

UNIVERSIDAD DE SONORA

DIVISIÓN DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y
AGROPECUARIAS



**Alianzas estratégicas como alternativa para el desarrollo agropecuario en
la región de Caborca, Sonora.**

TESIS



UNIVERSIDAD DE SONORA
BIBLIOTECA
DIVISION DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y
AGROPECUARIAS
SANTA ANA, SONORA

Registro de tesis alterno 84

Cynthia Carvajal Flores

Santa Ana, Sonora.

Noviembre de 2005.

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

**Alianzas estratégicas como alternativa para el desarrollo agropecuario en la
región de Caborca, Sonora.**

TESIS

**Sometida a consideración del Departamento
de Administración Agropecuaria**

de la

**División de Ciencias Administrativas, Contables y Agropecuarias
de la Universidad de Sonora**

por

Cynthia Carvajal Flores

Como requisito parcial para obtener el título

de

Licenciado en Agronegocios Internacionales

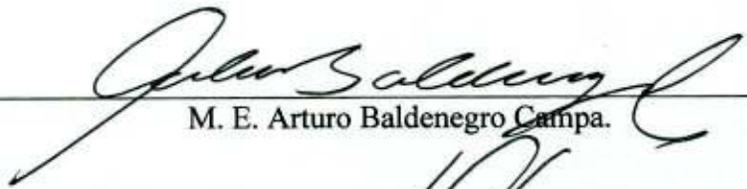
Santa Ana, Sonora.

Noviembre de 2005.

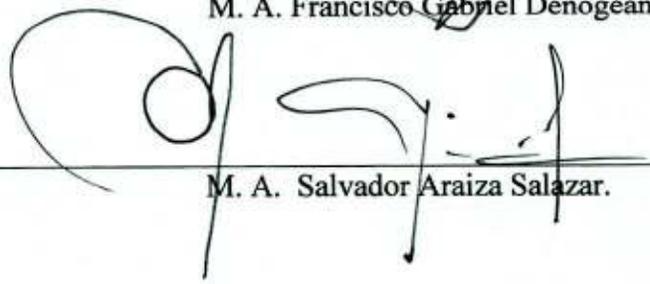
ESTA TESIS FUE REALIZADA BAJO LA DIRECCIÓN DEL COMITÉ TUTORIAL,
APROBADA Y ACEPTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN AGRONEGOCIOS INTERNACIONALES

COMITÉ TUTORIAL:

DIRECTOR: 
M. E. Arturo Baldenegro Campa.

ASESOR: 
M. A. Francisco Gabriel Denogean B.

ASESOR: 
M. A. Salvador Araiza Salazar.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios, por darme vida, conciencia, y amigos.

Aunque la limitación de espacio me impide mencionar a todos los que tuvieron la amabilidad de ayudarme sin recibir nada a cambio, sí deseo expresar mis agradecimientos al menos a algunos de ellos:

No tengo palabras para expresar cuán maravillosa me parece la colaboración de mi director de tesis, M. E. Arturo Baldenegro Campa. Pese a sus innumerables actividades, revisó y corrigió el texto impreso, de modo que no perdiera calidad en la elaboración de esta investigación.

A mis asesores de tesis. M. A. Francisco Gabriel Denogean Ballesteros y M. A. Salvador Araiza Salazar, por todo su apoyo e interés incondicional.

Mi agradecimiento va dirigido también a la Universidad de Sonora, por la oportunidad que me ha dado de culminar mis estudios universitarios y a todos los profesores por haber recibido sus conocimientos para obtener mi título profesional.

DEDICATORIA

Con respeto y ternura a mis padres Minerva Flores y Belisario Carvajal por enseñarme el mejor camino, según sus principios y concederme el derecho de elegir mi Profesión.

Para mis hermanos con la fraternidad que merecen: Arsenia, Israel e Isaac.

Y por último, esta tesis representa todo el esfuerzo y voluntad de parte mía para culminar una etapa de mis anhelos.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	1
REVISIÓN DE LITERATURA.....	3
MATERIAL Y MÉTODOS.....	8
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	10
Importancia de las alianzas estratégicas como alternativa para el desarrollo agropecuario de una región.....	17
Principales ventajas y desventajas ofrecidas por las alianzas estratégicas para el desarrollo del sector agropecuario mexicano y en particular para la región de Caborca.....	19
Principales aspectos del sector agropecuario nacional y regional a los cuales se deberían orientar las alianzas para impulsar su reactivación	21
Ejemplos exitosos de aplicación de alianzas estratégicas para lograr el desarrollo de los agronegocios a nivel nacional, regional y particularmente en la zona de Caborca.....	22
Expectativas de desarrollo de las alianzas estratégicas en el ambiente del sector agropecuario.....	24
Comentarios, recomendaciones e información adicionales sobre el desarrollo de las alianzas estratégicas.....	24
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	27
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29
APÉNDICES.....	30

