

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA
CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**ALIANZA ESTRATÉGICA DE LOS PRODUCTORES DEL VALLE DE
SAN QUINTÍN PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CEBOLLA**

**TESIS QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

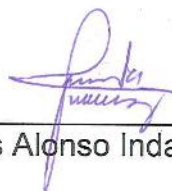
ISMAEL MATA BOJORQUEZ

San Quintín, Ens., B.C.

Mayo del 2015

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis:



M.A. Jesús Alonso Inda Velázquez

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.-



Dr. Luis Alberto Morales Zamorano

2.-



M.C. Lizzette Velasco Aulcy

Agradecimientos

Al iniciar una meta, cualquiera que esta sea, durante el desarrollo de la misma, y ya en su etapa final, confirmas que durante el largo camino no has estado solo, que cuando lo necesitabas, algo te facilitaba las cosas, que a cada momento ha habido una fuerza que te impulsa a continuar, que siempre está a tu lado y que no te abandona; por todo lo anterior agradezco a Dios por la vida, por la salud y por todas las bendiciones que a diario recibo y que me impulsan a seguir luchando, gracias.

A mi padre que en paz descansa por su gran amor, cariño, y sus enseñanzas; por sembrar en mí el espíritu de lucha y de responsabilidad; que Dios lo guarde en la eternidad junto a él, gracias.

A mi madre por su gran amor y apoyo; por darme las ganas de seguir creciendo en todos los aspectos de mi vida, gracias.

A mi esposa por todo su apoyo y comprensión, a mi hijo Yahel Mata Hernández por ser mi motor para seguir adelante, a mi hermana por sus palabras de cariño y de apoyo, a mis amigos por sus continuas expresiones de ánimo, gracias.

A el Maestro Jesús Alonso Inda Velázquez, por saber transmitir con sabiduría sus conocimientos, por su dedicación y esfuerzo continuo en apoyo al éxito de los demás, por su atinada orientación y apoyo, por su invaluable forma de transmitir el sentido de responsabilidad, por su amistad, gracias.

A mis maestros de Maestría y a quienes intervinieron en este trabajo por su contribución en mi formación profesional con su sabiduría, conocimientos y experiencia, gracias.

A mis compañeros del Maestría por su amistad y frases de ánimo, por su apoyo y trabajo en equipo, gracias.

Tabla 1. Ficha Metodológica

Disciplina de estudio:	Ciencia Administrativa.
Área de conocimiento:	Administración de Negocios
Especialidad:	Empresas Agrícolas
Objeto de estudio:	La Sector cebollero del Valle de San Quintín.
Sujeto de estudio:	Los productores de cebolla de la región de San Quintín.
Problema abordado:	Se desconoce cuál es la postura de los productores en relación a los factores como, Precio, Clientes, Costos de comercialización, Economía de escala, Opinión y Disposición asociados a la formación de una alianza estratégica para la creación de un centro de acopio en el Valle de San Quintín, Baja California.
Finalidad:	Conocer la postura de los productores de la región acerca de a los factores como, Precio, Clientes, Costos de comercialización, Economía de escala, Opinión y Disposición, con la finalidad de crear un centro de acopio.
Tipo de Investigación:	Descriptiva-transeccional y propositiva
Herramientas aplicadas:	Cuestionarios y entrevistas
Pruebas estadísticas:	Alpha de Cronbach y análisis descriptivo.
Aportación:	Aporta información clara de la opinión y

	disposición de los productores de cebolla del Valle de San Quintín a formar alianzas estratégicas considerando los factores de producción como: Producto, Calidad Postcosecha, Precio, Clientes, Mercado, Costos de comercialización y Economía de escala.
Autor:	Ismael Mata Bojorquez
Director:	MA. Jesús Inda Velázquez

Resumen

Las alianzas estratégicas en la actualidad son una parte primordial en la supervivencia y el crecimiento de las empresas. Sin embargo en el Valle de San Quintín, B.C. no ha sido posible la formación de una. Este estudio da a conocer el punto de vista de los productores del Valle de San Quintín respecto a factores como Precio, Clientes, Costos de comercialización, Economía de escala, Opinión y Disposición asociadas a la formación de una alianza estratégica para la creación de un centro de acopio. Se aplicó un instrumento con 36 preguntas en escala tipo Likert a 30 productores. El análisis de datos fue cuantitativo descriptivo y se hizo por medio del programa SPSS realizando análisis de Estadística descriptiva. La encuesta muestra una opinión favorable respecto a los factores como economía de escala, opinión y disposición, mientras que en precio, clientes y costos de comercialización no se observó una opinión favorable. Estos resultados dan evidencia de la factibilidad de formar una alianza estratégica ya que se cuenta con la disposición para llevarse a cabo.

Palabras clave: Alianza estratégica, centro de acopio, cebolla, productores, Valle de San Quintín

Abstract

Strategic alliances are now a major part in the survival and growth of businesses. However, in the Valle de San Quintin, B.C. It has not been possible to form a. This study discloses the point of view of producers of Valle de San Quintin regard to factors such as price, Customers, Costs of marketing, economics of scale, review and provision associated with the formation of a strategic alliance for the creation of a center collection. An instrument with 36 questions in Likert scale was applied to 30 producers. Data analysis was descriptive quantitative and made by the SPSS performing analysis Descriptive statistics. The survey shows a favorable opinion on factors such as economies of scale, review and disposition, while in price, customers and marketing costs not observed a favorable opinion. These results give evidence of the feasibility of forming a strategic alliance because it has the disposition to take place.

Keywords: Strategic Alliance, distribution center, onion, producers, Valle de San Quintin

Índice

Agradecimientos.....	I
Resumen.....	III
Abstract.....	IV
Relación de tablas.....	IX
Relación de gráficas.....	XI
Relación de figuras	XI
Introducción.....	- 1 -
CAPITULO I	- 3 -
MARCO CONTEXTUAL.....	- 3 -
1.1 Generalidades de la cebolla	- 4 -
1.1.2 La descripción de la planta de cebolla.....	- 4 -
1.1.3 La cebolla de acuerdo al fotoperiodo.....	- 6 -
1.1.4 La cebolla en el mundo.....	- 6 -
1.1.5 Producción de cebolla en México	- 7 -
1.1.6 La producción de cebolla en Baja California.....	- 9 -
1.1.7 La producción de cebolla en el Valle de San Quintín	- 9 -
1.2 El Valle de San Quintín.....	- 10 -
1.2.2 Ubicación geográfica de la región del Valle de San Quintín	- 11 -
1.3 Tipo de suelo	- 11 -
1.4 La agricultura en el Valle de San quintín	- 11 -
1.5 Las alianzas.....	- 12 -
CAPITULO II	- 15 -
MARCO TEÓRICO	- 15 -
2.1 Definición de asociatividad de acuerdo a diferentes autores	- 16 -

2.2.2 Modelos Existentes para Analizar la asociatividad o alianzas estratégicas	- 23 -
2.2.3 Teorías existentes sobre asociatividad	- 37 -
2.2.4 Estudios previos sobre asociatividad.....	- 41 -
2.2.5 Indicadores de Asociatividad	- 55 -
2.2.6 Características de las alianzas estratégicas	- 61 -
2.2.7 Propósito de las alianzas estratégicas.....	- 64 -
2.2.8 Tipos de alianzas estratégicas	- 65 -
2.2.9 Ventajas de las alianzas estratégicas.....	- 67 -
2.2.10 Desventajas de alianzas estratégicas.....	- 68 -
2.3 Empresa integradora	- 70 -
2.3.1 Características y clasificación de empresa integradora.....	- 70 -
2.3.2 Surgimiento de la empresa integradora.....	- 71 -
2.3.3 Objetivos de las empresas integradoras.....	- 71 -
2.3.4 Ventajas y desventajas de de formar una empresa integradora.....	- 72 -
2.3.5 Breve panorama de la empresa integradora del sector agropecuario en México	- 73 -
2.4 Definición de Centro de acopio	- 74 -
2.4.2 Cómo funciona el centro de acopio	- 74 -
2.4.3 Que beneficios trae a los usuarios.....	- 75 -
2.5 Comercialización.....	- 75 -
2.5.1 Funciones de la comercialización	- 76 -
2.5.2 El acopio.....	- 76 -
2.5.3 La preparación para el consumo	- 76 -
2.5.4 La distribución	- 77 -
2.5.5 Alternativas de comercialización de la cebolla	- 77 -

2.6 Economías a escala.....	- 78 -
2.6.1 Beneficios de la economía de escala y su aplicación a productores de cebolla.	- 78 -
CAPITULO III	- 80 -
METODOLOGÍA	- 80 -
3.1 Sitio de estudio	- 81 -
3.2 Planteamiento del problema	- 81 -
3.3 Pregunta general de investigación.....	- 82 -
3.3.1 Pregunta específica	- 82 -
3.4 El objetivo general	- 82 -
3.4.1 Objetivos Particular.....	- 83 -
3.5 Justificación de la Investigación.....	- 83 -
3.6 Hipótesis de la investigación.....	- 85 -
3.6.1 Hipótesis específica	- 85 -
3.7 Instrumento de medición de la variable	- 87 -
3.8 Diseño.....	- 88 -
3.9 Tamaño de muestra.....	- 88 -
3.10 Desarrollo de la entrevista	- 89 -
3.10.1 (Pre Test).....	- 89 -
3.11 Desarrollo de la encuesta	- 90 -
3.12 Aplicación del cuestionario	- 90 -
3.13 Análisis de datos.....	- 91 -
CAPITULO IV.....	- 93 -
DESCRIPCION E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	- 93 -
4.1 Caracterización de la muestra	- 94 -

4.2 Análisis del número de años como productores de cebolla	- 94 -
4.3 Análisis estadístico de los indicadores de la alianza estratégica de los productores del Valle de San Quintín	- 100 -
CAPITULO V	- 129 -
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	- 129 -
5.2 Respuesta de investigación	- 130 -
5.3 Conclusiones	- 132 -
5.4 Recomendaciones	- 132 -
5.5 Limitaciones del estudio.....	- 132 -
Calendario de Actividades	- 134 -
Bibliografía	- 135 -
ANEXOS	- 144 -
Anexo 1 Cuestionario aplicado a productores	- 145 -

Relación de tablas

Tabla 1 Ficha Metodológica	II
Tabla 2. Superficie sembrada de cebolla bola Otoño - Invierno (2012)	- 5 -
Tabla 3. Conceptos de asociatividad, alianzas estratégicas, clúster, Agrocadenas y alianzas productivas de acuerdo con diferentes autores.	- 16 -
Tabla 4. Modelos ofrecidos por distintos autores sobre asociatividad, clúster, alianzas estratégicas, alianzas productivas y Agrocadenas.	- 23 -
Tabla 5. Fallos de mercado del sistema y respuesta de la política de clusters.	- 31 -
Tabla 6. Tipología de los clúster.	- 33 -
Tabla 7. Tipología de los clúster en América Latina.....	- 35 -
Tabla 8. Teorías sobre la asociatividad, alianzas estratégicas, clúster, Agrocadenas y alianzas productivas de acuerdo a diferentes autores.	- 37 -
Tabla 9. Elementos clave de los clúster.....	- 39 -
Tabla 10. Estudios previos sobre asociatividad.	- 42 -
Tabla 11. Indicadores sobre asociatividad.	- 55 -
Tabla 12. Matriz de congruencia de la investigación.....	- 86 -
Tabla 13. Definición operacional de variable.	- 87 -
Tabla 14. Años de experiencia en el sector cebollero.....	- 94 -
Tabla 15. Hectáreas cultivadas por productor, Cebolla.....	- 96 -
Tabla 16. Toneladas por hectáreas de cebolla.	- 98 -
Tabla 17. Variación del precio de cebolla cada ciclo.....	- 100 -
Tabla 18. Percepción sobre el precio pagado.....	- 102 -
Tabla 19. Frecuencia del retorno de inversión	- 103 -
Tabla 20. Frecuencia de venta directa a centrales de abastos.	- 105 -
Tabla 21. Frecuencia de venta a los intermediarios.....	- 106 -
Tabla 22. Frecuencia de venta directa al consumidor.....	- 108 -
Tabla 23. Importancia en la reglamentación de la venta de cebolla.....	- 109 -
Tabla 24. Nivel de reglamentación para venta de cebolla.....	- 109 -
Tabla 25. Número de clientes que le compran por ciclo	- 110 -
Tabla 26. Frecuencia de retorno del cliente.	- 110 -
Tabla 27. Disposición a buscar nuevos clientes.....	- 111 -

Tabla 28. Costo de producción por hectárea, Cebolla.	- 111 -
Tabla 29. Disponibilidad de transporte para el flete	- 113 -
Tabla 30. Costo por tonelada del flete a D.F.....	- 113 -
Tabla 31. Importancia en formar parte de una asociación.	- 114 -
Tabla 32. Importancia de la economía de escala en la producción.....	- 114 -
Tabla 33. Problema con los costos de insumos en el Valle de San Quintín. ..	- 115 -
Tabla 34. Problema de intermediarismo en el Valle de San Quintín.	- 116 -
Tabla 35. Falta de organización en la actualidad entre productores del Valle.-	- 117 -
Tabla 36. Plagas y enfermedades en cebolla en el Valle.....	- 117 -
Tabla 37. Creación de un centro de acopio de cebollas en el Valle.....	- 118 -
Tabla 38. Estandarización del precio a causa del centro de acopio.....	- 119 -
Tabla 39. Disposición a formar parte del centro de acopio.	- 120 -
Tabla 40. Disposición a invertir en la creación de un centro de acopio.....	- 122 -
Tabla 41. Nivel de compromiso con el centro de acopio.....	- 122 -
Tabla 42. Cantidad de producción dispuesta a entregar al centro de acopio..	- 124 -
Tabla 43. Opinión sobre la creación de un centro de acopio virtual.....	- 125 -
Tabla 44. Resultados descriptivos de las dimensiones: Precio y clientes.....	- 125 -
Tabla 45. Resultados descriptivos de las dimensiones: Costo de comercialización, economía de escala, opinión y disposición.	- 126 -

Relación de gráficas

Gráfica 1. Producción de cebolla blanca (2009 a 2012).....	-8-
Gráfica 2. Producción de cebolla blanca (t) (otoño-Invierno + primavera-verano), 2012	- 9 -
Gráfica 3. Mes de cosecha y comercialización en el Valle de San Quintín	- 10 -
Gráfica 4. Porcentaje de empresas integradoras por sector económico.....	- 74 -
Gráfica 5. Años de experiencia en el sector cebollero	- 95 -
Gráfica 6. Promedio de hectáreas sembradas por productor.....	- 97 -
Gráfica 7. Rendimiento por hectárea en cebolla en el Valle de San Quintín.....	- 99 -
Gráfica 8. Percepción sobre la variación de precio de la cebolla.	- 101 -
Gráfica 9. Percepción sobre el precio pagado en cebolla	- 102 -
Gráfica 10. Retorno de inversión en el cultivo de cebolla.	- 104 -
Gráfica 11. Frecuencia de venta directa de cebolla a centrales de abastos. ..	- 105 -
Gráfica 12. Frecuencia de venta a intermediarios.....	- 107 -
Gráfica 13. Costo de producción por hectárea de cebolla blanca en el Valle de San Quintín.	- 112 -
Gráfica 14. Perspectiva sobre la estandarización del precio al crear un centro de acopio de cebollas.	- 119 -
Gráfica 15. Disposición para pertenecer al centro de acopio.....	- 121 -
Gráfica 16. Nivel de compromiso contraído con el centro de acopio.	- 123 -

Relación de figuras

Figura 1. Superficie de la producción en México.....	- 7 -
Figura 2. Modelo conceptual de clúster	- 33 -
Figura 3. Calendario de actividades.....	- 134 -

Introducción

Las alianzas estratégicas en la actualidad son una parte primordial en la supervivencia y el crecimiento de las empresas. En el contexto de globalización las alianzas son necesarias si se quiere lograr los objetivos de cualquier negocio, muchas empresas temen establecer alianzas, ya que esto significa que competidores potenciales tendrán acceso a los mercados locales con las consecuentes desventajas, pero las alianzas también proporcionan la oportunidad de entrar de una forma rápida a mercados regionales, nacionales y extranjeros teniendo que ceder en algunas decisiones, situación que asusta a los administradores (Ohmae, 1989).

Las alianzas estratégicas son un factor en el ambiente de los negocios encontrándose en los escenarios empresariales cada vez con mayor frecuencia, motivadas por: por la competencia desleal, el crecimiento de las necesidades de inversión de capital, el deseo de aumentar la competitividad y la reducción de costos, entre otras razones (Spekman, Forbes, Lynn & Macavoy, 1998).

Actualmente el interés por el tema de estudio es debido a que algunos autores como Anderson & Narus, (1990), sugieren que las figuras de asociación (alianzas estratégicas, redes estratégicas, Joint Ventures, etc.) entre pymes, les ayuda a mejorar la competitividad y superar las debilidades inherentes a su tamaño. A nivel regional las Alianzas son una alternativa para mejorar la utilización de los recursos, facilitar el cumplimiento de protocolos ambientales, mejorar el control de enfermedades transfronterizas, aumentar la participación y el poder de la región en el mercado mundial, y establecer un marco para el intercambio de tecnología, conocimientos y beneficios comparativos (Kasse, 2005). En este sentido el interés por asociar empresas, especialmente micros, pequeñas y medianas, no es nuevo en México. Como antecedente inmediato, tenemos que en 1988, la ley Federal para el Fomento de la Microindustria, planteaba la asociación, cuando menos para “obtener financiamientos, establecer sistemas de ventas y compras en común de materias primas y productos y, en su caso, prestación de servicios de subcontratación y maquila” (secofi, 1988).

Según Blodgett, (1992) las sociedades de cooperación o asociaciones en participación habrán de convertirse en la forma predominante de realizar negocios durante las épocas futuras, situación que hoy, es una realidad. Rosales (1997) define la asociatividad como un mecanismo de cooperación entre empresas, donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes, para la búsqueda de un objetivo común. Y podría decirse que estos mecanismos no son nuevos, ya que existen en diferentes partes del mundo y en México no es algo común, sin embargo, en los últimos años se han venido realizando esfuerzos para implantarlo, a decir de Carlos Orozco (2005), una de las soluciones hacia la competitividad es el concepto de asociacionismo o cooperación empresarial, fundamentalmente, para las pequeñas y medianas empresas.

La venta colectiva es una estrategia utilizada habitualmente por pequeñas y medianas empresas exportadoras, y tradicionalmente ha sido implementada por las cooperativas y abarroteras, o de otros productos agrícolas como maíz, frijol, trigo, etc. La misma consiste en reunir la producción en un solo punto de acopio para alcanzar un mayor volumen de producción. De este modo, se eliminan los acopiadores e intermediarios y se reúnen las condiciones de cantidad establecidas como requisito por los compradores. Este tipo de forma de venta beneficia a los productores y a los compradores al reducir los costos de transacción que implican los intermediarios. Los precios obtenidos representan mayores ingresos para los productores, quienes de forma independiente hubiesen logrado un precio mucho menor (Chiriboga, 2007).

Sin embargo a pesar de las investigaciones anteriores de los beneficios que traen las alianzas estratégicas, los productores de cebolla del Valle de San Quintín no han conformado ninguna debido posiblemente a poco apoyo institucional y a la falta de información entre otras causas así como escaso conocimiento de las figuras asociativas. Por lo que en esta investigación pretenda conocer las opiniones de los productores respecto a al tema de una alianza.

CAPITULO I

MARCO CONTEXTUAL

1.1 Generalidades de la cebolla

La cebolla (*Allium cepa* L) es una planta ampliamente cultivada en el mundo que se originó en Asia Central cerca de Persia donde su cultivo se difundió por todas las regiones del mundo (siit, 2009).

La cebolla contiene, lecitina, pectina, vitaminas B1, B2, B6, C, E y aminoácidos (Corzo Martinez, Corzo & Villamiel, 2007). Es rica en compuestos fenólicos, y flavonoides, que funcionan como antioxidantes (captación de radicales libres). En particular, la quercetina es el flavonoide antioxidante que representa más del 95% de los flavonoides totales (Rodriguez, Rodriguez, & Diaz, 2008). Debido a la actividad antimicrobiana que la cebolla posee se recomienda su uso para el control del crecimiento microbiano (Páscala, 2002). Varios compuestos activos de la cebolla como la alicina, trisulfuro de dialilo, el ajoene y el fistulosin (octadecyl 3-hidroxiindol) destruyen las células de hongos patógenos (Corzo Martinez, Corzo, & Villamiel, 2007).

1.1.2 Descripción de la planta de cebolla

La cebolla es una planta monocotiledónea, la clasificación más reciente la ubica en el Súper orden Liliácea, Orden Amarilléales, Familia Alliaceae, Genero *Allium* y Especie *Allium cepa* L. Asia es considerada como su centro de origen, lugar donde se disemino a Europa y África del Norte, actualmente se distribuye en todos los continentes (Hanelt, 1990).

La cebolla es una planta herbácea que produce un bulbo subterráneo el cual está formado por hojas gruesas y modificadas con función de almacenamiento de agua y nutrientes para el crecimiento de las yemas y del tallo (Pérez et al., 1997). La raíz verdadera muere temprano y las raíces adventicias son fasciculadas y de origen caulogeno y nacen del tallo en la base de las vainas de las hojas. El tallo es hipogeo, erecto, de consistencia herbácea con duración anual y está ubicado en la base del bulbo, consta de un disco o plato con diámetro de 1.5 a 2.0 centímetros; sobre él se forman las yemas y las hojas, además de las raíces adventicias. La

semilla es de 3 mm de diámetro aproximadamente. El embrión es curvado con un cotiledón cilíndrico y radícula muy corta (Pérez, 1997).

El bulbo es un engrosamiento subterráneo del tallo de la planta. La raíz está formada por los filamentos que nacen en la parte inferior del bulbo. La cebolla presenta un sistema radicular formado por numerosas raicillas fasciculadas, de color blanquecino, poco profundas, que salen a partir de un tallo a modo de disco o "disco caulinar". Las hojas son generalmente suaves de forma tubular, tienen una parte basal, formada por las "vainas foliares" engrosada como consecuencia de la acumulación de sustancias de reserva, y otra terminal, que es la parte verde y fotosintéticamente activa de la planta. Se reproducen por semillas o por pequeños bulbos plantados (siit, 2009).

Tabla 2. Superficie sembrada de cebolla bola otoño - invierno (2012)

Lugar	Ubicación	Sup. Semb.	Sup. Cos.	Sup. Siniestrada	Prod.	Rendimiento	PMR	Valor Producción	PMR
		(Ha)	(Ha)	(Ha)	(Ton)	(Ton/Ha)	(\$/Ton)	(Miles de Pesos)	\$/kg
1	TAMAULIPAS	2250	1750	500	41615	24	3289	136891	3
2	MORELOS	2086	2086	0	57873	28	4406	254994	4
3	PUEBLA	1849	1849	0	33726	18	4478	151033	4
4	GUANAJUATO	1690	1664	26	42449	26	1602	67989	2
5	CHIHUAHUA	1444	1439	5	67697	47	1912	129414	2
6	MICHOACAN	995	995	0	35070	35	2458	86203	2
7	ZACATECAS	934	791	143	23517	30	2203	51811	2
8	SINALOA	930	930	0	21191	23	3891	82456	4
9	SAN LUIS P.	675	673	2	15716	23	4526	71136	5
10	JALISCO	596	596	0	19633	33	2653	52094	3
11	SONORA	542	542	0	16593	31	3628	60202	4
12	MEXICO	278	278	0	5261	19	8804	46312	9
13	B.C.N.	146	146	0	9429	65	2411	22733	2

Fuente: *Elaboración propia con fuentes del SIAP (2014)*

1.1.3 La cebolla de acuerdo al fotoperiodo

Según (Giaconi & Escaff, 2004), la longitud del día o fotoperiodo, el cultivo de la cebolla se puede clasificar en:

Cebollas de día corto menores de 12 horas luz este tipo de variedad se producen en otoño - invierno aproximadamente de octubre a marzo, los principales estados productores en esta temporada son Tamaulipas, Morelos, Puebla, Guanajuato y Chihuahua. Cebollas de día intermedio entre 12 y 14 horas luz y cebollas de día largo mayores de 14 horas luz

1.1.4 La cebolla en el mundo

La cebolla se siembra en gran parte del mundo, actualmente la superficie sembrada asciende alrededor de 2 millones de hectáreas, ubicándola como la hortaliza que se produce a nivel mundial más importante después del jitomate (*Lycopersicum esculentum* L.), (SAGARPA, 2008). México es el doceavo productor ocupando el 1% tanto de la superficie mundial como del volumen global.

La producción mundial de la cebolla es alrededor de los 50 millones de toneladas. En el cuarto cultivo hortícola en importancia y está distribuido en todos los continentes. El 50% de la producción se obtiene en Asia, seguida de Europa, Norteamérica y América Latina (Vallejo Cabrera & Estrada Salazar, 2001)

Figura 1 Superficie de la producción en México



Fuente: SIAP (2015).

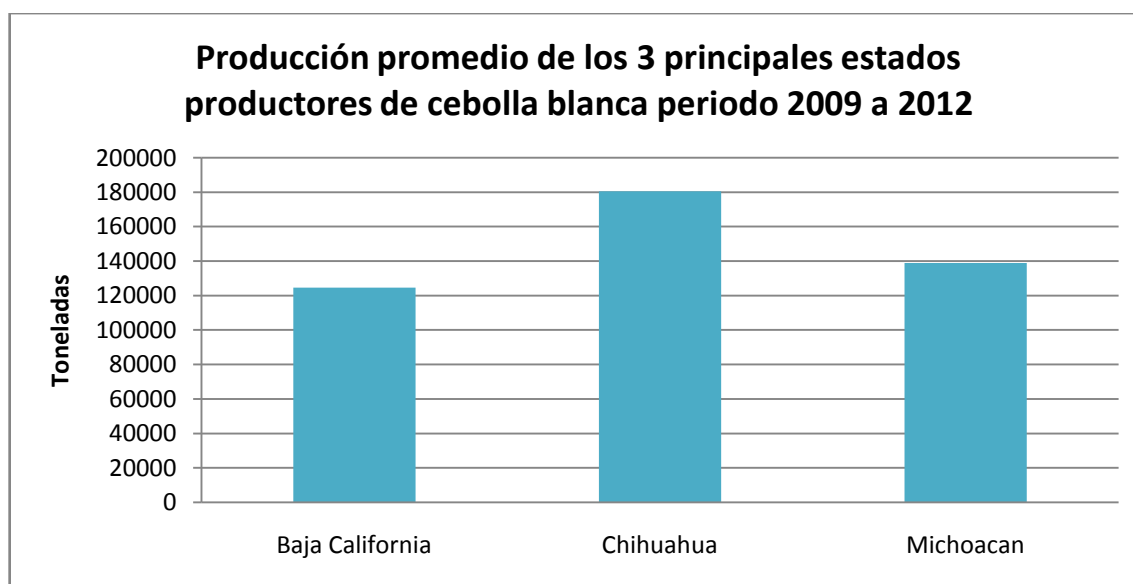
1.1.5 Producción de cebolla en México

En México, el cultivo de la cebolla se lleva a cabo durante los dos ciclos agrícolas, siendo el más importante el de Otoño-Invierno, ya que representa el 60% de la producción total. Así mismo, prevalece la utilización de superficie de riego para su cultivo. El principal destino de la cebolla es el consumo directo y se estima que alrededor del 12% se dirige a la elaboración de productos alimenticios para el consumo humano (sazonadores, aderezos, aceites, etcétera). Por tanto, casi el 88% de la producción nacional de la cebolla se canaliza al mercado en fresco. Representa también el cuarto rubro según el volumen de la producción y el segundo según el número de productores involucrados (aserca, 1998).

Se cultivan en México, alrededor de 34000 hectáreas, con un rendimiento promedio de 16 toneladas por cada una y en algunos casos más especializados llega a los 40. (Vallejo Cabrera & Estrada Salazar, 2001)

A nivel mundial, México es el primer productor de cebolla en fresco con más de un millón de toneladas por año. Los principales estados productores son Chihuahua, Baja California, Michoacán, Tamaulipas, Guanajuato y Morelos. (SAGARPA, 2009). De los cuales los tres principales estados productores en el periodo del 2009 al 2012 son Chihuahua con 180843 t, Michoacán con 138906 t y Baja California con 124594 t, en la siguiente figura se puede observar ilustrativamente.

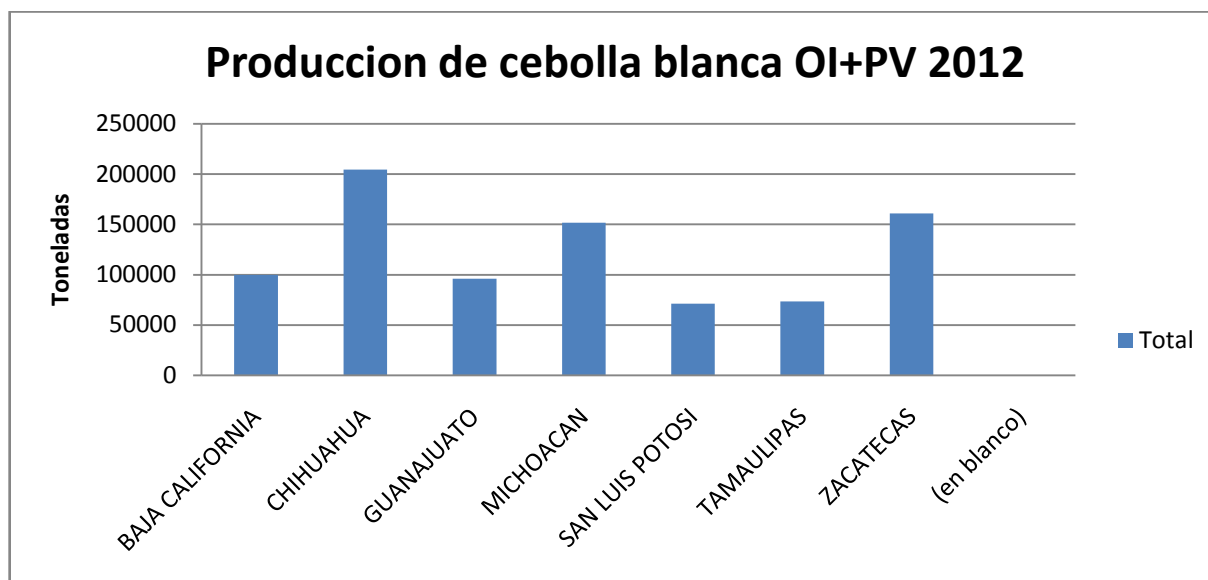
Gráfica 1. Producción promedio de los 3 principales estados productores de cebolla blanca en el periodo de 2009 al 2012



Fuente. Elaboración propia con datos del (SIAP, 2014)

Según el SIAP, (2015), el estado de Baja California ocupó el 4to lugar en volumen de producción a nivel nacional con alrededor de 100000 t, solo por debajo de Michoacán, Zacatecas y Chihuahua tal y como se muestra en la siguiente figura.

