



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE CHIAPAS

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

TESIS
**PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN
ESTRATÉGICA DE LOS
PRODUCTORES DE LIMÓN EN LA
COLONIA 1º DE MAYO DE
VILLACORZO CHIAPAS.**

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

PRESENTAN
**PERLA BERENICE GRAJALES
ALVARADO**
LUIS ANGEL AGUILAR GRAJALES

DIRECTORES
ELIZABETH CESPEDES OCHOA

Villa Corzo, Chiapas

Abril 2021



**PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN
ESTRATÉGICA DE LOS
PRODUCTORES DE LIMÓN EN LA
COLONIA 1º DE MAYO 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. Perla Berenice Grajales Alvarado

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

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

Propuesta de organización estratégica de los productores de limón en la colonia 1º de Mayo de Villacorzo Chiapas

En la modalidad de: Tesis Profesional

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. Ruth López Aguilar

Mtra. Rebeca Molina Sol

Dra. Elizabeth Céspedes Ochoa

Firmas:



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. Luis Angel Aguilar Grajales

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

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

Propuesta de organización estratégica de los productores de limón en la colonia 1º de Mayo 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. Ruth López Aguilar

Mtra. Rebeca Molina Sol

Dra. Elizabeth Céspedes Ochoa

Firmas:

Agradecimiento

Primeramente debo agradecer a Dios por bendecirme siempre y guiarme a lo largo de mi existencia, sobre todo por darme esa fortaleza en algunos momentos de debilidad. En especial quiero agradecer a mi mamá *Yari Alvarado Hernández* por ese apoyo incondicional y la paciencia que me brindo durante mi estancia en la universidad, en general agradezco infinitamente a mi familia por su apoyo y amor que me brindaron, por estar siempre cuando más los necesitaba. Finalmente quiero agradecer a mi directora de tesis la *Dra. Elizabeth Céspedes Ochoa*, por haberme guiado en el desarrollo de la misma, y por la paciencia que me tuvo en todas las sesiones que nos brindó, en general agradezco a todos mis docentes que intervinieron en mi formación académica en estos 4 años de carrera y que nos formaron para ser unos grandes profesionistas, por esos consejos para crecer como persona y como profesionales, GRACIAS POR TODO.

Agradecimiento

En primer lugar deseo expresar gracias a *Dios* por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, grandes experiencias y mucha felicidad.

Le doy gracias a la directora de esta tesis, *Dra. Elizabeth Céspedes Ochoa*, por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, gracias por el tiempo dedicado y los conocimientos compartidos.

Agradezco infinitamente a mis padres *Exau* y *María Antonieta* y a toda mi familia por todo el apoyo que me han brindado, por los valores que me han inculcado, y por darme la oportunidad de tener una educación a lo largo de mi vida.

Agradezco a los docentes de la Universidad que formaron parte de mi educación e invirtieron gran parte de su tiempo, por su apoyo, dedicación, paciencia y por compartir parte de los conocimientos que me han formado en mi educación.

Y finalmente agradecer a mi compañera de tesis *Perla Berenice*, por permitirme realizar este trabajo en compañía de ella y compartirme parte de sus conocimientos.

Índice

Introducción	7
Capítulo I. Marco Metodológico	8
1.1 Planteamiento del problema	8
1.2 Justificación	9
1.3 Hipótesis	10
1.4 Metodología de Investigación.....	10
Capítulo II. Marco referencial	15
2.1 Teoría de la organización	15
2.2 Formas de asociación	21
2.3 Recursos disponibles	28
2.4 Intereses en común	30
2.5 Formas de ventas.....	32
Capítulo III. Resultados de la propuesta de organización estratégica en los productores de limón para la expansión de mercado.	35
3.1 Formas de asociación	35
3.2 Recursos disponibles	38
3.3 Interes en común	42
3.4 Formas de ventas.....	45
Conclusión	53
Anexos	55
Referencias	57

Índice de gráficas

Gráfica 1: Mejora de producción con asociaciones.....	36
Gráfica 2: Interés de asociación.....	36
Gráfica 3: Número de productores para el mejor funcionamiento.....	37
Gráfica 4: Importancia de una directiva.....	37
Gráfica 5: Disponibilidad de pertenecer a la directiva.....	38
Gráfica 6: Conocimiento de los recursos.....	39
Gráfica 7: Apoyos externo.....	40
Gráfica 8: Fertilizante en cultivos de limones.....	40
Gráfica 9: Hectáreas de limones por productor.....	41
Gráfica 10: Sistema de riego en el cultivo.....	42
Gráfica 11: Importancia de una asociación.....	43
Gráfica 12: Beneficios de una asociación.....	44
Gráfica 13: Intereses de una producción.....	44
Gráfica 14: Conocimiento del transporte.....	46
Gráfica 15: Precio de la arpa de limón.....	47
Gráfica 16: Importancia de la distribución externa.....	48

Índice de figuras

Figura 1: Mapa de ubicación.....	11
Figura 2: Hectareas de limones.....	55
Figura 3: Distanciamiento de arboles de limón.....	55
Figura 4: Producción de limón.....	56
Figura 5: Mano de obra.....	56
Figura 6: Tratamientos en cultivo.....	56

Índice de tablas

Tabla 1: Variables e Instrumentos.....	13
Tabla 2: Requisitos de Sociedades Mercantiles.....	22
Tabla 3: Requisitos de Sociedades Cooperativas.....	23
Tabla 4: Requisitos de Asociación Civil.....	24
Tabla 5: Requisitos de Sociedades Civiles.....	25
Tabla 6: Requisitos de Sociedades de Producción Rural.....	26
Tabla 7: Estrategias asociación de productores de limón.....	49

Introducción

El presente trabajo denominado *Propuesta de organización estratégica de los productores de limón de la colonia 1º de mayo de Villacorzo Chiapas*, tiene como propósito principal proponer formas de integración de la actividad productiva a través de la organización estratégicas, para que los productores de limón puedan identificarse como asociación y no de forma individual.

Esto les permitirá los productores de limón obtener a través de una organización mayores resultados en cuanto a la producción de manera que los recursos se incrementen, los intereses tienen un fin en común que es generar mayor aprovechamiento en cuanto a su producto, así como también generar más formas de ventas para que tenga donde vender su producto de forma que estos no se queden resagados.

Como primer apartado encontraremos los objetivos del presente documento, que nos señala cuáles son sus justificantes y cuáles son los problemas que nos atañen discutir en esta investigación, así como también definimos de manera breve las variables y determinamos cuales eran los instrumentos de medición que nos fueron de utilidad para llevar a cabo el trabajo.

En un segundo apartado nos encontraremos con las definiciones de cada una de las variables de manera detallada, en la cual se revisó la bibliografía necesaria para la argumentación.

Después de un trabajo de investigación de campo, nos encontramos con un último apartado en el que plasmamos los resultados de todos nuestros instrumentos de investigación que nos ayudaron a determinar si es factible o no realizar una organización estratégica con los productores de limón de la colonia 1º de mayo.

Capítulo I. Marco Metodológico

En los últimos tiempos el tema de asociación estratégicas ha sido ampliamente discutido por Andrés Velásquez Contreras (2007), quien menciona que la organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cuál posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno.

Otros autores como Koontz & Weihrich (1999), definen a la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional.

Así también León (1985), nos menciona que la organización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad.

1.1 Planteamiento del problema

El problema que nos atañe discutir refiere a la necesidad de organización de los productores de limón en la Colonia 1º de Mayo, los cuales no están integrados o conformados como asociación, por lo cuál son reconocidos como productores individuales, lo que hace que sea mas difícil la integración de productores.

Para poder organizarse como asociación los productores tienen que resolver los conflictos y diferencias que existan entre ellos, se tiene que estandarizas los objetivos para un bien común, para que con ello, tengan mejores oportunidades que no pueden alcanzar de forma individual.

El problema expuesto nos conduce a plantear la siguiente interrogante ¿Cuáles son los beneficios que se obtendrían al asociar a los productores de limón en una organización estratégica?

De las cuales se derivan las siguientes aristas ¿Cuáles son los elementos de interés de organización de los productores de limón, que ayudarán a que sea reconocido el producto y obtener los beneficios que esta pueda aportar? ¿Cuáles son los recursos que los productores de limón les permitirán mantener la producción de limón? ¿Cuáles son los intereses que beneficiará a los productores de limón? ¿Cuáles son las formas de ventas que les generará un mayor aprovechamiento a los productores de limón?

1.2 Justificación

De ahí la importancia de este estudio, de determinar cómo a través de una organización estratégica los productores pueden asociarse para optimizar los recursos a manera de sean sean suficientes y puedan generar un buen aprovechamiento, dirigiéndose a un mercado más amplio. También con ellos los productores podrán alcanzar metas que sea de beneficio en común y finalmente en cuanto a las formas de ventas, generar mejores oprotunidades para que ellos puedan vender su producto.

Siendo así el objetivo del presente documento *proponer formas de integración de la actividad productiva a través de una organización estratégica, de los productores de limón en la Colonia 1º de mayo, y puedan identificarse como asociación.*

Alcanzar dicho objetivo requiere de una serie de acciones que pretenden fundamentar las respuestas a nuestras interrogantes, para lo cual se plantea los siguientes objetivos específicos:

- Conocer los intereses de organización que cada productor de limón tiene y los beneficios que obtendrá
- Identificar los recursos que de manera colectiva les otorgue a los productores de limón mayores beneficios.
- Analizar los intereses de cada uno de los productores, para establecer objetivos de una asociación.
- Determinar las formas de ventas que generen mayor aprovechamiento a los productores de limón.

1.3 Hipótesis

Es así como esta tesis intitulada “Propuesta de organización estratégica de los productores de limón para expansión de mercado de la Colonia 1° de Mayo” plantea la siguiente hipótesis:

La factibilidad de que los productores de limón se organicen estratégicamente para conformar una asociación depende de la visión colectiva, los objetivos comunes, de los recursos disponibles y de los intereses en común, llegando así a obtener mejores formas de ventas.

