



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE CHIAPAS

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
TECNOLOGÍAS DIGITALES
SUBSEDE VILLA CORZO**

TESIS
**ALIANZA ESTRATÉGICA DE
PRODUCTORES ARTESANALES
DE TORTILLA DE LA COLONIA
EMILIANO ZAPATA, MUNICIPIO
DE VILLACORZO, CHIAPAS.**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN GESTIÓN Y
DESARROLLO DE NEGOCIOS**

**PRESENTA
MARGARITA RUIZ SANTANA**

**DIRECTORA
DRA. ELIZABETH CÉSPEDES OCHOA**



Villa Corzo, Chiapas

Abril 2021

**ALIANZA ESTRATÉGICA DE
PRODUCTORES ARTESANALES
DE TORTILLA DE LA COLONIA
EMILIANO ZAPATA, MUNICIPIO
DE VILLACORZO, CHIAPAS.**



Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas
Dirección de Servicios Escolares
Departamento de Certificación Escolar
Autorización de impresión



Villa Corzo, Chiapas
13 de Abril de 2021

C. Margarita Ruiz Santana

Pasante del Programa Educativo de: Licenciatura en Gestión y Desarrollo de Negocios

Realizado el análisis y revisión correspondiente a su trabajo recepcional denominado:

Alianza estratégica de productores artesanales de tortilla de la colonia Emiliano Zapata, municipio de Villacorzo Chiapas.

En la modalidad Tesis Profesional
de:

Nos permitimos hacer de su conocimiento que esta Comisión Revisora considera que dicho documento reúne los requisitos y méritos necesarios para que proceda a la impresión correspondiente, y de esta manera se encuentre en condiciones de proceder con el trámite que le permita sustentar su Examen Profesional.

ATENTAMENTE

Revisores

Mtra. Rebeca Molina Sol

Mtra. Bertha Karina Bravo Ocaña

Dra. Elizabeth Céspedes Ochoa

Firmas:

Agradecimientos

Finalizando este trabajo quiero agradecer con la mano en el corazón a todas aquellas personas que me han apoyado, principalmente a mis padres, Francisco Javier Ruiz Santana y Marcedalia Santana Moguel, que han sido mi fortaleza, me han ayudado en los momentos felices y tristes durante la etapa de estudiante universitaria y por todos los consejos que me han brindado durante los cuatro años de carrera.

Agradecer a mis hermanos Francisco y Jimena por ser parte de mi vida y haber estado presente en todo momento mostrándome su apoyo incondicional y representando la unidad familiar, siendo una gran fortaleza en mi vida.

Agradecer a mis abuelos que me han demostrado su amor y apoyo durante mi carrera, cuidándome y apreciándome, brindándome su cariño incondicional, apoyándome durante las experiencias malas y buenas en todo momento, y sobre todo por todos los consejos que me han otorgado.

Agradecer a mis profesores que han estado siempre detrás de mí para brindarme su apoyo y consejos, inculcándome valores y por haberme brindado una excelente educación durante toda una etapa, especialmente a la Dra. Elizabeth Céspedes Ochoa que sin su ayuda y apoyo esta tesis no hubiera sido posible.

Agradecer a mis compañeros y amigos que han estado siempre pendientes de mí, cuidándome y siendo un apoyo incondicional en mi vida, especialmente a Karla Vanesa y Perla Berenice que han estado durante esta etapa conmigo y brindándome su amistad.

Finalmente le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, y brindarme una vida llena de aprendizaje y experiencias y sobre todo dándome una gran felicidad.

Índice

Introducción.....	8
Capítulo I. Marco Metodológico.....	9
1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.2 Justificación.....	10
1.3 Hipótesis.....	11
1.4 Metodología de investigación.....	12
1.5 Instrumentos.....	15
Capítulo II. Marco Referencial.....	24
2.1 Alianzas estratégicas.....	24
2.2 Formas de alianza estratégica.....	29
2.3 Recursos disponibles.....	34
2.4 Intereses en común.....	37
2.5 Canales de distribución.....	41
Capítulo III. Resultados del análisis sobre los productores artesanales de tortilla.....	43
3.1 Organización de los productores artesanales de tortilla.....	47
3.2 Recursos disponibles.....	52
3.3 Intereses en común.....	58
3.4 Canales de distribución.....	61
3.5 Propuesta para la alianza estratégica de los productores artesanales de tortilla.....	64
Conclusión.....	68
Anexos.....	70
Bibliografía.....	71

Índice de gráficas

Gráfica 1. Organización para trabajar.....	47
Gráfica 2. Tienen buena organización.....	48
Gráfica 3. Comprensión de instrucciones.....	49
Gráfica 4. Acciones que se toman cuando hay un problema.....	50
Gráfica 5. Planteamiento de nuevas formas de organización.....	50
Gráfica 6. Favorece la integración en una alianza.....	51
Gráfica 7. Se puede compartir información de la organización en el trabajo.....	52
Gráfica 8. Materia prima que se utiliza para elaborar tortillas artesanales.....	52
Gráfica 9. Obtención del maíz.....	53
Gráfica 10. Proveedores con los que cuenta.....	54
Gráfica 11. Frecuencia de compra de materia prima.....	54
Gráfica 12. Kilogramos de maíz utilizados para la producción diaria.....	55
Gráfica 13. Escases de materia prima.....	55
Gráfica 14. Pueden compartir recursos.....	56
Gráfica 15. Utilización de maquinaria para la transformación del maíz a nixtamal.....	57
Gráfica 16. Tiempo del proceso de producción.....	58
Gráfica 17. Revisa la materia prima y la producción.....	58
Gráfica 18. Visión del futuro.....	59
Gráfica 19. Que considera que podría aportar.....	59
Gráfica 20. Beneficios al integrarse en una alianza.....	60
Gráfica 21. La integración en una alianza contribuye al cumplimiento de objetivos.....	60
Gráfica 22. Manera de venta de las tortillas artesanales.....	61
Gráfica 23. Se necesita vehículo para transportar las tortillas artesanales.....	62
Gráfica 24. Los clientes están satisfechos con el tiempo de entrega.....	62
Gráfica 25. Utilizan rutas de distribución.....	63
Gráfica 26. Suficiente demanda del producto como para distribuirlo en otros lugares...	63
Gráfica 27. Precio del Producto.....	64

Índice de fotografías

Fotografía 1. Mapa del ejido Emiliano Zapata, municipio de Villa Corzo, Chiapas.....	12
Fotografía 2. Desgrane de maíz.....	43
Fotografía 3. Maíz desgranado.....	43
Fotografía 4. Revisión de maíz.....	44
Fotografía 5. Lavado de maíz.....	44
Fotografía 6. Maíz lavado.....	44
Fotografía 7. Postura de cal al maíz para la nixtamalización.....	44
Fotografía 8. Maíz puesto en una hoyo con agua.....	45
Fotografía 9. Maíz en cocción.....	45
Fotografía 10. Postura del nixtamal en el molino.....	45
Fotografía 11. Transformación del nixtamal a masa.....	45
Fotografía 12. Moldeo de la masa en forma de tortilla.....	46
Fotografía 13. Prensa.....	46
Fotografía 14. Masa moldeada en forma de tortilla artesanal.....	46
Fotografía 15. Postura de cal en el comal.....	46
Fotografía 16. Tortilla artesanal en comal para su cocción.....	46
Fotografía 17. Tortillas artesanales en gicalpestre.....	47
Fotografía 18. Tortilla artesanal en cocción.....	70
Fotografía 19. Masa para elaboración de las tortillas.....	70
Fotografía 20. Lavado del nixtamal en el molino.....	70
Fotografía 21. Transformación del nixtamal a masa en el molino.....	70

Introducción

En este trabajo se aborda el tema de alianzas estratégicas, es un tema que ha sido muy discutido durante años, el concepto de alianza estratégica es explicado por varios autores entre ellos está María Cecilia Fernández Rodríguez (1999) quien explica que la esencia de la alianza estratégica ha sido y sigue siendo, reducir las posibilidades de fracaso y adquirir conocimientos.

Los productores artesanales de tortilla de la colonia Emiliano Zapata, municipio de Villa Corzo, Chiapas, actualmente están trabajando de forma independiente, por lo que se ha hecho una investigación acerca de estos productores y cómo llevan a cabo su trabajo, abarcando el tema de alianzas estratégicas y cómo los productores se verían beneficiados al formar dicha alianza. Las alianzas estratégicas se dan principalmente para enfrentar las amenazas que puedan surgir dentro del mercado y con ello apoyarse mutuamente.

En dicha investigación se analizaron los problemas que presentan los productores artesanales en cuanto a su trabajo y producción de la tortilla, se encontraron varios elementos que ayudaron en el desarrollo de esta investigación, y la determinación de las variables que ayudaron en su desarrollo.

Las variables que se estudiarán son: organización de los productores artesanales de tortilla, los recursos disponibles, el interés en común y los canales de distribución. Por lo que se hace una revisión y análisis de diversos autores. Se presentan los resultados del análisis sobre la forma de organización de los productores artesanales de tortilla, cuáles son sus recursos que utilizan para elaborar su producto, cómo se lleva a cabo la producción y distribución, además de la posibilidad de compartir información de su trabajo y recursos.

Capítulo I. Marco Metodológico

En los últimos tiempos el tema de las alianzas estratégicas, ha sido ampliamente discutido por autores como María Cecilia Fernández Rodríguez (1999) en la Revista de Economía Industrial, aborda el tema de alianzas en su artículo titulado “Alianzas estratégicas de carácter tecnológico”, en donde explica que estas se refieren a un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, instauran cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas. Otros autores como Fernando Agulló (2000), en la Revista de Economía Industrial, en su artículo titulado, “Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global”, explica que las empresas establecen la alianza para alcanzar una serie de objetivos comunes, siguen siendo independientes tras la formación de la alianza, de la misma forma que comparten los beneficios y controlan los resultados de las tareas asignadas. También Hill & Jones (2005) en el libro *Administración estratégica*, explican que las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación entre empresas procedentes de distintos países que son competidores reales o potenciales.

1.1 Planteamiento del problema

El problema que atañe discutir en el presente estudio es que los productores artesanales de tortillas ubicados en el ejido de Emiliano Zapata, no están asociados y trabajan de forma individual. Estos productores artesanales de tortilla no cuentan con una buena organización ya que no tienen conocimientos de una correcta división de trabajos en actividades o tareas, lo que provoca dificultades. Así también, los recursos para la producción son escasos sumado a la falta de conocimiento de la correcta utilización de estos lo que ocasiona un estancamiento y por ello afecta la productividad de los mismos. Estos productores artesanales de tortilla no cuentan con buenos canales de distribución, disminuyendo la posibilidad de beneficio y de aprovechar al máximo el mercado. Otro elemento que se suma al problema son los conflictos de intereses, algunos tienden a no compartir sus objetivos debido a la desconfianza entre ellos, por lo que provoca que la comunicación dentro del mercado sea difícil de manejar, debido a esto no tienen un nivel de crecimiento apropiado dentro del mercado ya que carecen de las capacidades mencionadas anteriormente. El problema expuesto conduce a plantear la siguiente interrogante ¿Cuáles son los elementos que se requieren para que los productores artesanales de tortilla

integren una alianza estratégica?

De las que se derivan las siguientes aristas ¿Cuáles son las formas en que los productores artesanales pueden dividir el trabajo en actividades más concretas para aprovechar las condiciones de mercado? ¿Qué recursos pueden compartir para elevar su producción? ¿Cuáles son los canales de distribución más convenientes para aprovechar al máximo el mercado? ¿Qué forma de integración de los intereses en común es mejor para lograr los objetivos?

1.2 Justificación

De ahí la importancia de este estudio, el cual pretende proponer a los productores artesanales de tortilla una forma de integración a través de una alianza estratégica donde puedan compartir o unir capacidades y recursos, y realizar sus actividades de una forma colectiva. Al integrarse a través de una alianza estratégica, de manera eficiente proporcionaría procesos de aprendizaje y los recursos serían utilizados apropiadamente trayendo consigo beneficios colectivos e individuales. Con esta integración se podrían conocer los diferentes canales de distribución utilizados para transportar su mercancía, el tiempo de entrega y que el costo sea compartido entre todos los integrantes de la asociación, lo que sería beneficioso además que se aprovecharía más el mercado. El compartir un objetivo en común y ayudarse mutuamente genera mayores beneficios en los intereses individuales y ayuda a la realización de estos de una manera más rápida. Además de que las tortillas artesanales son un producto notable que se diferencia de las tortillas hechas de harina de maíz, debido a que estas tortillas artesanales son tortillas hechas de maíz cocido del cual el maíz tiene un proceso de nixtamalización, el cual provoca que tenga más calidad nutricional y no pierda sus nutrimentos como es la fibra, calcio y potasio, al contrario de las tortillas hechas de harina de maíz que son elaboradas por una máquina que comúnmente se venden en tortillerías en los diferentes municipios de Villa Corzo, siendo así un producto que ayuda a la salud y es elaborado de forma artesanal por productores, por lo que el proceso de elaboración lleva cierto tiempo, y requiere de varios elementos como lo es la cal y es necesario el uso de diferentes recursos que son indispensables como son los molinos, en los cuales se lleva a cabo la transformación del maíz nixtamalizado a la masa.

Objetivo general de este documento es:

Proponer a los productores artesanales de tortilla integrarse a través de las alianzas estratégicas en donde compartan o unan capacidades que los identifiquen como una asociación.

Alcanzar dicho objetivo requiere de una serie de acciones que fundamenten las respuestas a interrogantes. Para lo cual se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Conocer si la organización de los productores artesanales de tortilla es efectiva a través de la división de trabajo en actividades.
- Identificar los recursos que de manera colectiva les otorguen a los productores artesanales de tortilla mayores beneficios.
- Analizar los canales de distribución que son más convenientes para los productores artesanales de tortilla, y que les otorguen mayor aprovechamiento del mercado y mayores beneficios.
- Determinar los intereses que cada productor artesanal de tortilla tiene y la integración de estos para lograr objetivos.

1.3 Hipótesis

Es así como esta tesis intitulada “Alianza estratégica de productores artesanales de tortilla de la colonia Emiliano Zapata, municipio de Villacorzo, Chiapas” plantea la siguiente hipótesis:

La factibilidad de alianzas estratégicas entre los productores artesanales de tortilla depende de la organización y de los acuerdos de los productores, de los recursos que todos tengan disponibles, de los intereses en común, y sus canales de distribución.

Desde un planteamiento empírico la fuerza de las alianzas estratégicas dependen de los recursos que puedan compartir y la organización que desarrollen en forma conjunta, los canales de distribución más convenientes y los intereses en común que tengan, dependiendo de estos elementos se puede fortalecer la alianza entre los diferentes productores artesanales de tortilla y

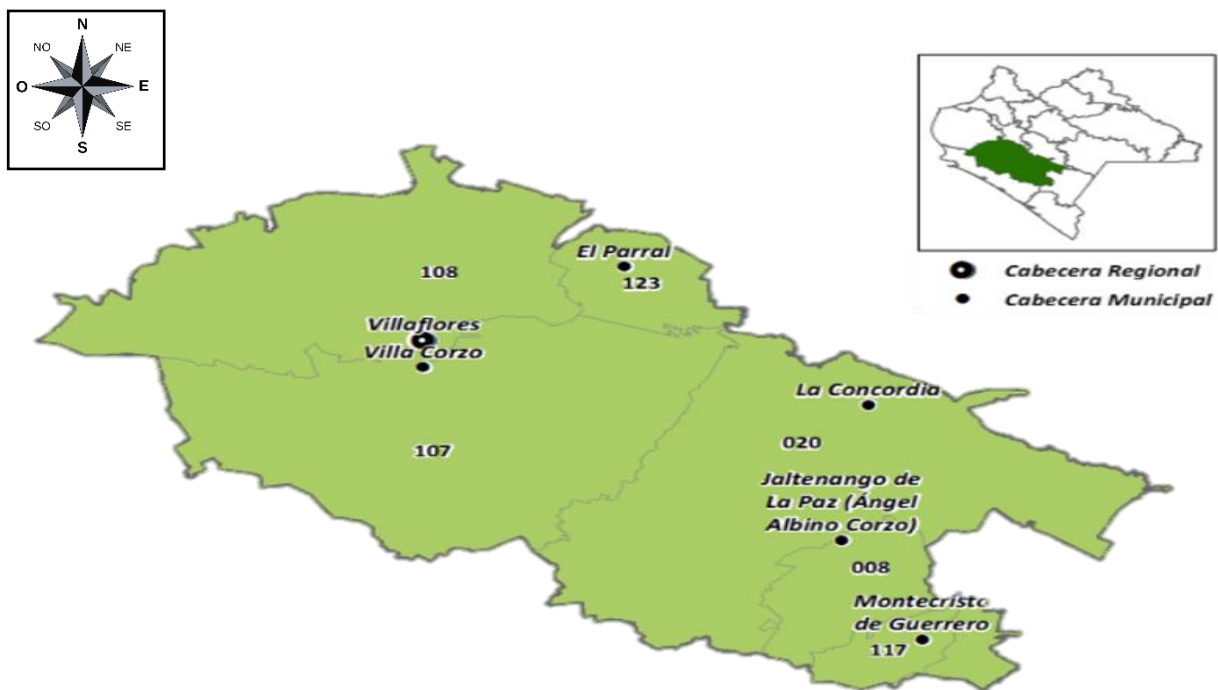
obtener mayores beneficios dentro del mercado.