Gráfica 1. Producción de cebolla blanca (t) (otoño-Invierno + primavera-verano), 2012



Fuente: Elaboración propia con datos del (SIAP 2015).

1.1.6 La producción de cebolla en Baja California

Baja California es el tercer productor nacional de cebolla en riego con el 15.8% de la superficie sembrada y el 13.6% de la producción total. (SAGARPA 2009).

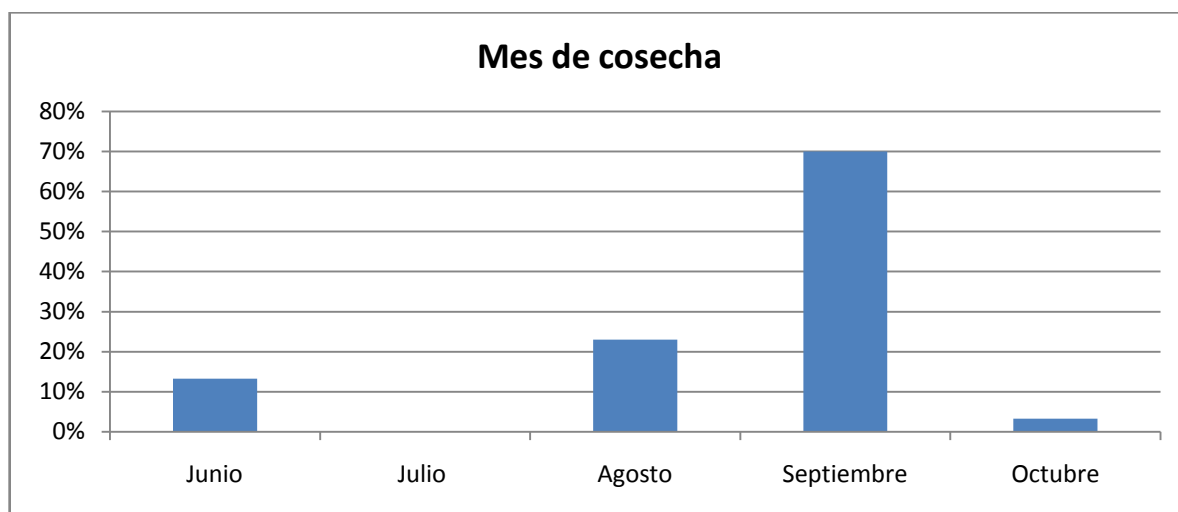
De acuerdo con el SIAP (2015), Baja California en el año 2013 sembró 1438 Has con un volumen de producción de 81588 t con un rendimiento promedio de 56 t/ha. De la cual el municipio de Ensenada participó con 1373 Has, con un volumen de producción de 77000 t con el mismo rendimiento.

1.1.7 La producción de cebolla en el Valle de San Quintín

El Valle de San Quintín aporta con el 60 % del volumen de producción estatal (SAGARPA 2014). En la figura 9 podemos observar cómo se comporta la ventana de producción en la región del Valle de San Quintín, es decir se observa el espacio que tiene el valle en el mercado para comercializar su producto por lo que un 13.3% dijo que las cosechaba en junio, sin tener producción en el mes de Julio y un 23% comento que cosechaba en agosto, mientras que un 70% de los

productores las cosechaba en Septiembre y otro 3.3% se extendía hasta Octubre. Esto no dice que se cuenta con una ventana de producción bien definida y está en Septiembre para la cual se reduce la cosecha en otros estados dando así oportunidad de entrar al mercado nacional a la región del Valle de San Quintín, esta también ayuda a la promoción de sus cebollas ante compradores e intermediarios que vienen año con año en esas fechas para hacer las respectivas compras.

Gráfica 2. Mes de cosecha y comercialización en el Valle de San Quintín



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

1.2 El Valle de San Quintín

La región abarca Punta Colonet, Camalú, Vicente Guerrero y San Quintín. El área agrícola se ubica sobre una planicie costera formada por rellenos generados por los Arroyos El Rincón (Acuífero Camalú), Santo Domingo (Acuífero Colonia Vicente Guerrero), La Escopeta y Nueva York (Acuífero San Quintín), y el Arroyo San Simón (Acuífero San Simón) (Peralta, 2010).

1.2.2 Ubicación geográfica de la región del Valle de San Quintín

La región del Valle de San Quintín se ubica a 185 Km., al sur de la ciudad de Ensenada, perteneciente al municipio del mismo nombre, estado de Baja California, siendo su extensión territorial de 36,941 Km² (SAGARPA, 2009).

El Valle de San Quintín tiene un total 328 localidades distribuidas en las delegaciones: Camalú, San Quintín y Colonia Vicente Guerrero, según datos del Censo de Población 2005. Esta delimitación territorial está basada de acuerdo a las localidades que administrativamente atiende el Centro de Atención y Desarrollo Rural (CADER) San Quintín y es la que se considera en esta investigación.

El clima de esta región es considerado del tipo mediterráneo templado, con temperatura anual promedio de 15°C, alcanzando en el verano una temperatura máxima de 35°C. El temporal de lluvias es durante el periodo de noviembre-febrero con una precipitación de 200 mm. De promedio anual en los últimos 30 años (SAGARPA, 2009).

1.3 Tipo de suelo

Los suelos de la región son muy variados dado a lo extenso de la misma, predominando los de textura franca, seguidos de los de franco arcillosos y franco arenosos, la profundidad varia dentro de un rango de 2 a 6 metros, aunque se tiene el problema de la elevada conductividad eléctrica que va desde los 2.8 a 7.7 mmhos, equivaliendo a 1790 a 4708 ppm. de sales, siendo la principal problemática de los servicios y el riego agrícola, aunque algunos ranchos agrícolas cuentan con desalinizadoras de gran capacidad (Peralta, 2010).

1.4 La agricultura en el Valle de San Quintín

La superficie agrícola que comprende la región del Valle de San Quintín es de 43,062 hectáreas, de las cuales 27,000 son de temporal y 16,062 son de riego (SAGARPA, 2009).

Desde sus inicios el valle de San Quintín como región agrícola se caracterizó por desarrollarse sobre grandes extensiones de tierras con sistemas de riego en la producción. El vínculo con capital extranjero en la producción se desarrolló bajo un esquema de agricultura por contrato. Su ubicación geográfica en la frontera norte y la cercanía con Estados Unidos le permitió tener acceso a este mercado en mejores condiciones de competitividad y ventajas comparativas (Rubio & Aragón, 2002).

Actualmente, se tiene una agricultura de exportación, caracterizada por estar insertada en un mercado de gran escala asociado a firmas transnacionales. Este tipo de agricultura demanda cuantiosas inversiones, ya sea en tecnología para la producción, empaquetado y transportación. Por consiguiente, los productos que se cultivan tienen que ser altamente rentables, principalmente hortalizas, frutas tropicales y flores

Entre los adelantos tecnológicos que se utilizan en la actividad agrícola, se pueden mencionar la agricultura de precisión basada en análisis de suelos y de sistemas de fertirrigación, la plasticultura, los sistemas de riego modernizados, los invernaderos, los sistemas de enfriamiento y maduración, los sistemas computarizados de empaque y las semillas de alto rendimiento (Rubio & Aragón, 2002).

1.5 Las alianzas

En México, la pérdida de competitividad a la que se han tenido que enfrentar las Mipymes ha sido severa, las empresas juegan un papel importante para el desarrollo económico y social del país. De acuerdo con datos estadísticos existen 5.144 millones de empresas de las cuales 99.8% son Mipymes y generan 70% de los empleos. Cabe resaltar que del total de Mipymes, 95.2% son microempresas y el personal ocupado en ellas es de 45.6% (INEGI, 2010).

A nivel regional las Alianzas son una alternativa para mejorar la utilización de los recursos, facilitar el cumplimiento de protocolos ambientales, mejorar el control de

enfermedades transfronterizas, aumentar la participación y el poder de la región en el mercado mundial, y establecer un marco para el intercambio de tecnología, conocimientos y beneficios comparativos (Kasse, 2005). A nivel sectorial las Alianzas facilitan un desarrollo mejor planificado haciendo un uso más eficiente de las ventajas comparativas del país, y brindando un marco sectorial que facilite incrementar la competitividad internacional.

Las empresas se asocian para obtener algún tipo de beneficio en forma conjunta. Esto implica que debe hacerse, idealmente, entre empresas o socios que detenten valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal que todos tengan algo para contribuir y que llevarse del grupo. Los objetivos o beneficios buscados por la asociatividad pueden resumirse en tres principales: financieros, organizacionales y de comercialización (González, 2008).

Entre los financieros, el más usual es el acceso a fuentes genuinas de financiamiento para reinversión, desarrollo de productos o mejoras y ampliaciones. Los empresarios suelen asociarse no sólo para contar con garantías necesarias, sino también para aumentar su capacidad de negociación ante organismos públicos encargados de instrumentar líneas de financiamiento. Otros objetivos asociativos son las compras e inversión conjunta, la reducción de costos operativos, el acceso a nuevos mercados, la diversificación de la oferta de servicios, etcétera;

Los objetivos organizacionales se refieren a la mejora en los procesos productivos, la aplicación de nuevas formas de administración o instrumentar procesos de planeamiento estratégico, la posibilidad de intercambio de información productiva o tecnológica y la capacitación, el acceso a recursos críticos, tecnologías de procesos, y aumento conjunto del poder de negociación con proveedores y clientes.

Finalmente, los objetivos de comercialización incluyen todos los beneficios derivados de la realización más o menos sistemática de estudios de mercado, al repartir costos y tecnologías entre los socios. Otros objetivos de comercialización se refieren al lanzamiento de nuevos productos al mercado, el intercambio de

información comercial y la conformación de alianzas para vender y promocionar en forma conjunta.

Binswanger & Lutz (1999), han realizado varios estudios relacionando el fenómeno de la globalización versus el problema de la pobreza, encontrando que el nivel de pobreza está dado por el grado de crecimiento y la distribución del ingreso, siendo estos a su vez directamente influenciados por el nivel de apertura del país. Esto nos permite inferir que el crecimiento rural es un factor necesario para la reducción de pobreza e inseguridad alimentaria, y que este crecimiento dependerá en parte de la oportunidad que tengan los productores agrícolas en zonas rurales, de comercializar sus productos con ciudades, países vecinos y el resto del mundo.

Las microempresas en México, por lo general, carecen de una capacidad de negocios y un adecuado nivel de organización, dirección, control y gestión. Ante ello, se considera que la asociatividad es una estrategia eficaz para enfrentar a la competencia ya que existe plena evidencia que las pequeñas y medianas empresas cuando están asociadas trabajando de manera conjunta, son capaces de vencer los obstáculos y limitaciones que usualmente confrontan, tales como: falta de habilidades especializadas, acceso a tecnologías, insumos e información de mercados, crédito y servicios de consultoría (Giulani, Pietrobelli, & Rabelloti, 2005).

El hecho de que las empresas interactúen ya sea a través de acuerdos de colaboración, alianzas o clústeres locales o regionales permite no solo desarrollar vínculos, promover ganancias de eficiencia, alcanzar economías de escala, tener acceso a nuevas ideas, patentes, procesos y mayores beneficios en términos de acceso a nuevos mercados, sino que también tiende a generar aprendizajes importantes y permite incorporar conocimientos tácitos (López & Laplane, 2004).

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de asociatividad de acuerdo a diferentes autores

En este apartado se analiza el estado de la cuestión sobre las alianzas estratégicas. Empezaremos por presentar una tabla que compila las principales definiciones de esta variable.

Tabla 3. Conceptos de asociatividad, alianzas estratégicas, clúster, Agro cadenas y alianzas productivas de acuerdo con diferentes autores.

Autor	Año	Definición	Fuente
(FAO)	2003	Según FAO, las alianzas productivas se entienden como los acuerdos o vínculos entre dos o más actores, que se unen para alcanzar objetivos comunes de una manera eficiente.	FAO 2003. <i>Alianzas productivas</i> http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/alianzas/consulta_el 06.09.2005
Vieira & Hartwich	2002	Las alianzas productivas corresponden a la capacidad de los diferentes actores de la cadena de unir y coordinar esfuerzos, recursos y habilidades, para de manera conjunta solucionar problemas y aprovechar oportunidades.	Viera, L.F. y F. Hartwich. 2002. <i>Approaching Public Private Partnership for Agro industrial Research: A Methodological Framework.</i> International Service for National Agricultural Research (ISNAR). San José, Costa Rica.
Ortiz, G.	2004	La asociatividad es un mecanismo de cooperación entre las organizaciones, en donde cada organización, sigue alianzas	Ortiz, G. et al. (2004). Las alianzas

		manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, y ella misma es la que decide participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común estratégicas entre micro y pequeñas empresas en México. Su estructura administrativa y financiera. Tesis. IPN. pág. 24
Menguzzato	1992	Las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación que se establecen entre dos o más empresas, jurídicamente y estratégicamente independientes, para llevar a cabo una parte concreta de su actividad, poniendo en común algunos de sus recursos y capacidades, a fin de alcanzar mejor sus respectivos objetivos gracias a las sinergias así generadas. Menguzzato, M., <i>La cooperación empresarial. Un análisis de su proceso.</i> Ed. Impida, 1992.
Williamson	1991	Las alianzas se conciben como la forma híbrida de organización de los recursos económicos, forma alternativa a la jerarquía y al mercado, y más eficiente que éstas en determinadas circunstancias Williamson, O. "Comparative economic organization. The analysis of discrete structural alternatives", <i>Administrative Science Quarterly</i>, 36(2) 1991, p. 269-297.
Barbieri, G	2005	La asociatividad es una herramienta que permite a los agricultores, solucionar muchos problemas, que individualmente Barbieri, G. (2005). Asociatividad en el agro. Revista Agro

		no los pueden resolver.	enfoque. Perú. 1 (1) pág. 62
Enrique	2002	La asociatividad puede definirse como una estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva por parte de una empresa mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras empresas, para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio, que conduzcan a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados	Enrique Romero, C. (2002). Novedades “El Salvador: La asociatividad empresarial entre pymes”, San Salvador SV. http://www.iberpymonline.org/noticias.asp?step=1&id=147 .
Rosales	1997	La asociatividad empresarial es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común	Rosales, Ramón, 1997, “La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes”, en <i>Sela</i> , capítulos julio–septiembre.
Franco	2009	Asociatividad empresarial es comprometer, mediante la identificación de objetivos y metas comunes en empresas de igual o similar actividad económica, esfuerzos individuales dispersos, en propósitos de mejoramiento de los niveles de desempeño empresarial, que facilite la sostenibilidad y	Franco Clavijo, J. (2009). <i>Asociatividad empresarial camino a la competitividad</i> , http://www.aciem.org/bancoconocimiento/M/Mem_Asociatividad

		crecimiento de las empresas en aras de la competitividad de los negocios, que les permita enfrentar en mejores condiciones la competencia globalizada	<u>dadEmpresarial caminoalacompeti/ASOCIATIVIDAD%20EMPRESARIAL%20CAMINO%20A%20LA%20COMPETITIVIDAD%20%5BModo%20de%20compatibilidad%5D.pdf.</u>
García, E.	2004	Las alianzas estratégicas acuerdos entre dos o más empresas independientes para la coordinación de parte de sus actividades futuras.	García, E. (2004). El papel de las alianzas estratégicas en las empresas españolas. Bussines review. 72 -85.
Giurca, L.	2005	Clúster es un grupo de empresas, actores económicos relacionados e instituciones que están localizados cerca el uno del otro y que obtienen ventajas productivas de beneficencia mutua.	Giurca, L. (2005). Incentives for development of agribusiness Clústeres. Lucrari stifice. 1 (11). 1
Porter, M	1990	Porter define clúster como concentración geográfica de compañías interconectadas, proveedores especializados e instituciones asociadas en un campo particular que están presentes en una nación o región.	Porter, M. (1990). the competitive advantage of nations, new York, Macmillan.
Parego, L.	2001	De acuerdo con Parego (2001) en su artículo la asociatividad en las Pymes, se	Parego, L. (2001). Competitividad a

		entiende por “asociatividad, a un partir de los mecanismo de cooperación entre Agrupamientos empresas pequeñas y medianas, en Industriales. Un donde cada empresa participante, Modelo Integrado manteniendo su independencia jurídica y Replicable de autonomía gerencial, decide Clúster voluntariamente participar en un esfuerzo Productivos. conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.
Rosales	1996	El término asociatividad surge como uno ROSALES, R. de los mecanismos de cooperación entre (1996); Estrategias las empresas pequeñas y medianas que gerenciales para la están enfrentando un proceso de pequeña y globalización de las economías mediana empresa. nacionales. La globalización económica Ediciones IESA está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las Pymes, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales.
Poliak, R.	2001	Cuando hablamos de asociatividad, Poliak, R. 2001. incluimos una cantidad de conceptos, Alianzas en el como acuerdos, alianzas estratégicas, Turismo: Una articulación entre grandes empresas y opción de pymes, eslabonamientos productivos, desarrollo. IDEA. 1 redes. Pero fundamentalmente es una (1) 1-3. estrategia de colaboración colectiva, que está vinculada a negocios concretos; es una herramienta al servicio de un

		negocio. Las empresas, en ese contexto, desarrollan un esfuerzo colectivo para la concreción de objetivos comunes, que pueden ser muy disímiles, desde comprar en común programas de investigación y desarrollo o mejores posicionamientos en la cadena de valor para su esquema de negociación.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a literatura citada.

Cuando se habla de asociatividad, incluimos una cantidad de conceptos, como acuerdos, alianzas estratégicas, articulación entre grandes empresas y pymes, eslabonamientos productivos, redes. Pero fundamentalmente es una estrategia de colaboración colectiva, que está vinculada a negocios concretos; es una herramienta al servicio de un negocio. Las empresas, en ese contexto, desarrollan un esfuerzo colectivo para la concreción de objetivos comunes, que pueden ser muy disímiles, desde comprar en común programas de investigación y desarrollo o mejores posicionamientos en la cadena de valor para su esquema de negociación. (Poliak, 2001).

Como se puede observar en la tabla anterior, para la mayoría de los autores las alianzas estratégicas también se definen como asociatividad, agrupamientos productivos, clústeres, Agro cadenas, alianzas productivas, agrupamientos potenciales, redes, entre otros. Para la mayoría de los autores, la definición incluye la unión de dos o más actores para lograr acuerdos o fines en común (FAO, 2003). También se ha definido como coordinar esfuerzos, recursos y habilidades, para de manera conjunta solucionar problemas y aprovechar oportunidades (Viera, 2002). Al igual la asociatividad se entiende como un mecanismo de cooperación entre las organizaciones, en donde cada organización, sigue manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, y ella misma es la que decide participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común (Ortiz, 2004). Para Menguzzato las alianzas

estratégicas son acuerdos de cooperación que se establecen entre dos o más empresas, jurídicamente y estratégicamente independientes, para llevar a cabo una parte concreta de su actividad, poniendo en común algunos de sus recursos y capacidades, a fin de alcanzar mejor sus respectivos objetivos gracias a las sinergias así generadas (Menguzzato, 1992).

Otros actores comentan que las alianzas se conciben como la forma híbrida de organización de los recursos económicos, forma alternativa a la jerarquía y al mercado, y más eficiente que estás en determinadas circunstancias (Williamson, 1991). También la asociatividad es una herramienta que permite a los agricultores, solucionar muchos problemas, que individualmente no los pueden resolver. Según Enrique 2002 dice que la asociatividad puede definirse como una estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva por parte de una empresa mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras empresas, para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio, que conduzcan a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados. También Rosales 1997 concuerda con Ortiz 2004 en que la asociatividad empresarial es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

También tenemos a Franco 2009, dice que la asociatividad empresarial es comprometer, mediante la identificación de objetivos y metas comunes en empresas de igual o similar actividad económica, esfuerzos individuales dispersos, en propósitos de mejoramiento de los niveles de desempeño empresarial, que facilite la sostenibilidad y crecimiento de las empresas en aras de la competitividad de los negocios, que les permita enfrentar en mejores condiciones la competencia globalizada. Otro autor menciona que las alianzas estratégicas acuerdos entre dos o más empresas independientes para la coordinación de parte de sus actividades futuras. (García, 2004). Mientras que Giurca 2005 menciona que Clúster es un

grupo de empresas, actores económicos relacionados e instituciones que están localizados cerca el uno del otro y que obtienen ventajas productivas de beneficencia mutua y Porter define clúster como concentración geográfica de compañías interconectadas, proveedores especializados e instituciones asociadas en un campo particular que están presentes en una nación o región. (Porter, 1991). También Parego (2001) concuerda con Ortiz 2004 y Rosales 1997. En su artículo la asociatividad en las Pymes, se entiende por asociatividad, a un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

El término asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las Pymes, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales. (Rosales, 1996).

2.2.2 Modelos Existentes para Analizar la asociatividad o alianzas estratégicas

A continuación, se presenta una compilación de modelos encontrados sobre las alianzas estratégicas en la Tabla No. 4

Tabla 4. Modelos ofrecidos por distintos autores sobre asociatividad, clúster, alianzas estratégicas, alianzas productivas y Agro cadenas.

Autor	Año	Definición	Fuente
Mariño	2012	El modelo Intellectus agrupa en el denominado “capital de negocio” las relaciones con agentes externos	Mariño, G. (2012). La asociatividad como estrategia

		vinculados directamente con la actividad los clientes, proveedores, agencias financiadoras, entre otros y en el “capital social” la relación con otros agentes la administración pública, los medios de comunicación masivos y las organizaciones de defensa del medio ambiente, entre otros.	empresarial. Global Conferencie. UPTC. 7 (2). 1701-1706
Arellano, G. & Carballo B.	2008	Modelos de gestión por procesos para diseñar la configuración productiva de las empresas. El Modelo SCOR El Modelo de Anatomía de la Performance (AOP) Modelo de Gestión Universitaria de Procesos (GUP)	Arellano, G. & Carballo B., (2008). Configuración productiva para empresas integradoras del distrito internacional de agro negocios PYME. Universidad Tecnológica de Pereira. 1 (38). 239-296.
Porter, M	1990	Modelo de Asociatividad Dentro de la filosofía de los nuevos modelos de negocio se encuentra como eje central la competencia cuyo significado “ <i>cooperar con la competencia</i> ” refleja la necesidad imperiosa de trabajar en equipo, compartir objetivos empresariales, aunar esfuerzos para conseguir avances tecnológicos, recursos y	Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press.

		calidad productiva 1. Etapa de gestación 2. Etapa de estructuración 3. Etapa de madurez 4. Etapa productiva o de gestión 5. Etapa de declinación	
Mariño, G.	2012	Test de habilidades proasociatividad, a través del cual se busca conocer la percepción de los miembros del grupo con respecto al clima de trabajo, expectativas y sentir sobre la participación y el liderazgo	Mariño, G. (2012). La asociatividad como estrategia empresarial. Global Conferencie. UPTC. 7 (2). 1701-1706
Arias & Villalta	2009	Modelo Schumpeter Mark II. Promover clúster Promover alianzas estratégicas	Arias, R & Villalta, Y. (2009). Desarrollo del parque industrial en el Gran Puntarenas: un análisis de ventajas competitivas y del clima empresarial para las inversiones industriales en el territorio. Ciencias económicas, 27 (2), 125-139.
Leos, J.	2013	El Modelo SPSS TwoStep clúster. La agrupación de componentes es un algoritmo de análisis de clúster escalable diseñada para manejar grandes conjuntos de datos. Capaz de	Leos, J., et al. (2013). Adopción de tecnologías por productores Beneficiarios del

		manejar las variables o atributos tanto continuas y categóricas, se requiere sólo un paso de datos en el procedimiento. En el primer paso del procedimiento, se pre-clúster los registros en muchos pequeños subgrupos. Entonces, agrupar los subgrupos de la etapa de pre-clúster en el número deseado de clústeres. Si se desconoce el número deseado de grupos, el Componente Clúster SPSS TwoStep se encuentra el número adecuado de grupos de forma automática.	programa de estímulos a la productividad ganadera (PROGAN) en México. Ciencias pecuarias. México. 4 (2). 243-254.
Ramírez, J.	2010	Modelo de Alianza estratégica. El modelo basado en la empresa integradora, está orientado a conjuntar los esfuerzos de las pequeñas y medianas empresas para competir con otras y no entre sí, respetando su individualidad como personas morales reconocida por la legislación y con el objetivo común de satisfacer de manera más eficiente que los competidores las necesidades del mercado.	Ramírez, J. (2010). Modelo de alianza estratégica para Pymes en el turismo alternativo de la región de Los Tuxtla, en el estado de Veracruz. Estrategias empresariales en la economía basada en el conocimiento. México. 1 (1). 1-8.

Fuente: Elaboración propia en base a literatura citada

En esta tabla se observa que existen numerosos modelos para analizar las alianzas estratégicas, entre los que podemos mencionar agentes externos vinculados directamente con la actividad los clientes, proveedores, agencias financiadoras, entre otros y en el “capital social” la relación con otros agentes la

administración pública, interaccionan para lograr un objetivo en común. Al igual que otros modelos como el que menciona Arellano & Carballo (2008) ellos mencionan algunos Modelos de gestión por procesos para diseñar la configuración productiva de las empresas, entre ellos tenemos:

El Modelo SCOR, el modelo de anatomía de la performance (AOP) y el modelo de gestión universitaria de procesos (GUP).

Descripción del modelo SCOR

El modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference model, SCOR-model) es una herramienta para representar, analizar y configurar Cadenas de Suministro; fue desarrollado en 1996 por el Consejo de la Cadena de Suministro, Supply-Chain Council (SCC), una corporación independiente sin fines de lucro, como una Herramienta de Diagnóstico Estándar Inter-Industrias para la Gestión de la Cadena de Suministro (Arellano & Carballo, 2008).

El Modelo proporciona un marco único que une los Procesos de Negocio, los Indicadores de Gestión, las Mejores Prácticas y las Tecnologías en una estructura unificada para apoyar la comunicación entre los Socios de la Cadena de Suministro y mejorar la eficacia de la Gestión de la Cadena de Suministro (GCS) y de las actividades de mejora de la Cadena de Suministro (CS) relacionadas. El Modelo ha sido capaz proporcionar una base para la mejora de la CS en proyectos globales así como en proyectos específicos locales (Arellano & Carballo, 2008).

El SCOR model es un Modelo de Referencia; no tiene descripción matemática ni métodos heurísticos, en cambio estandariza la terminología y los procesos de una CS para modelar y, usando KPI's (Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Rendimiento), comparar y diferentes alternativas y estrategias de las entidades de la CS y de toda la CS (Arellano & Carballo, 2008).

Dado que el Modelo emplea Componentes Básicos de Proceso (Process Building Blocks) para describir la CS, puede emplearse para representar Cadenas de

Suministro muy simples o muy 2 complejas usando un conjunto común de definiciones. Por consiguiente, diferentes Industrias pueden unirse para configurar en profundidad y anchura prácticamente cualquier CS.

El modelo SCOR permite describir las actividades de negocio necesarias para satisfacer la demanda de un cliente. El Modelo está organizado alrededor de los cinco Procesos Principales de Gestión: Planificación (Plan), Aprovechamiento (Source), Manufactura (Make), Distribución (Deliver) y Devolución (Return).

El modelo SCOR abarca todas las interacciones con los Clientes (desde la entrada de órdenes hasta el pago de las facturas), todas las transacciones físicas de materiales (desde los Proveedores de los Proveedores hasta los Clientes de los Clientes, incluyendo equipos, suministros, repuestos, productos a granel, software, etc.) y todas las interacciones con el Mercado (desde la Demanda Agregada hasta el cumplimiento de cada Orden). Sin embargo no intenta describir cada Proceso de Negocio o Actividad. Específicamente; el modelo no contiene: Ventas y Marketing (generación de la Demanda), Desarrollo del producto, Investigación y Desarrollo, y algunos elementos de Servicio Posventa al Cliente. El Modelo no abarca pero presupone la existencia de las actividades de Recursos Humanos, Capacitación, Sistemas, Administración (no de GCS) y Aseguramiento de la Calidad entre otras (Arellano & Carballo, 2008).

Porter (1990), en su Modelo de Asociatividad menciona que dentro de la filosofía de los nuevos modelos de negocio se encuentra como eje central la competencia cuyo significado “*cooperar con la competencia*” refleja la necesidad imperiosa de trabajar en equipo, compartir objetivos empresariales, aunar esfuerzos para conseguir avances tecnológicos, recursos y calidad productiva: etapa de gestación, de estructuración, de madurez, productiva o de gestión y etapa de declinación. De acuerdo con (Mariño, 2012) menciona un test de habilidades proasociatividad, a través del cual se busca conocer la percepción de los miembros del grupo con respecto al clima de trabajo, expectativas y sentir sobre la participación y el liderazgo. Por otro lado (Arias & Villalta 2009) hacen referencia al Modelo Schumpeter Mark II. Para promover clúster y alianzas estratégicas. Por

último (Ramírez, 2010), menciona en su artículo el Modelo de Alianza estratégica el cual es un modelo basado en la empresa integradora y está orientado a conjuntar los esfuerzos de las pequeñas y medianas empresas para competir con otras y no entre sí, respetando su individualidad como personas morales reconocida por la legislación y con el objetivo común de satisfacer de manera más eficiente que los competidores las necesidades del mercado.