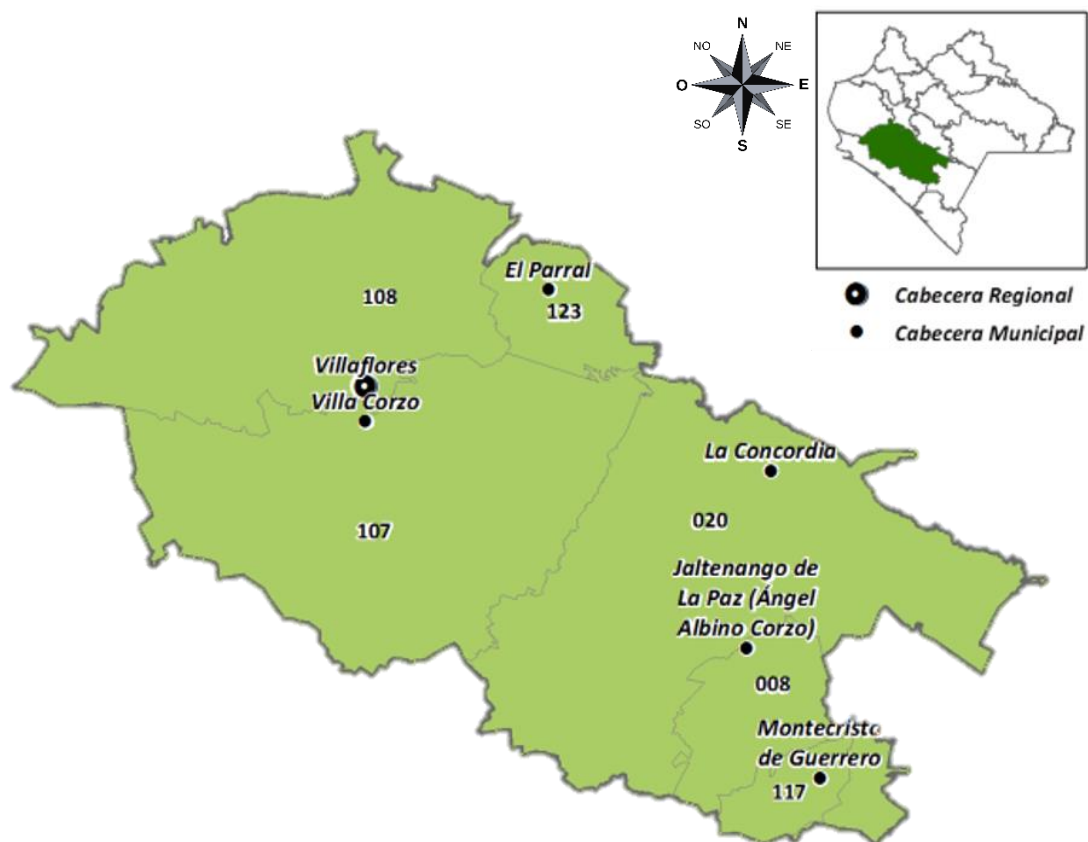
Desde un planteamiento empírico todas las asociaciones que generan una organización estratégica como pudieran darse en los productores de limón, permitirían asociarse y ser reconocidos como asociación, de manera que la producción sea de buen aprovechamiento a través de los recursos disponibles, de igual forma, ver los intereses en común de cada productor evitaría el conflicto entre ellos, de manera que sean aprovechados las formas de ventas y obtener mejores resultados.

1.4 Metodología de Investigación

Localización del estudio

El presente estudio se localiza en la Colonia 1° de mayo, municipio de Villa Corzo, Chiapas, y con una latitud 16°09'N, y longitud 93°07'O y 560 msnm.

Figura 1. Mapa de ubicación.



Fuente: CEEG. Regiones Socioeconómicas. Región VI Frailesca

Fuente: (Linares Cruz, 2015) (consultado 26/09/2020).

TIPO DE ESTUDIO

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

La población objetivo son los productores de limón en la Colonia 1° de mayo, de la cual la muestra seleccionada es de conveniencia porque se toma a los únicos productores, los cuales son 15.

Con base a la hipótesis planteada se consideró estudiar 4 variables, formas de organización, recursos disponibles, intereses en común y canales de distribución las cuales se definen a continuación:

Variables e instrumentos de investigación

1. Formas de asociación

Esta variable comprende la forma en que se organizan los productores de limón para su producción y venta de producto a manera de identificar sus posibilidades de asociación. Los instrumentos son un cuestionario y una guía de observación, los cuales serán aplicados a los productores de limón en la Colonia 1° de Mayo.

2. Recursos disponibles

Esta variable comprende el uso y distribución de los recursos disponibles para la producción, con el objetivo de identificar la forma de uso de los recursos. Los instrumentos son un cuestionario y una guía de observación, los cuales serán aplicados a los productores de limón en la Colonia 1° de mayo.

3. Intereses en común

Esta variable comprende el estudio de los intereses de alianza de los productores, el interés por ser reconocidos de forma colectiva y el de solucionar conflicto entre ellos. El instrumento es un cuestionario, el cual será aplicado a los productores de limón.

4. Formas de ventas

Esta variable comprende la revisión de la forma en que los productores realizan la venta de los limones, así como también de ver la posibilidad de vender su producto fuera de la colonia. Los instrumentos son un cuestionario, una entrevista y una guía de observación, los cuales serán aplicados a los productores de limón en la Colonia 1° de Mayo.

En la siguiente tabla se sintetiza el conjunto de variables.

Tabla 1. *Variables e Instrumentos.*

Variables	Instrumento	Indicador
Formas de asociación	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Guía de observación 	Capacidad de organización.
Recursos disponibles	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Guía de observación 	Acceso a recursos.
Intereses en común	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario 	Capacidad de trabajo colectivo.
Formas de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Entrevista • Guía de observación 	Capacidad de ventas.

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

Capacidad de organización.

A partir de la variable formas de asociación, se pretende llevar a cabo un indicador que es *capacidad de organización* que nos referimos a esto, que vamos a observar por medio de que se desarrolla la organización entre productores, que estrategias utilizan ellos como productores para poder llevar a cabo una buena organización.

Acceso a recursos.

En este siguiente indicador veremos cuáles son los recursos disponibles con los que cuenta cada productor a fin de mejorar la producción y de igual manera ver a cuál de los recursos tiene la capacidad de utilizar o buscar, a fin que los recursos sean aprovechables y rentables para los productores.

Capacidad de trabajo colectivo.

En la variable interés en común es necesario observar que tan bien es la relación entre productores para poder llevar a cabo el trabajo en equipo de modo que los beneficios sean para ambas partes, de modo que no exista conflictos entre los productores.

Capacidad de formas de ventas.

En este indicador se pretendes descubrir cuáles son las formas de ventas con los que los productores cuentan para esparcir los limones, de manera que esto pueda generar mayor aprovechamiento para vender el producto fuera de la colonia. Así mismo valorar la capacidad de venta con la que cuenta cada uno de los productores.

Capítulo II. Marco referencial

2.1 Teoría de la organización

El concepto de organización es de usos múltiples para algunas personas, incluye todas las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados. (Almanza Jiménez, Calderon Campos, & Vargas Hernández, 2018)

Durante la década de 1930, coincidiendo con la crisis mundial desatada en 1929, apareció en Europa, más específicamente en Francia, un pensador llamado Henry Fayol, que transformaría el pensamiento administrativo con la idea de que toda organización estaba basada en cinco funciones básicas: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración, además de catorce principios que deberían ser observados para operar con eficiencia. Las estructuras organizacionales dominantes enfatizaban el centralismo, la división del trabajo y la importancia de distinguir las tareas administrativas de las operativas. (Rivas Tovar, 2009)

Weber, sostiene que la forma más eficaz de organización es parecida a una máquina. Se caracteriza por reglas, controles y jerarquías, y es impulsada por la burocracia. Este modelo también es conocido como racional legal. (Rivas Tovar, 2009)

Las organizaciones surgen mediante la cooperación y la participación de las personas. Cuando las organizaciones son pequeñas, como es el caso de las empresas familiares, los objetivos coinciden con los de las personas y por lo tanto la cooperación está asegurada. A medida que las organizaciones crecen, el conflicto aparece. Para evitar el conflicto hay que dar incentivos, y la tarea del ejecutivo, por tanto, es promover la participación. (Rivas Tovar, 2009)

La escuela de las ciencias políticas, por su parte, plantea a través de los trabajos de Philip Selznick la falta de coherencia de las escuelas clásicas. Para él, las organizaciones son fuentes constantes de intereses de grupo, que se encuentran permanentemente. (Rivas Tovar, 2009)

La organización debe, por tanto, diseñar estructuras y modelos diferentes, de modo que un área puede estar organizada con los principios burocráticos y otra como un sistema abierto con flexibilidad y autonomía. Los apologistas de la teoría de la contingencia plantean que la clave en el diseño de una estructura es la congruencia. (Rivas Tovar, 2009)

Meyer y Rowan (1977). Postula que la organización debe ser estudiada como un todo, y le da importancia a la distinción entre instituciones públicas y organizaciones privadas, en razón de su complejidad y sus fines. Las organizaciones son sistemas sociales, no solo técnicos, y por lo tanto sus miembros requieren apoyo social y no solo demandas de eficiencia. (Rivas Tovar, 2009)

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. En la actualidad se vive un ambiente industrializado en las organizaciones donde los recursos humanos están muy orientados hacia el rendimiento. Las organizaciones requieren ser eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado. (Almanza Jiménez, Calderon Campos, & Vargas Hernández, 2018)

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos. (Almanza Jiménez, Calderon Campos, & Vargas Hernández, 2018)

Las organizaciones cubren muchas clases de necesidades del hombre, emocionales, espirituales, intelectuales, económicas. Agryris explica su existencia diciendo que, por lo general, se forman para alcanzar objetivos que “Se pueden lograr mejor de manera colectiva”. (Münch Galindo & García Martínez, 1991)

La definición que sigue, expresada en los términos que se usaran en todo ese texto, está basada en cinco hechos comunes a todas las organizaciones.

- Una organización siempre incluye a personas.
- Estas personas están involucradas unas con otras de alguna forma, es decir, están interactuando.
- Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de alguna clase de

estructura.

- Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones. Espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
- Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatible, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales. (Münch Galindo & García Martínez, 1991)

Los individuos son miembros de organizaciones por que mediante esta circunstancia esperan alcanzar algunos de sus objetivos personales. Estos objetivos individuales, al combinarse, producen los objetivos organizacionales. Los objetivos organizacionales son expresiones subordinadas de los objetivos individuales; cuando se logran los objetivos organizacionales, también se satisfacen los objetivos individuales. (Münch Galindo & García Martínez, 1991)

Clasificación de la organización formal e informal.

Organización formal.

Una organización formal tiene estructura bien definida que puede describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales circula la comunicación. Las organizaciones formales tienen puestos claramente especificados para cada miembro. La jerarquía de sus objetivos está enunciada explícitamente. El status, prestigio sueldo, rango y otras, están planeadas, debido a su énfasis en el orden son relativamente inflexibles. La categoría de miembros de ellas se logra conscientemente en un momento específico y por lo general en forma abierta. Algunos ejemplos de organizaciones formales son las grandes empresas, los gobiernos federales y estatales y las universidades. (Münch Galindo & García Martínez, 1991)

Organización informal.

La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros e incluso los objetos de las organizaciones informales son como un transeúnte que recata a un lesionado en un accidente automovilístico y una amistad. Las organizaciones informales pueden convertirse en formales cuando las relaciones y actividades son definidas y estructuradas en forma similar las

organizaciones formales pueden convertirse en informales si no se cumplen las relaciones definidas y estructuradas y son remplazadas por nuevas relaciones no especificadas y no controladas. (Münch Galindo & García Martínez, 1991)

Proceso de organización

Los procesos de la organización son:

- División del trabajo
- Coordinación

División del trabajo.

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Coordinación.

Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social. La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos. (Münch Galindo & García Martínez, 1991)

Tipos de estructuras

Organización lineal: se caracteriza por que la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.

Ventajas:

1. Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
2. No hay conflictos de autoridad.
3. Es claro y sencillo.

4. Útil en pequeñas empresas.
5. La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

1. Es rígida e inflexible.
2. La organización depende de hombres clave.
3. Los ejecutivos están saturados de trabajo.

Organización funcional o de Taylor: su creador fue Frederick Taylor, quien observa que la organización lineal no proporcionaba la especialización: propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas.

Ventajas:

1. Mayor especialización.
2. Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
3. La división del trabajo es planeada y no accidental.
4. Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas.

Desventajas:

1. dificultad de localizar y fijar la responsabilidad.
2. Se viola el principio de la unidad de mando lo que origina confusión y conflicto.
3. No hay una definición clara de la autoridad.

Organización lineo-funcional: en esta se combinan los dos tipos de organizaciones mencionadas anteriormente aprovechando las ventajas y evitando las desventajas.

1. De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función.
2. De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

Organización STAFF: surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles.

