de negociación</p> <p>F7A4 Realizar contratos para eventos privados generará una barrera de entrar para los productos o servicios sustitutos</p> <p>F7A1 Mejorar la propuesta de valor de la asociación para generar una barrera de entrada a nuevas asociaciones</p> <p>F4A4 utilizar la capacidad de movilidad para ser un beneficio diferenciador sobre los sustitutos</p>

Tabla 2: Matriz FODA (continuación)

<p>Factores internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No poseen objetivos como asociación a largo plazo 2. No tienen proveedores conjuntos 3. No hay mejoras para crear procesos estándares para los asociados 4. Dificil localización de los Food Trucks 5. Complicada capacidad de atención para grandes multitudes 6. Ausencia de servicios higiénicos 7. Servicios limitados (agua potable, electricidad, gas) 	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La gran variedad de <i>Food Trucks</i> dentro de la asociación 2. La asociación con más <i>Food Trucks</i> asociados 3. Poseen convenios con algunas municipalidades 4. La capacidad de movilidad 5. Utilización de recursos mínimos (agua, electricidad, gas) 6. Accesorios para adornar el lugar o el evento. 7. Capacidad para atender múltiples eventos privados 8. Uso de redes sociales para publicidad y venta 9. Utilizan las redes sociales como medio de publicidad de la asociación
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En el primer trimestre el gasto privado por consumo aumentó, junto al subsector restaurantes 2. En el 2014 hubo alrededor de 6 mil 828 unidades económicas, que generan ingresos totales de 595 mil 121 millones de soles y que posee aproximadamente 1 910 empleados. 3. La tecnología está avanzada de manera rápida en estos últimos años 4. Conocimiento del modelo de negocio “Food Truck” por parte de la sociedad 5. Nichos de mercado para cada asociado bien definidos (Comida saludable, comida rápida, comida criolla, comida japonesa, etc) 	<p>OD</p> <p>D1O2O1 Establecer objetivos a largo plazo en función a la demanda que se tiene en el sector gastronómico</p> <p>D3O2 elaborar procesos de mejora para brindar los servicios de manera efectiva al mercado meta de los eventos privados</p> <p>D4O3 Hacer uso de la tecnología para comunicar mediante redes sociales las ubicaciones de los asociados y a los eventos a los que se asistirá</p> <p>D2O4 Hacer uso del mayor conocimiento de los Food Trucks para establecer estrategias para aumentar el poder de negociación sobre los consumidores y proveedores.</p> <p>D1O5 Plantear objetivos para cada nicho de cada asociado y mapear el avance que se está teniendo en cada uno de ellos.</p>	<p>FO</p> <p>F1O2 Establecer metas para acaparar el mercado de los <i>Food Trucks</i> con la variedad de asociados que se posee</p> <p>F7O5 Utilizar las redes sociales como medio de publicidad para los nichos a los cuales los asociados apuntan</p> <p>F6O3 Comunicar de manera rápida los mejoras o los beneficios que la asociación va adquiriendo mediante las redes sociales</p> <p>F4O2O1 Crear una propuesta de valor dirigida a los eventos privados para obtener el mayor porcentaje de ventas</p> <p>F3O3 Utilizar las redes sociales para comunicar constantemente las ubicaciones de los asociados y a los eventos privados a los que se asistirá</p>

Fuente: Elaboración propia

2.3.3. Canvas

Luego de conocer cómo está compuesto la asociación por dentro, así como también reconocer cómo funciona el entorno externo. Se procederá a definir aquellos segmentos que son necesarios tener en cuenta para preparar una propuesta de valor adecuada. Por esta razón, se utilizará el modelo Canvas, ya que es una de las herramientas empleadas para el lienzo del modelo de negocio, sus componentes para el caso de la Asociación de *Food Trucks* del Perú, serían los siguientes:

Figura 5: Lienzo Canvas

<p>Socios claves </p> <p>Proveedores compartidos para la decoración de los eventos.</p> <p>Proveedores de camiones equipados</p> <p>Para eventos públicos: municipalidades</p> <p>Para eventos corporativos: empresas corporativas que contratan a la AFTP.</p> <p>Asociados</p>	<p>Actividades claves </p> <p>La AFTP como intermediaria entre los clientes y los dueños de los Food Trucks.</p> <p>La asociación selecciona a los futuros socios que serán parte de la asociación.</p> <hr/> <p>Recursos claves </p> <p>Personal: de los Food Truck y de la asociación.</p> <p>Infraestructura: Food Truck equipado.</p> <p>Capital: aporte mensual.</p> <p>Tecnología: redes sociales.</p>	<p>Propuesta de valor </p>	<p>Relación con clientes </p> <p>Para eventos públicos: para los usuarios finales, quienes se acercan al FT a consumir.</p> <p>Para eventos corporativos: para el cliente intermedio que servirá como nexo de los Food Truck con los usuarios finales.</p> <hr/> <p>Canales de comunicación: </p> <p>Redes sociales (Instagram y Facebook).</p> <p>Presentaciones personales con clientes potenciales.</p>	<p>Segmentos de mercado </p> <p>Dos tipos de clientes:</p> <p>Eventos públicos: con venios municipales.</p> <p>Eventos privados: eventos corporativos con las empresas.</p>
<p>Estructura de costos </p> <p>Cada FT tiene una estructura individual. Los aportes a la asociación se usan para la compra de decoración para eventos, Community Manager, etc.</p>		<p>Fuentes de ingresos </p> <p>Aportes mensuales de los integrantes de la asociación para gastos administrativos.</p> <p>Cada miembro obtiene sus ingresos en base a los eventos públicos y privados.</p>		

Adaptado de: Osterwalder, et al., (2014)

De la información recopilada, se puede concluir que para la Asociación de *Food Trucks* del Perú, su segmento de mercado se basa en dos tipos de clientes, los de eventos públicos, que se obtienen gracias a convenios con las diferentes municipalidades; y los privados, que se producen cuando las empresas los contratan para los diversos eventos corporativos que realizan. Asimismo, cumple un rol de intermediario entre los clientes y los dueños de los *Food Trucks* al momento de la contratación de sus servicios, aunque cabe resaltar que no de manera exclusiva, puesto que los dueños de los camiones pueden conseguir contratos de manera individual; y por otro lado, se encarga de seleccionar a los futuros miembros que formarán parte de esta. Finalmente, en lo que respecta a la estructura de ingresos y costos, cada camión lo maneja de manera individual y al mismo tiempo, la asociación recibe aportes mensuales por parte de sus miembros, con el fin de cubrir los gastos administrativos.

Al llegar a la propuesta de valor, que es parte esencial del modelo Canvas, vamos a pasar a utilizar la estrategia de Osterwalder (2014), utilizando su componente del lienzo. Esto se conforma por el Perfil del cliente, el mapa de valor y el encaje. Se procederá a detallar cada una de las partes para poder tener una establecer el modelamiento correcto de la propuesta de valor.