ÍNDICE DE FIGURAS

		Página
Figura 1.	Principales problemáticas que enfrenta el productor en su agronegocio.....	10
Figura 2.	Porcentaje de productores que forman parte de una asociación agropecuaria.....	11
Figura 3.	Principales apoyos que reciben los productores de una asociación agropecuaria.....	12
Figura 4.	Nivel de eficiencia de las asociaciones agropecuarias valorado por los productores.....	12
Figura 5.	Cambios que deben realizarse a las asociaciones agropecuarias.....	13
Figura 6.	Perspectivas para las asociaciones agropecuarias.....	14
Figura 7.	Organizaciones que apoyan actualmente a los productores agropecuarios.....	15
Figura 8.	Ponderación de la labor de las organizaciones agropecuarias que apoyan a los productores.....	15
Figura 9.	Formas de organización de los productores que pueden arrojar mejores resultados económicos para los agronegocios	16

RESUMEN

La actual globalización de los mercados y la consiguiente participación de México en el libre comercio con otros países, hacen imperativa la creación de nuevos esquemas para hacer negocios, especialmente en el sector agropecuario, en virtud de su evidente rezago con respecto al ámbito internacional. Entre estos esquemas se distinguen las alianzas estratégicas. Una alianza estratégica es el acuerdo mediante el cual unen esfuerzos dos o más empresas para incrementar los niveles de eficiencia productiva y rentabilidad.

El objetivo de la presente investigación fue analizar las alianzas estratégicas como alternativa para el desarrollo agropecuario de la región de Caborca, Sonora y proponer alternativas de solución a la problemática que enfrenta el sector de los agronegocios, con base en las alianzas estratégicas.

El presente estudio se realizó en la región de Caborca, Sonora, iniciándose en septiembre de 2002, para concluir en abril de 2003. Para la realización del trabajo de investigación fue necesaria la recopilación de información en libros, revistas e Internet; la modalidad del trabajo de investigación fue descriptiva. La investigación de campo se realizó, en su primera etapa, mediante la aplicación de encuestas a 50 productores agrícolas de la región de Caborca, Sonora, tomándose como muestra representativa el 7.55% de ellos, y en un segundo momento, se realizaron cinco entrevistas personales a académicos y expertos en el tema de alianzas estratégicas en el ámbito de los agronegocios.

De la investigación realizada, se obtuvieron los siguientes resultados: la mayoría de los productores encuestados coinciden en que la región de Caborca actualmente enfrenta problemas que afectan la actividad agrícola y no permiten su sano desarrollo. Los problemas de mayor impacto son los elevados costos de insumos y los bajos precios para el producto, reconocidos por 33 y 32 productores, respectivamente.

Entre las principales organizaciones y programas que apoyan actualmente a los productores agropecuarios, se identificaron a SAGARPA, asociaciones locales de productores y FIRA, mencionadas por 23, 11 y 7 productores respectivamente. Entre los principales tipos de apoyo que ofrecen las asociaciones a los productores, destacan la asesoría y apoyos para la comercialización de los productos y el apoyo financiero, indicados por 24 y 14 productores, respectivamente.

Un importante sector de los productores agropecuarios de Caborca no está satisfecho con el funcionamiento de sus organizaciones, ya que el 68% de los productores lo ubican como deficiente o regular, lo cual evidencia la necesidad de realizar cambios en la estructura y enfoque de las mismas.

Es importante destacar que el 100% de los productores reconocen que las organizaciones o asociaciones realizan una labor necesaria e importante para impulsar el sector agropecuario regional. Asimismo, el grado de aceptación que tiene la forma de organización, mediante asociaciones o alianzas entre los productores agropecuarios de Caborca, es muy elevado, ya que el 74% de los productores así lo reconoció.

De manera general, se observan actitudes y prácticas tradicionalistas entre los productores agropecuarios de la región y una escasa cultura empresarial; así como también poco compromiso de algunas organizaciones y empresas para el sector, además de desánimo y resistencia al cambio.

La región de Caborca, Sonora, puede encontrar alternativas de solución a la problemática que vive su sector agropecuario, aplicando la herramienta de las alianzas estratégicas porque éstas responden a la necesidad que tienen los productores y vendedores de asociarse para obtener solidez financiera, nuevas tecnologías, acceso a nuevos mercados

y a mayores niveles de comercialización, conocimientos, habilidades y experiencia; asimismo, para compartir costos, fortalezas y competitividad

Es indudable que actualmente el medio rural requiere de programas y estrategias que le permitan su reactivación; las condiciones actuales son críticas y los modelos tradicionales de producción están siendo ya reconsiderados.