Meyer & Hermes, (2005) mencionan sobre la importancia que tienen los clústeres para poder comprender el desarrollo fue señalada por primera vez por el economista británico Alfred Marshall a fines del siglo XIX, hacia el año de 1980 un observadores detectaron en Italia el florecimiento de un sector de pequeñas y medianas empresas. El análisis de los clústeres y conglomerados productivos adquirió impulso importante luego de que Michael Porter publicara “la ventaja competitiva de las naciones” en 1990. Donde enfatizaba la importancia que revestían los clústeres para la competitividad industrial. Comenta que el impacto del estudio de Porter no se debió solamente a su prestigio como gurú de la gestión estratégica y la competitividad, sino también el hecho de que, gracias a su asociación con The Monitor Company, estuvo en condiciones de responder con prontitud a la rápida acumulación de solicitudes de asesoramiento provenientes de gobiernos nacionales y regionales y organismos de desarrollo.

Así mismo la cooperación entre empresas habitualmente implica tres características que pueden diferenciarse analíticamente: la relación contractual, el intercambio de información y el aprendizaje conjunto, y la acción colectiva.

La relación contractual es aquella que refleja un acuerdo comercial a largo plazo. En cuanto al intercambio de información se incluye el intercambio informal de información que se produce en el marco de acuerdos entre proveedores y subcontratistas, los foros de análisis técnico, la investigación de mercado, etc. Las acciones colectivas más frecuentes abarcan los viajes conjuntos a ferias, la participación colectiva en pabellones de exhibición, la disponibilidad de instituciones de apoyo mantenidas en forma conjunta pero orgánicamente separadas, en áreas como la capacitación, la tecnología de la información o la

información sobre exportaciones, y los grupos de presión política. Se menciona que en el mundo real la relación contractual, el intercambio de información y la acción colectiva a menudo van de la mano: de hecho las tres actividades se complementan.

Los autores hacen aquí la pregunta sobre ¿qué motivos pueden tener las empresas para cooperar entre sí? Desde la perspectiva de la economía institucional existen dos razones básicas: los costos de transacción y los problemas entre mandantes y mandatarios.

Adicionalmente Navarro (2001) en Velázquez (2010), hace alusión a los tipos de dimensiones del análisis clúster que permiten clasificar los estudios clúster y precisar el concepto de clúster i) tipo de relación (interdependencia o similitud) entre empresas y sectores; ii) tipo de flujos (de producción o de conocimiento); iii) nivel de análisis (micro, meso o macro); iv) límites espaciales del clúster (nacional, regional o local); v) organizaciones e instituciones tomados en consideración.

Además comenta que existen factores que explican la existencia de clústeres, señalando, que entre las primeras tareas que debe de abordar la teoría económica del clúster se encuentra la de ofrecer una explicación para la existencia del clúster. En particular, deberá explicar qué ventajas se derivan de la concentración espacial de empresas interrelacionadas y por qué tales ventajas no son mayores cuando la actividad que llevan a cabo tales empresas se aborda por una sola empresa de gran tamaño.

En lo referente al punto de políticas de clúster hace manifiesta la necesidad de tomar en consideración una serie de factores los cuales estaban ausentes en los análisis tradicionales, los cuales según este autor serían los siguientes:

La importancia del territorio y de las externalidades que genera la concentración geográfica de actividades.

La importancia de las interacciones y de la cooperación que trascienden los límites sectoriales y que con frecuencia no están basadas en relaciones de mercado.

La idea de que la empresa y sectores no se pueden ver aisladamente, sino que forman parte de un sistema que condiciona su modo de funcionamiento y resultados.

El hecho de que en este sistema las restantes organizaciones e instituciones juegan un significativo papel.

En el cuadro se presentan los fallos de mercado y del sistema y respuestas de las políticas de clústeres.

Tabla 5. Fallos de mercado del sistema y respuesta de la política de clústeres.

FALLOS DE MERCADO Y DEL SISTEMA	RESPUESTAS DE POLÍTICA
Funcionamiento ineficiente de los mercados	Política de competencia y reforma de la regulación
Fallos de información	Previsiones tecnológicas Información de mercados estratégicos y estudio de clústeres estratégicos
Limitada interacción entre actores en los sistemas de innovación	Intermediario y agencias y planes de redes Provisión de plataformas para un diálogo constructivo Facilitar la cooperación en redes (planes de desarrollo de clústeres)
Desacoplamiento institucional entre infraestructuras de conocimiento (públicas) y necesidades del mercado	Centros de excelencia de investigación industrial conjunta Facilitar la cooperación en investigación industrial conjunta Desarrollo de capital humano

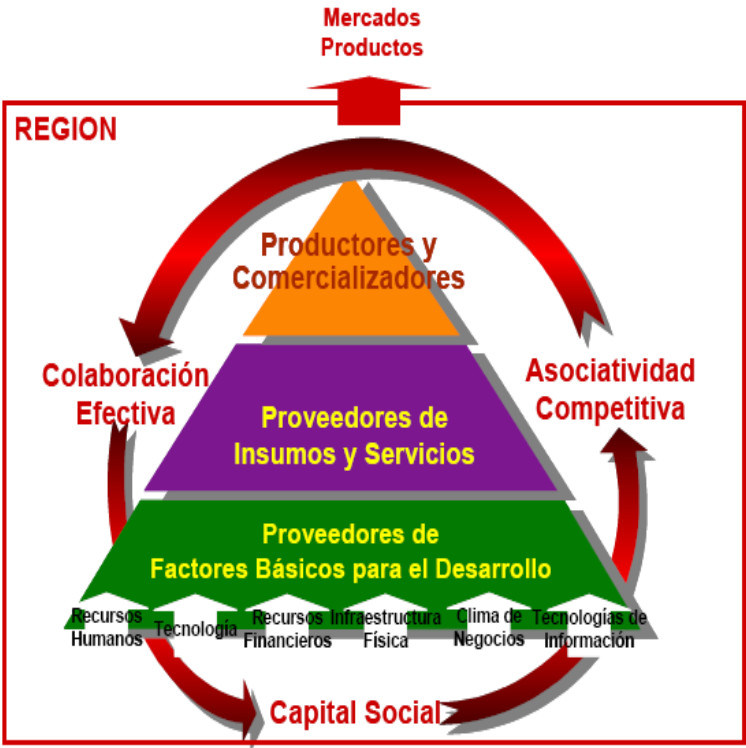
	Programas de transferencia de tecnología
Ausencia de clientes exigentes	Política de compras pública
Fallos del gobierno	Privatizaciones Negocios de racionalización Políticas horizontales Consultoría pública Reducción de interferencias del Gobierno

Fuente: (Velázquez, 2010)

Afirman que la creciente atención que ha adquirido el tema de los clústeres radica también en: i) el incremento de la importante ubicación geográfica de la producción industrial; ii) la formación de clústeres tiende a reflejar un enfoque de desarrollo más integral, que presupone influir las dimensiones sociales, política y cultural. Asimismo, la idea de clúster no solo indica un mecanismo de política económica o un instrumento de promoción empresarial, sino también un modelo específico de desarrollo en que se articulan las ventajas y potencialidades existentes en los ámbitos locales o regionales.

También el Plan Estratégico de Desarrollo para Ensenada Baja California (2005) presenta un modelo conceptual de clúster, el cual se presenta en siguiente figura.

Figura 2. Modelo conceptual de clúster



Es importante destacar que el Modelo Conceptual de Cluster Económico, más que como un fin a lograr, será utilizado como una estrategia para generar factores de ventaja competitiva.

Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo para Ensenada B.C. 2005 en Velázquez, (2010).

Por otra parte presenta la tipología de los clústeres cuadro 3, sobre la base de una exhaustiva investigación llevada a cabo en varios países industrializados y en desarrollo.

Tabla 6. Tipología de los clúster.

	Modelo italiano	Satelital	Radial
Principales características	-Principalmente PYME -Gran especialización -Fuerte rivalidad e	-Principalmente PYME dependientes de empresa externas. -A menudo basadas en mano de obra de bajo	-Grandes empresas y PYME locales. -Jerarquías claramente definidas.

	interconexión locales ("cooperación en la competencia"). -Relación basada en la confianza.	costo.	
Fortalezas básicas	-Especialización flexible -Alta calidad del producto -Potencial de innovación	-Ventajas en términos de costos - Capacidades/conocimi ento tácito	-Ventaja en términos de costos -Flexibilidad -Peso de grandes empresas
Mayor debilidad / vulnerabilidad	-Dependencia de trayectoria anterior, lenta adaptación a cambios radicales en el entorno económico o la tecnología	-Dependencia de operadores externos en ventas, insumos y especialización -La actividad local tiene alcance limitado para crear una ventaja competitiva	-Todo el conglomerado depende del desempeño de unas pocas empresas grandes
Trayectoria habitual	- Estancamiento/decli ve -Cambio en la distribución interna del trabajo, tercerización de ciertas actividades en otros lugares -Surgimiento de	-Estancamiento -Innovación de productos, integración de etapas pasadas y futuras, oferta de paquetes completos a clientes externos	Estancamiento/decli ve (como reflejo de lo que sucede en las grandes empresas) Innovación de productos, cambios en la distribución interna del trabajo (las empresas

	estructura radial		grandes tercierean actividades a nivel local)
Intervenciones prometedoras en términos de políticas	-Acción colectiva para obtener ventajas de la ubicación, cooperación entre los sectores público y privado	-Instrumentos comunes innovación de PYME (capacitación a todos los niveles, extensión tecnológica)	Colaboración entre grandes empresas/asociaciones empresariales y organismos públicos de apoyo a las PYME para su fortalecimiento

Fuente: Velázquez (2010)

Los autores hacen una distinción de los clusters de países desarrollados contra los de América Latina, en donde se sugiere una tipología distinta que refleja la diferencia de realidades entre los clusters internacionalmente competitivos y los de subsistencia a nivel local la cual se presenta en la cuadro .

Tabla 7. Tipología de los clúster en América Latina.

	Clusters de subsistencia	Clusters fordistas	Clusters transnacionales
Principales características	-Mayormente micro y pequeñas empresas -Escasa especialización -Poca interacción entre empresas -Competencia basada en la rebaja de precios	-Similares a los clusters radiales de Markusen -Fuerte presencia de grandes empresas de integración vertical -Escasa diferenciación	-Empresas transnacionales, no solamente como líderes sino también como proveedores primer y segundo niveles -Grandes

		funcional -Poca cooperación	obstáculos al ingreso de empresas nacionales
Fortaleza Básica	-Oportunidad de ingresos para personas sin posibilidades de empleo en el sector formal	-Ventaja en términos de costos debido a las ventajas pasivas de conglomerado	-Forman parte de redes mundiales de empresas altamente competitivas y productivas
Mayor debilidad/ vulnerabilidad	-El bajo nivel de capacidades limita las opciones de innovación y especialización	-El conglomerado tiene pocas o ninguna ventaja, se combinan las desventajas del modelo chandleriano y del modelo del conglomerado industrial	-Dependen de decisiones estratégicas de emplazamiento tomadas por las casas matrices, las fabricas pueden cerrar en forma repentina- vulnerables a condiciones externas
Trayectoria Habitual	-Crecimiento en épocas de crisis macroeconómicas -Atrapados en el circulo vicioso de la rebaja de precios y la competencia predatoria -Pobreza persistente	-Lenta evolución hacia una mayor desverticalización, especialización y acción colectiva	-Dependen de factores macroeconómicos (estabilidad global, tipo de cambio)

Intervenciones Prometedoras En términos de políticas	-Desarrollo de capacidades -Micro finanzas	-Estímulo y respaldo de la evolución de ventajas pasivas a ventajas activas	-Promoción de inversiones para captar empresas complementarias que hagan más atractivo el perfil del emplazamiento
---	---	---	--

Fuente: García A. y Marquetti H. (2004) en Velázquez (2010)

2.2.3 Teorías existentes sobre asociatividad

A continuación, en la Tabla No. 7 encontramos una compilación de teorías relacionadas con la Asociatividad, alianzas estratégicas, clusters, agro cadenas y alianzas productivas:

Tabla 8. Teorías sobre la asociatividad, alianzas estratégicas, clúster, Agro cadenas y alianzas productivas de acuerdo a diferentes autores.

Teoría	Autor	Año	Definición	Fuente
Gradualista o Uppsala	Johansson & Vallen	1977	Plantea que la formación de alianzas tiene sentido en los estadios iniciales e intermedios del proceso de internacionalización de la empresa. En tales estadios, la falta de experiencia y conocimiento en los nuevos países es suplida por las contribuciones de socios	Johansson & Vallen (1977).

			Locales.	
La teoría de la localización y la geografía económica; la teoría de los eslabonamientos hacia atrás y hacia delante; la teoría de la interacción de los distritos industriales; la teoría de las ventajas competitivas de Michael Porter; y la teoría del crecimiento económico a partir de bienes de amplio consumo	García y Marquetti	2004	Comentan que todas estas teorías adelantan hipótesis acerca de las causas de la emergencia de clusters y, en definitiva, comparten la noción de que la competitividad de cada empresa se fortalece por la competitividad del conjunto de empresas que forman la agrupación. Es decir, que se establece una sinergia entre las firmas que componen el clúster, que se atribuye a las externalidades, las economías de aglomeración, los derrames tecnológicos y las innovaciones que emergen de la interacción sistemática de estas firmas.	García y Marquetti (2004).

Fuente: Elaboración propia

Johansson & Vallen (1977). Menciona una teoría denominada Gradualista o Uppsala que plantea que la formación de alianzas tiene sentido en los estadios iniciales e intermedios del proceso de internacionalización de la empresa. En tales

estadios, la falta de experiencia y conocimiento en los nuevos países es suplida por las contribuciones de socios locales.

García y Marquetti (2004) en Velázquez (2010), comentan que: entre las teorías que tratan de explicar el surgimiento de clusters están: la teoría de la localización y la geografía económica; la teoría de los eslabonamientos hacia atrás y hacia delante; la teoría de la interacción de los distritos industriales; la teoría de las ventajas competitivas de Michael Porter; y la teoría del crecimiento económico a partir de bienes de amplio consumo. Comentan que todas estas teorías adelantan hipótesis acerca de las causas de la emergencia de clusters y, en definitiva, comparten la noción de que la competitividad de cada empresa se fortalece por la competitividad del conjunto de empresas que forman la agrupación. Es decir, que se establece una sinergia entre las firmas que componen el clúster, que se atribuye a las externalidades, las economías de aglomeración, los derrames tecnológicos y las innovaciones que emergen de la interacción sistemática de estas firmas.

Según Velázquez (2010) menciona que argumentan que otro grupo de autores, si bien aceptan las diferentes corrientes a partir de las que se ha desarrollado el concepto de clusters se complica presentarlo de una manera universalmente aceptada, abogan por él en el sentido de que permite un enfoque de política económica que ayuda a circunvalar fallas del mercado. Estos autores enfatizan en la identificación de siete elementos claves en los clusters según cuadro.

Tabla 9. Elementos clave de los clúster.

Concentraciones geográfica	Elemento esencial en el surgimiento de clusters. Aspectos que sustentan la importancia de la cercanía geográfica: “duros” (recursos naturales específicos, disminución de costos de transacción, economías de escala y alcance, oferta especializada de factores, medios para acceder y compartir información, interacción con consumidores locales vuelve más sofisticada la demanda); “blandos” (se refiere al capital social,
----------------------------	--

	a las relaciones que se cultivan en la interacción diaria, tan importantes como el capital físico y “humano”, y que influyen en los costos de transacción y monitoreo)
Especialización o denominador común	Por lo general los actores del clúster se relacionan alrededor de una actividad central, si bien la formación de clúster puede ir más allá de las relaciones al interior de un sector o de las que se establecen a lo largo de una cadena individual de valor agregado. En la actualidad los límites sectoriales se vuelven obsoletos, en la medida en que cada vez se necesitan interrelaciones más intensas entre todo tipo de actividades de la producción y los servicios. Por ejemplo, la biotecnología es un tipo de actividad transfronteriza, que se vincula con diferentes actividades como la agricultura, alimentaria, salud y el medio ambiente.
Actores	Se agrupan básicamente en cuatro categorías: empresas, gobiernos, comunidad científica (universidades, centros de investigación), instituciones financieras. Además pueden estar presentes instituciones de colaboración (por ejemplo, cámaras de comercio, asociaciones de industriales y de alumna, sindicatos, instituciones de transferencia de tecnología, centros de calidad y tanques pensantes)
Dinámica y encadenamientos	Las conexiones e interrelaciones entre los actores pueden tener características tanto de competencia como de colaboración. La competencia entre firmas genera presiones para la mejora, pero las firmas al interior de un clúster también pueden cooperar en torno a una actividad, complementándose entre sí. Operando de conjunto las firmas pueden atraer recursos que de otra forma no estarían disponibles.
Masa crítica	Es un concepto relacionado con las economías de escala y de alcance, así como con el patrón de dependencia. Se considera que una cierta masa crítica es necesaria para poder

	aprovechar estas economías, así como para hacer el clúster resistente a choques exógenos. Esta masa crítica dependerá del tipo de especialización del clúster.
Ciclo de vida	El clúster es un modo de organización de largo plazo y, por lo tanto, tiene un ciclo de vida que comprende varias etapas: aglomeración (varias empresas y otros actores en una región), clúster emergente (embrión del clúster, varios actores de la aglomeración regional comienzan a cooperar alrededor de una actividad central y se benefician de ello), clúster en desarrollo (nuevos actores surgen o son atraídos por la región, aparecen connotaciones comunes como marca y sitio web), clúster maduro (alcanza la masa crítica, se relaciona con otras actividades, clusters y regiones), transformación del clúster (los clusters cambian así como los mercados, tecnologías y procesos, el clúster en otro o varios clusters enfocados en otras actividades o en nuevas formas de proveer bienes y servicios)
Innovación	Se asocia al conocimiento que se genera por la interacción social. Es el proceso mediante el cual la firma domina y pone en práctica diseños de productos y procesos de manufactura que son nuevos para ella (no necesariamente para otras firmas). Incorpora el cambio técnico, comercial y organizacional.

Fuente: Velázquez, (2010).

2.2.4 Estudios previos sobre asociatividad

A continuación encontramos la tabla No. 4 donde se presentan algunos estudios previos que se han realizado sobre asociatividad:

Tabla 10. Estudios previos sobre asociatividad.

Autor	Año	Estudios previos	Fuente
Barbieri, G	2005	Uno de los resultados de la reforma agraria en Chile, fue la aparición de un gran número de unidades de menor tamaño, con los problemas y obstáculos que representaban. Ellos, con la ayuda de la (CORFO), establecieron varios programas para facilitar la asociatividad de los agricultores individuales.	Barbieri, G. (2005). Asociatividad en el agro. Revista agro enfoque. Perú. 1 (1) pág. 62
Kliksberg, B	1999	encontró en una comparación de varias experiencias latinoamericanas exitosas algunos factores comunes como 1) las estrategias utilizadas se han basado en la movilización de formas de capital no tradicional, apelando a elementos intangibles, poniendo en marcha muchas fuerzas latentes en los grupos sociales que pueden incidir en su capacidad de generar soluciones y de crear; 2) la adopción de un diseño organizacional totalmente no tradicional, que se demostró en la práctica como conformador de un hábitat adecuado para la movilización de capital social y cultural y para la obtención de la eficiencia; la base de este diseño fue la participación organizada de la comunidad; 3) Detrás de los anteriores	Kliksberg, B. (Diciembre, 1999). Capital social y cultura, claves olvidadas del desarrollo. CEPAL. 69.

		procesos hubo una concepción en términos de valores; los que sirvieron de orientación continua y motivaron poderosamente el comportamiento.	
Santa Cruz, J. et al.	2012	El Ministerio de Agricultura (INIA, AGROBANCO, AGROIDEAS, DGCA, PSI; SENASA, AGRO RURAL, entre otros); ESAN, ADEX, la Cámara de Comercio de Lima; CONVEAGRO; la Junta Nacional del Café; la Junta Nacional de los Distritos de Riego del Perú; los Ministerios de la Producción, el MINCETUR,. PROMPERU; el Colegio de Ingenieros y los propios gremios agrarios, sin excepción, realizan constantes conversatorios sobre este importante y valioso factor vital de la economía, la ASOCIATIVIDAD. Y ya, igualmente, poco a poco, los agricultores van tomando conciencia que sí, es necesario y urgente, que ellos se vayan asociando en los diferentes valles donde se encuentran.	Santa Cruz, J., et al. (2012) ¿Por qué es importante la asociatividad en el campo? Revista agro enfoque (181). Pág. 2. www.agroenf.com
Santa Cruz, J.	2012	Ejemplo de la producción lechera, La ASOCIACION DE GANADEROS LECHEROS, adquirió pequeñas plantas de ordeño tecnificado; porongos de enfriamiento; pequeñas plantas para procesamiento de quesos;	Santa Cruz, J., et al. (2012)¿Por qué es importante la asociatividad en el campo? Revista agro enfoque (181).

		elaboración de yogurt, etc. Es decir, tenemos una vez más, un claro ejemplo de lo que se consigue con la ASOCIATIVIDAD.	Pág. 2. www.agroenf.com
Santa Cruz, J.	2012	Los pequeños productores cafetaleros en Perú, ASOCIADOS, han sacado adelante sus pequeñas parcelas, hasta conseguir logros mundiales con el CAFE de CALIDAD; con el CAFE ORGANICO, al punto de convertirlo en PRODUCTO BANDERA DEL PERU, y alcanzar la cifra record de casi 1,500 millones de dólares en exportaciones. Gracias a la ASOCIATIVIDAD. Gracias, también y es justo reconocerlo a la Junta Nacional del Café, una institución rectora en este cultivo que los agrupa; que los asesora; que busca mercados.	Santa Cruz, J., et al. (2012) ¿Por qué es importante la asociatividad en el campo? Revista agro enfoque (181). Pág. 2.
Leos, J., et al	2013	En este trabajo se hicieron un ajuste de los datos del productor a través del análisis de clúster aplicando el método Two Step Clúster. Se caracterizaron tres grandes grupos: productores con indicadores productivos altos, medios (ambos con alto grado de adopción) y bajos (menor número de prácticas tecnológicas adoptadas). Con respecto al ingreso, el estudio permitió diferenciar también a tres grandes	Leos, J., et al. (2013). Adopción de tecnologías por productores Beneficiarios del programa de estímulos a la productividad ganadera (PROGAN) en México. Ciencias

		grupos: productores con ingresos altos; con ingresos medios, y de bajos ingresos.	pecuarias. México. 4 (2). 243-254.
Ramírez, J.	2010	Este trabajo presenta un modelo de alianza estratégica que tiene como objetivo apoyar a las pequeñas y medianas empresas para que puedan posicionarse competitivamente en mercados nacionales e internacionales. El modelo, se aplica a la integración en alianza estratégica de un grupo de pequeñas empresas de turismo alternativo en la región de Los Tuxtla, en el estado de Veracruz. La propuesta es una alternativa que tiene como orientación la incorporación de los pobladores de la región que prestan servicios de Turismo Alternativo en una forma de alianza estratégica basada en la Empresa integradora con la finalidad de unir esfuerzos en el desarrollo de actividades empresariales y, con ello, lograr una exitosa gestión en esta forma de turismo.	Ramírez, J. (2010). Modelo de alianza estratégica para Pymes en el turismo alternativo de la región de Los Tuxtla, en el estado de Veracruz. Estrategias empresariales en la economía basada en el conocimiento. México. 1 (1). 1-8
Alburquerque, F.	2006	Clúster, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva. Trata de señalar que existen diferentes miradas acerca de los modelos de clúster, y de distritos industriales, los	Alburquerque, F. (2006). <i>Clusters, territorio y desarrollo empresarial: diferentes</i>

		cuales son interpretados de forma algo diferente en Europa y en el continente americano. La presentación de las diferencias de dichos enfoques metodologías de la organización de la producción permite situar con mayor claridad, la evolución que viene dándose en el despliegue de los proyectos de integración productiva del FOMIN/BID en estos últimos años, en el cual las acciones conjuntas de los proyectos de redes empresariales suelen avanzar en determinadas circunstancias hacia la conformación de clusters aunque no siempre éstos incorporan una visión más amplia basada en los enfoques de los distritos o proyectos de desarrollo territorial. También el documento muestra los aspectos esenciales de los proyectos de integración productiva del FOMIN/BID, los cuales poseen una sintonía bastante importante con algunas de las características observadas en la aplicación del enfoque de desarrollo económico local en la Unión Europea, en especial en las iniciativas Leader (losos entre actores de desarrollo en la economía rural). Se realiza una breve alusión al	<i>modelos de organización productiva.</i> Cuarto taller de la red de proyectos de investigación productiva. Fondo multilateral de inversiones (MIF/FOMIN). Banco Interamericano de Desarrollo, San José de Costa Rica.
--	--	--	---

		enfoque de los sistemas territoriales de innovación, señalando la importancia de la vinculación de los poseedores de conocimiento con los usuarios necesitados de la incorporación de innovaciones, para lo cual resulta crucial la orientación de la oferta territorial de investigación y desarrollo, así como la capacitación de recursos humanos, según las necesidades locales.	
Morales, C., Guenchor R. & Villagrán M.	2006	Este trabajo presenta una síntesis de los principales problemas relacionados con la acción colectiva en el clúster del tequila en (México). El marco conceptual, derivado de la literatura sobre clusters y la economía neo-institucional, nos permite comprender mejor la relación entre los problemas asociados a la acción colectiva y al upgrading así como la inserción del clúster dentro de las cadenas globales de valor. El estudio empírico permite representar las diferentes dimensiones del clúster y los obstáculos del upgrading. Finalmente se sugieren varias alternativas para la resolución de dichos problemas.	Morales, C., Guenchor, R. & Villagra M. (2006). <i>Identificación de clúster exportadores regionales región de Atacama. Resumen ejecutivo.</i> (Manuscrito no publicado). Copiapó, Chile.
Castillo, R.	2008	Identificación de la red de relaciones estructurales en un clúster industrial. El caso de la industria de los alimentos y	Castillo, R. (2008) <i>Identificación de la red de</i>

		su tecnología en Aguascalientes, México. Se aborda una metodología para identificar la red de relaciones estructurales dentro de los clusters económico-productivos. Se hace un breve repaso a las teorías de los clusters y su influencia en la competitividad regional. Se describe una metodología para identificar las principales relaciones estructurales en el marco de un clúster determinado para finalizar con la aplicación en el caso en el caso de la industria de los alimentos y su tecnología en Aguascalientes, describiendo la red de relaciones estructurales que lo forman.	<i>relaciones estructurales en un clúster industrial.</i> Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Sistemas de innovación para la competitividad (Sinnco). León, Guanajuato. México.
Neri, J.	2008	Política de clúster como una estrategia para elevar la competitividad. Presentar argumentos convincentes sobre la necesidad de implantar políticas que permitan incrementar la competitividad en México a través de una política de agrupamientos industriales en las actividades motoras de las ciudades más importantes de la República Mexicana. Contribuir con en la determinación de aquellas actividades económicas específicas que puedan ser identificadas como motoras y que a partir de su apoyo	Neri, J. (2008). <i>Política de clúster como una estrategia para elevar la competitividad.</i> Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Sistemas de innovación para la competitividad (Sinnco). León,

		bajo un enfoque de agrupamiento industrial se pueda incrementar de manera sustantiva la productividad y competitividad del país a partir del papel que juegan las grandes ciudades. Esto permite enfocar esfuerzos en ciudades y actividades específicas que tengan un efecto mayor tanto en la competitividad de las actividades productivas como de las regiones y los niveles de vida de la población que en ellas habitan.	Guanajuato. México.
Doutriaux, J.	2003	Vínculos de la Industria Universidad y el Desarrollo del conocimiento de Clusters en Canadá La Investigación de los Sistemas de Innovación ha puesto de manifiesto el papel de las instituciones locales y las redes en el desarrollo regional. Este artículo analiza críticamente a las 11 clusters conocidas más activas de Canadá y en el impacto de la cooperación Industria-Universidad en su desarrollo. Se concluye que las universidades canadienses son más a menudo un catalizador para el desarrollo que un conductor, los laboratorios del gobierno y la industria siendo los principales factores que conducen a un crecimiento y éxito.	Doutriaux, J. (2003). <i>Vínculos de la Industria-Universidad y el Desarrollo del conocimiento de Clusters en Canadá</i>. Taylor & Francis Group, LLC. University of Ottawa, Ontario Canada, Local Economy, vol. 18 no. 1. pp. 63-79.

Fuente: Elaboración propia en base a literatura citada.

En el cuadro anterior se puede observar varios estudios bibliográficos respecto de asociatividad donde podemos ver la importancia y los éxitos que se ha llegado a tener gracias a la cooperación mutua como menciona Barbieri (2005) en uno de los resultados encontrados por la reforma agraria en Chile, fue la aparición de un gran número de unidades de menor tamaño, con los problemas y obstáculos que representaban. Ellos, con la ayuda de la (CORFO), establecieron varios programas para facilitar la asociatividad de los agricultores individuales. Algo similar comenta Kliksberg (1999) encontró en una comparación de varias experiencias latinoamericanas exitosas algunos factores comunes como 1) las estrategias utilizadas se han basado en la movilización de formas de capital no tradicional, apelando a elementos intangibles, poniendo en marcha muchas fuerzas latentes en los grupos sociales que pueden incidir en su capacidad de generar soluciones y de crear; 2) la adopción de un diseño organizacional totalmente no tradicional, que se demostró en la práctica como conformador de un hábitat adecuado para la movilización de capital social y cultural y para la obtención de la eficiencia; la base de este diseño fue la participación organizada de la comunidad; 3) Detrás de los anteriores procesos hubo una concepción en términos de valores; los que sirvieron de orientación continua y motivaron poderosamente el comportamiento.

