

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA**



**COLECTIVOS GASTRONÓMICOS DE FOOD TRUCK EN LA CIUDAD
DE TIJUANA: UN ANÁLISIS DE COOPERACIÓN COMO ESTRATEGIA
DE PERMANENCIA EN EL MERCADO.**

**Tesis para obtener el grado de:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**Presenta
ZAIDA JULIETA PÁEZ PÉREZ**

**Director
DRA. ISIS ARLENE DÍAZ CARRIÓN**

**Co-director
DRA. MA. CRUZ LOZANO RAMÍREZ**

Tijuana, Baja California

Junio 2017

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Tijuana, Baja California, a 24 de mayo de 2017

MTRO. RICARDO VERJÁN QUIÑONES
DIRECTOR
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
PRESENTE. -

Reciba usted saludos cordiales a través de éste conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento **"COLECTIVOS GASTRONÓMICOS DE FOOD TRUCK EN LA CIUDAD DE TIJUANA: UN ANALISIS DE COOPERACIÓN COMO ESTRATEGIA DE PERMANENCIA EN EL MERCADO"**, el cual es presentado por el **C. ZAIDA JULIETA PÁEZ PÉREZ** como trabajo terminal para la obtención del grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregada con la finalidad de la consecuente titulación del aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

Atentamente,
"Por la Realización Plena del Hombre"


Dra. Isis Arlene Díaz Cardón
Directora de trabajo terminal

c.c.p. Dr. Gabriel Ruiz Andrade, Coordinador de Posgrado e Investigación.
c.c.p. Mtro. Omar Leonardo Valladares Icedo, Coord. de la Maestría en Administración.
c.c.p. Interesado
c.c.p. Expediente

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

Tijuana, Baja California, a 23 de mayo de 2017

**MTRO. RICARDO VERJÁN QUIÑONES
DIRECTOR
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
PRESENTE.-**

Reciba usted saludos cordiales a través de éste conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento **"COLECTIVOS GASTRONÓMICOS DE FOOD TRUCK EN LA CIUDAD DE TIJUANA: UN ANALISIS DE COOPERACIÓN COMO ESTRATEGIA DE PERMANENCIA EN EL MERCADO"**, el cual es presentado por el **C. ZAIDA JULIETA PÁEZ PÉREZ** como trabajo terminal para la obtención del grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuente titulación del aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

Atentamente,
"Por la Realización Plena del Hombre"

Dra. Ma. Cruz Lozano Ramírez
Co-director de trabajo terminal

c.c.p. Dr. Gabriel Ruiz Andrade, Coordinador de Posgrado e Investigación.
c.c.p. Mtro. Omar Leonardo Valladares Icedo, Coordinador de la Maestría en Administración.
c.c.p. Interesado
c.c.p. Expediente

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Tijuana, Baja California, a 23 de mayo de 2017

MTRO. RICARDO VERJÁN QUIÑONES
DIRECTOR
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
PRESENTE.-

Reciba usted saludos cordiales a través de éste conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento **"COLECTIVOS GASTRONÓMICOS DE FOOD TRUCK EN LA CIUDAD DE TIJUANA: UN ANALISIS DE COOPERACIÓN COMO ESTRATEGIA DE PERMANENCIA EN EL MERCADO"**, el cual es presentado por el **C. ZAIDA JULIETA PÁEZ PÉREZ** como trabajo terminal para la obtención del grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuente titulación del aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

Atentamente,
"Por la Realización plena del Hombre"

Dra. Ma. Cruz Lozano Ramírez
Co-director de trabajo terminal

c.c.p. Dr. Gabriel Ruiz Andrade, Coordinador de Posgrado e Investigación.
c.c.p. Mtro. Omar Leonardo Valladares Icedo, Coordinador de la Maestría en Administración.
c.c.p. Interesado
c.c.p. Expediente

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haber acompañado y guiado a lo largo de mi Maestría, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por darme la oportunidad de aprender.

Le doy gracias infinitas a mi Mamá Roció Pérez por apoyarme en todo momento, por los valores inculcados y por no dejarme sola en ningún momento.

A mis hermanos y sobrinas por ser parte importante en mi vida y por llenarla de alegrías, apoyo y amor cuando más lo he necesitado.

Agradezco profundamente a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización de la presente investigación, en especial a la Dra. Isis Arlene Díaz Carrión, directora de esta investigación, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido a lo largo de estos años. Un especial reconocimiento merece el interés mostrado por mi trabajo y las sugerencias recibidas de la Dra. Ma. Cruz Lozano Ramírez, la Dra. Adriana Ríos Vázquez y el Dr. Julio César Montiel Flores, con los que me encuentro en deuda por el ánimo infundido y la confianza en mí depositada.

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
PRESENTACIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1: Introducción	3
1.1. Planteamiento del problema de investigación	4
1.2. Objetivo General:.....	5
1.2.1 Objetivos Específicos:.....	5
1.3 Preguntas de Investigación.....	6
1.4 Justificación del estudio.....	6
1.5 Hipótesis.....	7
1.6 Variables de estudio	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	11
CAPÍTULO 2: Introducción	12
2.1 Ciclo de vida de las empresas (PyMes)	12
2.2 Cooperación empresarial (PyMes): concepto y características	14
2.2.1 Estudios Referentes a la Estrategia de Cooperación	19
2.2.2 Motivos que llevan a la cooperación empresarial	20
2.2.3 Tipos de cooperación empresarial	23
2.2.4 Ventajas y desventajas de la cooperación empresarial	25
2.3 Perdurabilidad Empresarial.....	30
2.3.1 Estudios de Perdurabilidad Empresarial.....	32
2.3.2 Fracaso Empresarial	38
2.3.2.1 Razones de Fracaso Empresarial.....	39
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL	41
CAPÍTULO 3: Introducción	42
3.1 Food Truck	42
3.1.1 Historia del Food Truck	43
3.1.2 Food Truck en México.....	48

**Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis
de cooperación como estrategia de permanencia en el
mercado**

3.1.3 Equipo de trabajo (Colectivos gastronómicos)	51
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	53
CAPÍTULO 4: Introducción	54
4.1 Tipo de Investigación.....	55
4.1.1 Enfoque de la investigación	55
4.1.2 Diseño de la investigación.....	57
4.2 Población y muestra	58
4.2.1 Selección de la Población	59
4.3 Diseño de los instrumentos.....	60
4.3.1 Guión de entrevista en profundidad	61
4.3.1.1 Análisis de datos	62
4.3.2 Cuestionario.....	63
4.3.2.1 Análisis de datos	65
CAPÍTULO V: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
CAPÍTULO 5: Introducción	70
5.1 Historia de Colectivos gastronómicos de Food Trucks en Tijuana	70
5.2 Caracterización de Food Truck.....	82
5.2.1 Perfil de Colectivos Gastronómicos de Food Truck	82
5.2.2 Perfil de unidades de Food Truck.....	83
5.3 Acciones de cooperación dentro del colectivo gastronómico de Food Truck	85
5.4 Acuerdos de cooperación	106
5.5 Cooperación y Perdurabilidad entre los colectivos gastronómicos Telefónica Gastro Park y Bajalta	121
5.6 Caracterización de las relaciones de cooperación	129
5.7 Resumen de hallazgos	132
5.8 Constatación de Hipótesis	137
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	139
6.1 Conclusiones.....	140
6.2 Recomendaciones.....	145
Referencias Bibliográficas.....	149
Entrevistas realizadas	157
ANEXOS.....	160

**Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis
de cooperación como estrategia de permanencia en el
mercado**

Anexo 1: Tabla de acciones de cooperación	161
Anexo 2: Colectivos gastronómicos de Food Truck participantes en la investigación	162
Anexo 3: Guión de entrevista a Dueños o administradores de los colectivos de Food Truck.	163
Anexo 4: Guión de entrevista para Dueño o encargado de Food Truck.....	165
Anexo 5: Cuestionario a dueños o encargados de Food Trucks.	167
Anexo 6: Forma de solicitud operativa mercantil	174
Anexo 7: Entrevista realizada a Dueño de unidad de Food Truck en Colectivo Gastronómico de Food Truck Bunker	175

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición de variables de estudio Independiente.....	8
Tabla 2. Definición de variables de estudio Dependiente.	9
Tabla 3. Fases del Ciclo de vida de empresa.....	13
Tabla 4. Clasificación de empresas en México.....	14
Tabla 5. Principales tipos de relaciones de cooperación empresarial.....	17
Tabla 6. Motivos que llevan a la cooperación y modo de alcanzarlos.	22
Tabla 7. Tipos de Cooperación empresarial.....	24
Tabla 8. Principales ventajas de los acuerdos cooperativos.....	25
Tabla 9. Principales desventajas de los acuerdos cooperativos	28
Tabla 10. Conceptos similares a la perdurabilidad.	31
Tabla 11. Estudio de Perdurabilidad en el Mundo.	33
Tabla 12. Categorías de estudio utilizadas para explorar la perdurabilidad.....	36
Tabla 13. Razones de Fracaso de una empresa.....	40
Tabla 14. Definición de Equipo de Trabajo.....	52
Tabla 15. Principales ventajas y desventajas del método mixto de investigación.....	56
Tabla 16. Población Objeto de Estudio: Ficha Técnica.	58
Tabla 17. Colectivos de Food Trucks en la ciudad de Tijuana.....	59
Tabla 18. Principales ítems utilizados para el diseño del cuestionario.....	64
Tabla 19. Resultados de Fiabilidad de Alfa de Cronbach.	68
Tabla 20. Perfil de la muestra de estudio de dueños o administradores de Colectivos Gastronómicos de Food Truck.	83
Tabla 21. Perfil de la muestra de estudio a Dueños y/o Encargados las unidades de Food Trucks.	84
Tabla 22. Respuesta a pregunta: ¿Continúa siendo ésta la principal razón por la que HOY EN DÍA continuaría en un CGFT de Food Truck?	86
Tabla 23. Tipos de relaciones de cooperación empresarial realizadas por las unidades de FT y los CGFT.	131
Tabla 24. Perfil de dueños o administradores de CGFT y perfil de dueños y/o encargados de Unidades de FT.	132
Tabla 25. Tipos de relaciones de cooperación empresarial realizadas por las unidades de FT y los CGFT.	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Chuck Wagon.....	44
Figura 2. Food Truck Salchicha ‘dog wagon’.....	45
Figura 3. Estándar de construcción Charles Palmer.....	45
Figura 4. Food Truck “Kogi BBQ”.	47
Figura 5. Línea del tiempo de CGFT	70
Figura 6. Instalaciones de <i>Estación 55</i>	71
Figura 7. Instalaciones de <i>Telefónica Gastro Park</i>	72
Figura 8. Instalaciones de <i>Bunker Food Crew</i>	73
Figura 9. Instalaciones de <i>Kitchen Boulevard</i>	74
Figura 10. Instalaciones de <i>El Punto Food Trucks</i>	74
Figura 11. Instalaciones de <i>Picnic State</i>	75
Figura 12. Instalaciones de <i>Food Park Pacífico</i>	76
Figura 13. Instalaciones <i>Bajalta Park</i>	77
Figura 14. Instalaciones <i>Truckmania</i>	78
Figura 15. Mapa con ubicación de CGFT	79
Figura 16. Orden de preferencia de razones de estar en un colectivo.	85
Figura 17. Acciones de “Cooperación de Aprovisionamiento”	87
Figura 18. Acciones de “Cooperación de Producción”	88
Figura 19. Acciones de “Cooperación de Comercial”	91
Figura 20. Acciones de “Cooperación tecnológica”	93
Figura 21. Acciones de “Cooperación de Marketing”	95
Figura 22. Acciones de “Cooperación Post Venta”.	97
Figura 23. Acciones de “Cooperación Financiera”.	99
Figura 24. Unidades con las que cooperan actualmente	100
Figura 25. Unidades con las que no cooperan actualmente.	102
Figura 26. Razones por las que no se coopera.	103
Figura 27. Situación de Food Trucks en 5 años, según opinión de dueños o encargados de Food Trucks.....	105
Figura 28. Cruce de variables de Acciones de “Cooperación de Aprovisionamiento”.	123
Figura 29. Cruce de variables de Acciones de “Cooperación de Producción”	124
Figura 30. Cruce de variables de Acciones de “Cooperación Comercial”.	125

**Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis
de cooperación como estrategia de permanencia en el
mercado**

Figura 31. Cruce de variables de Acciones de “Cooperación tecnológica”	126
Figura 32. Cruce de variables de Acciones de “Cooperación de Marketing”	127
Figura 33. Cruce de variables de Acciones de “Cooperación Post Venta”	128

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1. Una unidad de FT ya establecida en un CGFT inicia con otra unidad de FT en el mismo colectivo.	107
Esquema 2. Unidad de Food Truck que exporta su concepto a otro tipo de colectivos gastronómicos.....	111
Esquema 3. Oferta gastronómica distinta inicia una unidad de Food Truck.....	114
Esquema 4. Oferta gastronómica distinta inicia una unidad de Food Truck.....	115
Esquema 5. Unidades Gastronómicas que exportan su concepto a otro destino.	117
Esquema 6. Unidades Gastronómicas que exportan su concepto a otro destino.	119
Esquema 7. Unidades de Food Truck pertenecientes a un CGFT son propiedad de una misma familia.	121

PRESENTACIÓN

La presente investigación se deriva como requisito de titulación del programa de Maestría en Administración, corresponde a una investigación descriptiva y se basa en una metodología mixta. A través de estas dos fases se obtiene información para caracterizar a los Colectivos Gastronómicos de Food Truck en la ciudad de Tijuana, así como a las unidades de Food Truck y determinar la cooperación de estas unidades de Food Trucks como una estrategia para permanecer en el mercado.

El documento está estructurado en seis capítulos que a su vez se componen de subtemas, permitiendo así una presentación organizada de la información y una distribución coherente de los temas, para una mejor comprensión por parte del lector.

Se da inicio con el capítulo I correspondiente a la introducción, en el cual se realiza un planteamiento general de la investigación abarcando los elementos principales que permiten comprender el sentido de la investigación. Se plantea el problema a investigar en función de la relación entre las variables y se dan a conocer los objetivos que guían esta investigación. Se continúa con la justificación de la relevancia de la investigación y se incluye la hipótesis que establecen el siguiente supuesto: Las unidades de Food Truck sí cooperan como una estrategia de permanencia en el mercado.

A continuación, se detalla el marco teórico en el capítulo II, el cual envuelve y sustenta el tema de investigación, empezando con el ciclo de vida de las empresas, se continúa con la cooperación empresarial en la cual se revisan los estudios referentes a la cooperación empresarial, los motivos que llevan a dicho cooperación y ventajas y desventajas de la cooperación empresarial y se finaliza con la perdurabilidad empresarial en la cual se revisan los estudios de perdurabilidad, el fracaso empresarial y las razones de este.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

En un tercer capítulo se aborda el marco contextual el cual permite describir el lugar y/o ambiente donde se desenvuelven las unidades de Food Truck, la historia de la unidad de Food Truck, el Food Truck en México y Equipo de trabajo para definir al Colectivo Gastronómico de Food Truck.

El cuarto capítulo enmarca la metodología llevada a cabo, en el cual se detalla el proceso seguido para la recolección de la información. En él se explica el tipo de investigación aplicada, permitiendo así comprender su alcance; se continúa detallando el diseño del muestreo cuantitativo y cualitativo, en los cuales se emplea la técnica de la encuesta y la técnica de la entrevista a profundidad; terminando con la descripción de los instrumentos.

Posteriormente, el tratamiento de la información resultante de la etapa de campo es detallado en el capítulo V; se realiza un análisis con el fin de describir e interpretar los resultados.

Finalmente, lo expuesto en los capítulos anteriores es evaluado para establecer conclusiones, así como para identificar aspectos relevantes que permiten realizar recomendaciones para coadyuvar la permanencia en el mercado de los colectivos de Food Truck de Tijuana; ambos aspectos son detallados en el sexto capítulo de esta investigación.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: Introducción

El tema de la presente investigación es Colectivos Gastronómicos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado, dado que la atención y la creación hacia los colectivos gastronómicos denominados a partir de ahora como (CG) va en aumento.

Desde hace pocos años, las unidades de FT comenzaron a aparecer en las calles de las diferentes ciudades de México, se concentra una gran población de consumidores jóvenes a quienes puede ponérsele la etiqueta de millenials (edad media, buen salario en búsqueda de opciones personalizadas de consumo). No es casualidad que los Food Truck busquen a este público, pues estimaciones de la firma de análisis de datos SAP apuntan a que este segmento representará el 50% del consumo global en el año 2017 (Villafranco, 2014).

Es clave considerar que, en la actualidad, existe una tendencia a llevar una alimentación sana y que la gente, debido a sus acelerados estilos de vida, dispone de poco tiempo y requiere comida lista para servirse. Así, la propuesta del servicio rápido en el campo gastronómico marca la diferencia, pues es posible ofrecer productos de fácil elaboración, sin por ello perder ese pequeño toque gourmet o una buena presentación final, aspectos que bien pueden aplicarse a los diferentes platos de la culinaria típica de la ciudad de Tijuana.

La base del trabajo que a continuación se presenta es la cooperación empresarial. Debido a que en la ciudad de Tijuana empezaron a formarse colectivos gastronómicos de Food Trucks a partir del año 2014 y sigue en aumento la formación de estos colectivos gastronómicos. Se propone un análisis de la cooperación como estrategia de permanencia en el mercado, en los colectivos de Food Truck en la ciudad de la ciudad de Tijuana.

1.1. Planteamiento del problema de investigación

El presente trabajo pretende responder y aportar información a la comunidad gastronómica, en particular a los colectivos gastronómicos de Food Truck denominados a partir de ahora como (CGFT), en relación a la siguiente pregunta: ¿Qué acciones de cooperación se realizan entre las unidades de FT ubicadas en CGFT como estrategia de permanencia? La pregunta de investigación planteada busca la relación entre las siguientes variables: 1) Acciones de Cooperación y, 2) Perdurabilidad en el mercado.

En Tijuana, B.C se ha iniciado a principios del año 2014 un nuevo concepto llamado CGFT, que consiste en juntar distintos tipos de comida en unidades de FT denominados a partir de ahora como (unidades de FT) en un solo lugar, donde familias, jóvenes, parejas, entre otros, pueden disfrutar de este nuevo concepto de innovación culinaria. En el último año este nuevo estilo de cocina ha impactado y ha sido parte del impacto turístico de la reconocida ciudad de Tijuana.

Las unidades de FT en Tijuana, han tomado un nuevo sentido en la gastronomía urbana de la ciudad, ya que vienen a complementar la oferta que existía como las taquerías, fondas y algunos camiones que apoyaron el auge de estas unidades de FT ahora se incrementa la oferta culinaria urbana presentada de manera más gourmet, se incrementa también la oferta de platillos y cocinas urbanas de diferentes tipos.

En la actualidad el escenario de la gastronomía en Baja California presenta un peculiar dinamismo a través de la organización de eventos gastronómicos, el establecimiento de diferentes tipos de restaurantes, colectivos gastronómicos e instituciones educativas de gastronomía.

Tijuana se coloca en los mejores destinos turísticos para viajar en el mundo de acuerdo al medio nacional Excélsior. Esto se obtuvo a través de un recuento del medio The New York Times que se dio a conocer que Tijuana se encuentra posicionado el 8vo lugar en el top de 52 destinos turísticos más importantes.

Al resurgimiento gastronómico de Tijuana se le atribuyen; el crecimiento de la oferta gastronómica en las unidades de FT, en los lugares de bullicio, a las cervecerías artesanales, a distinguidas cafeterías y restaurantes internacionales.

Guevara (2014) menciona que las unidades de FT han tenido un auge positivo y de alto crecimiento en muy poco tiempo en la ciudad de Tijuana, debido a esto se propuso desarrollar una investigación para analizar y evaluar los niveles de cooperación de estas unidades de negocio en la ciudad de Tijuana, para así identificar cuáles son los motivos por los cuales se unen y agrupan para trabajar y si estos elementos de cooperación son suficientes para que perduren en el mercado.

1.2. Objetivo General:

Analizar las acciones de cooperación entre las unidades de FT ubicados en colectivos gastronómicos en la ciudad de Tijuana con la finalidad de sugerir recomendaciones para coadyuvar a su permanencia en el mercado.

1.2.1 Objetivos Específicos:

Identificar las acciones de cooperación realizadas por las unidades de Food Truck que se encuentran en colectivos como una estrategia para coadyuvar su permanencia en el mercado.

Analizar los factores que intervienen en el proceso de las acciones de cooperación (Relaciones formales e informales).

Establecer las dimensiones de las acciones de cooperación identificando elementos potenciales, fortalezas competitivas y acuerdos que existen entre las unidades de FT.

Proponer recomendaciones para incrementar el porcentaje de cooperación y supervivencia de las unidades de FT.

1.3 Preguntas de Investigación

¿Qué perfil tienen estas unidades de Food Truck de actividad empresarial?

¿Qué acciones de cooperación se realizan como estrategia de permanencia?

¿Qué factores intervienen en el proceso de la red cooperación?

¿Qué tipo de relaciones de cooperación empresarial realizan las unidades de Food Truck ubicadas en CGFT?

1.4 Justificación del estudio

La presente investigación pretende hacer una revisión, un análisis y una interpretación en relación a las acciones de cooperación que realizan las unidades de FT ubicadas en CGFT en la ciudad de Tijuana, el 'porqué' de esta investigación radica en sugerir recomendaciones para coadyuvar a su permanencia en el mercado. El fenómeno de las unidades de Food Truck es reciente de la ciudad de Tijuana y se inscribe en un proceso de diversificación de la oferta gastronómica.

Se pretende que los resultados arrojados por la investigación puedan ofrecer orientación a las unidades de FT ubicadas en CGFT sobre los motivos por los que generan las acciones de cooperación y que las puedan utilizar como estrategia para reducción de costes, posicionamiento en el mercado, la satisfacción del cliente, entre otras creando dinámicas que potencien la perdurabilidad de las unidades de FT y los CGFT.

Los principales beneficiados de la misma serán los dueños de las unidades de FT y de los CGFT, pero también podrá beneficiar al ayuntamiento de la ciudad, en la medida en que esta investigación pueda arrojar luces sobre la dinámica de esta oferta gastronómica y las recomendaciones pueden contribuir a la formalización de estas unidades de negocios, que de momento operan en situación de informalidad.

A la fecha son pocos los estudios que aborda el fenómeno de los CGFT centrados en unidades de negocios que potencian las acciones de colaboración, desde sus inicios; por ello se espera que este estudio pueda rescatar aportaciones teóricas y metodológicas de unidades de FT donde la cooperación a nivel horizontal viene dada desde el nacimiento de las unidades de negocios y como posible factor básico para su consolidación.

Por ellos y de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), esta investigación se justifica al cumplir con los criterios de utilidad de conveniencia, implicaciones prácticas y valor teórico

1.5 Hipótesis

Se ha establecido una hipótesis que permite enfocar el curso de la investigación con dos posibles vertientes y aceptar una rechazando la otra, luego del cumplimiento de los objetivos de esta investigación.

Nula (H0). - Las acciones de cooperación empresarial originadas en los Food Trucks ubicados en colectivos no contribuyen a la perdurabilidad en el mercado.

Alternativa (H1). - Las acciones de cooperación empresarial originadas en los Food Trucks ubicados en colectivos contribuyen a la perdurabilidad en el mercado.

1.6 Variables de estudio

Del presente estudio resulta la variable Acciones de cooperación (ver tabla 1) que llega a construirse de la definición propuesta por Rojo, M. y Gonzales, G. (2015, pp. 127-145) quienes definen a las alianzas y cooperaciones como estrategias de simbiosis que constituyen alternativas para que las empresas compartan sus competencias distintivas y obtengan sinergias. Esta forma de crecimiento está proliferando en los últimos años, al permitir a las compañías acceder a las capacidades y recursos que ellas no poseen, de este modo, se está produciendo una concentración empresarial a través de la creación de redes de empresas cuya finalidad es aprovechar sinergias.

Tabla 1. Definición de variables de estudio Independiente.

Variable Independiente	Definición conceptual
Acciones de cooperación	Toda actividad de interacción entre cualquier persona que trabaje en la unidad de FT que componen el CGFT.
	Definición operacional
	Las acciones de cooperación que se den entre las unidades de FT dentro del CGFT, la cual se evaluarán mediante la encuesta y la entrevista.

Fuente: Elaboración propia basándose en varios autores.

Por la definición de Konsti-Laakso et al. (2012, pp. 93-105): Ante las exigencias de competitividad que imponen los mercados, las empresas recurren a diversas estrategias en la búsqueda de ventajas distintivas y sostenibles frente a sus competidores, entre las que destacan las estrategias y/o acciones colaborativas o cooperativas, las cuales son reconocidas como un mecanismo que mediante el trasvase de conocimientos, destrezas y capacidades permite construir competencias esenciales y obtener una ventaja competitiva.

La segunda variable objeto de estudio es la perdurabilidad en el mercado (ver tabla 2) que se construye a partir de la definición de Meneses, L. y Gomez, M. (2014) quienes definen la perdurabilidad como el desarrollo de empresas que conducen a la empresa perdurar, mediante herramientas que le permiten tener un posicionamiento estratégico que garantice el crecimiento de mercado y altos ingresos. Que se preocupa por innovar e invierte gran parte de su presupuesto en investigación y desarrollo y sus productos son de alta calidad.

Tabla 2. Definición de variables de estudio Dependiente.

Variable dependiente	Definición conceptual
Perdurabilidad en el mercado	Es durar en el tiempo y permanecer en el mercado en buenas condiciones (resultados financieros superiores, ejecutar productivamente la cadena de valor, se enfoca en espacios no explotados).
	Definición operacional
	El tiempo que tiene en el mercado, el cual se evaluará mediante la entrevista y encuesta.

Fuente: Elaboración propia basándose en varios autores.

A partir de la definición de Rivera (2012a) quien plantea que una empresa es perdurable cuando a través del tiempo presenta resultados financieros superiores; adapta su administración según la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado; se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor (pp. 103-113).

Las acciones de cooperación es la variable independiente, ya que para efectos de esta investigación se considera el supuesto siguiente: Las acciones de cooperación empresarial originadas en las unidades de FT ubicados en CGFT contribuyen a la perdurabilidad en el mercado.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Se busca determinar la dependencia de la perdurabilidad en el mercado, en relación a las acciones de cooperación, considerando a la cooperación como uno de los aspectos principales.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 2: Introducción

El marco teórico permite contextualizar los diferentes factores que influyen en la cooperación empresarial por lo que se empezará por ver el ciclo de vida de las empresas, cooperación empresarial, estudios referentes a la estrategia de cooperación, motivos que llevan a la cooperación empresarial, ventajas y desventajas de la cooperación empresarial y por último la perdurabilidad empresarial, estudios y fracaso de esta.

Se va a presentar una recopilación de las diferentes aportaciones encontradas en la literatura en relación con los dos siguientes temas:

- Los motivos que llevan a las empresas a desarrollar cooperación entre ellas. La mayor parte de ellos están interrelacionados por lo que, normalmente, las organizaciones no sólo tienen un motivo para formar acuerdos cooperativos.
- Las ventajas y riesgos que traen consigo los acuerdos cooperativos. Es necesario que una empresa previamente trate de valorar de forma conjunta las consecuencias positivas y negativas que llevan asociadas la formación de un acuerdo, para de este modo aumentar la probabilidad de éxito de la estrategia adoptada.

Una vez realizada esta breve introducción, pasaremos a analizar la importancia de los acuerdos de cooperación realizando unas reflexiones sobre la diferente terminología empleada para definirlas.

2.1 Ciclo de vida de las empresas (PyMes)

Es de particular interés para este trabajo un estudio que reconstruyó el ciclo de vida de 36 empresas PyMes a lo largo de 10 años. Se procuró dividir la historia de las empresas en períodos representativos, capturando los momentos de cambio importante de

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

estrategia, estructura y contexto. Lo que permitió clasificar los períodos en cinco fases del ciclo de vida. Así, se identificaron las siguientes fases (ver tabla 3).

Tabla 3. Fases del Ciclo de vida de empresa.

Fase	Criterio
Nacimiento	La empresa tiene menos de 4 años de edad, cuenta con una estructura informal, dominada por sus propietarios. (En este período las empresas intentan convertirse en entidades viables. Esta etapa también se denomina “etapa uno”, “etapa de creatividad”, “etapa emprendedora”, y se distingue por sus rasgos jóvenes, dominada por sus propietarios, y su estructura es simple e informal).
Crecimiento	Entre los 4 y 5 años la empresa tiene un crecimiento de ventas mayor al 15%, estructura organizada funcionalmente y una temprana formalización de políticas. (Este período ocurriría una vez que la empresa ha establecido sus competencias diferenciales y sus productos gozan de cierto éxito en el mercado. Se la denomina, según distintos autores: “etapa de crecimiento rápido”, “etapa de organización go-go”, “segunda etapa”. El énfasis se pone en alcanzar el rápido crecimiento de las ventas y acumular recursos, en un intento de alcanzar ventajas creciendo hacia la gran escala. Típicamente, se establece una base funcional, se delega cierta autoridad a los mandos medios, y los procedimientos se formalizan).
Madurez	La empresa tiene más de 5 años en el mercado, se encuentra en crecimiento de ventas menor al 15%, con una estructura burocrática. (El nivel de ventas se estabiliza, la innovatividad cae, se establece una organización más estructurada y burocrática. El objetivo ahora es un funcionamiento aceitado y eficiente. Otros nombres de esta fase son “etapa de control y formalización”, “etapa de dirección”, y “etapa estable de organización”).
Renovación	A los 7 años la empresa tiene un crecimiento de ventas mayor al 15%, diversificación de líneas de productos, uso de controles sofisticados y de sistemas de planeamiento. (Esta es una fase típica de diversificación y expansión orientada al mercado. Las empresas adoptan por primera vez una estructura por divisiones, a fin de lidiar con los mercados más complejos y heterogéneos. Por esta razón, se enfatiza también un control más sofisticado y sistemas de planeamiento. Esta etapa también es llamada “etapa de elaboración de estructura”, “etapa de coordinación”).
Declinación	10 años, la empresa tiene una caída de la demanda de productos, se reduce tasa de innovación de producto, la rentabilidad comienza a caer. (Este estado final se refleja en la literatura como “etapa de desaceleración”, y es diferente de los ya mencionados. Los mercados se estancan o retroceden, y la firma comienza a declinar con ellos. La rentabilidad cae a causa de los desafíos externos y de la ausencia de innovación).

Fuente: Elaboración propia a partir de Brenta (2010).

En cada etapa del ciclo de vida de la empresa el crecimiento organizacional y la complejidad creciente del entorno definirían etapas complementarias bien diferenciadas a lo largo de cuatro tipos de variables: estrategias, estructura, métodos de decisión y contexto (“situacionales”), aunque no todas las empresas las seguirían en la misma secuencia.

En las cuatro primeras fases, la situación de la empresa se torna más compleja en sus aspectos administrativos. El entorno deviene más heterogéneo y competitivo, el tamaño de la organización se incrementa, y mayores exigencias comienzan a influir sobre los objetivos y las decisiones; todo esto requiere una estructura organizativa más sofisticada y compleja. Además, a lo largo del ciclo, la organización alterna entre fases innovativas y otras conservadoras, entre fases que renuevan o establecen competencias organizacionales (ej. nacimiento, crecimiento y revitalización), y otras que explotan esas competencias (maduración y declinación).

2.2 Cooperación empresarial (PyMes): concepto y características

En México existen diversos criterios para clasificar las empresas en micro, pequeñas, medianas y grandes; los criterios más comunes están basados en el monto de ingreso anual y en el número de empleados ocupados. En esta investigación se utilizó el criterio basado en el número de empleados ocupados (Censo INEGI 2016), debido a que es el dato que se conoce de las unidades de FT Truck (ver tabla 4).

Tabla 4. Clasificación de empresas en México.

Tamaño	Comercio	Servicios
Microempresa	1-10	1-10
Pequeñas	11-30	11-50
Medianas	31-100	51-100

Fuente: Censo INEGI 2016

El estudio de la cooperación ha sido tradicionalmente abordado desde tres enfoques: la Teoría de los Costos de Transacción, la Teoría de la Organización y el Enfoque Estratégico. La Teoría de los Costos de Transacción (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985) fue una de las primeras y principales explicaciones de la cooperación empresarial que indicó que ésta representa aquellos acuerdos tendientes a reducir dichos costos. Por tanto, la decisión de cooperar requiere un análisis de costo-beneficio que incluya la consideración de los costos de oportunidad.

Por su parte, la Teoría de la Organización postula que los acuerdos de cooperación son un medio para gestionar los recursos propios de la empresa y los que son propiedad o controlados por otras, y la cooperación es la forma de acceder a ellos. Finalmente, el Enfoque Estratégico considera que las relaciones o vínculos de cooperación son una forma de poner en práctica la estrategia de la empresa (Fernandes da Silva, 2005; Martínez, 2001; Medina, Ortiz y Sacristán, 2007). Para ello las empresas pueden elegir entre seguir una estrategia de cooperación o una estrategia de competencia (Blanchot, 1999; Montoro, 2005).

La definición de la cooperación empresarial en las PyMes requiere considerar aquellos principios y características que diferencian una relación de cooperación empresarial entre PyMes de cualquier otro tipo de relación entre empresas. La cooperación se concreta a través de las relaciones o vínculos que éstas establecen entre sí. Un vínculo de cooperación empresarial se puede definir como la relación individual establecida por una empresa con otra(s) y que cumpla(n) con los principios en los que se fundamenta un vínculo de cooperación empresarial y las características de ésta. Martín del Peso (2004) resumió los primeros de la siguiente forma:

- 1) No existe una relación de subordinación entre las empresas que establecen el vínculo ya que éstas se mantienen autónomas en su operación, independientes jurídicamente y soberanas en sus estrategias.

- 2) La coordinación es un mecanismo importante en la relación misma que favorece el compartimiento de los beneficios obtenidos del vínculo.
- 3) Surge interdependencia entre las empresas ya que cada una aporta algo a las actividades de creación de valor.

En cuanto a las características de la cooperación empresarial, se encuentra que una relación de cooperación se puede diferenciar de cualquier otro tipo de relación cuando existe confianza, el deseo de aprender, el acoplamiento de los diferentes valores culturales de los participantes y la responsable asunción del compromiso, generalmente de mediano-largo plazo.

Sin embargo, la esencia de los vínculos de cooperación es que mediante ellos las empresas buscan la creación de valor y compartirlo de la manera más equitativa posible o de una forma acordada. En otras palabras, la cooperación empresarial es un acuerdo para el trabajo común de dos o más empresas jurídicamente distintas que interactúan con la finalidad de generar sinergias y se comprometen a la realización de un proceso de generación de valor, mismo que se comparte. Así, la cooperación empresarial no es un simple intercambio (Dovard y Heitz, 2003) y en sus distintas manifestaciones, únicamente abarca una parte de la totalidad de actividades que realiza la empresa.

La tabla 5 muestra los principales tipos de relaciones de cooperación que se pueden establecerse entre las empresas de menor tamaño, explicando criterios, tipos, descripción y autores.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Tabla 5. Principales tipos de relaciones de cooperación empresarial.

Criterios	Tipos	Descripción	Autores
Forma en que se vinculan los participantes	Horizontal	Las empresas están en la misma etapa de la cadena de valor y/o etapas de producción.	Fernandes de Silva (2005)
	Vertical	Interacción entre empresas de las diversas etapas de la cadena de valor y/o etapas de producción.	
	Simbiótica	Las empresas de diferentes áreas estratégicas e industrias se complementan para crear y aprovechar sinergias.	Casanueva (2003)
	Comensalista	Empresas del sector realizan las mismas demandas de recursos a su entorno.	
Naturaleza del marco en el cual se constituyen	Formales	La cooperación se manifiesta en obligaciones contractuales y estructuras formales de control y autoridad.	Hagedoorn (1993)
	Informales	Producto de la convicción en la buena voluntad de los participantes y creencia que éstos se esforzarán por lograr los objetivos comunes.	Sebastián (2000)
Naturaleza de los recursos que se comparten	Estructurada	Involucran inversión o participación de capital	Menguzzato (1992)
	No estructurada	Ausencia de participación de capital	
Propósito de la realización	Objetivos de mercado	Desarrollar un nuevo mercado, posicionarse en un mercado	Sebastián (2000)
	Transferencia de tecnología	Acceso a nueva tecnología o diferente	Gallié (2005)
	Investigación y desarrollo	Compartir los costos en investigación y desarrollo	
	Internacionalización	Desarrollo de un mercado extranjero	Harris y Wheeler (2005)
	Crecimiento de la empresa	Búsqueda de mejores operaciones, mayores ventas y condición del negocio	Singh y Mitchell (2005)
Ámbito geográfico	Local o Nacional	Se establecen con empresas de la misma localidad. región o país	Sebastián (2000)
	Internacional	Se establecen con empresas de otro país	
Mercado al que atienden	Sector público	Diversos organismos gubernamentales	Sebastián (2000)
	Sector privado	Empresas privadas y consumidores en general	

Fuente: Gómez, J (2009).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Continuación de **Tabla 5.**

Criterios	Tipos	Descripción	Autores
Conexión	Directa	No existen intermediarios entre los individuos o las empresas	Casanueva (2003)
	Indirecta	Existen intermediarios entre los individuos o las empresas	
Fortaleza del vínculo	Sólido	Basado en relaciones sociales o empresariales fuertes	Casanueva (2003)
	Débil	Relación frágil	
Duración	Permanente	Relación de largo plazo	Sebastián (2000)
	Temporal	Relación de corto plazo, Generalmente acotada por la duración de un proyecto específico o logro de un objetivo	
Especificidad de los recursos de la red y su continuidad	Agregación	Se comparten recursos	Douard y Heitz (2003)
	Heurísticas	Producción conjunta de un valor específico	
	Transaccionales	Existe complementariedad	
	Orquestación	Favorecen la especialización	
En función del aprendizaje que se espera obtener	Comerciales	Explotación de conocimiento y capacidades existentes	Briones, Ramirez y Ros (2006)
	Híbridas	Persiguen simultáneamente oportunidades para capturar valor de las capacidades y activos existentes y actividades de crear nuevo valor	
	De aprendizaje	Fuertes deseos de exploración y búsqueda de nueva información	

Fuente: Gómez, J (2009).

Gómez, J (2009) menciona que la inserción de las PyMes en redes de cooperación empresarial ha sido una estrategia útil ya que facilita el acceso a ciertas ventajas, generalmente asociadas a las grandes compañías, sin perder su identidad, flexibilidad y decisión de asumir ciertos riesgos. Estas redes pueden ser locales o internacionales según se establezcan entre empresas que se encuentran en un mismo territorio o en diferentes países. Una relación de cooperación terminará cuando se aprecie que los beneficios derivados de ésta no son equitativos, cuando exceden los costos de mantenerla o se ha cubierto el propósito de dicha relación.

2.2.1 Estudios Referentes a la Estrategia de Cooperación

Cabe mencionar que el tema de la cooperación empresarial ha sido estudiado por algunos autores anteriormente, tal es el caso de Araiza, Velarde y Zarate (2010), quienes llevaron a cabo una investigación en 50 empresas de la Región Centro del Estado de Coahuila, precisamente a pequeñas y medianas empresas de la industria metal-mecánica. Los resultados a los que llegaron estas autoras es que atendiendo a las necesidades que impulsan a las empresas a tener actividades de colaboración, es posible definir e identificar cuatro diferentes tipos de cooperación empresarial:

Cooperación para producir: cuando los vínculos de cooperación se establecen entre las PyMes, para la obtención de economías de escala, disminuir costos y mejorar la calidad y productividad de dichas empresas, el 100% de las empresas realiza al menos una actividad de este tipo.

Cooperación para mercado: cuando los vínculos de colaboración se establecen entre las PyMes para la búsqueda y acceso a mercados; difusión, promoción y distribución de sus productos; obtención de economías de escala para acceder a mercados y reducción de costos; el 67% de las empresas realiza al menos una actividad de este tipo.

Cooperación para administrar: cuando los vínculos de colaboración se establecen entre las PyMes para desarrollar la capacidad empresarial y tener conocimientos prácticos de gestión y acceso a información sobre instrumentos de crédito y financiamiento e incentivos fiscales, así como efectuar el entrenamiento de trabajadores; el 64% de las empresas realiza al menos una actividad de este tipo.

Otro de los estudios referentes a la colaboración empresarial es el realizado por Santiago (2013) en la que hace referencia hacia la importancia de adoptar nuevos modelos de organización que impulsen la flexibilidad y descentralización operativa, favoreciendo la construcción de unidades estratégicas de actuación de negocios y donde se prioricen

acciones colectivas sobre las individuales a través de la conformación de redes que promuevan la dinamización empresarial a la que esta autora denomina: asociatividad.

Su estudio Asociatividad: Estrategia de competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México tiene como objetivo el diseño de un modelo teórico para la agroindustria alimentaria del Estado de Oaxaca, México. Dicho modelo toma como teorías centrales la teoría de la asociatividad y la teoría de la competitividad como elementos fundamentales de análisis. La autora concluye con una propuesta de un modelo teórico para aplicarse a la producción de alimentos en esa región de México.

Por otra parte, en el trabajo de investigación para obtener el grado de doctor, Ballesteros (2011), menciona que se encontró que solamente 10% de la muestra seleccionada, tiene una alianza con otra organización para el desarrollo de las innovaciones y todas ellas son los mismos proveedores quienes las impulsan, asimismo, observó en su análisis, una nula relación que tienen las pequeñas y medianas empresas con las instituciones de educación o centros de investigación. Asimismo, señala que las alianzas estratégicas pueden aliviar los problemas de las pequeñas y medianas empresas, en lo que concierne a I+D (investigación y desarrollo), restricción de recursos, disminuir riesgos, mercadotecnia, desarrollo interno y aumento de su capacidad tecnológica.