INTRODUCCIÓN

La actual globalización de los mercados y la consiguiente participación de México en el libre comercio con otros países, han impulsado la creación de nuevos esquemas para hacer negocios. Entre estos esquemas se distinguen las alianzas estratégicas. Una alianza estratégica es el acuerdo mediante el cual unen esfuerzos dos o más empresas para incrementar los niveles de eficiencia productiva y rentabilidad. En términos generales, las alianzas estratégicas son los convenios o acuerdos en los que dos o más empresas cooperan para alcanzar ciertos objetivos comunes o complementarios, como es el caso de las organizaciones temporales entre productores y distribuidores de productos, básicamente del sector agroalimentario, para asegurar determinados niveles de calidad y producción, así como mercados específicos. Los directivos de empresas agrícolas programan y diversifican su producción, dentro y a través de ciclos de cultivos, buscando distribuir estratégicamente áreas de producción que respondan a los mercados regionales, lo cual se realiza especialmente mediante contratos formales e informales con los dueños de las tierras agrícolas.

Entre las estrategias más interesantes que se desarrollan en esta área, están las que combinan las cadenas de integración con la diversificación de los negocios que conducen a las organizaciones a establecer redes de negocios nuevos, de las cuales, según los expertos agrícolas del sector público, los productores obtendrían grandes beneficios, porque advierten un camino más corto y directo entre éstos y los consumidores.

Es de suma importancia impulsar la competitividad de los agronegocios, basándose en su capacidad para mantener y expandir su participación en el mercado, tanto nacional como internacional, en una condición rentable y con crecimiento, en virtud de que éstos son la base de la alimentación de toda la población y de que promueven el bienestar de un

importante núcleo de la población, como lo es el sector rural, partiendo de la hipótesis de que el desarrollo de formas de integración y asociación puede potenciar el crecimiento del sector agropecuario nacional y regional y brindar mayores oportunidades a los productores para mejorar sus agronegocios y sus niveles de vida.

Es una prioridad nacional hacer del sector agropecuario un sector especializado, orientado a mercados diferentes, con sistemas productivos eficientes y sustentables, organizando cadenas productivas agroindustriales que permitan el acceso exitoso a mercados más competitivos y complejos, cumpliendo requerimientos y estándares que se traduzcan en una mejor calidad de vida para los productores rurales, propiciando a la vez el sano arraigo de las familias del campo.

Bajo este marco, la integración temporal resulta atractiva, porque puede ser una herramienta poderosa para proporcionar a la organización de los agronegocios los medios para participar en nuevos mercados y tener acceso a la nueva tecnología que permita promover continuamente productos frescos a sus clientes, durante todo el año.

Los objetivos planteados para la presente investigación fueron: analizar las alianzas estratégicas como alternativa para el desarrollo agropecuario de la región de Caborca, Sonora y proponer alternativas de solución a la problemática que enfrenta el sector de los agronegocios, con base en las alianzas estratégicas.

REVISIÓN DE LITERATURA

Como un ejemplo de las claras tendencias hacia la integración y formación de asociaciones, la estructuración económica de América Latina ha cambiado con el paso del tiempo, con tendencia a entrelazar cada vez más los elementos de la economía regional. Dos de las principales instancias de integración económica en esta región son la Asociación Latinoamericana del Libre Comercio y la Asociación de Libre Comercio del Caribe, las cuales posteriormente cambiaron sus nombres por los de Asociación Latinoamericana de Integración y Comunidad, y Mercado Común del Caribe, respectivamente. Junto con ello, cambió también la orientación de sus actividades (Daniels y Lee, 1998).

Una alianza estratégica es el acuerdo mediante el cual unen esfuerzos dos o más empresas para incrementar los niveles de eficiencia productiva y rentabilidad. En términos generales, son los convenios o acuerdos en los que dos o más empresas cooperan para alcanzar ciertos objetivos comunes o complementarios (Morales, 2001).

La investigación ha demostrado que las organizaciones eficientes siguen el adagio de que “primero la estrategia y luego la estructura”. Se comienza formulando una estrategia y sólo después se diseña la estructura que le permita instrumentarla adecuadamente. La estrategia establece el plan de acción, pero la estructura es indispensable para asegurarse de que se cumplan eficientemente el plan y las metas propuestas (Rugman y Hodgetts, 1997).