1.4 Metodología de investigación

Localización del estudio

El presente estudio se localiza en el ejido de Emiliano Zapata, municipio de Villa Corzo, Chiapas, y se encuentra en las coordenadas GPS: longitud: 93°16'O (-93.261944), latitud: 16°10'N (16.160000). El ejido se encuentra a una mediana altura de 600 metros sobre el nivel del mar.

Fotografía 1. Mapa del ejido Emiliano Zapata, municipio de Villa Corzo, Chiapas.



Fuente: CEIEO. Regiones Socioeconómicas. Región VI Fríasca

Fuente. (Linares Cruz, 2015)

Tipo de estudio

Es un estudio de tipo descriptivo bajo un enfoque analítico y método deductivo.

La población objetivo son todos los productores artesanales de tortilla del ejido Emiliano

Zapata, municipio de Villa Corzo, Chiapas.

Variables e instrumentos de investigación

Con base en la hipótesis planteada se considera estudiar 4 variables que son: la organización de los productores artesanales de tortilla, los recursos disponibles, los intereses en común y los canales distribución, los cuales se definen a continuación:

1. Organización de los productores artesanales de tortilla

Esta variable comprende a la división de trabajo que maneja en actividades más concretas para aprovechar el mercado. Los instrumentos de medición son entrevistas, cuestionarios y guía de observación, los cuales serán aplicados a los productores artesanales de tortilla y sus trabajadores.

2. Recursos disponibles

Esta variable comprende el estudio de los recursos disponibles, que recursos tienen y cuáles pueden ser beneficiosos en la utilización de estos de forma conjunta para mayor aprovechamiento de la producción. Los instrumentos de medición son entrevistas, cuestionarios y guía de observación los cuales serán aplicados a los productores artesanales de tortilla y sus trabajadores.

3. Intereses en común

Esta variable comprende el estudio de los diferentes objetivos que tienen de forma individual para identificar uno en común para que estos productores puedan integrarse de forma conjunta. Los instrumentos de medición son entrevistas las cuales serán aplicadas a los productores artesanales de tortilla.

4. Canales de distribución

Esta variable atiende el estudio de los diferentes canales de distribución, para identificar los más viables. Los instrumentos de medición son entrevistas, cuestionarios y guía de observación, los cuales serán aplicados a los productores artesanales de tortilla y sus trabajadores.

Tabla 1. Variables e Instrumentos

Variables	Instrumento	Indicador
Organización de los productores artesanales de tortilla.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Cuestionario • Guía de observación 	Capacidad de organización.
Recursos disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Cuestionario • Guía de observación. 	Acceso a recursos.
Intereses en común.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista. 	Capacidad de trabajo colectivo.
Canales de distribución.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Cuestionario • Guía de observación 	Capacidad de distribución.

Estas variables serán relacionadas con los elementos teóricos conceptuales que serán abordados en el siguiente apartado.

1.5 Instrumentos

1.5.1 Cuestionario

Objetivo: Con este cuestionario se pretende conocer la organización de los trabajadores de tortilla artesanal, es decir, como se organizan para trabajar, de igual manera conocer con cuales recursos disponibles cuentan y el proceso de elaboración, y por último como es y se maneja la distribución de la tortilla artesanal.

I. Trabajadores

1. Organización:

1.1 ¿Cómo se organizan para trabajar?

1.2 ¿Consideras que tienen una buena organización?

- a) Si
- b) No

1.3 ¿Entiende al productor cuando da instrucciones de trabajo?

- a) Si
- b) No

1.4 ¿Qué sucede cuando hay algún problema en el trabajo?

- a) Se le da a conocer al productor y el da las instrucciones
- b) Se organizan para resolverlo

1.5 ¿El productor plantea nuevas formas de organización para el trabajo?

- a) Si
- b) No

1.6 ¿Crees que la integración en una alianza puede favorecer en el trabajo?

- a) Si
- b) No

1.7 ¿Crees que se puede compartir la forma de organización en el trabajo?

- a) Si
- b) No

2. Recursos:

2.1 ¿Cuál es la materia prima que utilizan para la elaboración de su producto?

- a) Nixtamal
- b) Maseca

2.2 ¿Cómo obtienen la materia prima?

- a) Cosecha propia
- b) Proveedores
- c) Cosecha propia y proveedores

2.3 Si cuentan con proveedores ¿Con cuántos proveedores cuentan?

- a) 4 a 5
- b) 2 a 3
- c) 1

2.4 ¿Cuál es la frecuencia de compra de materia prima?

- a) 5 a 6 veces a la semana
- b) 3 a 4 veces a la semana
- c) 1 a 2 vez a la semana

2.5 ¿Cuántos Kilogramos de maíz utiliza para su producción diaria?

- a) 7 a 9 Kilogramos
- b) 4 a 6 Kilogramos
- c) 1 a 3 Kilogramos

2.6 ¿Alguna vez han quedado sin materia prima?

- a) Si
- b) No

2.7 ¿Cree que se pueda compartir los recursos con otras personas dedicadas a la mismo tipo de producción?

- a) Si

b) No

2.8 ¿Utiliza alguna maquinaria para la transformación de la materia prima o la elaboración de su producto?

a) Si

b) No

¿Cuáles?

2.9 ¿Cuánto tiempo lleva el proceso de producción?

a) 4 horas

b) 5 horas

c) Más de 6 horas

2.10 ¿Cuántos trabajadores se necesitan en el proceso de producción?

a) 1

b) 2 a 3

c) Más de 3

4. Distribución:

4.1 ¿De qué manera se vende el producto?

a) En un local

b) Por entregas

c) Ambos

4.2 ¿Necesitan de algún vehículo para transportar su producto a sus clientes?

a) Si

b) No

4.3 ¿Cree que los clientes estén satisfechos con el tiempo de entrega?

a) Si

b) No

4.4 ¿Utiliza rutas de distribución?

a) Si

b) No

4.5 ¿El producto se distribuye a otros lugares aparte de la colonia?

a) Si

b) No

4.6 ¿Cuántos trabajadores se encargan de la distribución?

a) 1

b) 2 a 3

c) Más de 3

4.7 ¿La demanda de su producto es suficientemente buena como para distribuirla en otros lugares externos?

a) Si

b) No

4.8 ¿Cuál es el precio del producto?

a) Alta

b) Media

c) Baja

4.9 ¿Cuál manera de venta prefiere más el cliente?

a) Venta en el local

b) Entrega de pedidos

c) Ambos

1.5.2 Entrevista

Objetivo: Con esta entrevista se pretende conocer la organización que los productores artesanales de tortilla les dan a sus trabajadores, con cuales recursos disponibles cuentan y como es el proceso de elaboración de la tortilla, el interés que tienen en cuanto a su negocio y a una posible alianza, además de como es y maneja la distribución de la tortilla artesanal.

II. Productor

1. Organización:

1.1. ¿Cómo organiza a sus trabajadores?

1.2. ¿Cree que tiene una buena organización al trabajar?

1.3. ¿Sus trabajadores entienden las instrucciones que les da para realizar su trabajo?

1.4. ¿Cree que al integrarse a una alianza pueda favorecer a la organización que se tiene en el trabajo?

2. Recursos

2.1. ¿De qué manera obtiene la materia prima para la elaboración del producto?

2.2. ¿Alguna vez se ha quedado sin materia prima?, si es así, ¿qué acciones se realizan para resolver ese problema?

2.3. ¿Cree que pueda compartir recursos con otros productores?

2.4. ¿Cuánta con la maquinaria que necesita para la transformación de su materia prima?

2.5. ¿Revisa de forma personal la materia prima y la producción?

3. Intereses:

3.1. ¿Cómo ve el negocio en un futuro?

3.2. ¿Que considera que usted aportaría en una alianza estratégica?

3.3. ¿Qué tipos de beneficios considera que tendrá si se integra en una alianza estratégica?

3.4. ¿Considera que la integración en una alianza pueda contribuir al cumplimiento del objetivo que persigue?

3.5. ¿Considera que los objetivos en común en una alianza sea un obstáculo para el cumplimiento del objetivo?

3.6. ¿Cómo determina que las demás productores son confiables?

4. Distribución:

4.1. ¿Cuál es la manera en que los clientes compran con más frecuencia su producto, en su local o por entregas?

4.2. ¿Cuenta con vehículos de entrega, si es así, con cuantos cuenta?

4.3. ¿Considera que los clientes están satisfechos con el tiempo de entrega?

4.4. ¿Cómo mide la satisfacción de los clientes?

4.5. ¿Cuenta con rutas de distribución?

4.6. ¿Considera que la demanda es suficientemente buena como para distribuirla a otros lugares?

4.7. ¿Cómo utiliza las rutas de distribución para aprovechar el mercado?

1.5.3. Guía de observación

Objetivo: Con esta guía de observación se pretende conocer por medio de la observación, como se realiza y maneja la organización de los productores y trabajadores que elaboran tortillas artesanales, además de los recursos disponibles con los que cuentan, y el proceso de elaboración de las tortillas, de igual forma como es su distribución y de qué manera lo realizan.

III. Productores y trabajadores

1. Organización

Acciones	Descripción
Organización	
Forma de realizar el trabajo	
Comportamiento	

2. Recursos

Acciones	Descripción
Desgrane de Maíz	
Revisión de maíz.	
Lavado de maíz.	

Postura del maíz para su cocción.	
Transformación de nixtamal.	
Elaboración de la tortilla artesanal.	
Cocción de la tortilla artesanal.	

3. Distribución

Acciones	Descripción
Distribución de productos	
Forma de venta de la de tortilla	
Demanda de las tortillas	

Capítulo II. Marco Referencial

En este capítulo se hace una revisión teórica conceptual de los siguientes elementos como alianzas estratégicas, formas de alianzas estratégicas, intereses en común y los canales de distribución.

2.1 Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas se han dado desde los años 80, ha habido cambios entre el desarrollo de estas alianzas durante los años, estas alianzas son importantes a nivel global ya que conllevan cambios en cuanto a las relaciones interempresariales.

La formalización de alianzas estratégicas entre empresas es un fenómeno en el mundo empresarial muy importante, este fenómeno tiene sus inicios en las décadas de los 80, pero se ha desarrollado en los últimos años, en la época actual consolida un cambio entre las relaciones interempresariales que las empresas tienen entre sí, que además tiene repercusiones importantes tanto sociales como económicas a un nivel global. (Agulló Leal, 2000, pág. 11)

Algunos autores como Hill y Jones mencionan que:

Las alianzas estratégicas globales son convenios de cooperación entre compañías de diferentes países que son competidoras reales o potenciales. Este tipo de figura jurídica abarca toda la gama, desde empresas colectivas o joint ventures formales, en las que dos o más compañías tienen un interés de capital, hasta convenios contractuales a corto plazo mediante los cuales dos firmas acuerdan cooperar en un problema particular. (W. L. Hill & R. Jones, 2009, pág. 293)

Las alianzas estratégicas son entidades o empresas que tienden a unir capacidades y recursos para lograr un objetivo en común, este objetivo en común se debe buscar y determinar

entre las que conforman la alianza como puede ser el aumento de ventas a través de la mejor utilización de los canales de distribución.

El autor Agulló Leal explica que:

Alianzas estratégicas son aquellas que establecen una relación de colaboración entre dos o más empresas independientes, cada una con su propio programa, su propia estrategia, y su propia cultura para generar un mayor valor en su actividad manteniendo un grado de equilibrio entre competencia y cooperación. (Agulló Leal, 2000, pág. 13)

Cada entidad dentro de las alianzas estratégicas tienen diferentes funcionamientos, cada una de ellas tiene su manera de organizarse, trabajar y obtener ventas, cuando se unen para la formalización de la alianza cada una participa con lo mejor que tiene y unen capacidades e incluso recursos para poder brindar apoyo a las entidades que lo necesiten.

Lo que lleva a concluir que las alianzas estratégicas son relaciones que se crean entre empresas independientes y del mismo ámbito empresarial, que al integrarse buscan beneficios, además que comparten recursos, capacidades, intereses y maneras de distribuir todo esto con el propósito de tener un mercado más amplio y conocer nuevos mercados.

Otro aspecto que es necesario mencionar es que la globalización que se produce en la economía actualmente se relaciona con la aparición de las alianzas estratégicas, en los últimos años las empresas se ven obligadas a revisar de manera profunda los objetivos estratégicos debido a que la barrera de la actividad comercial ha ido desapareciendo lo que provoca la aparición de la feroz competencia en el mercado actual. Lo que significa que las empresas participantes en una alianza estratégica, tratan de aumentar la eficacia de sus estrategias competitivas dentro de dicha alianza debido a que es posible hacer un intercambio mutuamente ya sea de los diferentes recursos, capacidades o los productos que poseen. Las empresas que conforman a la alianza, deben cumplir objetivos en común aun así deben ser independientes, deben compartir los beneficios y además asignar tareas, y establecer una contribución mutua que sea de forma equitativa, ya que esto ayuda a las áreas estratégicas clave (Agulló Leal, 2000)

Debido a que ha surgido fuerte competencia durante los últimos tiempos, las empresas se han planteado diferentes formas para poder contrarrestar las amenazas y una de esas formas son las alianzas estratégicas, que pueden brindar un gran apoyo para aquellas empresas que lo necesiten, como puede ser el intercambio de recursos que algunas pueden carecer.

Siendo así, estar en alianza estratégica tiene diversas ventajas, algunas de ellas son que las empresas que conforman dicha alianza, gocen de un alcance más amplio dentro del mercado sin tener que entrar a nuevos segmentos, áreas geográficas o sectores, hace que las empresas reinicien sus actividades de valor y así lograr ventajas ya sea de costes y diferenciación ya que son necesarias para hacerle frente a retos que están plateados por la competencia global, logra que las empresas reaccionen con mayor rapidez a problemas, retos o inconvenientes, permite que las empresas aborden las diferencias entre los distintos sistemas de gestión entre las empresas participantes en dicha alianza y con esto conocer a los directivos que toman la iniciativa dentro de la empresa, convivir con estos sistemas y lograr un aprendizaje muy útil para la empresa en cuestión (Agulló Leal, 2000)

Como se ha dicho las alianzas estratégicas tienen diferentes ventajas, como lograr aprender a reaccionar con mayor rapidez a problemas, ya sean retos o inconvenientes, pueden abordar muchos más mercados y tener un mayor alcance, al mismo tiempo puede dar una mejor forma de desarrollo de estrategias y con ello lograr un mejor funcionamiento.

Lo que permite comprender, es que quienes formalizan una alianza estratégica tienden a tener mejoras en los procesos de la cadena de valor y de manera conjunta tienen una apertura y desarrollo de nuevos canales de comercialización, lo que hacen de una alianza una fortaleza dentro del mercado para poder sobrevivir (Aguilar Valdés, Cabral Martell, Alvarado Martínez, Alvarado Martínez, & De León Contreras, 2013)

Las alianzas estratégicas que se formalizan tienen un mejor funcionamiento dentro del mercado, debido a esto tienen mejoras en cuanto a procesos de la cadena de valor y tiene una mayor apertura en nuevos canales de distribución.

Esto significa que quienes desarrollan una alianza llevan a cabo todo tipo de actividades específicas o proyectos, para abarcar un mercado más amplio, en donde se debe cooperar en lugar de competir entre sí, estos deben coordinarse e unir capacidades, al igual que tienen que aportar los medios y recursos necesarios (Aguilar Valdés, Cabral Martell, Alvarado Martínez, Alvarado Martínez, & De León Contreras, 2013)

Los que integran las alianzas estratégicas deben de ser cooperativas en todo momento, ya que el propósito de la formalización de una alianza es que puedan unirse y compartir ya sea recursos o capacidades que las demás necesiten, con esto pueden abarcar mercados más amplios.

Así también la importancia de efectuar alianzas estratégicas “es para adquirir habilidades, recursos, experiencia técnica y capacidades competitivas más diversas de lo que cada empresa puede reunir por sí sola” (Aguilar Valdés, Cabral Martell, Alvarado Martínez, Alvarado Martínez, & De León Contreras, 2013, pág. 636)

Las alianzas estratégicas se formalizan para adquirir conocimientos como técnicas y capacidades competitivas, de igual forma para unir recursos que algunas tengan y otras carezcan.

Esto permite comprender que para combatir amenazas que surgen día a día en el mercado, se implementan acciones ante sus debilidades, buscando la complementación en el desarrollo de sus procesos en donde compañías independiente aporten recursos de todo tipo, tanto económicos como humanos, esto con la idea de mejorar el proceso y adaptación de nuevas prácticas con el objetivo de alcanzar competitividad y sobrevivencia dentro de nuevos y viejos mercados (Aguilar Valdés, Cabral Martell, Alvarado Martínez, Alvarado Martínez, & De León Contreras, 2013).