La revista agro enfoque (2012), publicó que el Ministerio de Agricultura (INIA, AGROBANCO, AGROIDEAS, DGCA, PSI; SENASA, AGRO RURAL, entre otros); ESAN, ADEX, la Cámara de Comercio de Lima; CONVEAGRO; la Junta Nacional del Café; la Junta Nacional de los Distritos de Riego del Perú; los Ministerios de la Producción, el MINCETUR,. PROMPERU; el Colegio de Ingenieros y los propios gremios agrarios, sin excepción, realizan constantes conversatorios sobre este importante y valioso factor vital de la economía, la asociatividad.

Y ya, igualmente, poco a poco, los agricultores van tomando conciencia que sí, es necesario y urgente, que ellos se vayan asociando en los diferentes valles donde se encuentran. También esa revista menciona un ejemplo de la producción lechera, La asociación de ganaderos lecheros, adquirió pequeñas plantas de

ordeño tecnificado; porongos de enfriamiento; pequeñas plantas para procesamiento de quesos; elaboración de yogurt, etc. Es decir, tenemos una vez más, un claro ejemplo de lo que se consigue con la asociatividad, siguiendo en la misma línea tenemos que los pequeños productores cafetaleros en Perú, asociados, han sacado adelante sus pequeñas parcelas, hasta conseguir logros mundiales con el café de calidad; con el café orgánico, al punto de convertirlo en producto bandera del Perú, y alcanzar la cifra record de casi 1,500 millones de dólares en exportaciones. Gracias a la asociatividad. Gracias, también y es justo reconocerlo a la Junta Nacional del Café, una institución rectora en este cultivo que los agrupa; que los asesora; que busca mercados. (Barbieri, 2005)

Leos (2013) hizo una investigación donde en el trabajo se hicieron un ajuste de los datos del productor a través del análisis de clúster aplicando el método Two Step Clúster. Se caracterizaron tres grandes grupos: productores con indicadores productivos altos, medios (ambos con alto grado de adopción) y bajos (menor número de prácticas tecnológicas adoptadas). Con respecto al ingreso, el estudio permitió diferenciar también a tres grandes grupos: productores con ingresos altos; con ingresos medios, y de bajos ingresos. Ramírez (2010) presenta un modelo de alianza estratégica que tiene como objetivo apoyar a las pequeñas y medianas empresas para que puedan posicionarse competitivamente en mercados nacionales e internacionales. El modelo, se aplica a la integración en alianza estratégica de un grupo de pequeñas empresas de turismo alternativo en la región de Los Tuxtlá, en el estado de Veracruz. La propuesta es una alternativa que tiene como orientación la incorporación de los pobladores de la región que prestan servicios de Turismo Alternativo en una forma de alianza estratégica basada en la Empresa integradora con la finalidad de unir esfuerzos en el desarrollo de actividades empresariales y, con ello, lograr una exitosa gestión en esta forma de turismo.

Albuquerque (2006), hizo un estudio titulado "Clúster, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva". Donde trata de señalar que existen diferentes miradas acerca de los modelos de clúster, y de

distritos industriales, los cuales son interpretados de forma algo diferente en Europa y en el continente americano. La presentación de las diferencias de dichos enfoques metodológicos de la organización de la producción permite situar con mayor claridad, la evolución que viene dándose en el despliegue de los proyectos de integración productiva del FOMIN/BID en estos últimos años, en el cual las acciones conjuntas de los proyectos de redes empresariales suelen avanzar en determinadas circunstancias hacia la conformación de clusters aunque no siempre éstos incorporan una visión más amplia basada en los enfoques de los distritos o proyectos de desarrollo territorial. También el documento muestra los aspectos esenciales de los proyectos de integración productiva del FOMIN/BID, los cuales poseen una sintonía bastante importante con algunas de las características observadas en la aplicación del enfoque de desarrollo económico local en la Unión Europea, en especial en las iniciativas Leader.

Se realiza una breve alusión al enfoque de los sistemas territoriales de innovación, señalando la importancia de la vinculación de los poseedores de conocimiento con los usuarios necesitados de la incorporación de innovaciones, para lo cual resulta crucial la orientación de la oferta territorial de investigación y desarrollo, así como la capacitación de recursos humanos, según las necesidades locales.

Otros actores como Morales & Villagrán (2006) hicieron una síntesis de los principales problemas relacionados con la acción colectiva en el clúster del tequila en (México). El marco conceptual, derivado de la literatura sobre clusters y la economía neo-institucional, nos permite comprender mejor la relación entre los problemas asociados a la acción colectiva y al upgrading así como la inserción del clúster dentro de las cadenas globales de valor donde además el estudio empírico permite representar las diferentes dimensiones del clúster y los obstáculos del upgrading. Finalmente se sugieren varias alternativas para la resolución de dichos problemas.

También podemos mencionar a Castillo (2008), quien hizo un trabajo de Identificación de la red de relaciones estructurales en un clúster industrial. El caso de la industria de los alimentos y su tecnología en Aguascalientes, México. En el

cual se abordó una metodología para identificar la red de relaciones estructurales dentro de los clusters económico-productivos. Se hace un breve repaso a las teorías de los clusters y su influencia en la competitividad regional. Se describe una metodología para identificar las principales relaciones estructurales en el marco de un clúster (Anderson & Narus, 1990) determinado para finalizar con la aplicación en el caso de la industria de los alimentos y su tecnología en Aguascalientes, describiendo la red de relaciones estructurales que lo forman. Neri (2008) en su trabajo Política de clúster como una estrategia para elevar la competitividad. Presenta argumentos convincentes sobre la necesidad de implantar políticas que permitan incrementar la competitividad en México a través de una política de agrupamientos industriales en las actividades motoras de las ciudades más importantes de la República Mexicana. Contribuir con en la determinación de aquellas actividades económicas específicas que puedan ser identificadas como motoras y que a partir de su apoyo bajo un enfoque de agrupamiento industrial se pueda incrementar de manera sustantiva la productividad y competitividad del país a partir del papel que juegan las grandes ciudades. Esto permite enfocar esfuerzos en ciudades y actividades específicas que tengan un efecto mayor tanto en la competitividad de las actividades productivas como de las regiones y los niveles de vida de la población que en ellas habitan.

Un último actor de esta revisión bibliográfica Doutriaux (2003) investigo los Vínculos de la Industria Universidad y el Desarrollo del conocimiento de Clusters en Canadá. Donde la Investigación de los Sistemas de Innovación ha puesto de manifiesto el papel de las instituciones locales y las redes en el desarrollo regional. Este artículo analiza críticamente a las 11 clusters conocidas más activas de Canadá y en el impacto de la cooperación Industria-Universidad en su desarrollo. Se concluye que las universidades canadienses son más a menudo un catalizador para el desarrollo que un conductor, los laboratorios del gobierno y la industria siendo los principales factores que conducen a un crecimiento y éxito.

Estos estudios y muchos otros contribuyen a reafirmar la importancia de las asociatividad en los negocios para hacerle frente a una sociedad hoy en día que se está desarrollando en un mundo globalizado, reiterando la importancia de esta investigación en favor del desarrollo de la región.

Los motivos que inducen a las empresas a constituir acuerdos de cooperación residen, con carácter general, en facilitar el acceso a nuevas tecnologías o mercados, beneficiarse de economías de escala, acceder a fuentes de know-how fuera de la empresa, o bien compartir riesgos en el desarrollo de actividades que van más allá de las posibilidades de la organización (Contractor & Lorange, 1988). No obstante, y a pesar de su creciente popularidad, las alianzas estratégicas suelen ser descritas como formas organizativas altamente inestables con elevados costes de coordinación y unos índices de fracaso relativamente elevados, cuyas cifras se sitúan en niveles superiores al 50%. Por tal motivo, buena parte de los trabajos en el ámbito de la cooperación se han centrado en la gestión de tales acuerdos, tratando de determinar los factores críticos asociados a su nivel de desempeño. Dicha literatura ha puesto de relieve la existencia de diferentes indicadores para evaluar el éxito de este tipo de opción estratégica. Precisamente, la disyuntiva en torno a qué indicadores son los más adecuados se ha mostrado como una cuestión controvertida, convirtiéndose el éxito de una alianza estratégica en una dimensión sujeta a un elevado grado de ambigüedad (Anderson & Narus, 1990).

En la literatura sobre el desempeño en las empresas conjuntas pueden observarse diversos puntos especialmente conflictivos. Los mayores problemas subyacen en dos áreas: (1) El tipo de medidas de desempeño a utilizar (objetivas o subjetivas); (2) La perspectiva utilizada para evaluar el desempeño (un *partner* exclusivamente, ambos *partners* (*iguales*), o la dirección de la empresa conjunta).

Por lo tanto por lo que respecta a la primera de tales cuestiones, la utilización de distintas medidas de desempeño, suele ser habitual el uso tanto de medidas de carácter objetivo (disolución de la empresa conjunta, duración, resultados financieros, etc.) como subjetivo (grado de consecución de los objetivos,

satisfacción de los *partners (iguales)*, calidad de la relación entre las partes, etc.). En cuanto a las medidas objetivas de desempeño, son varios los trabajos donde se asocia el fracaso con la inestabilidad de la relación. Más concretamente, para algunos autores el fracaso es consecuencia de la duración de la empresa conjunta o de su disolución (David, 2001).

2.2.5 Indicadores de Asociatividad

Las limitaciones asociadas a la utilización de medidas objetivas de desempeño han llevado a numerosos autores a utilizar medidas de carácter subjetivo, básicamente a partir del grado de satisfacción de los *partners (iguales)* con respecto a la relación cooperativa o la consecución de los objetivos programados.

En el siguiente cuadro se presenta una serie de indicadores de asociatividad

Tabla 11. Indicadores sobre asociatividad.

No.	Tipo de Indicador	Nombre del indicador	Autores o fuente
1	Objetivo	Desempeño (fracaso, duración, estabilidad, resultados financieros).	López, M. & Molina, F. (2003). Sobre la utilización de diferentes indicadores para evaluar el desempeño de las empresas conjuntas. Investigaciones Europeas de dirección y Economía de la Empresa. (9) (1). 195-208.
2	Subjetivo	Grado de cumplimiento de objetivos, satisfacción de socios)	López, M. & Molina, F. (2003). Sobre la

			utilización de diferentes indicadores para evaluar el desempeño de las empresas conjuntas. Investigaciones Europeas de dirección y Economía de la Empresa. (9) (1). 195-208.
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia en base a los autores citados

Como se puede observar en el cuadro pesar del amplio abanico de medidas que pueden ser utilizadas para evaluar el desempeño, son escasos los trabajos donde se ha tratado de dilucidar la relación que existe entre ellas. Algunas excepciones notables son los estudios de (Geringer & Hebert, 1991), (Glaister & Buckley, 1998) En todos estos trabajos se analiza en qué medida se relacionan los distintos indicadores objetivos (supervivencia, duración y estabilidad) y las evaluaciones subjetivas que los directivos de las organizaciones implicadas establecen en tomo al desempeño'. En todos ellos se propone una relación positiva y estadísticamente significativa entre indicadores objetivos y subjetivos encontrándose, básicamente, soporte a dicha hipótesis. No obstante, el soporte es parcial en el trabajo de (Glaister & Buckley, 1998). En dicho trabajo, la correlación positiva, y estadísticamente significativa, propuesta entre las medidas objetivas de desempeño y la medida subjetiva solamente se cumple para el caso de la supervivencia, pero no para las otras dos medidas objetivas (duración y estabilidad). De hecho, (Glaister & Buckley, 1998) apuntan que las discrepancias entre sus resultados y los de (Geringer & Hebert, 1991) marcan claramente la necesidad de nuevos estudios en diferentes contextos.

Paralelamente al planteamiento de una dirección positiva entre los diferentes indicadores objetivos y subjetivos de desempeño, Hatfield et al. (1998) dan un

paso más y subrayan que tales indicadores no miden el mismo fenómeno, constatando este hecho al verificar que en ningún caso alguna de las medidas apuntadas explica más del 50% de la varianza de otra. En dicho trabajo, Hatfield et al. (1998) sugieren una secuencia causal de estas medidas, de manera que una percepción exitosa de la relación por parte de los *partners o iguales* (en términos de consecución de los objetivos) va a hacer más probable su continuidad (duración) y, por extensión, su supervivencia. No obstante, tanto la duración como la supervivencia van a verse afectadas por otros factores, como cambios en la estrategia de los *partners*, cambios en el entorno, e incluso, por el propio éxito de la relación y, por tanto, de la no necesidad por parte de los *partners* de seguir integrados en la empresa conjunta'. En este contexto, entendemos que resultaría especialmente apropiado, con el fin de poder verificar en alguna medida la secuencia expuesta por Hatfield et al. (1998), contrastar una relación que ha sido escasamente analizada en la literatura, como es la que tiene lugar entre la medida subjetiva de desempeño (consecución de los objetivos) y las expectativas de los *partners* acerca del potencial futuro de la empresa conjunta. La existencia de una relación de signo positivo vendría a reforzar el argumento secuencial expuesto, esto es, que un mayor desempeño acrecienta las perspectivas futuras de la relación, lo que favorece su continuidad y, por extensión, su duración y supervivencia en el tiempo.

Estudio de las dimensiones fue abordado desde el puente vista del mercado y en relación a que las características estudiadas brindaran más certidumbre al momento de la formación de una alianza. Es por esta razón que las definiciones que se presentan a continuación toman un sentido un poco diferente a lo que en concreto.

2.2.5.1 El precio

De acuerdo con Pérez, D & Martínez, I. (2006). El precio es el valor que se le aplica a un bien o servicio por la utilidad percibida por el usuario y el esfuerzo que tiene que hacer, en términos de dinero, para adquirirlo.

Según (Muala, Ayed, & Qumeh, 2012) el precio es lo que ha dado hasta obtener un producto / servicio. Cuánto dinero el consumidor está dispuesto a pagar debido a sus diferentes necesidades. Así, las percepciones de los precios a los mismos servicios o productos pueden diferir entre individuos. (Muala, Ayed, & Qumeh, 2012) extracto de muchos estudios citó que el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o los valores totales que consumidores intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Es lo que tiene un cliente pagar para adquirir un producto, o el coste de un producto a un cliente. Actor significativo que afecta a la elección del consumidor. El precio es la única variable en la mezcla de marketing que debe fijarse en relación con los otros tres P's. El precio es uno de los elementos más importantes de la mezcla de marketing, Hay restante de 3P (producto, plaza, y promoción) son los costos variables de la organización. Su precio es de producir y diseñar un producto; que cuesta para distribuir un producto y los costos para su promoción. El precio debe apoyar a estos elementos de la mezcla. El precio es difícil y debe reflejar la oferta y la relación de la demanda. Precios un producto demasiado alta o demasiado baja podría significar una pérdida de ventas de la organización. Precios debería tener en cuenta en los costos fijos y variables, competencia, objetivos de la empresa, estrategias de posicionamiento propuestas, y el objetivo del grupo y la voluntad de pagar. Los precios más altos conducen a una mayor rentabilidad. Sin embargo los precios más altos pueden incrementar a corto plazo rentabilidad, pero, a largo plazo, puede conducir a la disminución de las ventas y los beneficios que explica el conflicto hallazgos. El precio puede servir como un sustituto para la venta de esfuerzo, la publicidad, y la calidad del producto. Alternativamente, precio puede ser utilizado para reforzar otras actividades en el programa de marketing mix. En muchos casos el precio puede incentivar a los intermediarios y los vendedores de la empresa, el foco de la estrategia de promoción, y un signo de valor. Según Muala (2012) el papel central del precio como un factor determinante de compra, así como en los procesos posteriores a la compra es así reconocido. Son de la opinión de que la percepción del consumidor de los precios se considera vital de compra comportamiento y elección del producto o servicio y debido a la

naturaleza intangible de los precios de los servicios se convierte en un indicador de la calidad crucial. Donde otros se carecen de información o clientes ausentes generalmente seleccionar sus proveedores de servicios dependiendo en gran medida de los precios percibidos. En la decisión de volver al proveedor de servicios, la piensan normalmente si recibieron o no su relación calidad-precio. Se ha demostrado, por lo tanto, que los clientes suelen comprar productos sobre la base de precios y no de otros atributos. Precios más altos percibida por los consumidores podría afectar las probabilidades de compra de los clientes de forma negativa. percepción Precio influye directamente en la satisfacción del cliente, la probabilidad de conmutación, y la probabilidad de recomendación a los demás, por lo tanto, los clientes a menudo cambia debido principalmente al alto precio percibido, injusta o prácticas de precios engañosas. Más de la mitad de los clientes cambió debido a mala percepción de precios. Por lo tanto, a fin de aumentar la satisfacción del cliente, es importante para el servicio gestionar activamente las percepciones de los precios de sus clientes, por ejemplo, la realización de un precio atractivo, que ofrece mezcla precios razonables, los precios más bajos sin reducir la calidad (Muala, Ayed, & Qumeh, 2012). Algunas estrategias de precios son:

Fijación de precios basada en el costo, precios del punto de equilibrio, precios basados en el Concurso y precios al cliente-valor basado. Los productores del Valle utilizan la estrategia de precios basaba en el concurso es decir, en relación a cómo anda en el mercado.

2.2.5.2 Clientes

De acuerdo con la definición dada sobre cliente como cualquier persona o grupo de personas a los que les alcanzan nuestros procesos, productos o servicios, la identificación de los clientes de una organización no debe ser una tarea difícil.

Como método práctico para identificar a todos los posibles clientes, lo primero que se debe definir son los productos, servicios y procesos y, a partir de aquí, identificar los clientes que son afectados por ellos. Es cierto que no a todos los

clientes les llega o son impactados de igual manera por cada uno de los procesos, productos o servicios de una organización.

De acuerdo con Michael, P. (1998). En su libro "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" habla de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Porter plantea 5 fuerzas competitivas que pueden afectar las operaciones/estabilidad de una empresa las cuales son:

- Fuerza de los clientes.
- Fuerza de los proveedores.
- Fuerza de los potenciales competidores (nuevos competidores).
- Fuerza de los actuales competidores.
- Fuerza de los productos sustitutos.

Estas fuerzas influyen en las empresas del siguiente modo:

1. Los clientes: pueden ejercer una presión sobre las empresas para reducir el precio del producto, afectando sus márgenes de beneficio.
2. Los proveedores: pueden ejercer una presión sobre las empresas para aumentar el precio de los insumos, encareciendo el producto de la empresa.
3. Los potenciales competidores: pueden ingresar al mercado y tomar posesión de parte del mercado ya sea reduciendo precios o diferenciándose.
4. Los actuales competidores: pueden aumentar su participación en el mercado lanzando nuevos productos, mejorando el servicio, reduciendo sus precios, etc.
5. Los productos sustitutos: pueden reducir la participación del mercado de las empresas, porque pueden ser más baratos y con el tiempo podrían apoderarse del mercado total.

Donde en este apartado nos enfocamos al cliente. Porque ellos los clientes

pueden presionar para que disminuyan los precios, exigiendo mayor calidad en los productos o pedir mayor servicio, con la consiguiente pugna entre todos los competidores y el detrimento de los beneficios globales del sector.

Porter, (1998). Menciona que la potencialidad de un grupo de compradores o clientes depende de las siguientes circunstancias:

El grupo está muy concentrado o hace compras en grandes volúmenes.

El grupo adquiere productos al sector que están normalizados o no diferenciados. En este caso, los compradores serán capaces de encontrar productos alternativos, lo que permitirá cambiar de proveedor.

Los beneficios del grupo son bajos, lo que supone un gran estímulo para reducir los costes de compra. Generalmente, los compradores que obtienen beneficios muy elevados suelen ser menos sensibles a los precios.

El producto del sector carece de importancia en términos de su calidad o de los servicios de los compradores. Si en esta calidad tiene una gran incidencia el producto del sector, los compradores no serán sensibles al precio.

El producto del sector no supone necesariamente un ahorro de dinero para los compradores. Si el producto es interesante, el comprador suele ser poco sensible al precio ya que prefiere centrarse en la calidad del mismo.

Una decisión estratégica vital consiste en elegir a los proveedores que se compra o a los clientes a que se vende. Una empresa puede mejorar su posición estratégica si encuentra clientes que tengan muy poca capacidad para influir adversamente sobre ella. Para efectos de esta investigación se consideraron los clientes

2.2.6 Características de las alianzas estratégicas

En esta investigación la alianza estratégica se entiende como una nueva forma de competir en el mercado, previo acuerdo entre dos o más empresas, independientes, que unen o comparten, sin llegar a fusionar, sus capacidades y

recursos, estableciéndose un cierto grado de relación entre ellas, para incrementar mutuamente sus ventajas competitivas. Sierra, Vázquez & González (2001), menciona que en la hoy en día, hay muchas empresas que no cuentan con recursos y habilidades suficientes para configurar su cadena de valor con independencia de otras empresas, de forma que la capacidad de cooperar se ha convertido en una condición para la competitividad. Por lo tanto esto ha provocado que la cooperación, en la carrera empresarial por la expansión y la rentabilidad, se esté convirtiendo en una estrategia fundamental para responder adecuadamente al nuevo reto de la globalización, por lo existe un notorio crecimiento de las alianzas estratégicas, desde los años ochenta.

Concretamente, las alianzas estratégicas representan una opción estratégica versátil, capaz de ofrecer ventajas de tamaño y de complementariedades, que ayudan a las empresas, tanto grandes como pymes, a llevar a bien estrategias fundamentales para el crecimiento y la competitividad de la empresa actual, tales como la internacionalización, la diversificación, o la innovación (Menguzzato, Escribá & Sánchez, 2004). Las ventajas implícitas a la propia suscripción de los acuerdos de cooperación por medio de alianzas estratégicas, relacionados con:

Conseguir economías de escala y aprendizaje, aprovechar los conocimientos y capacidades de los socios, reducir el riesgo al compartir grandes inversiones de capital o en I+D (por ejemplo para las firmas que crezcan en competencia, un ciclo de producto corto y una fuerte obsolescencia tecnológica), ayudar a entrar y compartir cuota en un mercado nuevo. Así como a recuperar una posición perdida en los mercados, y ello ha sido el motivo de que los sectores con un alto contenido tecnológico hayan concentrado el mayor crecimiento de las alianzas, ampliar los conocimientos sobre el acceso a los mercados y a las redes de distribución, aprovechar otras sinergias (capacidades, racionalizar producción). Además entre las empresas se pueden repartir los altos costos de I+D para ganar acceso a nuevas tecnologías, además de obtener beneficios recíprocos del uso de activos complementarios, soslayar barreras al comercio o a la inversión y asegurarse contratos de gobiernos extranjeros a través del favor de firmas locales.

Estas alianzas o acuerdos de cooperación que pueden suscribir las empresas entre ellas, pueden considerarse desde diferentes ópticas, adaptándose a las necesidades y capacidades de las firmas que suscriben los mismos:

- Según campo de aplicación:
 - a) Los acuerdos orientados al *marketing* (como las actividades de comercialización y servicio posventa).
 - b) Los acuerdos orientados a facilitar la producción, los cuales se identifican con los acuerdos proveedor-cliente-subcontratista, y que tienden a facilitar la fabricación conjunta o la construcción de nuevas plantas.
 - c) Los acuerdos orientados a la investigación (con el objetivo de generar tecnologías aplicables).
 - d) Acuerdos que favorecen las finanzas, introduciendo apoyos entre banca-industria o entre empresas.
 - e) Los acuerdos relativos al personal laboral, como por ejemplo el intercambio de empleados.
- Según su naturaleza se dividen en:
 - a) Acuerdos de cooperación vertical (suscritos entre empresas no competidoras en una actividad de la cadena de valor, y normalmente basada en la relación comprador-vendedor, a menudo de carácter informal, surgiendo como parte de las relaciones continuadas entre empresas).
 - b) *Acuerdos de cooperación horizontal* (realizados entre empresas rivales en el mercado).
 - c) Acuerdos de cooperación complementaria horizontal (realizada por empresas que no son rivales en el mercado).

Hughes & Weiss (2008), sugieren una serie de reglas simples para lograr que funcionen las alianzas, ya que los consejos convencionales sobre las alianzas no han producido su desalentadora tasa de fracasos. Para tener éxito, es necesario desplazar el foco hacia un conjunto complementario de principios.

Principio 1. Concentrarse menos en definir el plan de negocios y más en cómo trabajará en conjunto.

Principio 2. Desarrollar indicadores vinculados no sólo con los objetivos de la alianza sino también con su progreso.

Principio 3. No tratar de eliminar las diferencias, sino apalancarlas para crear valor.

Principio 4. No se limite a las estructuras formales de gobierno corporativo para alentar el comportamiento corporativo.

Principio 5. *Invertir la misma cantidad de tiempo en gestionar la relación con los stakeholders internos que en gestionar las relaciones con los socios.*

2.2.7 Propósito de las alianzas estratégicas

Sugiere que las figuras de asociación (alianzas estratégicas, redes estratégicas, Joint Ventures, etc.) entre pymes, les ayuda a mejorar la competitividad y superar las debilidades inherentes a su tamaño (Ariño & De la Torre, 1998).

El motivo por el que se constituyen las alianzas es el de orientar a sus socios sobre sus características, condicionando su forma, demás, su comprensión por parte de todos los partícipes en el acuerdo, facilitará la inmersión de la alianza en la estrategia de cada una de las empresas y su evolución conjunta.

La formalización de una alianza puede entenderse como una respuesta alternativa para llevar a cabo una estrategia concreta que, sin embargo, puede abordarse mediante la puesta en práctica de otras opciones estratégicas (Hitt, Hoskisson, & Kim, 1997). La elección de una u otra alternativa está condicionada por múltiples

variables. A este nivel de análisis, obtener un modelo que explique las decisiones de una empresa como respuesta estratégica particular en unas circunstancias concretas es bastante difícil (Koza & Lewin, 1998). Tradicionalmente, la decisión de entrar en una alianza ha sido explicada a través de diversos enfoques teóricos, de caracteres económicos, organizativos, estratégicos o sociológicos (Escriba, 2003)

2.2.8 Tipos de alianzas estratégicas

2.2.8.2 Alianzas de mercadotecnia

Este tipo de alianzas utiliza el sistema de distribución de una compañía para incrementar las ventas de un socio que provee un producto o servicio, pero carece de un mecanismo de distribución efectivo y una buena fuerza de ventas.

Su propósito estratégico básico es incrementar las ventas sin tener que hacer nuevas inversiones o incrementos substanciales en costos indirectos, las utilidades habrán de incrementarse considerablemente.

Al ingresar a nuevos mercados la alianza logra la lealtad de la clientela como una protección contra posibles incursiones de la competencia; aproximadamente la tercera parte de las alianzas distintas a franquicias se orientan hacia la mercadotecnia. Por ejemplo una empresa trata de ingresar al mercado de otro país a través de una cadena al detalle. (Meléndez Guzmán, 1984)

2.2.8.3 Alianzas sobre productos

Pueden ser de 2 tipos:

Enlaza a compradores con sus proveedores, o bien son asociaciones de manufactura conjunta.

Cuando enlaza a compradores con sus proveedores, es para obtener entregas oportunas, mejorar calidad y reducir costos.

Los gerentes de adquisición de materiales han descubierto que pueden aumentar la calidad, reducir el desperdicio y reducir los costos de un 5% a un 10% al celebrar contratos de largo plazo con sus proveedores.

En las asociaciones de manufactura conjunta, por razón de costos de escala, tiene sentido económico construir una planta con gran capacidad, donde no será posible que la demanda de una sola compañía pueda absorber la capacidad productiva total (Hitt, Hoskisson, & Kim, 1997).

Ejemplos:

Una compañía pequeña inventó y patentó un nuevo proceso químico de purificación pero requería una planta química muy costosa y un consumidor de grandes volúmenes, un Joint Venture con un productor químico importante satisfizo ambos requerimientos.

2.2.8.4 Alianzas para el desarrollo de tecnología

El desarrollo y aplicación de tecnología nueva tiene riesgos y es costosa. Cuando se requiere para el desarrollo de productos u otras tecnologías, las cuales requieren de un capital mayor al que una empresa dispone, son muy convenientes los Joint Ventures y las sociedades con aportaciones de capital.

Ejemplos:

- Una pequeña empresa dedicada a la electrónica que cuenta con un nuevo aparato de control sensor para la industria de servicios públicos formó un Joint Venture con una compañía fabricante de instrumentos que paga por investigación y desarrollo a cambio de los derechos de manufactura y un convenio de participación en las utilidades.
- Tres empresas de computadoras se unen para investigar una nueva tecnología de tarjetas de silicón, cada una realiza aportaciones de igual monto al proceso de investigación, proporciona recursos humanos y financieros, participando cada una en partes iguales en la información

resultante. A ninguno de los participantes se les prohíbe que siga realizando su investigación individual, ni competir con los demás al utilizar futuras aplicaciones.

Se estima que un 25% de las alianzas distintas a las franquicias están orientadas a investigación y desarrollo.

2.2.8.5 Alianzas de investigación y desarrollo de productos

Se utilizan para reducir el riesgo de desarrollar una nueva tecnología y aplicarla al desarrollo de productos o de procesos. En una Joint Venture conjunta de investigación, que en ocasiones incluye una universidad, los resultados de la investigación se comunican entre los socios. Para el caso de una Joint Venture de desarrollo de producto, es usual tener 2 o 3 C Compañías que comparten los derechos de vender el producto. Otra forma de clasificar las alianzas, se hace en función a dos dimensiones:

Propiedad de los socios en la alianza.

- Creación de una nueva empresa.