2.2.2 Motivos que llevan a la cooperación empresarial

La cooperación entre empresas persigue la obtención de objetivos no alcanzables de forma individual, o al menos no con el mismo grado de eficiencia, siempre ligados con la generación de beneficios (tanto estratégicos como financieros) para todas las organizaciones participantes, especialmente en el medio y largo plazo.

Sánchez de Pablo & Jiménez (2007) nos dicen que, en este sentido, las empresas pueden buscar diversas motivaciones para desarrollar estrategias cooperativas con otras empresas en diversos ámbitos de interés para las empresas (en el ámbito productivo, en

el ámbito tecnológico, en el ámbito marketing/comercialización, en los servicios post-venta, en el ámbito financiero, etc.).

Ejemplos de estas motivaciones incluyen:

- Mejorar la capacidad de aprendizaje de la organización (profesionalización de los recursos humanos, mejoras en la formación de los recursos humanos, acceso a nuevos conocimientos, etc.).
- Aprovechar la complementariedad de recursos, de las habilidades o de las experiencias de las empresas que se asocian.
- Desarrollar tecnologías y nuevos productos que, individualmente, no es posible afrontar.
- Alterar la competencia en beneficio de las empresas que cooperan.
- Reducir los costes y riesgos productivos (por ejemplo, los riesgos tecnológicos y los costes de investigación).
- Buscar complementariedades productivas y ampliación del catálogo de productos.
- Explotar sinergias comerciales y de marketing (por ejemplo, en mercados exteriores, en la creación de una imagen de marca o un nombre comercial, etc.).
- Incrementar el poder de negociación existente como consecuencia del mayor tamaño resultante de la cooperación.
- Mejorar el acceso a recursos (aprovisionamientos, materias primas, Know-How exterior etc.) y/o a nuevos mercados.
- Reducir los plazos de entrega (por ejemplo, como consecuencia de una cooperación vertical con un proveedor).
- Aprovechar ofertas y recursos institucionales existentes para fomentar la cooperación empresarial.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

En la tabla 6 se muestra un resumen de los motivos que llevan a las empresas a cooperar, tales como acceso a recursos o capacidades y transferencia de conocimiento, aprendizaje, orientación estratégica, reducción de costes/aumento de la eficiencia, satisfacción del cliente y motivos institucionales, así como el modo de alcanzar cada uno de estos.

Tabla 6. Motivos que llevan a la cooperación y modo de alcanzarlos.

Motivos	Modo de alcanzarlos
Acceso a recursos o capacidades y transferencia de conocimiento	• Acceso a recursos y capacidades más complejas que la empresa no posee y que no pueden ser transferidos eficientemente a través del mercado • Desarrollo de proyectos y estrategias con los recursos y capacidades de los socios • Acceso a nuevo conocimiento de los socios y transferencia del mismo • Transferencia de conocimiento
Aprendizaje	• Aprendizaje de las características de un mercado • Aprendizaje de conocimiento tácito y tecnológico • Aprender a cooperar • Aprender nuevas habilidades • Aprender a gestionar una alianza
Orientación Estratégica	• Desarrollo de otras opciones estratégicas no alcanzables de forma aislada: diversificación, internacionalización... • Colusión o restricción de la competencia en beneficio de las empresas que cooperan • Obtención de sinergias • Mejora de reputación, imagen y prestigio • Entrada a nuevos mercados o negocios • Aumentar poder competitivo: incremento del poder negociador, establecimiento de estándares tecnológicos...
Reducción de costes/ Aumento de la eficiencia	• Economías de escala, alcance o aprendizaje • Coordinación de actividades y capacidades complementarias • Compartir costes y riesgos de grandes inversiones

Fuente: Sánchez de Pablo & Jiménez, 2007.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Continuación de **Tabla 6.** Motivos que llevan a la cooperación y modo de alcanzarlos.

Motivos	Modo de alcanzarlos
Satisfacción del cliente	• Selección de socio con conocimiento relevante sobre las necesidades y deseos de los clientes • Colaboración entre proveedores y clientes
Motivos institucionales	• Imitación de las acciones exitosas de otras empresas • Facilitar su adaptación a los requerimientos legales o regulaciones específicas • Incentivos a cooperar por parte de instituciones públicas

Fuente: Sánchez de Pablo & Jiménez, 2007.

2.2.3 Tipos de cooperación empresarial

Cualquier empresa, por pequeña que sea puede aportar y recibir algo de un acuerdo de cooperación, ayudándole a mejorar y consolidar multitud de ventajas. Así pues, la cooperación empresarial, entendida como el proceso de unir esfuerzos, recursos y talento para reducir gastos y riesgos en la ejecución de un proyecto común, constituye una vía especialmente eficaz para acceder a los mercados; es decir, se presenta como la mejor opción para las PyMes a la hora de afrontar con garantías de éxito los retos competitivos que plantean tanto los nuevos mercados locales como los internacionales.

Los acuerdos de cooperación podrán llevarse a cabo tanto con empresas de nuestro sector como de fuera de él; tanto con empresas con las que mantenemos relaciones (clientes, proveedores) como con las que no, siempre que posean ciertos aspectos complementarios relacionados con actividades concretas en los que la cooperación puede ser factible y muy beneficiosa.

En la tabla 7 se muestran los diferentes tipos de cooperación empresarial que existen, dentro de los que se encuentran la “Cooperación de Aprovisionamiento”, “Cooperación de Producción”, “Cooperación Comercial”, entre otros, así como la competitividad que aumenta al realizar estos tipos de cooperación como lo es la reducción de costes, apertura de nuevos mercados, el desarrollo tecnológico, etc., y por ultimo las formas organizativas mediante las cuales se pueden llevar acabo estos tipos de cooperación.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Tabla 7. Tipos de Cooperación empresarial.

Aumentar competitividad	Tipo de Cooperación	Formas organizativas	Autores
Reducción de costes	Cooperación Aprovevisionamiento	Aprovisionamiento principal de materias primas, en mejores condiciones de calidad, tiempo y coste. (Central de compras)	Einsenhard y Schoonhoven (1996)
	Cooperación Producción	Cooperación debida principalmente a falta de capacidad productiva, rigidez en los propios sistemas productivos, especialización, etc. (Prestamos de personal, materia prima y herramientas, contratar personal mediante outsourcing, capacitación de procesos ya existentes cobro, entre otros).	Dovard y Heitz (2003)
Apertura nuevos mercados	Cooperación Comercial	Información sobre los mercados a los que se quiere acceder. Reducir los riesgos que comporta el "asalto" a nuevos mercados. Penetrar en los mercados exteriores, bien gracias a una acción conjunta de empresas nacionales, bien por un acuerdo con una empresa del país en cuestión. Crear una red de distribución o bien aprovechar la de una empresa ya existente. (Investigación de mercado)	Briones, Ramirez y Ros (2006)
Desarrollo tecnológico	Cooperación Tecnológica	Complementariedad dentro de un proceso productivo, que permita abarcarlo en su totalidad o en una gran parte de él. Compartición de activos y/o "know-How" para el desarrollo de un proceso productivo. Compartición de recursos y riesgos en las actividades de I+D.	Gallie (2005)
Mejora de la oferta	Cooperación Producción	Mejorar los productos/servicios que ofrecen o incluso ampliarlos.	Singh y Mitchell (2005)
Otras opciones	Cooperación Financiera	La compartición de una serie de recursos financieros para poder llevar a cabo un proyecto concreto. El reparto de riesgos en operaciones con una elevada incertidumbre. (Investigación, lanzamiento de nuevos productos, etc.).	Menguzzato (1992)

Fuente. Elaboración propia a partir de varios autores.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Continuación de **Tabla 7.**

Aumentar competitividad	Tipo de Cooperación	Formas organizativas	Autores
Otras opciones	Cooperación Marketing	Mejorar la venta de sus productos, ocupándose cada una de las partes en diferentes áreas: diseño y creación de una imagen de marca, canales o puntos de venta, tecnologías de producción, etc. Intercambio de productos entre empresas que, estando situadas en lugares distintos, se comprometen a la comercialización en sus respectivos mercados locales.	Singh y Mitchell (2005)
	Cooperación Servicio Post Venta	Solucionar los problemas o dificultades con: La distancia o lejanía entre el fabricante y el cliente final Altos costes de desplazamientos. Elevado gasto de creación de una red propia de atención al cliente. Costes de la mano de obra, que en algunos casos son los más altos (depende del producto/servicio y de las garantías ofrecidos)	Muñoz y Montoro (2007)

Fuente. Elaboración propia a partir de varios autores.

2.2.4 Ventajas y desventajas de la cooperación empresarial

Cuando las empresas alcanzan acuerdos de cooperación, surgen una serie de ventajas e inconvenientes en el desarrollo de su actividad. Si el acuerdo cooperativo se desarrolla de forma eficiente y se cumplen los objetivos que motivaron su formación, los motivos que llevaron a las empresas a cooperar se convertirán en ventajas o beneficios para ellas. En la tabla 8 se muestran las principales ventajas en los acuerdos cooperativos.

Tabla 8. Principales ventajas de los acuerdos cooperativos.

Ventajas de los acuerdos de cooperación	
Acceso a recursos y capacidades complementarias	Mejorar satisfacción del cliente
Reducción de costes y aumento de la eficiencia	Entrada a nuevos mercados
Aumento poder competitivo	Mejora del aprendizaje

Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez de Pablo & Jiménez, 2007.

A continuación, se habla de cada una de las ventajas mencionadas en la tabla anterior:

Acceso de recursos y capacidades complementarias. La empresa optará por la cooperación cuando no posea los recursos y capacidades necesarios para desarrollar la estrategia óptima, y éstos no puedan ser desarrollados de forma interna ni adquiridos en el exterior (Inkpen, 2014).

Mejora del aprendizaje. Este es el primer objetivo de los socios de una alianza debido a la dificultad de resolver internamente los problemas que se identifican. La importancia de aprender dentro de las organizaciones ha sido considerada como un determinante importante del progreso tecnológico y del incremento de la eficiencia y la productividad (Stuart, 2000). El aprendizaje es el principal motivo de acometer alianzas, cuando se desean descubrir nuevas oportunidades o adquirir nuevas capacidades (Nooteboom, 2010).

La entrada a nuevos mercados es una decisión que irá en función de: la velocidad requerida de entrada, la experiencia de la empresa, el conocimiento actual y las necesidades futuras, el acceso a los recursos locales, la disponibilidad de las empresas cooperativas, la necesidad de evadir la duplicidad de costes fijos en mercados saturados, etc. Al realizar acuerdos cooperativos se reducirán costes de entrada y se dispersará el riesgo de que la operación no funcione. (Overby, 2005).

Otro de los motivos estratégicos que destaca Stuart (2000) es el **aumento del poder competitivo** a través de la formación de una óptima reputación, lo que posibilitará una mejor posición competitiva.

Reducción de costes/aumento de la eficiencia. Lundan y Hagedoom (2011) enfatizan la importancia del deseo de compartir costes y riesgos de su actividad. Así la cooperación evita la duplicidad de gastos, proporcionando ventajas de escala y dispersión de riesgos. La complejidad de los entornos actuales aumenta la necesidad de generación de rutinas,

pero la alta volatilidad del mismo incrementa los riesgos que implican. De este modo la cooperación posibilita la dispersión de riesgos entre dos o más empresas en la generación de las rutinas que la empresa necesite.

Satisfacción del cliente. Las empresas para poder alcanzar o mantener una ventaja competitiva en mercados internacionales, necesitan acceder a recursos y capacidades de empresas que le faciliten información sobre los clientes y, de este modo, poder satisfacer de una mejor forma sus necesidades, es decir, buscar empresas capaces de satisfacer con éxito los objetivos de los clientes. De este modo, se incrementaría su cifra de ventas y su poder de mercado. Cuando se intenta satisfacer al cliente se derivan múltiples ventajas para la empresa: implantación de mejores estrategias de marketing, desarrollo de nuevos productos, identificación de competidores, formulación de estrategias de marketing más efectivas y, la principal, creación de valor al cliente (Pan, 2014).

Cuando una empresa está inmersa en una alianza estratégica y está desarrollando una labor correcta, en la medida en que ese comportamiento cooperativo sea observado y considerado por el entorno de forma positiva aumentará la reputación de la organización (Chung et al., 2000).

En cuanto a las desventajas de las alianzas, Singh y Mitchell (2005) establecen que todo acuerdo cooperativo crea unos problemas para los colaboradores, destacando la pérdida de propiedad de la información, la dependencia en el socio y la confusión durante el intento de adaptación. En la tabla 9, se muestran los diferentes riesgos inherentes a todo acuerdo cooperativo.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Tabla 9. Principales desventajas de los acuerdos cooperativos

Desventajas de los acuerdos de cooperación	
Dilema cooperación-competición	Tensiones e inestabilidades
Asimetrías organizativas	Altos costes de transacción
Dificultades para la transferencia de conocimiento	

Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez de Pablo & Jiménez, 2007

A continuación, se describe cada una de las desventajas mencionadas en la tabla anterior:

Dilema cooperación-competición: Oxley y Sampson (2004) nos dicen que es el nivel de conocimiento que debe compartirse en un acuerdo cooperativo. La confianza posibilita el aprendizaje "cara a cara" entre las empresas al mismo tiempo que mitiga la posibilidad de comportamiento oportunista y reduce el riesgo de que los posibles conflictos se conviertan en problemas reales para la empresa. Kale et al (2000) también señalan que el establecimiento de una comunicación abierta y clara entre los participantes facilita que se solventen los problemas, sobre todo, cuando se establece la contribución a la alianza de cada participante.

Asimetrías organizativas: Son las diferencias organizacionales de las empresas que alcanzan alianzas. Dichas asimetrías son necesarias cuando lo que se pretende es el acceso a recursos, capacidades o rutinas que la empresa no posee para aprovechar las sinergias que se generen de la complementariedad de dichos "activos". Sin embargo, existen otras muchas asimetrías que van a aumentar la incertidumbre y el grado de oportunismo en la relación, pudiendo dificultar el funcionamiento de la alianza y la consecución de los objetivos previstos (Rialp, 2003).

Tensiones e inestabilidades: La alta volatilidad que caracteriza al entorno actual donde las empresas desarrollan su estrategia y, por tanto, en el ámbito de los acuerdos cooperativos, produce tensiones e inestabilidades en la operatividad del acuerdo. De este modo las empresas deberán reaccionar y adaptarse a las circunstancias que

imperen en cada momento. Las inestabilidades se refieren a los grandes cambios o disoluciones de los acuerdos cooperativos que no están planificados. La falta de confianza entre los participantes de un acuerdo puede ser la mayor fuente de inestabilidad estructural en una alianza. Otros factores que influyen en la inestabilidad de la cooperación son la dinámica inherente a todo acuerdo cooperativo, la selección de los participantes, el tipo de acuerdo estructural y la duración de la alianza (Inkpen, 2014).

Estas inestabilidades son provocadas por las tensiones internas propias de las alianzas, que habrá que tratar de mantener equilibradas (Das y Teng, 2010): Cooperación frente a competición, rigidez frente a flexibilidad y orientación a corto plazo frente a orientación a largo plazo. Estas tensiones pueden hacer que las alianzas desemboquen en:

- Una operación de fusión o adquisición, apostando por la jerarquía, desplazándose hacia estructuras de gobierno más estables; o
- Disolución, donde se vuelvan a realizar las operaciones en el mercado (Das y Teng, 2010).

Altos costes de transacción: La pérdida fácil de capacidades importantes de la empresa, la reducción de ingresos de las organizaciones al tener que compartir beneficios con los participantes y la incertidumbre. La solución para reducir los riesgos que provienen de la incertidumbre es el acceso a información valiosa, por lo que cada vez cobran más importancia las redes inter organizacionales (Hennart, 2005).

Las dificultades para la transferencia de conocimiento también pueden limitar los beneficios de un acuerdo cooperativo. Existen determinados problemas para la transmisión del conocimiento, así como para compartirlo, especialmente cuando éste es específico, complejo y tácito. Entre otros destacan: la desconfianza entre los participantes y diversidad tecnológica de los participantes y la forma organizativa de la alianza. (Gulati, 2000).

Una vez analizadas las ventajas y los riesgos que obtendría la empresa a través de los motivos que justifican la cooperación empresarial, la empresa en cada caso tendrá que valorar si le es aconsejable establecer o no alianzas, ya que poseerá un conocimiento más cercano de las posibilidades que ofrece, pudiendo planificar mejor su concepción y diseño, lo que contribuirá a una gestión más eficiente.

2.3 Perdurabilidad Empresarial

Apoyados en el comportamiento de las empresas como organismos en constante cambio, el biólogo y epistemólogo chileno Maturana (2010) hace una analogía entre la teoría de la Biología Cultural, la cual dice que los organismos vivos se van modificando, porque necesitan adaptarse para poder seguir viviendo, y las empresas, las cuales deben ir cambiando según los requerimientos de los nuevos tiempos para poder sobrevivir. La perdurabilidad se ha convertido en objeto de varios estudios e investigaciones a nivel mundial constituyéndose en un tema que los gobiernos se esmeran por mantener e impulsar a través de diferentes actores entre ellos la academia.

La perdurabilidad vista desde lo económico, parte de la creación de una organización para obtener riqueza y estabilidad para la nación, generación de empleo para la población y de ejemplo para las nuevas generaciones de empresarios (Farfán, 2014).

Por otro parte nos menciona Toca (2012) que perdurabilidad es:

Supervivencia, sostenibilidad, estabilidad y permanencia han sido algunos de los parámetros de acción establecidos en las empresas para referir la continuidad de sus operaciones en una industria o un sector. En esta misma dirección, la perdurabilidad como categoría analítica ha sido entendida como la habilidad de los organismos para vivir o continuar viviendo por un periodo de tiempo más largo que otros. (p.6)

Y de la mano de la perdurabilidad encontramos la morbilidad empresarial donde Toca (2012) nos dice:

Contrariamente, los organismos imperdurables experimentan bajas en los procesos de intercambio por razones o factores negativos. En los organismos vivientes, la receptividad física para cambiar es vital para ser perdurable en el tiempo; en las organizaciones es su capacidad de cambio la que garantiza su perdurabilidad, sin desconocer que los ambientes en que los organismos y las organizaciones vivientes se encuentran inmersos cambian inevitablemente. (p.6)

Aunque no existe un consenso sobre el uso de un término único y la existencia de términos similares podría ser una razón para que no exista un campo único dentro de los estudios organizaciones que estudie el fenómeno.

En la Tabla 10 se definen conceptos similares a perdurabilidad, como lo son éxito, supervivencia, longevidad corporativa e hiperlongevidad, de los cuales se pretende identificar las diferencias entre ellos.

Tabla 10. Conceptos similares a la perdurabilidad.

Concepto	Definición
Éxito (Success)	Hiemstra, Van Der Kooy y Frese (2006, p. 474) definen éxito como “a combination of economic and subjective measures”. Para McCormack (2003, p. 28) “entrepreneurial success is what you do to help change the community”. Sorensen y Chang (2006, p. 9) indican al respecto que “competently mustering the forces of production for the required tasks”
Supervivencia	Sallenave (1994) indica que la supervivencia es uno de los objetivos de toda empresa, junto a la rentabilidad y el crecimiento.
Longevidad corporativa	Habilidad de una organización de mantener su continuidad (Montuori 2000). Longevity as a firm`s strategic capacity to sustain renewing itself over time. (Kwee).

Fuente: Rivera (2012) a partir de Rivera & Malaver (2011).

Continuación de **Tabla 10.**

Concepto	Definición
Perdurabilidad	Una empresa perdurable es aquella que vive decenios y que involucra varias generaciones perpetuando su proyecto, que la concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan de manera adecuada, sin caer en la obsolescencia, y con una repulsión innata a conformarse con lo que ha alcanzado; con una alta sensibilidad con el entorno, conservando su ideología central, concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sustentado (Scott, 2011).
Hiperlongevidad	Habilidad de sobrevivir 250 años o más (Konz y Katz, 2000).

Fuente: Rivera (2012) a partir de Rivera & Malaver (2011).

Al revisar estas definiciones es evidente que no existe uniformidad en los conceptos; esto implica que se den aproximaciones diferentes sobre la manera de alcanzar la perdurabilidad. La definición más reciente mostrada en la tabla anterior fue propuesta por Scott (2011), quien indica que una empresa perdurable es aquella que vive decenios y que involucra varias generaciones perpetuando su proyecto, que la concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan de manera adecuada, sin caer en la obsolescencia, y con una repulsión innata a conformarse con lo que ha alcanzado, con una alta sensibilidad con el entorno, conservando su ideología central, concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sustentado.

2.3.1 Estudios de Perdurabilidad Empresarial

Rivera (2012) afirma que no existe un consenso sobre los factores que hacen posible alcanzar el estado de supervivencia de las organizaciones. Lo primero que habría que mencionar es que no hay una solución mágica que permita prever los resultados con base en la implementación de una estrategia particular. Ahora bien, sería muy fácil plantear que la perdurabilidad de una empresa está facilitada por la integración armónica de sus procesos (productivos, de mercadeo, logística, financiera y humana, entre otros). Aunque lo anterior es cierto, no explica cómo se da un alto nivel de desempeño ni la

perdurabilidad propiamente dicha. En este punto es importante definir qué se entiende por perdurabilidad empresarial. El concepto suele estar asociado con otros como éxito sostenido, éxito, sostenibilidad, permanencia y duración, entre los principales. Podría pensarse que una completa definición de perdurabilidad incorporaría, en alguna medida, las expresiones atrás mencionadas, no de forma aditiva, sino integradora, a este respecto, algunos investigadores enfatizan en diferentes aspectos de la perdurabilidad.

La Perdurabilidad se ha direccionado a buscar respuestas a preguntas tales como: ¿Dónde está el secreto del éxito en la administración de empresas? ¿Por qué unas empresas sobresalen mientras que otras iguales no superan el lindero de la mediocridad?, estos y otros cuestionamientos se encuentran compilados en la tabla 11 donde se detallan los autores y estudios que han realizado en torno a la perdurabilidad en el mundo. Resaltando la investigación de Van Zanden et al., (2007) referenciado por Rivera (2012a) donde nos dice que los factores de perdurabilidad son: el sentido claro del objetivo, estilo tolerante de gestión, fuerte control financiero, fortaleza tecnológica y vocación global. Y el estudio de Montuori, (2000) en el que resalta que los factores de perdurabilidad son: Ajuste y cambio; aprendizaje organizacional, liderazgo.

Tabla 11. Estudio de Perdurabilidad en el Mundo.

Autor	Factores de perdurabilidad
Peters & Waterman, (1982)	Predisposición para la acción, acercamiento al cliente, autonomía y espíritu empresarial, productividad por el personal, movilización alrededor de un valor clave, zapatero a tus zapatos, estructura simple y poco personal, flexibilidad y rigor simultáneos.
Jagoe, (1987)	Descubrir nuevas oportunidades de negocio, conservar y motivar empleados valiosos, tecnología, mejorar comunicaciones, aumentar cuota de mercado, aprovechar juntas directivas, planear la sucesión, impartir directrices, optimización de costos, concebir de manera efectiva la misión de la empresa.
Pascale, (1990)	Mejoramiento continuo, tensión adaptativa, auto organización y emergencia
Collins & Porras, (1994)	Mantener el núcleo, estimular el progreso, fuerte identidad, misión clara, visión ambiciosa, directivos de la casa, mejoramiento e innovación.

Fuente: Tomado y modificado de Rivera (2012) a partir de Sanabria y Pineda (2011).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Continuación de **tabla 11.**

Autor	Factores de perdurabilidad
Konz & Katz, (1996, 2000)	Visión, socialización, adaptación y estructuras.
Hall, (1997)	Estilo tolerante de liderazgo y conservadores financieramente.
De Geus, (1999)	Sensibilidad al entorno; alto sentido de cohesión e identidad; tolerancia hacia las actitudes conservadoras en términos financieros.
Montuori, (2000)	Ajuste y cambio; aprendizaje organizacional, liderazgo.
Burgelman y Grove, (2007)	Capacidad para conjugar ciclos de procesos estratégicos autónomos e inducidos; liderazgo estratégico.
Van Zanden et al., (2007)	Sentido claro del objetivo, estilo tolerante de gestión, fuerte control financiero, fortaleza tecnológica, vocación global.
De la Cerda (2009)	Bursatilización, internacionalización, hacer parte de grupos empresariales, diversificación del negocio, alianzas comerciales.

Fuente: Tomado y modificado de Rivera (2012) a partir de Sanabria y Pineda (2011).

Restrepo & Rivera (2008) nos dicen que la perdurabilidad empresarial a partir de cualquier estrategia utilizada, muestra el camino que una organización puede tomar para fracasar o para perdurar. Si la empresa desarrolla mecanismos que la conducen a perdurar, es porque ha incentivado herramientas que le permiten tener un posicionamiento estratégico que garantice el crecimiento de mercado y altos ingresos, se preocupa por innovar, invierte gran parte de su presupuesto en investigación y desarrollo y sus productos son de alta calidad. Por el contrario, si la empresa tiende a desaparecer, sus productos ofrecidos no tienen ninguna diferencia, se desenvuelve en el mismo mercado que sus rivales, utiliza las mismas prácticas que sus competidores sin realizar ninguna modificación, le toca luchar en una guerra de precios gobernada por mecanismos de promoción, publicidad y paulatinamente su rentabilidad se empieza a deteriorar.

Barley (2008) propone que las organizaciones deben formular y planificar estrategias, políticas y objetivos proyectados en el largo plazo con el fin de que la empresa pueda auto plantearse retos mayores y asegurar su permanencia en el tiempo y en el entorno. Para ello presenta tres elementos esenciales que él los denomina “los tres pilares del éxito”: mejora, innovación y aprendizaje. Estos tres pilares permiten alcanzar el

fortalecimiento de sus estrategias, así como la planificación y la gestión interna logrando que la organización pueda tener un despliegue estratégico hacia quienes son sus partes interesadas y su entorno.

Una de las claves fundamentales de la perdurabilidad empresarial según la opinión de Sanabria y Pineda (2011), consiste en el papel de las empresas ante la innovación como un escenario global a través de los usos intensivos de las tecnologías de información y las telecomunicaciones. Adicionalmente, la reorganización de los intereses productivos, enfocados en la innovación por procesos constituidos por una estrategia basada en la generación de productos nuevos con alta agregación de conocimiento y precios para mercados segmentados.

Los principios fundamentales que poseen las empresas que perduran en el tiempo son: aporte técnico, respeto por el individuo, responsabilidad ante la comunidad en que opera la empresa y una creencia muy arraigada en que la utilidad no es la meta fundamental de una compañía. Collins (2013), menciona que las grandes compañías perdurables no existen únicamente para darles dividendos a los accionistas; en realidad, para una compañía con visión de futuro, las utilidades y flujo de caja vienen a ser como la sangre y el agua en un cuerpo sano: “Indispensables para la vida, pero no el propósito de la vida” (p. 240).

Marcus (2006) hace una revisión de algunos de los textos que estudian la perdurabilidad y establece que, aunque los libros han pretendido identificar las razones que llevan a las empresas a ser exitosas, basan sus conclusiones en evidencia limitada, de naturaleza anecdótica, que proviene, a menudo, de la experiencia de sus autores como consultores. Además, sostiene que la metodología del estudio, basado en análisis de períodos cortos, no permite sacar conclusiones precisas sobre las razones del éxito o del fracaso de una empresa. El autor expresa que “una gran cantidad de las empresas que fueron utilizadas en estos libros han fracasado, debido al problema de la suerte cambiante de ellas” (p. 430).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

En la Tabla 12 se muestra una comparación de los principales estudios efectuados con las categorías utilizadas para explorar la perdurabilidad.

Tabla 12. Categorías de estudio utilizadas para explorar la perdurabilidad.

Autores	Categorías estudiadas
Peters & Waterman (1982)	Estrategia, estructura, sistema, valores compartidos, habilidades, estilo, staf.
Collins & Porras (1994)	Disposiciones de la organización, factores sociales, diseños físicos, tecnología, liderazgo, productos y servicios, visión, análisis financiero, mercados y ambiente.
Bonn (2000)	Tamaño, estructura organizacional, sistema de planificación, dirección corporativa, diversificación, estrategias de internacionalización, investigación y desarrollo, estrategias de adquisición, estrategias de diversificación, propiedad, industria, condiciones del entorno.
Collins (2001)	Disposiciones de la organización, factores sociales, estrategia comercial, proceso estratégico, mercados, competencia y ambiente, liderazgo, productos y servicios, localización, tecnología, visión.
Universidad Externado (1997-2000)	Historia, entorno, proceso estratégico, producto, tecnología, mercado, aspectos financieros, organización, humano cultural, responsabilidad social.
Stadler (2007, 2011)	Categoría I (mercados, competidores, entorno); categoría II (historia); categoría III (tecnología y productos); categoría IV (valores, visión); categoría V (estrategia); categoría VI (gestión del cambio); categoría VII (liderazgo); categoría VIII (información financiera); categoría IX (otros factores).
De la Cerda (2009)	Cambios estratégicos, cambios organizacionales (estructura de propiedad, equipo directivo, reestructuraciones, sistemas de calidad, responsabilidad social, gobierno corporativo).

Fuente: Rivera (2012).

Los investigadores han acudido a la determinación de categorías de estudio para hacer la comparación de las empresas, Stadler (2007) determinó cuatro principios que generan el éxito sostenido en las empresas del nuevo siglo: Explorar su entorno, diversificar su cartera de negocios, aprender de sus errores y generar gestión de cambio.

Para De la Cerda (2009), las tres grandes variables que siempre están presentes en las explicaciones sobre la perdurabilidad empresarial son: La estructura de la industria donde compiten; las acciones estratégicas que las empresas operan para adaptarse a los cambios del entorno junto con la competencia de sus industrias; y por último la

coyuntura por la que pasan en un tiempo determinado, especialmente las condiciones económicas o tecnológicas presentes.

Considerando las empresas de origen familiar, según O'Hara (2004) quien realizó estudios en 20 empresas familiares antiguas, agrega que, para que una empresa sea perdurable debe tener una fuerte cohesión familiar comprometida a continuar con el legado, concentrarse en la generación de productos y servicios que satisfagan las necesidades básicas del ser humano. A lo anterior, Miller & Le Breton-Miller (2005) en los estudios realizados en empresas familiares, han considerado, que la condición de empresa familiar ha contribuido a su perdurabilidad y extraordinario éxito; sostienen que más de 500 empresas familiares han conseguido dominar sus sectores desafiando la mayoría de las prácticas habituales de la dirección de empresas. Para esto, destacan la importancia de los grupos de interés (Stakeholders), la continuidad centrada en la misión con una implicación emocional durable, sentido de comunidad fortalecido por el valor de la lealtad.

Más tarde y fortaleciendo lo anterior, según estudios realizados por Panjwani et al (2008) sobre empresas familiares en la India y el extranjero, encontraron en materia de perdurabilidad empresarial, que estas organizaciones deben tener una política administrativa clara relacionada con: la sucesión, la viabilidad del negocio, la armonía familiar, la tenencia responsable y unificada. De igual forma afirman, que las principales amenazas que enfrentan las empresas familiares en la India y el mundo son: la falta de planificación de la sucesión, las adquisiciones, la competencia transnacional y la falta de concentración. De éstos, la competencia transnacional plantea el mayor peligro, seguido de divisiones en la familia.

Teniendo en cuenta los conceptos y características estudiados previamente, se considera que una empresa es perdurable cuando a través del tiempo, se preocupa por incentivar tendencias y/o herramientas tales como innovación, investigación & desarrollo, respeto por el individuo y responsabilidad ante la comunidad; de tal forma que pueda

obtener un posicionamiento estratégico que garantice el crecimiento financiero y evolución del entorno al que pertenece. Por consiguiente, podemos decir que algunos de los principios fundamentales de la perdurabilidad empresarial se enmarcan en la búsqueda de estudiar detalladamente a sus competidores, adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y superarlas de manera exitosa, competitiva y efectiva.

2.3.2 Fracaso Empresarial

El fracaso empresarial maneja diferentes conceptos, para Beaver (1996) la empresa es una reserva de activos líquidos en la que hay flujos de entrada y de salida de tesorería. La reserva sirve como colchón que permite salvar diferencias temporales entre estas entradas y salidas. En estos términos, la solvencia se define en función de la probabilidad de que la reserva se agote hasta un punto en el que la empresa sea incapaz de atender a sus obligaciones al vencimiento. Otros autores (Campillo, Serer y Ferrer 2010) considerarán fracasada una empresa si ha presentado un expediente concursal de suspensión de pagos o quiebra y sana en el caso contrario. También, el fracaso es definido como la interrupción de las actividades de la empresa, para evitar futuras pérdidas nos dicen Watson & Everett (1996).

Desde los orígenes de la administración hasta finales del siglo XX el gran interrogante fue la productividad empresarial como camino de la prosperidad social nos comenta Vélez (2007). Sólo hasta comienzo de la década de los noventa la pregunta por la estrategia irrumpe como un asunto importante, siendo de gran interés el estudio sobre lo que afecta las empresas, pues se considera que existe una relación entre la supervivencia de las empresas y la vida económica de un país. Desde ese momento se comenzó a tener en cuenta que las empresas, en contraste con los seres vivos tienen una forma física tangible, las empresas son vistas como una abstracción económica y legal, cuyos alcances y ciclo de vida constituyen representaciones intangibles tal y como dicen Rivera y Cardona (2012).

2.3.2.1 Razones de Fracaso Empresarial

No hay una conceptualización uniforme del fracaso empresarial (Watson y Everett, 1998; McCartan y Carsons, 2003) e incluso en la literatura se utilizan distintos términos para referirse al mismo, tales como mortalidad, salida, discontinuidad, bancarrota, declive y fracaso (Justo, 2008). A pesar de los numerosos trabajos científicos realizados en el campo del fracaso empresarial, aún no se ha logrado establecer una única teoría sobre este tema ni sobre sus factores determinantes (Rubio, 2008).

Everett y Watson (1998) dicen que el fracaso empresarial también está vinculado con los riesgos que enfrentan las empresas, que pueden ser de carácter externo, como los macroeconómicos o los de la industria, y de carácter interno cuando se refieren a aspectos vinculados al desempeño del mismo negocio.

Por su parte, Ooghe y Prijcker (2008) plantean que algunos fracasos son producto de crear nuevas empresas sin oportunidades de éxito o del interés de un crecimiento muy ambicioso, ya sea por error de la administración o de las políticas de la empresa.

También se plantea que una empresa sale del mercado si su capacidad está por debajo del umbral de supervivencia (Elfenbin y Knott, 2010), con lo que no es saludable mantenerse operando.

Por otro lado, De Tienne et. al, (2010) mencionan que muchas veces la empresa cierra porque el propietario vende el negocio a otra persona por enfermedad o jubilación, o porque los empresarios tienen muchas otras opciones personales disponibles fuera de la empresa como pueden ser un empleo mejor pagado o una inversión más rentable de su capital.

La tabla 13 muestra una recopilación de diversos autores con las razones del fracaso empresarial.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Tabla 13. Razones de Fracaso de una empresa

Autor	Razones de fracaso
Everett & Watson (1998)	Riesgos de carácter externo y de carácter interno. (Aspectos vinculados al desempeño del mismo negocio)
Justo, (2008)	Discontinuidad de la empresa, procesos de bancarrota, cierre para evitar pérdidas mayores y fracaso en la puesta en marcha de negocio.
Harad (2005)	Quiebra, enfermedad, envejecimiento o interés de tomar un trabajo o iniciar otra empresa
Ooghe y Pijker (2008)	Creación de empresas sin oportunidad de éxito o del interés de un crecimiento muy ambicioso.
De la Cerda (2009)	Inflación, devaluación, recesión económica y creciente competencia internacional
Elfenbin y Knott (2010)	Capacidad por debajo del umbral de supervivencia.
De Tienne et. al. (2010)	El propietario vende el negocio a otra persona por enfermedad o jubilación
Hessels y van der Zwan (2010)	Inicio de nuevos negocios
Rivera (2012)	Imitación: Cuando un directivo decide imitar los supuestos de la industria, o copiar las buenas estrategias y prácticas de otras, la está llevando al hacinamiento.
Rivera & Malaver, (2012)	Falta de adaptación a las condiciones del entorno, caer en la trampa del crecimiento, perder conciencia de los costos y enfocarse en eficiencias locales y no en la totalidad de las actividades

Fuente: Elaboración propia a partir diversos autores.

Regularmente se identifica el cierre de las empresas como fracaso empresarial, pero algunos autores plantean diferencias entre cierre y fracaso (De Castro et. al, 1997; Headd, 2003). Se refieren al cierre como la incapacidad de la empresa para sobrevivir y, por tanto, representa una interrupción del negocio (Keasey y Watson, 2008), mientras que el fracaso se asocia a la falta de recursos financieros que conlleva el cese de las operaciones de la empresa (Everett y Watson, 2008).

El desarrollo de una empresa está estrechamente vinculado a las características individuales del propietario y su comportamiento. (Navarrete y Sansores, 2011).

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

CAPÍTULO 3: Introducción

El marco contextual permite describir el lugar y/o ambiente donde se desenvuelven las unidades de FT, por lo que se empezara por describir a la unidad de FT como unidad de negocio, seguido por la historia de las unidades de FT en el mundo, continuando con la historia de los Food Truck en México y finalizando con equipo de trabajo para definir lo que es CGFT.

3.1 Food Truck

La presente tesis analiza a los colectivos de Food Trucks en la ciudad de Tijuana. Las unidades de negocio que se encuentran dentro de estos colectivos son los Food Truck, los cuales son definidos por Weber (2012) como:

Pequeñas empresas “híper-locales” que ayudan a desarrollar a las comunidades en las que se encuentran inmersos. Compran de vendedores locales, emplean a gente local y su clientela es local también. Afirma: Uno de los aspectos más excitantes de los Food Truck es su habilidad de actuar como una incubadora para emprendedores con el objetivo de comenzar un negocio viable con movimiento de dinero que pueda crecer a un restaurante para transformarse en un negocio más estable (Traducción propia) (p. 125)

Por su parte Mintzer (2014), en su libro “Star Your Own Food Truck Business” conceptualiza el término de Food Truck como un camión diseñado y equipado para el procesamiento y distribución de alimentos y bebidas. Los Food Trucks están presentes en países como México, España, Colombia y sobre todo en Estados Unidos donde este concepto se creó. Hay una gran variedad de comida que se sirve de esta manera como cupcakes y postres, sándwiches, hamburguesas, comida thai, entre otros (Mintzer, 2014).

Por lo cual, se define en el presente estudio, a unidad de Food Truck a una unidad similar a un camión de comida. Pero no un camión de transporte, sino un establecimiento gastronómico sobre ruedas, un carro diseñado y equipado para la distribución de alimentos y bebidas. Generalmente son furgonetas grandes que llevan dentro equipos de cocina y alimentos para ser preparados dentro del Food Truck y luego distribuidos a los clientes en locaciones estratégicas.

Lo novedoso de consumir alimentos en los colectivos de Food Truck es que se hace de manera rápida y sencilla, se pueden quedar a comer ahí haciendo uso del inmobiliario, pedir para llevar o hasta comer de pie. También hay que tomar en cuenta que dentro de un Food Truck hay equipos de cocina listos para preparar alimentos por lo que garantiza que la comida que se consume no es guardada o de muchos días atrás, sino fresca y hecha en el momento.

3.1.1 Historia del Food Truck

Pérez (2015) nos dice que la necesidad por la comida rápida y en la calle surgió a la vez que se iban formando las grandes ciudades. Ocurrió en Japón, con esos carritos que vendían sushi, también en Nueva York con los carritos de ruedas empujados por las calles que vendían comida ya desde 1691; la historia de los camiones de comida en Estados Unidos se remonta muchos años.

El autor mencionado anteriormente también nos comenta que los comedores móviles y la comida callejera han formado parte de los hábitos de comer de los estadounidenses desde finales del siglo XVII, cuando se pueden encontrar en muchas de las grandes ciudades de la costa este. Desde entonces, los camiones de venta ambulante han pasado a segundo plano frente al mundo de la comida servida en la calle en América y, ahora, son parte de una revolución alimentaria en curso.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Siguiendo la misma línea Sabrae (2015) dice que, en el siglo XIX, los carros de comida tuvieron dos evoluciones importantes. La primera es que se volvieron esenciales para los vaqueros con los 'Chuck wagon'. Un rancharo en 1866 se preparaba para mover una gran cantidad de ganado a través del desierto, por lo que no habría forma de conseguir comida. Así que Chuck, así se conocía al granjero, montó una caja para guardar utensilios y también condimentos (ver figura 1). Las comidas eran sencillas pero reconfortantes.

Figura 1. Chuck Wagon.



Fuente. Wikimedia Commons (2017).

Por otro lado, y siguiendo con el mismo autor el cual nos dice que en las grandes ciudades los viejos tranvías que caían en desuso se aprovechaban para improvisar pequeños cafés. Algunos hasta se decoraban en el estilo vintage de la época. Estos restaurantes fueron perdiendo sus ruedas y se convirtieron en los famosos diners. Los trucks evolucionaron a grandes pasos en el siglo XX.

Según Gutman (2004) en 1936, la marca Oscar Mayer comenzó a vender sus productos en carros con forma de salchicha (ver figura 2). Los vendedores de salchichas solían vender sus productos fuera de los dormitorios de los estudiantes en las principales universidades del este de Estados Unidos como Yale, Harvard, Princeton y Cornell, estos carros llegaron a ser conocidos como 'dog wagon' y en 1950 surgieron los primeros camiones heladeros.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Figura 2. Food Truck Salchicha 'dog wagon'.



Fuente: Pérez (2015).