Ventajas:

1. Lograr que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.

Desventajas:

1. Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente puede producirse una confusión considerable.
2. Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones.

Organización por comités: consiste en organizar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas.

Los comités más usuales son:

Directivo: representa a los accionistas de una empresa.

Ejecutivo: es nombrado por el comité directivo para poder ejecutar los acuerdos.

De vigilancia: personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.

Consultivos: integrado por especialistas, que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Organización matricial: se le conoce como organización matriz. Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera existe un gerente funcional a cargo de las labores con una sobre posición de un gerente de proyecto.

Ventajas:

1. Coordina la satisfacción de necesidades
2. Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos
3. Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra.

Desventajas:

1. Existe confusión acerca de quien depende la responsabilidad
2. Da lugar a una lucha por el poder entre los dos jefes
3. Funciona a través de muchas reuniones lo que supone pérdidas de tiempo.
4. Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.

(Münch Galindo & García Martínez, 1991)

2.2 Formas de asociación

En este siguiente apartado que es formas de asociación, conoceremos un poco más a fondo acerca de las asociaciones, del como algunos autores nos mencionan en qué consisten y como puede beneficiar al estar en una organización estratégica, también sabemos que existen varios tipos de asociaciones, a los que en algunos de los párrafos que más adelante vienen nos dirán, una asociación es muy importante ya que a través de esta los productores o las personas que estén involucradas van a obtener mayores beneficios y utilidades de acuerdo a sus giro de cada una, cabe mencionar que esto no es nada mas así, sino hay que llevar una organización estratégica para ir desarrollando cada una de las actividades.

Las sociedades mercantiles son aquellas creadas por un acto voluntario colectivo de los interesados, en aras de un interés común y con el propósito de obtener ganancias o un fin lucrativo. Los socios se comprometen a poner un patrimonio en común integrado por aportaciones en efectivo, bienes o industria, con la intención de participar en las ganancias. Por lo tanto, la mercantilidad de estas sociedades no depende de su finalidad, sino de si se constituye o no en cualquiera de los tipos reconocidos por la Ley General de Sociedades Mercantiles. Son características fundamentales y constitutivas de la sociedad la existencia de un patrimonio común y la participación de los socios en las ganancias (Torres Robles & López Lira Benítez, 2015).

Tabla 2. *Requisitos de Sociedades Mercantiles.*

Nombre	Socios	Mínimo	Representación Capital social	Obligaciones accionistas	Administración legal
	Mínimo	Capital social			
Sociedad anónima	Dos	\$50,000.00	Acciones	Pago de acciones	Administrador único o Consejo de Administración, pueden ser socios o personas ajenas a la sociedad.
Sociedad en nombre colectivo	Dos	Sin mínimo legal	Acciones	Los socios responden de manera subsidiaria, limitada y solidariamente.	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas ajenas a la sociedad.
Sociedad en comandita simple	Dos	Sin mínimo legal	Partes sociales	Igual al anterior, y adicionalmente a las obligaciones de los socios que estén obligados únicamente al pago de sus aportaciones.	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad.
Sociedad de responsabilidad limitada	De dos a 50	\$3,000.00	Partes sociales	Únicamente el pago de sus aportaciones.	Uno o más gerentes socios o ajenos a la sociedad
Sociedad en comandita por acciones	Dos o mas	Sin mínimo legal	Acciones	Igual a sociedad comandita simple.	Igual a sociedad comandita simple.
Sociedad de capital variable	Dos	\$50,000.00	Acciones	Disposiciones aplicables al tipo de sociedad.	Mandatarios temporales y revocables Administrador u consejo de administración.

La sociedad cooperativa, es un tipo de sociedad mercantil regulada por la Ley General de Sociedades Cooperativas y se integra por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios (Torres Robles & López Lira Benítez, 2015).

Tabla 3. *Requisitos de Sociedades Cooperativas.*

Nombre	Socios Mínimo	Mínimo Capital Social	Representación capital social	Obligaciones socios	Administración legal
Sociedades Cooperativas (son de capital variable)	Cinco	\$50,000.00	Certificados de aportación	Régimen de responsabilidad limitada o suplementada en los socios. La responsabilidad será limitada, cuando los socios solamente se obliguen al pago del certificado de aportación que hubieren suscrito. } Suplementada, cuando respondan a prorrata por las operaciones sociales, hasta por la cantidad determinada en el acta constitutiva. Los socios responderán en forma subsidiaria por las obligaciones sociales que hubiesen generado con anterioridad a la inscripción de la sociedad en el Registro Público de Comercio.	Consejo de Administración, será posible designar de entre los socios, o personas no asociadas, uno o más gerentes de facultad de representación, así como uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales.
Pueden ser: Ordinarias y de participación estatal					

La asociación civil, “es un contrato por virtud del cual los socios son movidos para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley, y que no tenga carácter preponderantemente económico” (Torres Robles & López Lira Benítez, 2015).

También otros autores definen a la asociación civil como: “Una persona jurídica integrada por un conjunto de individuos asociados para desarrollar alguna actividad sin fines de lucro que además sea considerada por el orden jurídico como de bien común” (Calabró, 2006, p. 13).

Las asociaciones civiles tienen la característica de contar con una persona jurídica, tienen que ser un grupo de personas unidas, tener actividades sin fines de lucro, y que sus actividades no solo beneficien a los asociados sino también a la comunidad (Calabró, 2006).

Tabla 4. *Requisitos de Asociación Civil.*

Nombres	Socios Mínimo	Mínimo Capital Social	Representación Capital Social	Obligaciones asociados	Administración General
Asociación Civil	Dos	N/A	Cuotas de los socios	Cooperar al logro del objeto social. Actuar y respetar al estatuto social y los acuerdos emitidos por la Asamblea General. Abstenerse de votar en decisiones donde se vean involucrados cónyuge, ascendientes y descendientes y parientes colaterales hasta el 2° grado. Cumplir el contrato constitutivo.	Asamblea General

La sociedad civil “es un contrato por el cual dos o más personas se obligan a contribuir con dinero, bienes o industria, con la intención de compartir las ganancias producidas. Las actividades que realiza tienen carácter preponderantemente económico; pero que no constituya una especulación comercial” (Torres Robles & López Lira Benítez, 2015).

Tabla 5. *Requisitos de Sociedades Civiles.*

Nombre	Socios Mínimo	Mínimo Capital social	representación capital social	Obligaciones socios	Administración legal
Sociedades civiles	Dos	N/A	La aportación de los socios puede consistir en una cantidad de dinero u otros bienes o en su industria. La aportación de bienes implica la transmisión de su dominio a la sociedad, salvo que expresamente se pacte otra cosa.	Cada socio estará obligado al saneamiento para el caso de evicción de las cosas que aporte a la sociedad como corresponde a todo enajenante, y a indemnizar por los defectos de esas cosas como lo está el vendedor respecto del comprador; más si lo que prometió fue el aprovechamiento de bienes determinados; responderá por ellos según los principios que rigen las obligaciones entre el arrendador y el arrendatario. A menos que se haya pactado, no puede obligarse a los socios a hacer una nueva aportación para incrementar los negocios sociales. Cuando el aumento del capital social sea acordado por la mayoría, los socios que no estén conformes pueden separarse de la sociedad.	A uno o varios socios administradores.

La sociedad de producción rural, es una sociedad constituida por productores rurales; tendrán personalidad jurídica propia, debiendo constituirse con un mínimo de dos socios. La razón social se formará libremente y al emplearse irá seguida de las palabras “Sociedad de Producción Rural” o de su abreviatura “SPR” así como del régimen de responsabilidad que hubiere adoptado, ya sea ilimitada, limitada o suplementada (Torres Robles & López Lira Benítez, 2015).

Tabla 6. *Requisitos de Sociedades de Producción Rural.*

Nombre	Socios Mínimo	Mínimo Capital social	representación capital social	Obligaciones miembros	Administración legal
Sociedades de Producción Rural	Al menos dos socios	En las sociedades de responsabilidad ilimitada no se requiere aportación inicial.	N/A	Régimen de responsabilidad que hubiera adoptado, ya sea ilimitada, limitada o suplementada.	El órgano supremo será la asamblea general que se integrara con dos representantes de cada una de las asambleas de los ejidos o de las comunidades miembros de la unión, y dos representantes designados de entre los miembros del comisariado y el consejo de vigilancia de los mismos.
		En las de responsabilidad limitada, la aportación inicial será la necesaria para formar un capital mínimo que deberá ser equivalente a 700 veces al salario mínimo diario general, vigente en el Distrito Federal.			
		En las de responsabilidad suplementada, la aportación inicial será la necesaria para formar un capital mínimo, que deberá ser equivalente a 350 veces el salario mínimo diario general en el Distrito Federal.			

Las asociaciones tienen diferentes componentes que nos ayudan a llevar a cabo una organización estratégica entre asociaciones de forma exitosa, ante los diferentes tipos de asociaciones que existen.

Lo que determina la organización como un sistema abierto, en el que coexisten diferentes componentes, que entre más alto sea el nivel de congruencia, más eficaz será la organización. De acuerdo a esta formulación, los componentes son: Organización Formal, Sistemas Técnicos, Recursos Humanos y la Organización Informal; sin embargo, a diferencia de la organización formal, la organización informal, como dimensión de la organización, “aún no ha sido suficientemente explorada por quienes han desarrollado investigaciones para evaluar las capacidades de innovación (Villalba Morales & Builes Beltrán, 2016, pág. 31).

El siguiente párrafo vemos como las asociaciones a través de esta forma buscan participar en el mercado a lo que a continuación se explica con más detalles.

“Una aportación a este tema es la legitimidad de mercado, definida como aquella en la cual la organización busca una mayor participación y presencia en el mercado; lo que la motiva es una mayor legitimidad en un mercado geográfico o de producto” (Arbaiza Fermini, 2011, pág. 106).

Existen varios tipos de organizaciones, una de ellas es la que veremos a continuación, que es la organización informal, de manera que nos ayudara a identificar de qué manera se llevaran a cabo las actividades.

Otro aspecto importante de mencionar en la organización informal se resalta el estilo de gerencia, la cultura organizacional, las relaciones interpersonales e interdepartamentales, los roles y arreglos de trabajo informales y las normas sociales. La importancia de la organización Informal para la innovación, radica en el fomento de una cultura innovadora, en la cual los intereses de los empleados, en la forma como comparten los hábitos y valores, y el trabajo cooperativo para el bien común, son mediadores y facilitadores del desarrollo de innovaciones, pero sin la burocracia de la organización formal (Villalba Morales & Builes Beltrán,

2016, pág. 32).

Para poder crear una asociación necesitamos buscar algunos programas, innovar, entre otras cosas, a continuación en el siguiente párrafo nos explican más detallado a que se refiere.

Así también, los programas de gestión del conocimiento, la innovación y programas de investigación y desarrollo son la infraestructura necesaria para que los procesos de creación, transferencia, almacenamiento e interpretación se lleven a cabo de manera que pueda generarse nuevo conocimiento. La capacidad de gestión de esta infraestructura se encuentra embebida en determinadas rutinas y procesos organizativos (Camisón Zornoza, Boronat Navarro, & Villar López, 2006).

2.3 Recursos disponibles

En este apartado de recursos, hablaremos acerca de los recursos que puedan llegar a carecer y necesitar los productores ante una organización estratégica, así como también conoceremos por medio de que la asociación nos ayudara con una ventaja genérica, que esto beneficia mucho a una organización, los recursos son base fundamental para llevar a cabo un mejor desarrollo en la asociación a través de las organización estratégicas.