Una estrategia de mercadeo es un plan de acción que permitirá a la empresa hacer el mejor uso de sus recursos y ventajas para el logro de sus objetivos. Entre las estrategias de mercadeo se ubican las siguientes:

1. Estrategias de desarrollo de mercadeo. Busca nuevos clientes para sus productos actuales.

2. Estrategias para el desarrollo de productos. Productos nuevos y otras presentaciones.
3. Estrategias de diversificación. Productos complementarios, suplementarios, etc.
4. Estrategias de penetración de mercadeo. Mejoramiento y diversificación de la producción, promoción y propagación, etc. (Guerra y Aguilar, 1994).

Mintzberg y Brian (1997), señalan como estrategias interesantes las que combinan las cadenas de integración con la diversificación de los negocios conduciendo a las organizaciones a establecer grandes redes de negocios nuevos. Las estrategias que ahora se abordan han sido diseñadas para llevar a las organizaciones más allá de sus negocios medulares. Existen tres formas de hacerlo: vertical, horizontal y mediante una combinación de ambas:

1. La estrategia de los negocios corriente arriba. Tienden a ser fuertes tecnológicamente y en capital, más que en el elemento humano, a la vez que se inclinan más por la obtención de sus ganancias a través de costos bajos, que mediante márgenes altos de ganancias y favorecen impulsar las ventas sobre el mercado en general.
2. La estrategia de los negocios corriente abajo. Se caracteriza por las tiendas departamentales, donde se tiene a la venta toda clase de productos.
3. La estrategia de negociación entre corrientes. Aquí la organización utiliza diversos materiales para un solo proceso productivo del que surge un producto destinado a diferentes usuarios.

Diferentes industrias ofrecen distintas oportunidades competitivas y, en consecuencia, las estrategias exitosas varían de una industria a otra, pero en general incluyen dos grandes etapas:

1. Definir la organización, sus alcances; aprender sus reglas de juego.
2. La identificación de las posibles acciones o movimientos, explotando las opciones de fuentes de ventajas competitivas en la organización (Gilbert y Strebel, 1995).

Es indispensable contar con mayores niveles de organización, mediante un trabajo en conjunto; de otra manera, difícilmente se puede salir adelante ante un mercado globalizado como el actual. El fortalecimiento de organizaciones integradoras resulta crucial para impulsar la innovación de productos, mejorar la capacidad de gestión y negociación ante los organismos reguladores, entre otras acciones (Castellanos y Reyes, 2001).

La disponibilidad y uso de la información por parte de la sociedad y la capacidad de prever los acontecimientos que afectan a la organización y desarrollar la capacidad para adaptarse a estos cambios en beneficio de la consecución de los objetivos de la organización, son aspectos de suma importancia (Hernández, 2001).

El hombre busca continuamente métodos nuevos y mejores para producir bienes y servicios. Uno de los métodos es la integración temporal en los agronegocios. Una sociedad es una asociación de dos o más personas para fungir como copropietarios de un negocio lucrativo. Puede decirse que desde siempre han existido negocios familiares, bajo todas las formas posibles: empresas de propietario único, alianzas, cooperativas, uniones, equipos de trabajo, sociedades colectivas o sociedades anónimas. Los socios acceden a hacer negocios en forma conjunta y suscriben un contrato de asociación (Gitman y McDaniel, 1992).

Aguilar (1989), menciona que la integración se divide en cuatro actividades, subfunciones o acciones: reunir los esfuerzos para alcanzar la eficiencia de la explotación;

Orientar inquietudes a favor del desarrollo empresarial; seleccionar personal y recursos adecuados y desarrollar una coordinación integradora, la cual consiste en la articulación del todo.

Guízar (1998), menciona que los convenios de colaboración para hacer negocios son cada vez más comunes, ya que permiten apreciar de manera integral la problemática de las organizaciones involucradas.

La necesidad instintiva de ser miembro de un grupo bien unido y que luche por ideales comunes, es tan fuerte que tiene importancia secundaria saber cuales son esos ideales y cual es su valor intrínseco (Gilbert y Strebel, 1995).

En el caso de un agronegocio, todas las áreas y labores involucradas son del orden totalmente común, esto es, colectivo. La localización de las explotaciones no es un factor que influya en la ubicación laboral de los asociados; por lo contrario, el trabajo entre socios se utiliza ahí donde se considera necesario, conforme a los requerimientos productivos de la empresa y a las capacidades que aquellos demuestren tener. La apropiación de beneficios es colectiva y su distribución proporcional a la aportación de trabajo y tierra de cada socio (Guerra y Aguilar, 1995).

Entre las ventajas básicas de unirse con un socio local puede estar el acceso inmediato a los canales de mercadeo y de ventas, así como el acceso a los proveedores internos (Howard, 1996).