Corría el año 1872 cuando a Walter Scott se le ocurrió que podía vender pasteles y sándwiches por las calles de Providence (Rhode Island) en un carro de caballos. “Era una buena idea, ya que en el siglo XIX los restaurantes de Estados Unidos cerraban a las 20:00 y, además, Walter podía ir donde estuvieran sus clientes”, opina Richard J. S. Gutman, director y comisario del Museo de Artes Culinarias de la Johnson & Wales University de Providence y uno de los mayores expertos en Food Trucks del mundo según Luque (2015).

En 1891 se concede la primera patente a Charles Palmer en Worcester, Massachusetts, de “night lunch wagon” o “vagón de comida nocturna”, estandarizando la construcción de las mismas. En la figura 3 se muestra la imagen del estándar de construcción del vagón.

Figura 3. Estándar de construcción Charles Palmer.



Fuente. García (2015).

Llegando al siglo XX, la comercialización de comida en carretas ya había ganado un lugar hegemónico en el mercado; el surgimiento de la inmigración, principalmente en el noreste de los Estados Unidos provocó que la venta ambulante fuera cada vez más improvisada, y en consecuencia menos higiénica. Tanto fue así que ya para los años 50 estos camiones de comida eran mal vistos por la clase media, ya que solían frecuentar áreas de obreros de construcción y bases militares, nos dice Weber (2012).

Pérez, (2015) menciona que este tipo de negocios ha encontrado su boom a principios del siglo XXI. Para 2004 ya se habían creado incluso los Vendy Awards, los premios a los mejores Food Trucks, los Óscars de estos negocios.

Finalmente, con la cercana crisis económico/financiera a nivel mundial de 2007/2008, decaen notablemente los proyectos de construcción, por lo que ya no se veía una oportunidad de negocio alimentando a los obreros. Asimismo, muchos restaurantes tuvieron que cerrar sus puertas, dejando a chefs de alta cocina sin empleo y con un futuro incierto. Con el creciente nivel de desempleo y la poca inversión en el mercado gastronómico no se veía una salida a corto plazo para grandes chefs, tal y como dice Belluz (2013).

En este contexto es cuando Roy Choi, aclamado chef de Los Ángeles, California, con experiencia en cocinas de hoteles de lujo de todo el mundo, decide incursionar en el mercado de la venta ambulante con “Kogi’s BBQ” (ver figura 4), un Food Truck de comida fusión coreana latina, el primero de su especie; un enfoque innovador que sin duda marcó un antes y un después. Su principal premisa es la de modificar la percepción de que un camión de comida se relaciona erróneamente con la falta de higiene o creatividad, sino ir más allá, otorgar un valor agregado a través de cocinar comida fácil, rica, económica y de muy buena calidad, y al mismo tiempo desenvolverse en una comunidad que interactúe con su elaboración, nos menciona Bruno (2010).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Figura 4. Food Truck “Kogi BBQ”.



Fuente: Viterbivoices (2015).

Tal y como dice en *Staff Sexenio* (2014) fue en el año 2013 que el sistema culinario evolucionó hasta ser adoptada como una opción más de comercialización, expandiéndose a países como Canadá, Inglaterra, Francia y México.

Una nueva tendencia culinaria empezó en Colombia en el año 2012, se trata de una propuesta urbana que crece exponencialmente todos los meses: los Food Trucks o camiones de comida rápida se menciona en la nota de *El Tiempo* (2014). Humberto, propietario de Wraps Bogotá cuenta “Simplemente se trata de una nueva propuesta que nació en Estados Unidos y que ahora llega a Bogotá. En el 2012, yo fui el primero que materializó la idea y, a finales del 2013, se empezaron a sumar más personas”.

En España el furor se desató a mediados de 2013 y lo hizo con las características de una burbuja gastronómica, “sin orden ni concierto, pero con exceso de modernismo e intrusismo”, en palabras de Luque, J. (2015).

A Uruguay este fenómeno llegó en noviembre de 2013 y parecen haber llegado para quedarse. Los Food Trucks (pequeños camiones especialmente acondicionados que

preparan y venden, por lo general, comida sana al paso) resultan muy atractivos para quienes deciden ampliar sus negocios gastronómicos nos dice Rodríguez (2015).

En Argentina en el año 2014 empezó a despuntar el auge de restaurantes rodantes. Sin embargo, los camiones no pueden circular por la vía pública hasta que no exista una normativa que lo permita, por lo que sólo pueden operar en eventos privados mencionan en *Staff Sexenio* (2014).

3.1.2 Food Truck en México

En México, es común ver a personas comiendo en carritos de hot dogs o en puestos de tacos al pastor, pero la llegada de los Food Trucks redefinió el concepto de comida ambulante. Estos camiones adaptados que brindan el servicio de comida gourmet, ya existían en ciudades como Los Ángeles, Miami, Seattle, Nueva York, e inclusive en Reino Unido y Francia.

Fue en el 2005 cuando los Food Trucks llegaron a México estableciéndose independientemente en ciudades como Ciudad de México, Ciudad Juárez, Monterrey, Guadalajara, Querétaro, Mérida y Morelos.

Una de las primeras ciudades en las que surgieron los CGFT, fue Ciudad Juárez. La página web Norte Digital tiene un artículo que señala que la unión de Food Trucks en un mismo lugar se dio en el año 2012, por un juarense llamado Jesús Rodríguez quien es chef de profesión.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Ante este auge nació la Asociación Mexicana de Food Trucks, una organización que busca legalizar el movimiento en la Ciudad de México. Edgar Nuñez, (dueño de Barra Vieja), Bernardo Bucantz (dueño de Primario) y Maricarmen Linares (dueña de Ñham Ñham) y presidenta de la Asociación, lo hicieron posible. Actualmente son 20 Food Trucks los registrados ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) nos dice Villafranco (2014).

También nos comenta que para formar parte de la Asociación que solo opera en la ciudad de México, se necesita estar registrado ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), tener firma electrónica y contar con un camión que tenga los lineamientos establecidos que son drenaje, cisterna, electricidad, gas y tanque. La inversión se calcula en 100,000 pesos.

De un par de años a la fecha, llama la atención la proliferación de “Food Trucks” en la ciudad de Tijuana, restaurantes sobre ruedas que incluso han formado distintos grupos o “colectivos” para ofrecer varias opciones a los comensales en el mismo lugar, comúnmente en espacios al aire libre y a precios accesibles tal y como dice Olivares (2015).

Martínez (2015) menciona que los primeros Food Truck en Tijuana lograron obtener permisos de comercio ambulante otorgados por el Gobierno Municipal de Tijuana, que rondan entre 1,800 a 2,000 pesos anuales de operación y permiten estacionarse en lugares céntricos y cercanos a oficinas. Esos permisos se agotaron para esas zonas y ahora se ha optado por rentar espacios conjuntos donde los comensales pueden elegir entre varias propuestas y se ofrecen mesas compartidas.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

W. Scott Koenig en San Diego Red expone:

Hoy en día, los 'Food Trucks' así como los 'Food courts' con diversos puestos de comida, conocidos como colectivos, se han convertido en una tendencia entre los hambrientos nativos y visitantes del sur de California. Esta tendencia comenzó con el Food Garden de Zona Río, el cual abrió sus puertas en el 2013.

El bloguero culinario W. Scott Koenig destaca que:

Para los chefs y restaurantes tijuanenses, los colectivos son una manera económica de abrir un local con un capital mínimo. Muchos graduados del Culinary Art School en Tijuana, así como otras instituciones (son) tanto propietarios como operadores de muchos de los puestos y 'Food Trucks' de la ciudad.

Por otra parte, el presidente de la Cámara de Restaurantes de Tijuana (Canirac), Martín Muñoz, en el año 2014 comentó a Infobaja que, si bien no podía hablar mal de los "Food Trucks", sí los consideraba una competencia desleal para los comercios establecidos, indicó que es un servicio no nuevo, solo que anteriormente se le conocía como loncheras.

El 12 de marzo del 2015 se sostuvo la primera reunión en la Sesión de la Comisión de Desarrollo Económico encabezada por el Regidor Héctor Riveros Moreno, en la cual se buscó llegar a un acuerdo para regularizar y reglamentar a los llamados "Food Trucks". A la reunión asistieron: Mario García. Dueño de Kitchen Blvd., Emmanuel Campillo. Representante de los constructores de las unidades móviles., Fernando Acosta. Dueño de Rib Shop y Oscar Leal. Dueño de Estación 55, de acuerdo con un comunicado del Regidor Héctor Riveros Moreno.

En abril del 2016 el nuevo presidente de Canirac Miguel Ángel Badiola Montaña comentó que se empezó a afiliar a los Food Trucks, esto debido al proceso de regulación que está en trámite en el gobierno municipal.

Para fortalecer entre la comunidad juvenil de la región la creación de nuevos negocios que tengan que ver con la gastronomía, se conformó la Comisión de Jóvenes Restauranteros de Tijuana dentro de Canirac en enero del 2017. A través de esta comisión, que es la primera a nivel nacional, la Canirac les dará todas las herramientas para que proyectos que tengan que ver con la gastronomía puedan despegar con mayor facilidad. Se inició con un total de 20 miembros de reconocidos restaurantes y Food Truck como Orix Capital, Humo, Beberly Burguers, Rib Shop, Alga Bien, entre otros publicado por *Plural* (2017).

Por lo mencionado anteriormente y a la aceptación de los colectivos gastronómicos de Food Truck en la ciudad de Tijuana hoy en día, el gobierno municipal y Canirac trabajan en conjunto con diversos dueños de Food Truck para la regularización de estos publicado por *UniradioInforma* (2017).

3.1.3 Equipo de trabajo (Colectivos gastronómicos)

No existe definición formal de lo que es un colectivo gastronómico, por lo que para efectos de la presente tesis se usará la definición de varios autores lo que se entiende por equipo de trabajo (ver tabla 14).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Tabla 14. Definición de Equipo de Trabajo.

Autor	Definición de Equipo de trabajo
Koontz (1998).	"Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables"
Gutiérrez (2010).	Equipo de trabajo es un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes
Robbins (2010).	Los equipos de trabajo son grupos formales, constituidos por individuos interdependientes que son responsables del logro de una meta. Todos los equipos de trabajo son grupos, pero sólo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo.
Reza (2013).	Conjunto de personas altamente organizadas y orientadas hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con normas preestablecidas, y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza
Bateman (2014).	Equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores.

Por lo cual, se define en el presente estudio, al CGFT como al conjunto de unidades en su mayoría Food Trucks, con o/sin locales fijos que se establecen en un terreno, en el cual se le permite al cliente recorrer el lugar y disfrutar de forma organizada de la oferta gastronómica. Lo integran diferentes ofertas gastronómicas las cuales ofrecen menús variados entre sí. Estos colectivos cuentan con una administración central que maneja espacios, organización de horarios y gastos comunes de los establecimientos que los componen; un ejemplo de esto es *El Punto*, *Telefónica Gastro Park*, *Bunker*, entre otros, todos ellos ubicados en la ciudad de Tijuana.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

CAPÍTULO 4: Introducción

Antes de proceder al análisis y obtención de resultados se describe a continuación la metodología de la investigación utilizada para lograr cubrir los objetivos del estudio y dar respuesta a las preguntas de investigación. La etapa de campo de la presente investigación se desarrolla en el espacio geográfico de la localidad de Tijuana, Baja California.

La población a estudiar son:

- 1) Los Administradores o dueños del CGFT, y
- 2) Los encargados o dueños de las unidades de FT que se encuentran dentro del CGFT.

Esta investigación mixta emplea la encuesta como recurso para obtener y analizar los factores de cooperación y dimensionarlos. Mientras que la entrevista es utilizada para la recolección de información relativa de las unidades de FT; ambos documentos buscan dar respuesta a los objetivos de investigación.

Los instrumentos fueron elaborados considerando el criterio de expertos y su aplicación se basó en el muestreo probabilístico para la técnica cualitativa y en el muestreo no probabilístico para la técnica cuantitativa.

En este capítulo se detallan los pasos a seguir para llevar a cabo la etapa de recolección de información, primero se expone el tipo de investigación, seguido por el diseño del muestreo y de los instrumentos para recopilar la información en la etapa de campo.

4.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de acuerdo a Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010) una investigación tipo descriptiva, debido al análisis que se realizó acerca de las acciones de cooperación entre las unidades de FT. Así mismo es exploratoria ya que se hará un acercamiento a este fenómeno que son los colectivos gastronómicos de Food Trucks. A este nivel de investigación se permitirá tener un primer panorama de las condiciones de estos CGFT.

4.1.1 Enfoque de la investigación

La investigación presenta un enfoque mixto. Se empleó la investigación cuantitativa ya que los factores de cooperación entre los Food Trucks fueron medidos por medio de la encuesta. Además, se empleó el componente cualitativo, utilizando entrevistas a profundidad para fortalecer la investigación y caracterizar al CGFT como al Food Truck, así como conocer la opinión de administradores, encargados o dueños de los colectivos y Food Trucks.

La metodología mixta de investigación se define como una clase de investigación en la cual los investigadores combinan técnicas, métodos, aproximaciones, conceptos o lenguaje cuantitativo y cualitativo dentro de una misma investigación (Johnson y Onwuegbuzie, 2007). Tiene como rasgo sobresaliente que permite derivar en un tipo de investigación de mejor nivel en comparación con una investigación que implica un solo método. Estos mismos autores afirman que la utilización de una metodología mixta dentro de un mismo estudio puede resultar altamente favorable para avanzar en una mejor comprensión de los conceptos y los problemas que se investigan.

Por lo que en la presente investigación se decide por este método ya que debido a la naturaleza del tema que se aborda la investigación mixta nos proporciona mejores oportunidades para responder del mejor modo a las preguntas de investigación. Johnson

y Onwuegbuzie, (2007) afirman que, para desarrollar de manera efectiva el método mixto, quienes investigan han de considerar las características más relevantes de los métodos cuantitativo y cualitativo.

Morse (2003) señala que una de las principales ventajas de la metodología mixta de investigación es permitir a los investigadores el desarrollo de un estudio más amplio y completo. Este mismo autor sostiene que toda técnica de recogida de datos tiene limitaciones, pero la combinación de técnicas de las dos aproximaciones clásicas puede neutralizar o bien cancelar las desventajas de cada uno de los métodos. En la tabla 15 se exponen ventajas y desventajas de este enfoque según este autor.

Tabla 15. Principales ventajas y desventajas del método mixto de investigación.

Ventajas	Desventajas
Las palabras, dibujos y la narrativa pueden utilizarse para agregar significado a los números • Los números pueden usarse para agregar precisión a las palabras, dibujos y a la narrativa. • Puede proveer las fortalezas de los métodos cuantitativos y cualitativos • Los investigadores pueden generar y probar teorías fundadas. • Puede responder a un amplio y más completo rango de preguntas de una investigación, porque los investigadores no están confiados a un solo método o aproximación. • Un investigador puede usar las fortalezas de un método adicional para reducir las debilidades en otro método utilizando ambos en un estudio. • Puede proveer fuertes evidencias para una conclusión a través de la convergencia y corroboración de la información obtenida de la investigación. • Puede agregar un nivel de comprensión al estudio, que se puede perder cuando se utiliza un solo método. • Puede usarse para incrementar la generalización de resultados • Los métodos cuantitativo y cualitativo utilizados de manera combinada producen un conocimiento más completo, que necesariamente informa de la teoría y la práctica.	• Puede ser difícil para un solo investigador desarrollar ambos métodos, especialmente si se esperan usar dos o más aproximaciones, frecuentemente; esta puede significar requerir un grupo de investigadores • Los investigadores han de aprender anca de múltiples métodos y aproximaciones, y comprender cómo combinarlos apropiadamente. • Los puristas metodológicos concuerdan que se debe siempre trabajar dentro de un método y no de ambos • Es más caro. • Consume más tiempo. • Algunos detalles del método mixto de investigación recuerdan la necesidad de que los investigadores los tengan en cuenta desde el inicio, como, por ejemplo, los aspectos referidos al problema de la combinación de paradigmas, cómo analizar los datos cuantitativos y cualitativos, y como interpretar el conflicto de los resultados.

Fuente: Morse (2003).

De acuerdo a los principios que se señalan, quien investiga debe recoger múltiples datos utilizando diferentes estrategias, aproximaciones y métodos, con el fin que la combinación sea el mejor reflejo del complemento de las fortalezas de cada método y no una superposición de las debilidades que manifiestan cada uno por separado. El uso efectivo de este principio es la fuente esencial de justificación para realizar una investigación basada en este método. Esto es debido a que se considera que el producto resultante del método mixto es superior al obtenido si se recurre a un solo método (Johnson y Onwuegbuzie, 2007).

4.1.2 Diseño de la investigación

El presente trabajo corresponde a una investigación no experimental, ya que en ellas no se manipulan de forma deliberada una o más variables independientes, aquí lo más importante es la observación de los fenómenos para poder analizar sus causas, características, efectos, relaciones etc. (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. 2010). Siguiendo con los mismos autores la investigación es descriptiva ya que permite como su nombre lo indica describir las situaciones, los fenómenos o los eventos que nos interesan, midiéndose, y evidenciando sus características. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Y por último el estudio es Transversal ya la recolección de datos de esta investigación se llevó a cabo en un periodo único en el año 2017 y su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelaciones en un momento dado.

Para la tabulación de datos cuantitativos, se contó con el soporte del paquete estadístico SPSS y del programa Excel. La base de datos fue creada en SPSS, a partir de la información recopilada con los instrumentos de recolección de datos, con este software se desarrollaron los procedimientos de análisis requeridos para luego ser exportados a Excel a fin de complementar la diagramación y presentación por medio les paquete Word.

4.2 Población y muestra

En la presente investigación no se realizará ningún tipo de muestreo, se efectuará un censo poblacional ya que se utilizarán todos los elementos disponibles de la población definida que son los CGFT. Triola (2002) nos dice que un censo es la recolección de datos de cada elemento de una población (p. 2).

Consiste en tomar al total de colectivos gastronómicos de Food Truck que se encuentran ubicados en la ciudad de Tijuana. Una de las características que se han observado en estos colectivos de Food Trucks es que no existen colectivos con menos de 5 unidades compuestas en su mayoría por Food Trucks y unas ya cuentan espacios fijos.

Para la realización del estudio se consideran únicamente colectivos localizados dentro del área de la Ciudad de Tijuana, Baja California, México. Respecto al tamaño de las unidades de FT en cuanto a su número de empleados se caracterizó en Microempresa. En la tabla 16 se muestra la ficha técnica con relación a la población de objeto de estudio.

Tabla 16. Población Objeto de Estudio: Ficha Técnica.

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Unidad de Estudio	• Colectivos de Food Trucks • Unidades de Food Truck
Entrevistado	• Dueño o administradores del colectivo • Dueño o encargado del Food Truck
Años de operación	Entre 0 y 5 años
Ubicación	Área de la Ciudad de Tijuana
Sector empresarial	Servicio y Comercio
Tamaño de la Empresa	Microempresa

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1 Selección de la Población

Para suplir la falta de información oficial, se procedió a realizar una búsqueda en internet y redes sociales para identificar los colectivos gastronómicos de Food Trucks que operan en la ciudad de Tijuana. Una vez identificados se realizó una visita a cada uno de los colectivos identificados para constatar su existencia. Para darle mayor validez al estudio se hará un censo, como se mencionó con anterioridad, ya que se cuenta con los recursos necesarios para poder llevarlo a cabo.

La mayor parte de la población de colectivos gastronómicos de Food Trucks se extrajo de Internet y se procedió a elaborar una base de datos con la información general de cada uno de los colectivos. En ésta etapa se identificaron 7 colectivos que cumplían con el requisito. En la tabla 17 se muestran los nombres de los colectivos y el número de unidades con las que cuenta actualmente.

Dicha base de datos fue actualizada durante todo el tiempo de la duración de la investigación, pues en los 2 años han abierto nuevos colectivos y cerrado otros.

Tabla 17. Colectivos de Food Trucks en la ciudad de Tijuana

Nombre del Colectivo	Cantidad de Food Truck	Cantidad de Locales	Suma del total de unidades
Telefónica Gastro Park	10	4	14
Truckmania	8	1	9
Picnic State	7	0	7
El Punto	9	0	9
Bunker Food Crew	7	2	8
Bajalta California	7	0	7
Food Park Pacifico	3	2	5
Total, de unidades	51	9	60

Fuente: Elaboración Propia

Estos 7 colectivos cuentan con 51 Food Trucks y 9 locales, quedando el total de la muestra en 60 unidades, a las cuales se les realizará entrevista y encuesta, ver anexo 1 donde se detalla la tabla con logo de CGFT y su ubicación.

4.3 Diseño de los instrumentos

El instrumento cualitativo de esta investigación fue la entrevista a profundidad, según Buendía, Colás y Hernández (1997), es “la recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar planteadas por el entrevistador” (p.83). Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas o abiertas. Las primeras o entrevistas estructuradas, son aquellas en que el entrevistador se vale de una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a estas. Por el contrario, las entrevistas semiestructuradas, 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 el tema investigado.

Para la realización de este estudio, se eligió la aplicación de la entrevista semiestructurada ya que se dejó libertad al entrevistador de introducir preguntas adicionales que generen durante la entrevista.

Mientras que para la parte cuantitativa se utilizó la encuesta, según Méndez (1995) “tiene aplicación en aquellos problemas que se pueden investigar por método de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes, opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación” (p.106). Esta técnica se considera pertinente en la investigación ya que permitió obtener información de la muestra seleccionada, con la

finalidad de recopilar todo lo referente a las actuaciones de las unidades de FT objeto de estudio, a través de la modalidad escrita, el cuestionario.

4.3.1 Guión de entrevista en profundidad

Para la entrevista en profundidad semiestructurada para aplicarse a los dueños y/o administradores de los colectivos de Food Truck se elaboró un guión (ver anexo 3), con el objetivo de conocer la historia y el perfil de los colectivos gastronómicos de Food Trucks compuesto de cuatro apartados:

Primer apartado: Obtención de datos generales del entrevistado

Segundo apartado: Características y clasificación de los colectivos

Tercer apartado: Permisos del CGFT y elección de integrantes para pertenecer al colectivo.

Cuarto apartado: Opinión general sobre la cooperación entre FT dentro de un CGFT

Quinto apartado: Despedida y agradecimiento.

El guión de entrevista fue diseñado con la finalidad de profundizar en la caracterización de los colectivos gastronómicos de FT de la ciudad. Este instrumento es el primero en aplicarse, el cual da un primer acercamiento al objeto de estudio.

En Tijuana existen 7 colectivos gastronómicos de Food Trucks ubicados en diferentes puntos, la entrevista se realizó a la totalidad de administradores o dueños que se encontraban en los colectivos gastronómicos de Food Truck.

Para la entrevista en profundidad semiestructurada para aplicarse a los dueños o encargados de Food Truck se elaboró un guión (ver anexo 4), con el objetivo de conocer la historia y el perfil de la unidad de negocio compuesto de cuatro apartados:

Primer apartado: Obtención de datos personales de apoyo.

Segundo apartado: Características de clasificación del Food Truck a cargo del propietario o encargado entrevistado.

Tercer apartado: Regulación de los Food Trucks en cuanto a permisos y contratos.

Cuarto apartado: Opinión general sobre la cooperación entre Food Trucks dentro del colectivo.

La redacción del guión fue revisada por docentes, por lo que se eliminaron y complementaron preguntas. Se realizó una prueba a un administrador de un CGFT, a partir de lo cual se registraron los aspectos que causaban confusión de terminología y se establecieron alternativas, mismas que fueron consideradas en la aplicación de las entrevistas posteriores.

En un inicio el muestreo para los dueños o encargados de los Food Trucks se determinó que era para aplicarse a 60 personas, ya en la etapa de campo y a la hora de realizar las entrevistas 3 personas no accedieron a ser entrevistados, por lo que el perfil del muestreo quedó en 57 personas entrevistadas.

4.3.1.1 Análisis de datos

El análisis de datos consiste en estudiar la información recabada, la cual debe ir ligada con los requerimientos de la información identificados con los objetivos de la investigación.

PARA EL análisis cualitativo se utilizó un análisis de contenido manual para la interpretación de las entrevistas. Lo primero que se realizó, es transformar el habla en texto (se transcribieron todas las entrevistas individuales). Posteriormente, se pasó al Pre análisis, en el cual se preparó el material producido y posteriormente se continuó con la identificación y separación de la información de importancia para la presente investigación.

El modelo de análisis que se utilizó es el modelo en espiral que proponen Miles y Huberman (1984), que implica la diferenciación del trabajo en tres etapas, formando junto

a la recopilación de datos un proceso interactivo y cíclico; estas etapas son:

- Reducción de datos: implica la selección, focalización, simplificación, abstracción y transformación de los datos.
- Estructuración y presentación: es referida esta fase a la organización de la información.
- Extracción de conclusiones y verificación: aquí extraemos y verificamos las conclusiones a partir de los datos obtenidos en las fases anteriores.
-

El análisis de contenido se realizó recurriendo a los conceptos claves de esta investigación que son: Acciones de Cooperación y perdurabilidad en el mercado.

4.3.2 Cuestionario

El cuestionario fue diseñado con el objetivo de Identificar las acciones de colaboración usadas por las unidades de FT para permanecer en el mercado y su frecuencia de uso para la perdurabilidad empresarial.

El cuestionario fue elaborado por la Dra. Isis Arlene Díaz Carrión y cedido para esta investigación, fue sometido a valoración de 2 expertos con el fin de fortalecer el contenido, estructura y redacción del mismo. En el anexo 5 se muestra a través de una tabla las razones, tipos de cooperación y acciones que sirven como guías para el diseño del instrumento.

En la tabla 18 se muestran los principales ítems utilizados como guía para la elaboración del instrumento (el cuestionario final se puede ver en anexo 5).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Tabla 18. Principales ítems utilizados para el diseño del cuestionario.

Elementos
Motivos que le llevan a formar parte de un colectivo
Acciones de cooperación de aprovisionamiento
Acciones de cooperación de producción
Acciones de cooperación comercial
Acciones de cooperación tecnológica
Acciones de cooperación de Marketing
Acciones de cooperación post venta
Acciones de cooperación financiera
Con quien coopera de momento
Situación en 5 años de los colectivos

Fuente: Elaboración propia a partir diversos autores.

El primer apartado del cuestionario con escala de clasificación por orden de rango, ha permitido indagar sobre la razón principal por las que los dueños de Food Truck deciden formar parte de un CGFT.

Con respecto al segundo apartado con preguntas de escala de medida con clasificación continua, ha permitido conocer si realizan acciones de cooperación y que tipo de cooperación realizan apoyando a lograr los objetivos:

- 1) Identificar las acciones de cooperación realizadas por los Food Truck que se encuentran en colectivos como una estrategia para coadyuvar su permanencia en el mercado
- 2) Analizar los factores que intervienen en el proceso de las acciones de cooperación.

En el apartado tres las preguntas son en escala de Likert, con el objetivo de conocer con quien realiza acciones de cooperación de momento; al final de este apartado se tiene una pregunta de respuesta múltiple para conocer las razones por las que no se coopera.

En este apartado se contribuye al logro del objetivo 3: Establecer las dimensiones de las acciones de cooperación identificando elementos potenciales, fortalezas competitivas y acuerdos que existen entre los Food Truck.

En el apartado cuatro se tienen preguntas de escala de Likert, para conocer la expectativa futura (a 5 años) de los dueños o encargados de Food Truck.

En el apartado final, se incluyó una pregunta abierta en la cual se le da al entrevistado la opción de comentar algo más con respecto a las acciones de cooperación entre las unidades de FT en CGFT.

En un inicio el muestreo para los dueños o encargados de los Food Trucks se determinó que era para aplicarse a 60 personas, ya en la etapa de campo y a la hora de realizar las encuestas 3 personas no accedieron a ser encuestadas, por lo que el perfil del muestreo quedó en 57 personas encuestadas.

4.3.2.1 Análisis de datos

En este punto se seleccionará el tipo de análisis que permitirá realizar esta investigación. El análisis de datos consiste en estudiar la información recabada, la cual debe ir ligada con los requerimientos de la información identificados con los objetivos de la investigación.

Una vez que la información ha sido procesada, se hará el análisis adecuado para el estudio.

Este es un análisis cuantitativo por lo que se necesita usar la estadística descriptiva, pues se busca describir datos y posteriormente análisis estadístico.

Para darle más validez al estudio y para comprobar la fiabilidad del documento se utilizó el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach el cual permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

Así mismo se utilizó una tabla de contingencia, la cual constituyen un método usual de presentar la información estadística, por lo que algunos autores Schield (2006) incluyen la interpretación correcta de éstas como un componente de la cultura estadística. El uso de esta tabla es la forma más habitual de presentar las frecuencias observadas correspondientes a las categorías de diferentes variables categóricas. Dichas tablas recogen la clasificación de los individuos de una población o de una muestra en función de la categoría de cada variable en la que queden encuadrados.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Se utiliza la tabla de contingencia, con el fin de cruzar las variables de las acciones de cooperación que realiza el CGFT con mayor antigüedad contra un CGFT de los más recientes en la ciudad de Tijuana.

Debido a los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los dueños y/o encargados de las unidades de FT, las cuales arrojan que el CGFT con mayor antigüedad es un CGFT posicionado, con una perdurabilidad en el mercado de 3 años y con acciones de cooperación consolidadas, mientras que el CGFT de los más recientes, no cuenta con acciones de cooperación consolidadas, tiene poco en el mercado y no se encuentra posicionado.

Con los resultados obtenidos en la tabla de contingencia, se detectarán las acciones de cooperación que no se encuentran consolidadas por dicho colectivo, una vez detectadas tomar las medidas necesarias para que se consoliden y así ayudar al CGFT a coadyuvar su permanencia en el mercado, así como la consolidación de dichas acciones de cooperación.

En la tabla 19 se muestra un concentrado de los 4 apartados del cuestionario con las estadísticas de fiabilidad del Alfa de Cronbach.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Tabla 19. Resultados de Fiabilidad de Alfa de Cronbach.

Estadísticas de fiabilidad		
Descripción de apartado	Alfa de Cronbach	No de elementos
1. Razón para pertenecer a un colectivo.	.721	12
2. Acciones de colaboración que realiza con otras unidades.	.848	38
3. Con quien realiza acciones de cooperación de momento.	.763	13
4. Cómo considera será la situación de colectivos de aquí a 5 años.	.817	9

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los resultados de fiabilidad encontrados en el apartado uno del cuestionario presenta una Alfa total de Cronbach de 0.721 indicando que es aceptable y consistente, mientras que para el segundo apartado presenta una Alfa total de Cronbach superior a 0.8 indicando que es bueno y consistente, pasando al siguiente apartado presenta una Alfa total de Cronbach superior a 0.75 indicando que es aceptable y consistente, y por último el apartado cuatro presentan una Alfa total de Cronbach de 0.817 indicando que es bueno y consistente.

CAPÍTULO V: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

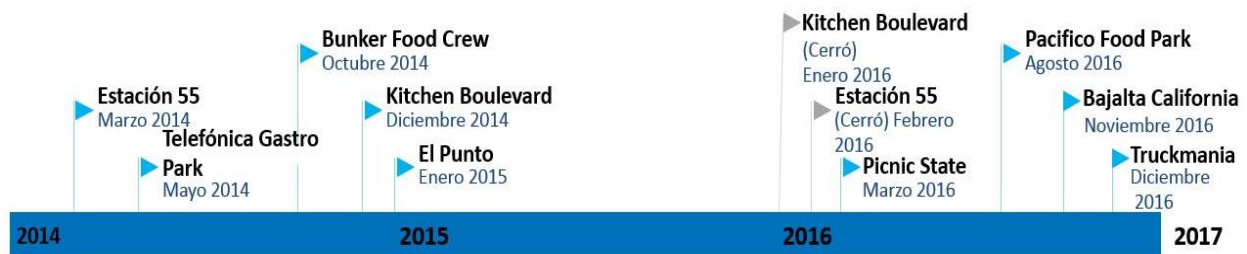
CAPÍTULO 5: Introducción

El contenido de este capítulo marca la pauta para las conclusiones y recomendaciones pertinentes, ya que el análisis nos lleva a la interpretación y descripción de los resultados, lo cual permite resaltar información relevante y útil para las conclusiones, así como detectar áreas de oportunidad para realizar recomendaciones.

5.1 Historia de Colectivos gastronómicos de Food Trucks en Tijuana

Con la información recabada con las entrevistas en profundidad se ha realizado una línea del tiempo de los colectivos gastronómicos de Food Truck (ver figura 5).

Figura 5. Línea del tiempo de CGFT



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017)

El CGFT en abrir en la ciudad de Tijuana fue *Estación 55* que comenzó a operar en marzo del 2014 y contaba con 5 unidades de FT (ver figura 6). Las unidades de FT fundadoras fueron *XL Burgers*, *Urban Cocina*, *Parrilla Tapatía*, *Carreta* y *Koi Japanese*. (Entrevistado No. 23, comunicación personal, 20 de marzo del 2017).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Estación 55 se encontraba ubicado en Avenida Abelardo L. Rodríguez 2801 cerca de la intersección del Blvd. Agua Caliente y Cuauhtémoc Sur Poniente, 22044 Tijuana. Este CGFT cerró en el año 2016 por mala administración y su ubicación no ayudaba ya que no contaban con estacionamiento (Entrevistado No. 23, comunicación personal, 20 de marzo del 2017).

Figura 6. Instalaciones de *Estación 55*.



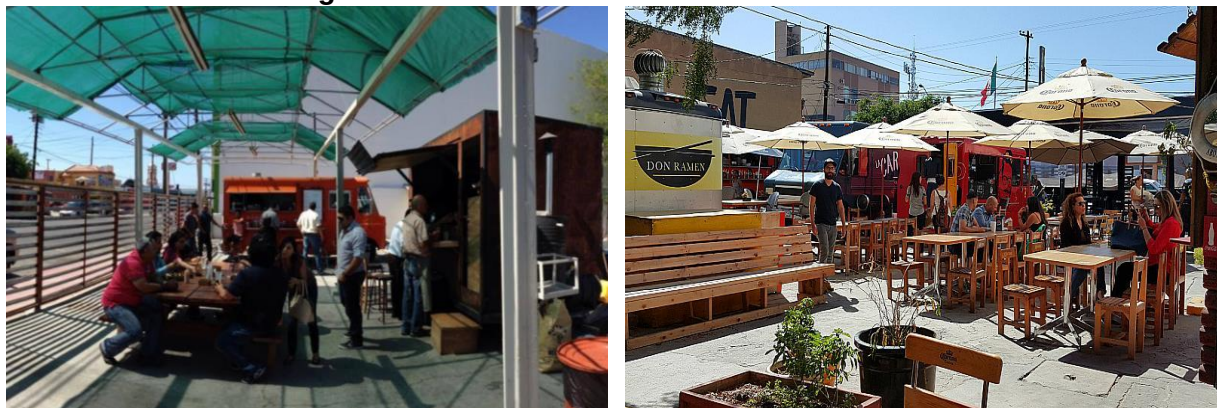
Fuente: labaja.tv (2015).

El segundo CGFT en operar fue *Telefónica Gastro Park* llamado así por su ubicación cerca de la compañía de Teléfonos en la calle Melchor Ocampo en la Zona Centro, un CGFT con un look rústico y relajado (Entrevistado No. 1, comunicación personal, 15 de marzo del 2017).

Este CGFT inició con 2 unidades de FT *Máquina 65* y *HUMO* en mayo del 2014 especializándose en hot-dogs y hamburguesas (ver figura 7 izquierda).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Figura 7. Instalaciones de *Telefónica Gastro Park*.



Fuente: Facebook TelefonicaGastroPark (2017).

Abrió sus puertas exclusivamente con unidades de FT, el terreno contaba con 1 local sin usarse. En agosto del mismo año llega una propuesta gastronómica sin unidad de FT y se le ofrecen el local. Para el 2016 llegan 2 propuestas más sin unidades de FT por lo que les asignan un espacio para que construyan locales, con la condición de que si dejaban de pertenecer al CGFT los locales se quedaban (Entrevistado No. 1, 2017).

Para agosto del mismo año se le empiezan a unir las demás unidades de FT, entre ellos *Sobre ruedas, Creta, Ta' Costeño y Don Ramen*. En la actualidad es uno de los lugares más populares de la ciudad para comer contando con 10 Food Trucks y 4 Locales, sumando 14 conceptos gastronómicos diferentes (ver figura 7 derecha). Se especializa en mariscos, carnes, comida vegetariana, antojitos mexicanos, comida asiática, hamburguesas, desayunos, entre otros. En cuanto a las bebidas ofrece aguas del día, sodas, cerveza nacional y artesanal. Su capacidad máxima es de 14 unidades actualmente reporta ocupadas todas las plazas (Entrevistado No. 1, 2017).

El 17 de octubre del 2014 abre sus puertas el CGFT *Bunker Food Crew*, contando con la ubicación perfecta para servir a los comensales del área de negocios en Zona Río. Inició como un pequeño CGFT con cuatro unidades de FT (ver figura 8 izquierda). En octubre del 2015 se le unen dos unidades de FT y 1 local ya que una de las propuestas

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

no contaba con una unidad de FT se le asigna un espacio y se le da permiso de hacer un local. En diciembre del 2015 entra una unidad de FT más, para noviembre del 2016 se hace 1 local por los mismos motivos del primer local que no contaba con una unidad de FT (Entrevistado No. 5, comunicación personal, 15 de marzo del 2017).

Figura 8. Instalaciones de *Bunker Food Crew*.



Fuente: Facebook bunkerfoodcrew (2017)

En la actualidad *Bunker Food Crew* cuenta con 6 unidades de FT, 2 Locales y 2 espacios libres para integrarse con unidades de FT (ver figura 8 derecha). Cuenta con 8 conceptos gastronómicos diferentes y se especializa en mariscos, carnes, comida vegetariana, antojitos mexicanos, comida asiática, hamburguesas, entre otros. En cuanto a las bebidas tienes desde aguas del día, sodas, hasta cerveza nacional y artesanal. Su capacidad máxima es de 10 unidades por las que se tiene 2 espacios disponibles (Entrevistado No. 5, 2017).

Kitchen Boulevard abrió en diciembre del 2014 (ver figura 9), se encontraba ubicado en Blvd. Salinas 11050 Aviación, 22014 Tijuana. El CGFT inició con 7 unidades de FT y 1 local, pero cerró sus puertas en el año 2016 debido a que desde un inicio se les dijo que sería temporal, ya que se construiría un edificio en ese terreno (Entrevistado No. 9, comunicación personal, 17 de marzo del 2017).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Figura 9. Instalaciones de *Kitchen Boulevard*.



Fuente: todovegano.com (2015).

En enero del 2015 abre sus puertas el CFGFT llamado *El Punto Food Trucks* el cual surge por la inquietud del chef Humberto Izquierdo de llevar este tipo de oferta al otro lado de la ciudad, ya que los demás colectivos se encuentran por zona Centro y zona Rio, y éste en la tercera etapa del rio, cerca de la Macro Plaza. Inició con una sola unidad de FT *Musmón*. En abril del mismo año se le unen 5 unidades de FT (ver figura 10 izquierda) *Vikingo*, *Fast Gourmet*, *Carreta*, *Ni Pai*, *Porketta* y *I Love Brownies* (Entrevistado No 4, comunicación personal, 16 de marzo del 2017).

Figura 10. Instalaciones de *El Punto Food Trucks*.



Fuente: Facebook elpuntofoodtrucks (2017).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Cuenta con 9 conceptos gastronómicos diferentes (ver figura 10 derecha). Se especializa en mariscos, carnes, antojitos mexicanos, sushi, hamburguesas, entre otros. En cuanto a las bebidas ofrece aguas del día, sodas, cerveza nacional y artesanal. *El Punto* cuenta 2 espacio disponibles para Food Truck, teniendo una capacidad de 11 unidades (Entrevistado No 4, 2017).

El 17 de marzo del 2016 es inaugurado el CGFT que lleva por nombre *Picnic State*, creado por el Doctor Carlos Meda. Abre sus puertas con 11 diferentes conceptos de comida y bebida (ver figura 11). Especializándose en mariscos, carnes, antojitos mexicanos, sushi, hamburguesas, comida asiática entre otros. En cuanto a las bebidas ofrece aguas del día, sodas, cerveza nacional y artesanal (Entrevistado No. 3, comunicación personal, 28 de marzo del 2017).

Figura 11. Instalaciones de *Picnic State*.



Fuente: Facebook picnicstate (2017).

Actualmente se encuentra ocupado por 7 Food Trucks cada uno con conceptos gastronómicos diferentes, Especializándose en mariscos, sushi, comida asiática entre otros. Cuenta con 7 espacios disponibles ya que su capacidad total es de 14 (Entrevistado No. 3, 2017).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

En agosto del 2016 abre sus puertas *Food Park Pacífico*, como un pequeño CGFT con 2 unidades de FT y 4 locales, enfocando su mercado principalmente para la zona Industrial Pacífico, siendo un CGFT que ofrece variedad de cocina Urbana (Entrevistado No. 7, comunicación personal, 22 de marzo del 2017).

Actualmente cuenta con 3 Food Trucks y 2 locales (ver figura 12), especializados en carnes, sushi, mariscos, hamburguesas y hot-dogs. En bebidas ofrecen aguas del día y sodas. Tiene espacio para 9 unidades en total, por lo que se encuentran lugares disponibles para integrarse con una unidad de FT o un local. (Entrevistado No. 7, 2017).

Figura 12. Instalaciones de Food Park *Pacífico*.