En el siguiente párrafo que se presenta veremos una diferencia de las asociaciones, pero que cada una tiene diferentes recursos que pueden aportar a la organización estratégica para poder llevar a cabo una mejora.

Una aportación a este tema es que las organizaciones estratégicas de masa crítica frente a organizaciones estratégicas complementarias, se encuentran una serie de diferencias ya que a través de las asociaciones de masa crítica estas tienden a aportar recursos de naturaleza similar, lo que les permite tener una escala suficiente para que sean rentables algunas actividades (Ariño Á. , 2007).

Las organizaciones estratégicas nos brindan una serie de recursos que puede ser frente ante los problemas que las asociaciones pueden padecer, es por ello que los recursos le sirven para buscar alternativas y solución a problemas.

Con ayuda de los que integran las asociaciones llevar a cabo sus actividades suele ser más fácil de manera que cada quien aporta diferente forma de llevar a cabo esto, es lo que nos da a entender en el párrafo siguiente: Otro aspecto importante de mencionar es que:

Los socios combinan sus recursos de manera que pueden efectuar sus actividades de forma más eficiente o emprender nuevas actividades con el propósito de alcanzar los objetivos que cada cual pretende, si bien esto no queda garantizado, ya que dependerá –entre otras cosas– de la capacidad que tengan para trabajar conjuntamente (Ariño Á. , 2007, pág. 42).

El éxito del trabajo en conjunto dependerá de la comunicación que los integrantes tengan, ya que para ello se necesitara de un trabajo en equipo para alcanzar los intereses en común.

“Así también para que una alianza se considere de carácter tecnológico, basta con que uno de los socios aporte como capacidad esencial la tecnología, pudiendo los demás aliados aportar el capital, la red de distribución, etcétera” (Fernández Rodríguez C. , 1999, pág. 33).

Las empresas grandes y con mercado amplio, cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades y resolver los problemas que vayan surgiendo, sin embargo es necesario tener una organización para que estén más fortalecidas y haya más innovación constantemente.

Las empresas buscan asociarse debido a que carecen de algunos recursos que le resultan difícil de obtener, es por ello que buscan empresas que tengan los recursos que a ellas les hace falta y así obtener una mayor eficacia.

No obstante esta conduce los recursos de dos o más firmas hacia un compromiso específico, conservando, en alguna medida, cierta independencia en su propiedad (Rojas López, Rincón López, & Mesa León, 2014).

Las organizaciones estratégicas como ya se ha visto son de mucha importancia ante una asociación porque ayuda a tener una mejor competitividad, de manera que no se vea tan débil ante las demás competencias.

Algunos autores como Ferro (2002), expone la asociación entre organizaciones como la forma de obtener recursos que lleven a mejorar o mantener la competitividad (Rojas López,

Rincón López, & Mesa León, 2014).

Las empresas tienen diferentes recursos, es por ello que buscan asociarse para poder obtener de otras empresas, ya que es muy difícil y costoso adoptar nuevos recursos de forma individual, esto determina cuántas empresas se necesitan asociarse dependiendo de la escasez de recursos en cada una de ellas. (Rojas López, Rincón López, & Mesa León, 2014)

Las organizaciones estratégicas nos sirven para conservar recursos de la asociación de manera que esto permita el desarrollo de muchas empresas.

Al crear una asociación se obtienen diversos beneficios, entre ellos, se obtendrían una mejor optimización de recursos y sería una forma más fácil de expandirse en el mercado y dar un valor añadido a los productos. (Vargas Rodríguez, 2018).

Se considera a las asociaciones una estrategia para que las empresas puedan adoptar nuevos recursos y para afrontar los cambios constantes que hay en el mercado de todo el mundo y de las tecnologías, también les ayuda en reducir costos. (Vargas Rodríguez, 2018)

“En estos términos 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).

2.4 Intereses en común

A continuación en este siguiente apartado vamos a hablar acerca de los intereses a los que podemos enfrentarnos en una asociación, como ya sabemos en todas las asociaciones debemos tener en cuenta cuáles son los intereses a los que vamos a enfrentar durante el desarrollo de las actividades en una asociación, así también ver qué tipos de intereses son a los que vamos a necesitar de igual forma ver el tipo de interés común que entre empresas se pueden atender.

Siendo así, la negociación es una interpretación deliberativa de dos o más unidades sociales complejas (individuos, empresas, familia, etc.) que intentan definir o redefinir los términos o medidas de su interdependencia. Cada una de las partes con su propia lógica interna o con su propia interpretación o tácticas, tratan de hallar soluciones para resolver un conflicto de intereses; encontrar los intereses

comunes o complementarios, influenciar las actitudes de cada uno del resto de los participantes o encontrar un punto de consenso entre los grupos que interactúan (Aguilar Váldez, Cabral Martell, Alvarado Martinez, Alvarado Martínez, & De León Contreras, 2013, pág. 641).

También como en el siguiente párrafo nos menciona que debemos tener en cuenta los diferentes objetivos y acciones en las que todas las partes vallan a obtener beneficios, para generar apoyo entre los miembros de la asociación.

Las empresas que se unen y forman alianzas deben de tener objetivos y acciones en comunes, los directivos son los encargados de establecer los fines para que todas la empresas se apoyen entre sí. (Martinez, 2009)

Una aportación a este tema es que las asociaciones se basan en un conflicto potencial de intereses y objetivos esenciales a toda relación, por medio de los socios que son entidades independientes y que persiguen interés y objetivos propios, de manera que puedan diferir las metas y estrategias de cada socio (Martinez, 2009).

Las negociaciones de las asociaciones se lleva a cabo mediante autoridades que representan a cada una de las empresas que se asocian, esto para que todas las empresas tengan participación y defiendan sus intereses. (Martinez, 2009)

Para tener a cargo una asociación es necesario tener actitud positiva, facilidad de palabra, conocimiento a lo que se está enfrentando, además de llevar a cabo una relación de trabajo bastante fuerte, para que no haya ningún conflicto entre miembros de la asociación.

Es de vital importancia que las empresas que se asocian deben de tener intereses en común para que una alianza funcione de buena manera. También debemos tomar en cuenta todas las características y recursos de la empresa ccon la que desea asociarse para que estas puedan ayudar a alcanzar las metas y ayuden a expandirse en el mercado. En pocas palabras el socio tiene que demostrar todas sus fortalezas y oportunidades que tiene, tendran que compartir objetivos y metas y así poder realizar una alianza interesante. (Aguilar Váldez, Cabral Martell, Alvarado Martinez, Alvarado Martínez, & De León Contreras, 2013)

Así como también los intereses pueden ayudar a las asociaciones, también surge esa contradicción en que les puede perjudicar o hacer que haya conflictos entre los miembros, ya que algunos quieren el beneficio nada más para ellos, es lo que en el siguiente párrafo nos dicen.

No obstante, un objetivo fundamental de toda organización estratégica es promover el logro de los objetivos estratégicos de cada uno de los socios involucrados. Por esto, la primera consideración al analizar un potencial socio es ver si éste tiene un buen ajuste estratégico con la empresa. De este modo, los criterios de selección del socio relacionados con las tareas están asociados al análisis de los atributos estratégicos del socio, lo cual se concreta en el análisis de la compatibilidad de los objetivos de las partes, la compatibilidad de sus recursos y capacidades y la compatibilidad operativa que presenten: Compatibilidad en los objetivos: En primer lugar, se debe buscar un socio cuyos objetivos sean compatibles con los propios. No se trata de que el socio tenga los mismos objetivos, sino de que los de unos y otros se puedan lograr de forma simultánea sin que haya conflicto entre las partes. Por tanto, antes de seleccionar un socio se debe invertir tiempo en conocer sus verdaderos objetivos con relación a la organización estratégica.

2.5 Formas de ventas

La distribución es uno de los pilares grandes que tienen las asociaciones para llevar el producto hasta el consumidor, es aquí donde vamos a ver como asociaciones y la organización estratégica son de gran ayuda para que la distribución sea de una manera apta para cada giro de las empresas que ya están en un mercado amplio, también esto nos ayudara a verificar desde que el producto está en el proceso hasta que sea un producto terminado, de manera que los miembros identifiquen el tipo de distribuidor que les conviene.

A través de las asociaciones, podemos obtener mayor ingreso ante un mercado más amplio o acaparar mercado nuevo, así también en el siguiente párrafo vemos a que se enfrenta una empresa con producto nuevo.

En cada tipo de asociaciones obtenemos diferentes ventajas competitivas, todo dependerá de la economía que se dé a través de las redes de distribución, como se menciona en lo siguiente de acuerdo a lo que dice Agulló.

En la cita siguiente algunos autores nos mencionan a que debemos optimizar para generar una mejor distribución, de manera que se reduzcan gastos.

“Así también, permite optimizar sus capacidades de “marketing” y ventas completando su gama con la del otro, ingresando a un mercado imposible o difícil para los extranjeros, o reducir los gastos de mercadeo, ventas y distribución” (Aguilar Váldez, Cabral Martell, Alvarado Martínez, Alvarado Martínez, & De León Contreras, 2013, pág. 635).

Sin embargo, en este sentido resulta bastante usual que los acuerdos contractuales para compartir el control de una organización estratégica queden establecidos en los estatutos o reglamentos de ésta, asimismo dicho tipo de convenios normalmente incluyen aspectos tales como: los criterios para la distribución de los ingresos, costos, gastos y utilidades derivadas de la operación de las asociaciones.

Otro aspecto que es importante mencionar es que la distribución no ha sido un factor relevante para la estrategia de la empresa, durante los últimos años las empresas se han percatado de la oportunidad de conseguir una ventaja competitiva a largo plazo a través de la estrategia de distribución. En este sentido para Vázquez, Santos y Sanzo (1998, pág. 285) en un entorno como el actual debería potenciarse como elemento de diferenciación y de ventaja competitiva la logística (y en concreto las actividades de distribución física). El carácter estratégico de la distribución es mayor aun si se tiene en cuenta el constante crecimiento de las ventas por medio de intermediarios o distribuidores independientes. Como señalaban Narus y Anderson (1986, pág. 67), solamente un 24% de fabricantes vende sus productos directamente al consumidor final, mientras que el restante 76% usa algún tipo de intermediario. Otras tendencias del mercado que han aumentado la importancia de la distribución han sido, de acuerdo con Anderson y Narus (1990, pág. 42), el mayor grado de concentración del sector de la distribución (empresas cada vez de mayor tamaño), así como el deseo de muchas empresas industriales a concentrar sus compras en unos pocos distribuidores (García Lillo, Marco Lajara, Molina Azorin, & Quer Ramon, 1997, pág. 259).

A continuación se nos presenta lo que es un canal de distribución, cuales son las obligaciones

y los objetivos que se deben conseguir, de forma que las empresas, buscan la mejor alternativa que sea común entre los miembros para dirigir los esfuerzos a un mercado meta, así como lo menciona Sánchez.

A pesar de estos problemas, las relaciones de una empresa con los miembros de su canal de distribución llegan a ser, por tanto, de carácter estratégico, lo cual se ha dejado notar la literatura, donde la gestión de los canales de distribución es uno de los ámbitos que más atención ha recibido por parte de los investigadores en los últimos años. En otras palabras, en un canal de distribución cada empresa depende de la otra para cumplir con sus obligaciones y conseguir sus objetivos, por lo que los miembros del canal se ponen de acuerdo en dirigir sus esfuerzos hacia un mercado meta común, lo cual contribuirá a alcanzar los objetivos individuales (Sánchez, 1997, pág.181). (Garcia Lillo, Marco Lajara, Molina Azorin, & Quer Ramon, 1997, pág. 259).