Los directivos de empresas agrícolas exitosas diversifican su producción, dentro y a través de ciclos de cultivos, al buscar áreas de producción diseminadas, especialmente mediante contratos formales e informales, alianzas estratégicas y de propiedad. Se organizan para promover continuamente productos frescos y altamente perecederos a sus clientes durante todo el año (Wilson y Thompson, 1998).

Los directivos de agronegocios exitosos encuentran, desarrollan y mantienen ventajas competitivas microclimáticas a lo largo de regiones de producción, viables a nivel local, regional, nacional e internacional. Las empresas de agronegocios exitosas no siempre siguen un solo modelo competitivo, una sola tendencia hacia la comercialización, durante todo el año. Estos son hechos críticos en la elaboración de políticas agrícolas y comerciales. Existe una correlación positiva moderada entre el tamaño y la disponibilidad; no existe una relación entre disponibilidad de productos y enfoque de ventas al menudeo; existe una relación positiva entre la disponibilidad del producto y el número de distintos microclimas; la propiedad de la tierra no es una condición necesaria para ser competitivos. (Wilson y Thompson, 1998).

El fortalecimiento de las organizaciones de productores, es la base para mejorar cuantitativa y cualitativamente los procesos productivos y la apertura de mercados a mayor escala, con precio más atractivo para los productores, lo que se reflejaría en una mayor rentabilidad (García y Gallardo, 2001).

MATERIAL Y MÉTODOS

Para la realización del presente trabajo sobre el tema de las alianzas estratégicas, como alternativa para el desarrollo agropecuario en la región de Caborca, Sonora, se recopiló información para respaldar y complementar la opinión que los diversos autores ofrecen sobre este campo. La modalidad del trabajo de investigación fue descriptiva.

La recopilación de información inició en el mes de septiembre de 2002 y finalizó en el mes de abril de 2003, la cual estuvo sustentada en diversas fuentes de información, como son libros, Internet, conferencias, revistas e investigación de campo. La investigación de campo inició en el mes de enero de 2003, llevándose cabo mediante la aplicación de 50 encuestas a pequeños, medianos y grandes productores agrícolas, establecidos en la región de Caborca, Sonora, bajo el esquema de muestreo estratificado, tomando en consideración un universo de 662 productores agrícolas, entrevistándose al 7.55% de ellos. En esta etapa se utilizó un cuestionario compuesto de 10 apartados para propiciar respuestas valorativas, bajo un esquema de opción múltiple. Con los datos obtenidos se conoció la opinión de los productores sobre los factores que originan las problemáticas que enfrenta el sector de los agronegocios en la región y las formas de organización que éstos desarrollan para enfrentarlas, así como los apoyos que reciben de las mismas y las expectativas sobre su desarrollo. Como parte de la investigación de campo y en un segundo momento, se realizaron cinco entrevistas personales, dos de ellas a académicos de prestigio internacional, expertos en el tema de alianzas estratégicas, y tres a funcionarios con amplia experiencia en el manejo de programas y proyectos del ámbito de los agronegocios, bajo el esquema de muestreo no aleatorio por juicio, para ubicar las posibles alternativas de solución a las problemáticas detectadas, así como las potencialidades de las alianzas estratégicas. Para el desarrollo de las entrevistas se utilizó un guión integrado por siete

cuestionamientos orientados a obtener información cualitativa y ejemplos sobre el desarrollo, importancia, ventajas, desventajas y riesgos de las alianzas estratégicas, como alternativas para impulsar el sector de los agronegocios.

Los materiales y recursos utilizados en la presente investigación y que fueron proporcionados por la Universidad de Sonora, *Campus Santa Ana*, son: computadora con acceso a Internet e impresora, material bibliográfico, papelería menor y apoyo metodológico, durante el tiempo que duró la investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De la primera fase de la investigación, realizada entre productores agropecuarios del área de Caborca, Sonora, se obtuvieron los resultados que se describen a continuación.

La Figura 1 muestra los principales problemas que enfrenta el productor en su agronegocio. De los 50 productores encuestados, 33 señalaron entre los principales problemas los elevados costos de insumos; 32 los bajos precios para el producto; 25 la falta de financiamiento; 17 la cartera vencida; 16 la falta de mercado para el producto; 7 la falta de asesoría técnica; 6 la tecnología obsoleta; 6 la producción de baja calidad y 3 señalaron otros problemas como la comercialización y la desigualdad ante los competidores, en costos de producción y apoyos a la actividad. Es importante aclarar que en este caso y en otros que se describen más adelante, los productores tuvieron la opción de indicar más de una respuesta. Se advierte que, en el marco de las aportaciones realizadas por los diversos autores en la revisión de literatura, muchos de estos problemas podrían atenderse bajo esquemas de asociación e integración, propios de las alianzas estratégicas.