2.3.4. Desarrollo de la propuesta de valor

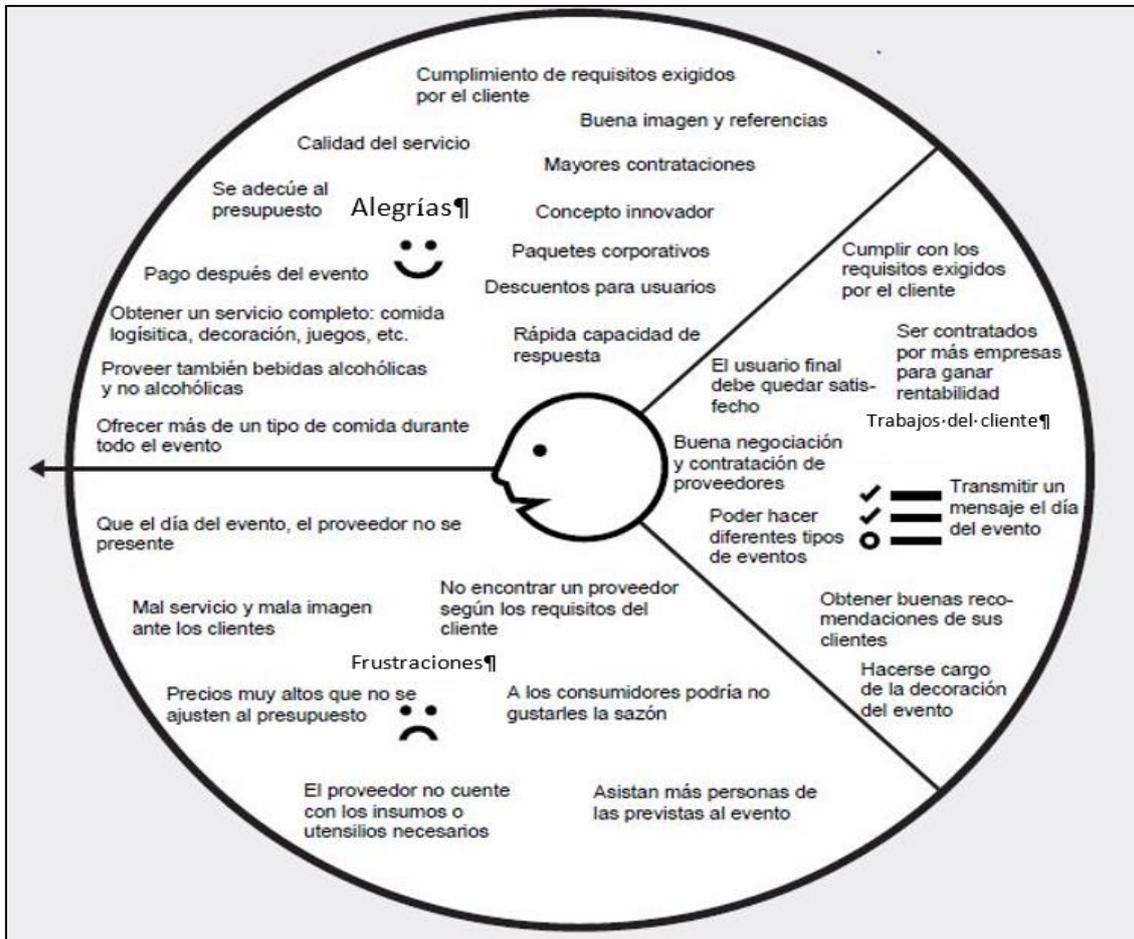
a. Perfil del cliente

Para empezar, es necesario distinguir al cliente de la Asociación de *Food Trucks* del Perú. En este caso, el cliente sería la empresa encargada de realizar eventos corporativos para otras empresas (quienes a su vez serían clientes de estas), y las mismas empresas que deseen realizar eventos, ya que varias de estas no contratan a intermediarios y es el área de Recursos Humanos la encargada de realizarlos. A continuación se elaborará el perfil del cliente, basado principalmente en las respuestas brindadas por los trabajadores de las empresas que realizan eventos en vista que, si bien es cierto, las distinciones son mínimas porque el fin último es que el usuario final quede satisfecho, permite abarcar más puntos importantes que ayudarán a elaborar una propuesta de valor más completa.

Dicho esto, es necesario tomar en cuenta tres aspectos al momento de hacer el perfil del cliente, sus alegrías, frustraciones y trabajos.

a.1. Alegrías del cliente

Figura 6: Alegrías del cliente



Fuente: Elaboración propia

Las alegrías hacen alusión a todo aquello que el cliente espera del servicio que va a contratar. Entre estas encontramos que el proveedor cumpla con los requisitos exigidos por el cliente, esto es, que sea rápido al momento de preparar la comida y que los insumos a usar sean de buena calidad.

De igual modo, que brinden un servicio de calidad, refiriéndose a que el tiempo de despacho de la comida sea mínimo para que los usuarios no tengan la necesidad de hacer largas colas ni pasen mucho tiempo esperando por recibir el servicio, que ofrezca variedad de comida y que haya un buen ambiente, en lo que a decoración se refiere, según el evento que se realiza.

Por otra parte, los clientes desean que sus proveedores tengan buenas referencias de sus antiguos contratantes y mantengan una buena imagen para que les brinde la confianza de que los usuarios finales quedarán satisfechos el día del evento.

De la misma forma, desean lograr mayores contrataciones, lo cual se puede conseguir si el proveedor seleccionado entrega un buen servicio, ya que de esta forma los ayudaría a tener una buena imagen ante sus propios clientes y obtener un *feedback* positivo que los ayude a captar a clientes potenciales. Por su parte, es indispensable que el proveedor del servicio de comida se adecúe al presupuesto establecido, porque de lo contrario, podría afectar la ganancia si el cliente decide asumir parte del costo para mantener el precio acordado con la empresa que desea organizar el evento.

Igualmente, los clientes esperan que sus proveedores brinden un concepto innovador y llamativo, que sea algo nuevo que haga que las empresas los quieran en sus eventos al largo plazo. Así mismo, esperan que sus proveedores ofrezcan el servicio completo para evitar necesitar a más de uno, es decir, que se encarguen no solo de la comida, sino también de la logística, la decoración del día del evento, los juegos, etc.

Un punto que ayudaría al cliente, es que el proveedor del servicio de comida cuente con una alta capacidad de respuesta ya que, si el día del evento asisten más personas de las contabilizadas en un inicio, este debería ser capaz de cubrir las porciones de comida faltantes sin ningún problema. Adicionalmente, brindaría un valor agregado al servicio si también se hicieran cargo de las bebidas, tanto alcohólicas como no alcohólicas para evitar que el cliente tenga que negociar con más de un proveedor en paralelo. Además, podrían ofrecer más de un tipo de comida para las horas que dure el evento, por ejemplo: si la actividad dura todo el día, el proveedor podrían contar no solo con el almuerzo, sino con aperitivos y piqueos para antes y después de la comida.

Finalmente, en lo que respecta al pago del servicio, el cliente preferiría que este se efectúe después de realizado el evento, para que pueda tener más solvencia en cuanto a los gastos que tenga que incurrir en ese día; por otro lado, el proveedor podría tener paquetes corporativos en los que den precios especiales a los clientes y de ser posible, descuentos que estén dirigidos a los usuarios finales para que los puedan usar después del evento en el día de su preferencia.

a.2. Frustraciones del cliente

En lo que respecta a las frustraciones, estas describen lo que les puede molestar a los clientes durante la realización de sus trabajos. Entre estas encontramos que se contrate al proveedor, llegue el día del evento y este no se presente, ni envíe a otro que pueda cubrir su posición. Otra frustración importante, es que el servicio no sea el esperado, es decir, que el tiempo de atención a los usuarios sea demasiado alto, que haya demoras no solo al preparar, sino también al despachar la comida, que los insumos para elaborarla no se encuentren en buen estado, todo

esto causaría una mala imagen a los clientes, con lo cual generaría que no los vuelvan a contratar para más eventos y tengan malas referencias con sus clientes potenciales.

Otro punto a tomar en cuenta, sería que no sea posible contactar al proveedor adecuado según lo solicitado por el cliente, ya sea como resultado de una mala búsqueda o de que no haya muchas opciones disponibles en el mercado. Un aspecto adicional a considerar es si consiguen un proveedor que cumple los requisitos exigidos por el cliente, pero los precios no se ajustan al presupuesto establecido, con lo cual tienen dos opciones, reiniciar la búsqueda según los criterios del cliente o cambiar la propuesta presentada al cliente para poder seguir obteniendo una ganancia.

Entre otras frustraciones se encuentran que a los usuarios finales no les guste la sazón de la comida ofrecida en el evento, que se presenten más asistentes de los planificados y no haya comida suficiente para brindar más porciones o que el proveedor no tenga los implementos ni insumos necesarios para realizar su trabajo de manera correcta.

a.3. Trabajos del cliente

Los trabajos del cliente se refieren a las actividades que procuran resolver o vienen a ser los problemas que quieren solucionar. Entre estos se encuentra el cumplir con los requisitos exigidos por el cliente, ya sea en lo referido al tipo de comida a brindar en el evento, el tiempo de atención a los usuarios, la correcta preparación de los alimentos, la decoración, etc. Siempre y cuando cumplan con lo solicitado por sus clientes, podrán forjar una buena imagen y obtener buenas recomendaciones por parte de estos, lo cual los ayudará a llegar a más clientes potenciales, fidelizar a los actuales y, eventualmente, incrementar la rentabilidad de su negocio.

Asimismo, uno de sus principales trabajos es que el usuario final quede satisfecho; ya sea por intermediación de una empresa organizadora de eventos o trabajando directamente con la empresa, una de sus prioridades es que los trabajadores de las empresas y asistentes en general del evento, queden satisfechos con el servicio ofrecido.

Otro trabajo importante radica en una buena negociación y contratación de los proveedores, ya que deben confiar en que realizarán un buen servicio, cumpliendo con lo acordado, y sobre todo que los clientes no tengan que estar pendientes de ellos para que realicen las actividades que les corresponden.

Un trabajo adicional sería el transmitir un mensaje el día del evento, porque cuando las empresas realizan alguna actividad, siempre hay algo que desean comunicar a sus colaboradores, y el cliente corporativo podría ayudar a transmitirlo como parte del valor agregado que les ofrecen; adicionalmente, procuran encargarse de la decoración del día del evento según la temática de la empresa, siguiendo con la comunicación del mensaje.