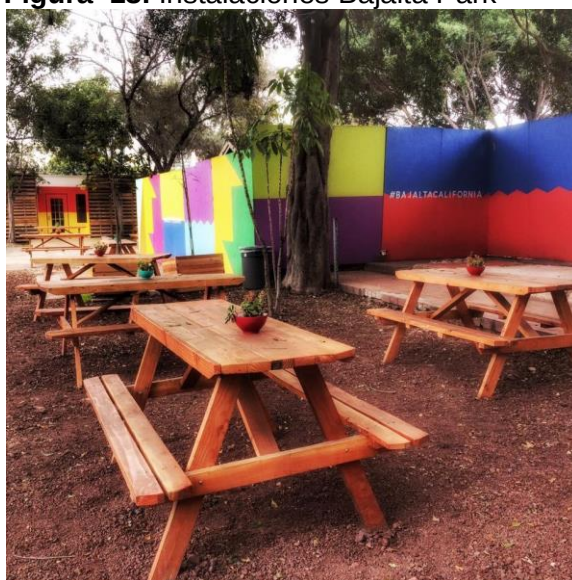
Fuente: Facebook foodpark.pacifico (2017).

El CGFT Bajalta Park nace del proyecto de Bajalta California de usos mixtos en Tijuana. Un desarrollo que explora nuevas ideas, ofreciendo una mejor calidad de vida para los residentes y visitantes. Es importante mencionar que este CGFT de Food Trucks es temporal, ya que en el terreno donde están, es donde se llevará a cabo el proyecto antes mencionado, en el cual se construirá una plaza (Entrevistado No. 6, comunicación personal, 15 de marzo del 2017).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

El CGFT *Bajalta* abre sus puertas el 15 de noviembre del 2016 con 6 Food Truck, en enero del 2017 se une 1 Food Truck contando en la actualidad con 7 conceptos gastronómicos diferentes (ver figura 13), Especializándose en mariscos, carnes, pizza, antojitos mexicanos entre otros, En bebidas ofrece aguas del día y sodas. Cuenta con 3 espacios disponibles ya que su capacidad máxima es de 9 unidades de FT (Entrevistado No. 6, 2017).

Figura 13. Instalaciones Bajalta Park



Fuente: Facebook BAJALTACalifornia (2017)

En este CGFT cada domingo se lleva a cabo la vendimia de un mercadito llamado Market *Bajalta*. Donde se ofrece desde frutas y verduras, mieles, quesos, hasta mascadas y otros accesorios (Entrevistado No. 6, 2017).

El último CGFT en instalarse en la ciudad de Tijuana es *Truckmania* el cual se inauguró el 01 de diciembre del 2016 (ver figura 14). Abrió sus puertas con 5 Food Trucks y 1 local. En enero se le unieron 2 Food Trucks. Actualmente cuenta con 8 Food Trucks y 1 local (Entrevistado No. 2, comunicación personal, 14 de marzo del 2017).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Figura 14. Instalaciones *Truckmania*.



Fuente: Facebook truckmaniatj (2017).

En la actualidad cuenta con 9 conceptos diferentes y se especializa en carnes, comida vegetariana, antojitos mexicanos, comida asiática, hamburguesas, postres, entre otros. En cuanto a las bebidas tienes desde aguas del día, sodas, hasta bebidas preparadas, cerveza nacional y artesanal. Su capacidad máxima es de 14 unidades por lo que cuenta con espacios disponibles.

A continuación, se muestra en la Figura 15 el mapa con la ubicación de cada CGFT que opera al momento en la ciudad de Tijuana, como se puede ver 3 CGFT se encuentran concentrados por Zona Urbana Río, mientras que otros 3 CGFT se ubican por la tercer Etapa del Río y un CGFT se encuentra en la zona Industrial Pacífico.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Figura 15. Mapa con ubicación de CGFT



Fuente. Elaboración propia a partir de google maps.

Una de las principales críticas a estas unidades de FT de negocio es la operación de éstos sin permiso (Muñoz, 2014). En cuanto a los resultados obtenidos con respecto a la regulación y permisos se encontraron 3 situaciones:

1. Hay unidades de Food Trucks que no se encuentran dados de alta en SHCP¹ y por consiguiente no cuentan con un permiso de operación.
2. Hay unidades de Food Trucks que se encuentran dadas de alta en SHCP como personas físicas mediante el régimen de incorporación de estímulos fiscales, pero no cuentan con permiso de operación.
3. Hay unidades de Food Trucks que son sucursales de restaurantes y usan los permisos del mismo para operar.

¹ SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Al respecto en el Ayuntamiento de Tijuana B.C., en el Área de Verificación Urbana Sub-Dependencia “Permisos Mercantiles” comentan lo siguiente: “Permiso como tal para la operación de un Food Truck no existe, pero la regulación se encuentra en proceso en el gobierno municipal y se espera que para finales de este año ya se tenga” (Anónimo No. 1, comunicación personal, 18 de abril del 2017).

Los que operan actualmente en la ciudad de Tijuana con permiso lo hacen con permiso de comercio ambulante. Cabe mencionar que estos permisos ya no se están otorgando para evitar que la ciudad se sature de vendedores ambulantes (Anónimo No. 1, 2017).

A través de la investigación, se detectó que algunas unidades FT operan con el permiso de operación mercantil (el cual consiste en preparación y venta de alimentos para consumir en el lugar o para llevar); sin embargo, no es el permiso que se debería tener para esta unidad de negocio (Anónimo No. 1, 2017).

Es importante destacar que los restaurantes que manejan unidades de FT en CGFT operan dichas unidades de FT con el permiso del restaurante. Lo cual es legal ante la ley, ya que las personas morales tienen acceso con este permiso a tener matriz y x número de sucursales (Anónimo No. 1, 2017).

Se reconoció que es minoría las unidades de FT que cuentan con algún tipo de permiso y que el resto opera en la irregularidad sin ningún tipo de permiso, sin embargo, ya se está trabajando para regularizar la situación a estas unidades de negocio (Anónimo No. 1, 2017).

El Ayuntamiento de Tijuana proporcionó una solicitud con los requisitos que deben cumplir para el permiso de operatividad (anexo 6), denominada “Solicitud de Operación Mercantil”, la liberación del permiso consta de una duración de 2 a 3 años (Anónimo No. 1, 2017).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Considero importante que los dueños de las unidades de FT se acerquen a la dependencia de gobierno correspondiente para conocer los requisitos que deben cumplir para el permiso correspondiente y así laboren de manera legal.

En cuanto a los contratos de arrendamiento que otorga la administración de cada CGFT, de acuerdo con las personas entrevistadas de los siete CGFT solo uno no otorga contrato de arrendamiento ya que solo estará por un año. Los seis CGFT restantes sí cuentan con contrato de arrendamiento y se manejan dos tipos.

El primer contrato es por 6 meses, es denominado como contrato de prueba. Esta etapa inicial sirve como elemento de control para evaluar el desempeño de las unidades cuando inician en el colectivo. Se presta particular atención a:

- La oferta gastronómica (calidad, precios y presentación)
- Puntualidad en pagos
- No sean personas conflictivas
- Cumplan con horarios establecidos de apertura y cierre
- Asistan a las juntas que se hacen en el colectivo
- Tener su área de trabajo limpia

En caso de no superar este periodo de prueba, el administrador del CGFT da por finalizado el contrato sin opción a renovación. En caso contrario (aprobar) recibe un segundo contrato el cual es por 1 año y se está renovando indefinidamente hasta que el dueño del Food Truck se quiera salir o la administración del CGFT por falta de incumplimiento en el contrato le pide que abandone el CGFT (Entrevistado No 41, comunicación personal, 19 de marzo del 2017).

En cuanto al permiso de operación en el CGFT, el dueño del terreno del CGFT debe contar con un permiso denominado “Permiso Mercantil” expedido por el Gobierno Municipal de Tijuana a través del Área de Verificación Urbana con Sub Dependencia

para Permisos Mercantiles; este permiso se trata de “uso de suelo”. (Entrevistado No. 1, comunicación personal, 18 de abril del 2017). A partir de los resultados obtenidos de la entrevista a profundidad se determina que el 86% de los CGFT cuentan con este permiso.

5.2 Caracterización de Food Truck

A continuación, se detallan los resultados obtenidos a través de la aplicación de las entrevistas aplicadas tanto a los dueños y/o administradores de los Colectivos de los Food Truck, como a los dueños y/o encargados de las unidades de FT.

5.2.1 Perfil de Colectivos Gastronómicos de Food Truck

El perfil de los administradores y/o dueños de los colectivos (tabla 20) se caracteriza por una mayoría masculina (71.4%), el puesto que desempeñan es (con un 71.4%) Administradores. Los entrevistados tienen edades entre 20 y 30 años predominantemente, en cuanto al estado civil predomina que son solteros (con el 71.4%). Así mismo más de la mitad de los encuestados cuenta con Licenciatura (correspondiente al 57.1%). Respecto a los años de experiencia que tiene en el sector gastronómico, el 81.7% tiene entre 1 a 10 años. Por último, más del 80% de los encuestados tiene más de 20 años viviendo en la ciudad. Lo cual habla de una muestra compuesta mayormente por adultos jóvenes con licenciatura, solteros y con una experiencia en el sector gastronómico de 1 a 5 años.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Tabla 20. Perfil de la muestra de estudio de dueños o administradores de Colectivos Gastronómicos de Food Truck.

Género	Masculino
Puesto en el colectivo	Administrador
Edad	20 a 30 años
Estado civil	Soltero
Escolaridad	Licenciatura
Años en el sector gastronómico	1 a 5 años
Años en Tijuana	20 a 30 años

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

Con el fin de evitar competencia directa al interior de cada colectivo, ninguna unidad de FT puede ofrecer el mismo menú, fuera de eso no existe otro requisito; Es importante mencionar que como CGFT no van a eventos gastronómicos o eventos que se realizan en la ciudad y no se tiene ningún tipo de capacitación para pertenecer el CGFT.

5.2.2 Perfil de unidades de Food Truck

El perfil de los dueños y/o encargados de los colectivos (tabla 21) se caracteriza por una mayoría masculina (63.2%), el puesto que desempeñan (con un 57.9%) es de encargados del FT. Los entrevistados tienen edades entre 10 a 30 años predominantemente (con el 66.7%). En cuanto al estado civil predomina que son solteros (con el 61.4%). Así mismo más de la mitad de los encuestados cuenta con Licenciatura (56.1%), un dato relevante a los que estudiaron licenciatura es (que el 26.3%) estudió la carrera de Gastronomía siendo la ponderación más alta. Los años de experiencia que tiene en el sector gastronómico tiene entre 1 y 5 años (63.1%). Por último, los años de residencia en Tijuana, tienen de 21 a 30 años (el 49%), lo cual habla de una muestra compuesta mayormente por adultos jóvenes con licenciatura en gastronomía, con una experiencia en el sector gastronómico de 1 a 5 años y con una residencia mayor a los 21 años. Ver entrevista aplicada en anexo 7.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Tabla 21. Perfil de la muestra de estudio a Dueños y/o Encargados las unidades de Food Trucks.

Género	Masculino
Puesto en el colectivo	Encargado
Edad	21 a 30 años
Estado civil	Soltero
Escolaridad	Licenciatura
Años en el sector gastronómico	1 a 5 años
Años en Tijuana	21 a 30 años

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

En las entrevistas también se obtuvo la siguiente información:

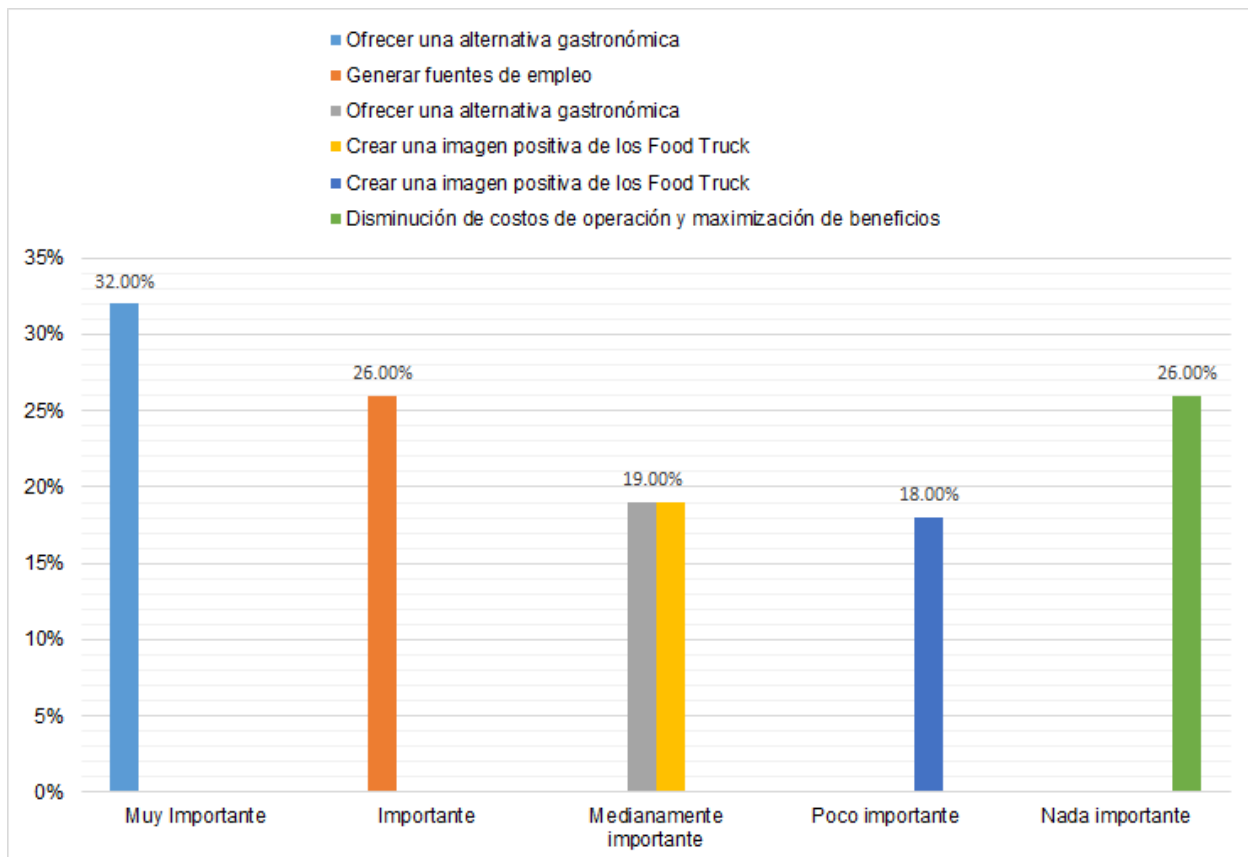
- El número de personas que trabaja dentro de una unidad de FT es de 1 a 6 personas con un promedio de 3 personas por unidad de FT.
- Las unidades de FT capacitan a sus empleados en sus procesos de producción.
- 43 entrevistados contestaron que iniciaron en el CGFT y los 15 restantes dijeron que habían empezado como independientes y después decidieron unirse a un colectivo.
- 13 entrevistados ya han pertenecido a otros colectivos de Food Trucks de la ciudad, mientras los 45 restantes es su primera experiencia en un colectivo.
- Más de la mitad de los entrevistados no tienen a familiares trabajando en sus unidades de FT.
- En cuanto a los eventos gastronómicos y otro tipo de eventos que se realizan en la ciudad 26 entrevistados contestaron que sí asisten y el resto de los entrevistados respondieron que no.

Considerando la información mencionada anteriormente y para el perfil de las unidades de FT es importante destacar que el número promedio de empleados es de 3 personas, los empleados son capacitados para los procesos de producción por cada unidad de FT, las unidades de FT participan en eventos gastronómicos, culturales, etc., en la ciudad de manera independiente, de manera individualmente.

5.3 Acciones de cooperación dentro del colectivo gastronómico de Food Truck

De acuerdo a lo representado en la figura 16 es posible apreciar que la razón más importante identificada por los dueños de las unidades de FT para pertenecer a un CGFT es “ofrecer una alternativa gastronómica”, es posible apreciar que la segunda razón es “generar fuentes de empleo”.

Figura 16. Orden de preferencia de razones de estar en un colectivo.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

Además de las cinco ponderaciones a los dueños de Food Trucks para conocer la razón por la cual prefieren estar en un CGFT y de lo cual se muestran resultados en la tabla anterior, se preguntó si de la principal razón que habían elegido continuaba siendo el día

de hoy la misma principal razón por la que continuaría en un CGFT de Food Truck. En los resultados de dicha pregunta el 98% de los entrevistados respondió que sí sería la misma razón por la que hoy en día continuarán en un CGFT (ver tabla 22).

Tabla 22. Respuesta a pregunta: ¿Continúa siendo ésta la principal razón por la que HOY EN DÍA continuaría en un CGFT de Food Truck?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	56	98
No	1	2

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

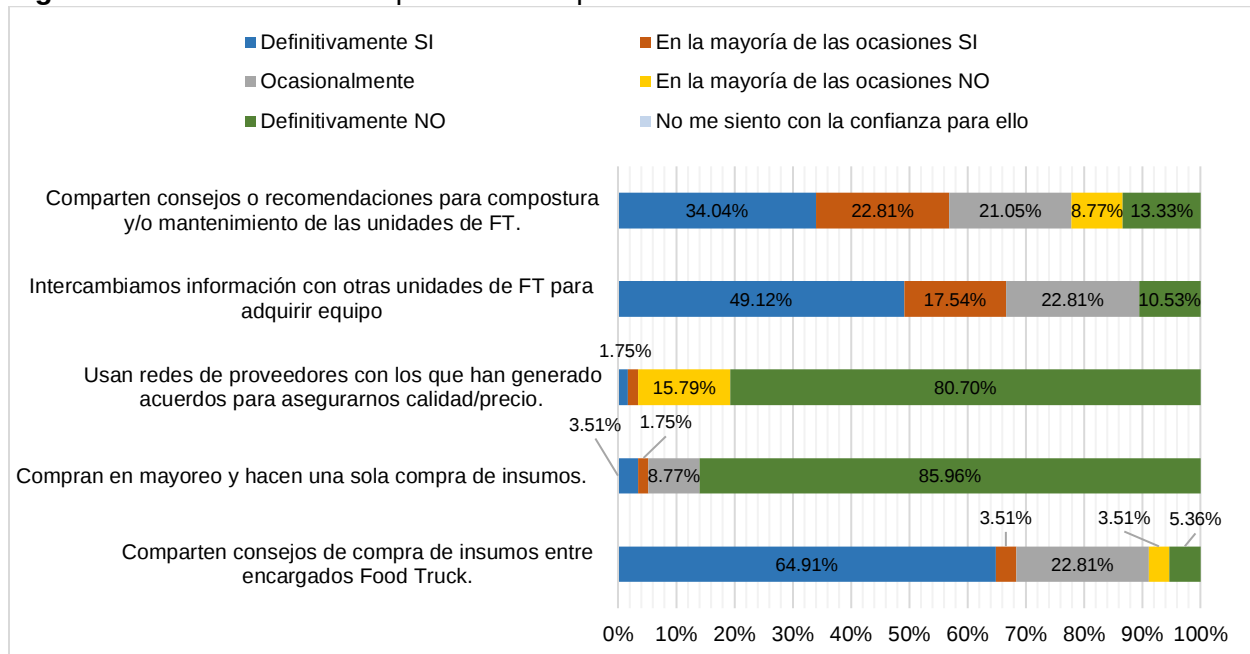
En relación a la pregunta anterior a quienes respondieron que no (el 2%) se le pidió eligiera la nueva razón por la que elegiría continuar hoy en día en el CGFT y su respuesta fue ofrecer una alternativa gastronómica.

Por otro lado, Einsenhardt & Schoonhoven (1996) nos dicen que la “Cooperación de Aprovisionamiento” se trata de un tipo de cooperación de carácter vertical, y que afecta por tanto a la misma línea de producción. En ella se pueden producir posiciones de ventajas de una de las empresas cooperantes con respecto de las otras, sobre todo en los casos en los que alguna de las empresas presente cierta debilidad.

En la figura 17 es posible apreciar que de las 5 preguntas que contestaron los encuestados, las prácticas con respecto a la “Cooperación de Aprovisionamiento” que obtuvieron una mayor frecuencia favorable fueron: “Comparten consejos de compra de insumos entre encargados de los FT” (64.91%), “Intercambian información con otras unidades de FT para adquirir equipo” (49.12%) y “Comparten consejos o recomendaciones para compostura/mantenimiento de las unidades de FT” (34.04%).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Figura 17. Acciones de “Cooperación de Aprovisionamiento”



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

Las acciones de cooperación que no realizan son que no “Compran en mayoreo” (85.96%) y por consiguiente no se usan redes de proveedores (80.70%). En el cuestionario se contaba con una ponderación que no fue considerada por ninguno de los encuestados y denominada “No me siento con la confianza para ellos”.

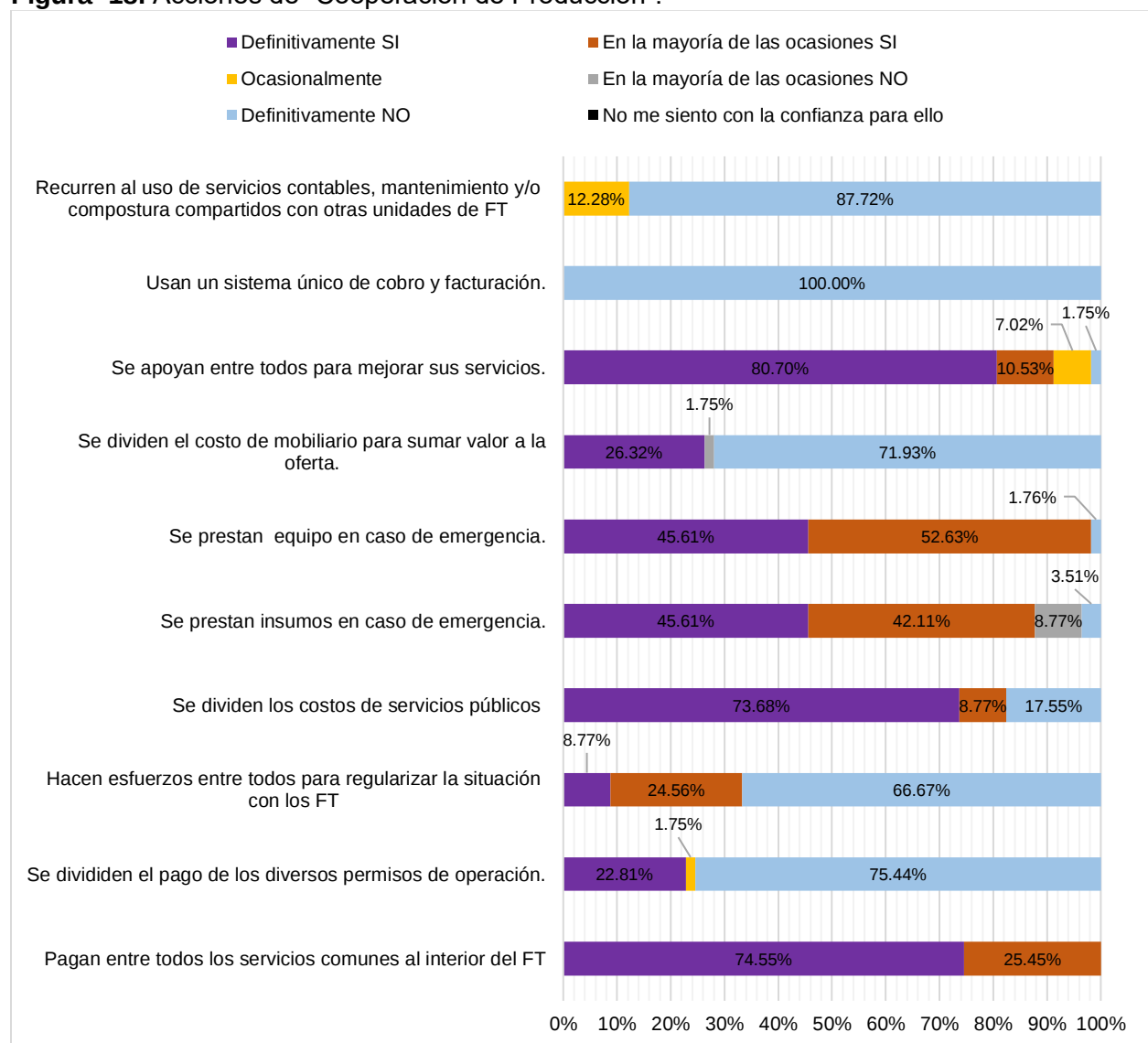
En cuanto a la frecuencia de realización para “Comparten consejos de compra de insumos entre encargados de los FT”, “Intercambian información con otras unidades de FT para adquirir equipo” y “Comparten consejos o recomendaciones para compostura/mantenimiento de las unidades de FT” es ocasionalmente a causa de que se trata del intercambio de información y consejos entre dichas unidades de FT.

De lo mencionado con anterioridad obtenemos que las unidades de FT si comparten consejos e intercambio de información entre ellas para compra de insumos, equipo o reparación; pero no han concretado acciones de “Cooperación de Aprovisionamiento” que les genere una reducción de costos a través de la creación de una central de compras (Einsenhartdt & Shoonhoven, 1996).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

De tal suerte que las acciones de “Cooperación de Aprovisionamiento” realizadas por las unidades de FT de los CGFT de la ciudad de Tijuana sí están conduciendo al acceso de recursos o capacidades y transferencia de conocimiento al compartir consejos, recomendaciones e intercambiar información, pero es importante que mejoren su capacidad de aprendizaje para cooperar y para gestionar sus alianzas; motivos que Sánchez de Pablo y Jiménez (2007) establecen como importantes en la cooperación y que también están encaminados a coadyuvar en la perdurabilidad en el mercado.

Figura 18. Acciones de “Cooperación de Producción”.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

Douard & Heitz (2003) nos comentan que las acciones de “Cooperación de Producción” sirven para mejorar los productos y/o servicios que ofrecen o incluso ampliarlos. La figura 18 que se puede observar en la página anterior es posible apreciar que de las 10 preguntas que contestaron los encuestados, las prácticas con respecto a la “Cooperación de Producción” que obtuvieron una mayor frecuencia favorable fueron: “Se divide los gastos de los servicios públicos” (73.68%) y “Si se apoyan entre ellos para mejorar sus servicios” (80.70%).

Respecto las acciones de cooperación “Pagan entre todos los servicios comunes al interior del colectivo” contestaron “Definitivamente sí” (74.55%) y “En la mayoría de las ocasiones sí” (24.56%), obteniendo si se suman las ponderaciones positivas un porcentaje del (100%), la siguiente acción de cooperación “En caso de emergencia se prestan insumos entre las unidades de Food Truck” el (45.61%) contesto “Definitivamente sí” (42.11%), obteniendo si se suman las ponderaciones positivas un porcentaje del (87.72%) y en sí “Se prestan equipo entre unidades de FT en caso de emergencia” el (45.61%) contesto “Definitivamente sí” y el (52.63%) contesto “En la mayoría de las ocasiones sí”, obteniendo si se suman las ponderaciones positivas un porcentaje del (98.24%), las 3 acciones de cooperación mencionadas anteriormente si las llevan a cabo los CGFT con un porcentaje mayor al 80% sumando las ponderaciones positivas.

En cuanto a las acciones de “Cooperación de Producción” que no se realizan tenemos como resultados lo siguiente: “No se dividen el pago de permisos de operación” (75.44%), “No hacen esfuerzo entre todos para regularizar su situación como FT” (66.67%), es significativo destacar que a las unidades de FT no ven relevante la regularización de su situación como unidad de negocio.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

El 71.93% “No se dividen el costo de mobiliario para sumar valor a la oferta”, “No cuentan con un sistema único de cobro y facturación” (100%) y “No hacen uso de un servicio contable, de mantenimiento y/o compostura compartido con otras unidades” (87.72%).

En el cuestionario se contaba con una ponderación que no fue considerada por ninguno de los encuestados, denominado “No me siento con la confianza para ellos”. En cuanto a la frecuencia de realización se obtuvo la siguiente información: El pago de servicios comunes y gastos de servicios públicos se realiza por mes, en cuanto al préstamo de insumos y equipo en caso de emergencia lo hacen ocasionalmente y el apoyo entre ellos para mejorar sus servicios se trata dentro de las juntas semanales, quincenales o mensuales que se llevan a cabo en el CGFT.

Dicho lo anterior las unidades de FT en CGFT se prestan insumos y equipo en caso de emergencia, generando acciones de “Cooperación de Producción”, obteniendo así una reducción de costos a través de dichos préstamos y satisfacción al cliente (Einsenhart & Shoonhoven, 1996). Al compartir los pagos de servicios comunes y servicios públicos están generando también reducción de costes/aumento de eficiencia según las consideraciones de Sánchez de Pablo y Jiménez (2007).

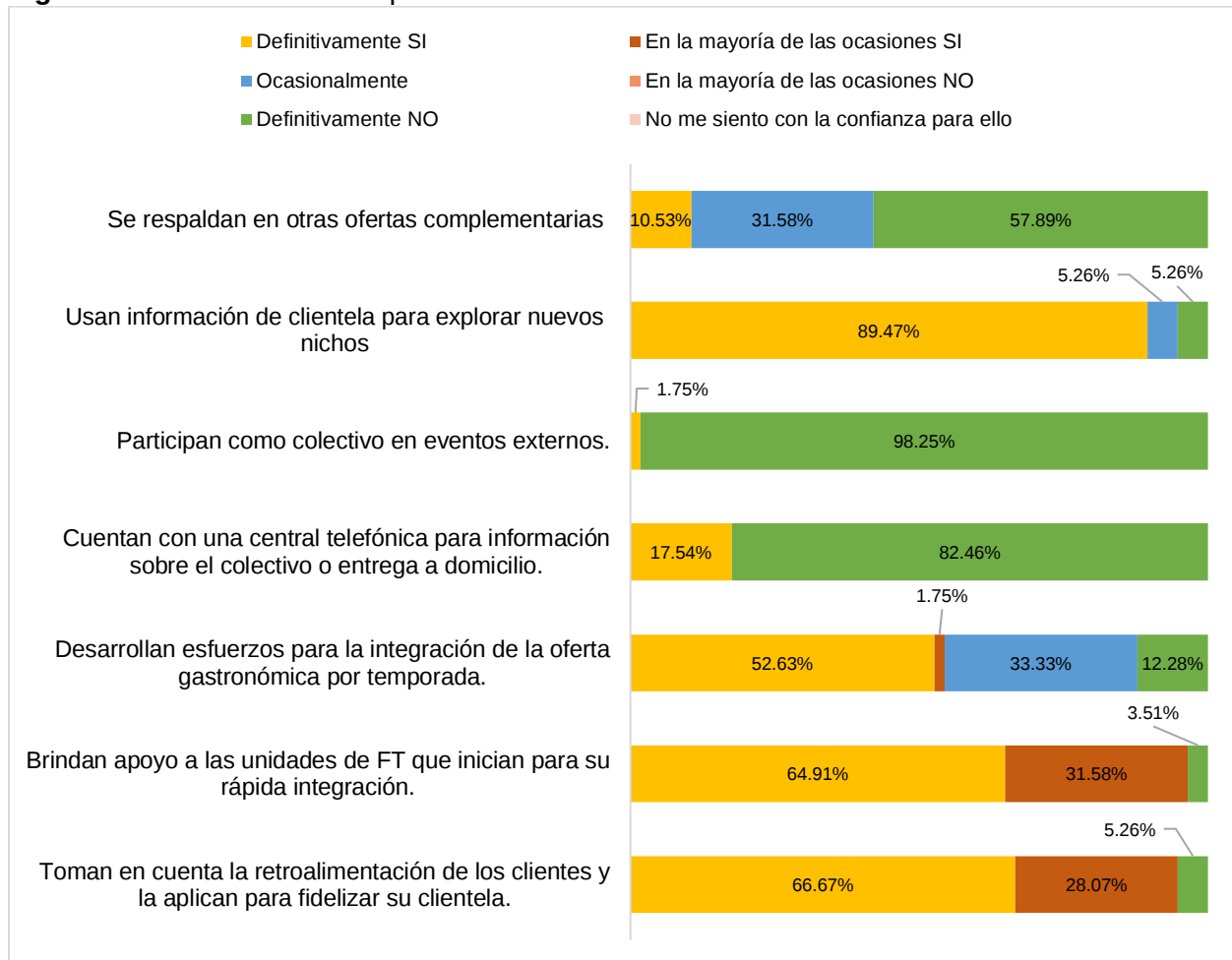
Según Briones, Ramírez & Ros (2006) la “Cooperación Comercial” es la cooperación entre varias empresas que suman sus recursos e intereses para la comercialización de sus productos en el mercado o abrir nuevos canales de venta.

Se puede apreciar en la figura 19 que de las 7 preguntas que contestaron los encuestados, las prácticas con respecto a la “Cooperación de Comercialización” que obtuvieron una mayor frecuencia favorable fueron: “Toman en cuenta la retroalimentación de la clientela y la aplican para fidelizar su clientela” (66.67%), “Brindan apoyo a las unidades de FT que inician en el CGFT para su rápida integración” (64.91%), “Desarrolla esfuerzos para la integración de la oferta gastronómica por temporada”

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

(52.63%) y “Usa información de la clientela para explorar nuevos nichos” (89.47%).

Figura 19. Acciones de “Cooperación de Comercial”.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

Las acciones de cooperación que no se realizan tenemos como resultados lo siguiente: “No cuenta con central telefónica para pedir información del CGFT o para pedidos a domicilio” (82.46%), “No participa como colectivo en eventos externos” (98.25%) y “No se respalda en otras ofertas complementarias para apoyar la cultura local” (57.89%).

En el cuestionario se contaba con una ponderación que no fue considerada por ninguno

de los encuestados, denominada “No me siento con la confianza para ellos”.

La frecuencia de realización de las acciones de cooperación de retroalimentación de los clientes y la información de clientela para explorar nuevos nichos se trata dentro de las juntas semanales, quincenales o mensuales que se llevan a cabo en el CGFT, el apoyo que se le brinda a las unidades de FT que inician para su rápida integración sólo se da durante el primer mes de su llegada y la integración de ofertas gastronómica de temporada se realiza como su nombre lo dice cada cambio de temporada, en esta última se comentó que cada unidad de FT tiene la opción de integrar un platillo acorde a la misma oferta gastronómica.

En este sentido, siguiendo los aportes de Sánchez de Pablo y Jiménez (2007), la orientación estratégica permite la entrada a nuevos mercados, siguiendo esta línea se observa que las unidades de FT ubicadas en los CGFT están desarrollando dicha orientación ya que cuentan con ofertas gastronómicas para diferentes tipos de gustos (Veganos, vegetarianos, etc.).

Otra de las acciones que realizan los CGFT es que son pet friendly, permitiéndoles con esto la entrega a nuevos mercados. Los autores mencionados en el parrado anterior nos dicen que uno de los motivos que llevan a la cooperación es el aprendizaje de las características de nuevos mercados, lo cual es consistente con las acciones que realizan los colectivos en cuanto a la “Cooperación Comercial”.

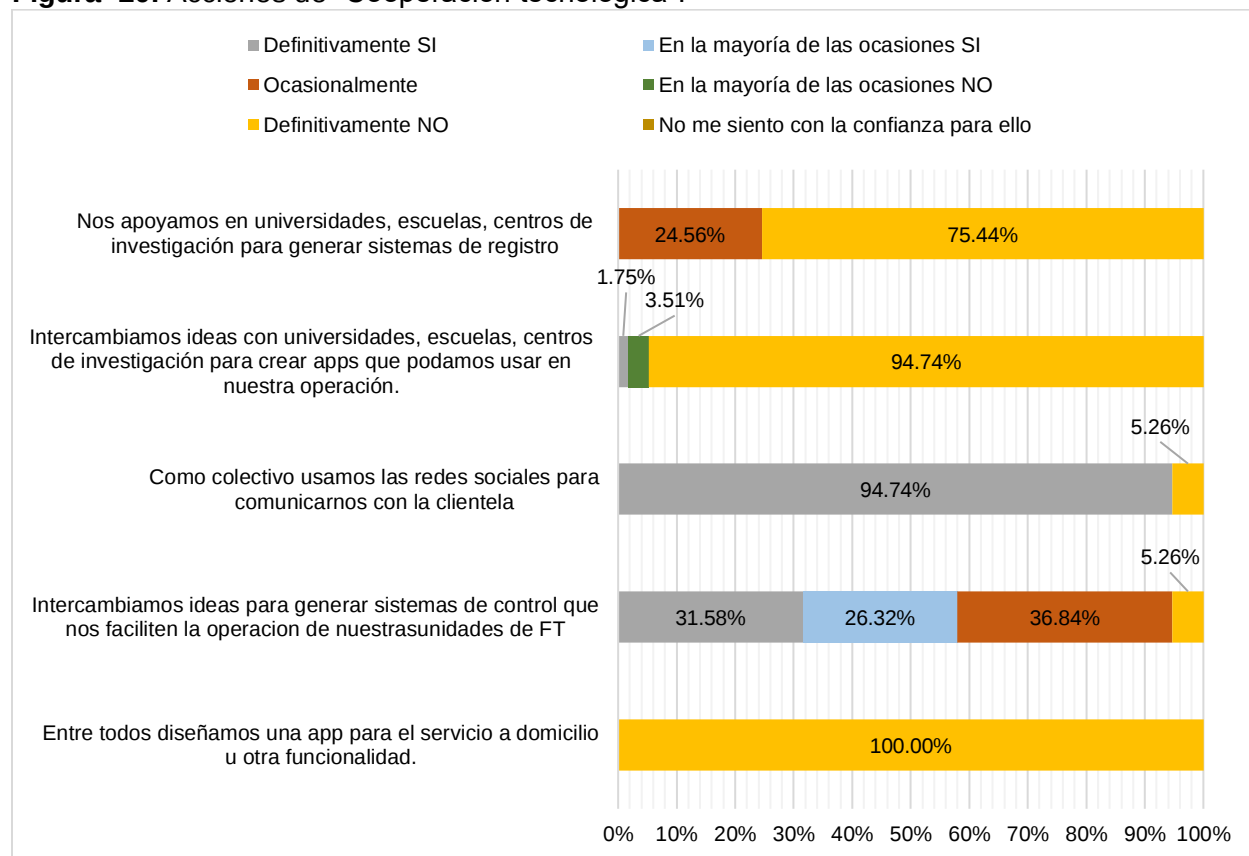
Para consolidar acciones de cooperación de transferencia de conocimiento y acceso a nuevos recursos los CGFT deben desarrollar acciones de cooperación con ofertas complementarias, contar con una central telefónica para servicio a domicilio e información del CGFT y participar en eventos como CGFT.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

A través de los acuerdos de “Cooperación Tecnológica” se pretende obtener una tecnología ya sea de proceso o de producto, según Gallie (2005).

De acuerdo a lo representado en la figura 20 es posible apreciar que de las 5 preguntas que contestaron los encuestados, las prácticas con respecto a la “Cooperación Tecnológica” que obtuvo una mayor frecuencia favorable fue: “Como colectivo usan las redes sociales para comunicarse con la clientela” (97.74%). En cuanto a “Intercambian ideas para generar sistemas de control que faciliten la operación de sus unidades de FT” contestaron “Definitivamente sí” el (31.58%) y “En la mayoría de las ocasiones sí” (26.32%), obteniendo si se suman las ponderaciones positivas un porcentaje del (57.9%).

Figura 20. Acciones de “Cooperación tecnológica”.



Fuente: Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

Las acciones de cooperación que no se realizan tenemos como resultado lo siguiente: “No han diseñado una aplicación entre todos para el servicio a domicilio u otra

funcionalidad” (100%), “No intercambian ideas con universidades, escuelas o centros de investigación para crear aplicaciones que puedan usar en su operación” (94.74%) y “No se apoyan con universidades, escuelas o centros de investigación para generar sistemas de registro o mejoras en los procesos que los apoyen en el día a día” (75.44%).

En el cuestionario se contaba con una ponderación que no fue considerada por ninguno de los encuestados, denominada “No me siento con la confianza para ellos”.

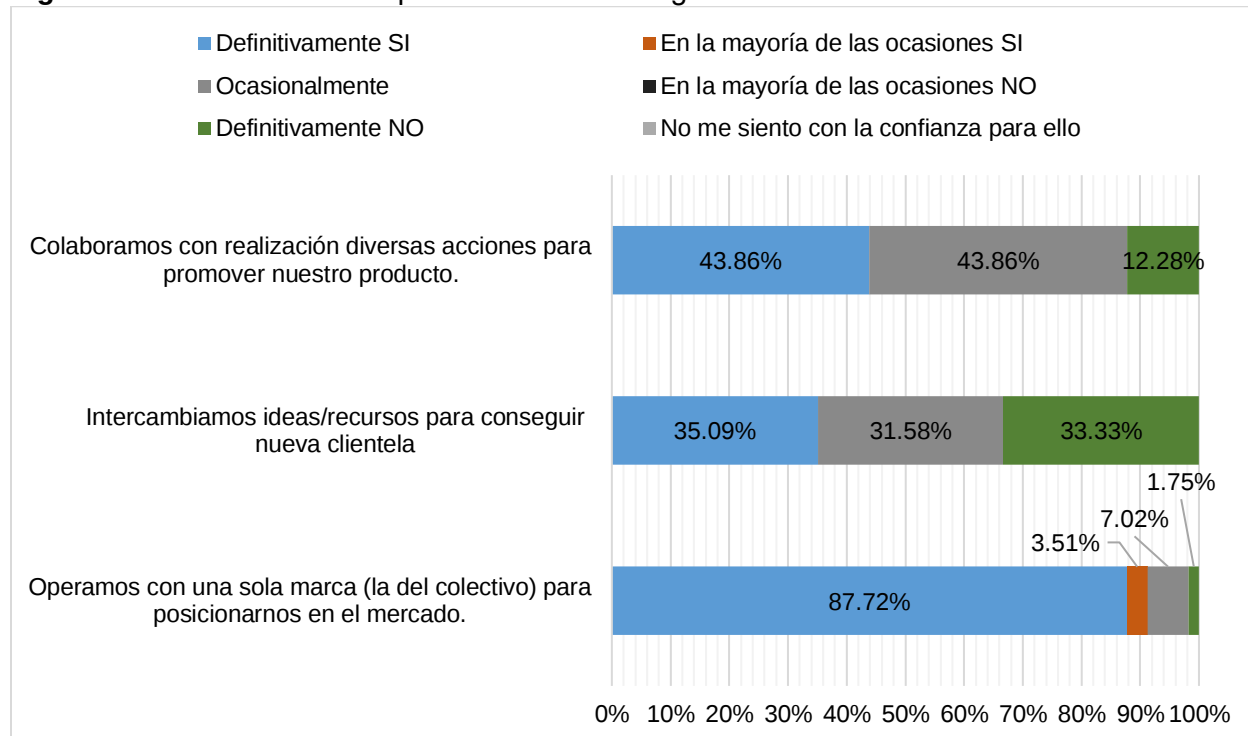
Las acciones de “Cooperación Tecnología” que están realizando las unidades de FT en los CGFT sí están conduciendo al acceso de recursos o capacidades y transferencia de conocimiento al intercambiar ideas para generar sistemas de control que faciliten la operación de sus unidades de FT, pero es importante que mejoren su capacidad de aprendizaje para cooperar y para gestionar sus alianzas; razones que Sánchez de Pablo y Jiménez (2007) establecen como importantes en la cooperación.