Los canales de distribución son una de las formas que las empresas adoptan para poder alcanzar su metas establecidas, es por ello que estas invierten en nuevos canales de distribución para poder penetrar en otros mercados y así las ventas aumenten.

Capítulo III. Resultados de la propuesta de organización estratégica en los productores de limón en la colonia 1° de mayo de Villacorzo Chiapas.

En el presente capítulo se presentan el análisis de las variables correspondientes: Formas de asociación, Recursos disponibles, Interés en común, canales de distribución.

3.1 Formas de asociación

Los productores de limón de la colonia Primero de Mayo, municipio de Villacorzo, Chiapas, se organizan para la producción de la siguiente manera, primeramente se trabaja la tierra con la elaboración de camellones y realizando los agujeros, posteriormente se realiza la plantación de los árboles de limón con una distancia de 7 metros aproximadamente, luego se le riega a las plantas para ya después poder fertilizar y abonar a los árboles, por último se fumiga para la plaga y se deja que el efecto del químico desaparezca para poder realizar los cortes (véase en anexos, figura 3).

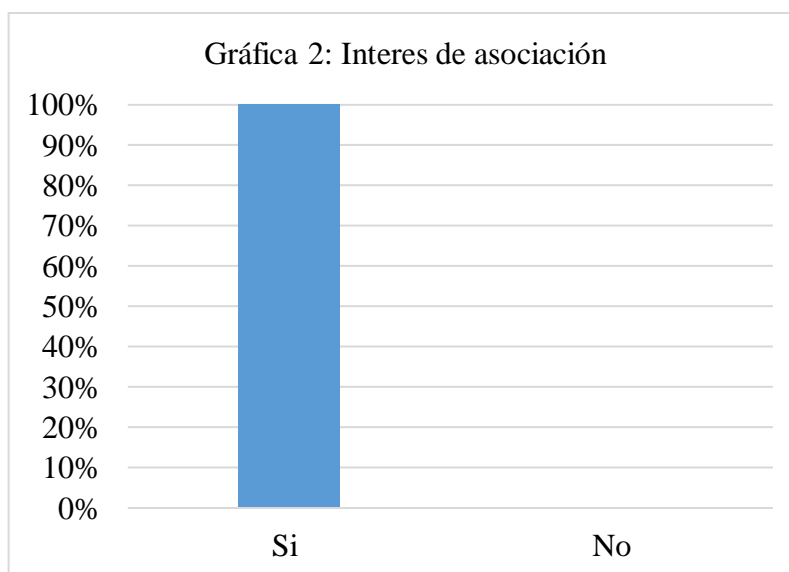
Para llevar acabo estas actividades, los productores requieren la mano de obra de aproximadamente de 1 a 3 personas, en casos de algunos productores, debido a su capacidad de producción requieren de 4-7 personas (vease en anexos, figura 5). Estos productores no cuentan con una estrategia para organizar a las personas que laboran durante la producción, y esto se debe a que los mismos trabajadores tienen conocimiento de cuales son las actividades a realizar durante el desempeño de las tareas.

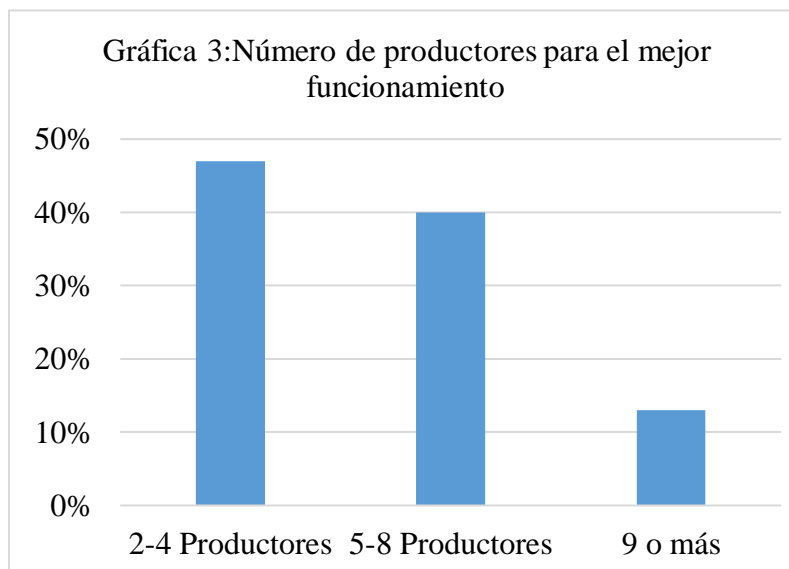
El 100% de los productores tienen conocimiento que formando una asociación sería de gran ayuda para la mejora de su producción, aunque la mayoría de ellos no tiene la información necesaria de como conformar una de estas asociaciones para ayudarse mutuamente (Gráfica 1).



Ellos consideran que las problemáticas al elaborar una organización sería el conflicto y el desacuerdo que existe entre ellos, por lo cual no se mantiene una buena relación entre los productores, lo cual conlleva a la desconfianza y una mala integración de parte de ellos debido a que todos tienen intereses diferentes, esto ocasiona que haya menos posibilidad de formar una alianza estratégica entre los productores de limón.

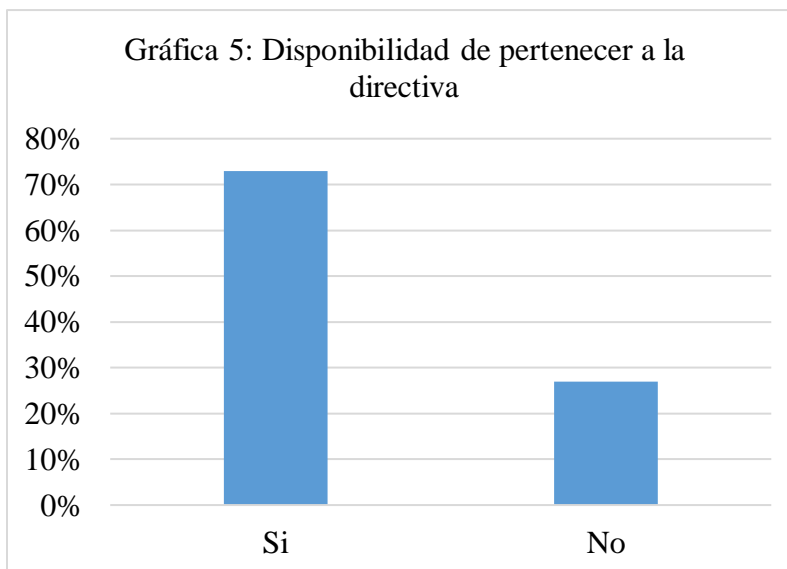
El 100% de los productores encuestados, están dispuestas a formar una asociación para mejorar su producción (Gráfica 2), pero el 48% consideran que podrían trabajar mejor con pocos integrantes que sería en un rango de 2-8 personas para el mejor entendimiento entre ellos (gráfica 3).





Uno de los principales elementos que consideran el 100% de los productores para que una asociación marche de buena manera sería la directiva (Gráfica 4), que se encargaría de realizar las actividades principales de una asociación. A el 71% de los productores les gustaría formar parte de esta directiva (Gráfica 5), para poder informar a la asociación de cualquier asunto relevante que suceda, y así mismo buscar fuentes de manera que estos puedan implementar nuevas formas o proyectos para que haya una mejora de producción de manera apropiada, de igual manera tomar decisiones acerca de los intereses de cada uno de estos, siempre y cuando sea para bien en común.





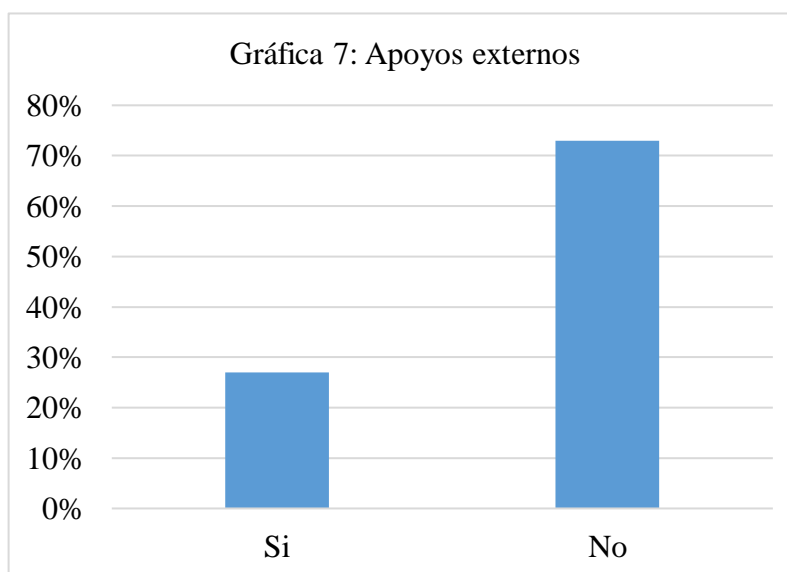
En conclusión se puede resaltar que para una buena producción de limón tiene que haber un proceso adecuado y eficaz. Entre los productores de limón existen muchas diferencias como la desconfianza lo que permite estar desorganizados y no poder conformar una asociación. Así mismo hacen caso omiso a la importancia de una asociación por las dificultades que encuentran al trabajar juntos, aunque la totalidad de las personas entrevistadas consideran que una directiva es de gran importancia para el desempeño y el buen funcionamiento de una asociación.

3.2 Recursos disponibles

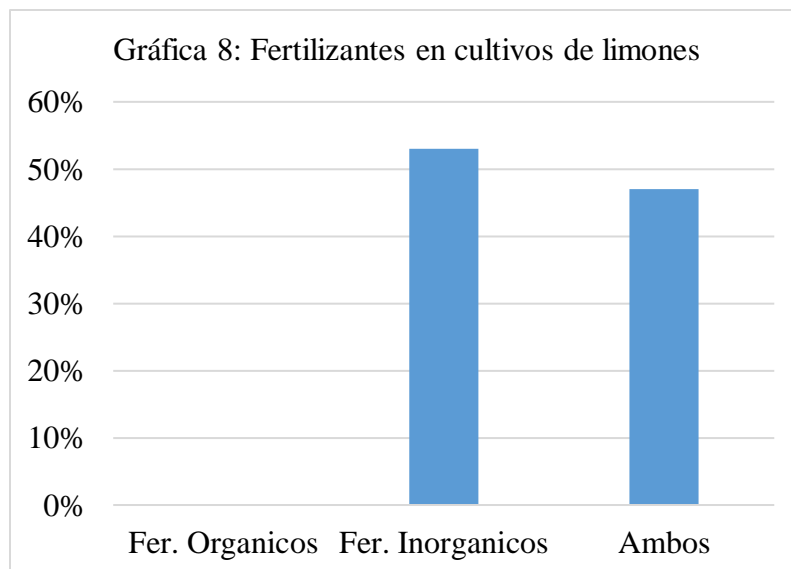
El 100% personas encuestadas, dedicadas a la producción de limón, conocen los recursos que le son necesarios para poder llevar a cabo dicha actividad, la cual en su mayoría son recursos propios los que sacan adelante la producción de limón, desafortunadamente los recursos que tienen estas personas no le son suficientes para mantener el ritmo de la producción de sus árboles, es por ello que tiene como consecuencia que en ocasiones desatiendan un poco a sus cultivos, debido a la escasez de recursos y a la falta de una asociación, (Gráfica 6).