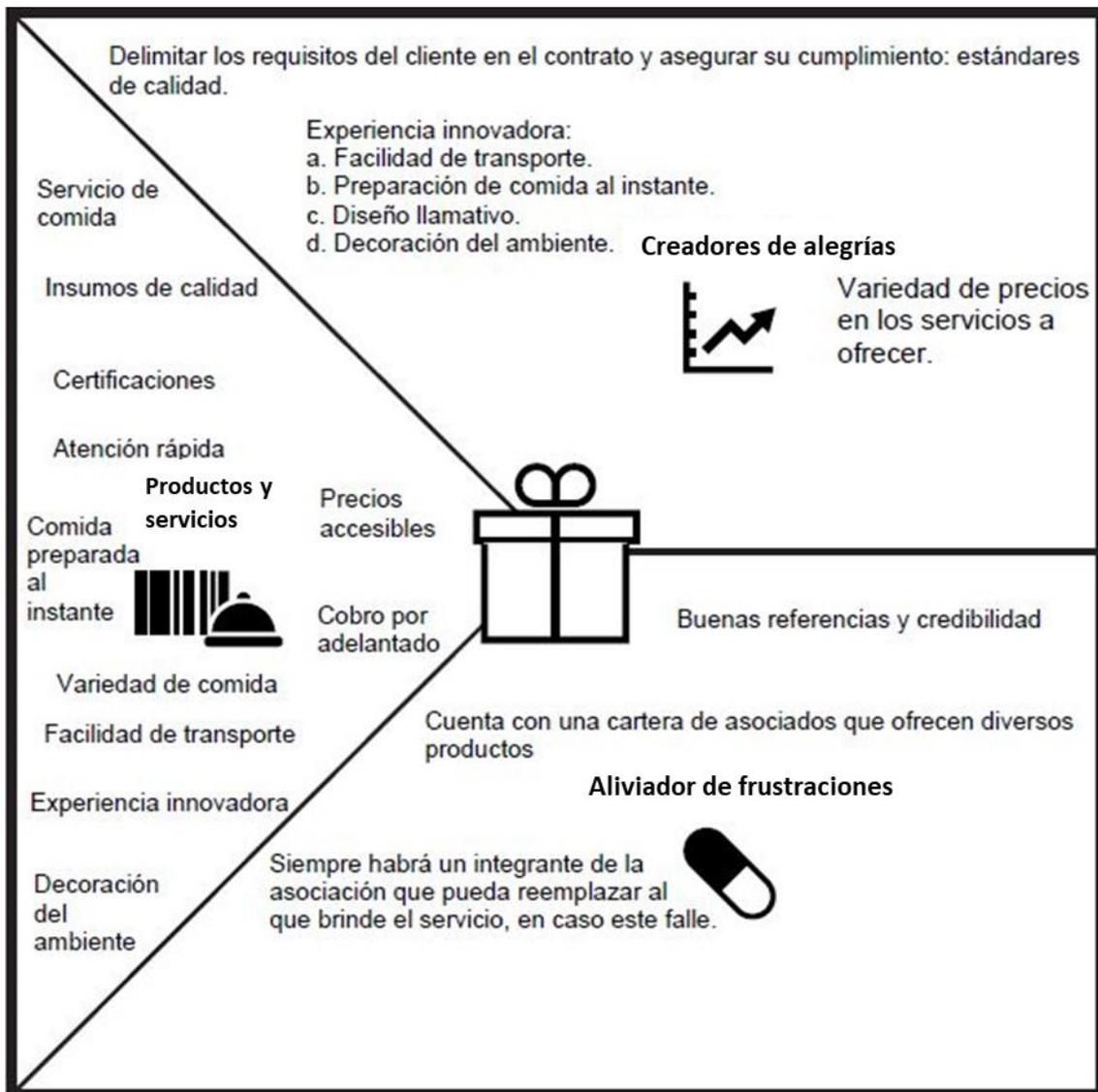
Finalmente, el cliente tiene como uno de sus trabajos claves, el poder organizar diferentes tipos de eventos, para varias empresas, no encasillarse, sino diversificar su cartera de servicios para llegar más clientes, esto lo puede lograr siempre y cuando también cuente con una variedad de proveedores que trabajen con ellos y ofrezcan servicios cada vez más completos y diversos.

En conclusión, el cliente al cual se dirige la propuesta de valor es una empresa encargada de realizar eventos corporativos, cuyas principales alegrías se producen cuando contratan proveedores que cumplen con los requisitos exigidos por el cliente, ofrecen calidad del servicio y les da buena imagen frente a sus respectivos clientes, con lo cual les produce mayores contrataciones. Por el lado de las frustraciones, uno de los principales problemas que le pueden molestar es que llegue el día del evento y el proveedor no se presente, que les dé una mala imagen ante sus clientes actuales y potenciales el estar vinculado un proveedor que brinda un mal servicio y que los precios no se ajusten al presupuesto pactado. Finalmente, entre sus principales trabajos están el cumplir con los requisitos que les piden sus clientes, cimentar una buena imagen para ser percibidos como una empresa que brinda servicios de calidad y realizar una buena negociación y contratación de sus proveedores.

b. Mapa de valor

Una vez establecido el perfil del cliente, se pasa a elaborar el mapa de valor, el cual se encuentra dividido en creadores de alegría, aliviadores de frustraciones y productos y servicios.

Figura 7: Mapa de valor



Fuente: Osterwalder, et al., (2014)

b.1. Creadores de alegría

En primer lugar, un creador de alegría es delimitar los estándares de calidad por parte de las empresas hacia los proveedores, los cuales se basan en que los insumos utilizados sean de buena calidad, que no hayan demoras en el tiempo de atención, el despacho rápido de la comida, que ofrezcan variedad de esta y sobre todo, un buen ambiente. Asimismo, es importante que se delimiten los requisitos que el evento exige para asegurar un buen cumplimiento de parte del proveedor. Para el caso de la AFTP, esta cuenta con los estándares de calidad necesarios y además, con certificados sanitarios y de seguridad que aseguran que los *Food Trucks* están en las condiciones apropiadas para su correcto funcionamiento. Según lo mencionado anteriormente, se puede afirmar que la asociación puede contribuir a crear alegrías para sus clientes.

Por otro lado, otro creador de alegría es el asegurar el cumplimiento del contrato, por ello, es importante que el proveedor cuente con buenas referencias para que pueda transmitir confianza cuando lo contraten. En este caso, la asociación cuenta con buenas recomendaciones, ya que muchas empresas corporativas la han contratado y siempre ha cumplido con lo estipulado en su contrato; además, ha trabajado en varias oportunidades con una empresa que hace eventos corporativos que se llama Comunica ideas, lo cual ayuda a reforzar su buena imagen y las referencias necesarias que el cliente busca.

Por otra parte, un creador de alegría es la variedad de precios con los que la AFTP cuenta, ya que tiene una diversidad de tipos de comidas y *Food Trucks* que se ajustan a diferentes tipos de clientes; es por esto que este factor es importante, ya que podría ajustarse a diferentes presupuestos requeridos por eventos.

Por último, un creador de alegría es la experiencia innovadora que la asociación ofrece, en vista que cuenta con facilidad de transporte para llegar al lugar del evento sin ningún problema y además, prepara la comida al instante, un servicio que no pueden brindar todos los proveedores de sus clientes; así mismo, cada *Food Truck* posee un diseño y un *branding* llamativo que brinda una buena imagen ante los usuarios. Adicionalmente, se encargan de ambientar el lugar del evento con algunos accesorios como luces, sillas y un cartel que resalta la temática del evento.

b.2. Aliviadores de frustraciones

Para empezar, un aliviador de frustraciones es que la AFTP cuenta con buenas referencias y credibilidad en base a su trayectoria en eventos públicos y privados. Como se ha mencionado anteriormente, cuenta con el respaldo de sus clientes actuales y socios claves, es por esto, que este aliviador va a evitar que ocurra algún imprevisto con el servicio ofrecido por los *Food Trucks*, ya que tiene como garantía la buena imagen que ha construido hasta ahora.

Por otro lado, la asociación cuenta con una cartera de asociados que ofrecen distintos tipos de comidas para diversos públicos a diferentes precios; es decir, el cliente podrá tener la libertad de seleccionar qué *Food Truck* quiere para su evento y así respetar su presupuesto. Lo mencionado anteriormente va a aliviar una frustración importante, ya que los clientes tendrán varias opciones para elegir al integrante de la asociación que se ajuste al presupuesto establecido.

Finalmente, la AFTP tiene 21 asociados y en caso ocurra algún imprevisto, siempre habrá un reemplazo disponible; por ello, en el caso de que el proveedor no se presente en el evento, se podrá solicitar que un miembro, previa aprobación del cliente, lo reemplace en la actividad de ese día.

b.3. Productos y servicios

La AFTP ofrece un servicio de comida ambulatoria gourmet. Para cumplir con su servicio, la AFTP emplea insumos de calidad para la preparación de las comidas. Cada asociado garantiza su buen servicio mediante la obtención de certificados de sanidad, fumigación, instalaciones eléctricas, extintores y sistema a gas. Asimismo, la comida es elaborada al momento en cada camión y servida inmediatamente. Finalmente, la atención brindada por los *food trucks* es rápida y efectiva.

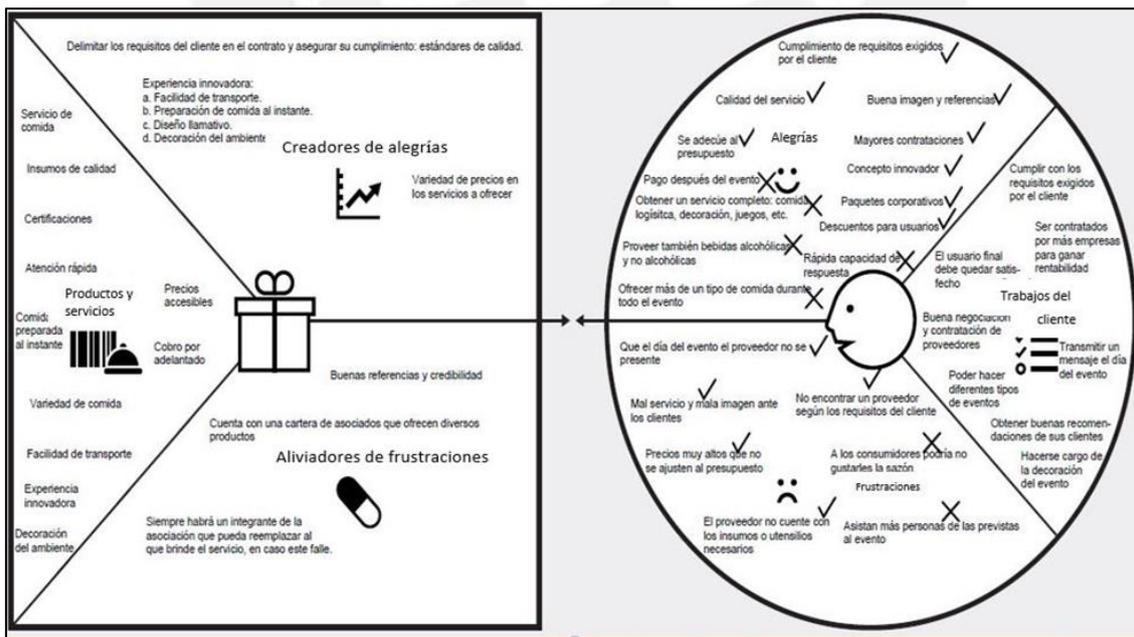
Por otro lado, la AFTP ofrece una variedad de precios accesibles ya que, brindan distintos tipos de comida para diversos públicos. Es importante mencionar que el cobro es por adelantado para los eventos corporativos. Asimismo, ofrece una experiencia innovadora ya que, es un “restaurante móvil” que puede ser trasladado fácilmente. Este permite disfrutar los espacios públicos dejando de lado el concepto tradicional de un restaurante. Finalmente, la decoración en un evento es importante es por eso, que la AFTP se encarga de colocar sillas, luces y un algún cartel con la temática del evento, que ofrece un valor agregado para el usuario final.

c. Encaje

c.1. Elaboración de la propuesta

Una vez realizado el perfil del cliente y el mapa de valor, se debe hacer el encaje, esto es, el diseñar la propuesta de valor que cubre las alegrías, los trabajos y las frustraciones del cliente. Siguiendo esta línea, se elaboró la primera propuesta de valor.