Según Singh y Mitchell (2005) la “Cooperación de Marketing” sirve para mejorar la venta de sus productos, ocupándose cada una de las partes en diferentes áreas: diseño y creación de una imagen de marca, canales o puntos de venta, tecnologías de producción, etc.

Se puede apreciar en la figura 21 las 3 preguntas que contestaron los encuestados, respecto a la “Cooperación de Marketing” solo se obtuvo una acción con la mayor frecuencia favorable la cual fue que operan con la marca del CGFT para posicionarse en el mercado (87.72%).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Figura 21. Acciones de “Cooperación de Marketing”.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

En cuanto a las acciones “Colaboran con realización de diversas acciones para promover su producto” los encuestados contestaron “Definitivamente sí” (35.09%) y “Ocasionalmente” (31.58%) e “Intercambian ideas y/o recursos para conseguir clientela” los encuestados contestaron “Definitivamente sí” (43.86%) y “Ocasionalmente” (43.86%). En el cuestionario se contaba con una ponderación que no fue considerada por ninguno de los encuestados, denominada “No me siento con la confianza para ellos”.

La frecuencia con la que cooperan con la marca del CGFT para posicionamiento en el mercado es a diario a semanal dependiendo del CGFT. En cuanto al intercambio de ideas y/o recursos para conseguir nueva clientela la frecuencia es de 2 a 3 veces por año y la colaboración de diversas acciones para promover sus productos la realizan con una frecuencia semanal.

Las acciones de “Cooperación de Marketing” que realizan las unidades FT en los CGFT sí están conduciendo al posicionamiento y prestigio de la marca, así como transferencia de conocimiento entre los dueños de las unidades de FT (Sánchez de Pablo y Jiménez, 2007).

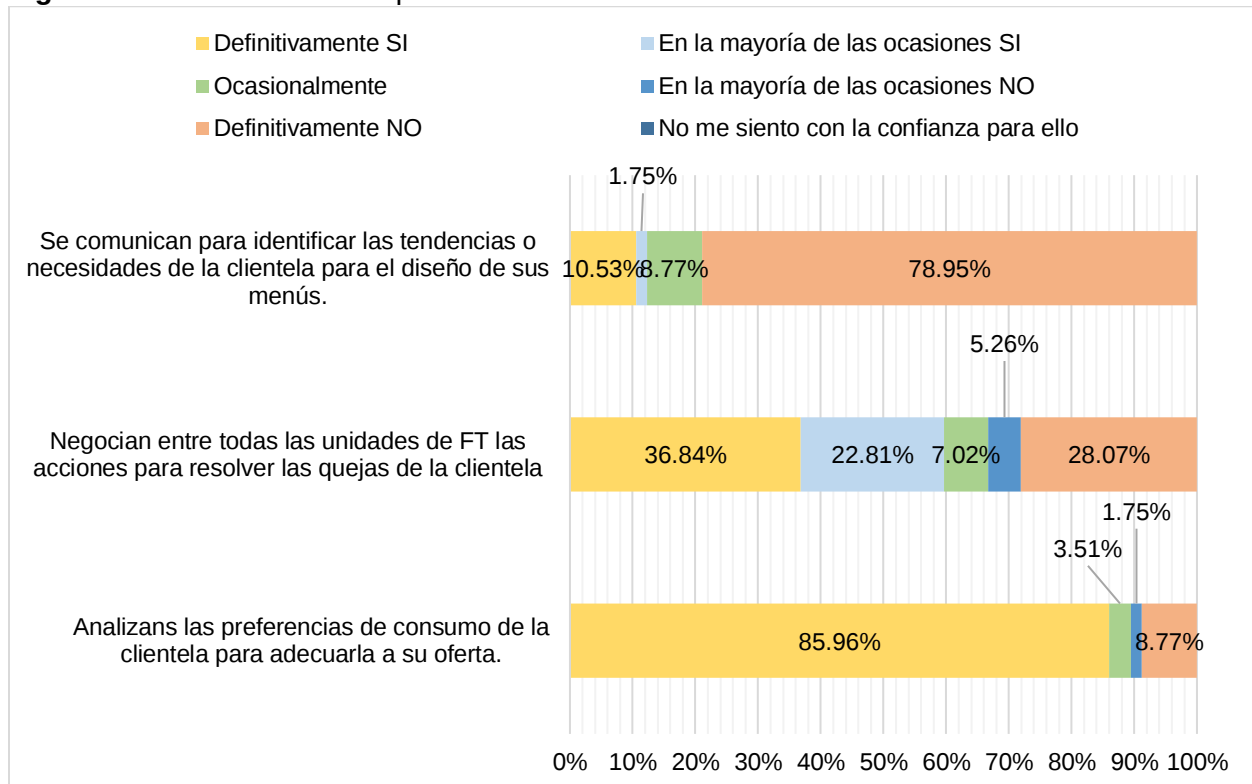
Que los CGFT estén realizando estas acciones de cooperación, es bueno para ellos, ya que se están dando a conocer, logrando su posicionamiento en el mercado y al mismo tiempo prestigio en la marca, así mismo se transfieren conocimientos entre los dueños de las unidades de FT.

Siguiendo a Muñoz y Montero (2007) la “Cooperación Servicio Post Venta” sirve para solucionar los problemas o dificultades con la distancia o lejanía entre el fabricante y el cliente final.

De acuerdo a lo representado en la figura 22 es posible apreciar que de las 3 preguntas que contestaron los encuestados, con respecto a las acciones de “Cooperación de Servicio Post Venta” que obtuvieron una mayor frecuencia favorable fueron: “Analizan las preferencias de consumo de su clientela para adecuar su oferta” (85.96%) y “Negocian entre todas las unidades de FT las acciones para resolver las quejas de la clientela” (36.84%).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Figura 22. Acciones de “Cooperación Post Venta”.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

La acción de cooperación que no se realiza es “No se comunican entre los Food Trucks para identificar las tendencias o necesidades de la clientela en el diseño de sus menús” (78.95%); esto no necesariamente se puede tomar como negativo debido a que el menú de cada unidad de FT se define al momento de entrada al CGFT, sin embargo, se lleva a cabo la retroalimentación cada cambio de temporada dentro del CGFT, donde se le permite a cada una de las unidades de FT integrar un platillo acorde a su oferta gastronómica.

En el cuestionario se contaba con una ponderación que no fue considerada por ninguno de los encuestados, denominada “No me siento con la confianza para ellos”.

La frecuencia de realización de analizar las preferencias de consumo de su clientela para adecuar su oferta es semanalmente, dentro de las juntas semanales, quincenales o

mensuales que se llevan a cabo en el CGFT, se negocia entre las unidades de FT las acciones para resolver las quejas de su clientela.

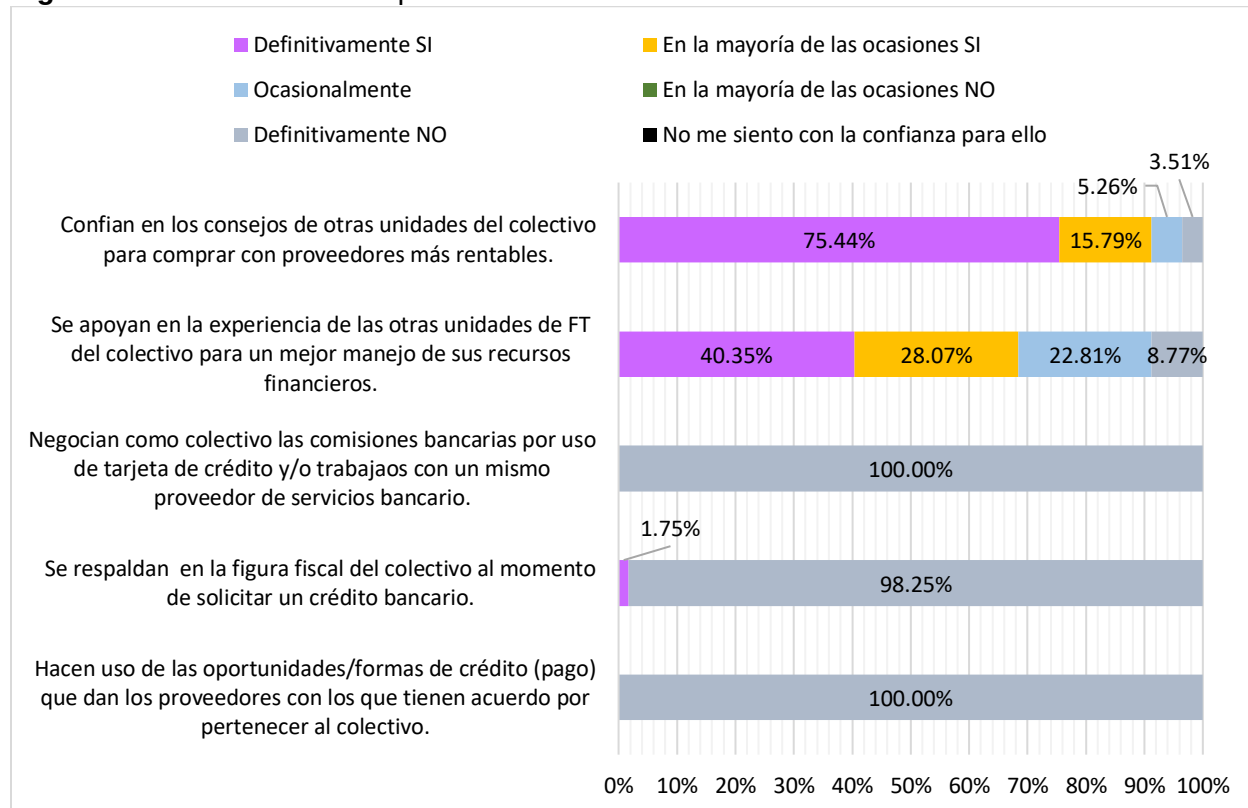
En este sentido, siguiendo los aportes de Sánchez de Pablo y Jiménez (2007) uno de los motivos para cooperar es el aprendizaje de las características de un mercado, siguiendo esta línea se observa que las unidades de FT ubicadas en los CGFT están desarrollando dicho aprendizaje al analizar las preferencias de consumo de su clientela para adecuar su oferta. Los autores mencionados anteriormente nos dicen que otro de los motivos que llevan a la cooperación es el acceso de recursos o capacidades y transferencia de conocimiento, lo cual es consistente con las acciones que realizan los CGFT en cuanto a la “Cooperación Post Venta”.

La “Cooperación Financiera” es la compartición de una serie de recursos financieros para poder llevar a cabo un proyecto concreto (Menguzzato, 1992).

De acuerdo a lo representado en la figura 23 es posible apreciar que de las 5 preguntas que contestaron los encuestados, las prácticas con respecto a la “Cooperación de Servicio Post Venta” que obtuvieron una mayor frecuencia favorable fueron: “Se apoyan en la experiencia de otras unidades de FT del CGFT para un mejor manejo de sus recursos financieros (40.35%) y “Confían en los consejos de las otras unidades del CGFT para comprar con proveedores más rentables” (75.44%).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Figura 23. Acciones de “Cooperación Financiera”.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

En cuanto a las prácticas que no se realizan tenemos como resultados lo siguiente: el 100% “No hacen uso de las oportunidades y/o formas de crédito que dan los proveedores con los que tienen acuerdos por pertenecer al colectivo”, el 98.5% “Se respaldan en la figura fiscal del CGFT al momento de solicitar un crédito bancario”.

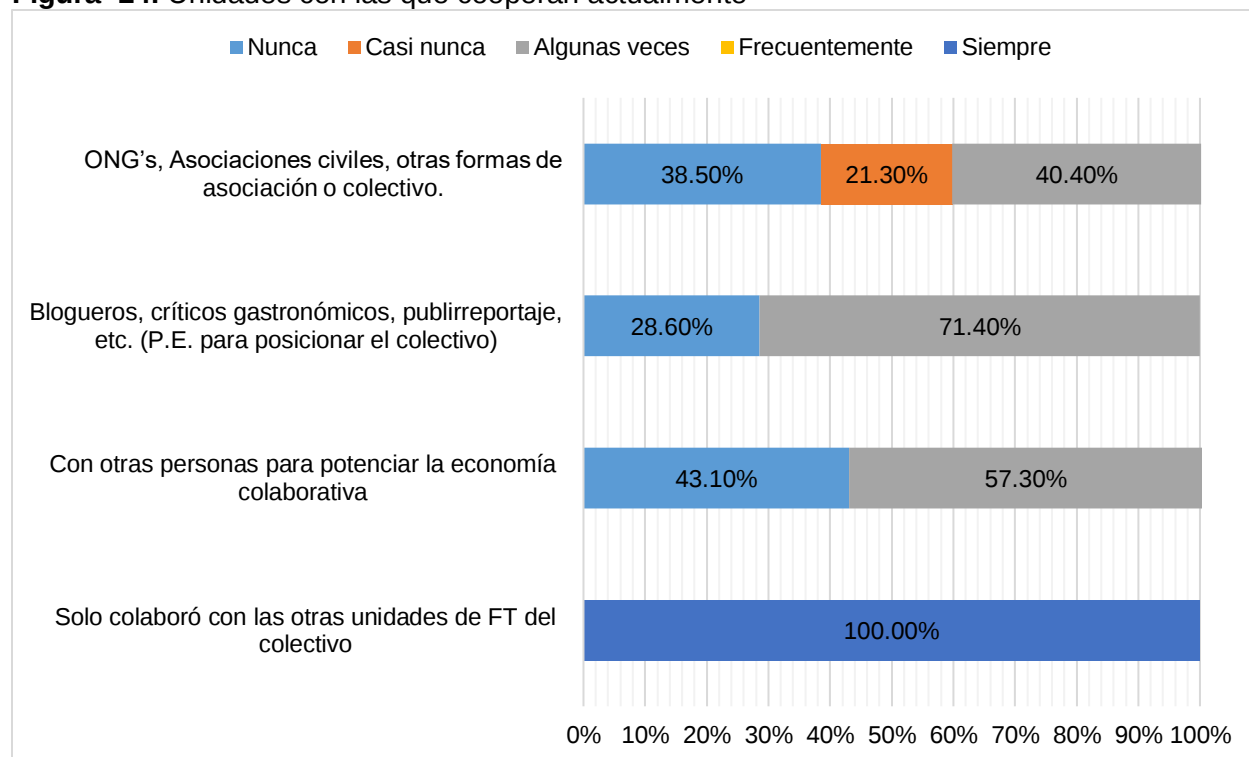
En el cuestionario se contaba con una ponderación que no fue considerada por ninguno de los encuestados, denominada “No me siento con la confianza para ellos”. La frecuencia de realización con la que se apoyan en la experiencia de otras unidades de FT del CGFT para un mejor manejo de sus recursos financieros y darse consejos entre las unidades de FT del CGFT para comprar con proveedores más rentables es mensual.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Dicho lo anterior obtenemos que las unidades de FT ubicadas en CGFT, Se apoyan en la experiencia de otras unidades de FT, así como confían en los consejos otras unidades para comprar con proveedores más rentables, siendo consistente con lo que nos dicen Sánchez de Pablo & Jiménez (2007) en cuanto a aumentar su poder competitivo mediante este tipo de acciones de cooperación. De igual manera al no respaldarse como una figura fiscal, hacer uso de las oportunidades y/o formas de crédito y no negociar como CGFT las comisiones bancarias por uso de tarjeta de crédito y/o trabajar con un mismo proveedor de servicios bancario están dejando de reducir costes y aumento de la eficiencia (Sánchez de Pablo & Jiménez, 2007).

También se realizaron preguntas para saber con quienes realizan acciones de cooperación del momento y los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes (ver figura 24).

Figura 24. Unidades con las que cooperan actualmente



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

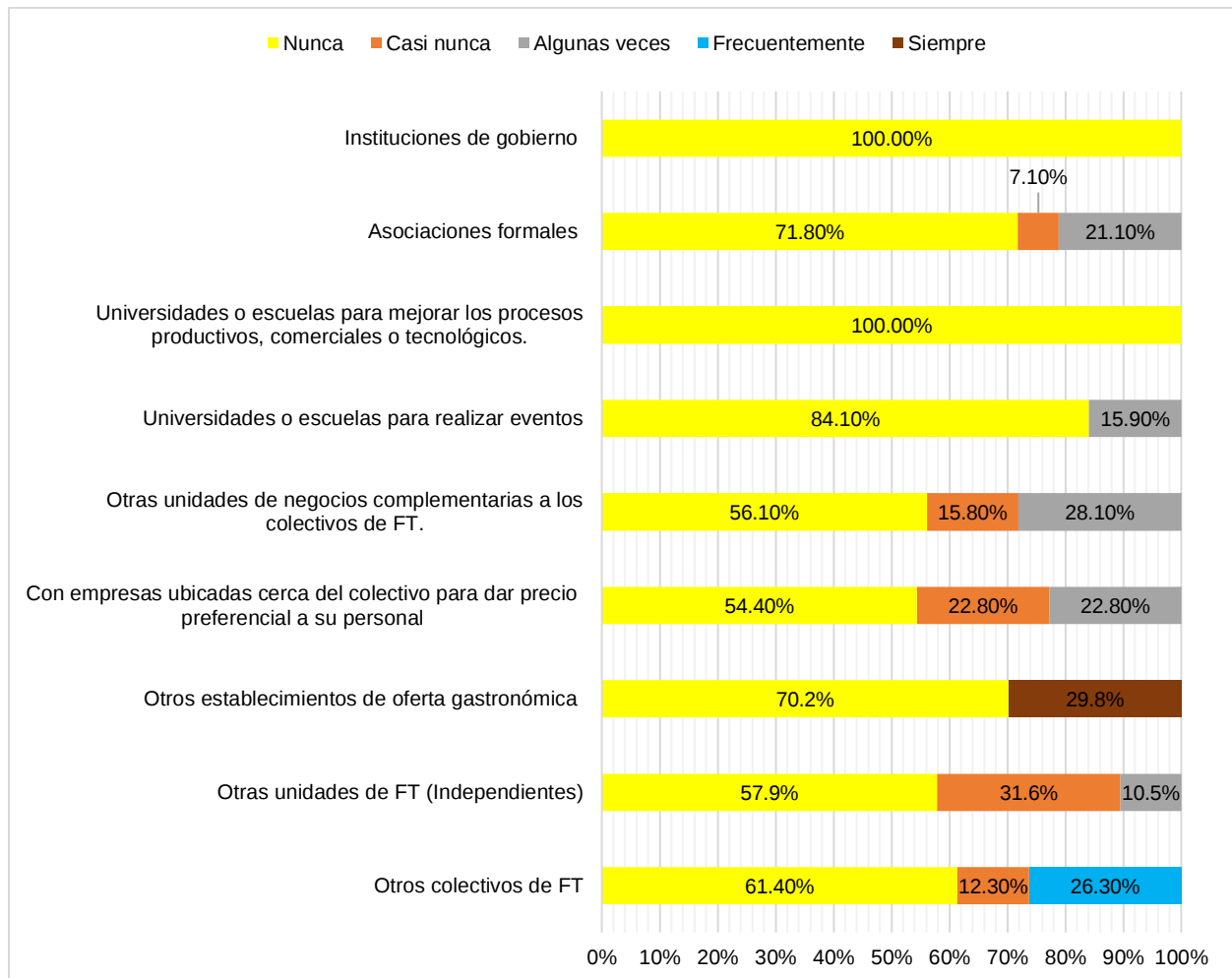
Se observa que el 100% de los encuestados siempre coopera con las unidades de FT del colectivo, comentaron “que de eso se trata pertenecer a un CGFT echarse la mano entre todos” (Entrevistado No. 1, 2017). El 57.3% Si coopera con otras personas para potenciar la economía colaborativa. El 71.4% coopera con Blogueros, críticos gastronómicos, publlirreportaje, etc., con una frecuencia de 1 o 2 veces por año. En cuanto a ONG's, Asociaciones Civiles, otras formas de asociación o CGFT el 40.4% dijo que algunas veces lo han hecho, cabe mencionar que aquí la razón es porque las asociaciones son las que se acercan a los colectivos y si ellos lo ven factible apoyan a la causa.

Los GFT encuestados cooperan poco con los siguientes agentes (ver Figura 25):

- a) otros colectivos de FT (61.4%).
- b) con otras unidades de FT (Independientes) (57.9%).
- c) con otros establecimientos de oferta gastronómica (70.2%).
- d) con empresas ubicadas cerca del CGFT para dar precio preferencial a su personal (54.4%).
- e) otras unidades de negocios complementarias a los colectivos de Food Truck (56.1%).
- f) con universidades o escuelas para realizar eventos (84.1%).
- g) con universidades o escuelas para mejorar los procesos productivos, comerciales o tecnológicos (100%).
- h) con asociaciones formales (como Canirac u otras) (71.8%).
- i) con Instituciones de gobierno (estatal o municipal) (100%).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Figura 25. Unidades con las que no cooperan actualmente.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

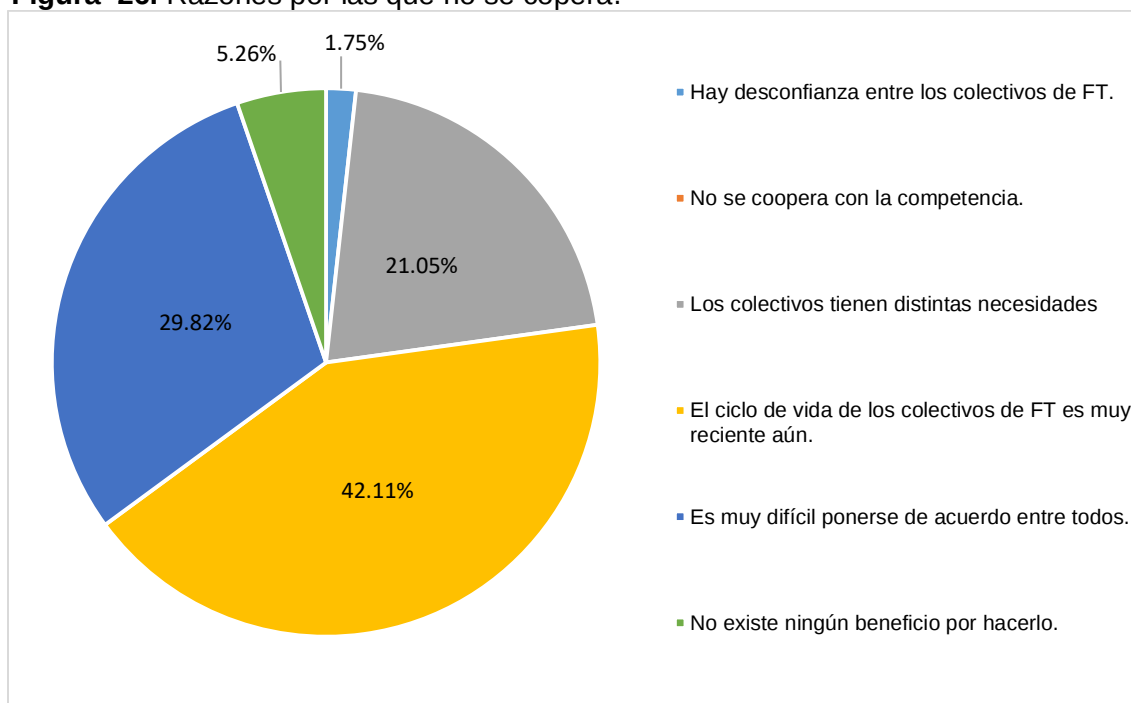
Además, de las dos figuras anteriores se preguntó la principal razón por las que no cooperan con aquellos agentes que recibieron una respuesta de Nunca.

Las razones para esta limitada cooperación son: 42.11% encuestados contestaron que la principal razón por la que no se cooperan es porque el ciclo de vida de los colectivos de Food Truck es muy reciente aún, 29.82% eligieron porque es muy difícil ponerse de acuerdo entre todos, 12 indicaron que los colectivos tienen distintas necesidades, 3 optaron porque no existe ningún beneficio por hacerlo y por último 1 indicó que hay

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

desconfianza entre los colectivos de FT. En la figura 26 se muestran los porcentajes de las razones que le eligieron de lo explicado anteriormente.

Figura 26. Razones por las que no se coopera.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

Por último, se pregunta cómo considera será la situación de los colectivos de Food Truck de aquí a 5 años (ver figura 27), obteniendo los siguientes resultados.

En cuanto a si los colectivos de FT de Tijuana se mantendrán en el mercado porque han maximizado la cooperación al interior del CGFT la mayoría dijo estar de acuerdo con el 56.1%, mientras que el 29.8% dijo estar totalmente de acuerdo y el 14.1% no está ni acuerdo ni desacuerdo. La siguiente pregunta si habrá un mayor número de colectivos de FT de Tijuana porque se apoyan unos a otros obteniendo un porcentaje igual del 43.9% para totalmente de acuerdo y de acuerdo y un 12.2% no estuvo ni acuerdo ni desacuerdo. Para sí existirá una Asociación de colectivos en Tijuana la mayoría de la gente con el 45.65 está de acuerdo, el 43.9% respondió estar totalmente de acuerdo, y solo el 10.5% no estuvo ni acuerdo ni desacuerdo.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

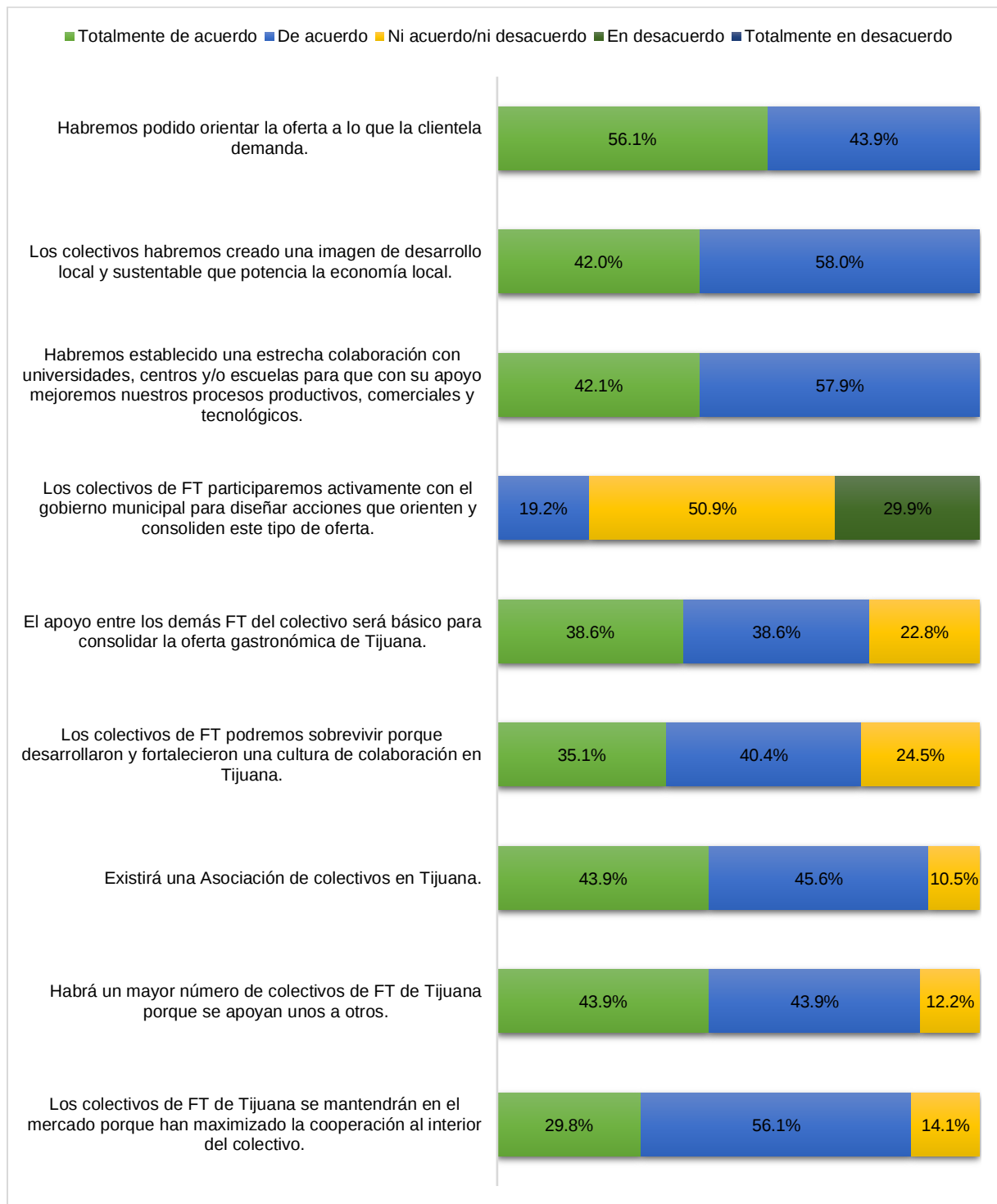
En si los colectivos de FT podrán sobrevivir porque desarrollaron y fortalecieron una cultura de colaboración en Tijuana, la mayor ponderación con 40.4% está de acuerdo, le siguió el 35.1% el cual estuvo totalmente de acuerdo y el 24.5% dijo no estar de acuerdo ni desacuerdo. Para la siguiente pregunta en el cual decía si el apoyo entre los demás FT del CGFT será básico para consolidar la oferta gastronómica de Tijuana se obtuvo el mismo porcentaje 38.6% para totalmente de acuerdo y de acuerdo, mientras que el 22.8% dijo no estar ni acuerdo ni en desacuerdo.

Los colectivos de FT participaran activamente con el gobierno municipal para diseñar acciones que orienten y consoliden ese tipo de oferta se obtuvo un 50.9% en ni acuerdo ni desacuerdo, el 29.9% dijo estar totalmente en desacuerdo, mientras que solo el 19.2% dijo estar de acuerdo. Para sí habrán establecido una estrecha colaboración con universidades, centros y/o escuelas para que con su apoyo mejoren sus procesos productivos, comerciales y tecnológicos la mayoría (57.9%) dijo estar de acuerdo, mientras que el 42.1% dijo estar totalmente de acuerdo.

En la siguiente pregunta se refería a que si los colectivos habrán creado una imagen de desarrollo local y sustentable que potencia la economía local el 58% de los encuestados dijo estar de acuerdo y el resto con el 42% contestó estar totalmente de acuerdo. Por último, se preguntó si habrán podido orientar la oferta a lo que la clientela demanda obteniendo un 56.1% totalmente de acuerdo y un 43.9% en acuerdo.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Figura 27. Situación de Food Trucks en 5 años, según opinión de dueños o encargados de Food Trucks.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

5.4 Acuerdos de cooperación

Los acuerdos de cooperación realizados por los CGFT y unidades de FT en la ciudad de Tijuana con fines a la perdurabilidad empresarial se caracterizan de la siguiente forma:

1. Unidad de Food Truck inicia otra unidad en el mismo/otro colectivo.
2. Unidad de Food Truck exporta su concepto a otros colectivos gastronómicos.
3. Oferta gastronómica distinta que inicia una unidad de Food Truck.
4. Unidad de Food Truck que cuenta con una opción itinerante.
5. Unidades Gastronómicas que exportan su concepto a otro destino.
 - a) De Tijuana a otro destino.
 - b) De otro destino a Tijuana.
6. Unidad Gastronómica independiente (Restaurante o Food Truck) que inicia unidad de Food Truck en Colectivo.
 - a) Cierra unidad gastronómica e inicia unidad de Food Truck en Colectivo.
 - b) Unidad de Food Truck mantiene su unidad independiente e inicia unidad de Food Truck en colectivo.
7. Mayoría de Unidades de Food Truck pertenecientes a un CGFT son propiedad de una misma familia.

Así, se tiene que en algunos casos **una unidad de Food Truck ya establecida en un CGFT inicia con otra unidad en el mismo CGFT** (estrategia 1), en ambos casos se trata de distinta oferta gastronómica, pues ya se comentó con anterioridad que no es posible ofrecer la misma oferta al interior del CGFT (Entrevistado No. 1, No. 5, No. 6 y No. 7, comunicación personal, 15 de marzo del 2017).

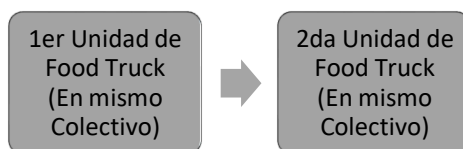
Esta estrategia queda evidenciada en el caso de la unidad de FT *Creta* (perteneciente al CGFT *Telefónica Gastro Park*) la cual abre otra unidad de FT (*Farniente*) en el mismo colectivo: “Abrí *Creta* en este colectivo por la buena ubicación y porque ya era reconocido en la ciudad, este fue el primer proyecto que entró” (Entrevistado No 30, comunicación

personal, 21 de marzo del 2017). Aprovechando los buenos resultados financieros abre una segunda unidad de Food Truck con otro concepto gastronómico en el mismo colectivo: “Empecé a tener buenos resultados con mi primer proyecto de Food Truck *Creta* y aproveché que en el colectivo no había cafés y me dejaron abrir mi segundo proyecto FT *Farniente* 3 meses después” (Entrevistado No 30, 2017).

De acuerdo con Justo (2008), una de las principales razones para el fracaso de una empresa tiene que ver con el aspecto económico; así una empresa puede decidir cerrar para evitar pérdidas mayores. Por su parte Everett y Watson (2008) señalan como principal razón del fracaso tanto a los riesgos internos como externos; en el caso de la unidad de Food Truck *Creta*, aprovecha el pertenecer a un CGFT para minimizar el riesgo del fracaso durante los primeros años.

En esta línea, Sánchez de Pablo (2007) establecen el acceso a recursos y capacidades complementarias como una de las principales ventajas de realizar acciones de cooperación. De igual forma Stadler (2007) señala que una empresa perdura en el mercado porque ha sido capaz de tener un posicionamiento estratégico y con ello un crecimiento en el mercado y altos ingresos, lo cual es consistente con el caso de la unidad de FT *Creta* (Ver esquema 1).

Esquema 1. Una unidad de FT ya establecida en un CGFT inicia con otra unidad de FT en el mismo colectivo.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

Este tipo de estrategia se repite en 4 unidades de FT más:

- 1) Unidad de FT *Don Ramen* abre 9 meses después unidad de FT *Azarosa* (CGFT *Telefónica Gastro Park*) (Entrevistado No 33, comunicación personal, 21 de marzo del 2017).
- 2) Unidad de FT *Chilakiero* abre 7 meses después unidad de FT *Amores Perros* (CGFT *Picnic State*) (Entrevistado No 51, comunicación personal, 28 de marzo del 2017).
- 3) Unidad de FT *Royo* abre 7 meses después unidad de FT *Capomo* (CGFT *Picnic State*) (Entrevistado No 53, comunicación personal, 28 de marzo del 2017).
- 4) Unidad de FT *Musmón* abre 1 año 3 meses después unidad de FT *Pizza Wook* (CGFT *El Punto*) (Entrevistado No 4, comunicación personal, 16 de marzo del 2017).

Es posible apreciar en los casos anteriores, estas segundas unidades de FT en menos de 6 meses/1 año han sido capaces de consolidar sus ofertas en buena medida a partir de la pertenencia a los colectivos de Food Truck, lo cual les ha permitido generar acciones de colaboración tendientes a su perdurabilidad.

Otro de los casos que se tiene es **una unidad de Food Truck que exporta su concepto a otro tipo de colectivos gastronómicos** (estrategia 2), en el cual se exporta la misma oferta gastronómica, dejando la unidad de Food Truck para establecerse en un local.

Esta estrategia queda demostrada en el caso de la unidad de Food Truck *Humo* (perteneciente al CGFT *Telefónica Gastro Park*) Entrevistado No 1 (2017):

Yo me dedicó a la cocina y antes estaba en Mcapaceta ahí empecé a jugar con el rollo de hacer salchichas, quesos y demás, me gusta mucho la cerveza y algo que se lleva a toda madre con la cerveza artesanales son las salchichas.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Aprovechando sus conocimientos gastronómicos, el dueño decide comprar un Food Truck y unirse a un CGFT, Entrevistado No 1 (2017):

Decidí formar parte de *Telefónica Gastro Park* porque no tenía dinero para poner mi restaurante y lo vi como una oportunidad para empezar mi negocio, aparte que es más barato pertenecer a un colectivo porque compartimos gastos y nos echamos la mano entre todos.

El trato con la clientela es de manera directa y en un ambiente informal, Entrevistado No 1 (2017):

Los que estamos a cargo de la unidad, tienes tanto contacto con el cliente, que realmente no necesitas un buzón de sugerencia, porque te dicen en la cara hey la neta o estuvo muy bueno o aguas con esto, o sea está muy fácil, no hay necesidad de un buzón de sugerencias, aquí es más directo y siempre ha sido así, es un ambiente totalmente informal donde te puedes acercar y te conviertes en nuestro amigo desde el primer momento que llegas con nosotros.

Por los buenos resultados financieros y el posicionamiento del concepto esta unidad de FT se expande a un segundo colectivo, Entrevistado No 1 (2017):

Mis planes a futuro son que *HUMO* pertenezca a varios colectivos de la ciudad y se me presenta la primera oportunidad cuando el dueño de *Picnic State* me invita formar parte de su proyecto que consistía en abrir un colectivo de Food Trucks enfrente de la clínica uno, ubicado en 3er etapa del río, acepté y abrí el 17 de marzo del 2016.

Sin embargo, no obtiene el éxito esperado, Entrevistado No 1 (2017):

No me funciona, o sea si funcionaba, si había venta, pero no había necesidad, era demasiada friega ir hasta allá. Había mercado, pero no que dijeras wow, estaba dividiendo mucho el equipo entonces preferible concentrarlo otra vez y vender el Food Truck.

Aprovechando el capital obtenido por la venta de la unidad de FT decide mantener su oferta abriendo una segunda unidad en una oferta gastronómica similar también basada en la comparación, Entrevistado No 1 (2017):

Estando en *Picnic State* la administración de *Nómaditas* me invita a formar parte de su colectivo gastronómico en el año 2016, acepte ya que está más cerca de mi primer negocio en *Telefónica* y la inversión era menor porque rentas el local y te instalas, aparte la ubicación es en un área de Tijuana que no cuenta con este servicio, lo cual me pareció atractivo.

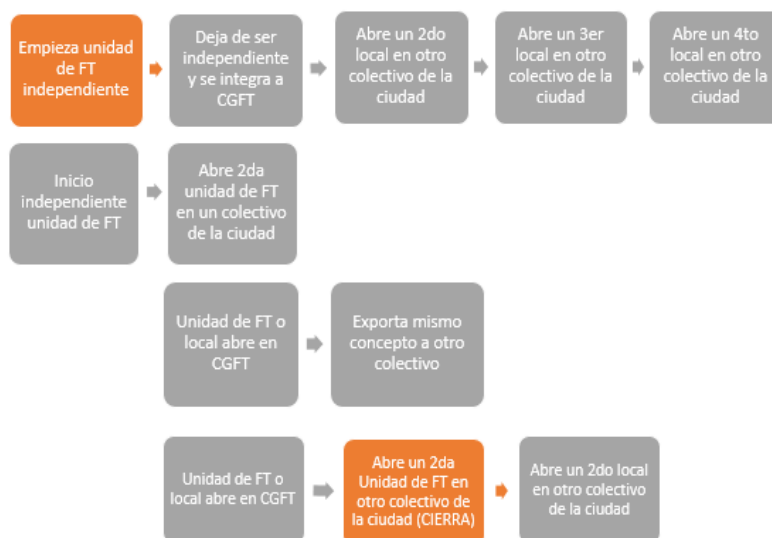
De acuerdo con Peters y Waterman (1982) uno de los factores de supervivencia es la predisposición para la acción, el acercamiento al cliente (que en el caso de la unidad de FT se realiza de manera directa), la autonomía y el espíritu empresarial, movilización; en el caso de la unidad de FT *HUMO*, al dueño está en constante acercamiento con el cliente, tiene espíritu empresarial ya que fue capaz de iniciar y establecer una unidad de negocio para satisfacer las necesidades de la clientela y abrir más FT, cuenta con predisposición a la acción, movilización y autonomía, ya que se le presentó la oportunidad de pertenecer a otros colectivos en la ciudad de Tijuana y tomo la decisión de unirse a ellos, así como contar con una unidad móvil para eventos.

Sánchez de Pablo & Jiménez (2007) establecen que la coordinación de actividades y capacidades complementarias y compartir costes y riesgos de grandes inversiones, son unos de los motivos que llevan a la cooperación, la unidad de Food Truck *HUMO* utilizó

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

la coordinación de actividades y compartir costes con otras unidades de FT del CGFT *Telefónica Gastro Park* para abrir su primer negocio. De igual forma los autores señalados anteriormente nos dicen que las ventajas de los acuerdos cooperativos son la reducción de costes y aumento de eficiencia, entrada a nuevos mercados entre otros, lo cual es consistente con el caso de la unidad de FT *HUMO* (Ver esquema 2).