Debido a que la importancia de las alianzas estratégicas es unir capacidades o recursos, hace que al estar en una alianza puedan combatir amenazas que surgen día a día, pueden sobrevivir a nuevos y viejos mercados, por lo que quienes lo integran busquen complementación.

En estos términos las alianzas estratégicas nacen debido a que las personas buscan socios para compartir recursos o capacidades que no tienen, además de compartir riesgos, y poder cumplir con los objetivos trazados, es por ello que la esencia que las alianzas tienen, es siempre de reducir las posibilidades de fracaso y adquirir conocimientos. Cada empresa tiene su propio conocimiento, pero al establecer una alianza ese conocimiento es compartido y se convierte en un conocimiento en conjunto que cada empresa dentro de la alianza debe aprovechar, además de que todas deben de dar lo mejor de sí mismos, sin ningún tipo de restricción, teniendo un cierto cuidado con sus verdaderos secretos, aquellos que los hace mejores que otros competidores (Fernández Rodríguez, 1999)

Las personas buscan socios en los que puedan confiar y tener un apoyo en cuanto a lo que estas necesitan, es por eso que las alianzas estratégicas nacen, ya que estas buscan la

reducción de fracaso y la ayuda mutua. Debido a que cada empresa es independiente y son diferentes entre sí, la cooperación es de vital importancia.

Otro aspecto que es necesario mencionar es que la satisfacción de los clientes es de vital importancia en el ámbito empresarial, las empresas buscan lo que los cliente quieren, para poder encontrar respuesta las empresas buscan oportunidades de unión con otras empresas, ya que las alianzas mejoran la competitividad y el servicio al cliente de muchas maneras, al hacer esto, nacen preguntas, tales como que combinación de capacidades, propias y del conjunto de socios, podrían utilizar para satisfacer a los cliente y mejorar como empresa. Tal unión hace que la empresa tenga otra perspectiva diferente frente a las empresa que piensa que pueden hacerlo solas. Las alianzas posibilitan que los socios accedan a cliente nuevos de una manera que en su forma individual estas empresas les resultaban imposible. Estas alianzas posibilitan varias cosas, como la aseguración de suministros de recursos, el desarrollo de la distribución conjunta, cumplimiento de objetivos compartidos la salida de productos y servicios de manera más eficaz (Fernández Rodríguez, 1999)

Los clientes son de vital importancia en una alianza, debido a que las personas con negocios buscan la satisfacción de los clientes, como se ha dicho las alianzas tiene muchas ventajas entre ellas están la mejora de la competitividad dentro del mercado, brindando una competencia sana entre los que conforman la alianza, y debido a la cooperación de conocimientos, capacidades y recursos, estos pueden ser un factor importante para la satisfacción del cliente.

En estos términos las alianzas tiende a ayudar a disminuir riesgos, y esto se logra a través de la capacitación y aprendizaje, que ayuda a las empresas a competir, sin tener que empeñar de manera individual sus recursos, y con esto generar nuevas actividades de fabricación, ventas, y distribución (Fernández Rodríguez, 1999).

La reducción de riesgos dentro de la alianza es debido a que las empresas entre sí pueden observar diferentes perspectivas y pueden aprender de otras empresas.

Otro aspecto importante es que al establecer una alianza estratégica se debe tener en mente los objetivos a cumplir e inconvenientes que puedan presentarse, existen diversos objetivos como por ejemplo mejorar la calidad de los servicio o conseguir una mejor distribución, en cuanto a los inconvenientes que pueden presentarse son la falta de cooperación,

falta de claridad en las responsabilidades de la gestión, conflicto de intereses, problemas de dominio organizacional, etc. (Vargas Rodríguez, 2018)

Siendo así que, la implementación de alianzas estratégicas “es considerada una herramienta efectiva para generar valor” (Rojas López, Rincón López, & Mesa León, 2014, pág. 292). De esta manera la alianza estratégica se convierte en una excelente opción para que las personas, productores o empresas logren unir sus esfuerzos y puedan mejorar sus niveles de calidad de los productos y servicios, además de elevar la eficiencia con la que cada empresa elabora mejorando su posicionamiento dentro del mercado (Mesén Figueroa, 2008)

Como ya se comentaba las alianzas son una opción muy viable para las empresas o productores que se encuentran en una situación difícil se pueden levantar dentro del mercado, pidiendo ayuda a socios de los cuales aporten capacidades y recursos que carezcan.

Es por ello que es de vital importancia el uso de acuerdos contractuales, ya que la formalización de la alianza queda estipulado de forma formal, lo cual indicaría un mejor funcionamiento de la misma.

2.2 Formas de alianza estratégica

Para que una alianza estratégica funcione correctamente, es necesario determinar la estructura organizacional, la primera fase debe centrar y desarrollar esa estructura, al determinar qué tipo de estructura debe tener se escoge a un director que guie la alianza estratégica, el director será escogido entre los miembros del equipo de la alta dirección, al cual le corresponderán funciones importante para que guie al desarrollo de la alianza en un buen estado (Aguilar Valdés, Cabral Martell, Alvarado Martínez, Alvarado Martínez, & De León Contreras, 2013).

Una aportación importante a este tema es que existen alianzas informales, en las que las empresas trabajan juntas sin un acuerdo escrito, los compromisos son moderados y los controles, ejercidos por ambas empresas por separado, y alianzas societarias las cuales cuentan con un patrimonio común, cuyos compromisos son mayores y el control está más compartido. (Fernández Rodríguez, 1999, pág. 33)

Existen empresas que trabajan sin ningún tipo de acuerdo, en donde los compromisos se dan de manera moderada y de forma independiente, por otro lado están las alianzas societarias en donde estas cuentan con compromisos mayores y son compartidos.

Esto significa que las alianzas pueden concretarse de manera verbal, aunque lo más frecuente es que se formulen por escrito, de forma contractual, al igual que las alianzas también pueden compartir muchas cosas como un patrimonio, por lo que el compromiso es mayor y tienden a tener un control compartido, siempre y cuando exista un objetivo estratégico que no altere ilegalmente la competencia (Fernández Rodríguez, 1999).

Las alianzas se pueden formalizar de maneras diferentes ya sea de manera verbal o por escrito, debido a que la manera escrita tiene mayor compromiso y tienen un control compartido es la manera que más se utiliza.

Lo que permite comprender que dentro de la alianza debe de haber valores como la confianza y respeto, además de que las empresas miembros tengan a una adaptación ya sea hacia otras empresas o al entorno, esto mejorar la comunicación y creación de conocimientos dentro de las organizaciones asociadas. Al utilizar algún documento contractual dentro de la alianza, se disipa cualquier discrepancia dentro de ella, este documento es usado como instrumento que aclara todo tipo de duda durante el desarrollo de la alianza, donde obliga a unos y a otros a trabajar de una determinada manera durante el desarrollo de esta. Para avanzar correctamente se necesita ser decisivo, por lo que las empresas deberán de acortar el tiempo de discusión acerca del documento y utilizar este tiempo para dedicarse en el desarrollo de la alianza (Fernández Rodríguez, 1999).

Los valores tienen que estar en la alianza estratégica, se debe tener una mayor comunicación dentro de ella, debe de crearse un documento contractual el cual reduce la discrepancia y aumenta el compromiso, por lo que es mejor el desarrollo y la unión de capacidades y recursos.

Siendo así, las áreas que deben tener una gran flexibilidad de organización: áreas tecnológicas, marketing, los canales de distribución entre otras; la flexibilidad organizativa permite una rápida adaptación a los cambios que provocados por la innovación constante dentro del mercado, ayuda a las empresas a sobrevivir en el mundo de las innovaciones (Agulló Leal, 2000).

Las empresas deben asegurar que las áreas tengan la mayor flexibilidad en cuanto a organización, debido a que la flexibilidad le permite a la empresa una mejor adaptación a los cambios que se presenten, esto le favorece ya que le permite a la empresa a mantenerse fuerte y logra que pueda sobrevivir ante cualquier entorno.

Una aportación a este tema es lo que algunos autores dicen sobre que “La alianza estratégica constituye una relación entre organizaciones en la que las partes conservan un determinado nivel de autonomía, pero son interdependientes en un importante grado” (Rojas López, Rincón López, & Mesa León, 2014, pág. 284).

Las empresas que están en una alianza estratégica no pierden su independencia, siguen contando con su propia organización, recursos y capacidades, de igual forma no quiere decir de que no sean interdependientes en cierto grado.

Otro aspecto que es necesario mencionar son los diferentes tipos de alianzas estratégicas.

Según la fase de la cadena de valor que ocupan los socios: están las alianzas estratégicas horizontales frente a alianzas estratégicas verticales.

Autores como Ariño dice las alianzas estratégicas horizontales son “aquellas que unen a empresas en la misma fase de la cadena de valor” (Ariño, 2007, pág. 42).

Esto quiere decir que este tipo de alianza incluye actividades en conjunto, ya sea el desarrollo de un proyecto, fabricación conjunta de componentes o productos, este tipo de acuerdo se suele de dar entre competidores o los posibles competidores, este tipo de alianza trata de evitar fusiones en los sectores donde hay mayor concentración. Existen una gran variedad de empresas que utilizan este tipo de alianza estratégica, que es muy útil para adquirir una ventaja competitiva frente a otras empresas. (Ariño, 2007)

Hay una gran variedad de tipos de alianza entre ellas esta las alianzas estratégicas horizontales que son las que trabajan en conjunto para cualquier tipo de actividad ya sea de un proyecto o la organización para la fabricación de algún producto, normalmente suele darse entre competidores o posibles competidores.

Sin embargo las alianzas estratégicas verticales “son aquellas que unen a empresas en fases sucesivas de la cadena de valor.” (Ariño, 2007, pág. 43).

Lo que significa que hay una colaboración o acuerdo entre el proveedor y cliente, por ejemplo los en el sector de automoción, en donde los fabricantes de componentes trabajan junto

a los fabricantes de automóviles, al igual que aquellos casos donde se requiere una gran adaptación del cliente (Ariño, 2007).

Las alianzas estratégicas verticales en las que debe de haber un acuerdo entre proveedor y cliente, este acuerdo puede basarse por ejemplo en cuestión de automotriz en que los fabricantes de automóviles trabajen en conjunto con los fabricantes de los componentes de piezas de automóviles.

Según la naturaleza de los recursos aportados: alianzas estratégicas de masa crítica frente a alianzas estratégicas complementarias.

Ariño (2007) dice que en las alianzas estratégicas de masa crítica “las empresas participantes aportan recursos de naturaleza similar, lo que les permite alcanzar una escala suficiente para hacer rentables determinadas actividades” (Ariño, 2007, pág. 43).

En estos términos existen varias alianzas estratégicas de este tipo, como por ejemplo Covisintla y General Motor, Ford y Chrysler, Convisintla se une a estas empresas debido a que esta alianza les permite a los fabricantes de equipos originales y proveedores a reducir costes en sus respectivas cadenas de suministro, además de conseguir mayores niveles de eficacia (Ariño, 2007).

Las alianzas estratégicas de masa crítica este tipo de alianza le permite a reducir costes y obtener equipos originales, está relacionado a que las empresas que participan en esta alianza aportan recursos similares, en donde logran alcanzar una escala suficiente para que las actividades que se realicen sean rentables.

No obstante, en las alianzas estratégicas complementarias, “las empresas participantes aportan recursos de naturaleza distinta, lo que les permite acceder a recursos de los que carecen” (Ariño, 2007, pág. 43). De igual forma existen empresas unidas en este tipo de alianza debido a que, como por ejemplo Toysrus.com y Amazon.com, ya que les facilita a sus clientes a una oferta superior, esto debido a que Amazon ofrece en su sitio web, los productos de Toysrus (Ariño, 2007).

Las alianzas estratégicas complementarias son lo contrario a las alianzas estratégicas de masa crítica, debido a que en las alianzas complementarias los participantes aportan recursos de naturaleza diferente, por lo que esto es algo que les beneficia ya que si alguna empresa carece de cierto recurso otra y otra empresa lo tiene entonces se le brinda el apoyo.

Según el propósito de los socios: alianzas estratégicas de explotación frente a alianzas estratégicas de exploración.

De igual manera el autor Ariño dice que:

Las alianzas estratégicas de explotación, los socios pretenden mejorar resultados específicos, suponen el aumento de la productividad de los activos empleados a través de la mejora de capacidades o tecnologías ya poseídas, así como la estandarización y la reducción de costes a través de la mejor explotación de las capacidades propias. (Ariño, 2007, pág. 43)

Las alianzas estratégicas de explotación están relacionadas a que los socios quieren mejorar resultados y para lograrlo se necesita una mejor productividad, esto se logra dándole a los empleados algunos incentivos, además de otorgarles una mejora en cuanto a sus capacidades y darle un mejor uso a las tecnología ya poseída.

Como ya lo dice, esta estrategia sirve para explotar o aumentar la productividad, existen empresas que se les ha resultado muy conveniente este tipo de alianza, tal es el caso de las aerolíneas que se establecen entre sí, en donde comparten códigos de vuelo o redes en los sectores de servicios profesionales por las que se refieren los clientes los uno de los otros (Ariño, 2007).

Este tipo de alianza estratégica otorga el beneficio de reducción de costes a través de la mejor explotación de sus capacidades, al igual que denle a los empleados un mejor uso de sus capacidades, además de que se le da el mejor uso a las tecnologías que ya se posee, este tipo de alianza es una de la que les resulta más beneficioso.

Siendo así, en las alianzas estratégicas de exploración, “los socios pretenden aprender y/o buscar oportunidades en nuevas áreas, suponen innovación, la adquisición de capacidades nuevas, la entrada en nuevos negocios: en definitiva, la exploración de nuevas oportunidades.” (Ariño, 2007, pág. 44).

Como ya se menciona, estas alianzas son aquellas con la intención de aprender y el logro de nuevas oportunidades, estos aprendizajes toman tiempo y es por ello que producen beneficios a mediano o largo plazo (Ariño, 2007).

Las alianzas estratégicas de exploración nacen debido a que los socios quieren lograr un aprendizaje y buscar oportunidades, es por ello que estas alianzas adquieren capacidades nuevas, con lo que producir beneficios sería en largo plazo.

2.3 Recursos disponibles

Los recursos son “medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización” (Chiavenato, 1999, pág. 10).

Para superar la escasez de recursos un método muy factible son las alianzas estratégicas, así ampliar mercados, reducir costos y prepararse a los continuos cambios en tecnología o innovación en el mercado (Vargas Rodríguez, 2018).

El autor Camargo Mireles (2007) menciona que las alianzas “son un modelo de colaboración importante de muchas empresas debido a las ventajas de conservar recursos” (Camargo Mireles, 2011, pág. 107).

A lo cual podemos comentar que al desarrollar una alianza estratégica existen ventajas tales como que se les permita a los miembros de esta acceder a recursos de los que carece y le resultaría costos obtener de otra forma, ya sean similares o complementarios a los que ya posee (Ariño, 2007).

Existen muchos inconvenientes en el desarrollo de las alianzas entre ellas está la falta de recurso, por lo que las alianzas estratégicas son una opción para poder superar ese tipo de inconveniente ya que dentro de una alianza estratégica se logra la combinación de fuerzas y capacidades, estas empresas se comparten los recursos a las demás que carecen.

El autor Fernández Rodríguez dice que la cooperación “reduce los riesgos y los costes, maximiza los recursos disponibles, abre mercados y, por tanto, es una llave para el éxito empresarial” (Fernández Rodríguez, 1999, pág. 32).

Lo que permite comprender que los miembros de una alianza puedan realizar sus actividades de forma eficaz y puedan emprender nuevas, deben cooperar entre sí y unir recursos todo esto con el objetivo de alcanzar los objetivos que cada miembro pretende cumplir, esto depende de qué tan capaz sean individualmente de trabajar de forma conjunta (Ariño, 2007).

Las empresas que están en una alianza estratégica cooperan entre sí, esta cooperación suele reducir los riesgos y costes, debido a que comparten recursos y capacidades, por lo cual les permite realizar sus actividades de forma eficaz y obtener aprendizaje, estas empresas se unen debido a un objetivo en común el cual deben cumplir y mostrar que tan capaz son de trabajar de forma conjunta.

En estos términos, la combinación de recursos es importante ya que dentro de una alianza estratégica los recursos no pertenecen a una sola empresa, cada una aporta lo necesario y es incapaz de obtener los mismos resultados que pueda obtener de forma conjunta, ya que toda empresa necesita de algo que otra tiene y dentro de una alianza puede obtenerlo sin ningún problema (Ariño, 2007).

El beneficio que las alianzas estratégicas suelen tener es que las empresas dentro de ella, tienen el apoyo mutuo, ya que cada una aporta lo que es necesario, y si alguna carece de algo, dentro de la alianza puede obtenerlo de una manera fácil y sin ningún tipo de problema. Por lo que, el autor Camargo Mireles dice que:

“La calidad y naturaleza de los recursos y capacidades aportados a la asociación por sus socios, y la presencia de confianza previa, tienen un impacto positivo en el desempeño de la alianza” (Camargo Mireles, 2011, pág. 111).