Figura 8: Elaboración de la propuesta



Fuente: Osterwalder, et al., (2014)

c.2. Encaje problema-solución

Es el diseño inicial de la propuesta de valor, basado en la información recolectada del cliente. Para este caso, consiste en que la Asociación de *Food Trucks* del Perú ofrezca paquetes corporativos, los cuales consisten en precios especiales para cada evento, si la empresa realiza diez eventos al año con la AFTP, puede escoger un *Food Truck* para una degustación gratuita en el centro de trabajo o en el próximo evento a realizar, así mismo, la asociación brindará decoración de acuerdo a la temática del evento.

c.3. Encaje producto-mercado

En esta etapa se ha validado que la propuesta de valor ofrecida sea atractiva para el cliente. Después de consultar a los clientes si la propuesta sería de su interés, se obtuvo que si bien los clientes son corporativos, no se debe perder de vista que existen dos actores diferentes que toman las decisiones en un evento, las empresas que tienen como *core business* la realización de eventos para otras compañías, y las áreas de Recursos Humanos o comunicaciones, las cuales en muchos casos, se encargan de la organización de todos los eventos de las empresas en las que se encuentran. Sin embargo, en ambos casos, las necesidades son las mismas y se busca beneficiar al usuario final.

La propuesta general será ofrecer precios corporativos para los clientes corporativos, así como la decoración del evento según la temática; así mismo, se agregó el brindar una talonera de descuentos para el consumidor final, es decir, el trabajador de la empresa o las personas que asisten al evento. La diferencia radica en que para la empresa que organiza eventos corporativos, si realizan diez eventos al año con la asociación, acceden a una degustación gratis del *Food Truck* de su elección en el próximo evento que hagan sin importar la empresa; mientras que para el área de Recursos Humanos o Comunicaciones, si realizan cinco eventos al año con la AFTP, acceden al mismo beneficio pero en su centro de trabajo. El cambio se hizo tomando en cuenta la densidad de eventos que tiene una empresa organizadora de eventos corporativos comparada al área de Recursos Humanos de una empresa durante un año.

1.4. Conclusiones

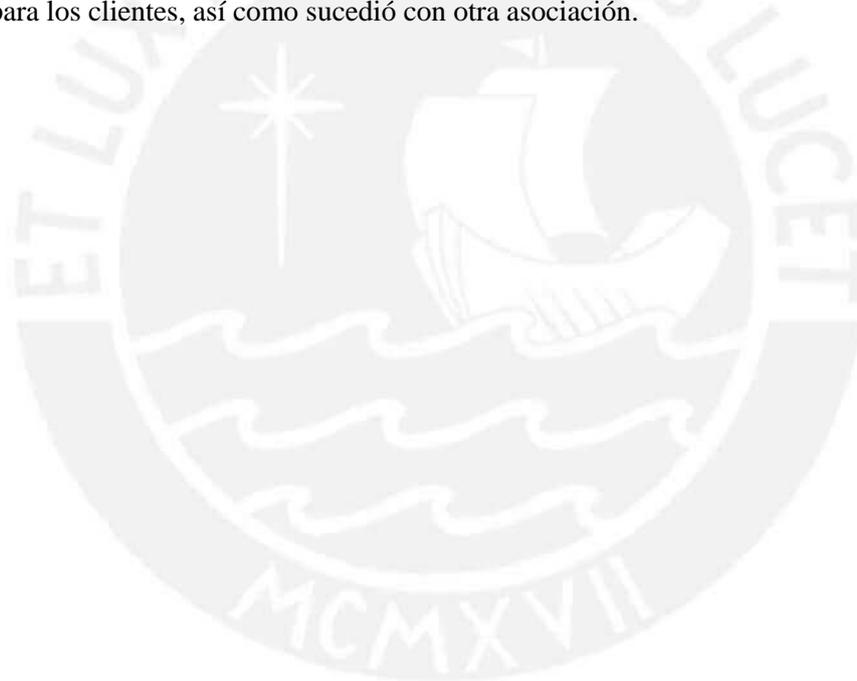
Dentro de los clientes corporativos se pueden diferenciar dos tipos, los que organizan eventos para otras empresas, y las empresas que designan a su área de Recursos Humanos o Comunicaciones como organizadores del evento. Además, existen cinco beneficios que son indispensables para contratar a un proveedor, los cuales son: calidad/ presupuesto, referencias, servicio rápido, disponibilidad/ capacidad y marca conocida; adicionales a estos, los *Food Trucks* de la AFTP presentan otros cinco (concepto innovador, facilidad de transporte, comida gourmet,

variedad de precios y productos y *branding*), que les dan cierta ventaja respecto a los demás competidores, donde hay una oportunidad para llegar a los clientes potenciales.

Por otro lado, a los entrevistados no consideran primordial que la AFTP cuente con una gran variedad de *Food Trucks* y que cuente con un desarrollo de marca; inclusive, en algunos casos, podrían prescindir de estas características.

De igual manera, como beneficio adicional, a los clientes potenciales les pareció atractiva la propuesta de acceder a paquetes corporativos y beneficios para los trabajadores. Por el contrario, señalaron dos situaciones que descalificaría a los *Food Trucks* como posibles proveedores, estos son, que hayan problemas con la atención o demuestren falta de compromiso.

Finalmente, existen tres problemas que se pueden dar al momento de contratar a un servicio de comida, la puntualidad, el cuidado en la elaboración de los alimentos y la rapidez en el servicio. Es importante que la AFTP no cometa estos errores, ya que pueden generar una mala impresión para los clientes, así como sucedió con otra asociación.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el objetivo de poder realizar una propuesta de mejora para la asociación, se analizó a cada *Food Truck* de manera individual y como conjunto, tomando como base la teoría revisada respecto a los beneficios que brinda el pertenecer a un clúster, los que se obtienen gracias a la asociatividad, las etapas de las Micro y Pequeñas empresas, así como la estructura de la cadena de valor de cada negocio.

1. Beneficios del clúster

Como resultado, se encontró que la Asociación de *Food Trucks* del Perú brinda los beneficios de un clúster a sus asociados. En primer lugar, los miembros de la asociación se complementan entre sí en dos aspectos; por un lado, el buen desempeño de cada integrante contribuye a reafirmar la reputación de los demás, y en consecuencia, se construye una imagen positiva de la asociación, y por otro lado, al asistir juntos a eventos públicos y privados, atraen a más personas por la variedad de opciones que pueden ofrecer a los usuarios, lo que no ocurriría si fueran por sí solos. En segundo lugar, la competitividad funciona como motivación para los integrantes del clúster, debido a que los asociados se consideran como competidores entre sí, lo cual los obliga a innovar continuamente para diferenciarse ante los clientes. En tercer lugar, para el caso de la AFTP, el trabajar juntos como asociación, les ha permitido conseguir mejores lugares para el desarrollo de sus negocios. En cuarto lugar, si bien es cierto, los *Food Trucks* hasta el día de hoy no tienen una normativa que regule su funcionamiento, ha habido un trabajo colectivo con entes públicos, siendo las municipalidades de distritos como San Isidro, las que les han permitido establecerse en diferentes puntos de Lima de manera provisional, lo cual les ha dado la facilidad de dar a conocer su negocio a diferentes públicos. Finalmente, hay un beneficio del cual no todos han sido partícipes, ya que solo aproximadamente la mitad de los asociados manifestó haberlo percibido, se trata del mejor acceso a empleados y proveedores. La razón de esta diferencia es que, a pesar de pertenecer a la misma asociación, su valor radica en la variedad de productos que pueden ofrecer, por lo cual es difícil que dos o más *Food Trucks* compartan proveedores de insumos primarios o empleados especializados en realizar las actividades propias de cada negocio.

2. Beneficios de la asociatividad

En lo que respecta a los beneficios de la asociatividad, después del trabajo exploratorio se puede concluir que dos de ellos son los que se pueden potenciar en el largo plazo. El primero es la fuerza negociadora, en vista que la asociación sirve como respaldo del servicio que cada *Food Truck* brinda a los clientes y al mismo tiempo, gracias a ella pueden negociar mejores términos de contratación con los clientes actuales y potenciales. El segundo viene a ser la innovación de mercados, lo cual se ve reflejado en el ingreso a nuevos segmentos de mercado o

en el posicionamiento en uno ya existente gracias al incremento de las ventas. Hasta la fecha, la asociación ha podido ingresar a nuevos mercados, tales como eventos corporativos o públicos, pero no ha logrado posicionarse completamente respecto a sus competidores. Es en estos dos beneficios en los que se ve una oportunidad para el desarrollo de la asociación y el crecimiento de cada uno de sus miembros.