El 72% de los productores de limón, conocen de los recursos necesarios que se necesitan para poder llevar a cabo la producción de limón, pero no cuentan con un apoyo externo el cuál pueda ayudar con los gastos en las actividades o insumos que involucre la producción del limón, pero esto no se vuelve problema ya que debido al conocimiento de ellos, siempre buscan las alternativas y recursos orgánicos con los que puedan ayudar a la producción, por estos problemas suele haber baja en la producción, (Gráfica 7).

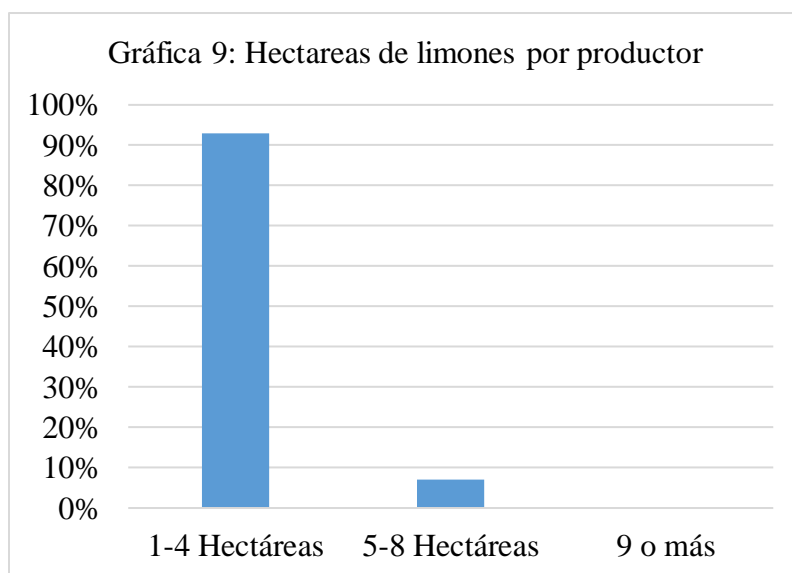


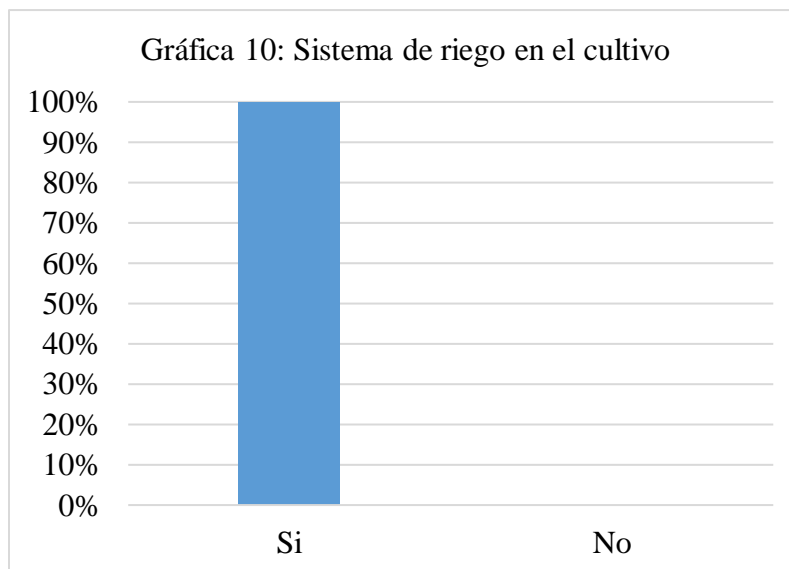
Los recursos con los que cuentan las personas que producen limón en gran parte lo utilizan para fertilizar o abonar a la tierra, esto con la intención de tener limones de mejor calidad, el 52% de estas personas utilizan fertilizantes inorgánicos que son de más fácil aplicación y más común en los cultivos, el detalle que ocurre es que al utilizar estos tipos de fertilizantes les genera un mayor costo, ya que son fertilizantes inorgánicos y son demasiado elevado en cuanto al precio, de manera que los recursos externos son muy pocos y bajos esto les hace que tengan que endeudarse para terminar de realizar su producción, de modo que esto perjudica a la producción porque en caso de conseguir lo demás para sus recursos, la producción suele detenerse, sin embargo el 48% productores que utilizan los dos tipos de fertilizantes (orgánicos e inorgánicos), les favorece a obtener una rápida y mayor producción, (Gráfica 8).



Los productores comentan que el ciclo que demora en dar frutos el árbol después de ser plantados, es aproximadamente de 1- 2 años, los productores dicen que en ocasiones se podría tardar más, esto iba a depender que tan fértil estuviera la tierra y que tratamiento le dieran a los árboles, de modo que la producción sea rápida y de buena calidad, los fertilizantes para utilizar deben ser inorgánicos (véase en anexos, figura 4) . En su mayoría los productores de limón suelen utilizar ambos fertilizantes, de manera que la tierra no se vaya deteriorando, también porque como no cuentan con recursos externos y para lo que les puede alcanzar es comprar ambos fertilizantes ahorrándose un poco en gastos., entonces deciden utilizar estos tipos de fertilizantes, es por ello que dichos productores se mantienen con una buena producción debido a como llevan a cabo el desarrollo de la producción.

El 92% de los productores cuentan con un rango de 1-4 hectáreas de limones (gráfica 9), los productores nos señalaron que son más de 50 árboles de limones que tienen por cada una de las hectáreas (véase en anexos, figura 2), y en un 100%, los productores se encuentran bien equipados con sistemas de riego que ellos mismos fueron creando para darle mejor hidratación a las tierras donde se encuentran los limones, es de esta forma como los productores hasta el momento han sabido llevar a cabo dicha producción, pero ellos afirman que necesitan de recursos externos para poder expandir dicha producción y que sea aún más de calidad, cada productor tiene diferente manera de llevar a cabo la hidratación de sus plantas de modo que la tierra en donde se encuentran los arboles no es de la misma para cada productor, es por ello que suele variar la producción de los limones, (Gráfica 10).





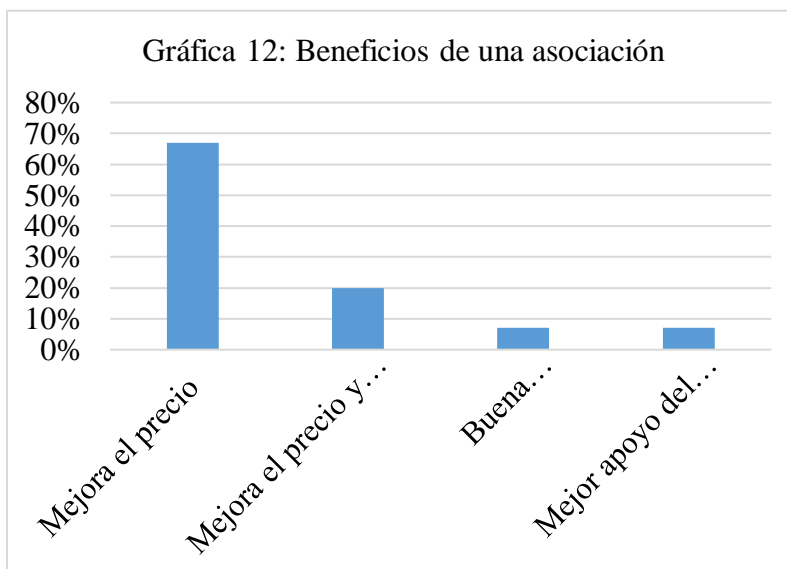
Por tanto, para mantener una buena producción de limón, los agricultores tienen que atender de buena manera a sus cultivos, pero existen algunas problemáticas como lo son la falta de recursos ya que no cuentan con ningún tipo de apoyo gubernamental o externo que favorezca a la buena producción, eso limita a la compra de productos como los fertilizantes y el tratamiento del cultivo (véase en anexos, figura 6).

3.3 Interés en común

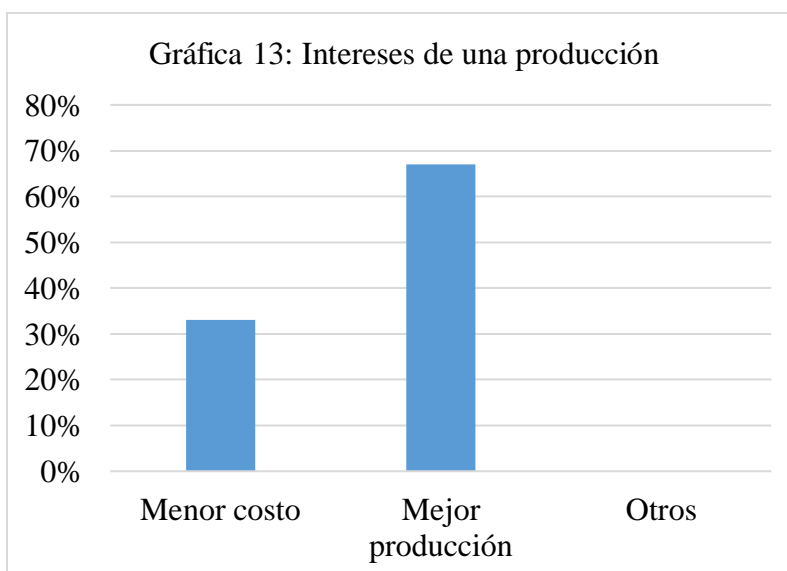
Algunos productores de la colonia Primero de mayo no han escuchado hablar de organización estratégica, es por ello que no tienen el conocimiento suficiente de cuáles son los requisitos para poder crear una asociación, pero, para ellos eso no es impedimento para que quieran formar parte de una y así tener mejores beneficios. Derivado de esto, los productores consideran que al asociarse mejorará su producción y tendrán mejores oportunidades de crecer tanto individualmente como de forma colectiva, obteniendo mejores ganancias (Gráfica 11).



Las productores encuestados desean que su producto se vea involucrado a un mercado más amplio, esto depende de la cantidad de limones que producen los productores, de manera que tengan mayores beneficios, como lo son la mejora en el precio, el apoyo del gobierno y la mejor comercialización, un 68% de los productores considera que mejorará el precio, ya que por el momento no cuentan con ningún apoyo, además de que los limones van con un precio de manera muy bajo debido a que los coyotes que llegan a la colonia les regatean el producto, para que puedan llevárselo y ellos decidan vender con un precio más alto a donde lo transportan, es por ello que los productores están en totalidad de acuerdo que se lleve a cabo una asociación en la que ellos quieren participar y formar parte de, ya que a través de esto ellos obtendrán un mayor beneficio y una mejora en sus producción, de modo que les servirá para su siguiente producción y un mejor ingreso en sus familias (Gráfica 12).



Los intereses del 68% de los productores que esperan al formar parte de una asociación son principalmente la mejora de producción, así como también reducir los costos que emplean para poder sustentar sus cultivos, de manera que esto no influya en buscar otras opciones de dinero prestado para poder cubrir los costos, es así que por eso los productores esperan que haya un menor costo en cuanto a sus gastos, (Gráfica 13). De igual forma el productor desea obtener mejores beneficios en el ámbito económico, de manera que sea de buen provecho sus utilidades, ya que en los últimos años esto ha ido deteriorando y eso no les ayuda mucho a los productores, ya que buscan dinero prestado, para solventar sus gastos pero también tienen en mente poder expandirse a un mercado más amplio.