La confianza juega un papel importante dentro de la alianza, si eso no existiera no se podría lograr un trabajo en conjunto, ya que la confianza tiene un impacto positivo en desempeño de esta, de igual manera la calidad y las capacidades que cada empresa aporta es uno de los factores más importantes en un alianza.

Otro aspecto que es necesario mencionar es que las empresas utilizan sus recursos y capacidades para hacerle frente a las diferentes amenazas dentro de los mercados, algunas veces carecen de recursos necesarios, lo que provoca un estancamiento, en algunos casos el cambio tecnológico o la incertidumbre del mercado son unas de las razones por la cual las empresas deciden unirse en una alianza estratégica, todo esto para garantizar, el acceso a lo que carecen tal como los recursos (Ariño, 2007).

Una de las razones por las cuales las empresas deciden unirse en una alianza es que tienen amenazas dentro del mercado, al igual la carencia de recursos, la producción baja, el cambio ya sea tecnológico o del entorno, al estar en una alianza les garantiza el acceso a lo que necesiten, y además de que logran un aprendizaje útil.

Lo que significa que un medio para poder acceder recursos o capacidades una vía muy factible son las alianzas estratégicas, cada empresa tiene recursos valiosos, pero el valor de cada recurso depende de sus capacidades, por lo que a base de su valor se puede establecer una ventaja competitiva que perdure (Ariño, 2007).

Para establecer una ventaja competitiva que perdure se necesita de que cada empresa aporte los recursos o capacidades, ya que el medio por el cual acceder a eso es a través de una alianza, por lo que es una vía factible la unión y cooperación para cada empresa.

Ariño dice que los recursos presentan las siguientes características:

Recursos escasos. “Si todas las empresas de un sector disponen de determinado recurso, éste puede ser necesario para poder competir en el sector, pero no otorgará a la empresa ventaja en relación a sus competidores” (Ariño, 2007, pág. 48).

Existen varios tipos de recursos en los cuales están los recursos escasos, que son los que todas las empresas de un sector dispone de un determinado recurso, el cual es importante para competir dentro del sector pero no otorga una ventaja en la relación entre las empresas.

Recursos relevantes en el mercado. “Los recursos servirán como base para crear ventaja competitiva sólo si ayudan a la empresa a crear valor en su mercado” (Ariño, 2007, pág. 48).

Los recursos relevantes, son los que si logran crear valor en su mercado a una empresa puede lograr una ventaja competitiva que ayude y apoye a la empresa dentro del mercado.

Ariño también dice que para tener ventaja competitiva los recursos contribuyen a que sea perdurable y esto depende de hasta qué punto los recursos presentan estas otras características: los recursos que sean duraderos, en “cuanto más duraderos sean los recursos, más perdurable será la ventaja competitiva que generan. Esta característica depende en parte del entorno, ya que factores como la rapidez del cambio tecnológico inciden en la temporalidad del valor” (Ariño, 2007, pág. 48). Los recursos duraderos son aquellos recursos que logran la perdurabilidad de la ventaja competitiva, en los que depende del entorno e incluye factores de rapidez del cambio tecnológico.

Según el autor Ariño (2007) dice que existen los recursos difícilmente transferibles, la información acerca de la calidad y productividad de estos recursos es imperfecta, ya que son poco movibles geográficamente, de forma que quien pretenda adquirirlos lo hará con alto riesgo, y son complementarios a otros recursos, de forma que pierden valor al ser separados.

De igual manera Ariño (2007) habla acerca de los recursos difícilmente imitables, los recursos más difíciles de imitar son los tácitos y se desarrollan con base a su uso, de igual manera los recursos de difícil imitación son complejos debido a que requieren la puesta en juego de gran número de habilidades, rutinas organizacionales, etcétera. Por lo que es muy importante que las empresas no pueden desarrollarlos fácilmente, Los recursos específicos a un uso tampoco son fáciles de imitar, ya que son muy especializados. Tal es el caso de las capacidades organizacionales que se basan en rutinas complejas.

Los recursos difícilmente imitables, son aquellos que las empresas no pueden desarrollarlos con facilidad, son difícil de imitar ya que son complejos y se necesita de un gran número de habilidades, ya que son especializados.

En estos términos dentro de las alianzas estratégicas los miembros deben enfocarse a los beneficios mutuos que conlleva la formalización de dicha alianza, tales como la optimización de recursos, el cual es muy importante, además de desarrollar valor añadido (Vargas Rodriguez, 2018). A lo cual también podemos comentar que para llevar a cabo una cooperación entre empresas, cada una debe obtener beneficios en los cuales superen costos y riesgos potenciales, quienes determinan el número de aliados que se pueda obtener y el tipo de términos de acuerdo pueda ser fuerte o débil son los recursos que cada empresa posee, los recursos y la diferencia de las necesidades que las empresas tienen, son una razón primaria para la formalización de una alianza estratégica (Rojas López, Rincón López, & Mesa León, 2014).

Las empresas dentro de la alianza deben de enfocarse en los beneficios mutuos que conllevan la unión o formalización de dicha alianza, cada empresa debe tener beneficios en los cuales superan costos, deben determinarse el número de alianza que se pueda obtener.

2.4 Intereses en común

Para la formación de una alianza estratégica, los miembros deben saber cuáles son los objetivos que buscan y quieren cumplir, deben ser conscientes de que estrategias van a seguir y si estas son realmente las que necesitan. Al formalizar una alianza estratégica, las empresas que la conforman deben saber que al unirse a una convivencia puede traer conflictos, ya sea por los cambios o por la diferencia de opiniones, ante estos inconvenientes, los miembros deben crear

un clima de confianza entre sí, deberán hacer a través de las relaciones directas, esto deberá favorecer a la creación de nuevas alternativas, y favoreciendo a la flexibilidad que dicha alianza necesita, al igual que se deberá determinar cuál va a ser el papel que debe desempeñar dicha alianza, es decir, que objetivos en común deberá cumplir y perseguir (Aguilar Valdés, Cabral Martell, Alvarado Martínez, Alvarado Martínez, & De León Contreras, 2013).

Las empresas que están en una alianza estratégica deben de tener confianza mutua, al formalizarla deben unirse a una convivencia que puede traer conflictos, estos conflictos se pueden dar debido a los cambios o las diferencias de opiniones que da dentro de la alianza.

Lo que permite comprender que las empresas tienen necesidades que quieren cubrir, cada una decide unirse o formalizar una alianza dependiendo que tipo de necesidades necesita cubrir, las alianzas estratégicas persiguen ciertos objetivos como son objetivo de defensa o sobrevivencia, u objetivo ofensivo. Objetivo de defensa o sobrevivencia, esto trata de evitar la caída de la eficacia, en cuestiones más específicas conseguir que la empresa siga su ciclo de vida y pueda sobrevivir a los cambios que en el mercado está presente día a día o incluso sobrevivir en un mercado nuevo. Objetivo ofensivo, es cuando una empresa persigue y quiere lograr alcanzar una ventaja competitiva todo a través de la alianza, en cierta forma lograr ganar experiencia en el ámbito comercial, con ayuda de los miembros de la alianza resolver deficiencia dentro de sus procesos, mejorar la tecnología utilizada, obtener recursos y habilidades para poder cubrir las debilidades de la misma empresa, lograr incursionar en nuevos mercados, poder hacerle frente a sus competidores, detectar problemas y deficiencias en la forma de administrar, además de compartir los riesgos e inversiones junto a los demás miembros (Aguilar Valdés, Cabral Martell, Alvarado Martínez, Alvarado Martínez, & De León Contreras, 2013)

Existen diferentes tipos de objetivos que utilizan para poder llevar una alianza estratégica, como son los objetivos de defensa, o el ofensivo, de los cuales les ayudan a dirigir de una manera mejor la alianza estratégica y con ello poder detectar problemas y mejorar la cooperación.

Siendo así, la búsqueda de socios compatibles nace debido a que en una alianza estratégica en la idea principal es el logro de los objetivos trazados que las empresas miembros tenga en común para el desarrollo de dicha alianza, para encontrar un socio se necesita invertir tiempo en conocer a fondo sus verdaderos objetivos y asegurarse de que sus objetivos sean compatibles con los propios, no es necesario tener los mismos objetivos, sino que se puedan cumplir o lograr de una manera fácil sin que pueda causar algún conflicto, de igual manera

conocer la compatibilidad de los recursos, capacidades y operatividad con las que cuenta es parte fundamental en la selección de un socio (Ariño, 2007).

La alianza estratégica se debe cumplir los objetivos que se trazan de manera conjunta, cada uno debe invertir las capacidades y recursos que crean necesarios para el cumplimiento de dicho objetivo, estos objetivos deben ser compatibles y para ello se necesita de socios que sean compatibles entre sí.

No obstante para que una alianza estratégica funcione correctamente y se puedan obtener los beneficios deseados, los miembros deben tener en claro que tipo de objetivos persiguen, elaborar sus objetivos claves que les ayuden a que otros noten que camino quiere recorrer, la confianza y cooperación son de vital importancia dentro de la alianza, los miembros deben de brindar esfuerzo y expresar el verdadero deseo de llegar a un acuerdo, no se debe ocultar información y todo debe de darse de una manera transparente durante el desarrollo de la alianza (Aguilar Valdés, Cabral Martell, Alvarado Martínez, Alvarado Martínez, & De León Contreras, 2013)

Los miembros de la alianza deben brindar esfuerzo y expresar un deseo de llegar a un acuerdo, deben de tener objetivos en claro y deben desarrollar confianza y buena cooperación ya que es de vital importancia para que la alianza estratégica funcione correctamente.

Núñez Blanco dice que “el tiempo que perdure la alianza va a depender de los objetivos trazados, con el fin de abarcar nuevos aspectos del acuerdo” (Núñez Blanco, 2013, pág. 129).

Por lo que varios autores explican que “los objetivos perseguidos al establecer la alianza pueden también condicionar el aprendizaje de las empresas socias” (Camisón Zornoza, Boronat Navarro, & Villar López, 2006).

Para que una alianza perdure esta depende de los objetivos se hayan trazado, a lo cual los objetivos que se persiguen tienen cierto impacto en el aprendizaje de las empresas que conforman la alianza.

Esto significa que los miembros de una alianza persiguen objetivos en común, estos comparten sus intereses en común para el desarrollo de la alianza y que esta funcione de una manera correcta, pero esto no quiere decir que los objetivos que tiene la alianza deben ser los únicos que persigan las empresa involucradas en dicha alianza, cada empresa puede albergar sus propios interés, debido a que en una alianza cada miembro mantiene su propia estructura, el

interés propio de cada empresa puede atraer ciertos conflictos aunque no es algo necesario (Ariño, 2007).

Las empresas miembros pueden albergar sus propios intereses, no dejan de ser independientes, pero también significa que deben perseguir objetivos en común sin perder de vista sus propios objetivos individuales, aunque el interés propio puede traer conflictos es algo que no es relevante, debido a que los objetivos en común pueden valer más que los propios.

Sin embargo, cada empresa alberga su propio objetivo que es privado y puede ser ajeno a la alianza estratégica, cada una de las empresas que conforman la alianza no está obligada a solo perseguir los objetivos comunes de dicha alianza, de igual manera los beneficios que recibe cada uno tampoco debe de ser siempre los mismos, cada empresa tiene diferentes preferencias en cuanto a cuáles serán los resultados de esta alianza, dentro de la alianza puede haber conflictos debido a que los miembros pueden combinar los objetivos privados con los comunes dentro de la alianza, el nivel de conflicto dependerá de que tanta importancia y que tanta congruencia tenga ambos objetivos para cada empresa, en una alianza estratégica se necesita que las empresas miembros tengan sus objetivos comunes y privados compatibles y muy sólidos, debido a que con ello se genera menos conflicto en la ejecución comparado al caso contrario donde uno o más miembros tengan sus objetivos privados incompatibles más predominantes. Existen muchas diferencias entre las empresas miembros de la alianza, como puede ser el nivel organizacional, ya sea cultural u operativo, distintos procesos, etc. (Ariño, 2007)

En una alianza estratégica, las empresas no están obligadas a solo perseguir los objetivos en común, tienen la libertad de tener objetivos privados, aunque de igual manera los beneficios no son los mismos, debido a que las empresas pueden combinar los objetivos privados y comunes suele haber conflictos, para esto se necesitan que los objetivos en común y propios sean compatibles.

Es necesario elegir a un director, el cual debe contar con una serie de atributos personales, tales como la flexibilidad y la facilidad para relacionarse y para crear un clima de confianza a lo largo del tiempo. En algunas ocasiones los mandos medios consideran a la alianza como una intromisión, como algo perjudicial a largo plazo. Esta situación debe ser evitada, ya que puede suponer el

fracaso de la estrategia, y la no-consecución de los objetivos perseguidos. (Aguilar Valdés, Cabral Martell, Alvarado Martínez, Alvarado Martínez, & De León Contreras, 2013, pág. 639)

Para que no haya conflicto es necesario llevar adecuadamente la organización de la alianza, debido a esto que es necesario elegir a un director, el cual debe cumplir con atributos, como flexibilidad y la capacidad de relacionarse, se debe crear un buen clima de confianza, se debe evitar la situación de que los mandos medios consideren a la alianza como una intromisión.

2.5 Canales de distribución

La velocidad de la comercialización para una empresa puede mejorar de dos formas debido a la unión en una alianza estratégica, primero, porque con ayuda de los socios, pueden vender un producto de manera inmediata, segundo, porque con la ayuda de los socios se puede crear una red de puntos de distribución. Con la ayuda de los socios para vender los productos y la red de distribución permite a que los volúmenes de venta aumenten de manera breve, y con esto obtener ingresos mayores y muchos beneficios (Fernández Rodríguez, 1999).

La formalización en una alianza estratégica ayuda a que la empresas pueden pedir ayuda a los socios y poder vender el producto de manera inmediata, además de que con los socios se puede unir fuerzas y determinar los canales de distribución que son más beneficios y elegir los puntos específicos, con este apoyo el volumen de venta aumenta y se obtiene mejores beneficios.

Lo que permite comprender que las empresas necesitan de nuevos mercados para crecer pero carecen de información acerca de los clientes en esos mercados nuevos, por lo tanto necesita desarrollar nuevos canales de distribución para los nuevos clientes y en una alianza existen muchos beneficios, los cuales tiene que ver con la creación de relaciones e infraestructura necesaria para lograr que la distribución sea buena, debido a que están socios con conocimiento acerca de nuevos mercados y clientes, que al estar en una alianza los miembros comparten diversos recursos y conocimientos como los puntos de distribución que estos utilizan (Ariño, 2007).

Por lo que con la ayuda de los socios la obtención de nuevos clientes es algo más fácil de adquirir, ya que estos ayudan a que la distribución se realice de una manera correcta, se puede compartir información con la que ayude para poder explorar nuevos mercados, debido a esto se

adquieren conocimientos que son de gran utilidad a la hora de poner en marcha el plan de exploración a nuevos mercados.

Esto significa que la distribución es afectada por la constante innovación en todos los sectores comerciales ya que es un elemento crucial para la competitividad, debido a que las empresas están continuamente innovando ya sea en nuevas redes de distribución, transportes o el desarrollo de nuevas estrategias. En estos términos comprendemos que por medio de una alianza se obtiene la integración y selección de redes de distribución que beneficien a los miembros de las mismas, con esto se puede obtener ventajas competitivas que antes ni siquiera tendría (Agulló Leal, 2000).

La constante innovación en los sectores comerciales afecta a la distribución, por ello es que las innovaciones en cuanto a los transportes o nuevas redes se dan día a día, debido a esto una opción factible es la formalización de una alianza, ya que en una alianza se comparte información acerca de la distribución o se da una integración de recursos de los cuales son muy útiles.

Siendo así, debido a los intermediarios y distribuidores independientes han sido de gran ayuda para que las ventas crezcan constantemente y el carácter estratégico de la distribución sea más importante, lo que ha ayudado a que en los últimos años las empresas se den cuenta de que la distribución es una parte fundamental de la estrategia que cada empresa tiene. Con redes de distribución se puede conseguir ventaja competitiva y así poder elaborar estrategias de distribución, que ayude a la empresa mejorar en tal punto de lograr mayor satisfacción para los clientes (Marco Lajara, García Lillo, Quer Ramón, & Molina Azorín, 1999)

La distribución es parte fundamental de la estrategia que cada empresa tiene, la distribución crece constantemente, es por ello que se necesita elaborar una estrategia de distribución en la cual se pueda conseguir una ventaja competitiva.

Un caso es la existencia de empresas en el mercado actual que utilizan la distribución como ventaja competitiva les ha funcionado tan bien que se encuentran en la cima, estas empresas han adoptado estrategias de formación de cadenas de distribución en donde se obtienen liderazgos en cuanto al costo, estas empresas tienden redes o enlazan locales de distribución que estén conectadas como una sola identidad. Debido a las redes las empresas pueden tener poder de compra exponencial que les permitiría negociar reducciones de precios con proveedores, y esto estimula la ventaja competitiva (W. L. Hill & R. Jones, 2009).