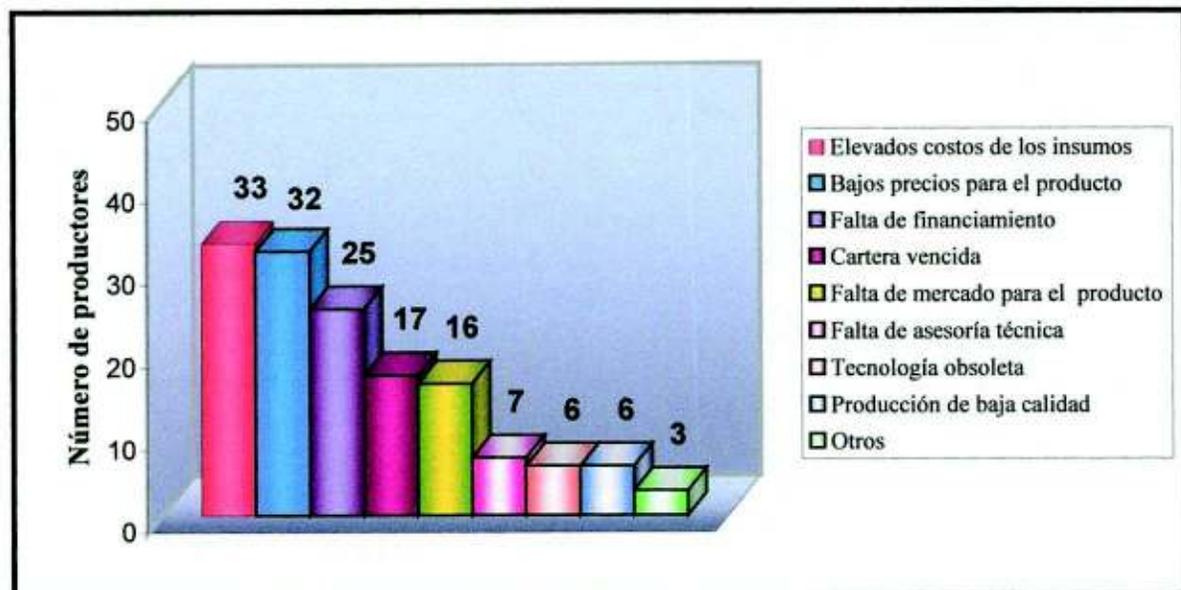


Figura 1. Principales problemáticas que enfrenta el productor en su agronegocio.

La Figura 2 muestra que el 68% de los productores encuestados admitió que forma parte de una asociación agropecuaria y el 32% que no. En relación al tipo de apoyos que reciben los productores que pertenecen a asociaciones agropecuarias, 24 señalaron la asesoría y apoyos para la comercialización de los productos; 14 mencionaron el apoyo financiero; 11 la asesoría técnica; 7 indicaron apoyo administrativo; 4 refirieron la orientación fiscal y 3 señalaron que no reciben ningún tipo de apoyo (Figura 3). Lo anterior refleja que la comercialización de los productos es una de las principales preocupaciones de los productores del campo en la región de Caborca, siendo la asesoría para realizar esta importante fase del agronegocio un asunto clave para el éxito económico del mismo. No basta con ser eficiente en la producción si no se tienen ventanas abiertas para colocar oportunamente y a buenos precios los productos generados.