De acuerdo con esta clasificación, las alianzas se pueden agrupar en cuatro tipos:

1. En las que hay propiedad de los socios de por medio y se crea una nueva entidad.
2. En las que hay propiedad pero no se crea una nueva entidad.
3. En las que no habiendo propiedad de los socios se crea una nueva entidad.
4. En las que no hay propiedad de los socios ni se crea una nueva entidad.

2.2.9 Ventajas de las alianzas estratégicas

- Sinergias, al combinar lo mejor de varias empresas.
- Operaciones más rápidas, sobre todo si se asocian grandes con pequeñas.

- Aprovechar mayores oportunidades al compartir riesgos.
- Transferencia de tecnología entre compañías para mantener una posición competitiva en mercados separados.
- Amarrar a sus competidores en su mercado sin tener que invertir demasiado para ganar la batalla.
- Ventajas en el mercado como incrementos en ventas al adquirir mayor conocimiento de mercado, acceso a nuevos mercados, nuevos canales de distribución y contacto más directo con los clientes.
- Aportaciones de capital para desarrollo de mercados y/o tecnológicas.
- Se mantiene el capital individual de los socios en la empresa (Proméxico, 2010).

2.2.10 Desventajas de alianzas estratégicas

- Competencia

En general se establece que las empresas involucradas no podrán competir directamente con la alianza, aunque en la práctica esta posición estratégica puede modificarse en el futuro (Proméxico, 2010).

La tecnología derivada de una alianza, salvo que se proteja adecuadamente, podrá utilizarse en el futuro por uno de los socios para su beneficio o en otra alianza con uno de los principales competidores.

Para salvar esta problemática lo importante es desarrollar confianza plena entre las partes, considerando la cautela inicial.

- Riesgos insuperables.

El éxito de algunas alianzas dependen de factores que pueden no concretarse, como es el caso del desarrollo tecnológico, que si no se logra, no hay alianza.

- Giros estratégicos.

Hay alianzas que se crean cuando 2 compañías reconocen que tienen sus debilidades y habrán de complementarse con las fortalezas de la otra; una vez superadas las debilidades el apuntalamiento de la alianza se desvanece y puede diluirse para terminar la alianza (Proméxico, 2010).

- Efectividad en las operaciones.

Una vez diseñadas las estrategias, su éxito depende de la efectividad de los administradores encargados de la operación práctica; si se selecciona a un mal administrador, la alianza fracasará. El principal problema operacional es que los altos ejecutivos no tienen una idea clara de lo sofisticado que puede ser el proceso operacional (Proméxico, 2010).

La alianza estratégica internacional entre General Motors y Toyota estuvo determinada porque ambas compañías son del mismo tamaño y participación de mercado, están en el mismo campo industrial, aunque no necesariamente en el mismo país, también podemos mencionar a Genomma Lab, la farmacéutica líder en México, y el grupo de medios Televisa firmaron a fines de 2009 una exitosa alianza estratégica para comercializar medicamentos y productos de venta libre en Estados Unidos y Puerto Rico así como la Alianza de dhl express, México y BBVA Bancomer, para fortalecer las pymes. Es capaz de concertar acciones para lograr eficiencia productiva y elevar la competitividad (García & Marquetti, 2004).

Cadena de valor se define como el conjunto de instalaciones y funciones dentro de las compañías que incluyen a los proveedores, manufactura, distribución y clientes, así como el flujo de materiales de los proveedores, la transformación de la materia prima en productos terminados de los productos a los clientes (Gómez & Moreno, 2007).

Los clúster se definen como Áreas geográficas delimitadas con las condiciones de infraestructura, de recursos y organizacionales para generar mayor valor agregado

y el aprovechamiento post-cosecha de los productos agropecuarios y pesquero (Aron & Martínez, 2003).

2.3 Empresa integradora

Para la Secretaría de Economía (SE) las empresas integradoras son un modelo de cooperación empresarial que se define como:

Empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales de escala micro, pequeña y mediana, su objetivo fundamental es organizarse para competir en los diferentes mercados y no para competir entre sí. La integración de unidades productivas permite la obtención de ventajas económicas que las empresas y/o productores en lo individual difícilmente pueden lograr (SE, Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, 2002, p.12).

2.3.1 Características y clasificación de empresa integradora

2.3.1.1 Pequeña empresa

Empresas de estilo de vida: estas tienen como propósito ofrecerle a su propietario un modo de vida confortable.

Empresas de alto crecimiento: buscan superar su condición de empresa pequeña lo antes posible. Son manejadas por un equipo de personas. Otro de sus propósitos es alcanzar grandes utilidades de inversión. (SE, 2002)

2.3.1.2 Mediana empresa

Esta empresa tiene ciertas características como son cuantitativas que se refiera a la calidad del personal o facturación, también cualitativa para la cual el C. E. D. (Comitte for Economic Development) o comité de desarrollo económico indica que una empresa es mediana si cumple con dos o más de las siguientes características:

- Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios).

- Entre Capital suministrado por propietarios, fundamentalmente área local de operaciones.
- Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial que actúa entre 101 a 500 empleados.

2.3.1.3 Grande empresa

Se compone básicamente de la economía de escala, la cual consiste en ahorros acumulados por la compra grandes cantidades de bienes. Estas corresponden a las grandes industrias, en su mayoría son inyectadas por el Estado y generan la mayoría de los empleos de un país. Su número de empleados es de 501 en adelante (SE, 2002).

2.3.2 Surgimiento de la empresa integradora

El Gobierno Federal reconoce que la micro, pequeña y mediana empresa, presentan una problemática particular, derivada de su reducida escala productiva, por lo que en general estas empresas adolecen de una limitada capacidad de negociación, así como de bajos niveles de organización y gestión. Debido a la internacionalización de la economía y a la globalización de los mercados, México necesitaba establecer medios que ayudaran hacer frente a los retos y oportunidades de las empresas (Arellano & Carballo, 2008).

2.3.3 Objetivos de las empresas integradoras

Una empresa integradora tiene como objetivo la integración o agrupación de varias empresas para crear una nueva, y que esta realice gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas integradas en todos los ámbitos (Campos Moreno, 2007)

El objetivo primordial de estas empresas es actuar como institución auxiliar apoyando a los socios, coordinando voluntades, iniciativas, esfuerzos y proyectos, pero de ningún modo, con poder para controlar las actividades productivas de las integradas, menos aun con la capacidad necesaria para inspeccionar dichas

actividades, y por supuesto, carentes totalmente de potestad sancionadora. Se pueden incorporar:

- Personas físicas o morales de tamaño micro, pequeño y mediano.
- Empresas de una misma actividad económica o de diferentes ramas de actividad, que tengan un proyecto de negocios en común.
- Empresas que deseen integrarse a proveer a otra de mayor escala.

2.3.4 Ventajas y desventajas de formar una empresa integradora

2.3.4.1 Ventajas de formar una empresa integradora

- Eleva la competitividad de las empresas asociadas creando economías de escala para sus asociados, derivadas de una capacidad mayor de negociación para comprar, producir y vender (Campos Moreno, 2007).
- Se facilita el acceso a servicios especializados a bajo costo, ya que estos se pagan de manera común entre los asociados.
- Evita la duplicidad de inversiones, al estar en condiciones de adquirir a nombre y cuenta de sus asociados y de forma común activos fijos incluso de renovar o innovar la maquinaria y el equipo.
- Propicia la especialización de sus asociados en determinados procesos y productos con ventajas comparativas.
- Favorece la concurrencia a mercados más amplios al consolidar la producción de sus asociados ya que los empresarios se dedican a producir, mientras la empresa integradora se encarga de realizar gestiones y actividades especializadas que requieren los asociados.
- Mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas.

- Esta forma de organización empresarial tiene flexibilidad de adaptarse a cualquier actividad económica.

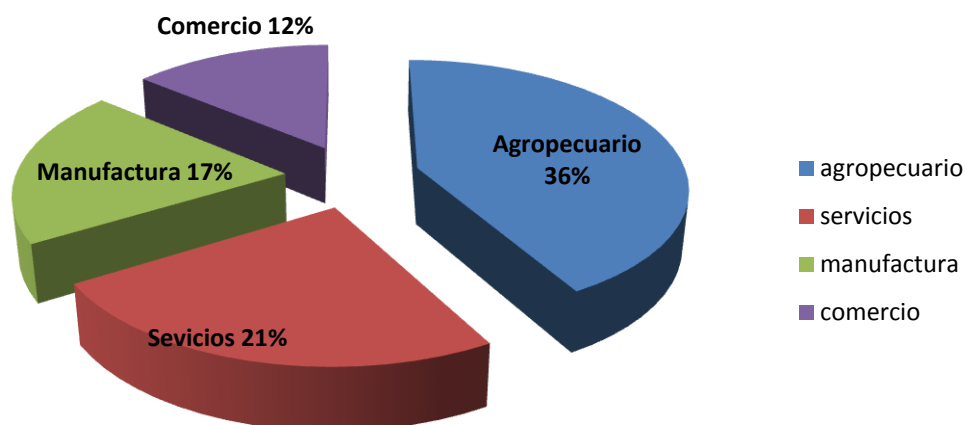
2.3.4.2 Desventajas de formar una empresa integradora

- Incumplimiento de objetivos.
- Falta de organización.
- Por causas externas a la empresa.
- Falta de cultura empresarial.
- Tendencia al trabajo individual.
- Renuencia a organizarse de acuerdo a nuevos modelos.
- Ausencia de liderazgo.
- Falta de cohesión de grupo, así como la comprensión limitada del concepto de integración.
- Carencia de Proyectos conjuntos de negocios.
- Deficientes canales de comercialización.

2.3.5 Breve panorama de la empresa integradora del sector agropecuario en México

En México, hasta el momento existen aproximadamente 1,045 empresas integradoras de las cuales el sector agropecuario se destaca al ser el que cuenta con el mayor número, 36% del total le sigue el sector servicios con 21%, después el de manufactura y comercio con 17% y 12% respectivamente. (Cotactopyme, 2008).

Gráfica 3. Porcentaje de empresas integradoras por sector económico.



Fuente: Proméxico, (2010).

2.4 Definición de Centro de acopio

Los centros de acopio, son instalaciones administradas por un comité, que cumplen la función de concentrar o reunir la producción de hortalizas y frutas de pequeños productores, para que puedan competir en cantidad y calidad; los mismos están equipados con máquinas de alta tecnología, que realizan el lavado sanitario, secado, selección, procesamiento y empaque de productos, para luego ser enviados a los mercados Mayoristas Urbanos, Distritales, supermercados (López Camelo, 2003).

2.4.2 Cómo funciona el centro de acopio

Los centros de acopio cumplen la función de reunir la producción de pequeños productores para que puedan competir en cantidad y calidad en los mercados de los grandes centros urbanos (López Camelo, 2003)

2.4.3 Que beneficios trae a los usuarios

Los centros de acopio juegan un papel importante en el mejoramiento de la comercialización agrícola según López Camelo (2003) Ellos pueden:

- Permite reunir cantidades relativamente pequeñas de productos que muchos agricultores, individualmente considerados, tienen para vender en un momento dado.
- Disponer de un lugar en el cual los agricultores puedan encontrarse con los comerciantes.
- Aumentar la competencia a nivel minorista mediante la disposición de un lugar conveniente en donde los agricultores puedan encontrarse con los consumidores.
- Mejorar los aspectos de higiene, cuando las actividades de comercialización se estén llevando a cabo en forma antihigiénica.
- Reducir las pérdidas pos cosecha protegiendo la producción agrícola de la luz solar, la lluvia.
- Hacer de la comercialización una actividad más placentera; y constituirse en un foco de actividades rurales.

2.5 Comercialización

La Comercialización es el conjunto de actividades que se realizan desde el momento en que se adquieren los elementos necesarios para la producción hasta que el producto obtenido llega a la persona que lo va a consumir. Este conjunto de actividades implica dos grandes aspectos, el económico y el técnico (Meléndez Guzmán, 1984).

El aspecto económico del proceso de comercialización se refiere a costos y precios. Los costos constituyen los gastos que implica la elaboración de un producto, y los precios son la cantidad aproximada de dinero que se obtendrá

cuando se venda el bien obtenido en la industria o en la empresa agrícola. Así, los costos y los precios constituyen la pauta a seguir para decidir un cultivo, la explotación pecuaria o industria que convenga (Caldentey, 1978).

El aspecto técnico del proceso de comercialización lo constituyen las funciones necesarias para la compra de insumos, producción, cosecha, manipulación, transporte, almacenamiento, venta, normalización, etc.; son de carácter técnico porque en toda la producción se requieren conocimientos técnicos para llevarla a cabo correctamente.

Por lo tanto la comercialización es el conjunto de actividades que se realizan desde el momento en que se adquieren los elementos necesarios para la producción hasta que el producto que se obtiene llega al consumidor (Meléndez, 1984).

2.5.1 Funciones de la comercialización

Caldentey (1978), menciona que es importante considerar tres grandes funciones en el proceso de comercialización de productos agrarios. Se trata de acopio, preparación para el consumo y distribución.

2.5.2 El acopio

Se trata de una función típica de comercialización de productos agrícolas, derivado de la existencia de un gran número de explotaciones agrarias. La producción está, por tanto, dispersa en un gran número de pequeños lotes en poder de los agricultores individuales. Para proceder a la fase siguiente con un mínimo de rentabilidad es preciso reunir estos pequeños lotes en partidas de mayor volumen (López Camelo, 2003).

2.5.3 La preparación para el consumo

Frecuentemente el producto es producido en unas condiciones de forma, de tiempo y de lugar que no son las que pide el consumidor. El producto tiene que ser

sometido a una serie de operaciones, a cuyo conjunto se le llama preparación para el consumo (López Camelo, 2003).

2.5.4 La distribución

Al final de la comercialización se encuentran los consumidores, cuyo número es todavía más elevado que el de los agricultores. Así como la unidad de producción es la explotación agraria, como unidad de consumo típico puede considerarse a la familia, aunque también existen otras unidades de consumo menos típicas como son hoteles, restaurantes, asilos, comedores colectivos, ejércitos y colegios. Excluyendo algunas de estas unidades de consumo que pueden adquirir productos en grandes cantidades, la mayor parte de las unidades de consumo (Caldentey, 1978).

2.5.5 Alternativas de comercialización de la cebolla

La comercialización conjunta es una alternativa más que viable para ingresar a los grandes mercados de consumo. Permite a los pequeños productores posicionarse en una situación distinta, de no subordinación frente a los agentes intermediarios y grandes acopiadores, ya que el volumen de su participación en el mercado es mayor; tienen un mayor control de los precios; los costos de comercialización se distribuyen entre los productores y los beneficios que se obtiene de las ventas son mayores (Chiriboga, 2007).

La venta colectiva es una estrategia utilizada habitualmente por pequeñas y medianas empresas exportadoras, y tradicionalmente ha sido implementada por las cooperativas y abarroteras, o de otros productos agrícolas como maíz, frijol, trigo, etc. La misma consiste en reunir la producción en un solo punto de acopio para alcanzar un mayor volumen de producción. De este modo, se eliminan los acopiadores e intermediarios y se reúnen las condiciones de cantidad establecidas como requisito por los compradores. Este tipo de forma de venta beneficia a los productores y a los compradores al reducir los costos de transacción que implican los intermediarios. Los precios obtenidos representan mayores ingresos para los

productores, quienes de forma independiente hubiesen logrado un precio mucho menor (Chiriboga, 2007).

2.6 Economías a escala

La economía de escala se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir generando más a menor costo, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costos por unidad se reducen. Cuanto más se produce, menos cuesta producir cada unidad.

Dos supuestos marcan el comportamiento de las empresas en el tiempo. El primero es la maximización de beneficios, y el segundo la minimización de los costos (Brent, 1996). En el caso de las microempresas, el segundo es más viable debido a que más de dos tercios de las microempresas en países en vías de desarrollo operan en mercados informales y enfrentan mucha incertidumbre. Por ello, es más probable que busquen un nivel de producción que les garantice su permanencia en el mercado, lo cual se alcanza cuando sus costos son mínimos.

Un supuesto en el comportamiento de las empresas que minimizan sus costos es que el nivel de producción de las empresas está predeterminado, que el precio de los insumos o factores son fijos y exógenos, y que la empresa elige la combinación de insumos que minimiza los costos totales de producir “y” unidades (Arias & Villalta, 2009)

2.6.1 Beneficios de la economía de escala y su aplicación a productores de cebolla.

Los productores tienen posibilidades de generar economías de escala y producir con mayor eficiencia si logran ampliar su tasa de producción y minimizar sus costos. Si las microempresas se manejan en mercados de factores con precios diferenciados que les permitan pagar salarios menores y producir con insumos de mercados informales a precios más bajos a través de redes (economías de aglomeración), sus costos puede ser más competitivo (Brent, 1996).

Los productores que permanecen en el tiempo tienen la capacidad de desarrollar procesos de innovación que impactan el proceso productivo o mejoran la eficiencia del capital humano a través del aprendizaje y apoyos técnicos o financieros. Estos efectos se pueden apreciar, sobre todo, en las capacidades incrementales del factor trabajo y el uso eficiente de materias primas. Los resultados de este trabajo son consistentes con (Romero, 1998), quien encuentra que el know-how del empresario es el recurso intangible más importante para que una empresa tenga éxito, de forma que quienes tienen una mayor experiencia y creatividad son los que tienen mejores posibilidades de llevar a cabo innovaciones que permitan promover el crecimiento y el desarrollo de la microempresa.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Sitio de estudio

El Valle de San Quintín se encuentra en las coordenadas 30° 33' 24'' latitud norte y 115° 55' 46'' longitud oeste, en el estado de Baja California está a unos 200 km al sur de su cabecera municipal la ciudad de Ensenada, su principal actividad es la primaria enfocada a la agricultura, entre los principales cultivos se encuentra el cultivo de: Tomate, Fresa, Calabacita y Cebolla (SAGARPA, 2009).

3.2 Planteamiento del problema

La región del Valle de San Quintín es una región que vive en su mayoría de la actividad primaria enfocada a la agricultura. Los principales cultivos de la región son: Calabacita, Apio, Brócoli, Tomate, Chile, Nopal, Fresa, Frambuesa, Arándano y Cebolla. Este último cultivo se encuentra entre los tres más importantes y por lo regular se produce en gran volumen pero en partes segmentadas por que la gran mayoría de los productores de cebolla del Valle se encuentran segregados en pequeñas superficies, compitiendo entre sí y además con otros estados productores a esto se suma un grave problema de los intermediarios, ya que dependen casi en su totalidad de ellos para poder comercializar su producto.

Debido a que los intermediarios controlan básicamente el mercado, ellos imponen los precios a pagar por sus productos. Lo cual impacta de manera sustancial a su economía y hacen más difícil la sobrevivencia como productor. Una de las principales causas posibles se debe a sus volúmenes fraccionados de producción; debilidad que los compradores aprovechan. Por la falta de unión entre productores, su producción se la compran a precios de casi el 60% de su valor en las centrales de abasto.

La intención con esta investigación es conocer si existen las circunstancias idóneas y si los productores están de acuerdo en formar una alianza entre

productores para buscar mejorar y mantener el precio por su producto por medio de la creación de un centro de acopio para cebollas además de contar con una comercialización alternativa a la que ahora maneja. Que traiga consigo otros beneficios como lo es la economía de escala en su producción y en los insumos agrícolas.

3.3 Pregunta general de investigación

- ¿Cuál es el punto de vista de los productores del Valle de San Quintín respecto a factores como Precio, Clientes, Costos de comercialización, Economía de escala, Opinión y Disposición asociadas a la formación de una alianza para la creación de un centro de acopio?

3.3.1 Pregunta específica

1. ¿Cuál es el punto de vista de los productores relacionado al precio de las cebollas para la formación de una alianza estratégica?
2. ¿Cuál es la opinión de los productores respecto a los clientes para la formación de una alianza estratégica?
3. ¿Cuál es el punto de vista de los productores respecto a los costos de comercialización para la formación de una alianza estratégica?
4. ¿Cuál es el punto de vista de los productores respecto a la economía de escala para la formación de una alianza estratégica?
5. ¿Cuál es la opinión de los productores en relación a la formación de una alianza estratégica?
6. ¿Cuál es la opinión de los productores en relación a la disposición para la formación de una alianza estratégica?

3.4 El objetivo general

- Conocer el punto de vista de los productores del Valle de San Quintín respecto a factores como Precio, Clientes, Costos de comercialización, Economía de escala, Opinión y Disposición asociadas a la creación de una alianza para la creación de un centro de acopio.

3.4.1 Objetivos Particular

1. Conocer el punto de vista de los productores relacionado al precio de las cebollas para la formación de una alianza estratégica.
2. Conocer la opinión de los productores respecto a los clientes para la formación de una alianza estratégica.
3. Conocer el punto de vista de los productores respecto a los costos de comercialización para la formación de una alianza estratégica.
4. Conocer el punto de vista de los productores respecto a la economía de escala para la formación de una alianza estratégica.
5. Conocer la opinión de los productores en relación a la formación de una alianza estratégica.
6. Conocer la opinión de los productores en relación a la disposición para la formación de una alianza estratégica.

3.5 Justificación de la Investigación

Chiriboga, (2007) señala que en los mercados de producción rural los intercambios entre productores e intermediarios generan altos costos de transacción para estos últimos. Al retirar la producción en pequeña escala de los terrenos y hacerse cargo de la comercialización, los intermediarios deben afrontar costos de viaje y transporte de la producción a los mercados consumidores, costos de búsqueda de información (estudios de mercados), el tiempo de los productores, y costos de créditos e insumos para la producción. Ante la necesidad de compensar estos gastos vinculados a la pequeña escala, los intermediarios,

ofrecen al productor menores precios por sus productos, opción que el productor al tener un menor peso en la negociación, termina aceptando.

La falta de infraestructura, habilitaciones sanitarias y comerciales, y la dispersión de la producción en pequeñas explotaciones, se presentan como los principales obstáculos para encarar la comercialización de grandes volúmenes en forma conjunta (Chiriboga, 2007).

Actualmente las alianzas estratégicas son un factor en el ambiente de los negocios encontrándose en los escenarios empresariales cada vez con mayor frecuencia, motivadas por: disgregación vertical el crecimiento de las necesidades de inversión de capital, el deseo de aumentar la competitividad a través del aprendizaje organizacional y la reducción de costos de entre otras razones. (Spekman, Lynn & Thomas, 1998). Las alianzas son necesarias si se quiere lograr los objetivos de cualquier negocio, por lo que muchas empresas rurales deberían establecer alianzas, ya que esto significa mayor oportunidad en el mercado por que tendrían acceso a los mercados locales, nacionales y extranjeros (Ohmae, 1989). Por otro lado el conflicto en las alianzas debido a oportunismo del socio, divergencia de la meta y diferencias culturales puede poner en riesgo dichas alianzas (Kale, Singh & Permutter, 2000). De tal manera que los objetivos de una alianza deben ser claros y conocidos a cada nivel administrativo, para que se identifique su relación con los objetivos particulares de la empresa.

Los principales problemas en el Valle se podrían deber a el bajo precio del producto debido a la falta de mercados adecuados, la existencia de intermediarios y/o comisionistas, quienes fijan los precios y hasta las condiciones de pago, falta de nuevos mercados, ya sea a nivel nacional o internacional, no contar con bodegas para almacenamiento y comercialización (centros de acopio) para poder negociar con una gama mayor de clientes, que puedan ofrecer mejores condiciones en cuanto al precio y al pago y una planeación adecuada de la producción agropecuaria a nivel regional que permita un mejor control de precios. (Contacto pyme, 2008)

3.6 Hipótesis de la investigación

- Existe una opinión favorable de los productores del Valle de San Quintín respecto a factores como Precio, Clientes, Costos de comercialización, Economía de escala, Opinión y Disposición asociadas a la formación de una alianza estratégica para la creación de un centro de acopio.

3.6.1 Hipótesis específica

1. La opinión favorable con respecto a los precios de las cebollas propicia la formación de una alianza estratégica.
2. Un mejor conocimiento del cliente permite una formación de una alianza estratégica.
3. Elevados costos de comercialización propician la formación de una alianza estratégica.
4. Los productores tienen una opinión favorable respecto a la economía de escala para la formación de una alianza estratégica.
5. Los productores tienen una opinión favorable en la formación de una alianza estratégica.
6. Existe una disposición favorable para la formación de una alianza estratégica.

Tabla 12. Matriz de congruencia de la investigación

MATRIZ DE CONGRUENCIA					
Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6
¿Cuál es el punto de vista de los productores relacionado al precio de las cebollas para la formación de una alianza estratégica?	¿Cuál es la opinión de los productores respecto a los clientes para la formación de una alianza estratégica?	¿Cuál es el punto de vista de los productores respecto a los costos de comercialización para la formación de una alianza estratégica?	¿Cuál es el punto de vista de los productores respecto a la economía de escala para la formación de una alianza estratégica?	¿Cuál es la opinión de los productores en relación a la formación de una alianza estratégica?	¿Cuál es la opinión de los productores en relación a la disposición para la formación de una alianza estratégica?
Alianza estratégica					
Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3	Hipótesis 4	Hipótesis 5	Hipótesis 6
La opinión favorable con respecto a los precios de las cebollas propicia la formación de una alianza estratégica	Un mejor conocimiento del cliente permite una formación de una alianza estratégica	Elevados costos de comercialización propician la formación de una alianza estratégica	Los productores tienen una opinión favorable respecto a la economía de escala para la formación de una alianza estratégica	Los productores tienen una opinión favorable en la formación de una alianza estratégica	Existe una disposición favorable para la formación de una alianza estratégica
Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Objetivo 6
Conocer el punto de vista de los productores relacionado al precio de las cebollas para la formación de una alianza estratégica	Conocer la opinión de los productores respecto a los clientes para la formación de una alianza estratégica	Conocer el punto de vista de los productores respecto a los costos de comercialización para la formación de una alianza estratégica	Conocer el punto de vista de los productores respecto a la economía de escala para la formación de una alianza estratégica	Conocer la opinión de los productores en relación a la formación de una alianza estratégica	Conocer la opinión de los productores en relación a la disposición para la formación de una alianza estratégica

La revisión teórica en esta investigación se inició con un análisis sobre las características generales de la cebolla, la producción mundial, en América, en México y en Baja California. Para efecto de fundamentar teóricamente la presente investigación, se analizó el concepto de clúster, alianza estratégica y centro que dan sustento y soporte teórico a la variable de esta investigación.

De acuerdo con el nombre del tema de investigación se determinó cual es el problema a investigar, se elaboró la pregunta de investigación, las preguntas específicas, el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación de la investigación, la hipótesis general y las hipótesis específicas.

3.7 Instrumento de medición de la variable

Los Dimensiones se derivaron en torno de la variable Alianza estratégica (centro de acopio) se utilizaron 6 dimensiones: opinión, disposición, economía escala, precio, clientes, costos de comercialización. La definición operacional de variables engloba a las 6 dimensiones con 36 indicadores.

Tabla 13. Definición operacional de variable.

Definición Operacional de Variables, dimensión e indicadores				
Tipo	Variable	Dimensión	Indicador	Preg.
INDEPENDIENTE	ALIANZA ESTRATEGICA (Centro de Acopio)	Precio	Variación de precio por kg	4
			Precio justo	5
			Percepciones acerca del precio	6
			Retorno de inversión	7
		Clientes	Venta a centrales de abastos	8
			Venta al Intermediario	9
			Venta al consumidor	10
			Reglamentaciones jurídicas en la venta	11,12
			Satisfacción al cliente	13
			Descuentos a clientes	14
			Número de clientes	15
			Fidelidad del cliente	16
			Diversificación de cartera de clientes	17
		Costos de comercialización	Costo de producción por Hectárea	18
			Disponibilidad de transporte	19
			Costo de transporte/ tonelada al D.F.	20
		Economía Escala	Importancia de pertenecer a una asociación	21
			Compara a mayoreo de insumos	22
		Opinión	Magnitud del problema de precio injusto	23
			Magnitud del problema de la calidad pos cosecha	24

			Magnitud del problema de los costos de insumos	25
			Magnitud del problema del Intermediarismo	26
			Magnitud del problema de la falta de organización	27
			Magnitud del problema de plagas y enfermedades	28
			Creación de un Centro de Acopio	29
			Estandarización de precios	30
		Disposición	Forma parte del Centro de Acopio	31
			Inversión para la creación del Centro de Acopio	32
			Cantidad de inversión para la creación del Centro de Acopio	33
			Compromiso con el Centro de Acopio	34
			Producción entregada al Centro de Acopio	35
			Creación de un Centro de Acopio virtual	36

3.8 Diseño

El presente estudio es una investigación de tipo transeccional descriptivo con un enfoque cuantitativo de acuerdo con Hernández Sampieri (2006). Transeccional o transversal por que la recolección de datos es en un único momento. De alcance descriptivo porque considera a un fenómeno y a sus componentes. Con enfoque cuantitativo por que usa la recolección de datos.

3.9 Tamaño de muestra

La muestra es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos, se establece que la elección no depende de la probabilidad (Hernández, 2006). En

base al marco de referencia el muestreo fue dirigido y la muestra se determinó en base al teorema del límite central que nos dice que a medida que n se vuelve más grande, la distribución de las medias se aproximará a una distribución normal con una media muestral igual a la media poblacional y una desviación estándar muestral igual a la desviación estándar poblacional entre la raíz del número de muestras. Muestras mayores de 30 observaciones ya cumplen con el teorema, por lo tanto se aplicaron 30 encuestas, a diferentes productores que cumplían el requisito descritos posteriormente (Allen, 2004).

3.10 Desarrollo de la entrevista

3.10.1 (Pre Test)

La primera parte de esta investigación fue con el fin de darnos una aproximación preliminar a la necesidad identificada y reforzar el problema de investigación, fue aplicada una investigación transeccional de tipo exploratoria antes de la investigación descriptiva, esta se llevó a cabo en el periodo de septiembre a noviembre del 2013 en la región del Valle de San Quintín, reconocida como un área importante productora de cebolla y consistió en una guía de entrevista semi estructurada, validada por expertos en el ramo a 5 productores de cebolla. Cada pregunta estuvo enfocada a conocer la opinión del entrevistado referente a la creación de un centro de acopio.