Capítulo III. Resultados del análisis sobre los productores artesanales de tortilla.

En este capítulo se presenta el análisis de las siguientes variables de estudio: organización de los productores artesanales de tortilla, recursos disponibles, intereses en común y canales de distribución. El análisis fue elaborado a partir de una investigación de campo realizado a los productores artesanales de tortilla y sus trabajadores, ubicados en la colonia Emiliano Zapata, en donde se le realizan varias preguntas asignadas en encuestas, entrevistas y guías de observación.

La tortilla artesanal es un producto libre de conservadores, que es elaborado por productores artesanales, utilizando como recurso principal el nixtamal que es el maíz cocido. El proceso de producción de la tortilla artesanal es el siguiente:

1. Desgranar el maíz, es decir, separar el maíz del elote.

Fotografía 2. Desgrane de Maíz



Fotografía 3. Maíz desgranado



2. Después de eso revisar constantemente la materia prima, debido a que el maíz puede no estar en buenas condiciones ya que podría tener algunas plagas, como los gorgojos, por lo que revisar la materia es muy importante.

Fotografía 4. Revisión de maíz



3. Lavar de manera correcta el maíz con agua.

Fotografía 5. Lavado de maíz



Fotografía 6. Maíz lavado



4. Una vez realizado eso el maíz es puesto en un recipiente con agua y cal para su cocción, el maíz cocido es conocido como nixtamal.

Fotografía 7. Postura de cal al maíz para la nixtamalización



Fotografía 8. Maíz puesto en una hoya con agua



Fotografía 9. Maíz en cocción



5. Luego de tener cocido el maíz, es decir, el nixtamal, se vuelve a lavar correctamente con agua y se utiliza el molino, que es una maquinaria que transforma el nixtamal en masa.

Fotografía 10. Postura del nixtamal en el molino



Fotografía 11. Transformación del nixtamal a masa



6. Una vez obtenido la masa, se realiza un proceso de elaboración de la tortilla artesanal en el cual se le da forma completamente a mano utilizando un palmeador o utilizando una presa.

Fotografía 12. Moldeo de la masa en forma de tortilla artesanal



Fotografía 13. Prensa



Fotografía 14. Masa moldeada en forma de tortilla artesanal



7. Finalmente la masa con su forma hecha es puesta en un comal para su cocción y la tortilla artesanal es almacena en un “tol” o “gicalpestre”.

Fotografía 15. Postura de cal en el comal.



Fotografía 16. Tortilla artesanal en cocción



Fotografía 17. Tortillas artesanales en gicalpestre



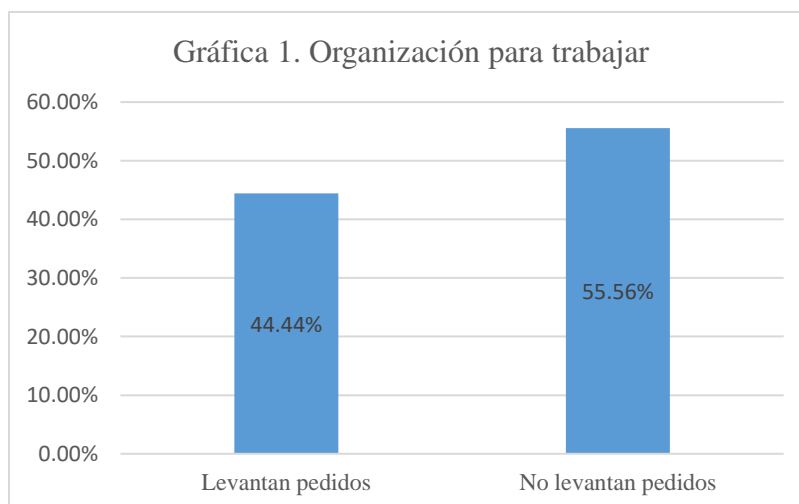
Este proceso es llevado a cabo por los productores artesanales de tortilla y sus trabajadores, realizando cada uno de los pasos que se presentaron anteriormente de manera cronológica y adecuada, de manera que las tortillas no presenten ningún tipo de problema.

3.1 Organización de los productores artesanales de tortilla

En este apartado se analiza el tipo de organización que tienen los productores artesanales de tortilla y sus trabajadores, cada uno de estos productores tiene una forma de organizarse y realizar sus actividades.

En base a la pregunta No. 1 del cuestionario a los trabajadores de la variable 1, que plantea, ¿Cómo se organizan para trabajar?, se obtuvieron los siguientes resultados:

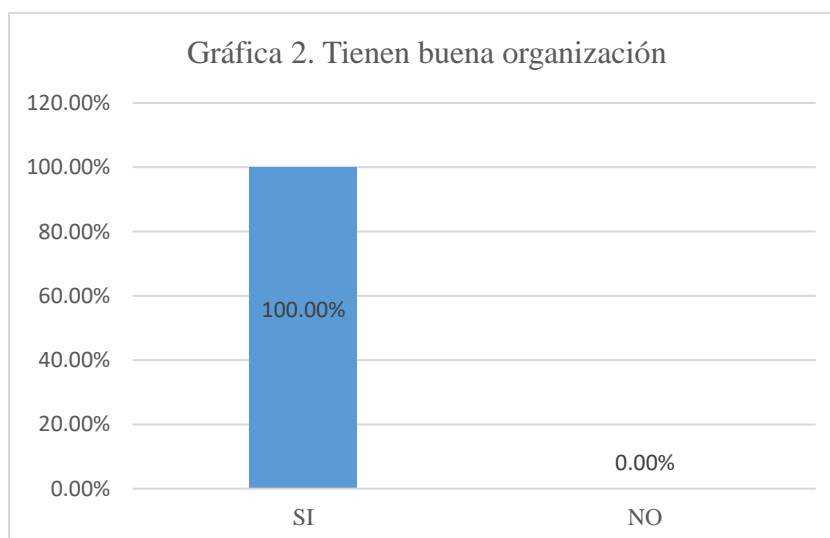
La minoría de los trabajadores, que sería un 44.44% se organiza levantando pedidos, en cambio la mayoría, es decir, un 55.56% no levanta pedidos. (Gráfica 1).



En base a pregunta la No. 1 de la entrevista a los productores de la variable 1, que plantea, ¿Cómo organiza a sus trabajadores?, refuerza la anterior pregunta, debido a que los productores que dicen tener trabajadores que levantan pedidos, se organizan por su propia cuenta, estos levantan los pedidos un día antes para tener una aproximación de cuánto van a producir y vender al día siguiente para evitar el desperdicio de materia prima. Y los productores que no tienen trabajadores que levantan pedidos, dicen que ellos mismos son los que deciden cuanto producen en el día y les dan las instrucciones a sus trabajadores.

En base a la pregunta No. 2 del cuestionario a los trabajadores de la variable 1, que plantea, ¿Consideras que tienen una buena organización?, se obtuvieron los siguientes resultados:

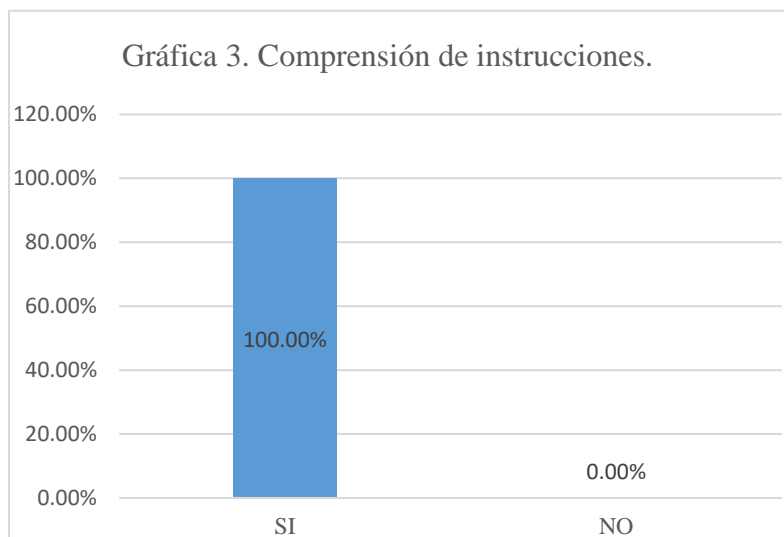
El 100% de los trabajadores si considera tener una buena organización. (Gráfica 2).



En base a la pregunta No. 2 de la entrevista a los productores de la variable 1, que plantea, ¿Cree que tiene una buena organización?, dicen que si tienen una buena organización debido al tiempo que estos llevan realizando la producción y distribución de las tortillas artesanales, por lo cual están acostumbrados a laborar de una manera en el trabajo y debido a eso, estos creen que su forma de trabajar es la correcta.

En base a la pregunta No. 3 del cuestionario a los trabajadores de la variable 1, que plantea, ¿Entiende al productor cuando da instrucciones de trabajo?, se obtuvieron los siguientes resultados:

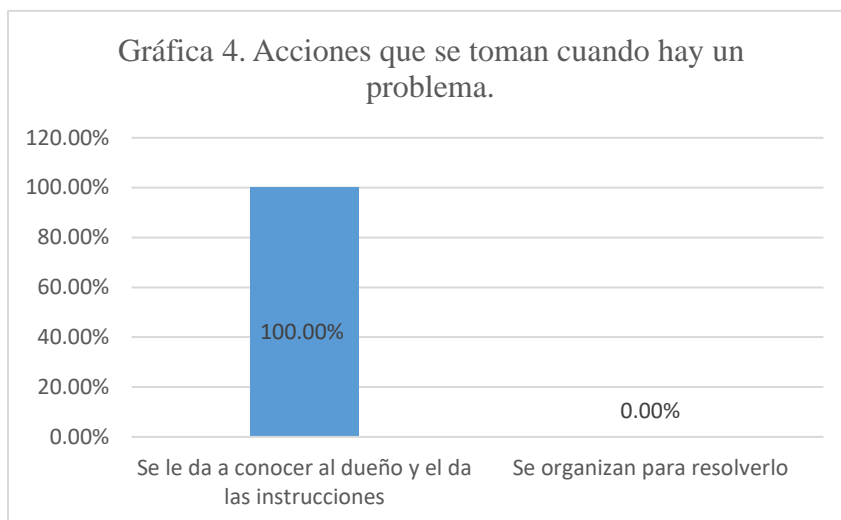
El 100% de los trabajadores afirman que entienden a los productores cuando dan instrucciones. (Gráfica 3)



En base a la pregunta No. 3 de la entrevista a los productores que plantea, ¿Sus trabajadores entienden las instrucciones que les da para realizar su trabajo?, refuerza la pregunta anterior en donde los productores dicen que si, ellos dan las instrucciones de manera clara y sencilla, ya que para ellos es muy importante que los trabajadores entiendan las instrucciones y puedan llevarlas al pie de la letra para evitar posibles problemas en el trabajo.

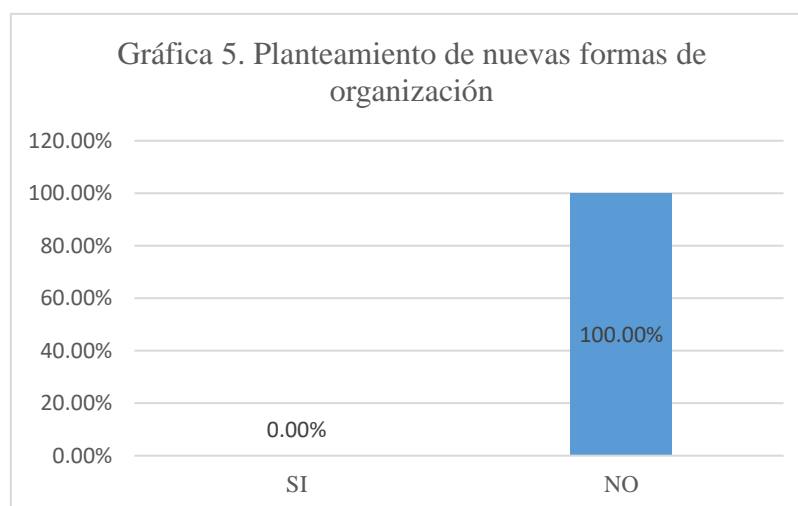
En base a la pregunta del cuestionario No. 4 a los trabajadores de la variable 1, que plantea, ¿Qué sucede cuando hay algún problema en el trabajo?, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 100% de los trabajadores dicen que si en algún momento surge algún problema, se las dan a conocer a los productores y ellos dan las instrucciones. (Gráfica 4)



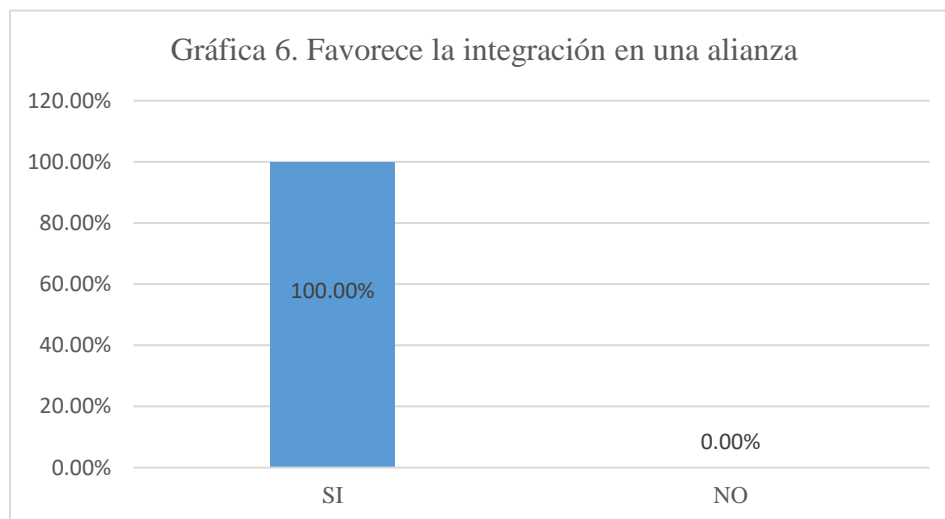
En base a la pregunta No. 5 del cuestionario a los trabajadores de la variable 1, que plantea, ¿El productor plantea nuevas formas de organización para el trabajo?, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 100% de los trabajadores dicen que los productores no plantean nuevas formas de organización. (Gráfica 5).



En base a la pregunta No. 6 del cuestionario a los trabajadores de la variable 1, que plantea, ¿Crees que la integración en una alianza puede favorecer en el trabajo?, se obtuvieron los siguientes resultados:

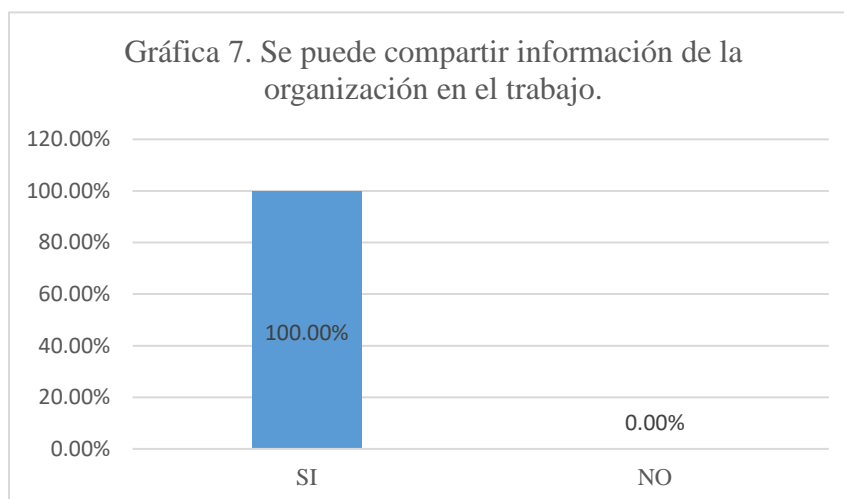
El 100% de los trabajadores creen firmemente que la integración en una alianza si favorece en el trabajo. (Gráfica 6)



En base a la pregunta No. 4 de la entrevista a los productores de la variable 1, que plantea, ¿Cree que al integrarse a una alianza pueda favorecer a la organización que se tiene en el trabajo?, refuerza la pregunta anterior, ya que los productores dicen que si puede favorecer en la realización del trabajo, debido a que daría beneficios a la organización, producción y distribución de cada uno de los integrantes de dicha alianza, porque traería nuevas opiniones de otros productores, además de que podrían compartir diversas cosas como recursos.