Esquema 2. Unidad de Food Truck que exporta su concepto a otro tipo de colectivos gastronómicos.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

Este tipo de estrategia se repite en 8 unidades de FT más:

- 1) Local *Ta'costeño* (CGFT *Telefónica Gastro Park*) abre local (CG *Nómadas*) (Entrevistado No 23, comunicación personal, 20 de marzo del 2017).
- 2) Unidad de FT *I Love Brownies* inicia como independiente el mes de febrero del año 2014, dejó de serlo para unirse al CGFT *El Punto* en marzo del 2015, abre 2 meses después su primer local (CG *Colectivo9*), 9 meses después abre su segundo local (CG *Nómadas*) y 3 meses después abre su tercer local (CG *La Verbena*) (Entrevistado No 16, comunicación personal, 29 de marzo del 2017).

- 3) Local *El Cochito VIUDO* inicia en CG *Nómaditas* en septiembre del 2016, abre 4 meses después una unidad de FT en CGFT (Entrevistado No 44, comunicación personal, 18 de marzo del 2017).
- 4) Unidad de FT *Fast Gourmet* inicia en CGFT *El Punto* en enero del 2015, abre 7 meses después un local en el CGFT *Food Park Pacífico* (Entrevistado No 22, comunicación personal, 29 de marzo del 2017).
- 5) Unidad de FT *Porketta* inicia en CGFT *El Punto* en mayo del 2015, abre 9 meses después un local en CG *Nómaditas* (Entrevistado No 20, comunicación personal, 29 de marzo del 2017).
- 6) Unidad de FT *Ryokan* inicia en CGFT *El Punto* en septiembre del 2016, abre 1 mes después un local en CG *El Jardín Food Park* (Entrevistado No 19, comunicación personal, 29 de marzo del 2017).
- 7) Unidad de FT *Bulldogs* inicia como independiente en agosto del 2013, abre 2 años después su segundo FT en el CGFT *Food Park Pacífico* (Entrevistado No 56, comunicación personal, 22 de marzo del 2017).
- 8) Unidad de FT *Franco's Philly Chessesteak's* inicia como independiente en mayo del 2016, abre 8 meses después su segundo Food Truck en el CGFT *Bajalta* (Entrevistado No 9, comunicación personal, 17 de marzo del 2017).

Un caso más es que **una oferta gastronómica distinta inicia una unidad de Food Truck** (estrategia 3). Se trata de tener un negocio con una oferta gastronómica diferente decide abrir un FT en un CGFT.

Esta estrategia queda evidenciada en el caso de la unidad de FT *Don Ramen* (perteneciente al CGFT *Telefónica Gastro Park*) el cual inició en el ramo gastronómico con cocinas industriales: “Tengo otro negocio, preparación de alimentos, cocina industrial, en playas de Tijuana con el cual empecé en el ramo de la gastronómico en el año 2013” (Entrevistado No 33, comunicación personal, 21 de marzo del 2017). El dueño vio la oportunidad de comprar un FT y ubicarlo en un colectivo: “Los Food Trucks estaban

de moda, decidí comprar un Food Truck, observe *Telefónica* para ponerlo, cuando entré a este colectivo no estaban todos, no sé, me gustaba la ubicación, vi la oportunidad y entré con *Don Ramen* en noviembre del 2014” (Entrevistado No 33, 2017). Crece en el ámbito de los FT comprando una segunda unidad: “Ya que me establecí y le agarré el rollo a los Food Trucks me arriesgo y apuesto por un segundo en Valle de Guadalupe en agosto del 2015 con el nombre de *Azarosa*” (Entrevistado No 33, 2017).

Traslada el FT *Azarosa* al CGFT *Telefónica*, conservando al mismo empleado, Entrevistado No 33 (2017):

Cuando me traje el carro de *Azarosa* a *Telefónica*, el empleado que tenía allá, acepto venirse conmigo, decido traérmelo ya que no me da problemas, es una persona en la que confió y mantengo buena comunicación con él, aparte sabe todo el movimiento del carro y me facilito el inicio de operaciones en telefónica.

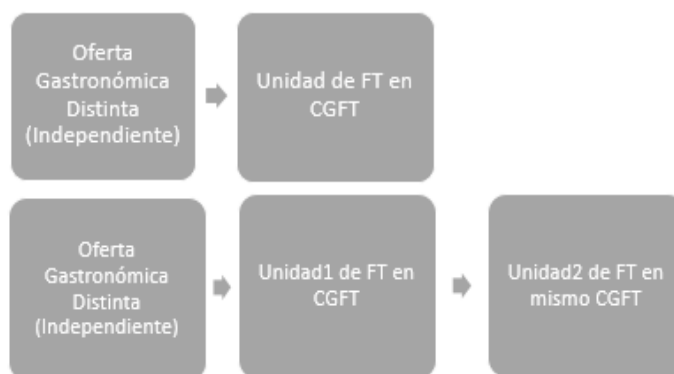
Al tener tres unidades de alimentos comento que reduce costos: “Al comprar la materia para las tres unidades me dan precio a mayoreo en muchas cosas y al aprovechar que compro para las tres unidades ahorro también tiempo y gasolina” (Entrevistado No 33, 2017).

De acuerdo con Jagoe (1987) Descubrir nuevas oportunidades de negocio, conservar y motivar empleados valiosos y mejorar comunicaciones es uno de los factores de perdurabilidad de una empresa. En el caso del dueño de *Don Ramen* descubrió nuevas oportunidades de crecimiento en el sector gastronómico, al abrir una cocina industrial en el año 2013 y después ampliar su gama con 2 FT, manteniéndose en el mercado gastronómico desde hace 4 años.

Sánchez de Pablo & Jiménez (2007) nos dicen que las ventajas de los acuerdos cooperativos son la reducción de costes, aumento de eficiencia, entrada a nuevos mercados entre otros, lo cual es consistente con el caso del Dueño de *Don Ramen* (Ver

esquema 3).

Esquema 3. Oferta gastronómica distinta inicia una unidad de Food Truck.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

Este tipo de estrategia se repite en 2 unidades de negocio más:

- 1) Dueño del Food Truck *Nipai*, empezó con Cocinas Industriales y después abrió su Food Truck en el CGFT *Pacífico Food Park* (Entrevistado No 59, comunicación personal, 22 de marzo del 2017).
- 2) Dueño de Food Truck el *Fogón* empezó con tacos varios, tortillerías y banquetes, después abrió su Food Truck en el CGFT *Bunker* (Entrevistado No 39, comunicación personal, 19 de marzo del 2017).

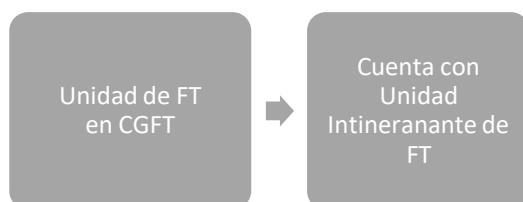
El siguiente caso es una **Unidad de Food Truck que cuenta con una opción itinerante** (Estrategia 4), la cual consiste en que el dueño del FT cuenta con una unidad móvil solo para eventos.

Esta estrategia queda demostrada con la unidad de FT *Máquina 65*: “Mi hijo fue el primero en entrar aquí y aquí sigue, durante este tiempo ha ido modificado su menú y la calidad de nuestros productos se han mantenido y lo sabemos porque los clientes nos dicen que la comida es buena y vuelven” (CGFT *Telefónica Gastro Park*)” (Entrevistado

No 32, comunicación personal, 21 de marzo del 2017). Crece en el ámbito de los FT comprando una segunda unidad: “Se hizo de otra unidad la cual lleva al valle de Guadalupe a Telefónica y tiene una unidad móvil para asistir a eventos privados y eventos culturales” (Entrevistado No 32, 2017).

Pascale (1990) nos dice que uno de los factores de supervivencia es el mejoramiento continuo, la tensión adaptativa y la auto organización. Así como Sánchez de Pablo & Jiménez (2007) comentan que mejorar los productos/servicios que ofrecen aumenta la “Cooperación de Producción”; lo cual es consistente con el caso de la unidad de FT *Máquina 65* (Ver esquema 4).

Esquema 4. Oferta gastronómica distinta inicia una unidad de Food Truck.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

Este tipo de estrategia se repite en 3 unidades de FT más:

- 1) Unidad de Food Truck *Humo* (CGFT *Telefónica Gastro Park*) cuenta con una unidad móvil solo para eventos (Entrevistado No 1, 2017).
- 2) Unidad de Food Truck *I love Brownies* (CGFT *El Punto*) cuenta con una unidad móvil solo para eventos (Entrevistado No 16, comunicación personal, 29 de marzo del 2017).

- 3) Unidad de Food *La Carreta Taco Shop* (CGFT *Bunker*) cuenta con una unidad móvil solo para eventos (Entrevistado No 37, comunicación personal, 19 de marzo del 2017).

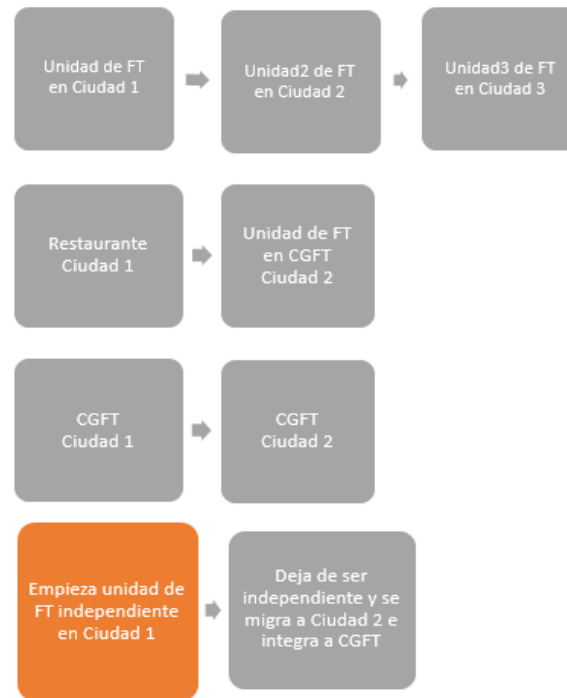
Otro caso más es que **Unidades Gastronómicas que exportan su concepto a otro destino** (estrategia 5), que cuenten con una unidad al interior de la República y abran un Food Truck en la ciudad de Tijuana.

Esta estrategia queda demostrada con la unidad de FT *Loreto*: “Tengo 2 Food Truck en Guadalajara y Querétaro, me viene a Tijuana porque mi esposa tiene a toda su familia acá, porque mi familia vive en en Los Ángeles y me queda más cerca que venir desde Querétaro” (Entrevistado No 13, comunicación personal, 29 de marzo del 2017).

Sánchez de Pablo & Jiménez (2007) establecen que una las principales ventajas de los acuerdos cooperativos son el aumento del poder competitivo. Así mismo nos dicen que uno de los motivos que llevan a la cooperación es la entrada a nuevos mercados y negocios. Lo cual es consistente con el caso de la unidad de FT *Loreto* ya que al abrir dos Food Trucks en diferentes ciudades al interior de la Republica aumenta su poder competitivo y con esto entran a nuevos mercados (Ver esquema 5).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Esquema 5. Unidades Gastronómicas que exportan su concepto a otro destino.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

Este tipo de estrategia se repite en 3 unidades más:

1. CGFT de Tijuana abre en otra localidad: CGFT *Telefónica Gastro Park* abre CGFT con el mismo nombre en Valle de Guadalupe, en temporada de verano. (Entrevistado No 26, comunicación personal, 20 de marzo del 2017).
2. Restaurante al interior de la Republica abre FT en CGFT en la ciudad de Tijuana: Restaurante Tortas Army ubicado en la Ciudad de México decide abrir un FT en el CGFT *Truckmania* con el mismo nombre y concepto. (Entrevistado No 47, comunicación personal, 23 de marzo del 2017).
3. Unidad de Food Truck ubicada en Ensenada cierra e inicia operación en CGFT en Tijuana: Unidad de FT *Azarosa* cierra en Valle de Guadalupe e inicia en enero del 2016 en el CGFT *Telefónica Gastro Park*

Otro de los casos que se tiene es **Unidad Gastronómica independiente (Restaurante) que inicia unidad de Food Truck en CGFT** (estrategia 6).

Esta estrategia queda demostrada con el Restaurante Kasa Café: “Tengo 4 restaurantes Kasa Café y compré un Food Truck para eventos, pero como no lo movía mucho vi los colectivos gastronómicos, pedí información en varios y el que más me convenció fue Bajalta, donde abrí mi Food Truck con el nombre *Kasa Truck*” (Entrevistado No 14, comunicación personal, 29 de marzo del 2017). Utiliza el mismo punto de venta para las 5 unidades de negocio: “Cuando empecé con el primer restaurante contaba solo con una máquina registradora, después de poner el segundo restaurante compre un punto de venta el cual utilizo en mis 5 negocios” (Entrevistado No 14, 2017). Los menús que maneja en los restaurantes y en el Food Truck son diferentes: “El menú es más extenso en los restaurantes que el del Food Truck, donde la capacidad es limitada, por lo que el menú más pequeño” (Entrevistado No 14, 2017).

De acuerdo con Van Zanden et al. (2007) mencionado por Rivera (2012a) uno de los factores de supervivencia es el sentido claro del objetivo, fuerte control financiero y fortaleza tecnológica. En tanto Sánchez de Pablo & Jiménez (2007) nos dicen que uno de los motivos que llevan a la cooperación es la entrada a nuevos mercados o negocios; el dueño del *restaurante Kasa Café* cuenta con un sentido claro del objetivo contando actualmente con 5 restaurantes y 1 unidad de FT, fuerte control financiero y entrada a nuevos mercados por lo mencionado anteriormente.

Stadler (2007) señala que una empresa perdura en el mercado porque ha sido capaz de tener un posicionamiento estratégico y con ello un crecimiento de mercado y altos ingresos, lo cual es consistente con el caso del *restaurante Casa Café* (Ver esquema 6).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Esquema 6. Unidades Gastronómicas que exportan su concepto a otro destino.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

Este tipo de estrategia se repite en 4 unidades de FT más:

- 1) Restaurante *Giuseppis* abrió Food Truck en CGFT *Bajalta* con el nombre Taninos (Entrevistado No 10, comunicación personal, 17 de marzo del 2017).
- 2) Restaurante *La Diferencia* abrió Food Truck en CGFT *Bajalta* con el nombre *El Pellizado* (Entrevistado No 11, comunicación personal, 17 de marzo del 2017).
- 3) Restaurante *Dr. Ramen* cerró su restaurante y abrió Food Truck en CGFT *Bunker* con el mismo nombre (Entrevistado No 34, comunicación personal, 19 de marzo del 2017).
- 4) *Helados de mí mamá* tiene un local y abrió Food Truck en CGFT *Picnic State* con el mismo nombre (Entrevistado No 55, comunicación personal, 28 de marzo del 2017).

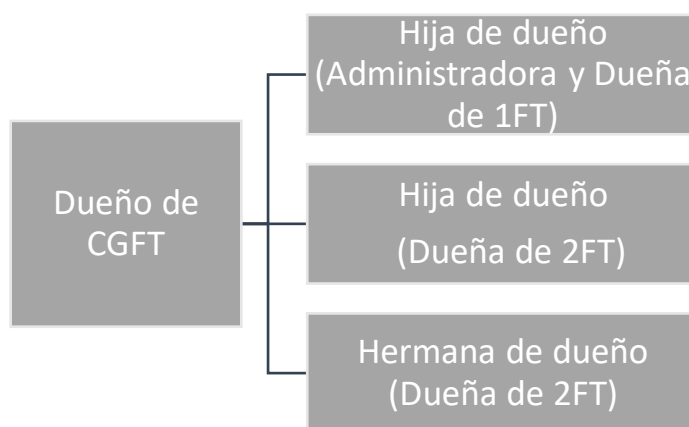
Un caso más es que **la mayoría de Unidades de Food Truck pertenecientes a un CGFT son propiedad de una misma familia** (estrategia 7).

Esta estrategia queda demostrada con el CGFT *Picnic State*: “Mi papá es el dueño del colectivo, me puso a mi como administradora y para ayudarme me dejó abrir mi propio FT” (Entrevistado No 3, comunicación personal, 16 de marzo del 2017). El mismo dueño

del CGFT permite a mas familiares abrir sus unidades de FT en el CGFT: “Mi hermana también tiene dos FT en este colectivo y una Tía es dueña de otros dos FT” (Entrevistado No 3, 2017). La Familia se apoyan entre ellos y sus diferentes unidades: “Al unirnos y trabajar juntos como familia logramos una diversidad amplia con los menús adecuándola a lo que la clientela demanda, nos prestamos materia prima, utensilios y personal para la atención inmediata del cliente” (Entrevistado No 3, 2017). Se apoyan en la reducción de costes uniéndose para comprar materia prima: “Nosotras nos apoyamos con las compras de materia prima, por lo que obtenemos precios a mayoreo, con esto ahorramos en tiempo y gasolina” (Entrevistado No 3, 2017).

Sánchez de Pablo & Jiménez (2007) establecen que una las principales ventajas de los acuerdos cooperativos son el aumento del poder competitivo, la reducción de costes y aumento de la eficiencia. Lo cual es consistente con el caso del CGFT *Picnic State* ya que una familia se une para formar un CGFT y ser propietaria del mayor número de unidades de FT con lo que cuenta dicho CGFT, aumentando su poder competitivo, logrando reducción de costes al unirse y comprar materia prima y aumentando su eficiencia al prestarse materia prima, utensilios y personal para la atención rápida del cliente (ver esquema 7).

Esquema 7. Unidades de Food Truck pertenecientes a un CGFT son propiedad de una misma familia.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

5.5 Cooperación y Perdurabilidad entre los colectivos gastronómicos

Telefónica Gastro Park y Bajalta

Una tabla de contingencia es una de las formas más comunes de resumir datos categóricos. En general, el interés se centra en estudiar si existe alguna asociación entre una variable fila y otra variable columna y/o calcular la intensidad de dicha asociación.

Para el presente trabajo de investigación se realizó un cruce de variables entre el CGFT con mayor antigüedad y uno de los CGFT más recientes de la cd de Tijuana.

- *Telefónica Gastro Park* el cual inició operaciones en la ciudad de Tijuana en mayo del 2014, perdurando en el mercado por 3 años, logrando consolidar sus acciones de cooperación y es un CGFT posicionado y reconocido en la ciudad de Tijuana, teniendo en la actualidad todas sus plazas ocupadas, y

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

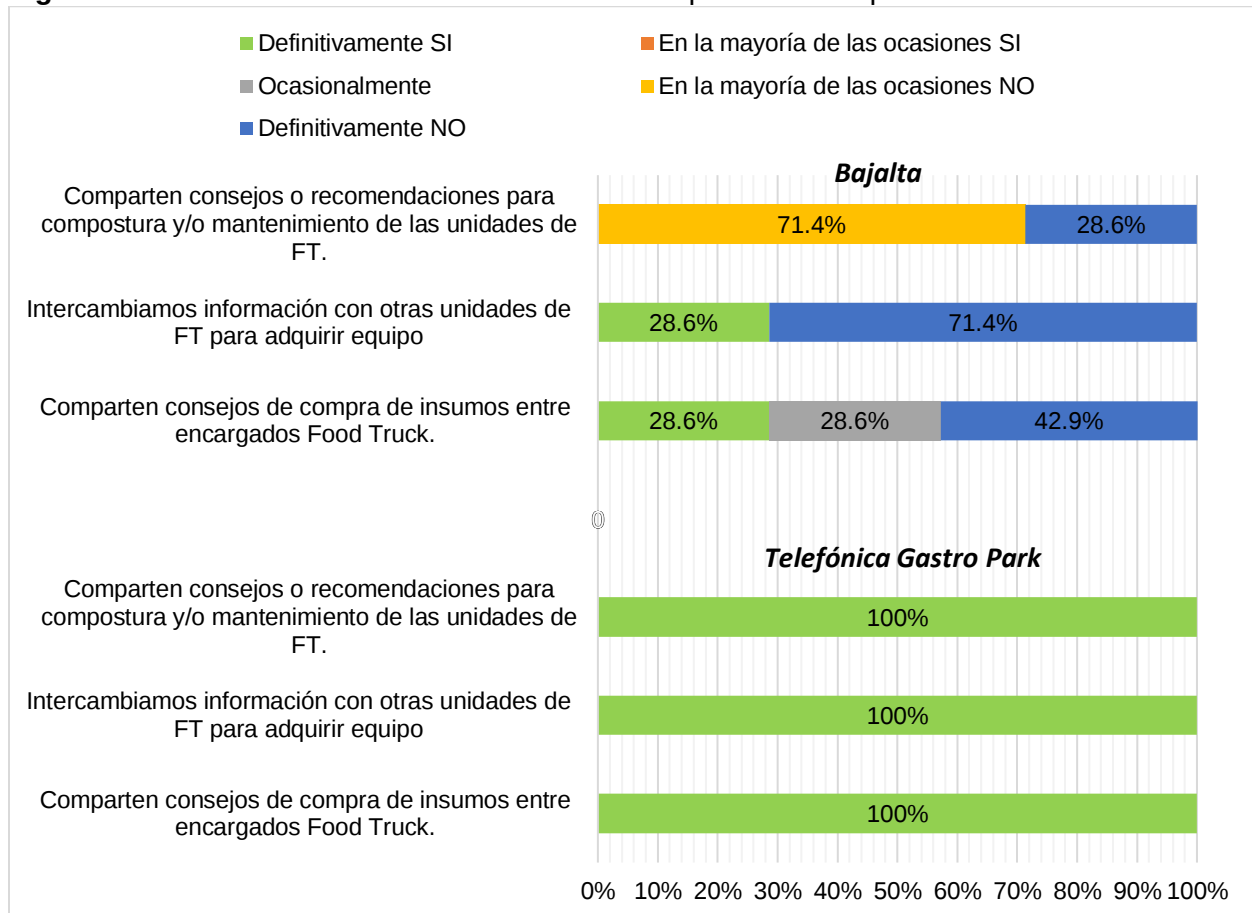
- *Bajalta* el cual va inicio operaciones, contando con tan solo 6 meses en el mercado, sin tener consolidada ninguna acción de cooperación y las que realiza al momento están por debajo del 50% de su consolidación, teniendo en la actualidad plazas disponibles.

Se tomaron a estos dos CGFT para comparar a un CGFT consolidado y que ha perdurado en el mercado, con uno que va iniciando operaciones y así poder observar las acciones de cooperaciones que les hace falta realizar para consolidarse y las acciones que debe hacer para perdurar y consolidarse. Mencionado lo anterior se obtuvo el siguiente resultado:

En cuanto a las acciones de “Cooperación de Aprovisionamiento”, se obtuvo (como se puede observar en la figura 28) que el CGFT *Telefónica Gastro Park* realiza en un 100% el compartir consejos de compra entre los encargados de FT, intercambian información con otras unidades de FT para adquirir equipo y comparten consejos o recomendaciones para compostura/mantenimiento de las unidades de FT. Mientras que el CGFT *Bajalta* aún no logra consolidar ninguna de estas tres acciones de “Cooperación de Aprovisionamiento”, para así lograr una reducción de costes.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Figura 28. Cruce de variables de Acciones de “Cooperación de Aprovevisionamiento”.

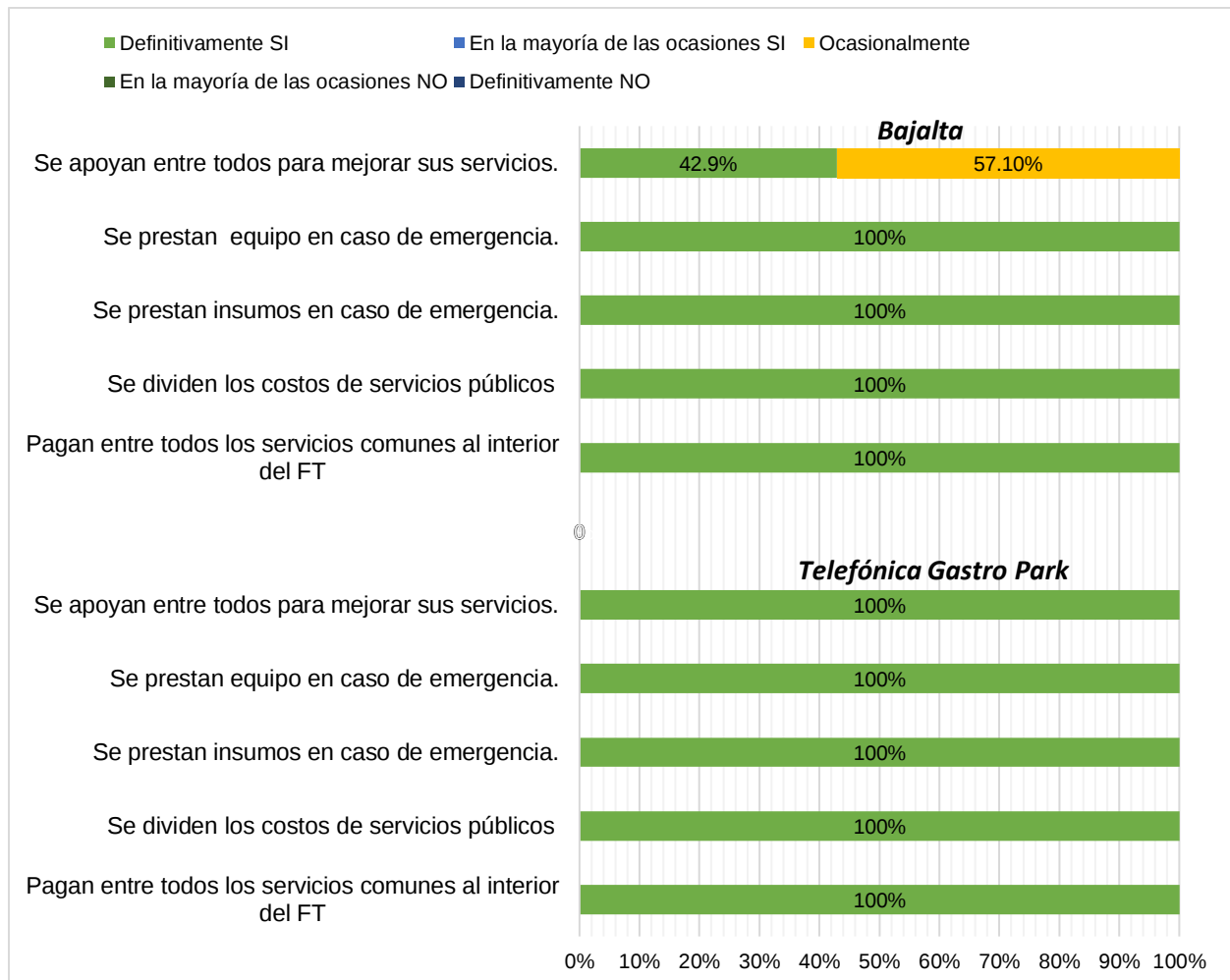


Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

En cuanto a las acciones de “Cooperación de Producción”, se obtuvo (como se puede observar en la figura 29), que ambos colectivos realizan en un 100% el préstamo de insumos, equipo y personal en caso de emergencia, así como se dividen los gastos de servicios públicos y pagos de servicios comunes al interior del colectivo. Al CGFT de *Bajalta* le hace falta fortalecer el apoyo entre sus unidades de FT para mejorar sus servicios (Dovard y Heitz, 2003).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Figura 29. Cruce de variables de Acciones de “Cooperación de Producción”.

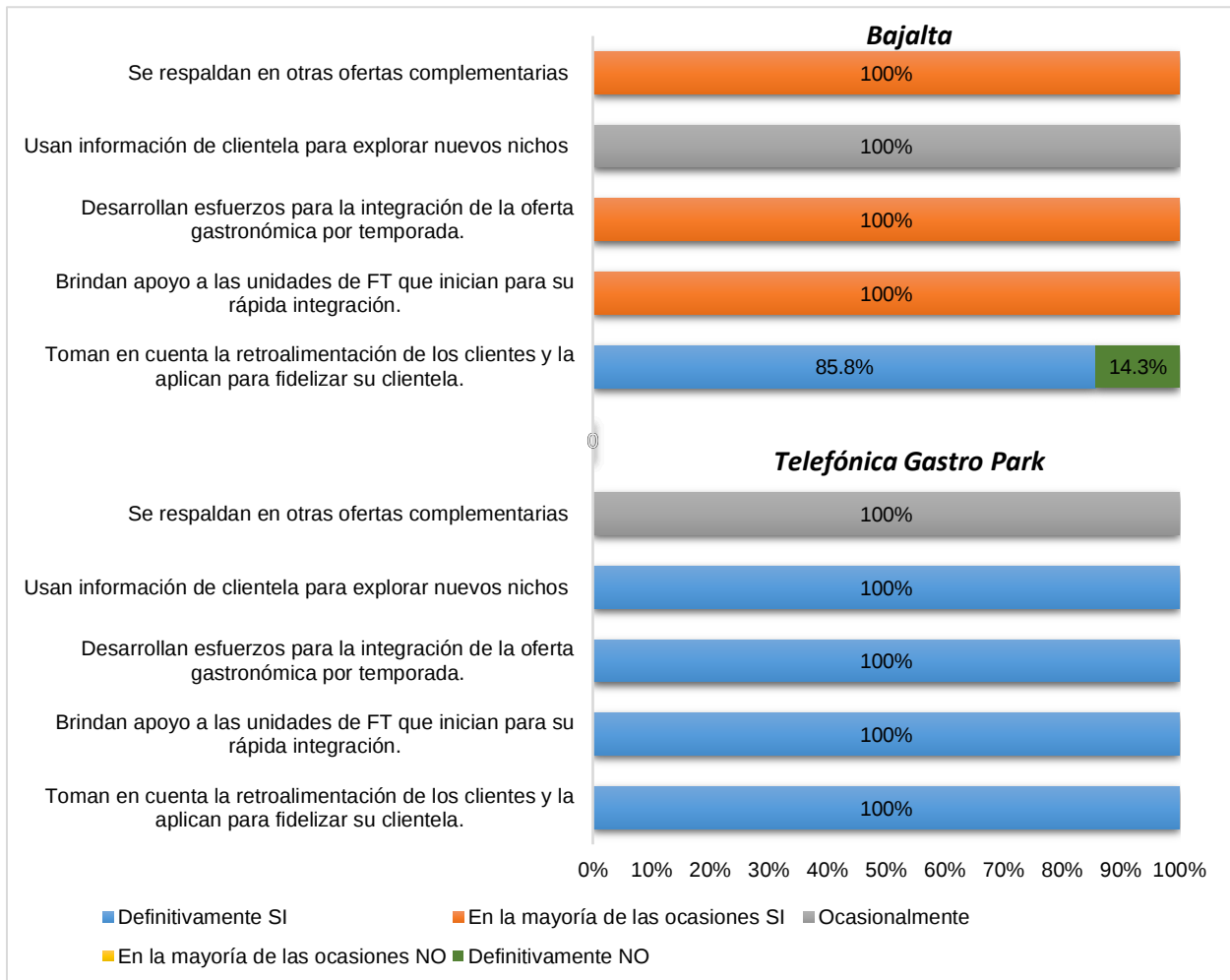


Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

Por otro lado, en las acciones de “Cooperación Comercial”, se obtuvo (como se puede observar en la figura 30), que el CGFT de *Telefónica Gastro Park* realiza en un 100% el uso de información de clientela para explorar nuevos nichos, así como desarrollan esfuerzo para la integración de la oferta gastronómica por temporada, brindan apoyo a las unidades de FT que van iniciando para su rápida integración y toman en cuenta la retroalimentación sus clientes para fidelizar su clientela, así como en la mayoría de las ocasiones se respalda en otras ofertas complementarias. Mientras que al CGFT de *Bajalta* le hace falta fortalecer estas acciones ya que nos las realizan en un 100%.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Figura 30. Cruce de variables de Acciones de “Cooperación Comercial”.

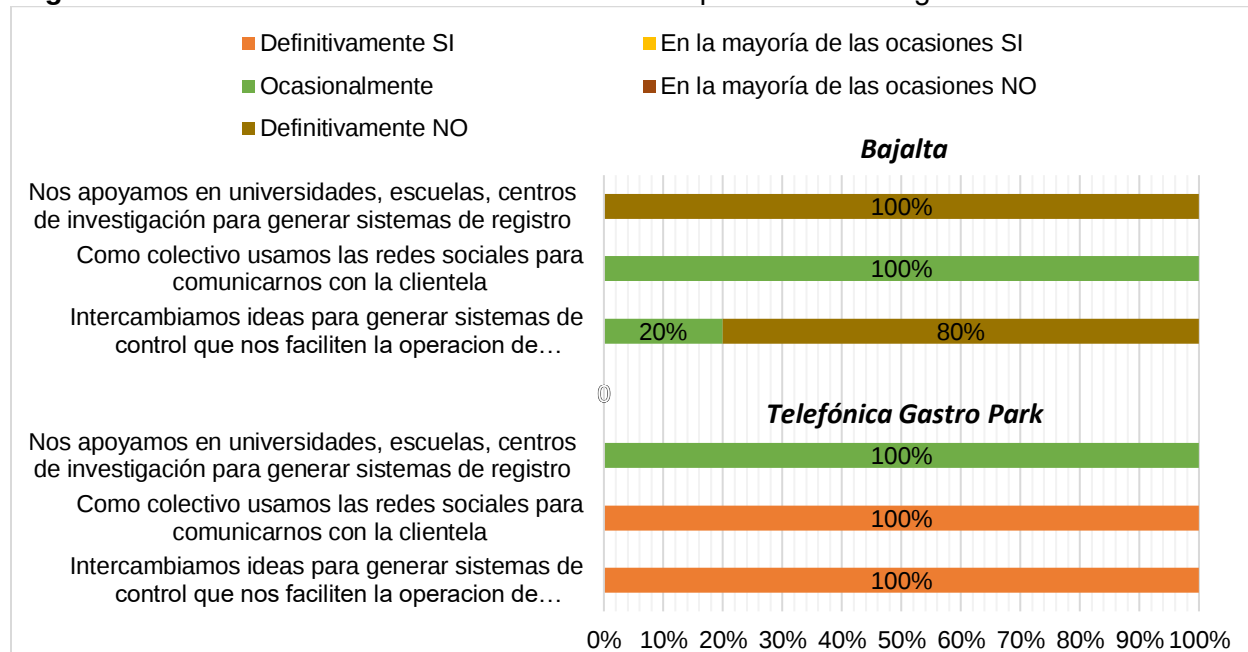


Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

En cuanto a las acciones de “Cooperación Tecnológica”, se obtuvo (como se puede observar en la figura 31), que el CGFT de *Telefónica Gastro Park* realiza en un 100% redes sociales para comunicarse con su clientela e intercambian ideas entre las unidades de FT para facilitar la operación. Mientras que al CGFT de *Bajalta* le hace falta fortalecer estas acciones ya que nos las realizan en un 100%.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Figura 31. Cruce de variables de Acciones de “Cooperación tecnológica”

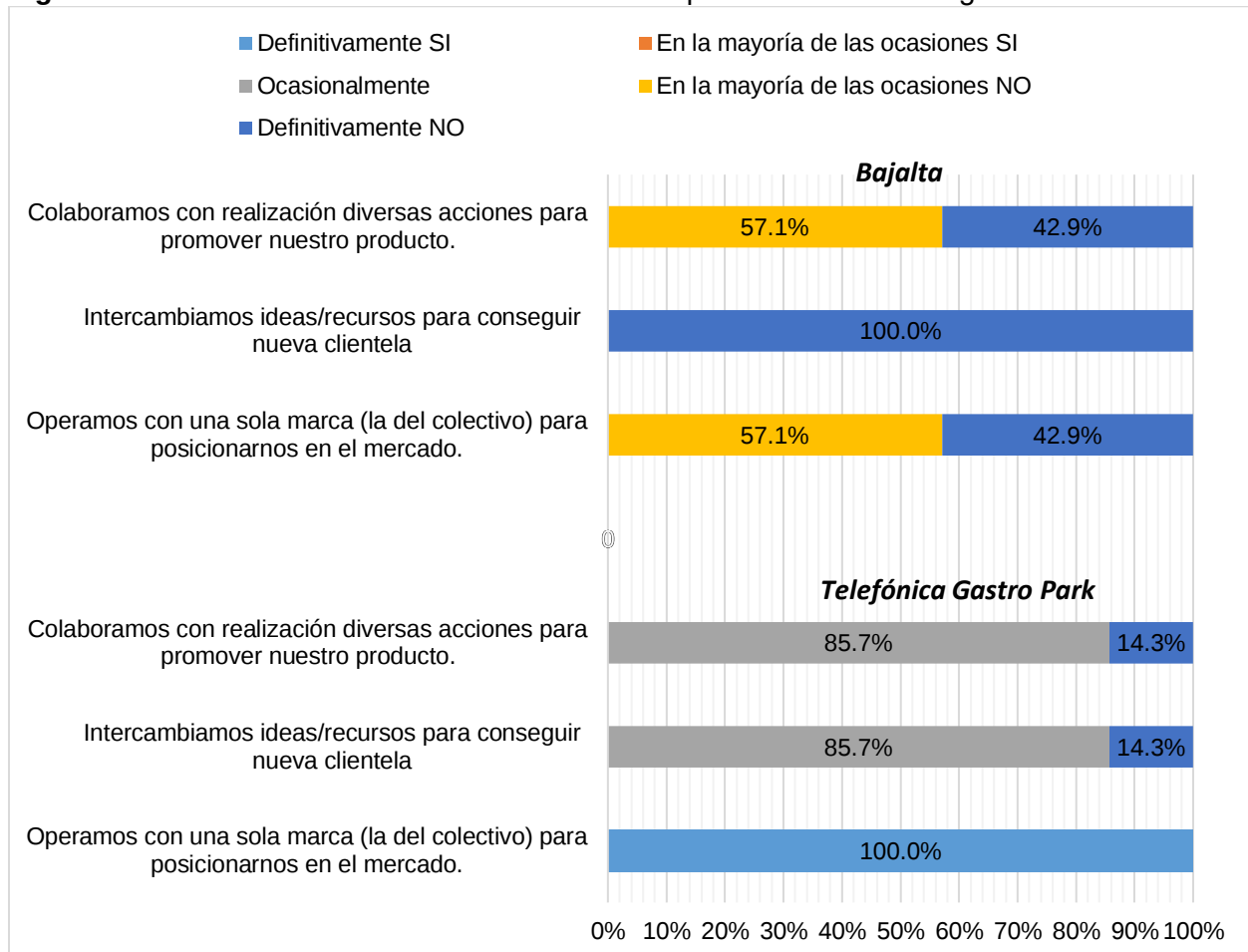


Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

Por otro lado, en las acciones de “Cooperación de Marketing”, se obtuvo (como se puede observar en la figura 32), que el CGFT de *Telefónica Gastro Park* realiza en un 100% operan con una sola marca, mientras que ocasionalmente coopera con diversas acciones para promover su producto e intercambian ideas y recursos para conseguir nueva clientela. Mientras que el CGFT *Bajalta* le hace falta consolidar estas tres acciones de cooperación ya que en la mayoría de las ocasiones no las realiza.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Figura 32. Cruce de variables de Acciones de “Cooperación de Marketing”.

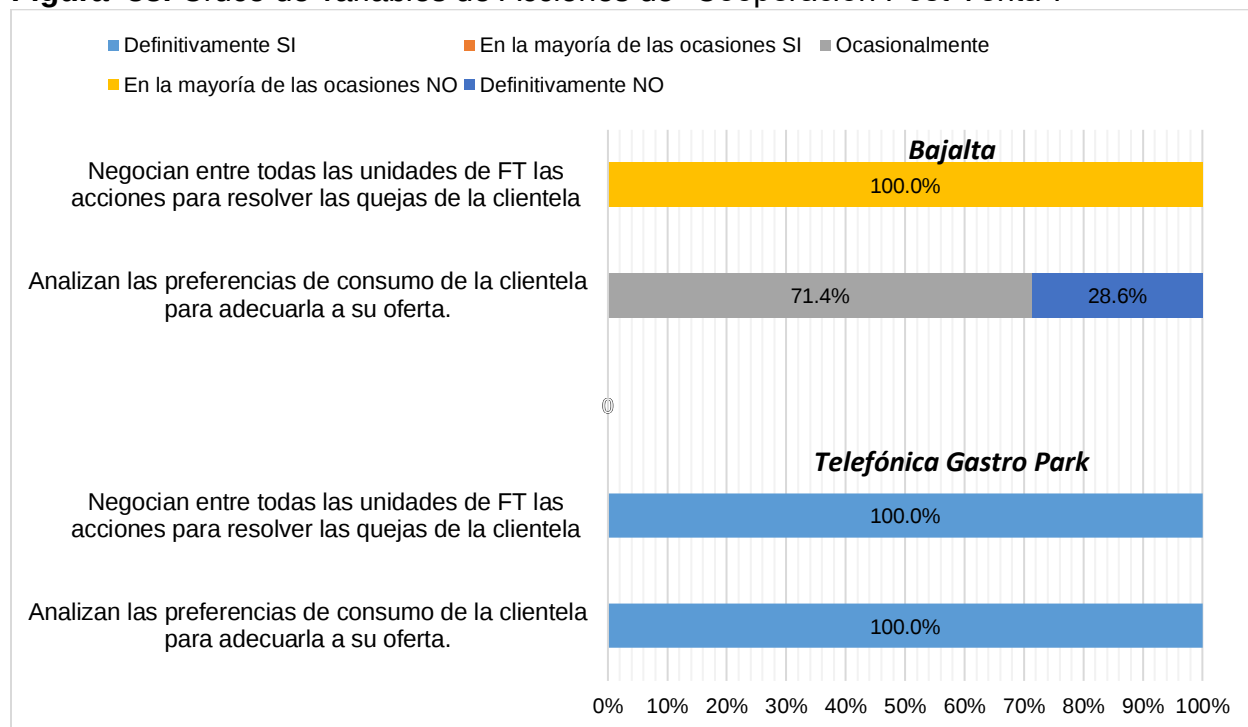


Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

En cuanto, en las acciones de “Cooperación de Post Venta”, se obtuvo (como se puede observar en la figura 33), que el CGFT de *Telefónica Gastro Park* realizan en un 100% negocian entre todas las unidades de FT acciones para resolver las quejas de la clientela y analizan las preferencias de consumo de la clientela para adecuarla a su oferta. Mientras que el CGFT Bajalta le hace falta consolidar estas acciones de cooperación ya que realizan esta acción de cooperación ocasionalmente.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Figura 33. Cruce de variables de Acciones de “Cooperación Post Venta”.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

Al realizar acciones de “Cooperación de Aprovisionamiento”, pueden lograr reducir costes en la compra de equipo y materias primas, así como en reparación de unidades y lograr mejoras de calidad y tiempo nos comenta Einsenhardt y Schoonhoven (1996), siendo esto consistente con El CGFT *Telefónica Gastro Park* ya que logrando consolidar estas acciones de cooperación y aumentando su competitividad en reducción de costes y tiempo, manteniendo una buena calidad en los productos que ofrecen, mientras que el CGFT *Bajalta* le falta consolidar las acciones de “Cooperación de Aprovisionamiento” y lograr aumentar la competitividad en reducción de costes..