Por otro lado, en lo que respecta a las economías de escala, la AFTP no ha percibido beneficios debido a que la negociación de insumos principales es de manera individual; es decir, cada asociado cuenta con sus propios proveedores. Asimismo, tampoco se ha desarrollado un nuevo servicio, pero sí se ha mejorado el existente destinado al segmento mencionado anteriormente.

3. Micro y Pequeñas empresas

En lo que se refiere a su constitución como micro y pequeña empresa, contraria a la base teórica, no presentaron dificultades financieras, debido a que los dueños de cada camión contaban con los recursos necesarios para empezar sus empresas sin inconvenientes; sin embargo, las barreras legales siguen siendo una de las dificultades con las que deben lidiar hasta la actualidad, en vista que no cuentan con licencias de funcionamiento ni normativa que regule su actividad.

En cuanto a las etapas de desarrollo de cada *Food Truck*, se pudo comprobar que los negocios que son relativamente nuevos, presentan las características y los problemas propios de las primeras fases de crecimiento de una empresa; sin embargo, al ser seis los fundadores, por lo tanto, los que tienen más tiempo en actividad, se esperaba que todos estuvieran consolidados y hubieran alcanzado la etapa de madurez o despegue, pero una vez realizado el trabajo exploratorio, se pudo conocer que solo dos fundadores han logrado llegar a la última fase de crecimiento, esto debido a que son los que más han participado en los eventos, con lo cual han podido incrementar su rentabilidad e implementar mejoras que permitan su crecimiento.

Pasando a la cadena de valor de cada *Food Truck*, después de analizar las actividades primarias y secundarias, se concluyó que cada empresa maneja sus procesos de manera individual, desde la logística de entrada, hasta las funciones administrativas, y la única actividad que pueden reforzar como asociación es el Marketing, la cual se realiza mediante redes sociales.

4. Propuesta de valor

Debido a lo mencionado anteriormente, se halló una oportunidad de crecimiento para la AFTP, en la fuerza negociadora y en la innovación de mercados, lo cual se podría lograr potenciando el Marketing como asociación, ya que es la única actividad que comparten todos los miembros; y quedó comprobado que como asociación, los dueños de los camiones tienen más

facilidades al momento de ser contratados por nuevos clientes, que al intentar hacerlo de manera individual. Asimismo, se encontró que el segmento de clientes corporativos todavía no había sido explorado lo suficiente, por lo que se decidió realizar una propuesta de valor para ese segmento.

Finalmente, la propuesta de valor planteada para la asociación es el resultado de la información recogida en las entrevistas realizadas al target al que apunta. Debido a que los clientes corporativos presentan diferentes necesidades a las de los demás consumidores, se elaboró una propuesta con beneficios específicos que cumplan con los requisitos que piden, tales como la proporcionalidad en la calidad y el presupuesto en los servicios ofrecidos, buenas referencias por parte de antiguos clientes, servicio rápido, disponibilidad de los camiones y capacidad de respuesta, así como el desarrollo de la marca. Como beneficio adicional, la Asociación de *Food Trucks* del Perú se caracteriza por brindar un concepto innovador, facilidad de transporte, comida gourmet, variedad en servicios y productos, y *branding*, que la ayudan a resaltar entre sus competidores actuales, además de presentar la ventaja de ser la asociación de *Food Trucks* más consolidada en la industria.

5. Recomendaciones

Se recomienda para futuras investigaciones realizar los prototipos del lienzo de valor desarrollado en la presente investigación, con el fin de probarlos de manera más tangible ante los potenciales clientes. Asimismo, la Asociación de *Food Trucks* del Perú seguirá incorporando a nuevos miembros, los cuales deberán ser tomados en cuenta al momento de presentar los servicios de la asociación.

Por otra parte, por el lado de la asociación, se recomienda profundizar en otros elementos de la cadena de valor, si bien se ha empleado el marketing como herramienta para llegar a nuevos clientes, quedan aspectos por explotar, tales como el abastecimiento de insumos primarios y secundarios, lo cual podría otorgar a la Asociación de *Food Trucks* del Perú, una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Adicionalmente, si se desea continuar con el trabajo en empresas corporativas, se recomienda explorar a mayor profundidad las necesidades de los clientes corporativos para poder monitorear y mejorar la propuesta continuamente.

REFERENCIAS

- Álamo, D. (2011). Estudio de la competitividad de clusters: el caso del cluster TIC del 22@. (Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona, España). Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/11149/PFC2.pdf>
- Ambrosio, V. (2000). *Plan de Marketing Paso a Paso*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- American Marketing Association (AMA). (s/f). *American Marketing Association*. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Ansoff, H. (1965). *Estrategia Corporativa. Una aproximación analítica a la política empresarial para su crecimiento y expansión*. McGraw Hill - Book Company.
- Audretsch, D., & Elston, J. (2002). Does firm size matter? Evidence on the impact of liquidity constraints on firm investment behavior in Germany. *International Journal of Industrial Organization*, 20(1),1-17.
- Avolio, B., Mesones, A., Roca, E (2011). “Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES)”. *Strategia*, 70-80. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Banco Mundial. (2009). *Clusters for competitiveness*. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTRANETTRADE/Resources/cluster_initiative_public_web_ver.pdf
- Beltrán, J. (2016). Plan de Negocio para una Cadena de Restaurantes Rodanets de comida al paso en Chile. (Tesis de Licenciatura, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile) Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143830/Plan-de-negocio-para-una-cadena-de-restaurantes-rodantes-de-comida-al-paso-en-Chile.pdf?sequence=1>
- Benassinin, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Blásquez, S., Velásquez, D., Verona, J., & Concepción, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 43-56.
- Castillo, & Vargas. (2008). *Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad*. Lima: Universidad ESAN .
- Centrum Católica. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas empresas del Perú. *Strategia*, (22), 70-80.
- CEPAL. (2005). *Competitividad y complejos productivos: teoría y lecciones de política*. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4852/1/S054222_es.pdf

- Coronado , A., Echeverri , A., & Arias , J. (2014). Aproximación a la Cooperación en Innovación en Empresas del Programa de Asociatividad y Desarrollo Empresarial Sectorial - PADES – en Antioquia (Colombia). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(2), 185-205 Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v22n2/v22n2a11.pdf>
- Corrales, S. (2007). Importancia del cluster en el desarrollo regional actual. *Frontera Norte*. 19(37), 173-201 Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/fn/v19n37/v19n37a7.pdf>.
- Cox, M. (1993). Cultural determinants of economic performance. *Journal of Comparative Economics*, 17(2), 418-442.
- Dini, M. (1997). *Forjando Aglomeraciones en Chile y Centroamérica*. Enseñanzas de la Experiencia. Lima: Reunión SELA.
- Estrada, Á., De Castro, F., Hernando, I., & Vallés, J. (1997). La inversión en España. *Estudios Económicos Serie Azul*, (67) Recuperado de <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/EstudiosEconomicos/Fic/azul61.pdf>
- Feindt , S., Jeffcoate, J., & Chappell, C. (2002). *Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce*. *Small Business Economics*. Holanda: Springer.
- Food Truck ya. “90 puntos para Food Trucks habilitados en Río de Janeiro” 2015. Recuperado de <http://foodtruckya.com/blog/90-puntos-para-food-trucks-habilitados-en-rio-de-janeiro/>
- Fundación Andalucía. (2015). *Cadena de valor*. Recuperado de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2015/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Garralda, J. (2013). *La cadena de valor*. Madrid, España. Recuperado de http://pedronni.weebly.com/uploads/2/6/4/2/2642906/cadena_de_valor_buussin..pdf
- Gestiopolis. (2001) *¿Qué es la cadena de valor?* Recuperado, de <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>
- Granda, G., & Trujillo, R. (2011). *La Gestión de los Grupos de interés (Stakeholders) en la Estrategía de las organizaciones*. Recuperado de <http://www.minetad.gob.es/publicaciones/publicacionesperiodicas/economiaiindustrial/revistaeconomiaindustrial/381/germ%20C3%A1n%20granda%20revilla.pdf>
- Grande, I. (2002). *Marketing de los servicios sociales. Síntesis de Análisis e intervención social*.
- Gutiérrez, C., Narváez, M., Revilla, J., Fernández, G., & Pérez, C. (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná. *Multiciencias* 9(2), 157-166. Recuperado <http://www.redalyc.org/html/904/90411687007/>
- Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: inter-organizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, 14(5), 371-385.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2006). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Perú: Características Económicas y Financieras de las Empresas comerciales*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1405/libro.pdf
- (2016). *Perú: estructura empresarial, 2015*. Lima. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/index.html
- (2016). *Perú: Tecnología de la información y Comunicación en las empresas, EEA 2014*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1406/libro.pdf
- (2017). *Comportamiento de la Economía Peruana en el primer Trimestre del 2017.* Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf
- (2017). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_empleo-nacional_ene-feb-mar2017.pdf
- Iturrioz, C, Aranguren, M., Aragón, C., Larrea, M. (2005). ¿La política industrial de cluster/redes mejora realmente la competitividad empresarial? Resultados de la evaluación de dos experiencias en la Comunidad Autónoma de Euskadi. *Revista vasca de Economía*, 60(03), 10-61. Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/ekz/ekonoz/2005314.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Estado de México: Pearson Educación
- Lewis, V. & C. Churchill, N. (1987). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*. 61(3), 30- 49 Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/228315536_The_Five_Stages_of_Small_Business_Growth
- Lopez, R., & Deslauriers, J.-P. (2011). *La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo social*. *MARGEN – Revista de Trabajo Social*, (61), 2 -19. Recuperado de <http://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>
- Malhotra, N. (1997). *Investigación de mercados*. Ciudad de México: Pearson Educación
- Martinez, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa, principios básicos y algunas controversias. *Cien. saúde coletiva*, 17(3), 613 -619. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/csc/v17n3/v17n3a06.pdf>