En base a la pregunta No. 7 del cuestionario a los trabajadores de la variable 1, que plantea, ¿Crees que se puede compartir la forma de organización en el trabajo?, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 100% de los trabajadores afirman que se puede compartir la forma de organización en el trabajo. (Gráfica 7)

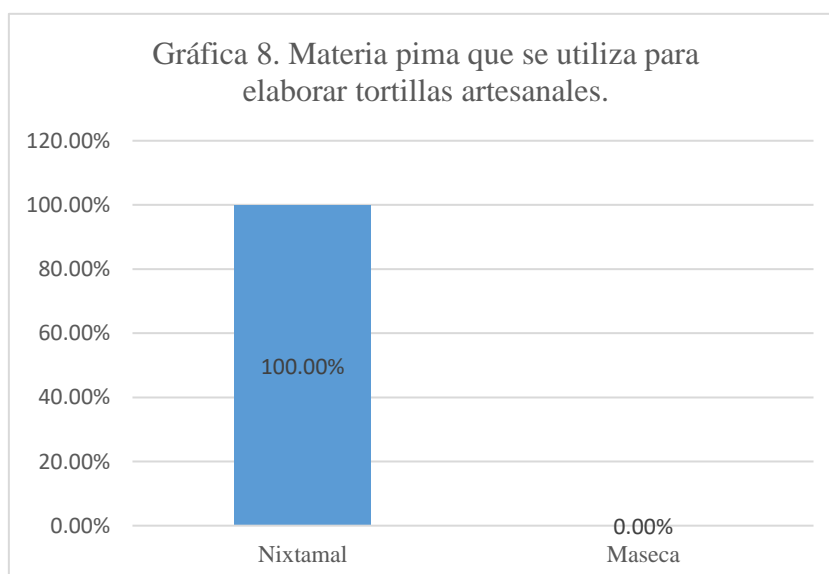


3.2 Recursos disponibles

Los productores artesanales de tortilla utilizan nixtamal como materia prima para la elaboración del producto, el nixtamal es el maíz cocido que se utiliza para transformarla en masa, y la masa se utiliza para la elaboración de la tortilla artesanal.

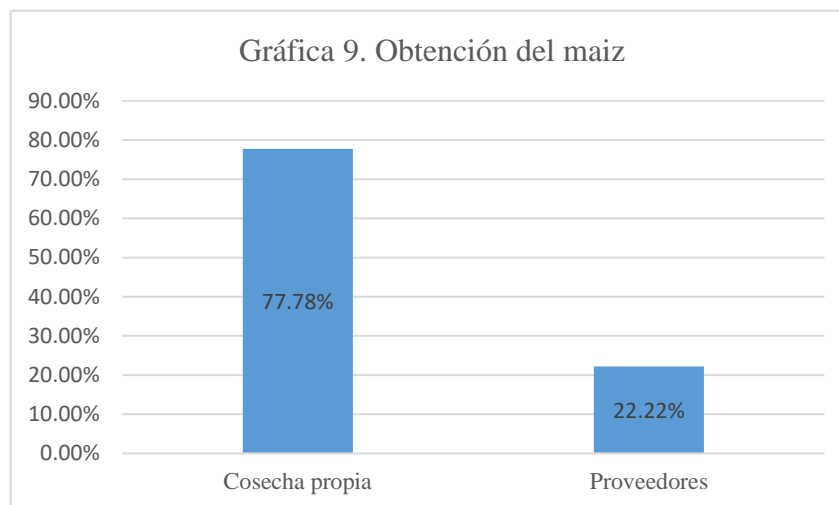
En base a la pregunta No. 1 del cuestionario a los trabajadores de la variable 2, que plantea, ¿Cuál es la materia prima que utilizan para la elaboración de su producto?, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 100% de los trabajadores dicen que para la elaboración de tortillas artesanales se utiliza el nixtamal. (Gráfica 8)



En base a la pregunta del cuestionario No. 2 a los trabajadores de la variable 2, que plantea, ¿Cómo obtienen la materia prima?, se obtuvieron los siguientes resultados:

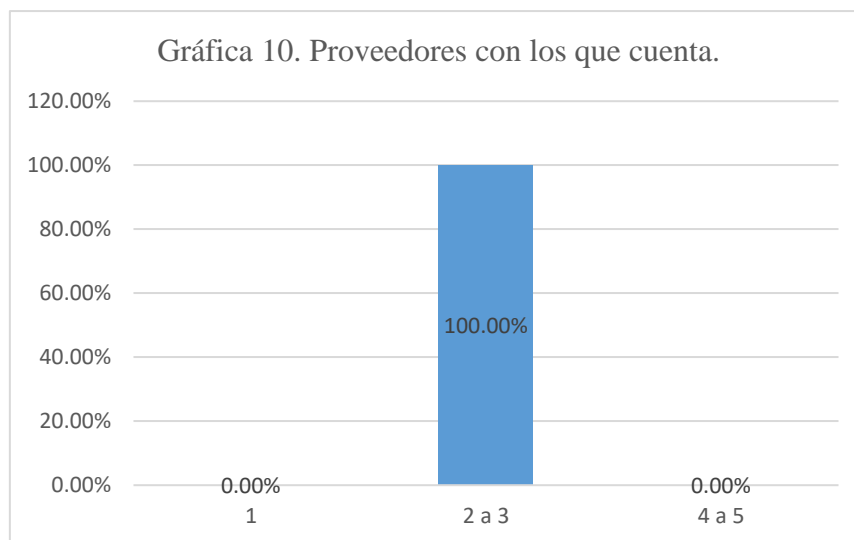
La mayoría de los trabajadores, es decir, el 77.88% dice que obtienen la materia prima de cosecha propia, la minoría, es decir el 22.22% de los trabajadores dicen que obtienen la materia prima con proveedores. (Gráfica 9)



La pregunta anterior se refuerza en base a la pregunta No. 1 de la entrevista a los productores de la variable 2, que plantea ¿De qué manera obtiene la materia prima para la elaboración del producto?, en donde los productores dicen que obtienen el maíz para el nixtamal por cosecha propia ya que ellos cultivan el maíz, los cuales son propiedad familiar, estos productores cosechan cada año el maíz, la pizca de maíz se lleva a cabo entre noviembre o diciembre. Y los productores que no tienen cosecha propia afirman tener proveedores los cuales les surten de maíz para la elaboración de su producto.

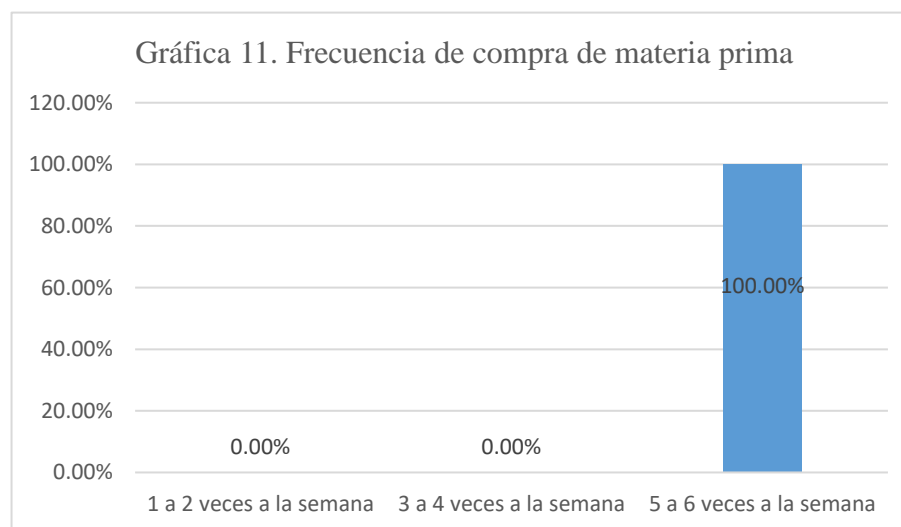
En base a la pregunta No. 3 del cuestionario a los trabajadores de la variable 1, que plantea, ¿Con cuántos proveedores cuentan? y va dirigida a aquellos que en la pregunta anterior del cuestionario respondieron que si cuentan con proveedores, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 100 % de los trabajadores que respondieron que si cuentan con proveedores afirman tener entre 2 a 3 proveedores. (Gráfica 10)



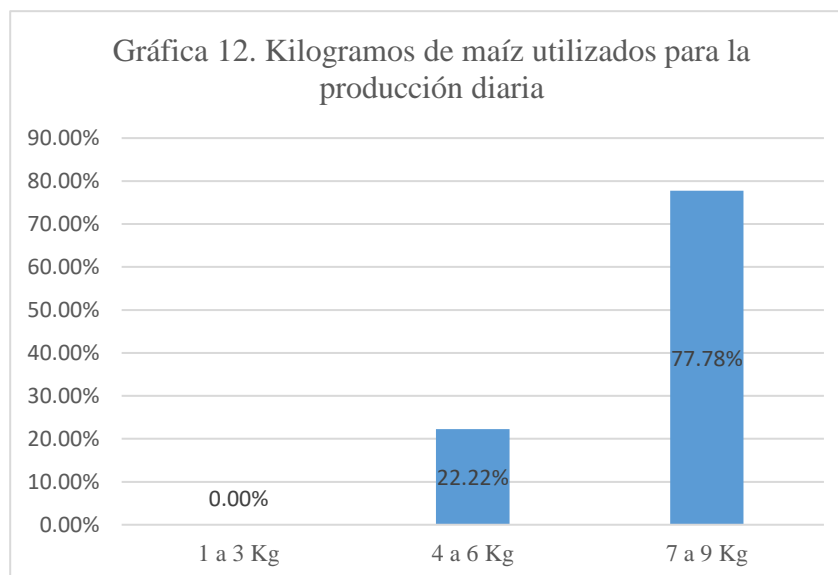
En base a la pregunta No. 4 del cuestionario a los trabajadores de la variable 2, que plantea, ¿Cuál es la frecuencia de compra de materia prima?, que va relacionada con la pregunta No. 3 a los trabajadores de la variable 2, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 100% de los trabajadores que obtienen el maíz con proveedores afirman que la materia prima de proveedores se obtiene con una frecuencia de compra de entre 5 a 6 veces por semana. (Gráfica 11)



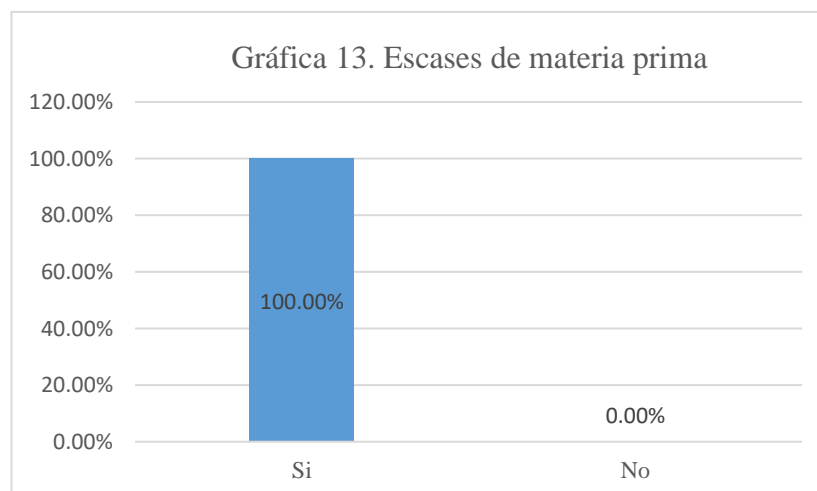
En base a la pregunta No. 5 del cuestionario a los trabajadores, que plantea ¿Cuántos Kilogramos de maíz utiliza para su producción diaria?, se obtuvieron los siguientes resultados:

La mayoría de los trabajadores, es decir el 77.78%, utiliza para la producción diaria de las tortilla artesanal entre 7 a 9 kilogramo de maíz, la minoría, es decir el 22.22%, utiliza entre 4 a 6 kilogramo. Se refieren al kilogramo como cuartillas por lo cual 1 cuartilla equivale a 3 kilogramo. (Gráfica 12)



En base a la pregunta No. 6 del cuestionario a los trabajadores, que plantea, ¿Alguna vez han quedado sin materia prima?, se obtuvieron los siguientes resultados:

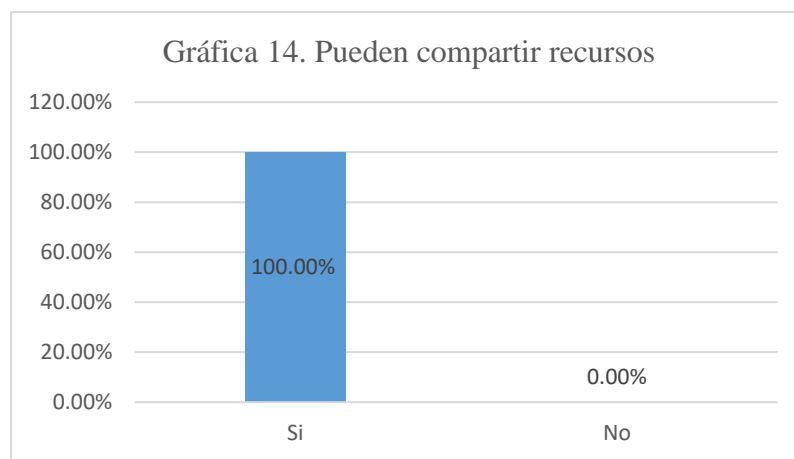
El 100% de los trabajadores afirman tener escases de materia prima. (Gráfica 13)



La pregunta anterior se refuerza con la pregunta No. 2 de la entrevista a los productores de la variable 2, que plantea, ¿Alguna vez se ha quedado sin materia prima?, si es así, ¿Qué acciones se realizan para resolver ese problema?, en el caso de los productores que obtienen el maíz de cosecha propia, llega un tiempo en donde lo que tiene almacenado de la cosecha se acaba, en este caso lo que hacen estos productores es parar la producción hasta que vuelven almacenar la nueva cosecha el año siguiente, lo cual provoca detener todo por meses, en el caso de los que compran con proveedores, tienen una producción constante y de vez en cuando la producción aumenta, lo que provoca que el nixtamal asignado para la producción del día siguiente sea insuficiente, por lo que la venta se reduce, estos productores para resolver ese problema lo que hacen es buscar a más proveedores para comprar más materia prima.

En base a la pregunta No. 7 del cuestionario a los trabajadores de la variable 2, que plantea, ¿Cree que se pueda compartir los recursos con otras personas dedicadas a la mismo tipo de producción?, se obtuvieron los siguientes resultados:

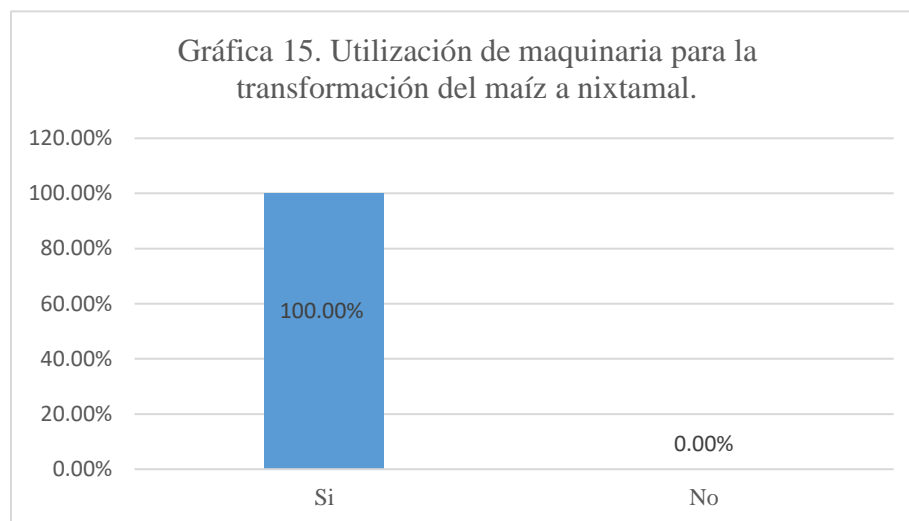
El 100% de los trabajadores de tortilla artesanal coinciden en que pueden compartir los recursos que tienen. (Gráfica 14)



En base a la pregunta No. 3 de la entrevista a los productores, que plantea, ¿Cree que pueda compartir recursos con otros productores?, refuerza la pregunta anterior, en donde los productores dicen que si están dispuestos a compartir sus recursos con otros productores en dado en caso que la alianza se llevara a cabo.