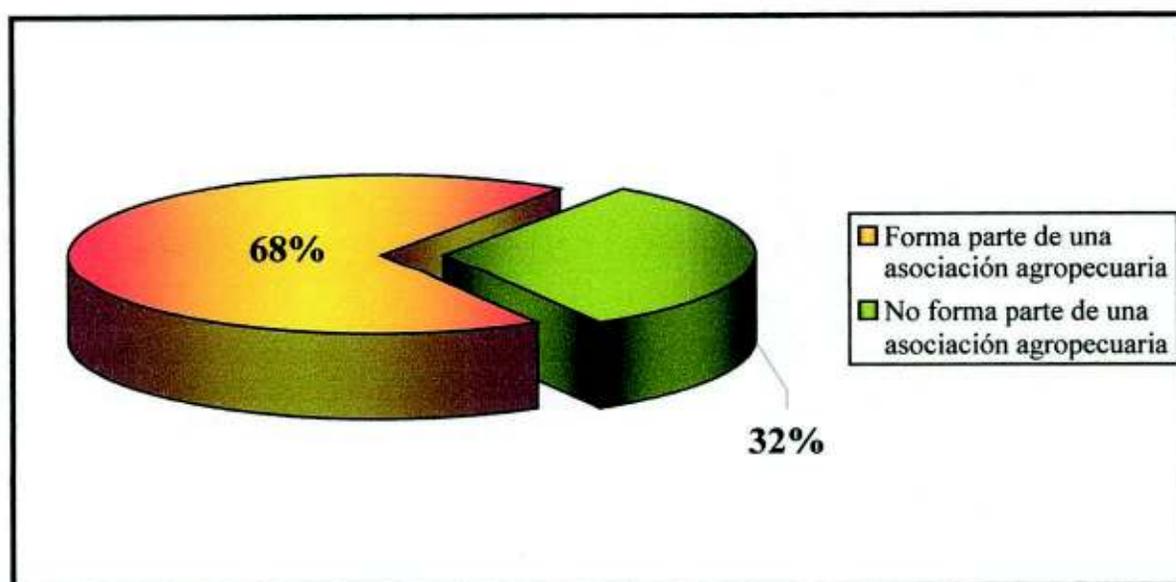


Figura 2. Porcentaje de productores que forman parte de una asociación agropecuaria.

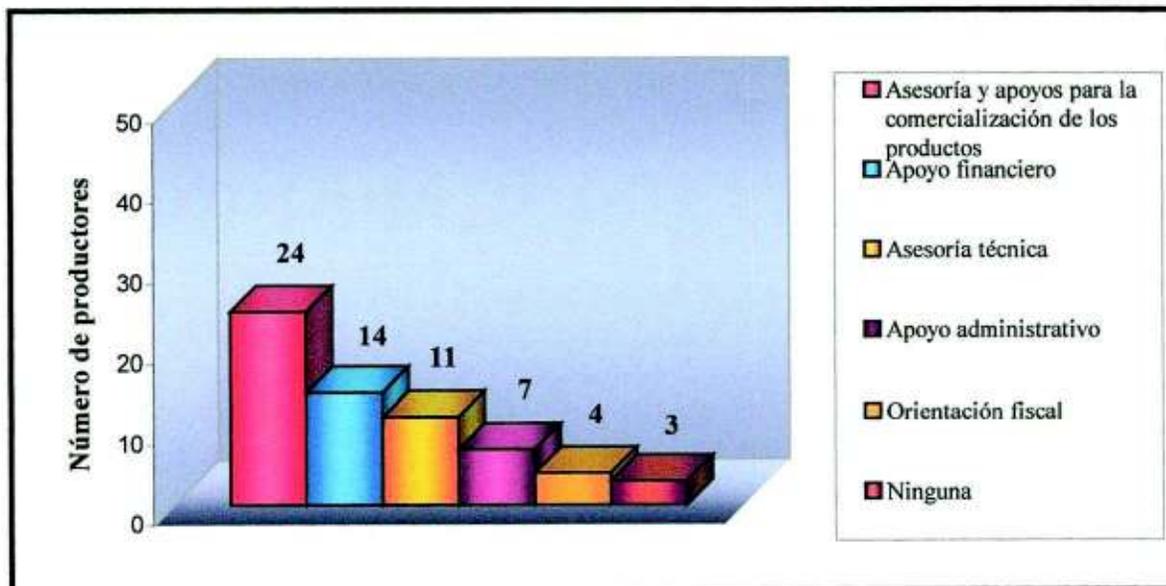


Figura 3. Principales apoyos que reciben los productores de una asociación agropecuaria.

La Figura 4 refiere el nivel de eficiencia que los productores reconocen de las asociaciones de productores agropecuarios; sólo 2% lo considera como excelente; 28% como bueno; 54% como regular; 14% como deficiente y 2% no contestó.