- Mercado Negro. (2017). *Food Trucks: El negocio sobre ruedas*. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/food-trucks-el-negocio-sobre-ruedas/>
- Ministerio de la Producción. (s.f.). *Asociatividad Empresarial*. Recuperado de http://www.emprendedorperuano.pe/assets/cuaderno_trabajo_asociatividad_empresarial.pdf
- Navarro, M. (2003). Análisis y políticas de clusters: teoría y realidad. *Ekonomiaz*, 53(2) 14-49. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28128376_Analisis_y_politicas_de_clusters_teor%C3%ADa_y_realidad
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida y la interpretación de datos sobre la innovación . Empresa de Transformación Agraria, S.A.* .Recuperado de <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G., & Papadacos, P. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. New Jersey: Centro Libros PAPP.
- Pallares, Z. (2004). *Asociatividad empresarial estrategia para la competitividad*. Colombia: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Petrakis, P. (1997). Entrepreneurship and Growth: Creative and equilibrium events. *Small Business Economics*, 9(5) ,383-402.
- Pla, M. (1999). *El rigor en la investigación cualitativa*. Barcelona: España. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35640183/pla.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1502856403&Signature=nIXFbu8tNy1D7w9AOkDfI4yIpeY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEl_rigor_en_la_investigacion_cualitativa.p
- Porter , M., & Fuller , M. (1986). Coalitions and Global Strategies En M. Porter(Eds.), *Competition in Global Industries* (pp 315-344). Estados Unidos : Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1994). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ciudad de México: Compañía Editorial Comercial.
- Porter, M. (1998). "*Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions.*" Harvard Business School Working Paper, No. 98-080. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.199.4104>
- Porter, M. (2003). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ciudad de Mexico: Continental.
- PROEXPANSIÓN. (s/f). *Documento de trabajo. Estudio sobre Cluster y Asociatividad*. Lima. Recuperado de <http://www.infortambo.com/admin/upload/arch/estudiodec.pdf>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

- Resolución Ministerial N° 516-2016/MINSA. Disponen la publicación del proyecto de Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines en el portal institucional del Ministerio de Salud. Ministerio de salud (2016). Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/disponen-la-publicacion-del-proyecto-de-norma-sanitaria-para-resolucion-ministerial-no-516-2016minsa-1408400-1/>
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación Cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Roldán, N. (2013). Clústers: ¿Una iniciativa prometedora? *Circulo de Derecho Administrativo*, (13), 65-74. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bVKFxJm8Sh0J:revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/download/13468/14095+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Rosales, R. (1997). *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES*. Texas: Universidad de Texas.
- Salazar, J. (2014). *Asociatividad empresarial*. Lima : Universidad del Pacífico
- Schachter, M., Anlló, G., Castro-Martínez, E., & Fernández de Lucio, I. (2010). Cooperación en I+D e innovación entre empresas argentinas y españolas: una aproximación empírica. *Revista Iberoamericana de Ciencia Tecnología y Sociedad*, 6(16) 91-121.
- Serida, J., Nakamatsu, K., Borda, A., & Morales, O. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2013*. Lima: ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/02/27/GEM-PERU-2013.pdf>
- Serralvo, F., & Furier, M. (2005). Tipologías del Posicionamiento de Marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España. *Galega de Economía*, 14(1), 1-15. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/391/39114226.pdf>
- Sölvell, Ö., Ketels, C., & Lindqvist, G. (2003). *Cluster Initiative Greenbook*. Stocolmo: Bromma Tryck AB. Recuperado de <https://www.hhs.se/contentassets/f51b706e1d644e9fa6c4d232abd09e63/greenbooksep03.pdf>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Steensma, K. (1996). Acquiring technological competencies through interorganizational collaboration: an organizational learning perspective, *Journal of Engineering and Technology Management*, 12(4), 267-286.
- The Organisation for economic co-operation and development (OECD). (s/f). *What are clusters [PPT]*. Recuperado de <https://www.oecd.org/cfe/leed/17942708.pdf>
- Vargas Machuca, A. (2011). *Emprendedores o emprendurientes? : el Estado como promotor de emprendedores y empresarios generadores de desarrollo a nivel nacional. Análisis comparado entre tres políticas públicas de desarrollo emprendedor, empresarialidad y apoyo a la MYPE en América Latina*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Vegas Rodriguez, J. (2008). *Asociatividad: Proyecto de Cooperacio UE/Perú/Penx.*

Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf



ANEXOS

ANEXO A: Cadena de valor de la asociación

1. Segmento de mercado

La AFTP cuenta con dos tipos de clientes: Eventos públicos, que se basan en los convenios municipales y los eventos privados, que se tratan de los eventos corporativos con las empresas.

2. Canales

En cuanto a los canales de la AFTP, estos se dividen en tres: canales de comunicación, distribución y venta. En lo que respecta a los canales de comunicación, se daría a través de las redes sociales, tales como Facebook e Instagram, así como en presentaciones personales con los clientes potenciales. En cada red social, la AFTP tiene su propia página donde promociona los eventos en los que participa, así como a cada Food Truck para que pueda darse a conocer con los seguidores.

3. Relaciones con clientes

Hay dos tipos de relaciones que van de acuerdo al cliente al que se dirigen:

- Evento público: es para el usuario final y son para los usuarios finales, los cuales se acercan al Food Truck para consumir, pudiendo encontrarlos en la zona donde tienen permisos; en este caso, el consumo es de a pie.
- Evento corporativo: es para el cliente intermediario y servirá como nexo entre el consumidor final, los trabajadores de la empresa donde se realiza el evento, y los Food Trucks integrantes de la asociación.

4. Fuentes de ingreso

Aportes mensuales de los integrantes de la asociación, para gastos administrativos. Por otro lado, cada asociado percibe sus propios ingresos gracias a su participación en eventos privados y públicos.

5. Recursos claves

- Personal: Las personas que atienden los Food Trucks, el Community Manager de las redes sociales de la AFTP y el presidente de la AFTP.
- Infraestructura: Los camiones equipados con las siguientes características: Certificado de Instalación del sistema a gas, Certificado de Instalación eléctrica, Certificado de

Fumigación, certificado de extintores, carnet de sanidad de cada trabajador y el equipamiento de acero inoxidable.

- Capital: El aporte mensual de cada asociado que es utilizado para los gastos administrativos de la asociación.
- Tecnología: El manejo de las redes sociales de la AFTP

6. Actividades claves

La Asociación de Food Trucks del Perú cuenta con dos actividades claves. En primer lugar, es la intermediaria entre los clientes que deseen contratar un servicio de comida, y los dueños de los Food Trucks, quienes prestarían el servicio, aunque no es una actividad exclusiva, ya que los dueños de los camiones pueden conseguir contratos de manera individual.

En segundo lugar, es la encargada de seleccionar a los futuros socios que pertenecerán a la asociación, siempre y cuando cumplan con los tres requisitos: desarrollar el branding de su marca, ofrecer un producto innovador y que el camión cumpla con las condiciones de salubridad exigidas por la AFTP.

7. Socios claves

Cada Food Truck de la AFTP cuenta con diferentes proveedores para sus insumos primarios y secundarios, por ejemplo: proveedores para sus ingredientes, para los envases, etc. Por otro lado, cuenta con proveedores para los accesorios de la decoración del ambiente (luces, sillas, pizarras).

Para el caso, de los eventos públicos uno de los socios claves serían las municipalidades, ya que a través de ellos se consiguen los convenios municipales temporales. Actualmente, su socio clave sería la Municipalidad de San Isidro.

Por el lado de los eventos corporativos, los socios claves son las empresas corporativas que contratan a la AFTP. Actualmente, un socio clave es Comunica Ideas porque es una empresa que frecuentemente los contrata para diversos eventos.

Asimismo, unos proveedores importantes para la AFTP son aquellos que les proporcionan los camiones equipados a los dueños de cada Food Trucks con las características exigidas por la misma asociación y además, les brinda mantenimiento cada cierto tiempo. Por último, los asociados son los principales socios claves, en vista que a través de los Food Trucks, la asociación brinda su servicio.