Douvard y Heitz (2003) nos dicen que la “Cooperación de Producción” principalmente ayuda a la capacidad productiva, en el cual hacen uso del préstamo de personal, materia prima y equipo en caso de emergencia, capacitación de procesos ya existentes entre otros. El CGFT *Telefónica* ha logrado consolidar estas acciones de cooperación obteniendo la atención y servicio rápido a clientes, cuando en alguna emergencia se les

acaba una materia prima y recurren a pedir prestado con otras unidades de FT que se encuentran en el CGFT, mientras que el CGFT Bajalta le falta consolidar estas acciones de cooperación de “Cooperación de Producción”.

Por otro lado, Briones, Ramírez y Ros (2006) nos dicen que la “Cooperación Comercial” nos ayuda aumentar la competitividad en apertura a nuevos mercados, penetración de mercados. Siendo consistente con el CGFT Telefónica, ya que al consolidar estas acciones de cooperación ha logrado entrar a nuevos mercados como el de consumidores vegetarianos y veganos, mientras que el CGFT Bajalta le falta consolidar estas acciones de “Cooperación Comercial”.

Gallie (2005) afirma que la “Cooperación Tecnológica” ayuda aumentar la competitividad en desarrollo tecnológico donde el CGFT Telefónica ha logrado consolidar estas acciones de cooperación logrando intercambiar ideas para generar sistemas de control que les faciliten operaciones y como CGFT usan las redes sociales para comunicarse con su clientela, mientras que el CGFT Bajalta le falta consolidar estas acciones de “Cooperación Tecnológica”.

5.6 Caracterización de las relaciones de cooperación

Los tipos de relación de cooperación empresarial que realizan tanto las unidades de FT como los CGFT fueron obtenidos de las aplicaciones de entrevistas a los dueños y/o encargados de las unidades de FT, la cual se muestra a continuación.

Fernandes de Silva (2005) nos dice que una de las formas en la que se vinculan los participantes es de forma horizontal, debido a que están en la misma cadena de valor y/o etapas de producción, siendo consistente con las unidades de FT y los CGFT.

Siguiendo la misma línea Sebastian (2000) comenta que una de la naturaleza del marco

en el cual se constituyen puede ser relación informal, las cuales se basan en la convicción de la buena voluntad de los participantes y creencia que estos se esforzaran para lograr objetivos comunes, siendo esta la relación que mantienen las unidades de FT y los CGFT.

En cuanto a la naturaleza de los recursos que comparten, Menguzzato (1992) comenta que una de esta naturaleza es la no estructurada, en la cual hay ausencia de participación capital, es lo que pasa con las unidades FT y los CGFT, los cuales para pertenecer al CGFT no hacen aportación de capital.

Sebastian (2000) nos dice que uno de los propósitos de la realización de relación de cooperación es los objetivos de mercado el cual busca desarrollar un nuevo mercado y posicionamiento en un mercado, mientras que Gallie (2005) nos dice que unos de los objetivos es el crecimiento de la empresa el cual busca mejores opciones, mayores ventas y condiciones de negocio, Siendo esto consistente en el caso de las unidades de FT y los CGFT siendo esta su finalidad.

El mismo autor nos comenta en cuanto al ámbito geográfico local o nacional nos comenta que es cuando una empresa se establece en la misma localidad, región o país que es donde se desarrollan tanto las unidades de FT como los CGFT de la presente investigación.

El mercado al que atienden las unidades de FT y los CGFT es sector público, el cual son consumidores en general comenta Sebastian (2000).

Casanueva (2003) afirma que una conexión es directa cuando no existen intermediarios entre los individuos o las empresas, siendo esta la conexión que mantienen las unidades de FT y los CGFT en la ciudad de Tijuana.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

El mismo autor nos dice que la fortaleza del vínculo es débil cuando existe una relación frágil, manteniendo este vínculo las unidades de FT y los CGFT.

La duración de los acuerdos de cooperación es permanente debido a que es una relación a largo plazo nos dice Sebastian (2000), y los acuerdos de cooperación duran mientras las unidades de FT pertenezcan al CGFT.

La especificidad de los recursos de la red y su continuidad que llevan a cabo las unidades de FT y los CGFT son de agregación en la cual se comparten recursos y son transaccionales en donde se complementan dicho esto por Dovard y Heitz (2003).

Por último, la función de aprendizaje que se espera obtener es comercial que es explotar conocimiento y capacidades existentes nos comenta Briones, Ramírez y Ros (2006).

Lo explicado anteriormente se puede observar en la tabla 23.

Tabla 23. Tipos de relaciones de cooperación empresarial realizadas por las unidades de FT y los CGFT.

Criterios	Tipos
Forma en que se vinculan los participantes	Horizontal
Naturaleza del marco en el cual se constituyen	Informales
Naturaleza de los recursos que se comparten	No estructurada
Propósito de la realización	Objetivos de mercado
	Crecimiento de la empresa
Ámbito geográfico	Local o Nacional
Mercado al que atienden	Sector público
Conexión	Directa
Fortaleza del vínculo	Débil
Duración	Permanente
Especificidad de los recursos de la red y su continuidad	Agregación
	Transaccionales
En función del aprendizaje que se espera obtener	Comerciales

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez, J (2009)

5.7 Resumen de hallazgos

A continuación, se muestra un resumen con los principales hallazgos.

Los CGFT en la ciudad de Tijuana iniciaron en el año 2014, a la fecha se han abierto 9 CGFT de los cuales 2 cerraron en el año 2016, teniendo en la actualidad 7 CGFT.

En cuanto a los permisos de operación se encontraron 3 situaciones:

1. Unidades de Food Trucks que no se encuentran dados de alta en SHCP y por consiguiente no cuentan con un permiso de operación.
2. Unidades de Food Trucks que se encuentran dadas de alta en SHCP como personas físicas mediante el régimen de incorporación de estímulos fiscales, pero no cuentan con permiso de operación.
3. Unidades de Food Trucks que son sucursales de Restaurantes y usan los permisos del restaurante para operar.

Perfil de los dueños y/o administradores de los CGFT, así como Perfil de los dueños y/o encargos de las Unidades de FT ver Tabla 24.

Tabla 24. Perfil de dueños o administradores de CGFT y perfil de dueños y/o encargados de Unidades de FT.

Criterios	Colectivo Gastronómico	Unidad de Food Truck
Género	Masculino	Masculino
Puesto en el colectivo	Administrador	Encargado
Edad	20 a 30 años	21 a 30 años
Estado civil	Soltero	Soltero
Escolaridad	Licenciatura	Licenciatura
Años en el sector gastronómico	1 a 5 años	1 a 5 años
Años en Tijuana	20 a 30 años	21 a 30 años

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo (2017). De acuerdo con el criterio Editorial de El Colegio Mexiquense, A.C.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

La razón más importante de los dueños de las unidades de FT para pertenecer a un CGFT de Food Truck es “ofrecer una alternativa gastronómica”.

En cuanto a las acciones de “Cooperación de Aprovisionamiento” que realizan en la actualidad son: los dueños o encargados de los Food Trucks comparten consejos tanto de compra de materia prima como de donde adquirir equipo.

En las acciones de “Cooperación de Producción” se encontró que las acciones que realizan son pagar entre todos los servicios comunes, así como servicios públicos. En casos de emergencia se cooperan con préstamos de insumos y equipo. Mediante juntas que realizan dentro del CGFT se aconsejan entre todos para mejorar sus servicios.

En las acciones de “Cooperación Comercial” lo que sí realizan es tomar en cuenta la retroalimentación de la clientela y a aplican para fidelizar su clientela, se brindan apoyo entre ellos a los Food Trucks que van entrando durante el primer mes para su rápida integración. También desarrollan esfuerzos para la integración de la oferta gastronómica por temporada, utilizan información para explorar nuevos nichos siendo colectivos pet friendly, vegetarianos entre otros.

En cuanto a las acciones de “Cooperación Tecnológica” sólo realizan dos acciones y son intercambiar ideas para generar sistemas de control que faciliten la operación de sus unidades de FT y usan las redes sociales para comunicarse con la clientela.

En las acciones de “Cooperación de marketing” las unidades de FT operan con la marca del CGFT para posicionarse en el mercado, así como intercambian ideas y recursos para conseguir nueva clientela y si cooperan con la realización de diversas acciones para promover su producto.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

En las acciones de “Cooperación Post Venta” sí analizan las preferencias de consumo de su clientela para adecuar su oferta y negocian entre ellos para resolver las quejas de su clientela.

Por último, en cuanto a las acciones de “Cooperación financiera” realizan el apoyo en las experiencias de otras unidades de FT del CGFT para mejorar el manejo de sus recursos financiero y confían en los consejos de otras unidades del CGFT para comprar con proveedores más rentables.

Con las unidades que cooperan de momento las unidades de FT son: unidades de FT que pertenecen al CGFT, con otras personas para potenciar la economía colaborativa, con Blogueros, críticos gastronómicos, publlirreportaje, etc. y con ONG's, Asociaciones civiles, otras formas de asociación o colectivo.

Con las unidades que casi nunca cooperan los CGFT son: otros colectivos de FT, con otras unidades de FT (Independientes), con otros establecimientos de oferta gastronómica, con empresas ubicadas cerca del CGFT para dar precio preferencial a su personal, otras unidades de negocios complementarias a los colectivos de Food Truck, con universidades o escuelas para realizar eventos, con universidades o escuelas para mejorar los procesos productivos, comerciales o tecnológicos, con asociaciones formales (como Canirac u otras) y con Instituciones de gobierno (estatal o municipal). La principal razón por la que no se cooperan es porque el ciclo de vida de los colectivos de Food Truck es muy reciente aún.

En cuanto a la opinión de los dueños y/o administradores de cómo ven la situación de los CGFT en 5 años se obtuvo que están de acuerdo en que, los colectivos de FT de Tijuana se mantendrán en el mercado porque habrán maximizado la cooperación al interior del colectivo, habrá un mayor número de colectivos de FT de Tijuana porque se

apoyarán

unos a otros, existirá una Asociación de colectivos en Tijuana, los colectivos de FT podrán sobrevivir porque desarrollaron y fortalecieron una cultura de colaboración en Tijuana, El apoyo entre los demás FT del CGFT será básico para consolidar la oferta gastronómica de Tijuana, habrán establecido una estrecha colaboración con universidades, centros y/o escuelas para que con su apoyo mejoren sus procesos productivos, comerciales y tecnológicos, los colectivos habrán creado una imagen de desarrollo local y sustentable que potencia la economía local y habrán podido orientar la oferta a lo que la clientela demanda.

Los acuerdos de cooperación realizados por los colectivos gastronómicos de Food Trucks y unidades de FT en la ciudad de Tijuana con fines a la perdurabilidad empresarial se caracterizan de la siguiente forma:

1. Unidad de Food Truck inicia otra unidad en el mismo/otro CGFT
2. Unidad de Food Truck exporta su concepto a otros colectivos gastronómicos
3. Oferta gastronómica distinta que inicia una unidad de Food Truck
4. Unidad de Food Truck que cuenta con una opción itinerante
5. Unidades Gastronómicas que exportan su concepto a otro destino
 - c) De Tijuana a otro destino
 - d) De otro destino a Tijuana
6. Unidad Gastronómica independiente (Restaurante o Food Truck) que inicia unidad de Food Truck en Colectivo
 - c) Cierra unidad gastronómica e inicia unidad de Food Truck en CGFT
 - d) Unidad de Food Truck mantiene su unidad independiente e inicia unidad de Food Truck en colectivo
7. Mayoría de unidades de FT pertenecientes a un CGFT son propiedad de una misma familia

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

En la tabla de cruce que se realizó se observa que el CGFT *Telefónica Gastro Park* ha logrado consolidar sus acciones de cooperación, manteniendo operación en el mercado por tres años, logrando un posicionamiento en el mercado y teniendo en la actualidad todas sus plazas ocupadas, mientras que el CGFT *Bajalta* va comenzando operación en el mercado, tiene 6 meses en operación, le hace falta consolidar sus acciones de cooperación y tiene plazas disponibles en el CGFT. Cabe mencionar que el CGFT *Bajalta* si realiza acciones de cooperación abajo del 50%.

Tipos de relación de cooperación empresarial que realizan los CGFT e la ciudad de Tijuana (ver tabla 25)

Tabla 25. Tipos de relaciones de cooperación empresarial realizadas por las unidades de FT y los CGFT.

Criterios	Tipos
Forma en que se vinculan los participantes	Horizontal
Naturaleza del marco en el cual se constituyen	Informales
Naturaleza de los recursos que se comparten	No estructurada
Propósito de la realización	Objetivos de mercado
	Crecimiento de la empresa
Ámbito geográfico	Local o Nacional
Mercado al que atienden	Sector público
Conexión	Directa
Fortaleza del vínculo	Débil
Duración	Permanente
Especificidad de los recursos de la red y su continuidad	Agregación
	Transaccionales
En función del aprendizaje que se espera obtener	Comerciales

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez, J (2009)

5.8 Constatación de Hipótesis

La hipótesis planteada para este trabajo de investigación es: “Las acciones de cooperación empresarial originadas en los Food Trucks ubicados en colectivos contribuyen a la perdurabilidad en el mercado”.

A partir de los resultados se idéntica que los CGFT realizan acciones de:

- “Cooperación de Aprovisionamiento” comparten consejos tanto de compra de materia prima como de donde adquirir equipo.
- “Cooperación de Producción” pagan entre todos insumos y equipos, así como en caso de emergencia se prestan insumos y equipo y se aconsejan entre todos para mejorar sus servicios.
- “Cooperación Comercial” toman en cuenta la retroalimentación de clientela, brindan apoyo para rápida integración, desarrollan esfuerzos para la integración de la oferta gastronómica por temporada y utilizan información para explorar nuevos.
- “Cooperación tecnológica” intercambian ideas para generar sistemas y usan redes sociales para comunicarse con su clientela.
- “Cooperación de Marketing” operan con la marca del CGFT e intercambian ideas y recursos para conseguir nueva clientela y cooperan en la realización de diversas acciones para promover su producto.
- “Cooperación Post Venta” analizan las preferencias de consumo de su clientela para adecuar su oferta y negocian entre ellos para resolver las quejas de su clientela.
- “Cooperación Financiera” realizan el apoyo en las experiencias de otras unidades de FT del CGFT para mejorar el manejo de sus recursos financiero y confían en los consejos de otras unidades del CGFT para comprar con proveedores más rentables.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

En cuanto a la perdurabilidad de los CGFT en la ciudad de Tijuana los siete colectivos que se encuentran en la actualidad operando están en etapa de nacimiento en la cual Morse (2003) nos dice que en esta etapa la empresa cuenta con una estructura informal, dominada por sus propietarios. Aquí es importante destacar que el CGFT *Telefónica Gastro Park* es el más antiguo en la ciudad operando en el mercado durante tres años; el CGFT *Bunker* ha operado en la ciudad por dos años siete meses y el CGFT *El Punto* ha operado en el mercado por dos años cuatro meses.

Los tres CGFT con mayor antigüedad en la ciudad de Tijuana mencionados en el párrafo anterior han logrado consolidar sus acciones de “Cooperación de Aprovisionamiento”, “Cooperación de Producción”, “Cooperación Comercial”, “Cooperación tecnológica” y de “Cooperación Post Venta”, perdurando en el mercado por más de dos años tres meses, logrando un posicionamiento en el mercado y aumento de clientela, viéndose reflejada en el aumento de sus ventas y dos de estos colectivos (*Telefónica Gastro Park* y *Bunker*) tienen en la actualidad todas sus plazas ocupadas.

Debido a lo anterior se concluye que existe evidencia suficiente como para aceptar la hipótesis de la investigación.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

En la búsqueda permanente de las ventajas competitivas y permanencia en el mercado, las unidades de FT consideran la cooperación agrupándose y formando CGFT, compartiendo actividades, las cuales exigen una fuerte cooperación entre las distintas unidades para asegurar el buen funcionamiento y logro de objetivos en común.

La capacidad que tengan las unidades de FT de ofrecer servicios integrados representa un factor muy importante para su supervivencia y crecimiento. En la experiencia de los dueños y/o encargados entrevistados, esta medida contribuye enormemente a crear lealtad en el cliente, con ellos se incentiva la penetración en el mercado.

Una opinión generalizada en los dueños y/o encargados fue que mientras su negocio no logre una posición sólida en su mercado, sigue siendo muy vulnerable a cambios en el sector, lo que dificulta su crecimiento. Por ello, a través de las relaciones de cooperación, los esfuerzos conjuntos de las unidades han permitido incrementar su capacidad de manera que puedan servir a un mayor número de clientes. Esto tiene un impacto directo en los ingresos de los colectivos, pues al contar con mayores recursos financieros, pueden lograr acuerdos entre las unidades de FT, para abrir más unidades en otros colectivos, o crear nuevos colectivos. El significado de esto para los participantes en cuanto a la cooperación es que pueden realizar actividades que estando solos no podrían concretar.

El primer objetivo específico: **Identificar las acciones de cooperación realizadas por los Food Truck que se encuentran en colectivos como una estrategia para coadyuvar su permanencia en el mercado.**

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Con base a los resultados de esta investigación el perfil de los dueños y administradores de los colectivos, así como de los dueños o encargados de los Food Truck es compuesta en su mayoría de adultos jóvenes con licenciatura en gastronomía y con residencia en la ciudad de Tijuana mayor a los 21 años. Los motivos por los cuales se unen los Food Trucks a colectivos es para ofrecer una alternativa gastronómica y generar fuentes de empleo.

Los acuerdos de cooperación detectados para permanencia en el mercado (describiendo a cada uno en el apartado anterior) que realizan las unidades de FT son:

1. Unidad de Food Truck inicia otra unidad en el mismo/otro CGFT.
2. Unidad de Food Truck exporta su concepto a otros colectivos gastronómicos.
3. Oferta gastronómica distinta que inicia una unidad de Food Truck.
4. Unidad de Food Truck que cuenta con una opción itinerante.
5. Unidades Gastronómicas que exportan su concepto a otro destino.
 - a. De Tijuana a otro destino.
 - b. De otro destino a Tijuana.
6. Unidad Gastronómica independiente (Restaurante o Food Truck) que inicia unidad de Food Truck en Colectivo.
 - a. Cierra unidad gastronómica e inicia unidad de Food Truck en CGFT.
 - b. Unidad de Food Truck mantiene su unidad independiente e inicia unidad de Food Truck en colectivo.
7. Mayoría de Unidades de Food Truck pertenecientes a un CGFT son propiedad de una misma familia.

Respecto al segundo objetivo específico: **Analizar los factores que intervienen en el proceso de las acciones de cooperación (Relaciones formales e informales).**

Se obtuvo la información descrita a continuación de las aplicaciones de entrevistas a los dueños y/o encargados de las unidades de FT.

Uno de los principales factores que interviene en los procesos de acciones de cooperación es la comunicación, ya que mediante este factor se aconsejan ya sea para adquirir materia prima o equipo a buen precio. Con las juntas que se realizan dentro del CGFT mejoran sus servicios, tiene retroalimentación con la clientela para fidelizar, hablan sobre la oferta gastronómica de temporada que ofrecerá cada Food Truck, intercambian ideas para mejorar procesos o para el manejo de sus recursos financieros, entre otros.

Otro factor que interviene es la duración de la unidad de FT en el CGFT la cual la determina el contrato que da el CGFT a dicha unidad, esta puede ser permanente (relación a largo plazo) o temporal (relación de corto plazo) nos dice Sebastian (2000). El contrato ayuda a evitar o prevenir conflictos entre los dueños o encargados de los Food Trucks porque en él se establecen normas y reglas que se deben cumplir. Como que no se puede repetir la misma oferta gastronómica, horarios de apertura y cierre, multas en caso de incumplimiento a las reglas establecidas, pagos en común de servicios, días de pago de arrendamiento, fin de contrato, entre otros.

Un factor más que interviene entre las acciones de cooperación es cuando el dueño de un Food Truck es dueño de otro Food Truck que ande independiente, se encuentre en otro CGFT o sea dueño de un restaurante u otra oferta gastronómica ya que junta los negocios que tiene y compra insumos, al momento de publicitar su unidad de negocio mencione la ubicación y por consiguiente el nombre del CGFT al que pertenece, utiliza procesos o estrategias vistas en estas unidades y las pone en práctica.

Otro de los factores que intervienen son las estrategias que tienen para atraer clientela, ya sea mediante eventos musicales, invitar a un chef a cocinar en el colectivo, cinema, eventos alusivos al mes que se encuentra, entre otros.

El tercer objetivo específico es: **Establecer las dimensiones de las acciones de cooperación identificando elementos potenciales, fortalezas competitivas y acuerdos que existen entre los Food Truck.**

Para las acciones de “Cooperación de Aprovisionamiento” lo que buscan los dueños de los Food Truck es comprar materia prima y equipo de buena calidad y al mejor precio, así como conseguir precios accesibles en la compostura de sus unidades al momento de requerir reparación.

En cuanto a las acciones de “Cooperación de Producción” los dueños de los Food Truck buscan bajar sus costos de operación mediante el pago en conjunto de servicios comunes y públicos, así como al estar juntos en caso de una emergencia, brindarse apoyo para el préstamo de insumos o equipo y mediante las juntas que se realizan en el CGFT buscan la mejora de sus productos y servicios.

En las acciones de “Cooperación Comercial” lo que buscan es fidelizar a la clientela, apoyo de las unidades de FT, en la integración de una unidad de FT al CGFT y ser un CGFT que se renueva contrastantemente a los gustos del cliente integrando un platillo por unidad de FT en cambio de temporada.

Para las acciones de “Cooperación Tecnológica” lo que pretenden lograr es presencia y posicionamiento dentro de las redes sociales, así como facilitar sistemas de control de operación.

Con las acciones de “Cooperación de Marketing” lo que buscan es posicionarse en el mercado, mediante el uso folletos, hacer volanteo, comerciales, patrocinios, uso de redes sociales, entre otros, con lo mencionado anteriormente también pretenden aumentar la clientela y promover sus productos.

En cuanto a las acciones de “Cooperación Post Venta” buscan llegar a clientela que no pueda asistir físicamente con ellos mediante el servicio a domicilio, también buscan adecuar su oferta gastronómica a las preferencias de la clientela.

En las acciones de “Cooperación Financiera” lo que pretenden lograr es mejorar el manejo de sus recursos financieros, apoyándose con Universidades para la mejora de procesos productivos, comerciales o tecnológicos y comprar con proveedores más rentables utilizando los consejos que se dan entre las unidades de FT.

Por último los tipos de relaciones de cooperación empresarial que realizan tanto las unidades de FT como los CGFT se caracterizan por:

- La forma en la que se vinculan es horizontal.
- La naturaleza del marco en el cual se constituyen es de manera informal.
- La naturaleza de los recursos que comparten es no estructurada.
- El propósito de realización es objetivos de mercado y crecimiento de la empresa.
- El ámbito geográfico en el que se desarrollan es local y nacional.
- El mercado al que atienden es sector público.
- La conexión que mantienen es directa.
- La fortaleza del vínculo es débil.
- La especificidad de los recursos de la red es de agregación y transaccional.
- La función de aprendizaje que espera obtener es comercial.

6.2 Recomendaciones

Con el fin de dar seguimiento al objetivo general se hacen las siguientes recomendaciones.

Es necesaria la estrecha relación e involucramiento de todas las unidades de Food Trucks y locales en los colectivos gastronómicos de Food Truck, para desarrollar acciones de cooperaciones efectivas para permanecer en el mercado.

Fortalecer las acciones de cooperación que realizan para lograr la consolidación de estas. Mediante:

- Crear un directorio de proveedores tanto de insumos, equipo, reparación o compostura y mantenimiento de unidades, así como servicios contables, entre otros.
- Juntas mensuales en el CGFT con los dueños o encargados de FT donde se compartan consejos, recomendaciones e ideas que faciliten la operación de las unidades de FT.
- Juntas mensuales en el CGFT con los dueños o encargados de FT donde se trate retroalimentación de clientes, información de clientela para explorar nuevos nichos, quejas de clientes, así como analizar las preferencias de consumo para adecuarla a su oferta.
- Apoyarse con universidades, escuelas o centros de investigación para crear app que puedan usar en su operación, así como para generar registros o mejoras en los procesos que los apoyen día a día.
- Hacer esfuerzos entre todos para tratar de regularizar su situación como unidad de FT. Una de las medidas que se podría tomar es estando al pendiente tanto del

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Gobierno Municipal y Canirac que trabajan en conjunto con diversos dueños de Food Truck para la regularización de estos.

- Manejar el servicio a domicilio en el colectivo, para tener acceso a clientes que no pueden acudir físicamente al colectivo, así como manejar una central telefónica.
- Diseñar una aplicación para servicio a domicilio.
- Operar con una sola marca (la del colectivo), tanto en redes sociales, como en volantes, publicidad de radio, televisión, entre otros, para posicionamiento en el mercado.

En cuanto a la regularización de las unidades de FT es responsabilidad del Gobierno Municipal reglamentar a estas unidades, para evitar la competencia la desleal con las organizaciones gastronómicas reglamentadas.

Otra recomendación sería la creación de una asociación de Colectivos Gastronómicos de Food Truck en la ciudad de Tijuana con el fin de lograr los siguientes objetivos:

- Regular y legalizar este modelo de negocio, ya que una unidad de Food Truck es una empresa la cual tiene beneficios y obligaciones; y está obligada a ser una competencia leal.
- Creación de un reglamento para la venta de alimentos en una unidad Food Truck.
- Ofrecen asesoría y capacitar a las personas para la incursión en este modelo de negocio.
- Crear un directorio activo de los Colectivos de Food Truck en la ciudad.

Buscando siempre la consolidación y permanencia en el mercado de los CGFT.

Una vez creada la asociación de CGFT se propone fomentar el desarrollo de las actividades de la asociación de CGFT a través de foros o eventos en la ciudad de Tijuana,

en la que se compartan experiencias de las unidades de FT que conforman los CGFT que resulten en innovación y mejores prácticas.

A partir de lo anterior, se sugiere realizar una aplicación para móviles en la cual aparezca la ubicación de cada uno de los CGFT que existen en la ciudad, así como nombre del Food Truck o local que lo conforma, su oferta gastronómica, menú y precios.

A continuación, se presentan las características básicas que deben tener todos los colectivos gastronómicos para trabajar en equipo:

- Compartir ideas que lleven a los dueños de los Food Truck a la cooperación para un determinado beneficio.
- Debe existir confianza entre los dueños de los Food Truck y mantenerla durante todo el proceso cooperativo, esto ayuda a compartir conocimientos y progresar más rápido.
- La identidad de cada Food Truck dentro de un proceso de cooperación debe mantenerse siempre, ya que el hecho de cooperar con otras unidades de negocio no significa que se deba dejar de lado las características especiales que cada uno posee.
- Es importante contar con los servicios de organizaciones externas al proceso las cuales se encarguen de brindar apoyo al CGFT de diferentes maneras. Generalmente estas organizaciones externas pertenecen al gobierno, el cual tiene como obligación apoyar la creación de empresa y su crecimiento.
- Dentro de la cooperación los participantes deben tener liderazgo los cual les permita dirigir y administrar el proceso efectivamente.

Adicionalmente la cooperación entre estas unidades de negocio, trae oportunidades y beneficios los cuales son posibles de adquirir por estar bajo el escenario cooperativo, estos pueden ser los siguientes:

- La ventaja de compartir recursos como conocimientos, experiencia, etc. Esto favorece el mejoramiento en diferentes partes del Food Truck como la parte productiva, administrativa entre otras.
- El hecho de que un grupo de Food Trucks y locales se comprometa voluntariamente a cooperar debe dejar claro que hay un compromiso de ayuda mutua el cual va a ser necesario durante el desarrollo y alcance de un objetivo propuesto, pues los logros obtenidos deben ser equitativos por cada miembro cooperante.
- Empezar proyectos factibles para que en el futuro puedan obtenerse excelentes resultados; el hecho de unirse para cooperar debe tener una estructura clara y realista.
- Se deben medir meta por meta alcanzada durante el desarrollo del proyecto, es decir, debe existir un mecanismo de rendición de cuentas el cual nos permita evaluar si el proyecto va por buen camino o si se está a tiempo para terminarlo antes de que pueda causar alguna pérdida importante.

Se recomienda dar seguimiento a esta investigación y en futuras investigaciones, el estudio puede realizarse experimentalmente como oportunidad para tener una mejor aproximación a la realidad en la evaluación del impacto, e incluso puede aventurarse la investigación en otro tipo de establecimiento de alimentos.

Referencias Bibliográficas

Araiza, X., Velarde E., & Zárate, A. (2010) *"Tipología de la Cooperación Interempresarial: Caso Industria Metal-Mecánica de Coahuila. Revista Internacional de Administración y Finanzas"*. Volumen 3 Número 3 2010. IBFR The Institute for Business and Finance Research.

Ballesteros, L. (2011) *"La Gestión Tecnológica en la PyMe: Una propuesta para la etapa del Diagnóstico Estratégico"*. Universidad Autónoma de Coahuila, México.

Barley, S. (2008). *"The Sage Handbook of Organizational Institutionalism"*, Sage, London, (pp. 491–518).

Bateman, S., Scout A. (2014) *"Administración Una Ventaja Competitiva"*, Ed.McGraw Hill 4a Edición, México.

Beaver, W. (1996) *"Financial ratios as predictors of failure"*. Journal of accounting research, (pp. 71-111).

Belluz, J. (2013) *"Macleans"*. Obtenido el 20/04/2017 de <http://www.macleans.ca/culture/construction-guys/>

Blanchot, F. (1999). *"Les accords inter-firmes et concepts associés: une grille de lecture en terme d'interpénétration organisationnelle"*. Presses Universitaires de Nancy, Nancy, Francia (p. 328).

Brenta, N. (2010). *"Ciclo de vida de las empresas dinámicas en Argentina"*.

Briones, A., Ramírez, P. y Ros, M. (2006) *"Evaluación de la cooperación en las microempresas del municipio de Murcia"*, proyecto Micro (2003-2004). Tecnología en Marcha, 19(4), (pp. 42-55).

Bruno, A. (2010) *"Community award winner chef Roy Choi"*. Recuperado el 20/04/2017 de http://www.starchefs.com/chefs/rising_stars/2010/los-angeles-sandiego/chef-roy-hoi.shtml

Buendía, L., Colás, P. y Hernández, F. (1997). *"Métodos de investigación en Psicopedagogía"*. Madrid: McGraw-Hill, (p.83).

Campillo, J., Serer, G. y Ferrer, E. (2010) *"Análisis descriptivo de los procesos de fracaso empresarial en microempresas mediante técnicas multivariantes"*. Revista europea de dirección y economía de la empresa, 19 (3), pp. 47 – 66).

Casanueva, C. (2003). *"Relaciones estratégicas entre PYMES: contraste de hipótesis empresariales mediante ARS. Redes"*, 4(4), (pp. 1-27).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Chung, A., Singh, H. y Lee, K. (2000). "*Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation*". Strategic Management Journal. n° 21, (pp. 1-22).

Coase, R. (1937). "*The nature of the firm*". Economica, 4(16), (pp. 386-405).

Collins, J. (2001) "*Good to great: why some companies make the leap and others don't*". Harper Business. New York, USA.

Collins, J. (2013) "*Empresas que sobresalen. Por qué unas si pueden mejorar la rentabilidad y otras no*". Editorial Buena Semilla, Bogotá D.C.

Collins, J., & Porras, J. (1994). "*Built to last: successful habits of visionary companies*". New York, USA: Harper Business.

Das, T. y Teng B. (2010). "*Instabilities of strategic alliances: an internal tension perspective*", Organization Science, Vol. 11, n°1, (pp. 77-101).

De Castro, J., Alvarez, S., Blasick, J. y Ortiz, M. (1997) "*An Examination of the Nature of Business Closings: Are They Really Failures*". Frontiers of Entrepreneurship Research, (pp.260-271).

De Geus, A. (1999). "*The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*", Harvard Business School Press, Boston, MA.

De la Cerda, J. (2009) "*La estrategia de las latinas*". LID Editorial Mexicana. México.

De Tienne, D. (2010). "*Entrepreneurial exit as critical component of the entrepreneurial process: theoretical development*". Journal of Business Venturing 25(2), (pp. 203-215).

Dovard, J. y Heitz, M. (2003). Une lecture des réseaux d'entreprises: prise en compte des formes et des évolutions. Revue Française de Gestion, 5(146), (pp. 23-41).

Eisenhardt, K. y Schoonhoven, C. (1996): "*Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms*", Organization Science, Vol. 7, n° 2, (pp. 136-150).

Elfenbein, D. & Knott, A. (2010). "*Time to Exit: Rational, Behavioral, and Organizational Delays*". Recuperado 05/05/2017 de <http://ssrn.com/abstract=1641242>.

El Tiempo (2014). "*El auge de la comida sobre ruedas en Bogota*". Recuperado el 13/03/2017 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14124444>

Everett, J. & Watson, J. (1998). "*Small Business Failure and External Risk Factors*". Small Business Economics (11) (pp. 371-390).

Farfán, D. (2014). *"Proyecto de Investigación "vida y muerte empresarial estudios empíricos de la perdurabilidad"*. Universidad de Rosario. Bogotá, Colombia.

Fernandes da Silva, T. (2005). *"La cooperación interempresarial: nuevas estrategias empresariales para pequeñas empresas en el proceso de desarrollo local"*. Pasos, 3(1), 125-141.

Gallié, E. (2005). *"Coopération, externalités de connaissance et géographie de l'innovation"*: Universidad de París Dauphine. Recuperado 05/05/2017, de <http://www.dauphine.fr/imri/Valorisation/WP2005/WP03.pdf>

George, D. y Mallery, P. (2003) *"spss for Windows step by step: A Simple Guide and Reference"*. 11.0 Update (4.^a ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Gomez, J. (2009). *"La cooperación empresarial como estrategia de las PYMES del sector ambiental"*. Universidad Nacional Autónoma de México. México

Guevara, J. (2014). *"Food Truck operan sin reglamento en Tijuana"*. Resuperado el 01/05/2015 desde http://stmedia.net/noticias/regional/food-trucks-operan-sin-reglamento-en-tijuana#.VUPp-fl_Oko.

Gutiérrez, J. (2010). *"Equipo de trabajo"* Ed.McGraw Hill, México .

Gutman, R. J. (2004). *"The Worcested Lunch Car Company"*. Chicago, IL: Arcadia Publishing.

Hagedoorn, J. (1993). *"Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences"*. Strategic Management Journal, 14(5), (pp. 371- 385).

Harris, S. y Wheeler, C. (2005). *"Entrepreneurs' relationships for internationalization: Functions, origins and strategies"*. International Business Review, 14(2), (pp. 187- 207).

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, L. (2014). *"Metodología de la investigación"*. México: Mcgraw Hill.

Headd, B. (2003). *"Redefining Business Success: Distinguishing between Closure and Failure"*. Small Business Economics 21. (pp.51-61).

Hennart, J F, (2005). *"A transaction Cost Theory of Joint Ventures"*, Strategic Management Journal, Vol 9, (pp. 361-374).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010) *"Metodología de la investigación"* (5ta ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Ibañez, D. (2013) *"Asociatividad: Estrategia de Competitividad en la Agroindustria de Oaxaca"*, México.

Inkpen, A. C. (2014): *"Strategic Alliances"* en Hitt, M.; Ireland, R y Harrison, J., *Strategic and Performance: Achieving Competitive Advantage in Global Market Place*, Palgrave

INEGI (Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía), (2016). Directorio estadístico nacional de Unidades Económicas, consultado en <http://www.inegi.org.mx> el 14 de abril del 2017.

Gulati, R (2000): *"Network location and learning the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation"*, *Strategic Management Journal*, Vol 20, (pp 397-420).

Jagoe, A. L. (1987). *"The winning corporation: management practices that work"*. Washington D.C., USA: Acropolis Books.

Johnson, R., Onwuegbuzie, A., & Turner, L. (2007). *"Toward a definition of Mixed Methods research"*. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), (pp. 112-133).

Justo, R. (2008). *"La Influencia del Género y Entorno Familiar en el Exito y Fracaso de las Iniciativas Emprendedoras"*. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado 22/02/2017 de <http://www.tesisenred.net/handle/10803/49827>

Kale, P., Singh. H., y Perlmutter, H. (2000). *"Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital"*, *Strategic Management Journal*, vol. 21. (pp 217-237).

Keasey, K. & Watson, R. (2008). *"Non-financial symptoms and the prediction of small company failure: a test of Argenti's hypothesis"*. *Journal of Business Finance and Accounting*, 14, (pp.335-354).

Koontz (1998), *"Administración "una perspectiva global"*". edición, editorial Mc Graw Hill. México D. F.

Konsti-Laakso, S., Pihkala, T. y Kraus, S. (2012). *"Facilitating SME innovation capability through business networking"*. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 21, Nº 1. United Kingdom. Pp.93-105.

Konz, G. & Katz, J. (1996). *"Hyperlongevity in Leadership Endeavors: Deep Structure and the Lessons of Religious Orders for Very Long-Term Survival"*. *Journal of Management Systems*, Vol. 8, Nos. 1-4, (pp. 51-60).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Lundan, S. y Hagedoorn, J. (2011). "*Alliances, Acquisitions and Multinational Advantage*", International Journal of the Economics of Business, Vol. 8 (2), (pp. 229-242).

Luque, J. (2015). "*Contra la moda de los Food Trucks*". Recuperado el 20/04/2017 de http://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2015/09/17/articulo/1442502103_850256.html

McCartan-Quinn, D. y Carson, D. (2003). "*Issues wich Impact upon Marketing in the Small Firm*". Small Business Economic 21, (pp. 201-213).

Marcus, A. (2006). "*Big winners and big losers: the 4 secrets of long-term business success and failure*". Wharton School Pub. Upper Saddle River, USA.

Martín del Peso, M. (2004). "*Los consorcios monosectoriales de promoción en el proceso de internacionalización de la empresa: Factores de éxito de la cooperación*". Universidad Rey Juan Carlos, España. Recuperada 05/05/2017, de <http://www.cervantesvirtual.com/FichaObra.html?Ref=13122>

Martínez, S. (2001). "*Aproximación teórica a los acuerdos de cooperación empresarial*". Universidad de Cádiz, España. Recuperado 05/05/2017, de <http://biblioteca.uca.es/sbuca/bibcsoc/doctrab/ful01-1.pdf>

Martínez, M. (2015). "*Camiones de Comida: tendencia culinaria en TJ*". Recuperado el 30/08/2015 desde <http://vidalatinasd.com/news/2015/feb/07/camiones-de-comida-tendencia-culinaria-en-tj/>.

Maturana, H. & Pörksen, B. (2010). "*Del ser al hacer. Los orígenes de la biología del conocer*". Buenos Aires: Granica.

Medina, S., Ortiz, M. y Sacristán, M. (2007). "*Los acuerdos de cooperación y los resultados empresariales: una revisión desde la metodología de eventos*". Cuadernos de Estudios Empresariales, 17, 75-93.

Méndez, A. (1995) "*Metodología. diseño y desarrollo del proceso de investigación*", Edit. Mc Graw-Hill interamericana, tercera edición, Colombia. (p.106)

Meneses, L. y Gomez, M. (2014) "*Indicador de perdurabilidad empresarial aplicado a las empresas con mejor posicionamiento en Colombia desde 1999 a 2011*". Universidad del Rosario, Bogotá D.C.

Menguzzato, M. (1992). "*La cooperación empresarial: análisis de su proceso*". Valencia, España: Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Miles, M. & Huberman, M. (1984). " *Qualitative data analysis: a source book of new methods*". Beverly Hills: Sage.

Mintzer, R. (2014) " *Start Your Own E-business: Your Step-by-step Guide to Success*". Entrepreneur Press.

Montoro, M. (2005). " *Algunas razones para la cooperación en el sector de automoción*". *Economía Industrial*, 358, 27-36.

Montuori, L. (2000). " *Organizational longevity - Integrating systems thinking*", learning and conceptual complexity. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13(Iss: 1), (pp.61 – 73).

Morse, J. y Chung, S. (2003): " *Toward Holism: The Significance of Methodological Pluralism*". *International Journal of Qualitative Methods*. Vol. 2. N. 3. Article 2. (Pp 12).