Los productores se seleccionaron con base a 3 criterios:

Que fueran productores de cebolla.

Que tuvieran por lo menos 3 años de experiencia en el ramo.

Que se encontraran dentro del área geográfica que comprende el Valle de San Quintín, desde punta Colonet hasta el Rosario.

Para el desarrollo de la investigación de campo se determinó cual fue la población y muestra de estudio, se elaboró un instrumento de medición, el cual fue aplicado en prueba piloto para ver si presentaba algún tipo de problema en su aplicación, no se

percibieron dudas o algún mal entendido por parte de los participantes, por consiguiente se consideró cuestionario final.

Cuando el cuestionario estuvo listo para su aplicación se consideró oportuno realizar la operacionalización de las variables. Para conocer el grado de confiabilidad del instrumento de medición elaborado, éste fue sometido a la prueba estadística Alfa de Cronbach. De acuerdo con Rivas (2006), la prueba de Alfa de Cronbach fue propuesta por su autor en 1951 a la que llamo así por su apellido. Desde el área de las matemáticas esta prueba es de consistencia interna y mide la correlación entre las mediciones observadas y supone que entre más correlacionados estén los ítems la consistencia del instrumento será mayor.

3.11 Desarrollo de la encuesta

La investigación definitiva se llevó a cabo en los meses de febrero a mayo 2014 y se le aplicó a una muestra aleatoria de productores de Cebolla del valle de San Quintín que tienen por los menos 3 años de experiencia en el ramo. El estudio abarcó desde el Rosario hasta Punta Colonet. El instrumento aplicado consistió en una serie de 36 preguntas cerradas, con el uso de una escala tipo Likert de 5 puntos, ordenados menor a mayor aceptación. Los resultados fueron capturados y analizados estadísticamente con el software SPSS para su validación. Se obtuvo una confiabilidad aceptable, con un valor del alfa de Cronbach de 0.85 según (George & Mallery, 2003).

De la misma manera se elaboró la tabla de congruencia metodológica, que nos permite ver los pasos a seguir por el investigador hasta alcanzar los objetivos de investigación.

3.12 Aplicación del cuestionario

Para la recolección de la información fue aplicado de forma presencial, es decir directamente en la ubicación de la empresa a los productores y se caracterizó en función su tamaño. Con los datos obtenidos se determinó el interés de los productores de comercializar de una manera alternativa sus cebollas por medio de

una alianza creando un centro de acopio de cebollas, y con esto fomentar la organización entre ellos. El cuestionario aplicado a los agricultores de cebolla del Valle de San Quintín, Baja California, contiene en su primera parte la identificación de la Institución Educativa, Universidad Autónoma del Estado de Baja California (UABC), con la finalidad de dar confianza al participante, ya que en el medio rural se vive un ambiente politizado, donde el productor de cebolla al ser abordado por un foráneo siente curiosidad por saber de qué se trata y a la vez manifiesta cierta desconfianza de proporcionar información, en cuanto al uso o destino de la misma, por la posibilidad de que ésta pudiera ser usada en su perjuicio.

El cuestionario en su segunda parte contiene los datos que sirven para clasificar al agricultor participante; Años como productor, número de hectáreas sembradas y rendimiento obtenido.

3.13 Análisis de datos

El análisis de datos fue cuantitativo descriptivo y se hizo por medio del programa SPSS statistics: Estadística descriptiva. Determinando de acuerdo al teorema de límite central, que estas eran las más apropiadas para el análisis de datos. La información se presenta de manera descriptiva a partir de los datos numéricos obtenidos de la aplicación del instrumento.

Para procesar la información a través de estadística descriptiva, se consideró oportuno estratificar la muestra sujeta a investigación, en los siguientes grupos: años de productor, número de hectáreas, rendimiento. El objeto de la estratificación fue con el fin de conocer a través de la estadística descriptiva, si entre los diferentes grupos existe diferencia, según su apreciación, en cuanto a la importancia que tiene para su producto el mercado final.

Los indicadores de cada una de las dimensiones fueron procesadas a través de estadística descriptiva, para conocer la opinión del productor de cebolla; se obtuvieron las medidas de tendencia central para determinar la media, para determinar el grado de asociación de cada una de las dimensiones

Los resultados de las pruebas estadísticas anteriores permitirán dar respuesta a la pregunta de investigación, a la hipótesis, cumplir los objetivos de esta investigación, hacer conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones.

CAPITULO IV

DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Caracterización de la muestra

Los resultados de la investigación se presentan en dos etapas, en la primera se presentan una serie de tablas y gráficas donde se muestran frecuencias y porcentajes por categorías y dimensiones estudiadas, en la segunda parte se muestra una tabla donde resume todo los resultados y la tercera etapa se muestran una serie de correlaciones entre las dimensiones más representativas. A continuación se analizan los resultados de manera gráfica y textual de lo más representativos de la investigación.

4.2 Análisis del número de años como productores de cebolla

Considerando como requisito 5 años de experiencia en sector cebollero, se analiza el rango de experiencia de los productores, para mostrar mejor un discernimiento del ámbito agrícola.

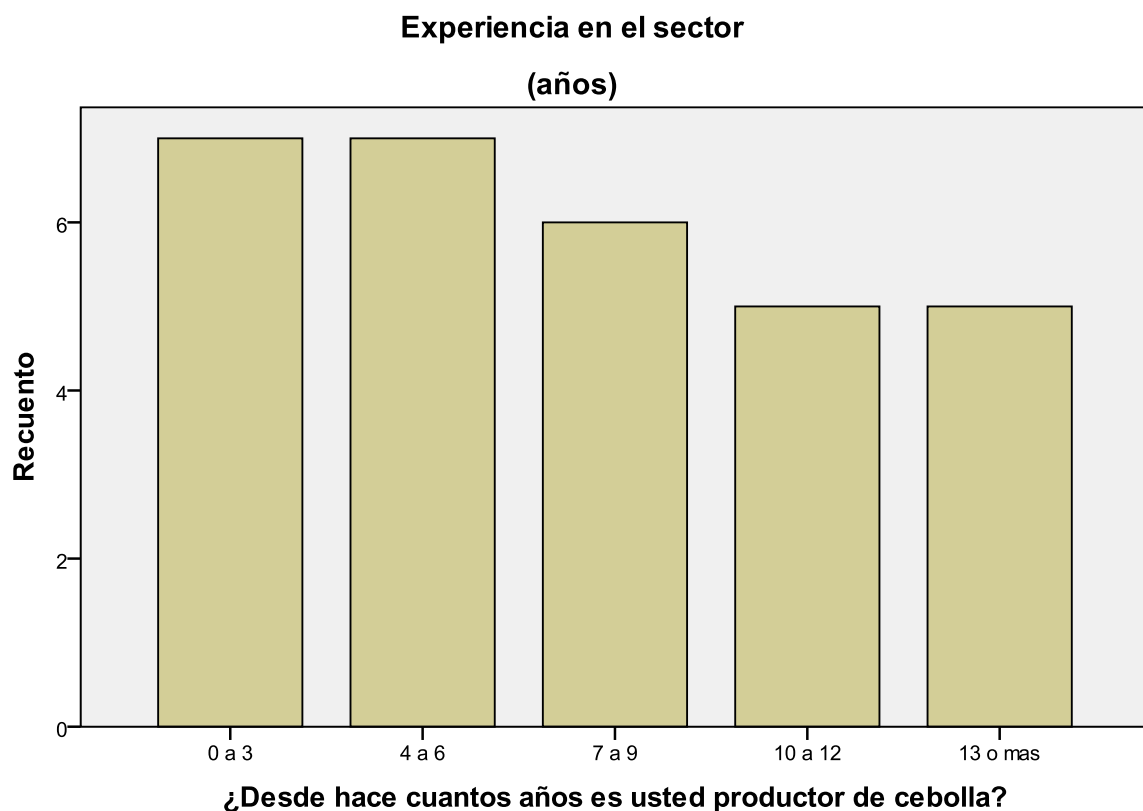
Tabla 14. Años de experiencia en el sector cebollero

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0 a 3	7	23.3	23.3	23.3
	4 a 6	7	23.3	23.3	46.7
	7 a 9	6	20.0	20.0	66.7
	10 a 12	5	16.7	16.7	83.3
	13 o mas	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La mayoría de los productores de cebolla un 77% tiene más de 5 años de experiencia en ramo agrícola produciendo cebollas y solo un 23% tiene menos de 5 años en el mismo ámbito.

Gráfica 4. Años de experiencia en el sector cebollero



Fuente. Elaboración propia con daros de la encuesta.

La gráfica número 5 muestra los años de experiencia de los productores en el sector cebollero del Valle de San Quintín, donde más 70% de los entrevistados dijeron tener más de 5 años en el ramo, lo cual les proporciona una amplia

experiencia en el campo; ya que en estos años han pasado por situaciones adversas como lo han sido plagas y enfermedades atípicas en la región.

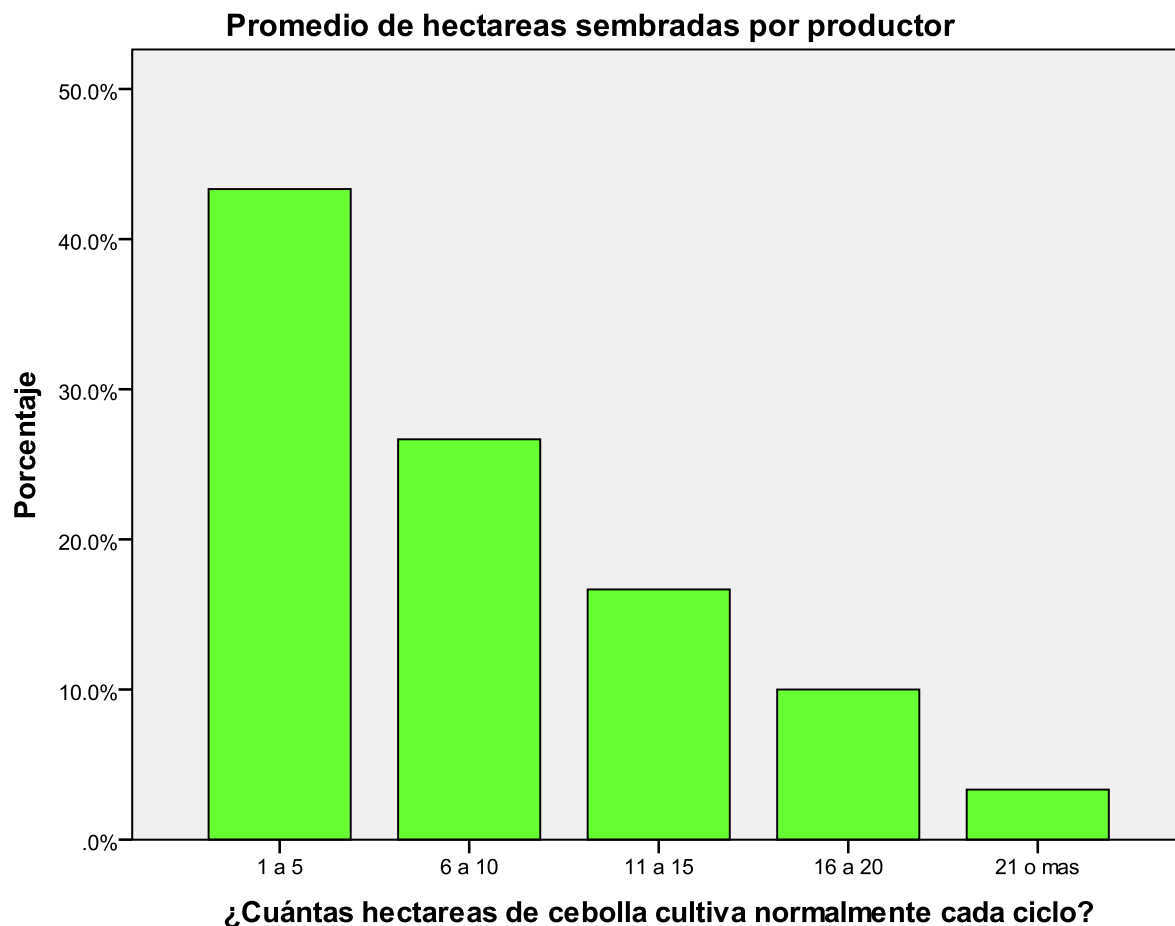
Tabla 15. Hectáreas cultivadas por productor, Cebolla

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 a 5	13	43.3	43.3	43.3
6 a 10	8	26.7	26.7	70.0
11 a 15	5	16.7	16.7	86.7
16 a 20	3	10.0	10.0	96.7
21 o mas	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La tabla No. 15 muestra el total de productores que participaron en la investigación el 30% siembra más de 10 hectáreas mientras que el otro 70% siembra menos de 10 has, lo que nos dice que la mayoría de los productores de la región son pequeños productores.

Gráfica 5. Promedio de hectáreas sembradas por productor.



Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La gráfica número 6 muestra el número de hectáreas cultivadas por productor donde más del 40% siembra hasta 5 hectáreas mientras que alrededor del 25% siembran de 6 a 10 hectáreas, mientras que el 30% siembra más de 11 hectáreas.

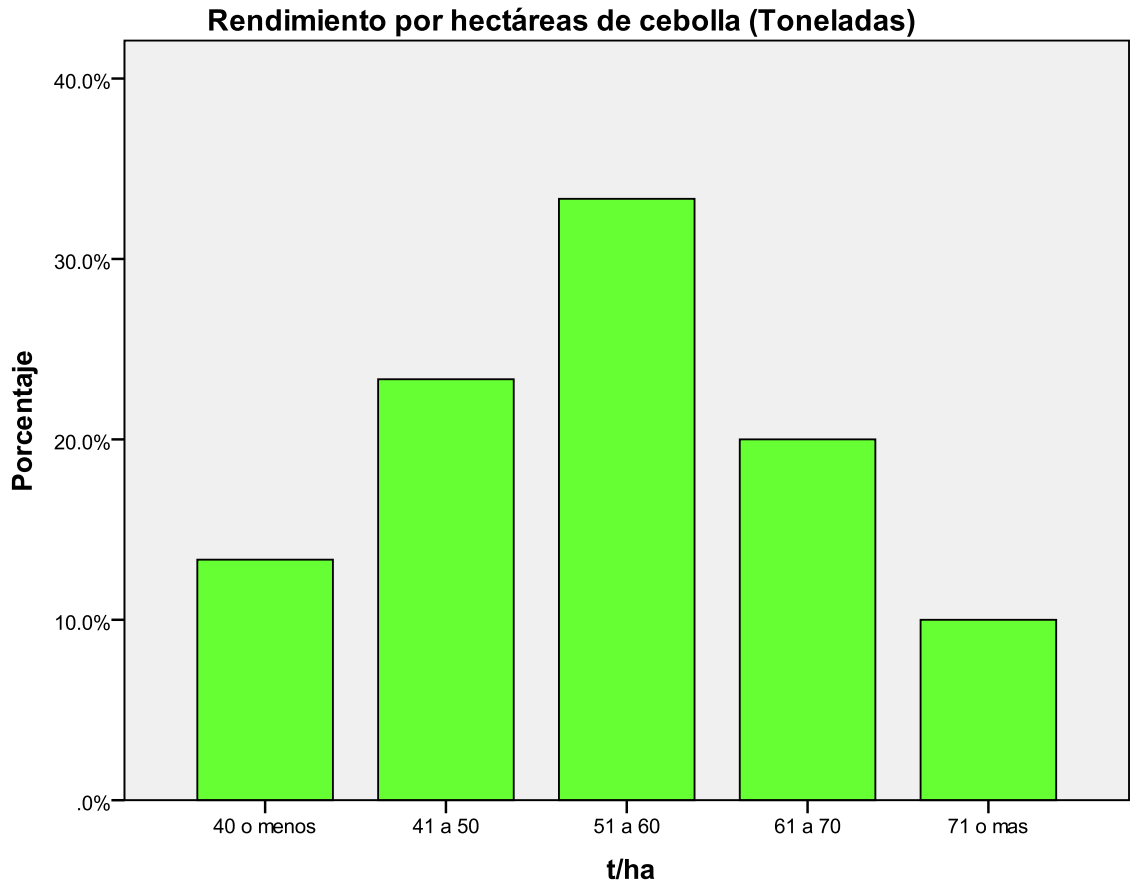
Tabla 16. Toneladas por hectáreas de cebolla.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	40 o menos	4	13.3	13.3	13.3
	41 a 50	7	23.3	23.3	36.7
	51 a 60	10	33.3	33.3	70.0
	61 a 70	6	20.0	20.0	90.0
	71 o mas	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la tabla número 16 se muestra el rendimiento promedio del cultivo de cebolla en el Valle de San Quintín. Podemos observar que un 33% obtiene un rendimiento promedio de 60 t/ha, mientras que un 20% de esa muestra alcanza hasta 70 t/ha, siendo un rendimiento muy bueno con respecto a la media nacional que es de 30 ton/ha.

Gráfica 6. Rendimiento por hectárea en cebolla en el Valle de San Quintín



Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la gráfica número 6 podemos observar los rendimientos en la producción de cebolla por hectarea oscilan desde menos de 40 ton/ha hasta mas de 70 ton/ha, observandose una media del 33.3% de los productores encuestados dijo que su rendimiento era de 51 a 60 t/ha. Cabe mencionar que el rendimiento de esta región de Baja California supera al doble el rendimiento promedio nacional que asciende a 30 t/ha. Solo el 13.3% de los encuestados respondió que tenía rendimientos inferiores de las 40 t/ha, mientras que un 23% dijo alcanzar rendimientos de 41 a 50 t/ha, contra un 20% que lograba de 60 a 70 t/ha sin problemas y solo un 10% de los entrevistados respondió que cosecha mas de 71 t/ha.

La gráfica también nos brinda un panorama de la competitividad que hay en la zona gracias a sus elevados rendimientos incluso, lidiando con aguas de muy mala calidad que ascienden hasta 5500 ppm de sales, impidiendo su potencial máximo de rendimiento.

4.3 Análisis estadístico de los indicadores de la alianza estratégica de los productores del Valle de San Quintín

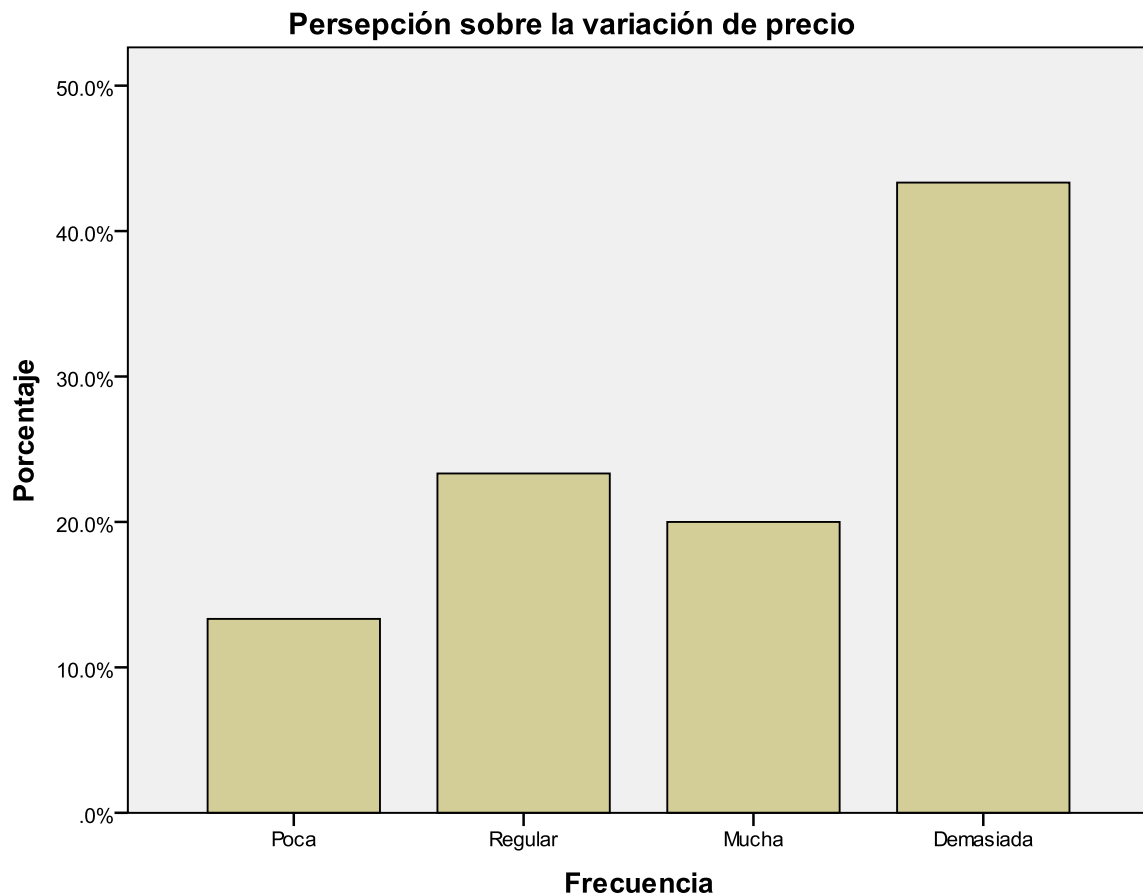
Tabla 17. Variación del precio de cebolla cada ciclo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poca	4	13.3	13.3	13.3
	Regular	7	23.3	23.3	36.7
	Mucha	6	20.0	20.0	56.7
	Demasiada	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La tabla No. 17 Muestra la frecuencia con la que varía el precio cada año en el Valle de San Quintín, en la que resalta que un 43% contestó que varía demasiado y que no pueden tener certeza del siguiente ciclo porque responden a condiciones de mercado.

Gráfica 7. Percepción sobre la variación de precio de la cebolla.



Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La gráfica número 8 muestra el comportamiento en la variación del precio según la percepción de los agricultores, donde el menos del 15% comenta que nunca varia el precio, el 23% opino que regularmente, el 20% que con mucha frecuencia y una claro porcentaje más del 43% pronuncio que el precio de la cebolla en el Valle varia con demasiada frecuencia.

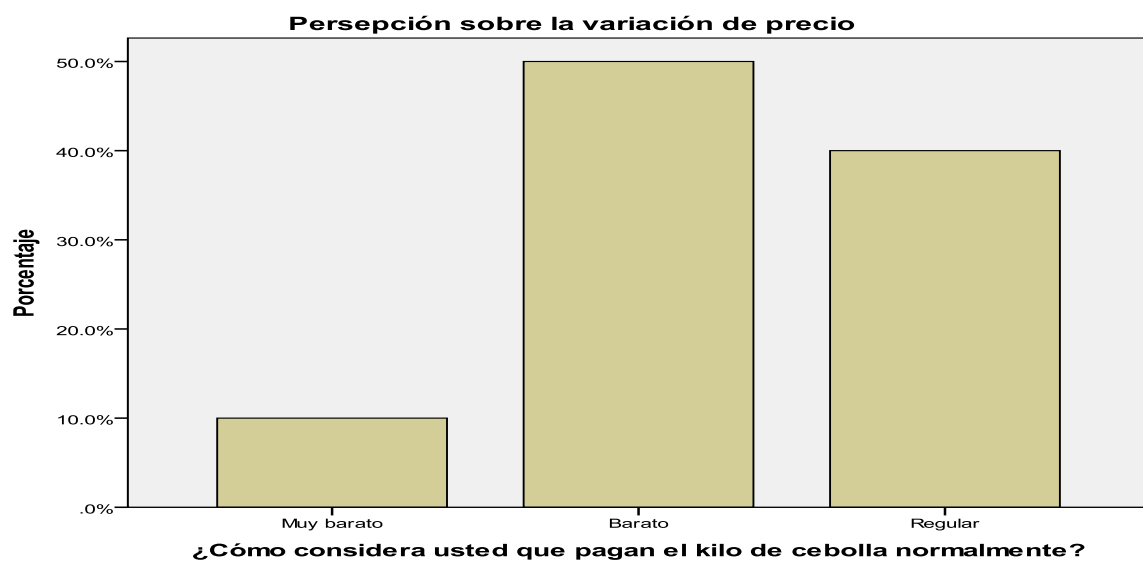
Tabla 18. Percepción sobre el precio pagado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy barato	3	10.0	10.0	10.0
	Barato	15	50.0	50.0	60.0
	Regular	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La tabla número 18 muestra la percepción sobre el precio pagado por kilo de cebolla en el Valle de San Quintín por lo que resalta que el 60% menciona que el precio es de barato a muy barato teniendo relación con la falta de organización en la que se encuentran.

Gráfica 8. Percepción sobre el precio pagado en cebolla



Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La gráfica número 9 muestra la percepción de los productores del Valle de San Quintín en relación que el precio pagado, podemos apreciar que un 10% comento

que es muy barato, un 50% menciono que barato y por ultimo un 40% opino que regular. Cabe mencionar que nadie comento que el precio era bueno ni muy bueno.

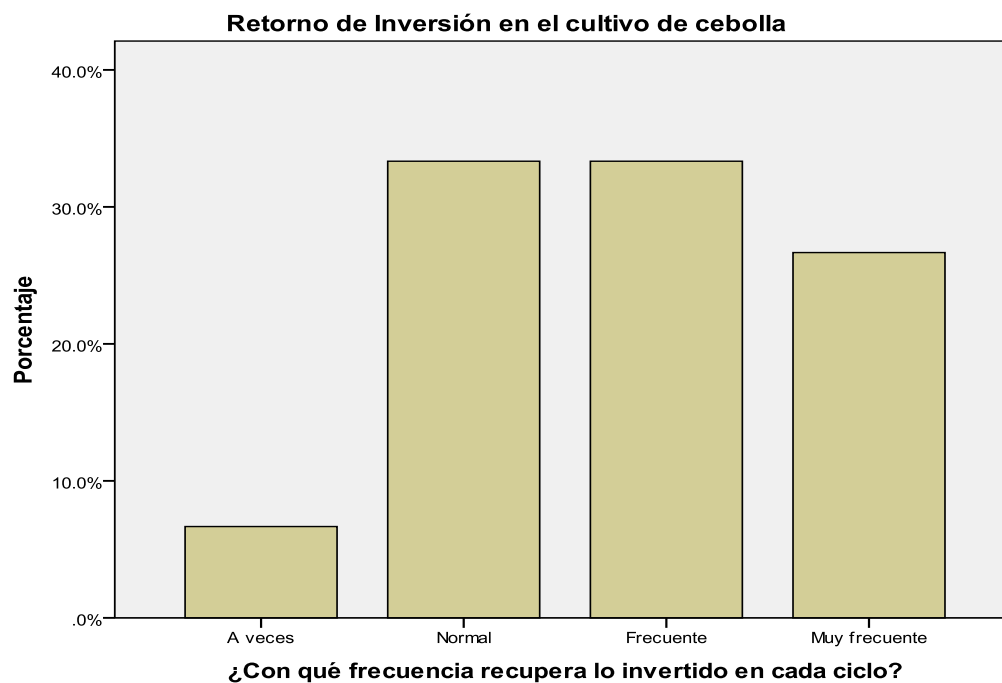
Tabla 19. Frecuencia del retorno de inversión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	2	6.7	6.7	6.7
	Normal	10	33.3	33.3	40.0
	Frecuente	10	33.3	33.3	73.3
	Muy frecuente	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La tabla número 19 muestra la frecuencia del retorno de inversión en el cultivo de cebolla la cual la mayoría con un 94% dijo que es normal a muy frecuente, esto nos dice que este cultivo es muy factible para los productores ya que aun con precios de venta baratos pueden tener rentabilidad.

Gráfica 9. Retorno de inversión en el cultivo de cebolla.



Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La gráfica 10 muestra la frecuencia del retorno de inversión del cultivo de cebolla en el Valle de San Quintín, un 66% comentó que es normal a frecuente el retorno de inversión mientras un 24% comenta que es muy frecuente, por otro lado solo un 6% menciona que a veces. Cabe mencionar que ningún agricultor nunca se quedó sin recuperar la inversión.

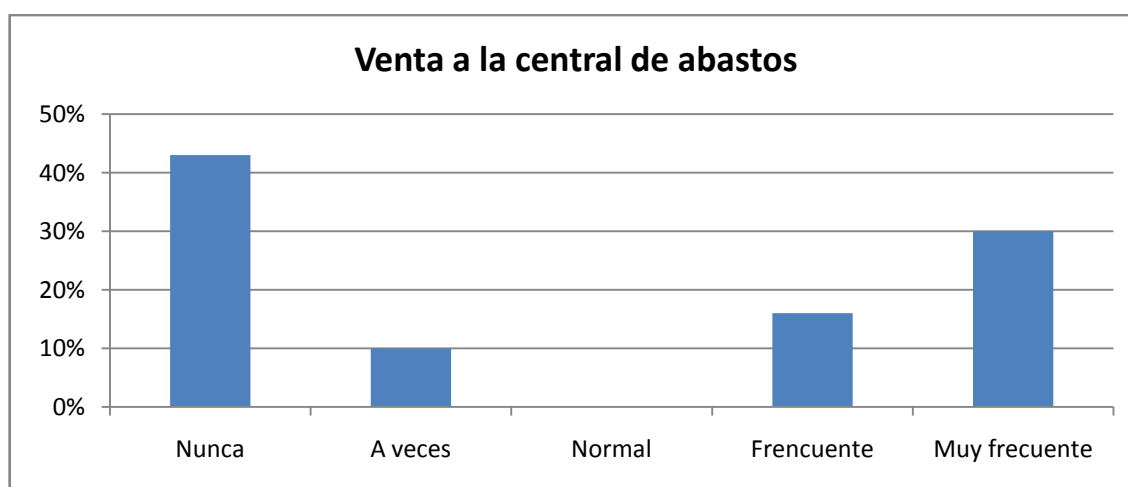
Tabla 20. Frecuencia de venta directa a centrales de abastos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy frecuente	9	30.0	30.0	30.0
	Frecuente	5	16.7	16.7	46.7
	A veces	3	10.0	10.0	56.7
	Nunca	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La tabla 20 muestra la frecuencia de venta directa a centrales de abasto, el 43% nunca vende directamente, un 10% a veces, un 16% frecuentemente y por ultimo un 30% menciona que muy frecuente lo que muy probable tengan un canal de distribución definido.