En base a la pregunta 8 del cuestionario a los trabajadores de la variable 2, que plantea, ¿Utiliza alguna maquinaria para la transformación de la materia prima o la elaboración de su producto?, y ligado a esa pregunta esta ¿Cuáles?, se obtuvieron los siguientes resultados:

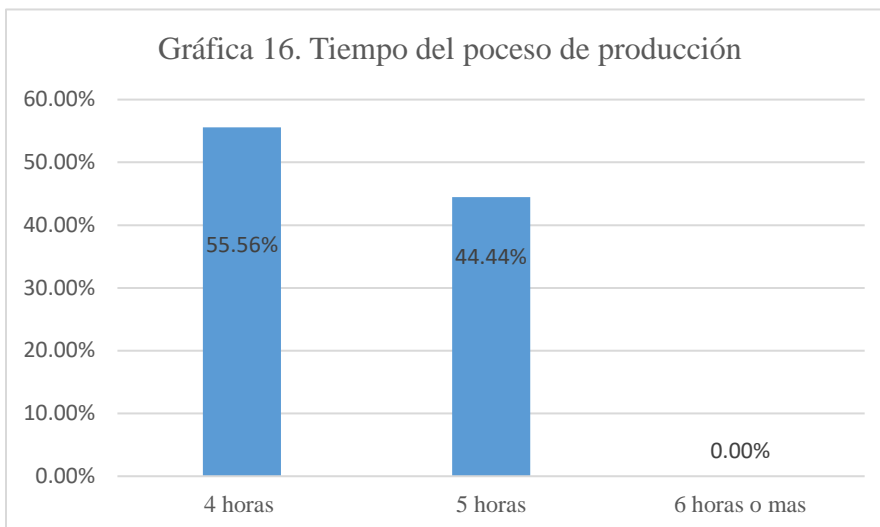
El 100% de los trabajadores afirman que si se utiliza maquinaria para la transformación de la materia prima en este caso el nixtamal, la maquinaria que se utiliza es un molino. (Gráfica 15)



En base a la pregunta No. 4 de la entrevista a los productores de la variable 2, que plantea, ¿Cuánta con la maquinaria que necesita para la transformación de su materia prima?, en donde los productores dicen que no cuentan con la maquinaria necesaria para transformar el nixtamal en masa en este caso un molino, y la masa es utilizada para la elaboración de la tortilla artesanal por lo que es muy importante obtenerla, por lo que ellos van con personas que les brindan el servicio de la utilización del molino.

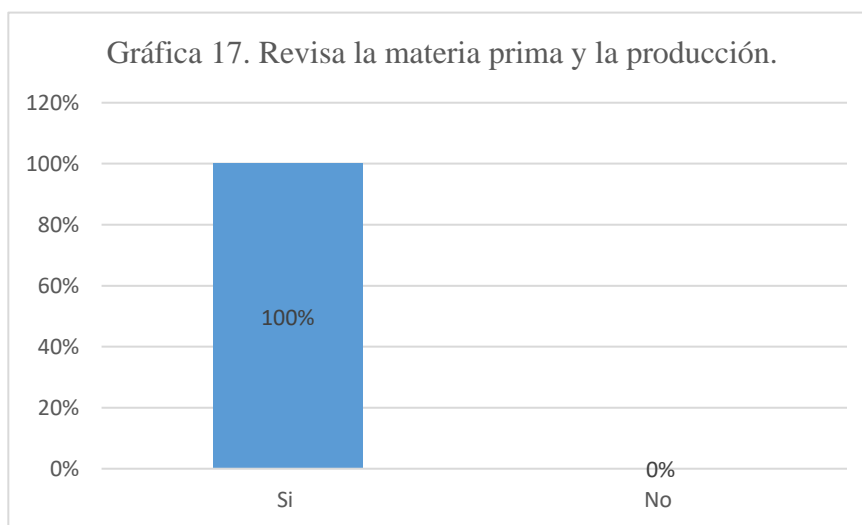
En base a la pregunta No. 9 del cuestionario a los trabajadores de la variable 2, plantea, ¿Cuánto tiempo lleva el proceso de producción?, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 55.56% de los trabajadores afirman que realizar el proceso de producción lleva un tiempo aproximado de 4 diarias, el 44.44% de los trabajadores dicen que lo realiza aproximadamente en 5 horas. (Gráfica 16)



En base a la pregunta No. 5 de la entrevista a los productores, que plantean, ¿Revisa de forma personal la materia prima y la producción?, se obtuvieron los siguientes resultados:

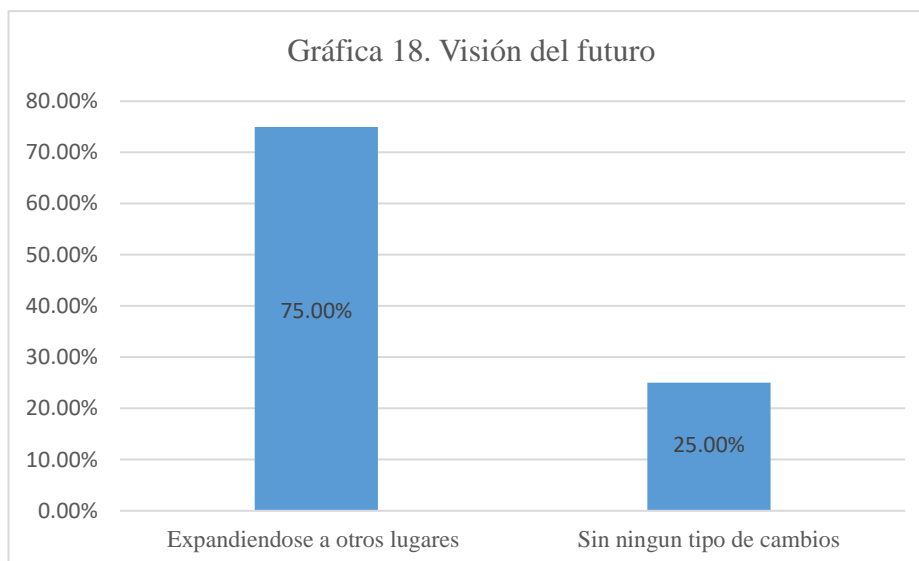
El 100% de los productores revisa la materia prima, en el caso del maíz debido a que estos, pueden tener plagas como gorgojos por lo que es de vital importancia revisarlo, en el caso de la producción de igual manera ya que puede haber errores. (Gráfica 17)



3.3 Intereses en común

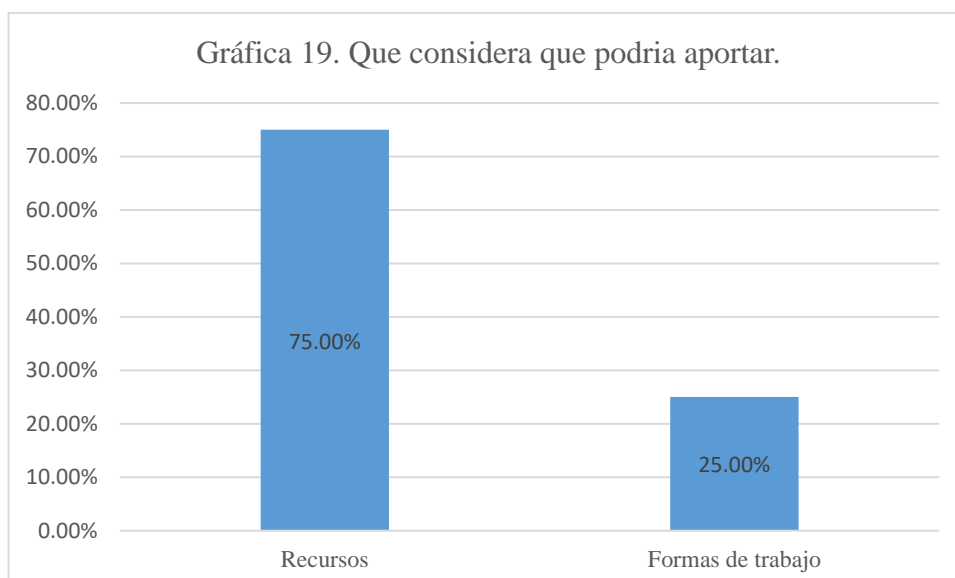
En base a la pregunta No. 1 de la entrevista a los productores de la variable 3, que plantea, ¿Cómo ve el negocio en un futuro?, se obtuvieron los siguientes resultados:

La mayoría de los productores artesanales de tortilla, es decir, 75 % de ellos, se ven en un futuro expandiéndose a otros lugares, para lograr llegar a más clientes, tienen como un objetivo el dar a conocer más el producto, elevar su producción y a diferencia del 25 % de los productores, que ven el futuro de la venta de sus tortillas artesanales sin ningún cambio. (Gráfica 18)



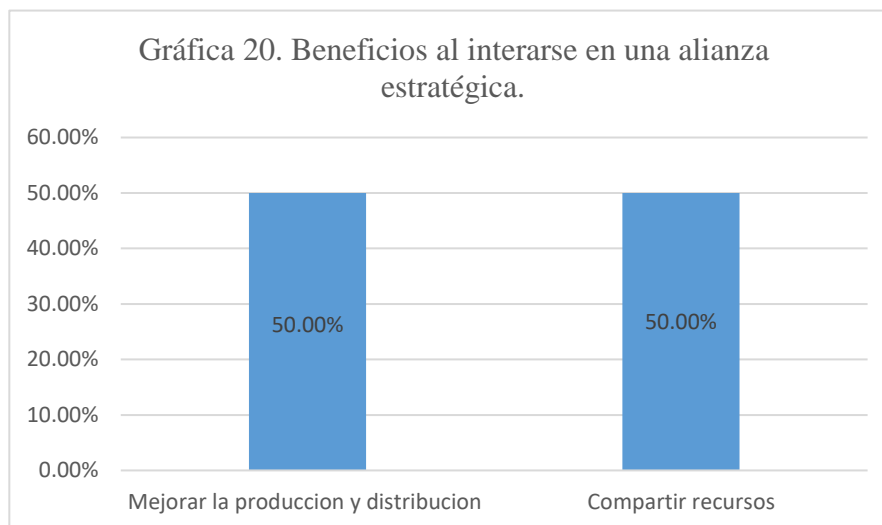
En base a la pregunta No. 2 de la entrevista a los productores de la variable 3, que plantea, ¿Que considera que usted aportaría en una alianza estratégica?, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 75% de los productores artesanales de tortilla consideran que estos aportarían en la integración en una alianza estratégica recursos ya sea humano o material, el 25% de los productores creen que aportaría nuevas formas de trabajo. (Gráfica 19)



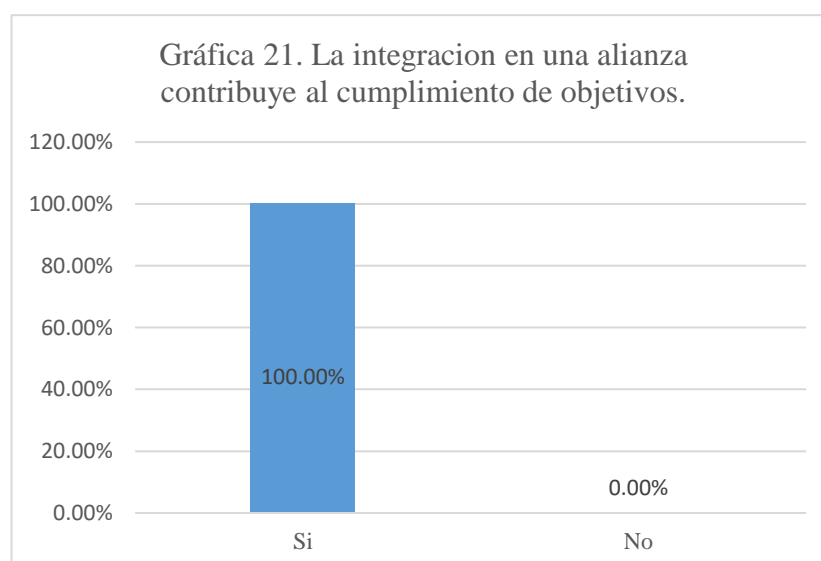
En base a la pregunta No. 3 de la entrevista a los productores de la variable 3, que plantea, ¿Qué tipos de beneficios considera que tendrá si se integra en una alianza estratégica?, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 50% de los productores artesanales de tortilla dicen que la alianza estratégica traerá como beneficio la mejora de producción y distribución, y el otro 50 % de los productores dicen que podrán compartir los recursos que necesiten. (Gráfica 20)



En base a la pregunta No. 4 de la entrevista a los productores de la variable 3, que plantea, ¿Considera que la integración en una alianza pueda contribuir al cumplimiento del objetivo que persigue?, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 100% de los productores artesanales de tortilla afirman que la integración en una alianza estratégica contribuye al cumplimiento de los objetivos propios que estos mismos productores tienen. (Gráfica 21)

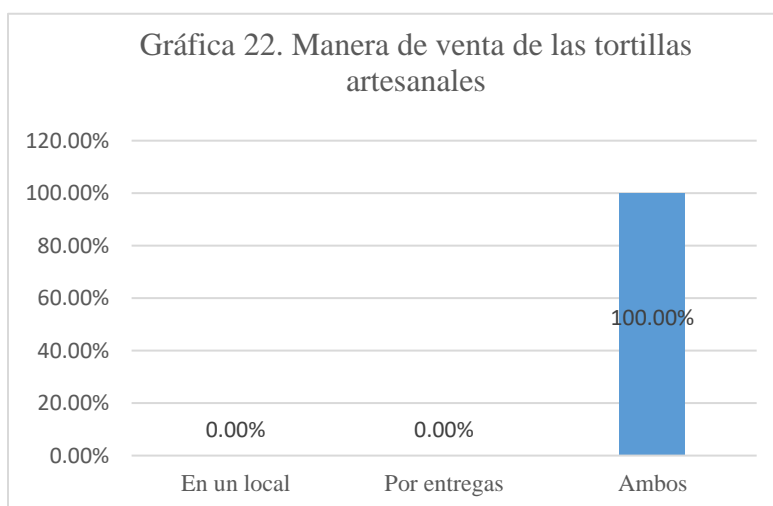


En base a la pregunta No. 5 de la entrevista a los productores de la variable 3, que plantea, ¿Cómo determinaría que los demás productores son de confianza?, los productores artesanales de tortilla determinan si los demás productores son de confianza según lo que los clientes opinen sobre ellos, ya sea por su trato y la calidad de su producto.

3.4 Canales de distribución

En base a la pregunta No. 1 a los trabajadores de la variable 4, que plantea, ¿De qué manera se vende el producto?, se obtuvieron los siguientes resultados:

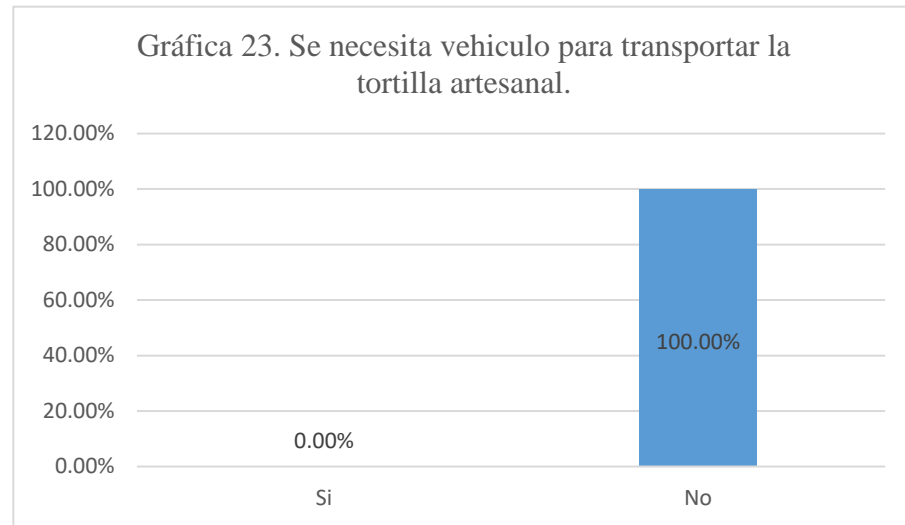
El 100% de los trabajadores afirman realizar la venta del producto en la misma localidad y entregas a domicilio. (Gráfica 22)



En base a la pregunta No. 1 de la entrevista a los productores de la variable 4, que plantea, ¿Cuál es la manera en que los clientes compran con más frecuencia su producto, en su local o por entregas?, refuerza la pregunta anterior que, en el cual los productores afirman que los clientes prefieren realizar su compra por entrega y de manera local.

En base a la pregunta 2 a los trabajadores del cuestionario de la variable 4, que plantea, ¿Necesitan de algún vehículo para transportar su producto a sus clientes?, se obtuvieron los siguientes resultados:

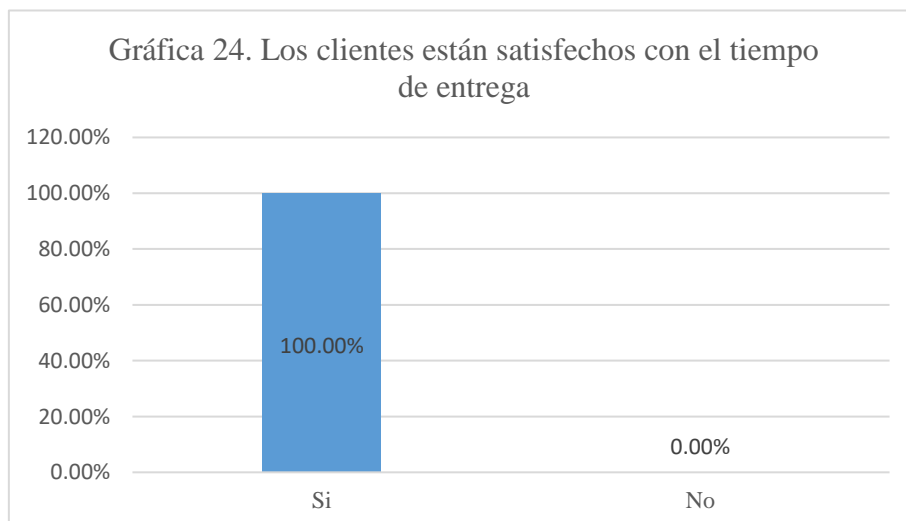
El 100% de los trabajadores afirman que no necesitan la ayuda de un vehículo. (Gráfica 23)



El resultado de la pregunta anterior se refuerza con la pregunta No. 2 de la entrevista a los productores de la variable 4, que plantea, ¿Cuenta con vehículos de entrega, si es así, con cuantos cuenta?, en donde los productores dicen que no cuentan con vehículos, debido a que solo venden dentro de la colonia y no hay distribución a otros municipios de Villa Corzo.