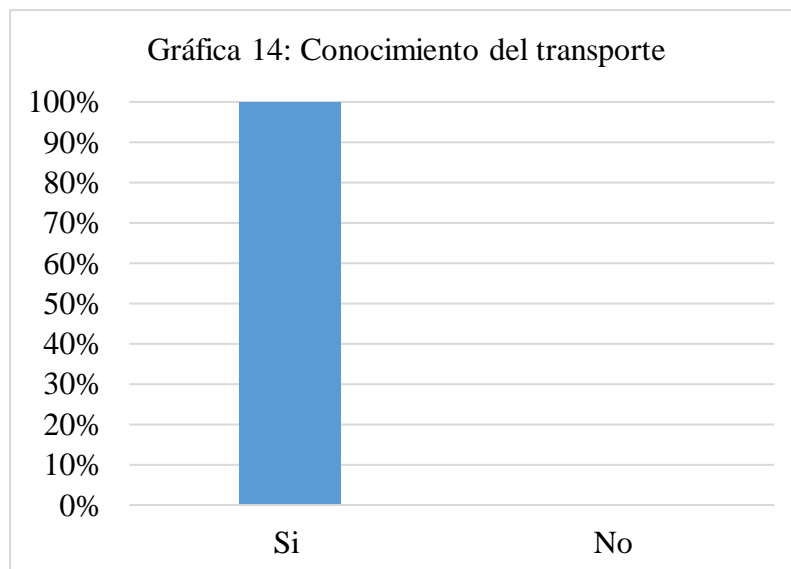
Uno de los principales motivos por que estos productores no se encuentran asociados ha sido las discusiones entre ellos, la mala relación y la mala comunicación que existe dentro de los productores de la colonia, en cuanto a la producción, la mayoría tiene problemas al ver sus intereses ya que la forma de venderlos generan pocas ganancias y no logran cubrir todo lo que tuvieron que gastar para llevar a cabo su producción, es por esto que los productores requieren de una asociación para que ellos puedan desarrollarse a un mercado más amplio donde les pueda generar mayores beneficios.

Posteriormente, los productores de limón no tiene el conocimiento suficiente sobre organización estratégica, es por ello que aun no se encuentran formados como una asociación, ellos tienen en cuenta que al asociarse mejoraría de una gran manera su producción y por tanto obtendrían mejores resultados, como la obtención de mejores recursos y la posibilidad de abarcar un mejor mercado.

3.4 Formas de ventas

En cuanto a las formas de ventas los productores nos proporcionaron los siguientes datos:

El 100% de los productores conocen a la perfección la manera en la que transportan los limones (gráfica 14), ya que ellos lo transportan hacia sus compradores en camionetas particulares para que el gasto de transporte sea menor y no tengan que pagar fletes, ya que en este caso si el coyote va a recoger los limones les piden aún más bajo el precio, es por ello que los productores deciden llevárselos a ellos para que se mantenga en el parámetro el precio de los limones de modo que a ellos, les favorezca el precio, estos productores tienen conocimiento que su producción llega a los mercados locales más cercanos a la colonia, porque a los compradores o coyotes como ellos le denominan son de colonias cercanas a ellos, por eso el precio que ellos establecen hacen que el producto no sea de mucho valor, debido a que como los coyotes lo mencionan vienen gastando su gasolina también para poder llevar el producto, es así como el productor lo que le queda es regatear el producto, para que sus limones no se queden y no se pierdan.



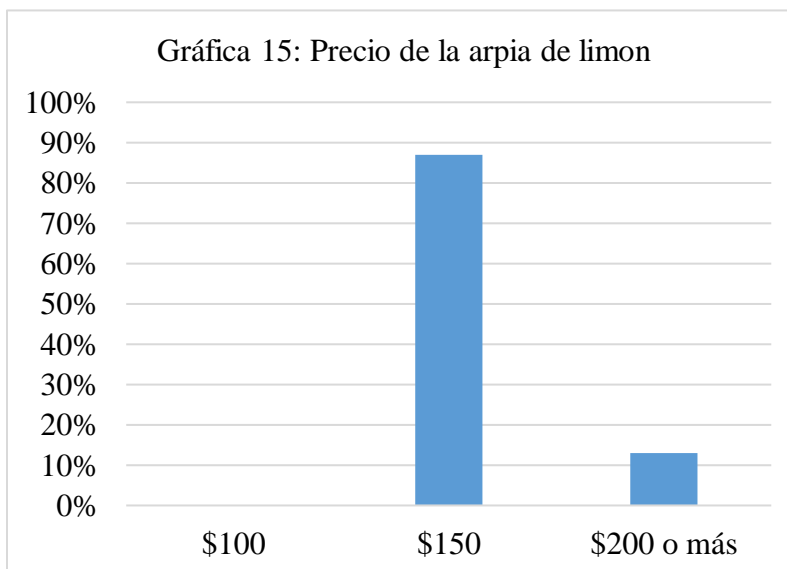
Las personas encuestadas conocen pocas formas de vender su producto, las más comunes son venderle a los coyotes, y por arpias a las personas de su colonia, los coyotes son los que se encargan de distribuirlos en los mercados más cercanos para la reventa del producto, los productores nos hacen referencia que esa manera de vender sus productos es de muy poca utilidad, ya que las ganancias son muy pocas, pero sin embargo lo comercializan de esa manera porque son las únicas maneras de vender los limones en su localidad.

La totalidad de los productores tienen que hacer entrega de su producto con las personas que tienen función de intermediarios, ya que la producción de limón es un poco elevada para el consumo de la colonia, ellos realizan la venta directa con cada uno de sus intermediarios, analizando las propuestas y los precios que cada uno de ellos les ofrecen y realizar la venta con el que obtengan más ganancias.

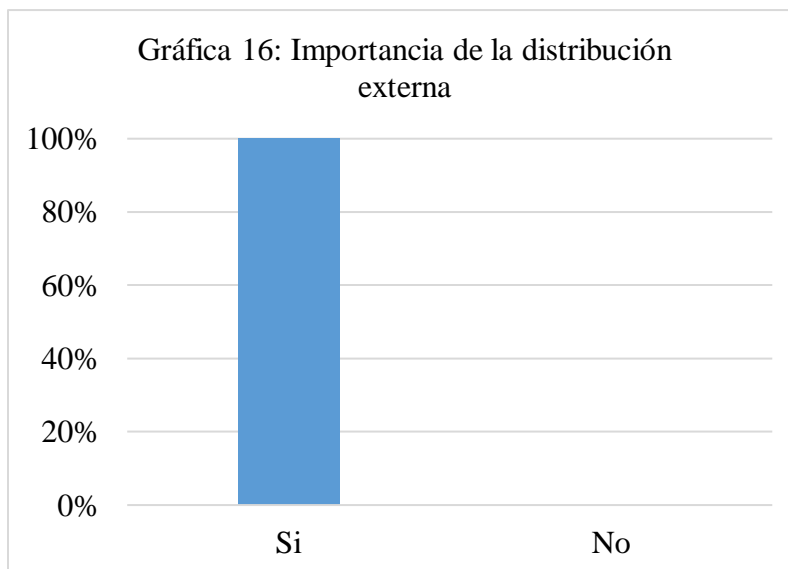
Las personas tienen la mentalidad que asociándose tendrán mayores beneficios y tendrán una mejor oportunidad de tener un mercado más amplio que será de ayuda para el crecimiento de los productores y obtener mejores ganancias.

El 88% de los productores nos menciona que el precio por arpía (22-24 kg) generalmente tiene un precio de \$150.00, pero que en temporadas donde los limones son escasos pueden llegar a valer más de \$300.00, es ahí donde ellos aprovechan a vender su producción para poder

obtener un poco más de ganancia y poder cubrir los gastos adicionales que obtuvo durante la producción, para ellos en esta temporada es la mejor, porque ahí si ven un poco más de ingresos para sus familias.



La distribución fuera de la colonia es importante ya que a todos los mercados en los que llegan los limones es una oportunidad más que se tiene para vender el producto y por lo tanto hacen un poco factible su producción. Aunque el 100% de los productores le agradaría la idea que su producto llegue fuera del país, así teniendo un mejor rendimiento en sus ganancias a través de la exportación para eso se necesita que se cuente con una buena asociación y así obtener recursos externos para desarrollar una buena producción y limones aún más de calidad, para que se puedan exportar, (Gráfica 16).



Finalmente en cuanto a la distribución, los mismos productores son los que transportan sus productos hacia los principales compradores con el fin de que obtengan mayores ganancias, sus productos se encuentra en el mercado local, ya que como no se encuentran asociados los venden con personas que se dedican a la reventa de sus cultivos. Al formar una asociación de los productores, alcanzarían un mejor mercado y se podrá obtener un mejor precio a beneficio de las personas asociadas.

3.5 Propuestas estratégicas para la organización de los productores de limón

Con base a las variables de estudio en lo relativo a de *organización estratégica de los productores de limón de la colonia 1º de mayo de Villacorzo Chiapas*, en la Tabla 2 se colocan algunas estrategias que favorecerían la *integración de la actividad productiva para identificarse como asociación*.

Tabla 7 Estrategias asociación de productores de limón.

Variable	Aspectos de atención	Estrategia para favorecer la integración de la actividad productiva para identificarse como asociación.
Formas de asociación	1. Falta de información para formar una asociación. 2. No es importante trabajar con muchas personas. 3. Cada productor tiene diferente forma de asociarse.	1. Buscar ayuda para realizar algunas pláticas, del cómo se lleva a cabo o requisitos para desarrollar una asociación. 2. Buscar la manera de reunirlos para que entre ellos se vayan conociendo o de igual forma dejar que ellos decidan con quien les interesaría trabajar. 3. Dar a conocerse entre ellos, que existan diálogos, escuchar lo que cada uno nos presente, para que allá esa unión entre productores.
Recursos disponibles	1. Falta de apoyo externo.	1. Solicitar apoyo externo, de las autoridades ejidales, para ir con algunos ingenieros o en la presidencia de manera que se encuentren proyectos de los cuales a los productores les beneficie.
Intereses en común	1. Intereses diferentes en cada productor. 2. Mala relación	1. Asociar a los productores que tienen la misma visión para que esta asociación pueda fluir y no se encuentren en detalles. 2. Realizar actividades en conjunto de manera que entre los productores se valla dando una mejora en la relación y en cuanto a sus tratos que ellos pueden llegar

		a tener, platicas constructivas o de alguna manera agrupar a los productores con los que sí tienen una buena relación.
Formas de ventas	1. Incremento de ventas	1. Realizar las ventas fuera de la colonia, de manera que ya no se le venda a los intermediarios en este caso los coyotes, para que el precio sea de mayor aprovechamiento para los productores.
	2. Falta de clientes	2. Buscar la forma de que las ventas sean fuera de la colonia, de manera que surjan los nuevos clientes, para generar mayores ventas, así mismo otorgarles un buen precio para los clientes y de manera que no afecte a los productores.

Las estrategias relativas a formas de asociación lograrán que los productores tengan más conocimiento de lo que es una asociación y conocer los requisitos con los que se puede llevar a cabo, de igual manera es desarrollar un ambiente un poco más relajado entre los productores de manera que entre ellos se dé aún más la confianza y de forma que decidan con quien desean trabajar por la relación que se da entre ellos, de modo que no exista conflictos. Dado esto, tenemos como propuesta crear una Sociedad de Producción Rural (S.P.R) con el régimen de ilimitada ya que es la sociedad correspondiente que traerá consigo muchos beneficios a los productores de limón, esta sociedad se encuentra fundamentada en la Ley Agraria en los artículos: 111 y 109.