Gráfica 10. Frecuencia de venta directa de cebolla a centrales de abastos.



Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la gráfica 10 podemos observar parte de la forma de comercializar de los productores del Valle de San Quintín. Un 43% de los agricultores nunca vende su producto directamente a la central de abasto, representado pérdidas sustanciales de hasta el 50% por no desarrollar este canal de comercialización.

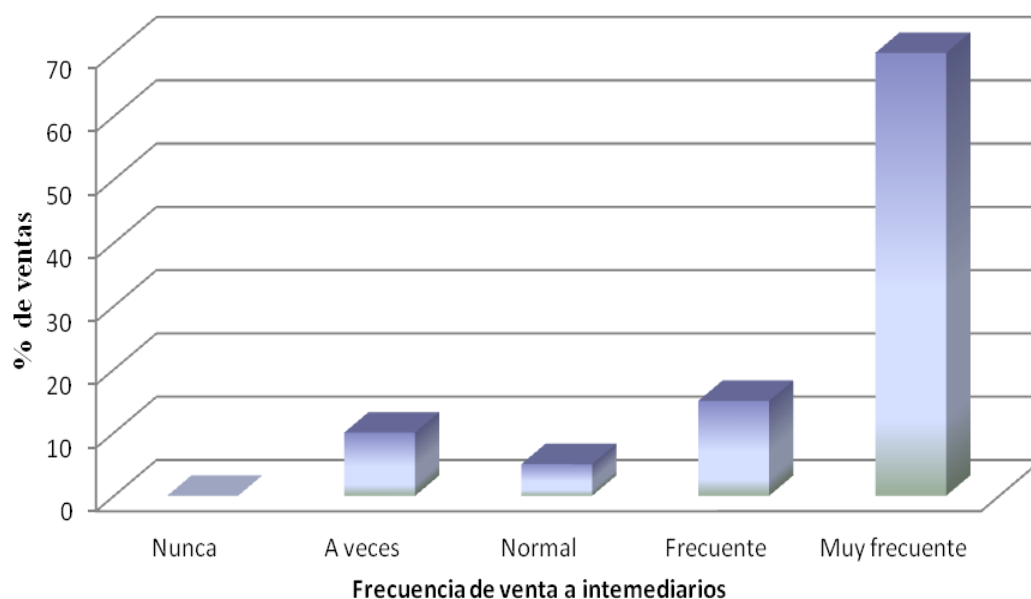
Tabla 21. Frecuencia de venta a los intermediarios.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	4	13.3	13.3	13.3
Normal	1	3.3	3.3	16.7
Frecuente	3	10.0	10.0	26.7
Muy frecuente	22	73.3	73.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la tabla 21 se presenta la frecuencia con la que los productores les venden sus productos a los intermediarios. Muestra que un 73% le vende muy frecuente, un 10% le vende frecuente, un 3.3% le vende normalmente, un 13.3% le vende a veces y por ultimo ninguno contesto que nunca. Esto pone como evidencia la fuerte influencia que tienen los intermediarios hacia los productores, ya que estos últimos dependen de los compradores para mover su producto. Principalmente se debe a que generalmente son pequeños y medianos productores y no cuentan con recursos suficientes como para moverlos por ellos mismos.

Gráfica 11. Frecuencia de venta a intermediarios.



Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la gráfica 12 se muestra más gráficamente la frecuencia de venta a intermediarios para la cual la mayoría contesto que vendía a los intermediarios muy frecuentemente, lo cual reduce drásticamente sus ganancias, esta situación es la que hace necesario una mejor organización en Valle para buscar alternativas de mejores canales de distribución.

Tabla 22. Frecuencia de venta directa al consumidor.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy frecuente	11	36.7	36.7	36.7
	Frecuente	1	3.3	3.3	40.0
	Normal	2	6.7	6.7	46.7
	A veces	2	6.7	6.7	53.3
	Nunca	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la tabla 22 se muestra que un 36.7% muy frecuente vende al consumidor poniéndose en las orillas de las carreteras a ofrecer su producto esto sucede cuando los intermediarios ofrecen muy bajo precio también un 3.3 % frecuente, un 6.7% a veces y un 46.7% menciona que nunca ha vendido al consumidor directamente.

Tabla 23. Importancia en la reglamentación de la venta de cebolla.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	2	6.7	6.7	6.7
	Normal	2	6.7	6.7	13.3
	Importante	4	13.3	13.3	26.7
	Muy importante	22	73.3	73.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La tabla número 23 muestra la percepción que tienen los productores con relación a la reglamentación de la venta de la cebolla, un 13.3% considera de poco a normal, otro 13.3% menciona que es importante y un 73.3% comentó que es muy importante tener una reglamentación en la venta del producto.

Tabla 24. Nivel de reglamentación para venta de cebolla.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Suficiente	2	6.7	6.7	6.7
	Normal	5	16.7	16.7	23.3
	Poco	4	13.3	13.3	36.7
	Nada	19	63.3	63.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La tabla 24 muestra un 6.7% tiene reglamentada sus venta por medio de contratos de compra y venta, un 16.7% de los agricultores normalmente usan el contrato de compra venta, un 4% tienen poco reglamentada le venta y un 63.3% no usan ningún tipo de reglamentación.

Tabla 25. Número de clientes que le compran por ciclo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 5 - 6	1	3.3	3.3	3.3
3 - 4	17	56.7	56.7	60.0
1 - 2	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La tabla 25 muestra el número de clientes o compradores que llegan con el agricultores cada ciclo a comprarle el producto, para lo cual el 3.3 % menciona que de 5 a 6, un 56.7% comentó que de 3 a 4 y a un 40% lo visitan de 1 a 2 compradores.

Tabla 26. Frecuencia de retorno del cliente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	6	20.0	20.0	20.0
Normal	10	33.3	33.3	53.3
Frecuente	7	23.3	23.3	76.7
Muy frecuente	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La tabla 26 muestra la frecuencia del retorno del cliente o comprador con el agricultor para comprar su producto, para la lo cual un 20% comentó que a veces regresaban, un 33.3% dijo que normalmente, un 23.3% dijo que frecuentemente y otro 23.3% menciona que muy frecuentemente.

Tabla 27. Disposición a buscar nuevos clientes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Poco	2	6.7	6.7	6.7
Normal	4	13.3	13.3	20.0
Dispuesto	8	26.7	26.7	46.7
Muy dispuesto	16	53.3	53.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La tabla 27 muestra la disposición de los agricultores de cebolla a buscar nuevos clientes, el 6.7% manifestó que poco, un 13.3% normal, un 26.7% comento que dispuesto y un 53.3% mencionó que está muy dispuesto buscar nuevos clientes.

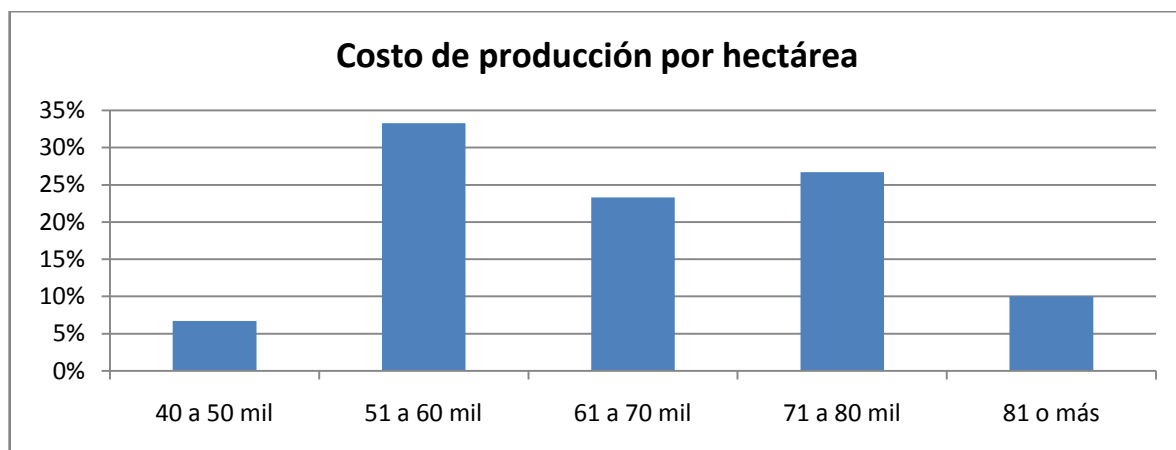
Tabla 28. Costo de producción por hectárea, Cebolla.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 40 a 50 mil	2	6.7	6.7	6.7
51 a 60 mil	10	33.3	33.3	40.0
61 a 70 mil	7	23.3	23.3	63.3
71 a 80 mil	8	26.7	26.7	90.0
81 o más	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la Tabla 28 se muestra los rangos del costo de producción de cebolla en el Valle de San Quintín. Como podemos observar el rango oscila desde 40 mil hasta los 81 mil pesos por hectárea, siendo de 51 a 80 mil pesos por hectárea las frecuencias más representativas y resaltando el costo de 51 a 60 mil pesos por hectárea que representa el 33.3% de los encuestados. Siendo el control de plagas y enfermedades junto con la fertilización las labores con mayor costo.

Gráfica 12. Costo de producción por hectárea de cebolla blanca en el Valle de San Quintín.



Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la gráfica 13 se muestra los rangos del costo de producción de cebolla en el Valle de San Quintín. Como podemos observar el rango oscila desde 40 mil hasta los 81 mil pesos por hectárea, siendo de 51 a 80 mil pesos por hectárea las frecuencias más representativas y resaltando el costo de 51 a 60 mil pesos por hectárea que representa el 33.3% de los encuestados. Siendo el control de plagas y enfermedades junto con la fertilización las labores con mayor costo.

Tabla 29. Disponibilidad de transporte para el flete.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	3	10.0	10.0	10.0
	Normal	14	46.7	46.7	56.7
	Frecuente	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la tabla 29 se muestra la disponibilidad de transporte para el flete de cebolla en el valle de San Quintín en los meses de ventana de producción, para lo cual el 10% de los agricultores mencionaron que pocas veces no se encuentra disponible, mientras que el 46.7% comentó que normalmente y por ultimo un 43.3% respondió que frecuentemente hay disponibilidad de transporte para el traslado del producto.

Tabla 30. Costo por tonelada del flete a D.F.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	800 a 1000	4	13.3	13.3	13.3
	1001 a 1200	5	16.7	16.7	30.0
	1201 a 1400	16	53.3	53.3	83.3
	1401 a 1600	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La tabla 30 muestra que un 13.3% de los agricultores menciono que el precio por tonelada anda entre 800 a 1000 y un 16.7% comentó que anda en 1001 a 1200

pesos, un 53.3% opino que el costo anda entre los 1201 a 1400 pesos y por ultimo un 16.7% dijo que andaba entre 1401 a 1600 pesos.

Tabla 31. Importancia en formar parte de una asociación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	6	20.0	20.0	20.0
	Normal	1	3.3	3.3	23.3
	Importante	14	46.7	46.7	70.0
	Muy importante	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la tabla 31 un 20% considera que es poco importante el formar parte de una asociación, un 46.7% considera que es importante, un 30% de los productores encuestados comentó que es muy importante.

Tabla 32. Importancia de la economía de escala en la producción.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	5	16.7	16.7	16.7
	Normal	1	3.3	3.3	20.0
	Importante	9	30.0	30.0	50.0
	Muy importante	15	50.0	50.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la tabla 32 un 16.7% de los productores considera que es poco importante las economías de escala, mientras que un 30% opino que es impórtate para la producción y un 50% dijo que era muy importante porque ayuda incrementar la rentabilidad.

Tabla 33. Problema con los costos de insumos en el Valle de San Quintín.

	Frecuenci a	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No le veo problema	1	3.3	3.3	3.3
Normal	2	6.7	6.7	10.0
Grave	18	60.0	60.0	70.0
Muy grave	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la tabla 33 muestra la opinión que tienen los agricultores en relación a los costos de insumos, en el cual el 3.3% opino que no tienen ningún problema, un 6.7% que el problema es normal, un 60% que el problema de los costos de insumos esta grave y un 50% menciono que es muy grave ya que están muy caros los insumos y se dificulta la producción con buena rentabilidad.

Tabla 34. Problema de Intermediarismo en el Valle de San Quintín.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No le veo problema	2	6.7	6.7	6.7
Normal	7	23.3	23.3	30.0
Grave	11	36.7	36.7	66.7
Muy grave	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La tabla 34 considera el desenvolvimiento que han tenido debido al problema de depender casi totalmente de ellos para mover el producto. El 33% opinó que es muy grave, un 36.7% opinó que es grave, un 23.3%% opino que es normal, y un 6.7%% opinó que el Intermediarismo no representaba ningún problema. Es de resaltar que estos últimos tenían acuerdos con algunos de ellos por medio que una modalidad de producción que se llama agricultura por contrato. Es de importancia mencionar que los intermediarios pagan a los productores hasta un 60% menos que en las principales centrales de abasto.

Tabla 35. Falta de organización en la actualidad entre productores del Valle.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No le veo problema	1	3.3	3.3	3.3
	Normal	5	16.7	16.7	20.0
	Grave	14	46.7	46.7	66.7
	Muy grave	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La tabla 35 considera la falta de organización entre productores en el Valle de San Quintín en la cual el 3.3% no le ve problema, un 16.7% consideró que es normal y un 46.7% mencionó que es grave y un 33.3% opino que es muy grave la falta de organización en el Valle.

Tabla 36. Plagas y enfermedades en cebolla en el Valle.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	1	3.3	3.3	3.3
	Normal	7	23.3	23.3	26.7
	Grave	13	43.3	43.3	70.0
	Muy grave	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la tabla 36 se muestra la problemática con respecto de las plagas y enfermedades que atacan a las cebollas año con año en el Valle de San Quintín a lo cual el 3.3% respondió que poco y el 23.3% mencionó que normal y un 43.3%

opinó que grave y por último el 30% comentó que es muy grave la problemática de las plagas y enfermedades ya que año con año se van haciendo más resistentes.

Tabla 37. Creación de un centro de acopio de cebollas en el Valle

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy en desacuerdo	1	3.3	3.3	3.3
En desacuerdo	2	6.7	6.7	10.0
Neutral	3	10.0	10.0	20.0
De acuerdo	7	23.3	23.3	43.3
Muy de acuerdo	17	56.7	56.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la tabla 37 se muestra las diversas opiniones relacionadas con la idea de crear un centro de acopio de cebollas en el Valle de San Quintín, el 3.3% dijo estar muy en desacuerdo, el 6.7% en desacuerdo, el 10% se manifestó neutral, el 23.3% opinó que está de acuerdo y el 56.7% es muy de acuerdo en la idea de crear un centro de acopio.

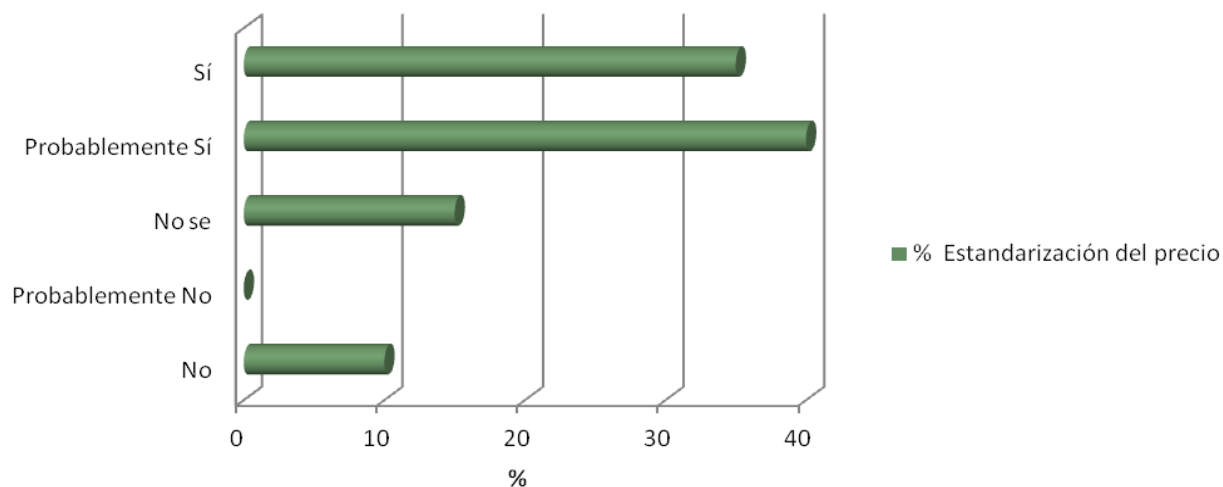
Tabla 38. Estandarización del precio a causa del centro de acopio.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	2	6.7	6.7	6.7
No sé	4	13.3	13.3	20.0
Probablemente si	12	40.0	40.0	60.0
Muy de acuerdo	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la tabla 38 se muestra la opinión de los productores de cebolla del Valle acerca de la estandarización de los precios si se formara un centro de acopio, para lo cual el 6.7% dijo que no, un 13.3% comentó que no sabía, un 40% opinó que probablemente sí y un 40% mencionó que sí se estandarizarían los precios del cultivo.

Gráfica 13. Perspectiva sobre la estandarización del precio al crear un centro de acopio de cebollas.



Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La gráfica 14 muestra gráficamente las diversas opiniones con respecto a la estandarización del precio, en esta pregunta se le dio el enfoque de que los precios los controle meramente el mercado y no los intermediarios. A los cuales el 35% opinó que sí, el 40% opinó que probablemente sí, el 15% opinó que no sabía y el 10% opinó que no se estandarizarían los precios de las cebollas. Como los precios en el mercado fluctúan de acuerdo a la oferta y a la demanda, se tendría que poner especial cuidado para obtener mayores ganancias escogiendo diferentes canales de comercialización.

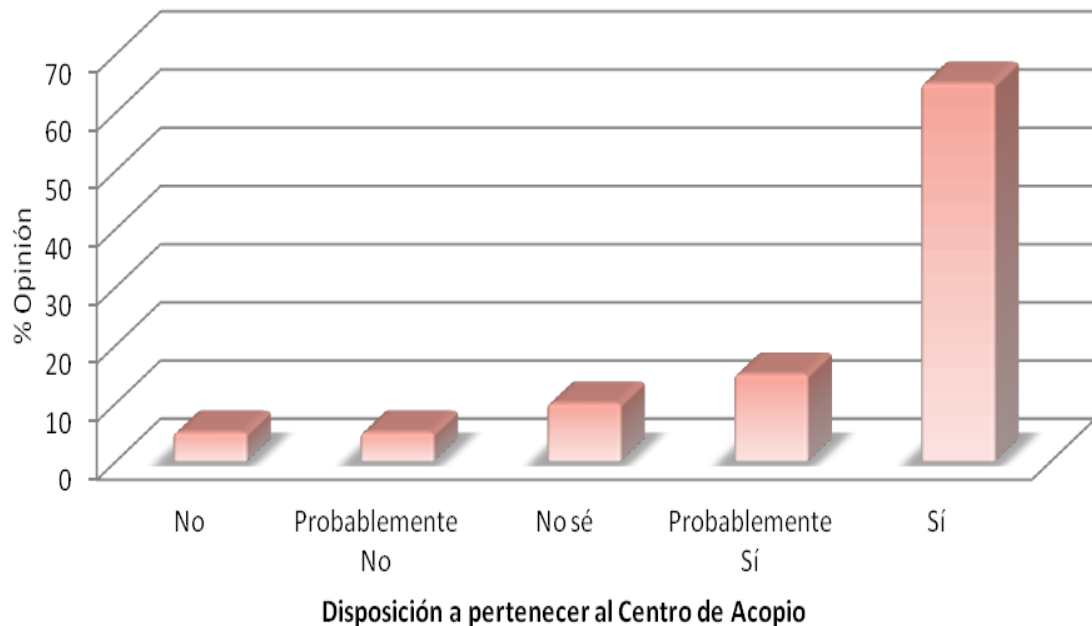
Tabla 39. Disposición a formar parte del centro de acopio.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	3	10.0	10.0	10.0
Probablemente no	2	6.7	6.7	16.7
No sé	2	6.7	6.7	23.3
Probablemente si	3	10.0	10.0	33.3
Si	20	66.7	66.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La tabla 39 muestra la disposición de los productores de cebolla del Valle de San Quintín a formar parte de un centro de acopio, para lo que un 10% dijo que no, un 6.7% comentó que probablemente no, otro 6.7% menciono que no sabía, un 10% comentó que si y un 66.7% dijo estar de acuerdo en formar parte del centro de acopio.

Gráfica 14. Disposición para pertenecer al centro de acopio.



Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la gráfica 15 se muestra gráficamente la disposición para pertenecer a un centro de acopio y así contar con una alternativa más de comercializar el producto. La gran mayoría un 66.7% respondió que sí, un 15% que probablemente sí, un 6.7% que no sabía, un 6.7% que probablemente no y un 10% que no pertenecería a un centro de acopio. Mas sin embargo afirman que se integrarían mas adelante, que necesitan ver que funciona correctamente. Cabe resaltar que esta variable es la mas importante ya que consensa la disposición para formar la alianza y darle una solución al problema del intermediarismo comercializando por ellos mismo sus productos de esta forma solucionar el problema que desde hace años surgió.

Tabla 40. Disposición a invertir en la creación de un centro de acopio.

		Frecuenci a	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	13.3	13.3	13.3
	Probablemente no	2	6.7	6.7	20.0
	No sé	2	6.7	6.7	26.7
	Probablemente si	13	43.3	43.3	70.0
	Muy de acuerdo	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la tabla 40 muestra la disposición de los productores a invertir en la creación de un centro de acopio en el Valle de San Quintín donde el 13.3% dijo que no estaba dispuesto, el 6.7% dijo que probablemente no, el 6.7% mencionó que no sabía, el 43.3% probablemente sí y por último el 30% de los productores opino que si está de acuerdo a invertir para que se concrete el centro de acopio.

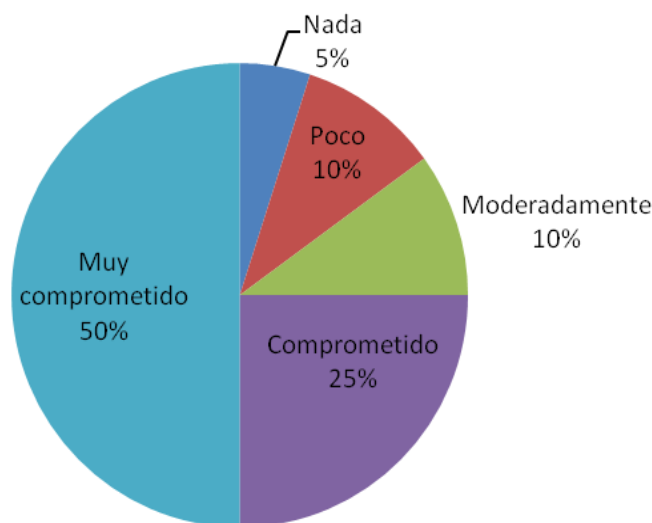
Tabla 41. Nivel de compromiso con el centro de acopio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	3	10.0	10.0	10.0
	Poco	3	10.0	10.0	20.0
	Moderadamente	2	6.7	6.7	26.7
	Comprometido	8	26.7	26.7	53.3
	Muy comprometido	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La tabla 41 Muestra que el 10% de los agricultores no dijeron no querer tener compromiso otro 10% comento que tendría poco compromiso, un 6,7% dijo que estaría moderadamente comprometido, un 26.7% opinó que estaría comprometido y un 46.7% mencionó que estaría muy comprometido con el centro de acopio si se creara.

Gráfica 15. Nivel de compromiso contraído con el centro de acopio.



Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La gráfica 16 se muestra gráficamente el nivel del compromiso que dijeron tener con el Centro de Acopio. El 50% opino que estaría muy comprometido, el 25% dijo que estaría comprometido, el 10% lo estaría moderadamente, el 10% estaría poco comprometido y el 5% no estaría comprometido. El compromiso abarcaría desde los insumos y asesoría hasta la entrega completa de su producción para su comercialización. El compromiso es de basta importancia para que funcione sanamente cualquier alianza, ya que asegura el abastecimiento continuo de producto al Centro de Acopio y fija una postura firme a los intermediarios, para que estos a su vez aumenten los precios.

Tabla 42. Cantidad de producción dispuesta a entregar al centro de acopio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Toda	14	46.7	46.7	46.7
	Casi toda	2	6.7	6.7	53.3
	La mitad	4	13.3	13.3	66.7
	Poca	4	13.3	13.3	80.0
	Nada	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

La tabla 42 muestra la cantidad de producción que los productores están dispuestos a entregar al centro de acopio si este se formara para su comercialización, para lo cual el 20% dijo no estar dispuesto a entregar la producción al centro de acopio, un 13.3% comentó que entregaría poca, otro 13.3% opino que la entregaría la mitad y un 6.7% comentó que entregaría casi toda y por último un 46.7% dijo que estaría dispuesto a entregar toda la producción para que el centro de acopio la comercialice.

Tabla 43. Opinión sobre la creación de un centro de acopio virtual.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	13	43.3	43.3	43.3
	Muy buena	9	30.0	30.0	73.3
	Aceptable	4	13.3	13.3	86.7
	Mala	2	6.7	6.7	93.3
	Muy mala	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la tabla 42 se muestra la opinión de los productores del Valle de San Quintín con relación a la posibilidad de crear un centro de acopio virtual, para la cual el 6.7% no le pareció y dijo que era muy mala otro 6.7% dijo que era mal, 13.3% comento que era aceptable, un 30% opino que era muy buena y un 43.3% dijo que era un excelente idea la creación de un centro de acopio virtual para darse a conocer a nivel mundial.

Tabla 44. Resultados descriptivos de las dimensiones: Precio y clientes.

Definición Operacional de Variables			Escala				
Dimensión	Indicador	Pregunta					
Precio			Nada	Poco	Moderado	Mucho	Demasiado
	Variación de precio por kg	4	0, (0%)	4, (13.3%)	7, (23.3%)	6, (20%)	13, (43.3%)
	Precio justo	5	3, (10%)	11, (36.7%)	11, (36.7%)	5, (16.7%)	0, (0%)
	Retorno de inversión	6	0, (0%)	2, (6.7%)	10, (33.3%)	10, (33.3%)	8, (26.7%)
			Muy barato	Barato	Regular	Caro	Muy Caro

	Percepciones acerca del precio	7	3, (10%)	15, (50%)	12, (40%)	0, (0%)	0, (0%)
Cientes			Nunca	A veces	Normal	Frecuent e	Muy Frecuente
	Venta a centrales de abastos	8	13, (43%)	3, (10%)	0, (0%)	5, (16.7%)	9, (30%)
	Venta al Intermediario	9	0, (0%)	4, (13.3%)	1, (3.3%)	3, (10%)	22, (73%)
	Venta al consumidor	10	14, (46%)	2, (6.7%)	2, (6.7%)	1, (3.3%)	11, (36.7%)
			Nada	Poco	Normal	Mucho	Demasiad o
	Reglamentaciones jurídicas en la venta	11	0, (0%)	2, (6.7%)	2, (6.7%)	4, (13.3%)	22, (73.3%)
		12	19, (63.3%)	4, (13.3%)	5, (16.7%)	2, (6.7%)	0, (0%)
	Satisfacción al cliente	13	0, (0%)	1, (3.3%)	4, (13.3%)	10, (33.3%)	15, (50%)
	Descuentos a clientes	14	5, (16.7%)	9, (30%)	9, (30%)	6, (20%)	1, (3.3%)
	Diversificación de cartera de clientes	15	0, (0%)	2, (6.7%)	4, (13.3%)	8, (26.7%)	16, (53.3%)
	Fidelidad del cliente	16	0, (0%)	6, (20%)	10, (33.3%)	7, (23.3%)	7, (23.3%)
			1 a 2	3 a 4	4 a 5	5 a 6	7 a 8
	Número de clientes	17	12, (40%)	17, (56.7%)	1, (3.3%)	0, (0%)	0, (0%)

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

Tabla 45. Resultados descriptivos de las dimensiones: Costo de comercialización, economía de escala, opinión y disposición.