8. Estructura de Costos:

En cuanto a los costos, cada Food Truck maneja su estructura individualmente, la cual se basa en la inversión para la preparación de la comida, el personal, logística para la movilidad y el mantenimiento del Food Truck. Por otro lado, cada asociado debe contribuir con 100 soles mensuales para gastos fijos de la asociación, que se invierten en lo siguiente:

- Compra de mesa, sillas y luces.
- Una persona encargada de la limpieza de los lugares que asisten.
- Community manager de las redes sociales.
- Otros gastos administrativos



ANEXO B: Análisis FODA

Tabla B2: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La gran variedad de Food Trucks dentro de la asociación permiten ofrecer una gama amplia a sus clientes corporativos. • Se ha generado una reputación a nivel organizacional con las empresas y con el público en general • La Asociación con más Food Trucks asociados en Lima Metropolitana • Poseen convenios con municipalidades para laborar en espacios públicos • La capacidad de movilidad de sus asociados permite brindar el servicio en cualquier parte de Lima Metropolitana • Utilización de recursos mínimos para el proceso de elaboración y venta al público (agua, electricidad, gas) • Accesorios para adornar el lugar o el evento en el cual los asociados están ofreciendo sus productos y servicios. • Capacidad para atender múltiples eventos privados debido a la amplia variedad de asociados que posee. • Uso de redes sociales como principal medio de publicidad y comunicación con sus clientes y consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • En el primer trimestre el gasto privado por consumo aumentó, junto al subsector restaurantes, con lo cual demuestra que hay demanda por la gastronomía, así como hay capacidad de consumir. Esto es una oportunidad para ampliar clientes • En el 2014 hubo alrededor de 6 mil 828 unidades económicas, que generan ingresos totales de 595 mil 121 millones de soles y que posee aproximadamente 1 910 empleados. Esto es una gran oportunidad de mercado para ofrecer la propuesta de valor que la asociación quiere estructurar. • La tecnología está avanzada de manera rápida en estos últimos años, implementarla dentro de la asociación entorno a la mejora de procesos o atención al cliente, sería una gran oportunidad para crear una ventaja competitiva sobre las demás asociaciones que buscan contratos con empresas privadas. • Conocimiento del modelo de negocio “Food Truck” por parte de la sociedad • Nichos de mercado para cada asociado bien definidos (Comida saludable, comida rápida, comida criolla, comida japonesa, etc)
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No poseen objetivos como asociación a largo plazo • No tienen proveedores universales para toda la asociación • Solo se encargan de controlar que los asociados cumplan con las reglas establecidas y no hay mejoras para crear procesos estándares para los asociados • Difícil localización de los Food Trucks en el caso de eventos privados • Complicada capacidad de atención para una amplia multitud de consumidores • Ausencia de servicios higiénicos • Servicios limitados (agua potable, electricidad, gas) 	<ul style="list-style-type: none"> • La creación de <i>Food trucks</i> está creciendo de manera acelerada, con lo cual hay una posibilidad de que en el futuro se creen nuevas asociaciones que entren a competir por los contratos con empresas privadas. • El poder de negociación con los proveedores es bajo, por este motivo la asociación sería muy sensible a los cambios de precios de los insumos que terminarían incrementando el precio de sus propuestas. • el no tener una legislación que avale el giro de negocio que posee un Foodtruck lo hace vulnerable a cualquier cambio que se pueda dar dentro de las municipalidades y que ya no se permita brindar espacios públicos. • los productos sustitutos aún no tienen esa característica de ser móviles como los Foodtrucks; sin embargo, puede llegar un momento donde alguno de ellos brinde esa posibilidad y se vuelva otro competidor dentro del mercado de los Foodtrucks.

ANEXO C: Modelo de entrevista a los asociados

Entrevista a profundidad a los dueños de los Foodtrucks de la Asociación de Foodtrucks del Perú

Introducción:

Somos un grupo de estudiantes de la Pontificia Universidad del Perú que está llevando su tesis de pregrado. El tema central de la tesis es analizar si la asociación genera valor tanto para los asociados, como para los ciudadanos que son los consumidores. Por este motivo en la siguiente entrevista habrá preguntas sobre su historia antes de llegar a la asociación como también que perciben en la actualidad de la asociación. Por otro lado, también existirán preguntas acerca de la cadena de valor de su negocio y como esta puede ser un potencial generador de valor para los demás asociados.

Tema	Preguntas
Asociación y Contexto	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuál es tu nombre completo?2. ¿Qué foodtruck asociado representas?3. ¿Cómo iniciaste en el mundo de los foodtrucks? ¿Es la primera vez que incursionas en este rubro?4. ¿Estas asociado a alguien más o eres el único que ha invertido?5. ¿Antes de tener tu foodtruck, tenías algún otro medio de ingreso o estabas realizando estudios superiores?6. ¿Cuándo inició formalmente el negocio de foodtruck?7. Actualmente, estás trabajando en tu foodtruck y otro lugar aparte o le dedicas el 100% al foodtruck?8. ¿Cómo conociste a la asociación? /¿Qué te motivo a fundar una asociación?9. ¿Consideras que la asociación tiene un buen nivel de difusión para darse a conocer al público? ¿Sí, No, Por qué?10. ¿Cuándo decidiste entrar a la asociación?<ol style="list-style-type: none">a) Menos de 6 mesesb) 6 meses -1 añoc) Más de 1 año11. ¿Consideras que es importante ingresar a una asociación para seguir con este tipo negocio? ¿Por qué?12. ¿Cómo fue el proceso para ingresar a la asociación? ¿Consideras que fue exigente? ¿Por qué?13. ¿Con que frecuencia se reúnen los integrantes para tomar decisiones de la asociación?<ol style="list-style-type: none">a) Nunca nos reunimosb) Una vez cada 6 mesesc) Tres veces al añod) Otros_____14. ¿Te reúnes con otros compañeros de la asociación de manera aparte?/ con los fundadores?15. De las decisiones que conciernen en la asociación:<ol style="list-style-type: none">a) Estás de acuerdo con todas.b) Estás de acuerdo con la mayoríac) Estás de acuerdo con algunasd) No estás de acuerdo con ninguna16. De todas las reuniones realizadas, indicar la frecuencia de participación:<ol style="list-style-type: none">a) De 75 al 100%b) De 50 al 75%c) De 25 al 50%d) De 0 a 25%

Asociatividad:

Entrar a la asociación, ha significado:

Beneficios	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Valorar del 1 al 7 (1 Como lo mejor)
1. Acceso a nuevos públicos (ejm: nuevos clientes)					
2. Facilidad de comunicación y negociación con nuevos proveedores (ejm: condiciones más favorables con proveedores)					
3. Un mayor número de ventas (ejm: Incremento de la demanda)					
4. Nuevas ideas para productos nuevos que puedas ofrecer (ejm: Innovación de los productos ofrecidos)					
5. Mejores maneras de ofrecer el servicio o producir tu producto (Innovación en los procesos mediante nuevas prácticas aprendidas de los demás integrantes)					
6. Objetivos claros para el negocio (Planificación de objetivos a corto y mediano plazo)					
7. Acceder a una mejor ubicación (afluencia de público)					

Tema	Preguntas
Clúster	<p>17. ¿Has contactado a personas claves para tu foodtruck con la ayuda de la asociación? (Si su respuesta fue Sí, ¿cuáles fueron?) Ej. proveedores importantes para tu foodtruck, empresas que demanden tu producto, empleados claves</p> <p>18. ¿Consideras a lo demás integrantes de la asociación como competidores? Si la respuesta es no, pasar a la pregunta 21 a) Si b) No</p> <p>19. ¿Consideras una ventaja tener a varios competidores (foodtrucks) en una misma zona? Sí, No. ¿Por qué?</p> <p>20. ¿Sabes que existen convenios municipales bajo los cuales los foodtrucks están condicionados a trabajar? Si la respuesta es no, pasar a la pregunta 19. Si la respuesta es sí, ¿Qué es lo que sabes de ellos? a) Sí b) No</p>

<p>Cadena de Valor</p>	<ol style="list-style-type: none"> 21. ¿Cómo es tu proceso de compra y almacenaje de los principales insumos para tu negocio? (A quien le compra y donde las guarda). ¿Cuál es su nivel de complejidad? 22. ¿Cuál es la frecuencia de compra de tus insumos principales? <ol style="list-style-type: none"> a) Diariamente b) Una vez a la semana c) Dos veces al mes d) Otra: _____ 23. ¿En cuanto a los insumos secundarios? ¿Cuál es la frecuencia? <ol style="list-style-type: none"> a) Diariamente b) Una vez a la semana c) Dos veces al mes d) Mensualmente e) Otra: _____ 24. En alguna parte de tu proceso de venta, ¿utilizas algún medio tecnológico? (por ejemplo: Ipad, POS). Sí, No. ¿Por qué? 25. ¿Utilizas algún proceso de reclutamiento y selección de personal? ¿Cómo es? 26. ¿Cómo es el manejo de la contabilidad en tu negocio? ¿contratas a un tercero o lo haces tú mismo?? (infraestructura) 27. ¿Cómo manejan el tema de permisos y licencias para operar tu negocio? (infraestructura) 28. ¿Sigues algún tipo de estándar de calidad con tus productos? 29. Si respondiste Sí a la anterior ¿Cómo mides la calidad? (infraestructura) 30. ¿Cuentas con algún sistema para el manejo del inventario? 31. Si respondiste Sí a la anterior ¿En qué consiste? 32. ¿Sabes en qué parte de tu proceso de producción se genera merma? 33. Si la respuesta anterior es sí, ¿Tienen alguna manera de manejarlo? (logística interna) 34. ¿Realizas publicidad de tu negocio? Si la respuesta es no, pasar a la pregunta 34. 35. ¿A través, de que medios haces publicidad de tu marca? <ol style="list-style-type: none"> a) Redes sociales b) TV c) Revistas d) Periódicos e) Activaciones f) Otros _____ 36. ¿consideras, que ha sido efectivo? Si la respuesta es No, pasar a la pregunta 33. <ol style="list-style-type: none"> a) Sí b) No 37. ¿Cómo sabes que ha sido efectivo? ¿Cómo mides la efectividad? 38. ¿Tienes algún plan de marketing? Si es así, ¿cuál es? 39. ¿Qué haces cuando un cliente no está satisfecho con el producto o sucede algún problema con este? 40. ¿Cómo describirías el perfil de tu cliente (características más resaltantes, etc.)? 41. ¿Cómo defines tu precio? <ol style="list-style-type: none"> a) Según el público b) Según el evento c) Precio fijo: en base a los costos 42. ¿Consideras que el servicio es clave dentro de tu negocio? ¿qué haces para brindar un buen servicio?
------------------------	--