Artículo 111.- Los productores rurales podrán constituir sociedades de producción rural. Dichas sociedades tendrán personalidad jurídica, debiendo constituirse con un mínimo de dos socios.

La razón social se formará libremente y al emplearse irá seguida de las palabras

"Sociedad de Producción Rural" o de su abreviatura "SPR" así como del régimen de responsabilidad que hubiere adoptado, ya sea ilimitada, limitada o suplementada.

Las de responsabilidad ilimitada son aquellas en que cada uno de sus socios responde por sí, de todas las obligaciones sociales de manera solidaria; las de responsabilidad limitada son aquellas en que los socios responden de las obligaciones hasta por el monto de sus aportaciones al capital social, y las de responsabilidad suplementada son aquellas en las que sus socios, además del pago de su aportación al capital social, responden de todas las obligaciones sociales subsidiariamente, hasta por una cantidad determinada en el pacto social y que será su suplemento, el cual en ningún caso será menor de dos tantos de su mencionada aportación.

La constitución y administración de la sociedad se sujetará en lo conducente a lo establecido en los artículos 108 y 109 de esta ley. El acta constitutiva se inscribirá en el Registro Público de Crédito Rural o en el Público de Comercio. (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2018, p. 22)

Artículo 109.- Los estatutos de la unión deberán contener lo siguiente: denominación, domicilio y duración; objetivos; capital y régimen de responsabilidad; lista de los miembros y normas para su admisión, separación, exclusión, derechos y obligaciones; órganos de autoridad y vigilancia; normas de funcionamiento; ejercicio y balances; fondos, reservas y reparto de utilidades, así como las normas para su disolución y liquidación.

El órgano supremo será la asamblea general que se integrará con dos representantes de cada una de las asambleas de los ejidos o de las comunidades miembros de la unión y dos representantes designados de entre los miembros del comisariado y el consejo de vigilancia de los mismos.

La dirección de la unión estará a cargo de un Consejo de Administración nombrado por la asamblea general; estará formado por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y los vocales, previstos en los estatutos, propietarios y sus respectivos

suplentes, y tendrán la representación de la unión ante terceros. Para este efecto se requerirá la firma mancomunada de por lo menos dos de los miembros de dicho consejo.

La vigilancia de la unión estará a cargo de un Consejo de Vigilancia nombrado por la asamblea general e integrado por un Presidente, un Secretario y un Vocal, propietarios con sus respectivos suplentes.

Los miembros de la unión que integren los Consejos de Administración y de Vigilancia durarán en sus funciones tres años y sus facultades y responsabilidades se deberán consignar en los estatutos de la unión. (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2018, p. 21)

Las estrategias relativas a recursos disponibles lograrán apoyos externos a los productores de manera que sea de mayor beneficio debido que por el momento solo cuentan con recursos propios, esto les favorecerá a los productores de modo que se dé una mejora en la producción, así como contar con un sistema de riego más favorable para ellos.

Las estrategias relativas a intereses en común lograrán que la asociación fluya debido a que se hará conforme a los productores, de modo que los que tengan la misma visión para llevar a cabo los intereses, de manera que no exista ningún detalle al momento de realizar las actividades, así mismo esto ayudará a que haya una comunicación, de modo que los conflictos o desconfianza entre algunos no afecte y esto haga que los intereses se vean reflejados en la producción y sea de gran utilidad para todos, así la asociación marchara bien y se obtendrán los objetivos planteados.

Las estrategias relativas a las formas de ventas lograrán que la producción de limón sea de buen aprovechamiento debido a que las ventas serán directas con los mercados fuera de la colonia y no se darán el producto a intermediarios en este caso a los coyotes, el precio será de buen utilidad para los productores, de modo que tendrán una expansión amplia, la asociación les favorece a los productores de manera que entre los productores van a adquirir un transporte que se encargue de llevar toda la producción de modo que los gastos de transporte o flete les será menos costoso.

Conclusión

Los productores tienen la noción que al unirse en una asociación traerán consigo muchos beneficios siendo una de ellas la mejora de su producción, es por eso que se buscará ayuda para realizar algunas prácticas, del cómo se lleva a cabo o requisitos para desarrollar una asociación, es por ese motivo que los productores están dispuestos a formar una asociación que ronde entre dos a ocho integrantes, también habrá manera de reunirlos para que entre ellos se vayan conociendo o de igual forma dejar que ellos decidan con quien les interesaría trabajar, teniendo pocos integrantes en la organización será una manera más fácil de llegar a acuerdos colectivos que traigan beneficios para cada uno de los integrantes, estas personas consideran que una directiva es de gran importancia para el buen funcionamiento de una organización y la mayoría de ellos están dispuestos a pertenecer a la directiva para que tengan una buena información y se puedan conocerse entre ellos, que existan diálogos, escuchar lo que cada uno nos presente, para que allá esa unión entre productores, todo esto tomando en cuenta las responsabilidades y compromisos que debe de tener los directivos.

Los recursos con los que cuenta los productores son recursos propios, cada uno de ellos conocen cuales son los recursos necesarios para que se lleven a cabo sus cultivos, pero estos recursos no le son suficientes para poder mantener la producción de limón, debido a que la mayoría de los productores no reciben ningún tipo de apoyo ya sea gubernamentales o de alguna empresa externa, es por ello que se solicitará apoyo externo, para eso se necesitara el apoyo del comisariado ejidal, para que él pueda argumentar ya sea con algunos ingenieros o en la presidencia para que vean algunos proyectos que les favorezca a los productores. A pesar de esto todos los productores de esta colonia cuentan con un sistema de riego y utilizan gran parte de los recursos para poder fertilizar a los árboles, para que obtengan productos de mejor calidad. La producción de limón se encuentra en un rango de 1-4 hectáreas por productor y cada una de esas hectáreas contiene 50 0 más árboles.

Son pocas las personas que han escuchado alguna vez hablar de organización estratégica, es por ello que no saben cuáles son los requisitos para poder desarrollar una, sin embargo ellos están dispuestos a pertenecer a una asociación, para poder obtener mejores beneficios en la cual destacan mejorar el precio de producto y obtener más apoyo externo, todo esto puede mejorar

la producción y en ocasiones reducir costos, es por eso que se pretende asociar a los productores que tienen la misma visión para que esta pueda fluir y no se encuentren en detalles, teniendo así mejores intereses económicos y poder expandirse en un mercado más amplio, pero como los productores no se encuentran asociados debido a que han surgido conflictos entre ellos, las relaciones de los productores no es buena y esto provoca que los intereses de su producción sean muy bajos, para esto se necesita realizar actividades en conjunto de manera que entre los productores se valla dando una mejora en la relación y en cuanto a sus tratos que ellos pueden llegar a tener, platicas constructivas o de alguna manera agrupar a los productores con los que sí tienen una buena relación.

Los productores de limón conocen la forma en la que se transporta su producto y saben que a los lugares donde llega dicho producto son a los mercados vecinos. Estos productores solo venden sus productos la gran mayoría con intermediarios, debido a que es la única forma en la que pueden venderlo en su localidad, el precio en el que ronda la arpilla de limón es de \$150.00, esta forma de vender su producto no ha sido favorable para sus utilidades, es por ello que hay que desarrollar la asociación para que entre los productores de un trabajo en equipo se busque un transporte, en donde los limones se puedan ir a vender fuera de la colonia de manera que los gastos de fletes en este caso la gasolina sea entre todos y un poco menos costoso, para que se pueda llevar toda la mercancía y poder vender a un mejor el precio, ya que las ventas serian fuera de la colonia, es por eso que consideran importante la venta externa y les agradaría la idea de que su producto se llegara a vender fuera del país.

Finalmente llegamos a comprobar que la hipótesis planteada: *La factibilidad de organización estratégica de productores de limón depende de la visión de la forma de asociación, de los recursos disponibles, de los intereses en común y de los canales de distribución los cuales tendrán que ser acordados de manera colectiva, es de gran importancia*, se comprueba es correcta, debido que durante el estudio realizado en la colonia 1° de Mayo de Villa Corzo, Chiapas nos arroja como resultado que seria factible realizar una asociación entre los productores de limón.

Anexos

Figura 2. Hectareas de limones.



Figura 3. Distanciamiento de arboles de limón.



Figura 4. Producción de limón.



Figura 5. Mano de obra.



Figura 6. Tratamientos en cultivo.



Referencias

- 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.
- Aguilar Valdés, A., Cabral Martell, A., Alvarado Martínez, F., Alvarado Martínez, T., & De León Contreras, G. (2013). Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*.
- Agulló Leal, F. L. (2000). Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global. *Economía Industrial*(331), 11-15.
- Almanza Jiménez, R., Calderon Campos, P., & Vargas Hernández, J. G. (2018). Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung Ho. *Visión de futuro*, 22.
- Arbaiza Fermini, L. (2011). Alianzas Estratégicas: instrumento de negociación y desarrollo sostenible mirado desde la perspectiva de la interculturalidad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*.
- Ariño, A. (Febrero de 2007). Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa. *Estrategia financiera*, 42-43.
- Ariño, Á. (2007). Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa. *Estrategia Financiera*.
- Calabró, H. M. (2006). *Asociaciones Civiles*. Buenos Aires, Argentina: Viamonte1550.
- Camargo Mireles, F. (Julio-Septiembre de 2011). Factores de éxito de las alianzas estratégicas:el caso de las empresas integradores mexicanas. *Universidad ICESI*, 27(120), 105-126.
- Camisón Zornoza, C., Boronat Navarro, M., & Villar López, A. (2006). Innovando a través del establecimiento de alianzas estratégicas: la generación de competencias distintivas en conocimiento y su efecto en el desempeño organizativo. *GRECO*.
- Fernández Rodríguez, C. (1999). Alianzas estratégicas de carácter tecnológico. *Economía industrial*.
- Fernández Rodríguez, M. (1999). Alianzas estratégicas de carácter tecnológico. *Economía Industrial*(330), 31-42.
- Fernando, A. (2000). Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global. *Economía*

Industrial.

- García Lillo, F., Marco Lajara, B., Molina Azorin, J. F., & Quer Ramon, D. (1997). Gestión de la diversidad y alianzas estratégicas distribuidores y cl. *Universidad Alicante*.
- Linares Cruz, M. d. (18 de septiembre de 2015). *sig-arquitectura-unach.blogspot.com*. Obtenido de sig-arquitectura-unach.blogspot.com: <http://sig-arquitectura-unach.blogspot.com/2015/09/region-vi-frailesca-carta-urbana.html>
- Martínez, C. (2009). Alianzas estratégicas entre PYMES: Herramienta de Integración hacia el Mercado Internacional. *Campús Pelligrini*.
- Münch Galindo, L., & García Martínez, J. (1991). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Núñez Blanco, V. D. (2013). El desarrollo de alianzas: una opción estratégica para las mipymes de Sincelejo. *Revista Económicas CUC*.
- Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11-32.
- Rojas López, M. D., Rincón López, C., & Mesa León, S. (2014). Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor. *Universidad y Empresa*.
- Torres Robles, E. L., & López Lira Benítez, J. (2015). *Manual de planeación participativa con enfoque de equidad en comunidades de áreas naturales protegidas*. México: CONANP.
- Vargas Rodríguez, L. (2018). La union hace la fuerza. *Odontología vital*(28), 25-28.
- Vargas Rodríguez, L. (2018). La unión hace la fuerza. *Odontología vital*.
- Villalba Morales, M. L., & Builes Beltrán, C. (2016). La organización informal y el proceso innovador: caso de una PYME colombiana de manufactura electrónica. *Ing. USBMed*.