Definición Operacional de Variables			Escala				
Dimensión	Indicador	Pregun ta	Nada	Poco	Norma l	Mucho	Demasia do
Costos de comercialización			40 a 50 mil	51 a 60 mil	61 a 70 mil	71 a 80 mil	81 o más
	Costo de producción	18	2, (6.7%)	10,	7,	8,	3, (10%)

	por Hectárea			(33.3%)	(23.3 %)	(26.7%)	
			Nunca	A veces	Normal	Frecuente	Muy frecuente
	Disponibilidad de transporte	19	0, (0%)	3, (10%)	14, (46.7 %)	13, (43.3%)	0, (0%)
			800 a 1000 mil	1001 a 1200 mil	1201 a 1400 mil	1401 a 1600	1601 a 1800
	Costo de transporte/ tonelada al Distrito federal	20	4, (13.3%)	5, (16.7%)	16, (53.3%)	5, (16.7%)	0, (0%)
Economía Escala			Nada	Poco	Normal	Importante	Muy importante
	Importancia de pertenecer a una asociación	21	0, (0%)	6, (20%)	1, (3.3%)	14, (46.7%)	9, (30%)
	Compra a mayoreo de insumos	22	0, (0%)	5, (16.7%)	1, (3.3%)	9, (30%)	15, (50%)
Opinión			Ninguno	Poco	Normal	Grave	Muy grave
	Magnitud del problema de precio injusto	23	0, (0%)	0, (0%)	14, (46.7%)	5, (16.7%)	11, (36.7%)
	Magnitud del problema de la calidad pos cosecha	24	17, (56.7%)	8, (26.7%)	3, (10%)	1, (3.3%)	1, (3.3%)
	Magnitud del problema de los costos de insumos	25	1, (3.3%)	0, (0%)	2, (6.7%)	18, (60%)	9, (30%)
	Magnitud del problema del Intermediarismo	26	2, (6.7%)	0, (0%)	7, (23.3%)	11, (36.7%)	10, (33.3%)
	Magnitud del problema de la falta de organización	27	1, (3.3%)	0, (0%)	5, (16.7%)	14, (46.7%)	10, (33.3%)
	Magnitud del problema de plagas y enfermedades	28	1, (3.3%)	0, (0%)	7, (23.3 %)	13, (43.3%)	9, (30%)

			Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutra l	De acuerdo	Muy de acuerdo
	Creación de un Centro de Acopio	29	1, (3.3%)	2, (6.7%)	3, (10%)	7, (23.3%)	17, (56.7%)
	Estandarización de precios	30	2, (6.7%)	0, (0%)	4, (13.3%)	12, (40%)	12, (40%)
Disposición	Forma parte del Centro de Acopio	31	3, (10%)	2, (6.7%)	2, (6.7%)	3, (10%)	20, (66.7%)
	Inversión para la creación del Centro de Acopio	32	4, (13.3%)	2, (6.7%)	2, (6.7%)	13, (43.3%)	9, (30%)
	Creación de un Centro de Acopio virtual	33	2, (6.7%)	2, (6.7%)	4, (13.3%)	9, (30%)	13, (43.3%)
			Nada	Poco	Normal	Mucho	Demasiado
	Cantidad de inversión para la creación del Centro de Acopio	34	5, (16.7%)	10, (33.3%)	11, (36.7%)	4, (13.3%)	0, (0%)
	Compromiso con el Centro de Acopio	35	3, (10%)	3, (10%)	2, (6.7%)	8, (26.7%)	14, (46.7%)
	Producción entregada al Centro de Acopio	36	6, (20%)	4, (13.3%)	4, (13.3%)	2, (6.7%)	14, (46.7%)

Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta.

En la tablas 44 y 45 se muestra un resumen de estadística descriptiva donde se resumen todas las dimensiones de la variable alianza estratégica como son Precio. Clientes costos de comercialización, economía de escala, opinión y disposición ya abordadas de forma individual en la parte anterior.

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.2 Respuesta de investigación

El resultado de la investigación muestra que con base en la percepción de los productores de cebolla del Valle de San Quintín, los factores como el precio, clientes, costos de comercialización, economía de escala, opinión y disposición repercuten de manera determinante en la rentabilidad y la comercialización. También los productores tienen una opinión favorable en los factores como economía de escala, opinión y disposición contra una opinión desfavorable en los factores como precio, clientes, costos de comercialización en propiciando un ambiente favorable para la creación de un centro de acopio, aceptándose la hipótesis general en donde se planteo que existe una opinión favorable de los productores del Valle de San Quintín respecto a factores como Precio, Clientes, Costos de comercialización, Economía de escala, Opinión y Disposición asociadas a la formación de una alianza estratégica para la creación de un centro de acopio.

El punto de vista que tienen los productores con respecto al precio es que el precio es determinante porque afecta directamente a su económica debido a que se ha visto mermada por los intermediarios lo cual ha reducido de manera considerable el precio que le pagan por su producto, estando este por muy debajo del precio en centrales de abastos. Se rechaza la hipótesis específica 1 ya que al contrario de tener una opinión favorable con respecto al precio, tienen una opinión desfavorable por que el precio es de normal a muy barato y esto los alienta a crear una alianza para formar un centro de acopio para incrementar sus ingresos.

El punto de vista que tienen los productores con respecto a los clientes es desfavorable rechazando la hipótesis específica 2 del presente estudio debido a que los principales clientes son los intermediarios y los consideran un problema grave, por lo que buscan nuevos clientes para tener mejores alternativas de comercialización ya que consideran que el tener más clientes aumenta la rentabilidad.

El punto de vista que tienen los productores con respecto a los costos de comercialización es desfavorable debido a que los costos de comercialización

están muy elevados porque están retirados de las principales centrales de abasto del país. Esto aumenta la disposición del productor a integrar una alianza para reducir los costos de comercialización y aumentar sus ganancias por lo que se acepta la hipótesis específica 3 donde menciona que elevados costos de comercialización propician la formación de un centro de acopio.

El punto de vista que tienen los productores con respecto a la economía de escala es favorable porque mencionan que con ello aumentarían considerablemente sus ganancias debido a la compra a mayoreo de insumos agrícolas y al mayor poder de negociación que obtendrían si formaran la alianza por lo que se acepta la hipótesis específica 4 donde se menciona que los productores del Valle de San Quintín tienen una opinión favorable con respecto a la economía de escala.

La opinión de los productores en relación a crear un centro de acopio es favorable por qué les parece buena opción para comercializar su producto por esta vía ya que esto traerá mayores ventajas económicas de diferentes ámbitos como los son de apoyos de gobierno, financiamiento, adquisición de tecnologías y un mercado al alcance por lo que se acepta la hipótesis específica 5 donde se menciona que los productores tienen una opinión favorable en la formación de una alianza estratégica para crear un centro de acopio.

La disposición de los productores del Valle de San Quintín en formar parte de un centro de acopio es favorable por que están conscientes que es una necesidad el organizarse mejor para obtener los beneficios antes mencionados. Solo que no ha habido un proyecto que concrete la formación de la alianza, por lo que aún se encuentran desorganizados en espera de una solución viable como los es la formación de un centro de acopio por lo que se acepta la hipótesis específica 6 donde se menciona que existe una opinión favorable para la formación de un centro de acopio.

5.3 Conclusiones

Respecto del precio se encontró que desde la percepción del agricultor es bajo, lo que es favorable para la concreción del centro de acopio, ya que este solucionaría el problema. En cuanto al cliente el productor lo considera muy importante, porque de ellos dependen parte de las ganancias. En cuanto a los costos de comercialización les resulta costoso comercializar su producto por la lejanía de los mercados. En cuanto a la economía de escala se encontró que los agricultores la perciben como una oportunidad para incrementar sus ganancias y que hasta ahora se les ha complicado llevarla a cabo todo esto por la falta de organización. Por lo que en su opinión creen que es buena idea y están dispuestos a formar una alianza estratégica para la creación de un centro de acopio en el Valle de San Quintín.

5.4 Recomendaciones

Se recomienda que los productores de Cebolla del Valle de San Quintín, constituyan una agrupación productora con personalidad jurídica y patrimonio propios como puede ser una empresa integradora, que los represente legalmente ante los diferentes niveles de gobierno, y ante cualquier sociedad mercantil o persona física.

5.5 Limitaciones del estudio

En la realización de la investigación de campo se tuvieron algunas limitaciones que pusieron de manifiesto cierta complejidad para llevarse a cabo el estudio, por ejemplo, resultó muy complicado contactar a los productores de cebolla para solicitarles su participación en la contestación del cuestionario, la fuente de información más segura para ubicarlos a cada uno en sus parcela por lo regular no estaba en su casa, en ocasiones accedían a participar y en otras no, por no perder tiempo. Si accedían a contestar el cuestionario, en un momento determinado les asaltaba la duda respecto del uso que se daría a la información que estaban proporcionando, solo al demostrar que era alumno de la UABC y que la

investigación tenía exclusivamente fines académicos accedían a terminar su participación. Se pudo observar que los productores de cebolla, son muy celosos de la información sobre su actividad, temen que ésta pudiera llegar a alguna dependencia de gobierno, y se tradujera en un aumento de impuestos para ellos, en la eliminación de algún apoyo a su actividad o en una auditoria por parte de las autoridades hacendarias que pudiera afectar su patrimonio familiar. El 98% de los agricultores en forma amable aceptaba participar, una vez que sabía que era una investigación de un programa de la UABC, incluso dejaban de realizar sus actividades para contestar, una minoría el 2 % manifestó andar muy atareado.

Calendario de Actividades

Figura 3. Calendario de actividades

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DEC
Leer manual para el desarrollo y la elaboración del trabajo terminal																								
Búsqueda de bibliografía																								
Identificación del problema y definición																								
Justificación y planteamiento del problema																								
Elaboración de matriz de congruencia																								
Definición operacional de variables																								
Presentación avances (Coloquio)																								
Asistencia al coloquio de Mexicali																								
Aplicación de entrevista a expertos (de 2 a 5)																								
Elaboración del instrumento de investigación																								
Pilotaje de cuestionario y su validación																								
Selección del TMM (Tamaño mínimo de muestra) y de informantes																								
Redacción de la metodología de tesis																								
Aplicación del instrumento																								
Captura de información recabada																								
Generar y validar los instrumentos																								
Graficas y descripción de resultados																								
Asistencia al congreso de Competitividad en Puerto Vallarta																								
Aplicación de pruebas estadísticas																								
Discusión de resultados																								
Elaboración manuscrito de tesis																								
Presentación y defensa del examen																								
Trabajo final																								

Bibliografía

- Albuquerque, F. (Julio de 2006). Clúster, territorios y desarrollo empresarial: Diferentes modelos de organización productiva. (B. I. desarrollo, Ed.) *Red de proyectos de investigación productiva*.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (Enero de 1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working patherships. *Journal of marketing*(54), 42-58.
- Arellano, A., & Carballo, B. (2008). Configuración productiva para empresas integradoras del distrito internacional de agronegocios PYME. *Scientia et Technica*, 14(38), 293 - 296.
- Arellano, G., & Carballo, B. (2008). Configuración productiva para empresas integradoras del distrito internacional de agronegocios PYME. (U. T. Pereira, Ed.) 1(38), 239-296.
- Arias, R., & Villalta, Y. (2009). Desarrollo del parque industrial en el gran puntanera: Un análisis de ventajas competitivas y del clima empresarial para las inversiones insustriales del territorio. *Ciencias economicas*, 27(2), 125-139.
- Ariño, A., & De la Torre, I. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization science*, 9, 306-325.
- ASERCA. (Abril de 1998). La cebolla, hortaliza de calidad exigente. *Claridades agropecuarias*(44).
- Barbieri, G. (2005). Asociatividad en el agro. *Agroenfoque*, 1(1), 62.
- Berndt, E. R. (1996). *The practice of econometrics*. Massachussetts: MIT.
- Bleeke, J., & Ernst, D. (1991). The way to win en cross-border alliances. *Harvard Business*, 69(6), 127-135.

- Blodgett, L. L. (1992). Factor in the instability of international joint ventures: An event history analysis. *Strategic Management*(13), 475-481.
- Bonales, J., & Sánchez, M. (2006). Estrategias competitivas para empresas exportadoras de aguacate mexicano. (U. C. ININEE, Ed.)
- Brewster, J. L. (1990). Physiology of crop growth and bulbing. *Onions and allied crops*, 1.
- Caldentey, A. P. (1978). *Comercialización de productos agrarios. Aspectos económicos y comerciales* (Vol. 2). Cordoba, España: Agrícola española.
- Caldentey, A. P., & Gómez Muñoz, A. C. (1993). *Economía de los mercados agrícolas*. Madrid: Ediciones mundi prensa.
- Campos Moreno, M. (2007). Empresas Integradoras. *Revista Panorama Administrativo*, 1(2), 227 - 248.
- Castillo, R. (2008). Identificación de la red de relaciones estructurales en un clúster industrial. *Sistema de Innovación para la competitividad*.
- Chiriboga, M. (2007). *Comercialización y pequeños productores*. Quito: FIDAMERICA.
- Contactopyme. (s.f.). *Cebolla y Zanahoria en Guanajuato*. Obtenido de Contacto PyME:
www.contactopyme.gob.mx/.../CEBOLLA_Y_ZANAHORIA_guanajuat...
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (1988). Why do firms cooperate: The strategy and economics basis for cooperative ventures. En J. P. Contractor, & P. Lorange, *Coperative strategies in international bussines* (págs. 3-22). Lexington: Lexington Books.
- Corzo Martinez, M., Corzo, N., & Villamiel, M. (2007). Biological properties of onions and garlic. *Trends in food and techology*(18), 609-625.

- Cotactopyme. (2008). *Secretaria de Economía*. Obtenido de <http://www.pymes.gob.mx/integradoras/directorio.asp>
- Das, T. K., & Teng, B. (1997). Sustaining strategic alliances: Options and guidelines. *Journal of general management*, 22(4), 49-64.
- David, R. e. (2001). Sobre el concepto de competitividad. *Documentod de trabajo en estudios de competitividad*, 1 a 32.
- Doutiriaux, J. (2003). Vínculos de la Industria-Universidad y el Desarrollo del conocimiento del Clusters en Canadá. *Local Economy*, 18(1), 63-79.
- Doutriaux, J. (2003). Vinculos de la Industria-Universidad y el desarrollo del conocimiento del cluster en Canadá. 18(1), 63-79.
- Enrique Romero, C. (2002). El Salvador: La asociatividad empresarial entre pymes. *San Salvador SV*, 1-10.
- Escriba, A. (2003). Hacia una perspectiva dinámica en el estudio de las alianzas estratégicas: Una revisión de la evolución de la literatura. *CEPADE*(29), 96-120.
- Exportación de cebollas mexicanas*. (s.f.). Obtenido de <http://www.hortalizas.com/articulo/14443/exportacion-de-cebollas-mexicanas>
- FAO. (s.f.). *Alianzas Productivas*. Obtenido de <http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/alianzas>
- Gancia, G., & Zilibotti, F. (2009). Technological change and the wealth of nations. *Annual review of economy*, 1, 93-120.
- García, E. (2004). El papel de las alianzas estratégicas en las empresas españolas. *Bussines review*, 72-85.
- Gaviola, S. (1996). Factores de manejo que inciden sobre la calidad de las hortalizas. *Avances en Horticultura*, 1(1), 4-18.

- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. (cuarta edición ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Geringer, J. M., & Hebert, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures. *Journal of management a Business Studies*, 22(2), 249-263.
- Giaconi, V., & Escaff, M. (2004). *Cultivo de hortalizas*. Universitaria.
- Giulani, E., Pietrobelli, C., & Rabelloti, R. (2005). Upgrading in global value chains: Lessons from Latin America. 72.
- Giurca, L. (2005). Incentives for development of agribussines cluster. 1(11), 1.
- Glaister, K. W., & Buckley, P. J. (1998). Measures of performance in UK international alliances. *Organization studies*, 19(1), 89-118.
- Goi, C. L. (2011). Perception of consumer on marketing mix: Male vs female. *International conference on bussines and economics research*. 1. Kuala Lumpur, Malaysia: IACSIT press.
- Gómez, L. (2011). Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad del micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso. *Estudios agrarios*, 133.
- González, R. (2008). *Asociatividad: pautas para la conformación de grupos asociativos de micro y pequeñas empresas turísticas*. Obtenido de <http://www.oea-ymesturisticas.com/congreso2008/activo/docbase/documento3.pdf>.
- Hanelt, P. (1990). Taxonomy, evolution and history. En H. D. Rabinowitch, & J. L. Brewster, *Onions and allied crops* (Vol. 1, págs. 1-27). Boca Ratón, Florida, USA: CRC press.

- Harrigan, K. R. (1988). Strategic alliances and partner asymmetries. En F. J. Contractor, & P. Lorange, *Cooperative strategies in international Business* (págs. 205-226). Lexington MA: Lexington books.
- Hatfield, L., & Pearce, J. A. (1994). Goal achievement and satisfaction of joint venture partners. *Journal of bussines*, 9, 423-449.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). México, México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of management journal*, 40(4), 767-798.
- INEGI. (2009). *Censos economicos*.
- Jarillo, J. C. (1990). *Dirección estratégica*. Mc Graw Hill.
- Juma, N., & Payne, T. G. (2004). Intellectual capital and performance of new venture high-tech.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic management journal*, 21(3), 217-237.
- Kasse, M. (2005). Globalización e intensificación de la regionalización. *Sentido y perspectivas*.
- Kliksberg, B. (1999). Capital social y cultura. Calves olvidadas del desarrollo. *CEPAL*(69).
- Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1998). The Co-evolution of strategic alliances. *Organizational Science*, 9(3), 255-264.

- Lee, S. K., & Kader, A. (2000). Preharvest and postharvest factors influencing vitamin C content of horticultural crops. *Postharvest Biology and Technology*(20), 207-220.
- Leos, J. (2013). Beneficiarios de programa de estímulos a la productividad ganadera (PROGAN) en México. *Ciencia pecuarias*, 4(2), 243-254.
- López Camelo, A. (2003). *Manual para la preparación y venta de frutas y hortalizas*. Balcarce: FAO.
- López, A., & Laplane, M. (2004). Complementación productiva en el Mercosur. *Perspectivas*.
- López, M., & Molina, F. (2003). Sobre la utilización de diferentes indicadores para evaluar el desempeño de las empresas conjuntas. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 9(1), 195-208.
- Mariño, G. (2012). La asociatividad como estrategia empresarial. *Global conference*, 7(2), 1701-1706.
- Meléndez Guzmán, R. J. (1984). *Mercadeo de Productos Agropecuarios*. México: Limusa.
- Merriam Co, G. C. (1990). *The Merriam Webster Dictionary* (10 ed.). New York: Pocket Books.
- Morales, C., Guenchor, M., & Villagrán, M. (2006). *Identificación de clúster exportadores regionales. Región de Atacama*. Chile: Copiapo.
- Muala, D., Ayed, A., & Qumeh, M. (March de 2012). Assessing the relationship between marketing mix and loyalty trough tourists satisfaction in Jordan curative tourism. *Academic & scholarly research journal*, 4(2).
- Neri, J. (2008). Política de clúster como una estrategia para elevar la competitividad. *Congreso Internacional de Sistemas de innovación para la competitividad*. León, Guanajuato.

- Ohmae, K. (1989). The global logic of strategic alliances. *Harvard Business Review*, 143-146.
- Ortiz, G. (2004). Las alianzas estratégicas entre micro y pequeñas empresas en México. Su estructura administrativa y financiera. *Tesis, IPN*, 24. México, D.F.
- Parego, L. (2001). Competitividad a partir de los agrupamientos industriales. Un modelo integrado replicable de clúster productivos.
- Peralta, E. (Febrero de 2010). *Estudio San Quintín*. Obtenido de <http://estudiosanquintin.blogspot.mx/2010/02/estudio-san-quintin.html>
- Pérez, G. M., Márquez, F. S., & Peña, A. L. (1997). Mejoramiento genético de hortalizas. *Tesis, Universidad Autónoma Chapingo*, 379.
- Poliak, R. (2001). Alianzas en el Turismo: Una opción de desarrollo. *IDEA*, 1(1), 1-3.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The free press.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia. *Harvard Business Review en español*, 88(12).
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. USA: The free press.
- Promexico. (2010). *Alianzas estratégicas. Una herramienta de competitividad empresarial*. Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/96/1/images/AlanzasEstrategicas.pdf>.
- Rámirez, J. (2010). Modelo de alianza estratégica para PyMES en el turismo alternativo de la región de Los Tuxtlas, en el estado de Veracruz. *Estrategias empresariales en la economía basada en el conocimiento*, 1(1), 1-8.

- Ramírez, J. (2010). Modelo de Alianza estratégica para pymes en el turismo alternativo en la región de los Tuxtlas en le estado de Veracruz. *Estrategias en la economía basadas en el conocimiento*, 1(1), 1-8.
- Rodriguez Monroy, C. (2008). Empresas Integradoras de México. Influencias Europeas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(44), 543 - 555.
- Rodriguez, G. B., Rodriguez, R. E., & Diaz, R. C. (2008). Flavonoids in onion cultivars (*Allium cepa* L.). *Journal of food science*, 73, 599-605.
- Romero, E. (1998). *La asociatividad empresarial entre pymes*. Obtenido de <http://www.iberpymeonline.org/noticias.asp?step=1&id=147>
- Rosales, R. (1996). *Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa*. Ediciones IESA.
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes. *Sela*.
- Rosiles López, L. (2011). Factores que incieden en la competitividad de exportación de los productores de trigo en el Valle de Mexicali Baja California. (Tesis de Doctorado) *Universidad Autonoma de Baja California*.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2002). *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*. Universidad del Pais Vasco, España.
- Saavedra, D., Vallecito, M., & Rodríguez, M. (2004). *Cebolla para exportación*. Managua, Nicaragua: Editores ediarte.
- Sáenz, H. (2006). Asociatividad: Una opción deseable. *Revista CIFE*, 1(1), 139.
- SAGARPA. (2008). *Anuario estadistico de la producción agrícola*. Obtenido de <http://www.sagarpa.siap.gob.mx>
- SAGARPA. (2009). *Información del sector agropecuario*. CADER, San Quintín, B.C.

- Santa Cruz Diaz, J. D. (Abril de 2012). ¿Por qué es importante la asociatividad en el campo? *Agro enfoque*(181), 1-4.
- SE. (2002). Guia para la formación de una empresa integradora. 77.
- SIIT. (2009). *Sistema Integrado de Información Taxonómica*. Obtenido de Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad: http://siit.conabio.gob.mx/pls/itisca/next?v_tsn=42705&taxa=&p_king=Plantae&p_string=containing&p_format=&p_ifx=itismx&p_lang=es
- Spekman, R., Forbes, T., Lynn, I., & Macavoy, T. (1998). Alliance Management: a view from the past and a look to the future. *Journal of management studies*, 36(2).
- Tallman, S. B., & Shenkar, O. (1994). A managerial decision model of international cooperative venture formation. *Journal of international business studies*, 91-113.
- Vallejo Cabrera, A., & Estrada Salazar, E. (2001). *Producción de hortalizas del clima cálido*. Bogota, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Varian, H. R. (1998). *Análisis microeconómico*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Williamson, O. (1991). Comparative economic organization. The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, 36(2), 269-297.
- Yan, A., & Gray, B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in united states-china joint ventures: A comparative case study. *Academy of management journal*, 37(6), 1478-1517.

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario aplicado a productores



Facultad de Ingeniería y Negocios, San Quintín

Soy estudiante de la Maestría en Administración y el presente cuestionario forma parte de un Proyecto de Investigación de mercado para la creación de un centro de acopio de hortalizas en el Valle de San Quintín, le agradezco de antemano su tiempo prestado para responder a este importante cuestionario. El objetivo es determinar la disposición de los productores para la creación de esta alianza. ***La información que Usted nos proporcione será manejada con absoluta discreción.***

Instrucciones: Lea detenida y cuidadosamente la siguiente serie de preguntas, las cuales están en una escala de menor a mayor, subraye la respuesta que considere más adecuada.

1) ¿Desde hace cuantos años es usted productor de cebollas?

- 1) 0 a 3 2) 4 a 6 3) 7 a 9 4) 10 a 12 5) 13 o mas

2) ¿Cuántas Hectáreas cultiva de cebolla normalmente cada ciclo?

- 1) 1 a 5 2) 6 a 10 3) 11 a 15 4) 16 a 20 5) 21 o mas

3) ¿Cuántas toneladas por hectárea en promedio cosecha por ciclo?

- 1) 40 o menos 2) 41 a 50 3) 51 a 60 4) 61 a 70 5) 71 o mas

C.- PRECIO

4) ¿Con que frecuencia varia el precio de las cebollas año con año?

- 1) Muy poca 2) Poca 3) Regular 4) Mucha 5) Demasiada

5) ¿Con que frecuencia los compradores les pagan un precio justo por su producto?

- 1) Nunca 2) A veces 3) Normal 4) Frecuente 5) Muy Frecuente

6) ¿Cómo considera usted que pagan el kilo de cebolla normalmente?

- 1) Muy barato 2) Barato 3) Regular 4) Caro 5) Muy caro

7) ¿Con que frecuencia recupera lo invertido en cada ciclo?

- 1) Nunca 2) A veces 3) Normal 4) Frecuente 5) Muy Frecuente

D.- CLIENTES

- 8) ¿Con que frecuencia usted vende el producto directo a la central de abastos?
 1) *Nunca* 2) *A veces* 3) *Normal* 4) *Frecuente* 5) *Muy Frecuente*
- 9) ¿Con que frecuencia usted vende el producto a los intermediarios?
 1) *Nunca* 2) *A veces* 3) *Normal* 4) *Frecuente* 5) *Muy Frecuente*
- 10) ¿Con que frecuencia usted vende el producto directo al consumidor?
 1) *Nunca* 2) *A veces* 3) *Normal* 4) *Frecuente* 5) *Muy Frecuente*
- 11) ¿Qué tan importante considera usted el tener reglamentada la venta de la cebolla?
 1) *Nada* 2) *Poco* 3) *Normal* 4) *Importante* 5) *Muy importante*
- 12) ¿Qué tan reglamentado tiene usted las ventas de su producto?
 1) *Muy Reglamentado* 2) *Suficiente* 3) *Normal* 4) *Poco* 5) *Nada*
- 13) ¿Qué tan importante considera usted la satisfacción al cliente?
 1) *Nada* 2) *Poco* 3) *Normal* 4) *Importante* 5) *Muy importante*
- 14) ¿Qué tan importante considera usted el brindar un descuento a sus principales clientes?
 1) *Muy Reglamentado* 2) *Suficiente* 3) *Normal* 4) *Poco* 5) *Nada*
- 15) ¿Cuántos clientes normalmente son los que les compran en el ciclo?
 1) *9 o más* 2) *7-8* 3) *5-6* 4) *3-4* 5) *1-2*
- 16) ¿Con que frecuencia el mismo cliente vuelve a comprarle en el siguiente ciclo?
 1) *Nunca* 2) *A veces* 3) *Normal* 4) *Frecuente* 5) *Muy Frecuente*
- 17) ¿Qué tan dispuesto en buscar nuevos clientes?
 1) *Nada* 2) *Poco* 3) *Normal* 4) *Dispuesto* 5) *Muy dispuesto*

F.- COSTOS DE COMERCIALIZACION

- 18) ¿Cuánto le cuesta producir una hectárea de cebolla normalmente?
 1) *40 a 50 mil* 2) *51 a 60 mil* 3) *61 a 70 mil* 4) *71 a 80 mil* 5) *81 o mas*
- 19) ¿Con qué frecuencia encuentra disponible transporte para transportar sus cebollas?
 1) *Nunca* 2) *A veces* 3) *Normal* 4) *Frecuente* 5) *Muy Frecuente*
- 20) ¿Cuál es el costo por tonelada de transportar la cebolla al DF normalmente?
 1) *800 a 1000* 2) *1001 a 1200* 3) *1201 a 1400* 4) *1401 a 1600* 5) *mas*

G.- ECONOMIA ESCALA

- 21) ¿Qué tan importante es para usted, el ser parte de una asociación?
 1) *Nada importante* 2) *poco importante* 3) *Normal* 4) *Importante* 5) *Muy importante*
- 22) ¿Qué tan importante considera la compra a mayoreo de insumos?
 1) *Nada importante* 2) *poco importante* 3) *Normal* 4) *Importante* 5) *Muy importante*

H.- OPINION

23) ¿Qué tanto ve usted como un problema el precio injusto del producto de la cebolla en Valle de San Quintín?

1) *No le veo problema* 2) *Poco* 3) *Normal* 4) *Grave* 5) *Muy Grave*

24) ¿Qué tanto ve usted como un problema la calidad pos cosecha de las cebollas en el Valle de San Quintín?

1) *No le veo problema* 2) *Poco* 3) *Normal* 4) *Grave* 5) *Muy Grave*

25) ¿Qué tanto ve usted como un problema los costos de insumos en el Valle de San Quintín?

1) *No le veo problema* 2) *Poco* 3) *Normal* 4) *Grave* 5) *Muy Grave*

26) ¿Qué tanto ve usted como un problema el intermediarismo en el Valle de San Quintín?

1) *No le veo problema* 2) *Poco* 3) *Normal* 4) *Grave* 5) *Muy Grave*

27) ¿Qué tanto ve usted como un problema la falta organización entre productores en el Valle de San Quintín?

1) *No le veo problema* 2) *Poco* 3) *Normal* 4) *Grave* 5) *Muy Grave*

28) ¿Qué tanto ve usted como un problema las plagas y enfermedades para la producción de cebolla en el Valle de San Quintín?

1) *No le veo problema* 2) *Poco* 3) *Normal* 4) *Grave* 5) *Muy Grave*

29) ¿Qué le parece la idea de crear un centro de acopio en el Valle de San Quintín?

1) *Muy en desacuerdo* 2) *En desacuerdo* 3) *Neutral* 4) *De acuerdo* 5) *Muy de acuerdo*

30) ¿Cree usted que los precios se estandarizarían si se creara un centro de acopio?

1) *No* 2) *Probablemente no* 3) *No sé* 4) *Probablemente si* 5) *Si*

I.- DISPOSICION

31) ¿Usted está dispuesto formar parte del centro de acopio si se formara?

1) *No* 2) *Probablemente no* 3) *No sé* 4) *Probablemente si* 5) *Si*

32) ¿Usted está dispuesto a invertir para que se concrete el centro de acopio?

1) *No* 2) *Probablemente no* 3) *No sé* 4) *Probablemente si* 5) *Si*

33) Si su respuesta es sí ¿Cuánto está usted dispuesto a invertir?

1) *Nada* 2) *Poco* 3) *Moderado* 4) *Mucho* 5) *Demasiado*

34) ¿Qué tan comprometido estaría con el centro de acopio si se formara?

1) *Nada* 2) *Poco* 3) *Moderadamente* 4) *Comprometido* 5) *muy comprometido*

35) ¿Cuánta producción usted estaría dispuesto a entregar al centro de acopio para su venta?

1) *Toda* 2) *Casi Toda* 3) *La mitad* 4) *Poca* 5) *Nada*

36) ¿Qué le parece la idea de crear un centro de acopio virtual?

1) *Excelente* 2) *Muy buena* 3) *Aceptable* 4) *Mala* 5) *Muy mala*