	<p>43. Del 1 al 7, siendo 7 el más importante, ¿cuáles consideras que son las características más importantes para tener un buen servicio?</p> <p>a) Atención rápida ()</p> <p>b) Lugar limpio ()</p> <p>c) Amabilidad en la atención ()</p> <p>d) Calidad en el producto ()</p> <p>e) Precios accesibles ()</p> <p>f) Comodidad del ambiente ()</p> <p>g) Otros _____ ()</p>
MYPES	<p>44. ¿Al iniciar tu negocio, tuviste problemas de financiamiento por el hecho de ser una MYPE? De ser así, ¿cómo los enfrentaste?</p> <p>45. ¿Consideras que es una ventaja o desventaja el no tener una legislación que establezca las normas que regulen su actividad?</p> <p>46. ¿Qué iniciativas por parte del Estado desearías que se realicen, además de la regulación de las licencias, que ayuden al desarrollo de este tipo de negocio?</p> <p>47. ¿Consideras que tu negocio está completamente establecido o todavía tienes algunos problemas por resolver?</p>

		Sí	No
EXISTENCIA	¿Tienes problemas para obtener clientes?		
	¿Tienes problemas para entregar el producto o servicio?		
SOBREVIVENCIA	¿Consideras que satisfaces a tus clientes?		
	¿Ha habido un incremento de la rentabilidad desde el inicio del negocio?		
ÉXITO	¿La empresa ha crecido lo suficiente para tener un gerente que no sea el dueño?		
	¿Tienes los recursos necesarios para expandir el negocio?		
DESPEGUE	¿El negocio se encuentra dividido por áreas delimitadas?		
	¿La empresa tiene relativa independencia y el dueño tiene un bajo nivel de dominio?		
MADUREZ	¿Se emplea la planificación estratégica y la gestión de objetivos?		
	¿La empresa cuenta con flexibilidad de respuesta?		

Preguntas finales:

- ¿Por qué razones considerarías dejar la asociación?

Preguntas solo para los miembros principales:

- 1. ¿Cómo se llevan a cabo estos convenios con las municipalidades (sector público) y entidades privadas?
- 2. Teniendo en cuenta que estos convenios son por tiempo limitado, ¿crees que a medida que vayan creciendo como asociación, van a tener condiciones más favorables?
- 3. ¿Si logran obtener licencias municipales, considerarían continuar asociados?



ANEXO D: Modelo de Entrevista a Profundidad a los clientes y potenciales clientes corporativo

Somos un grupo de estudiantes de la Pontificia Universidad del Perú que está llevando su tesis de pregrado. El tema central de la tesis es analizar si la asociación de food trucks genera valor tanto para los asociados, como para sus clientes. Por este motivo queremos investigar las necesidades de sus clientes corporativos o clientes potenciales corporativos. Asimismo, queremos conocer acerca de cómo se llevan a cabo los eventos corporativos y cuáles son los requerimientos para contratar un proveedor.

PERFIL DEL CLIENTE	CONTEXTO		1. ¿Alguna vez has escuchado de la AFTP? 2. ¿Has contado con sus servicios para algún evento? ¿Por qué?
	TRABAJOS DEL CLIENTE	Trabajos funcionales	3. ¿Cuál es su misión y visión? 4. ¿Cuál es el objetivo del negocio? 5. ¿Qué necesidades intentan satisfacer? 6. ¿Cuántos eventos realizan mensual o anualmente? 7. ¿Cómo es la toma de decisiones para elegir a los proveedores?
		Trabajos de apoyo	8. ¿Cuál es su propuesta de valor? 9. ¿Qué le ofrecen a sus clientes?
	ALEGRÍAS DEL CLIENTE	Alegrías necesarias	10. ¿Cuáles son los requisitos básicos que les pides a tus proveedores? 11. ¿Qué características de los Food Trucks te parecieron más atractivas?
		Alegrías esperadas	12. ¿De qué beneficios estarías dispuesto a prescindir por un menor costo?
		Alegrías deseadas	13. ¿Qué beneficios extras te gustaría que brindaran como parte del servicio? 14. ¿Te gustaría contar con los servicios de un Food Truck en el largo plazo?
	FRUSTRACIONES DEL CLIENTE	Problemas	15. ¿Qué tendría que pasar para que dejes de usar los servicios de un proveedor?
		Obstáculos	16. ¿Cuáles son los principales problemas al contratar un servicio de catering?
		Riesgos	17. ¿Cuentan con un plan de contingencia en caso falle algún proveedor?

ANEXO E: Matriz de consistencia

TABLA E1: Matriz de consistencia

	PROBLEMA/ PREGUNTA	OBJETIVO	Preguntas Específicas	METODOLOGÍA		
				FUENTES DE INFORMACIÓN	VARIABLES	SUB CAPÍTULOS
GENERAL	¿De qué manera la Asociación de <i>Food Trucks</i> del Perú puede mejorar los beneficios obtenidos hasta la fecha para sus asociados	Objetivo General: Diseñar una propuesta de mejora que permita fortalecer los beneficios que obtiene cada Food Truck al estar asociado	1. ¿Qué beneficios brinda la asociatividad en las MYPES? 2. ¿Cómo es la Asociación Peruana de Food Trucks del Perú y en qué situación se encuentran sus integrantes actualmente? 3. ¿Cómo la asociación puede generar valor para sus clientes y asociados	Gestión Participativa de las asociaciones: equipo claves Madrid: Editorial Popular, 1998. Entrevista a Profundidad: Daniel Cuesta, Dueño y administrador del Food Truck "El Gringo". Tesis: ¿Emprendedores o emprendurientes?: el Estado como promotor de emprendedores y empresarios generadores de desarrollo a nivel nacional. Análisis comparado entre tres políticas públicas de desarrollo emprendedor, empresarialidad y apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina.- Angélica Vargas Machuca	Asociatividad. Clúster. Propuesta de valor. MYPES. Cadena de valor	1. Planteamiento de la Investigación 2. Marco Teórico 3. Marco Contextual 4. Marco Metodológico 5. Diagnóstico de la Asociación de Food Trucks del Perú 3. Lienzo de la Propuesta de Valor

TABLA E1: Matriz de consistencia (continuación)

	PROBLEMA/ PREGUNTA	OBJETIVO	Preguntas Específicas	METODOLOGÍA		
				FUENTES DE INFORMACIÓN	VARIABLES	SUB CAPÍTULOS
CAP. 2: Marco Teórico	1. ¿Qué beneficios brinda la asociatividad en las MYPES?	Desarrollar los beneficios principales de la asociatividad en las MYPES.	1. ¿Cuáles son los beneficios y limitaciones de la asociatividad? 2. ¿Cuáles son las características de los clusters y qué beneficios conlleva su formación? 3. ¿Por qué es importante la gobernanza en las organizaciones? 4. ¿Cuáles son los factores limitantes y de crecimiento de las MYPES?	“Estudio sobre cluster y asociatividad” Proexpansión. “Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo: el caso REPEBAN desde 2005 hasta 2010” Gina Maldonado.	Cluster y Asociatividad. Clusters: Factores claves de éxito Micro y pequeña empresas Cadena de valor	2.1 ¿Qué es un clúster? 2.2 ¿Qué es la Asociatividad? 2.2 ¿Qué son las Micro y pequeñas empresas? 2.3 La Cadena de valor
CAP.5: Diagnóstico de la Problemática-Asociación de Food Trucks del Perú	2. ¿Cómo es la Asociación Peruana de Food Trucks del Perú y en qué situación se encuentran sus integrantes actualmente?	Comprender el funcionamiento, las motivaciones y los incentivos de los integrantes de la AFTP	1. ¿Cómo se formó la Asociación Peruana de Food trucks? 2. ¿Qué beneficios han obtenido los food trucks pertenecientes a la Asociación? 3. ¿Cuál es la situación actual que los food trucks enfrentan? 4. ¿Cuáles son los resultados obtenidos del diagnóstico realizado?	Entrevistas a los asociados y revisión de documentos. Entrevistas a profundidad y estudio de la estructura del negocio. “¿Emprendedores o emprendurientes?: el Estado como promotor de emprendedores y empresarios generadores de desarrollo a nivel nacional. Análisis comparado entre tres políticas públicas de desarrollo emprendedor, empresarialidad y apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina”.- Angélica Vargas Machuca	Asociatividad Objetivos estratégicos Beneficios económicos Beneficios estratégicos Emprendimiento de MYPES Factores de crecimiento Factores limitantes Factores internos y externos	3.1. Historia de la asociación 3.2. Diagnóstico de la asociación 3.3 Conclusiones

TABLA E1: Matriz de consistencia (continuación)

	PROBLEMA/PREGUNTA	OBJETIVO	Preguntas Específicas	METODOLOGÍA		
				FUENTES DE INFORMACIÓN	VARIABLES	SUB CAPÍTULOS
CAP. 6 Lienzo de la Propuesta de Valor	3. ¿Cómo la asociación puede generar valor para sus clientes?	Elaborar una propuesta de valor a partir de las demandas de los consumidores corporativos	1. ¿Qué elemento de la cadena de valor es compartida por los asociados? 2. ¿Cuáles son las necesidades de los clientes corporativos? 3. ¿Cuáles son los beneficios esperados por sus clientes? 4. ¿Cuál es la propuesta de valor que va a beneficiar a los clientes?	Entrevistas a profundidad y base teórica	Trabajos del cliente Alegrías del cliente Frustraciones del cliente Mapa del entorno Lienzo del modelo de negocio Lienzo de la propuesta de valor	6.1 ¿Qué es el Marketing? 6.2.2 Comportamiento del consumidor 6.2.3 Plan de marketing 6.2.4 Conclusiones 6.2 Diseño de la propuesta de valor 6.2.1 El lienzo 6.2.2 Diagnóstico del perfil del cliente 6.2.3 Desarrollo del lienzo de la propuesta de valor 6.2.4 Conclusiones