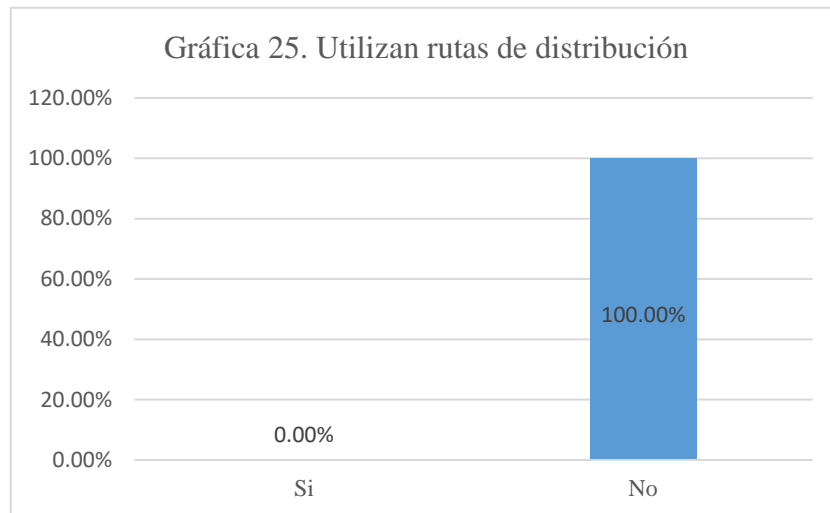
En base en la pregunta No. 3 en el cuestionario a los trabajadores, que plantean, ¿Cree que los clientes estén satisfechos con el tiempo de entrega?, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 100% de los trabajadores coinciden en que los clientes están satisfechos del tiempo de entrega. (Gráfica 24)



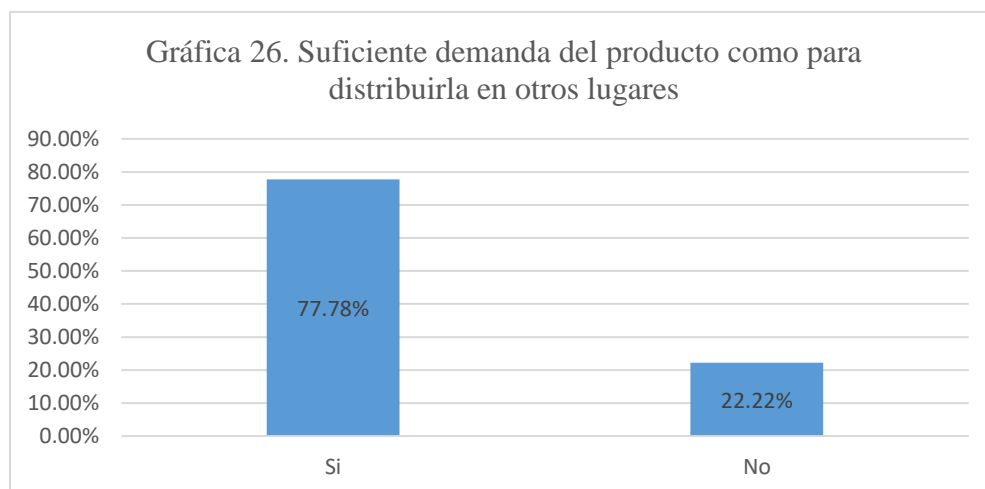
En base a la pregunta No. 4 del cuestionario a los trabajadores de la variable 4, que plantea, ¿Utiliza rutas de distribución?, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 100% de los trabajadores dicen que no utilizan rutas de distribución. (Gráfica 25)



En base a la pregunta No. 7 del cuestionario a los trabajadores de la variable 4, que plantea, ¿La demanda de su producto es suficientemente buena como para distribuirla en otros lugares externos?, se obtuvieron los siguientes resultados:

La mayoría de los trabajadores, es decir, el 77.78% afirman que la demanda de su producto es buena como para distribuirla en otros lugares externos, la minoría que es el 22.22% de los trabajadores afirma que no se podría vender su producto en otros lugares. (Gráfica 26)



En base a la pregunta No. 6 de la entrevista a los productores, que plantea ¿Considera que la demanda es suficientemente buena como para distribuirla a otros lugares?, refuerza el resultado anterior debido a que los productores que si consideran que tienen buena demanda como para distribuir su producto a otros lugares, aseguran poder tener una mayor producción si obtienen más recursos y los productores que no consideran que no tienen una buena demanda son incapaces de distribuir su producto a otro lugar.

En base a la pregunta No. 8 del cuestionario de la variable 4, que plantea, ¿Cuál es el precio del producto?, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 100% de los trabajadores coincide que el precio del producto es bajo. (Gráfica 27)



3.5 Propuestas estratégicas para la alianza estratégica de los productores artesanales de tortilla.

Con base a las variables de estudio en lo relativo a la alianza estratégica de productores artesanales de tortilla de la colonia Emiliano Zapata, municipio de Villa Corzo, Chiapas, en la tabla 2 se colocan algunas estrategias que favorecerían la integración de la actividad productiva para identificarse como alianza estratégica.

Tabla 2. Estrategias de alianza de los productores artesanales de tortilla.

Variable	Aspecto de atención	Estrategia para favorecer la integración en la actividad productiva para identificarse como alianza estratégica.
1. Organización de los productores artesanales de tortilla	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de coordinación adecuada para la realización de su trabajo. 2. Carecen de conocimientos en cuanto a una correcta división trabajo en tareas o actividades y como pueden optimizarla o mejorarla. 3. Cada productor tiene una forma de organización la cual no tiene cambios y siguen con la misma forma de trabajo y mentalidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar a los productores en reuniones para compartir experiencias y aspectos de trabajo colectivo. Y capacitarlos sobre las formas de asociación que existen, para que adquieran ciertos conocimientos y pueden tomar decisiones. 2. Asistencia de los productores a cursos sobre temas de organización para aprovechar el tiempo y las habilidades de su equipo humano de apoyo. 3. Compartir las diferentes formas de trabajo y de manera colectiva realizar un análisis acerca de cuál es la más conveniente e implementarla.
2. Recursos disponibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escases de materia prima, es decir, maíz. 2. No cuentan con la maquinaria necesaria para la transformación del nixtamal. 3. Carecen de conocimientos para una correcta utilización de recursos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de la producción anual de maíz en el caso de los productores que tiene su cosecha propia, esto con ayuda de los demás miembros, se puede expandir dicha producción y realizara de manera colectiva implementando un sistema de riego, además de compartir proveedores y realizar compras de maíz a mayoreo. 2. De manera colectiva realizar compra de cosas que se necesitan para la producción de la tortilla artesanal por ejemplo prensas, palmeadores, botes, gicalpestre o toles etc. Además de que se podría realizar convenios en cuanto a la utilización de molinos con los que prestan este servicio ya que el molino es indispensables para la transformación del maíz nixtamalizado a masa.

		3. Implementar el levantar pedidos de tortillas artesanales para tener un aproximado de cuánto se va a producir y así evitar la utilización innecesaria de nixtamal.
--	--	--

3. Intereses en común.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los productores tienen diferentes objetivos individuales, que pueden interferir. 2. Opiniones y pensamientos diferentes que pueden causar discrepancia y provocar dificultades en la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar un interés en común entre los diferentes objetivos individuales para que los miembros trabajen adecuadamente y de manera colectiva. 2. Organización de ciertas reuniones para expresar inconformidades que se tengan de la forma de trabajo.
------------------------	--	---

4. Canales de distribución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de distribución externa de la tortilla artesanal. 2. Falta de vehículos para el transporte de las tortillas artesanales. 3. Falta de canales de distribución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar distribución fuera de la colonia y explorar otros municipios, y así expandir el mercado de la venta de tortilla artesanal. 2. De manera colectiva realizar la compra de vehículos que sirvan para transportar las tortillas artesanales. 3. En conjunto analizar las posibles canales de distribución y determinar las más adecuadas.
-----------------------------	--	---

Las estrategias relativas a la organización de los productores artesanales de tortilla logran que haya una integración de estos productores, ya sea organizando reuniones para así compartir las experiencias que han tenido durante los años que han estado dentro del mercado de venta de tortilla artesanal y de igual forma compartir los aspectos de trabajo colectivo que tendrán que manejar una vez dentro de dicha alianza, ya que el trabajo colectivo es de vital importancia porque es un factor determinante dentro de una alianza estratégica, también logran la asistencia de los productores a cursos sobre temas administrativos o formas de asociación que existen, para que estos adquieran ciertos conocimientos que les será de mucha utilidad, así como compartir

las diferentes formas de trabajo y de manera colectiva realizar un análisis acerca de cuál es la más conveniente e implementarla.

Las estrategias relativas a los recursos disponibles logran que se aumente la producción anual de maíz en el caso de los productores que tiene su cosecha propia, esto con ayuda de los miembros que compran el maíz con proveedores, con ellos se podría expandir dicha producción y lograr que la materia prima en este caso el maíz se obtenga de manera colectiva entre todos los productores implementando un sistema de riego, además de compartir proveedores en caso de necesitarlos y así poder realizar compras de maíz a mayoreo, de igual forma se lograría que de manera colectiva realizar la compra de cosas que se necesitan para la producción de la tortilla artesanal por ejemplo prensas, palmeadores, botes, gicalpestre o toles, además de que se podría realizar convenios en cuanto a la utilización de molinos con los que prestan este servicio ya que el molino es indispensables para la transformación del maíz nixtamalizado a masa. Así también se debe implementar el levantar pedidos de tortillas artesanales para tener un aproximado de cuánto van a producir y así evitar la utilización innecesaria de nixtamal.

Las estrategias relativas los intereses en común logran que se implemente la búsqueda de un interés en común entre los diferentes objetivos individuales para que los miembros trabajen adecuadamente y de manera colectiva, de igual manera la organización de ciertas reuniones para expresar inconformidades que se tengan de la forma de trabajo, de esta forma evitar posibles conflictos internos y externos que se puedan llegar a generar entre los productores artesanales de tortilla, de manera que puedan tener confianza unos de los otros, generando un ambiente adecuado dentro de una alianza estratégica.

Las estrategias relativas a los canales de distribución logran que se genere una distribución fuera de la colonia y la posibilidad de explorar otros municipios, con esto expandir el mercado de la venta de tortilla artesanal. Así también de manera colectiva realizar la compra de vehículos que sean de utilidad para transportar las tortillas artesanales. Así como también de manera conjunta analizar los posibles canales de distribución y determinar los más adecuados, para poder distribuir las tortillas artesanales de una forma más adecuada.

Conclusión

Se llegó a la conclusión de que los productores artesanales de tortilla tienen dificultades en la forma de organización, producción y venta, por lo que la propuesta de una alianza estratégica es muy conveniente debido a que se plantean varias estrategias y recomendaciones en cuanto a la organización de los productores artesanales de tortilla ya que al estar en dicha alianza estos tendrían que trabajar de manera colectiva, porque el trabajo colectivo es de vital importancia y un factor importante dentro de una alianza estratégica, estos productores carecen de conocimientos sobre la correcta división de trabajo en tareas o actividades y dentro de una alianza estarían asociados, de manera que tendrían que integrarse, compartir las experiencias que han tenido durante los años que han estado trabajando en ese ámbito, las formas de trabajo que han estado manejando, y determinar la manera correcta e implementarla, con ello tener una adecuada coordinación para poder realizar su trabajo e implementar la asistencia a cursos para adquisición de conocimientos.

Así también, compartir los recursos disponibles con los que los productores cuenten, ya que carecen de materia prima, es decir el maíz y maquinaria, y de conocimientos de una buena utilización de recursos ya que tienen dificultades en cuanto a la producción de tortilla ya que en ocasiones están produciendo más tortilla artesanal de lo que venden durante el día, dentro de dicha alianza estos pasarían a trabajar de manera conjunta en donde se podrían unir y adquirir recursos que estos necesitan, en el caso de los productores que tiene su cosecha propia expandir la producción de su maíz y realizarla de manera colectiva, implementando un sistema de riego para aumentar la producción anual de maíz, provocando que la cosecha sea constante y no solo una vez al año, como también compartir proveedores y realizar compras de maíz a mayoreo, si fuese necesario y adquisición de recursos que se necesitan para la producción de la tortilla, prensas, palmeadores, botes, gicalpestre o toles, etc. Además de que se podría realizar convenios en cuanto a la utilización de molinos con los que prestan este servicio ya que el molino es indispensable para la transformación del maíz nixtamalizado a masa, de igual manera se podría llevar a cabo el levantar pedidos de tortillas artesanales para tener un aproximado de cuánto se va a producir, así evitar la utilización innecesaria de nixtamal y la excesiva producción de tortilla en el día.

Cada productor de tortilla artesanal tiene un objetivo, opinión y pensamiento que son diferentes de unos a otros, por lo que al estar asociado en una alianza estratégica se requiere de encontrar un interés en común que haga que dicha alianza tenga sentido y facilite el trabajo colectivo de estos productores, evitando lo más posible conflictos que se pueden generar y que la confianza fluya entre estos, ya sea organizando reuniones donde se expresen inconformidades.

Así también, cada productor tiene su forma de distribuir sus tortillas, y tienen ciertas dificultades principalmente con la falta de vehículos y falta de canales de distribución, al estar asociados en una alianza conllevaría a una forma de cooperación en cuanto a la adquisición de vehículos que son necesarios para transportar las tortillas artesanales, de esta manera poder expandir el mercado donde venden dichas tortillas, distribuyendo en otros municipios, y con ello buscar los canales de distribución que son más adecuados y utilizarlos.

Por lo que la siguiente hipótesis: *la factibilidad de alianzas estratégicas entre los productores artesanales de tortilla depende de la organización y de los acuerdos de los productores, de los recursos que todos tengan disponibles, de los intereses en común, y sus canales de distribución*, es comprobada.

Anexos

Fotografía 18. Tortilla artesanal en cocción



Fotografía 19. Masa para elaboración de las tortillas



Fotografía 20. Lavado del nixtamal en el molino.



Fotografía 21. Transformación del nixtamal a masa en el molino.



Bibliografía

- Abarca Hernández, O. (2010). Alianzas estratégicas: ¿Adquisición o acceso al conocimiento? *Ciencias económicas*, 265-271.
- Aguilar Valdés, A., Cabral Martell, A., Alvarado Martínez, F., Alvarado Martínez, T., & De León Contreras, G. (Julio-Diciembre de 2013). Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios. *Sociedad Mexicana de administración Mexicana*, 33(1405-9282), 633-648.
- Agulló Leal, F. L. (2000). Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global. *Economía Industrial*(331), 11-15.
- Ariño, Á. (Febrero de 2007). Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa. *Estrategia financiera*, 42-43.
- Camargo Mireles, F. (Julio-Septiembre de 2011). Factores de éxito de las alianzas estratégicas: el caso de las empresas integradoras mexicanas. *Universidad ICESI*, 27(120), 105-126.
- Comisión Zornoza, C., Boronat Navarro, M., & Villar López, A. (2006). *Universidad Jaime I*.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los Recursos Humanos* (Vol. 5). Argentina: Mc Graw Hil.
- Fernández Rodríguez, M. (1999). Alianzas estratégicas de carácter tecnológico. *Economía Industrial*(330), 31-42.
- Linares Cruz, M. (18 de Septiembre de 2015). *Sistema de información geográfica. facultada de arquitectura UNACH campus I*. Obtenido de Sistema de información geográfica.: <http://sig-arquitectura-unach.blogspot.com/2015/09/region-vi-frailesca-carta-urbana.html>
- Marco Lajara, B., García Lillo, F., Quer Ramón, D., & Molina Azorín, J. F. (1999). Gestión de la diversidad y las alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y clientes. *La gestión de la diversidad*, 2, 257.
- Mesén Figueroa, V. (2008). Alianza estratégica: su naturaleza, característica y criterios de contabilidad. *Tec empresarial*, 2(1), 29-33.
- Núñez Blanco, V. D. (17 de Febrero de 2013). El desarrollo de alianzas: Una opción estratégica para las mipymes de Sincelejo. *Revista Económicas CUC*, 34(1), 117-130.
- Rojas López, M. D., Rincón López, C., & Mesa León, S. (16 de Abril de 2014). Alianzas

- estratégicas: alternativas regeneradores de valor. *Universidad empresa*, 281-302.
- Vargas Rodriguez, L. (2018). La union hace la fuerza. *Odontología vital*(28), 25-28.
- W. L. Hill, C., & R. Jones, G. (2009). *Administración estatégica* (Octava ed.). McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A de C.V.