Muñoz, J. y Montoro, M. (2007). " *Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial*". *Cuadernos de estudios empresariales*. Volumen 17. (Pp. 141-163).

Navarrete, E. & Sansores, E. (2011). " *Quintana Roo Mexico Micro, Small and Medium Sized Business Failure*": A Multi-Variable Analysis. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 4(3), (pp. 21-33).

O'Hara, W. (2004). " *Centuries of success: lessons from the world 's most enduring family businesses*". Avon, USA: Adams Media.

Olivares, G. (2015) " *El auge de los Food Trucks*" Recuperado el 30/08/2015 desde <http://zetatijuana.com/noticias/negocios/16622/el-auge-de-los-food-trucks#sthash.3kX3xYyL.dpuf>

Ooghe, H. y De-Prijcker, S. (2008). " *Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology*". *Management Decision*, 46(2) (pp. 223–242).

Overby, M. (2005). " *Partner Selection Criteria in Strategic Alliances: When to Ally with Weak Partners*", Danish Research Unit for Industrial Dynamics, DRUID Working Paper N° 05-07.

Oxley, J. y Sampson, R. (2004). " *The scope and governance of international R&D Alliances*", *Strategic Management Journal*, Vol. 25. (pp. 723-749).

Pan, F. (2014). " *Selecting Consumer Oriented Alliance Partner to Assure Customer Satisfaction in International Markets*", *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 4 (½), Cambridge.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Panjwani, A., Aggarwal, V., & Dhameja, N. (2008). "Family Business: Yesterday", Today, Tomorrow. Indian Journal of Industrial Relations, 44(2).

Pascale, R. (1990). "Managing on the Edge". Simon & Schuster, New York.

Peters, T. & Waterman, R. (1982). "In search of excellence: lessons from america's best-run companies". New York, USA – London, UK: Harper and Row.

Perez, A. (2015). "Food trucks, la historia de los camiones de comidas" recuperado el 20/04/2017 de <http://www.diegocoquillat.com/food-trucks-la-historia-de-los-camiones-de-comidas/#prettyPhoto>

Plural (2017) "Forman commission de jovenes restauranteros en CANIRAC". Rcuperado el 12/04/2017 de <http://www.plural.mx/portada/forman-comision-jovenes-restauranteros-canirac/>

Restrepo, L. & Rivera, H. (2008). "Análisis Estructural de Sectores Estratégicos". Bogotá: Universidad del Rosario.

Reza, J. (2013). "Revista Adminístrate Hoy" Año X, Numero 114. México.

Rialp, J. (2003). "Experience de las empresas espariolas con los acuerdos de cooperación". Revista CADE, Vol. 48, (pp. 149-165).

Rivera Rodríguez, H. A. (2012). "Perdurabilidad empresarial: conceptos, estudios, hallazgos". Universidad del Valle, 28(47), (pp. 103-113).

Rivera, H. A. (2012a) "Perdurabilidad empresarial: Concepto, estudios, hallazgos. Cuadernos de Administración". Universidad del Valle. Vol. 28. No. 47.

Rivera, H. y Cardona, D. (2012). "Protocolo de investigación. Borradores de Investigación". Serie Documentos Administración, (p. 145).

Rivera, H. y Malaver, M. (2011). "Pasado, presente y futuro." Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.

Robbins S. & Coulter M. (2010) "Administración", 6ta edición, editorial Prentice Hall, Naucalpan, Estado de México.

Rodríguez, A. (2015) "Foodtrucks uruguayos: catering ambulante". Recuperado el 04/04/2017 de <http://www.elobservador.com.uy/foodtrucks-uruguayos-catering-ambulante-n301910>

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Rojo, M y González, G. (2015) *"El crecimiento empresarial vía cooperaciones entre compañías"*. Estudio empírico sobre el sector turístico español, Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE), ISSN 1135-2523, Vol. 13, Iss. 3, (pp. 127-145).

Rubio, M. (2008). *"Análisis del Fracaso Empresarial en Andalucía"*. Especial Referencia a la Edad de la Empresa. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales (54), (pp.35-56). Recuperado 05/05/2017 de <http://externos.uma.es/cuadernos/pdfs/pdf651.pdf>

Sebrae (2015) *"Food Truck"* Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.

Sanabria, M. y Pineda, L. (2011). *"Protocolo de Investigación. Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial"*. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

Santiago, D. (2013). *"Asociatividad: Estrategia de Competitividad en la Agroindustria de Oaxaca"*, México.

Sánchez de Pablo JD & P Jiménez. (2007). *"La Cooperación Empresarial como Estrategia de Crecimiento: Motivos de su Formación, Ventajas e Inconvenientes"*, papel presentado al XX Congreso Anual de AEDEM, 2007. Disponible en Internet en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499441>

Schild, M. (2006) *"Statistical literacy survey analysis: reading graphs and tables of rates and percentages"*. En B. Phillips (Ed.)

Scott, J.T. (2011). *"New standards for long-term business survival: sustainable business performance"*. Recuperado 05/05/2017 de: <http://www.jonathantscott.com/New-Standards-for-Long-Term-BusinessSurvival.pdf>

Sebastián, J. (2000). *"Las redes de cooperación como modelo organizativo y funcional para la I+D"* Redes, 7(15), (pp. 97-111).

Singh, K. y Mitchell, W. (2005). *"Growth dynamics: the bi-directional relationship between interfirm collaboration and business sales in entrant and incumbent alliances"*, Strategic Management Journal, Vol. 26, (pp. 497-521).

Stadler, C. (2007). *"The four principles of enduring success"*. Harvard Business Review.

Staff Sexenio (2014) *"Food Trucks: un exitoso fenómeno de gastronomía nómada"* recuperado de <http://www.sexenio.com.mx/nuevoleon/articulo.php?id=22359>

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Stuart, T. (2000). *“Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry”*, Strategic Management Journal, Vol. 21.

Nooteboom, B. (2010). *“Inter-Firm Alliances”*. Analysis and Design, Routledge, Londres.

Toca, T. (2012). *“Perspectivas para el estudio de la realidad y la perdurabilidad de las organizaciones”*. Documento de investigación No. 98 Facultad de Administración. Universidad del Rosario.

Triola, M (2002). *“Estadística”* (9na ed.) México, Pearson Educación.

UniradioInforma (2017) *“Food Truck se afilian a la CANIRAC”*. Recuperado el 12/04/2017 de <http://www.uniradioinforma.com/noticias/tijuana/406420/food-trucks-se-afilian-a-canirac.html>

Vélez, R. (2007). *Los clásicos de la Gerencia*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Villafranco, G. (2014). *“Food Trucks, tendencia culinaria sobre ruedas”* Recuperado el 30/08/2015 desde <http://www.forbes.com.mx/food-trucks-tendencia-culinaria-sobre-ruedas/>

Watson, J. y Everett, J. (1995). *“Do Small Business Have a High Failure Rate”*. Sydney. International Council for Small Business.

Weber, D. (2012). *The Food Truck Handbook: Start, Grow and Succeed in the Mobile Food Business*. Hoboken, New Jersey, United States: John Wiley & Sons, Inc. (pp. 123-180)

Welch, M. & Comer, C. (1988) *“Coefficient alpha and the reliability of composite measurements”*. Psychometrika.

Williamson, O. (1975). *“Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications”*. Nueva York, NY: The Free Press.

Williamson, O. (1985). *“Las instituciones económicas del capitalismo”*. México: Fondo de Cultura Económica.

Entrevistas realizadas

Entrevistado No 1, comunicación personal, 15 de marzo del 2017).

Entrevistado No 2, comunicación personal, 14 de marzo del 2017).

Entrevistado No 3, comunicación personal, 16 de marzo del 2017).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Entrevistado No 4, comunicación personal, 16 de marzo del 2017).

Entrevistado No 5, comunicación personal, 15 de marzo del 2017).

Entrevistado No 6, comunicación personal, 15 de marzo del 2017).

Entrevistado No 7, comunicación personal, 22 de marzo del 2017).

Entrevistado No 8, comunicación personal, 17 de marzo del 2017).

Entrevistado No 9, comunicación personal, 17 de marzo del 2017).

Entrevistado No 10, comunicación personal, 17 de marzo del 2017).

Entrevistado No 11, comunicación personal, 17 de marzo del 2017).

Entrevistado No 12, comunicación personal, 29 de marzo del 2017).

Entrevistado No 13, comunicación personal, 29 de marzo del 2017).

Entrevistado No 14, comunicación personal, 29 de marzo del 2017).

Entrevistado No 15, comunicación personal, 29 de marzo del 2017).

Entrevistado No 16, comunicación personal, 29 de marzo del 2017).

Entrevistado No 17, comunicación personal, 29 de marzo del 2017).

Entrevistado No 18, comunicación personal, 29 de marzo del 2017).

Entrevistado No 19, comunicación personal, 29 de marzo del 2017).

Entrevistado No 20, comunicación personal, 29 de marzo del 2017).

Entrevistado No 21, comunicación personal, 29 de marzo del 2017).

Entrevistado No 22, comunicación personal, 29 de marzo del 2017).

Entrevistado No 23, comunicación personal, 20 de marzo del 2017).

Entrevistado No 24, comunicación personal, 20 de marzo del 2017).

Entrevistado No 25, comunicación personal, 20 de marzo del 2017).

Entrevistado No 26, comunicación personal, 20 de marzo del 2017).

Entrevistado No 27, comunicación personal, 20 de marzo del 2017).

Entrevistado No 28, comunicación personal, 21 de marzo del 2017).

Entrevistado No 29, comunicación personal, 21 de marzo del 2017).

Entrevistado No 30, comunicación personal, 21 de marzo del 2017).

Entrevistado No 31, comunicación personal, 21 de marzo del 2017).

Entrevistado No 32, comunicación personal, 21 de marzo del 2017).

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Entrevistado No 33, comunicación personal, 21 de marzo del 2017).

Entrevistado No 34, comunicación personal, 19 de marzo del 2017).

Entrevistado No 35, comunicación personal, 19 de marzo del 2017).

Entrevistado No 36, comunicación personal, 19 de marzo del 2017).

Entrevistado No 37, comunicación personal, 19 de marzo del 2017).

Entrevistado No 38, comunicación personal, 19 de marzo del 2017).

Entrevistado No 39, comunicación personal, 19 de marzo del 2017).

Entrevistado No 41, comunicación personal, 19 de marzo del 2017).

Entrevistado No 42, comunicación personal, 18 de marzo del 2017).

Entrevistado No 43, comunicación personal, 18 de marzo del 2017).

Entrevistado No 44, comunicación personal, 18 de marzo del 2017).

Entrevistado No 45, comunicación personal, 18 de marzo del 2017).

Entrevistado No 46, comunicación personal, 18 de marzo del 2017).

Entrevistado No 47, comunicación personal, 23 de marzo del 2017).

Entrevistado No 48, comunicación personal, 23 de marzo del 2017).

Entrevistado No 49, comunicación personal, 23 de marzo del 2017).

Entrevistado No 51, comunicación personal, 28 de marzo del 2017).

Entrevistado No 52, comunicación personal, 28 de marzo del 2017).

Entrevistado No 53, comunicación personal, 28 de marzo del 2017).

Entrevistado No 54, comunicación personal, 28 de marzo del 2017).

Entrevistado No 55, comunicación personal, 28 de marzo del 2017).

Entrevistado No 56, comunicación personal, 22 de marzo del 2017).

Entrevistado No 57, comunicación personal, 22 de marzo del 2017).

Entrevistado No 58, comunicación personal, 22 de marzo del 2017).

Anónimo No 1, comunicación personal, 18 de marzo del 2017).

ANEXOS

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Anexo 1: Tabla de acciones de cooperación

Razón de Cooperación	Aumentar competitividad en:	Tipo de Cooperación	Acciones de Cooperación
Acceso a recursos o capacidades y transferencia de conocimiento y Aprendizaje	Reducción de Costes	Coop. Producción	Habilidades de buena atención al cliente.
	Reducción de costes	Coop. Aprovisionamiento	Consejos de lugares donde comprar insumos.
	Reducción de costes	Coop. Producción	Proceso de elaboración de alimentos.
	Reducción de costes	Coop. Producción	Proceso de cobro (Si los demás cuentan ya con un sistema de cobro que se pase al que no tiene).
	Reducción de costes	Coop. Aprovisionamiento	Central de compras
	Reducción de Costes	Coop. Aprovisionamiento	Introducción de un nuevo producto al mercado (Cerveza nueva, galletas, etc.)
Reducción de costes	Otras opciones	Coop. Marketing	Cooperan en la publicidad (Facebook, volantes y lonas)
	Reducción de Costes	Coop. Financiera	Cooperan en pago de Terreno.
	Reducción de Costes	Coop. Financiera	Cooperan en pago de Persona que cuida carros
	Reducción de Costes	Coop. Financiera	Cooperan en pago de Meseros
	Reducción de Costes	Coop. Financiera	Cooperan en pago de Intendencia
	Reducción de Costes	Coop. Financiera	Cooperan en pago de Servicios públicos (basura, agua)
	Reducción de Costes	Coop. Financiera	Cooperan en pago de Permisos
	Otras opciones	Coop. Financiera	Cooperan en pago de Eventos dentro del colectivo
	Reducción de Costes	Coop. Aprovisionamiento	Una persona va por las compras de todos
	Reducción de Costes	Coop. Producción	Guardia de seguridad o velador (Pertenece a agencia)
Satisfacción del cliente	Reducción de Costes	Coop. Producción	Estrategia de costos (¿Cuentan con una?)
	Mejora la oferta	Coop. Producción	Elaboración de productos de calidad
	Mejora la oferta	Coop. Producción	Ampliar los productos que ofrecen
	Mejora la oferta	Coop. Producción	Buena atención al cliente
	Mejora la oferta	Coop. Producción	Buenas Instalaciones
	Mejora la oferta	Coop. Producción	Ambiente agradable (Música, TV)
	Mejora la oferta	Coop. Producción	Cooperar para área de juegos infantiles
	Mejora la oferta	Coop. Producción	Baños limpios
Orientación estratégica	Mejora la oferta	Coop. Producción	Buzón de sugerencias
	Apertura a nuevos mercados	Coop. Serv. Post Venta	Servicio a domicilio (Entrada a nuevos a nuevos mercados)
	Apertura a nuevos mercados	Coop. Comercial	Dejar en empresas, parques industriales y centros comerciales cercanos al colectivo catálogo de servicios que ofrecen
	Apertura a nuevos mercados	Coop. Comercial	Investigación de mercado (En la zona donde está ubicado el colectivo)
	Otras opciones	Coop. Marketing	Hacer volanteo en alrededores del colectivo
	Otras opciones	Coop. Marketing	Participación de eventos fuera del colectivo
	Otras opciones	Coop. Marketing	Participación de eventos dentro del colectivo
	Otras opciones	Coop. Marketing	Mejora de reputación, imagen y prestigio)
	Mejora la oferta	Coop. Producción	Venta pack (En la compra de algo se regala un producto introductorio)
	Mejora la oferta	Coop. Marketing	El mismo negocio Food Truck en otros colectivos (Crecimiento)

Fuente: elaboración propia a partir diversos autores.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Anexo 2: Colectivos gastronómicos de Food Truck participantes en la investigación

Logo	Nombre del Colectivo	Cantidad de Food Truck	Cantidad de Locales	Capacidad Total	Ubicación
	Telefónica Gastro Park	10	4	14	Av. Ocampo #2036, entre Blvd. Agua Caliente y Calle 11
	Truckmania	8	1	14	Blvd. Manuel J. Clouthier #19724 Pórticos del lago
	Picnic State	7	0	14	Paseo del Río #7127, Río Tijuana 3ª. Etapa.
	El Punto	9	0	11	Paseo del Río #6642-0, Río Tijuana 3ª. Etapa.
	Bunker Food Crew	7	2	10	Diego Rivera #9, Zona Urbana Río.
	Bajaalta California	7	0	9	Blvd. Agua Caliente, Antiguo Caleta
	Food Park Pacifico	3	2	9	Blvd. Acapulco Parque Industrial <i>Pacífico</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de etapa de campo 2017

Anexo 3: Guión de entrevista a Dueños o administradores de los colectivos de Food Truck.



Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Turismo y Mercadotecnia

Maestría en Administración con énfasis en Mercadotecnia

Técnica Cualitativa. Entrevista

Título de la investigación	Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado	
Objetivo del instrumento	Conocer la historia y el perfil de los colectivos de Food Truck	
Nombre del entrevistado		
Género		
Puesto que desempeña		
Fecha de la entrevista		
Hora de la entrevista		
Nombre del Colectivo		
Nombre del Entrevistador	Zaida Julieta Páez Pérez	
Ficha de identidad de la unidad de análisis (Obtención de datos personales)		
Edad		
Estado civil		
Nivel de estudios		
Formación profesional		
Escuela que estudio		
Años de experiencia en el sector gastronómico		
Lugar de nacimiento		
Desde que Año reside en Tijuana		
Desarrollo de la entrevista. Fase Inicial. (Características de clasificación del Food Truck)		
Introducción. Informar brevemente sobre la investigación que se está realizando, motivaciones (porque el tema).		
1. Nombre del Colectivo		
2. De dónde viene el nombre		
3. Como nace la idea de crear el colectivo		
4. En qué año y mes inicio		

Instrumento diseñado por Ma. Cruz Lozano Ramírez el 17 de marzo del 2017.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

5. Con cuantas unidades empezó
6. Cuántas unidades tienen actualmente
Fase Intermedia. (Como eligen integrantes, permisos etc.)
7. Como se elige a los integrantes
8. ¿Cuentan con contrato de arrendamiento en el colectivo? ¿Duración del contrato?
9. Cuentan con acuerdos, reglas, sanciones en caso de incumplimiento (están por escrito)
10. ¿Tienen locales fijos? Respuesta NO (Pasa a pregunta 13)
11. ¿Desde un inicio la tenía?
12. ¿Por qué deciden meter locales fijos?
13. Actividad fiscal del colectivo
14. ¿Cuenta con permiso de operación?
15. ¿Cómo colectivo participan en eventos que realizan en la ciudad?
16. Hay algún tipo de capacitación para pertenecer al colectivo o de atención al cliente
Fase Final. (Opinión general sobre la cooperación entre Food Trucks dentro del colectivo)
Quisiera conocer la opinión que tiene usted al respecto de lo siguiente:
17. ¿Considera que el colectivo ha tenido éxito desde su apertura? ¿Por qué?
18. ¿Cuál cree que será el factor de éxito?
19. En 5 años ¿Cómo ve al colectivo?
20. Cree que abran logrado un posicionamiento en Tijuana
21. Algo más que guste añadir a la entrevista referente a su experiencia en los colectivos.
Despedida y agradecimiento
Espero que esta entrevista haya sido de su agrado y GRACIAS por su participación.

Instrumento diseñado por Ma. Cruz Lozano Ramírez el 17 de marzo del 2017.

Anexo 4: Guión de entrevista para Dueño o encargado de Food Truck



Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Turismo y Mercadotecnia
Maestría en Administración con énfasis en Mercadotecnia

Técnica Cualitativa. Entrevista

Título de la investigación	Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado
Objetivo del instrumento	Conocer la historia y el perfil de la unidad de negocio
Nombre del entrevistado	
Género	
Puesto que desempeña	
Fecha de la entrevista	
Hora de la entrevista	
Nombre del Colectivo	
Nombre del Entrevistador	Zaida Julieta Páez Pérez
Ficha de identidad de la unidad de análisis (Obtención de datos personales)	
Edad	
Estado civil	
Nivel de estudios	
Formación profesional	
Escuela que estudio	
Años de experiencia en el sector gastronómico	
Lugar de nacimiento	
Desde que Año reside en Tijuana	
Desarrollo de la entrevista. Fase Inicial. (Características de clasificación del Food Truck)	
Introducción. Informar brevemente sobre la investigación que se está realizando, motivaciones (porque el tema).	
1. Nombre del Food Truck o Local	
2. De dónde viene el nombre	
3. En qué año y mes inicio operaciones	
4. ¿Cuántas personas trabajan en el Food Truck?	
5. Como inicio (como independiente o aquí en el colectivo)	

Instrumento diseñado por Ma. Cruz Lozano Ramírez el 17 de marzo del 2017.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

6. Ya había pertenecido a otro colectivo. Respuesta NO (Pasa a pregunta 8)
7. Respuesta SI ¿A cuál? Y ¿Por qué se salió?
8. Qué motivos lo impulsaron a formar parte de este colectivo
9. Qué oferta gastronómica ofrece
Fase Intermedia.
(Regulación de los Food Trucks en cuanto a permisos y contratos)
10. Aparte de este ¿tiene más Food Trucks o Restaurantes? Respuesta NO (Pasa a pregunta 14)
11. Respuesta Si ¿Cuántos tiene? ¿FT o Restaurante?
12. Es el mismo concepto y nombre
13. En donde se encuentra ubicado (es otro colectivo)
14. ¿Cuentan con contrato de arrendamiento en el colectivo? ¿Duración del contrato?
15. Cuentan con acuerdos, reglas, sanciones en caso de incumplimiento (están por escrito)
16. Esta dado de alta en hacienda
17. Actividad ¿Física o Moral?
18. Cuenta con permisos de operación. Respuesta NO (Pasa a pregunta 23)
19. Respuesta Si: Nombre del permiso
20. En que consiste el permiso
21. Quien le otorgó el permiso
22. Hace cuanto tiene el permiso
23. Hay familiares trabajando en el Food Truck
24. ¿Participan en eventos gastronómicos?
25. Hay algún tipo de capacitación para pertenecer al colectivo o de atención al cliente
26. Cual considera usted que serían los posibles conflictos que se podrían dar entre Food Trucks del colectivo
27. Recuerda algún problema que allá tenido con otro Food Truck dentro del colectivo
Fase Final.
(Opinión general sobre la cooperación entre Food Trucks dentro del colectivo)
Quisiera conocer la opinión que tiene usted al respecto de lo siguiente:
28. ¿Es importante la cooperación entre Food Truck?, ¿Por qué?
29. ¿Del colectivo en particular que espera?
30. ¿Considera que el colectivo ha tenido éxito desde su apertura? ¿Por qué?
31. ¿Cuál cree que será el factor de éxito?
32. Algo más que guste añadir a la entrevista referente a su experiencia en los colectivos.
Despedida y agradecimiento
Espero que esta entrevista haya sido de su agrado y GRACIAS por su participación.

Anexo 5: Cuestionario a dueños o encargados de Food Trucks.



Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Turismo y Mercadotecnia
Maestría en Administración con énfasis en Mercadotecnia

Técnica Cuantitativa. Encuesta

Título de la investigación	Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado
Objetivo del instrumento	Identificar las acciones de colaboración usadas por las unidades de Food Truck (FT) para permanecer en el mercado y su frecuencia de uso para la perdurabilidad empresarial.
Nombre del encuestado	
Nombre del encuestador	Zaida Julieta Páez Pérez
Fecha de la encuesta	
Hora de la encuesta	
Nombre del Food Truck	
Nombre del Colectivo	

Instrucciones. Reflexione sobre la operación de los **COLECTIVOS** y de la siguiente lista, Seleccione las 5 razones más importantes para pertenecer a un **COLECTIVO**.

1. Ordene de 1 a 5, (siendo 5 la más importante y 1 nada importante) que le llevan a elegir pertenecer a un colectivo de FT en vez de estar como FT independiente y solo:

1:Nada importante	2:Poco importante	3:Medianamente importante	4:Importante	5:Muy importante
-------------------	-------------------	---------------------------	--------------	------------------

- _____ Inseguridad (robos, extorsiones)
- _____ Disminución de costos de operación y maximización de beneficios.
- _____ Crear una imagen positiva de los FT.
- _____ Mayor penetración en el mercado.
- _____ Hacer frente a los cambios del mercado.

Instrumento diseñado por Isis Arlene Díaz Carrión el 17 de marzo del 2017.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

- _____ Contar con un apoyo cuando estás empezando es básico en entornos hipercompetitivos.
- _____ Tener acceso a apoyos de gobierno.
- _____ Mejor acceso a programas de crédito de la banca privada (financiamiento).
- _____ Generar Fuentes de empleo.
- _____ Ofrecer una alternativa gastronómica.

2. De acuerdo con lo contestado en la pregunta anterior, la principal razón por la que eligió pertenecer a un colectivo de FT fue _____ ¿continúa siendo ésta la principal razón por la que HOY EN DÍA continuaría en un colectivo de FT?

Si _____ No _____ Entonces ¿cuál sería? (elegir opciones de la lista que aparece en la pregunta 1)

3. Conteste lo siguiente: Para identificar las acciones de colaboración que realiza con otras unidades FT del colectivo

	Definitivamente SI	En la mayoría de las ocasiones SI	Ocasionalmente	En la mayoría de las ocasiones NO	Definitivamente NO	No me siento con la confianza para ello	Frecuencia de realización de esta acción		
							Se manal	Mensual	Anual
3.1 Respecto a nuestras acciones de cooperación de aprovisionamiento									
3.1.1 Compartimos Consejos de compra de insumos entre encargados de los FT.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.1.2 Compramos en mayoreo (juntarse con otras/todas unidades de FT) y hacer una sola compra de insumos.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.1.3 Usamos redes de proveedores con los que hemos generado acuerdos para asegurarnos la calidad/precio.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.1.4 Intercambiamos información con otras unidades de FT para adquirir equipo (pregunto entre mis compañeros sobre equipo que pienso comprar).	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.1.5 Compartimos consejos o recomendaciones para compostura/mantenimiento de las unidades de FT.	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Instrumento diseñado por Isis Arlene Díaz Carrión el 17 de marzo del 2017.

3.2 Respecto a nuestras acciones de cooperación de producción

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

3.2.1 Pagamos entre todos los servicios comunes al interior del FT (vigilancia del estacionamiento de clientes, Wi-fi, mesero, velador, limpieza de baños y zonas de servicio).	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.2.2 Nos dividimos el pago de los diversos permisos de operación.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.2.3 Hacemos esfuerzos entre todos para regularizar nuestra situación como FT (o lo hicieron si ya están regularizados).	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.2.4 Nos dividimos los <u>costos</u> de servicios públicos (recolección basura, agua, luz, predial).	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.2.5 Prestarnos insumos (entre unidades de FT) en caso de emergencia.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.2.6 Recurrir al préstamo de equipo entre las otras unidades de FT en caso de emergencia.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.2.7 Nos dividimos el costo de mobiliario para sumar valor a la oferta.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.2.8 Nos apoyamos entre nosotros para mejorar nuestro servicio.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.2.9 Usamos un sistema único de cobros y facturación.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.2.10 Recurro al uso de servicios contables, de mantenimiento y/o compostura compartidos con otras unidades de FT (mismo contador, mismo mecánico, plomero, electricista, etc.).	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.3 Respecto a nuestras acciones de cooperación comercial									
3.3.1 Tomamos en cuenta la retroalimentación de los clientes y las aplicamos para fidelizar nuestra clientela.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.3.2 Brindamos apoyo a las unidades de FT que inician para su rápida integración.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.3.3 Desarrollamos esfuerzos para la integración de la oferta gastronómica por temporada.	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Instrumento diseñado por Isis Arlene Díaz Carrión el 17 de marzo del 2017.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

3.3.4 Contamos una central telefónica (un sólo número de teléfono) para información sobre el colectivo o entrega a domicilio.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.3.5 Participamos como colectivo en eventos externos.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.3.6 Usamos información de clientela para explorar nuevos nichos (P.E. ser pet friendly, comida orgánica, km0, etc.)	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.3.7 Respalamos otras ofertas complementarias (artesanías, productos artesanales, grupos artísticos, etc.) para apoyar la cultura local	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.4 Con respecto a nuestras acciones de cooperación tecnológica.									
3.4.1 Entre todos diseñamos una app para el servicio a domicilio u otra funcionalidad.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.4.2 Intercambiamos ideas para generar sistemas de control que nos faciliten la operación de nuestras unidades de FT	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.4.3 Como colectivo usamos las redes sociales para comunicarnos con la clientela	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.4.4 Intercambiamos ideas con universidades, escuelas, centros de investigación para crear apps que podamos usar en nuestra operación.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.4.5 Nos apoyamos en universidades, escuelas, centros de investigación para generar sistemas de registro (de cobro, contable, de inventario, etc.) o mejoras en los procesos que nos apoyen en el día a día.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.5 Al respecto de nuestras acciones de cooperación de Marketing:									
3.5.1 Operamos con una sola marca (la del colectivo) para posicionarnos en el mercado.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.5.2 Intercambiamos ideas/recursos para conseguir nueva clientela (P.E. explorar nuevos mercados, abrir el servicio a domicilio y dividirse el costo de diseño/impresión de publicidad y/o promoción).	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.5.3 Colaboramos con realización diversas acciones para promover nuestro producto.	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Instrumento diseñado por Isis Arlene Díaz Carrión el 17 de marzo del 2017.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

3.6 Respetto de nuestras acciones de cooperación post venta:									
3.6.1 Analizamos las preferencias de consumo de nuestra clientela para adecuar nuestra oferta.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.6.2 Negociamos entre todas las unidades de FT las acciones para resolver las quejas de nuestra clientela (quejas directas, en buzón de sugerencias o en redes sociales).	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.6.3 Nos comunicamos para identificar las tendencias o necesidades de la clientela para el diseño de nuestros menús.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.7 Al respecto de nuestras acciones de cooperación financiera:									
3.7.1 Hacemos uso de las oportunidades/formas de crédito (pago) que dan los proveedores con los que tenemos acuerdo por pertenecer al colectivo.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.7.2 Nos respaldamos en la figura fiscal del colectivo al momento de solicitar un crédito bancario.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.7.3 Negociamos como colectivo las comisiones bancarias por uso de tarjeta de crédito y o trabajaos con un mismo proveedor de servicios bancario.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.7.4 Me apoyo en la experiencia de las otras unidades de FT del colectivo para un mejor manejo de mis recursos financieros.	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.7.5 Confiamos en los consejos de otras unidades del colectivo para comprar con proveedores más rentables.	9	8	7	6	5	4	3	2	1

4. ¿Con quienes realizan acciones de cooperación de momento?

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Frecuente-mente	Siempre
4.1 Solo colaboro con las otras unidades de FT del colectivo					
4.2 Otros colectivos de FT					
4.3 Otras unidades de FT (de los que andan solos)					

Instrumento diseñado por Isis Arlene Díaz Carrión el 17 de marzo del 2017.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

4.4 Otros establecimientos de oferta gastronómica (Food Garden, restaurantes)					
4.5 Con otras personas para potenciar la economía colaborativa					
4.6 Con empresas ubicadas cerca del colectivo para dar precio preferencial a su personal (o aceptar sus vales de comida)					
4.7 Otras unidades de negocios complementarias a los colectivos de FT.					
4.8 Universidades o escuelas para realizar eventos					
4.9 Universidades o escuelas para mejorar los procesos productivos, comerciales o tecnológicos.					
4.10 Asociaciones formales (como Canirac u otras)					
4.11 Instituciones de gobierno (estatal o municipal)					
4.12 ONG's, Asociaciones civiles, otras formas de asociación o colectivo.					
4.13 Blogueros, críticos gastronómicos, publrreportaje, etc. (P.E. para posicionar el colectivo)					

(nota: de la tabla anterior preguntar la principal razón por las que no coopera con aquellos agentes que recibieron una respuesta de Nunca)

Seleccione 1 o varias opciones de las **Razones por las que no se coopera** con otros colectivos de FT

- _____ Hay desconfianza entre los colectivos de FT.
- _____ No se coopera con la competencia.
- _____ Los colectivos tienen distintas necesidades (P.E. hay algunos más consolidados y no tienen los mismos requerimientos que uno nuevo; cada quien se organiza de forma distinta y lo que a mí me sirve a otro no)
- _____ El ciclo de vida de los colectivos de FT es muy reciente aún.
- _____ Es muy difícil ponerse de acuerdo entre todos.
- _____ No existe ningún beneficio por hacerlo.
- _____ Otra. ¿Cuál? _____

5. Cómo considera será la situación de los colectivos de FT de aquí a 5 años.

Instrumento diseñado por Isis Arlene Díaz Carrión el 17 de marzo del 2017.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo/ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Los colectivos de FT de Tijuana se mantendrán en el mercado porque han maximizado la cooperación al interior del colectivo.					
Habrà un mayor número de colectivos de FT de Tijuana porque se apoyan unos a otros.					
Existirá una Asociación de colectivos en Tijuana.					
Los colectivos de FT podremos sobrevivir porque desarrollaron y fortalecieron una cultura de colaboración en Tijuana.					
El apoyo entre los demás FT del colectivo será básico para consolidar la oferta gastronómica de Tijuana.					
Los colectivos de FT participaremos activamente con el gobierno municipal para diseñar acciones que orienten y consoliden este tipo de oferta.					
Habremos establecido una estrecha colaboración con universidades, centros y/o escuelas para que con su apoyo mejoremos nuestros procesos productivos, comerciales y tecnológicos.					
Los colectivos habremos creado una imagen de desarrollo local y sustentable que potencia la economía local.					
Habremos podido orientar la oferta a lo que la clientela demanda.					

6. Algo más que me quiera comentar con respecto a las acciones de cooperación entre las unidades de FT.....

Muchas gracias por su colaboración.

Instrumento diseñado por Isis Arlene Díaz Carrión el 17 de marzo del 2017.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Anexo 6: Forma de solicitud operativa mercantil



**AYUNTAMIENTO
DE TIJUANA**

Dirección de Administración Urbana
Subdirección de Control Urbano
Departamento de Operatividad Mercantil

SOLICITUD DE OPERATIVIDAD MERCANTIL

Plazo de Atención: ☐ Normal ☐ 24 hrs

Día: _____ Mes: _____ Año: _____ Clave Catastral: _____

Tipo de trámite: ☐ Licencia del Giro Comercial ☐ Licencia de Anuncio
☐ Cambio de Domicilio ☐ Aumento, Disminución o Modificación

Propietario del Predio: _____

Solicitante del Giro Comercial: _____

Ubicación del Giro Comercial (calle, colonia, Ave. No. Interior): _____

_____ Teléfono: _____

Actividad Solicitada: _____

Nombre o Razón Social: _____

Superficie del Local Comercial m2 _____ Horario de Funcionamiento: _____

Fecha de Edificación del Local Comercial: _____ Capacidad (en caso de aplicar) _____

Aumento, Disminución o Modificación de Actividad de: _____

A: _____

Domicilio Fiscal (en caso de aplicar): _____

☐ Nuevo ☐ Renovación Anual ☐ Regularización



☐ Rotulo



☐ Bandera



☐ Toldo



☐ Marquesina



☐ Torre Directoria



☐ Adosado



☐ Cartelera

Tipo: _____

Texto: _____

Largo: _____

Ancho: _____

Altura: _____

Luz: _____

Tipo: _____

Texto: _____

Largo: _____

Ancho: _____

Altura: _____

Luz: _____

Tipo: _____

Texto: _____

Largo: _____

Ancho: _____

Altura: _____

Luz: _____

Tipo: _____

Texto: _____

Largo: _____

Ancho: _____

Altura: _____

Luz: _____

Tipo: _____

Texto: _____

Largo: _____

Ancho: _____

Altura: _____

Luz: _____

Nota: En caso de No Entregar los Requisitos Necesarios no ingresará el trámite en la Barandilla. El Solicitante tendrá 25 días hábiles para recoger su Tramite, de lo contrario se destruirá y deberá iniciarlo nuevamente.

Nombre del Perito Responsable: _____

Firma: _____

Número de Perito: _____

Firma del Solicitante
Bajo Protesta Decir la Verdad

Consulta nuestra página de Internet
www.tijuana.gob.mx
 Quejas y sugerencias sobre el servicio
 correo electrónico: daub@tijuana.gob.mx

Estamos para servirte en: Dirección de Administración Urbana
 Palacio Municipal 2da. nivel Ave. Independencia y Paseo el Centenario No. 1350
 Zona Río Tijuana B.C. Tel: 973-7000 Ext: 7108
 Horario de Atención: 8 am – 3:00 pm

Anexo 7: Entrevista realizada a Dueño de unidad de Food Truck en Colectivo Gastronómico de Food Truck *Bunker*

Entrevistado: **No. 35**

Entrevistador: **Zaida Páez**

Buenas tardes mi Nombre es Zaida Páez, actualmente me encuentro estudiando la Maestría en Administración con énfasis en Mercadotecnia en la Universidad Autónoma de Baja California. Mi trabajo terminal es Colectivos Gastronómicos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado.

P.- ¿Cuál es su nombre?

R.- Censurado

P.- ¿Puesto que desempeña?

R.- Propietario de un Food Truck

P.- ¿Estado civil?

R.- Casado

P.- ¿Nivel de estudios?

R.- Licenciatura

P.- ¿Formación Profesional?

R.- LAE

P.- ¿Escuela que estudio?

R.- ITESUM, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

P.- ¿Años de experiencia en el sector gastronómico?

R.- 13

P.- ¿Lugar de nacimiento?

R.- Ciudad Obregón Sonora

P.- ¿Desde qué Año reside en Tijuana?

R.- 20 años

P.- ¿Nombre del Food Truck o Local?

R.- Censurado

P.- ¿De dónde viene el nombre?

R.- Este es otomí que significa cocina

P.- ¿En qué año y mes inicio operaciones?

R.- Aquí el 5 de julio del 2016

P.- ¿Cómo inicio (como independiente o aquí en el colectivo)?

R.- Inicie en este

P.- ¿Ya había pertenecido a otro colectivo?

R.- A Colectivo no, pero a otro restaurante si

¿Cuántas personas trabajan en el Food Truck?

R.- Aquí somos 5

P.- ¿Qué motivos lo impulsaron a formar parte de este colectivo?

R.- De este, me gustó mucho, me agrado mucho el ambiente del colectivo, la propuesta de comida que traemos y este fue el lugar que más nos atrajo

P.- ¿Qué oferta gastronómica ofrece?

R.- Comida, ensaladas y pastas básicamente

P.- ¿Está dado de alta en hacienda?

R.- Si, como persona Física

P.- ¿Cuenta con permisos de operación?

R.- No

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

P.- ¿Cuentan con contrato de arrendamiento en el colectivo? Si

P.- ¿Tiene duración ese contrato?

R.- Si, 1 año

P.- ¿Cuentan con acuerdos, reglas, sanciones en caso de incumplimiento?

R.- Si

P.- ¿Están por escrito?

R.- Si

P.- Aparte de este ¿tiene más Food Trucks o Restaurantes?

R.- No, solo este

P.- ¿Hay familiares trabajando en el Food Truck?

R.- Si

P.- ¿Hay algún tipo de capacitación para pertenecer al colectivo o de atención al cliente?

R.- Si, al colectivo no, pero en mi Food Truck si procedimientos de limpieza desanidad, de orden de responsabilidades de todos, capacitación, bueno en el colectivo si porque te dan todo un reglamento y esta explicado.

P.- ¿Cuál considera usted que serían los posibles conflictos que se podrían dar entre Food Trucks del colectivo?

R.- Lo que pasa es que depende mucho de la administración del concepto porque aquí hay reglas que nos hacen, que hacen que nos complementemos más que pelearnos entre nosotros, por ejemplo, nadie puede repetir un alimento, hay horarios fijos, hay multas, se hacen las multas se llevan acabado, abrimos todos a la misma hora, tenemos bien nuestros alimentos, hay reglas que nos complementan, no nos pone, si alguien vende una torta nadie más puede vender torta, evita los conflictos.

P.- ¿Recuerda algún problema que allá tenido con otro Food Truck dentro del colectivo?

R.- Hasta ahorita ninguno.

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

Quisiera conocer la opinión que tiene usted al respecto de lo siguiente:

P.- ¿Cuál cree usted que serían los beneficios que tendría al pertenecer a este colectivo?

R.- A este, yo creo q es un colectivo en primer lugar que ya está aclientado se podría decir, tiene un flujo de gente, ya cuando entra uno nuevo tiene un potencial de compra inmediata, de éxito pues también, en lo particular este colectivo nos es muy agradable, el ambiente, la ubicación la zona, atendemos dos tipos de mercado lo que es la hora de la comida, servicio a domicilio y aquí mismo en el lugar, entonces aquí es muy atractivo trabajar para mí.

P.- ¿Es importante la cooperación entre Food Truck?

R.- Si, nos tenemos que complementar, es como una lancha esto, todos tenemos que remar para el mismo lado.

P.- ¿Considera que el colectivo ha tenido éxito desde su apertura?

R.- No desde su apertura, me platican que tiene 2 años, les ha tocado picar piedra, ósea estar como dicen los primeros que llegaron aquí pues días sin vender, ósea días sin vender o vendiendo 1 platillo al día nada más, este y les ha costado tiempo aclientarse, habido cambios, las construcciones nos han ayudado, ha ido evolucionando y ah echo que se mejore siempre con la visión de atender al cliente mejor, entonces creo que les tocó sufrir y ya de 6 meses para ca, ya para los nuevos es mucho más relajado.

P.- ¿Ustedes participan en eventos en la ciudad?

R.- Si, en eventos de beneficencia no, si apoyamos a ciertas causas aquí, tenemos cierto contrato con los Zonkeys, queremos meternos con los Xolos, queremos aportar algo a la sociedad, no nomas estar por que sí. Pero no tenemos evento así en particular, aparte cada quien organiza sus eventos, cada quien te tenemos eventos de 15 años, ósea cada quien, con su estilo, hay unos que tiene carrito para atender hay otros que solo lleva el mobiliario, dependiendo no, pero todos tenemos la opción de dar, salvo unos que ya tienen otros Food Truck.

P.- ¿El patrocinio a Zonkeys cómo es?

Colectivos de Food Truck en la ciudad de Tijuana: Un análisis de cooperación como estrategia de permanencia en el mercado

R.- Es como colectivo.

P.- ¿Algo más que guste añadir a la entrevista referente a su experiencia en los colectivos?

R.- No

Espero que esta entrevista haya sido de su agrado y **GRACIAS por su participación.**