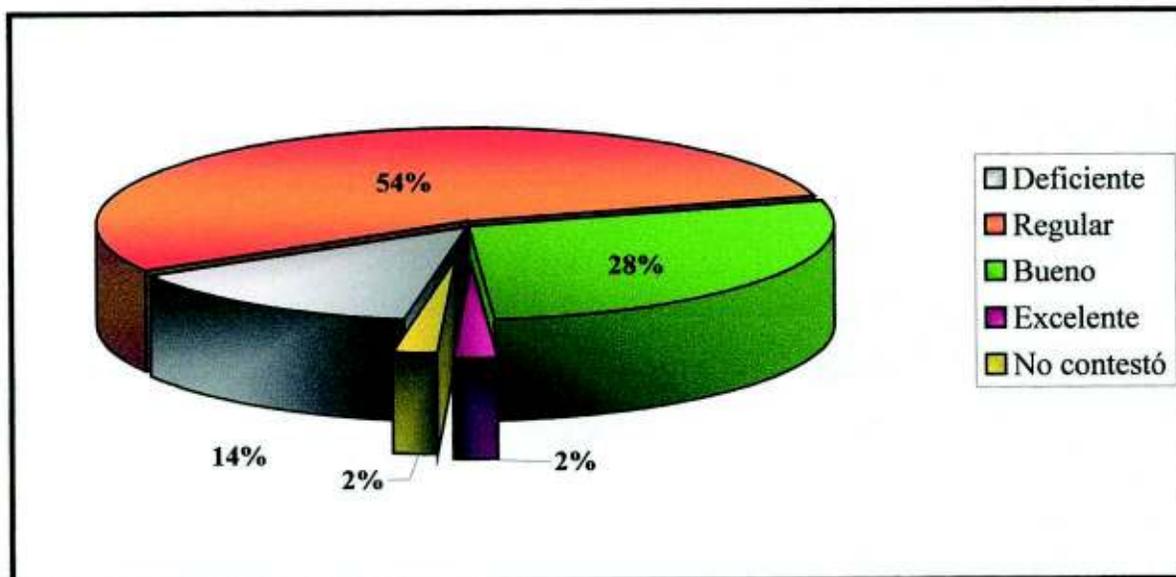


Figura 4. Nivel de eficiencia de las asociaciones agropecuarias valorado por los productores.

Al cuestionarse a los productores sobre los cambios que deberían realizarse a las asociaciones agropecuarias a las que pertenecen, para que éstas mejoren su desempeño, de los 50 productores encuestados, 34 indicaron que deben gestionar mayores recursos financieros para sus asociados; 28 señalaron que deben establecer más y mejores contactos con los mercados internos y externos; 18 sugirieron que éstas promuevan una mayor cooperación e integración entre los productores; 12 señalaron que deben modificar su estructura organizacional; 10 consideran que el personal técnico y administrativo debe ser más capacitado (Figura 5). Por otra parte, sobre la calidad de las perspectivas que ubican los productores para las organizaciones agropecuarias, 24% de ellos anticipan el crecimiento de éstas; 30% el estancamiento; 26% el deterioro y el restante 20% indicó no estar seguro de lo que ocurrirá (Figura 6).

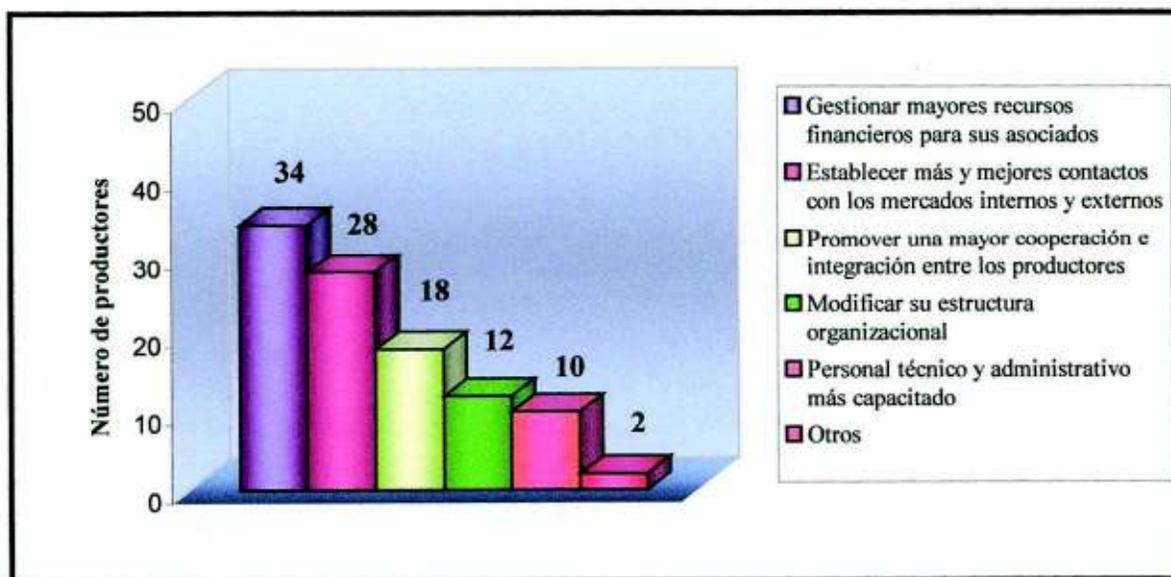


Figura 5. Cambios que deben realizarse a las asociaciones agropecuarias.

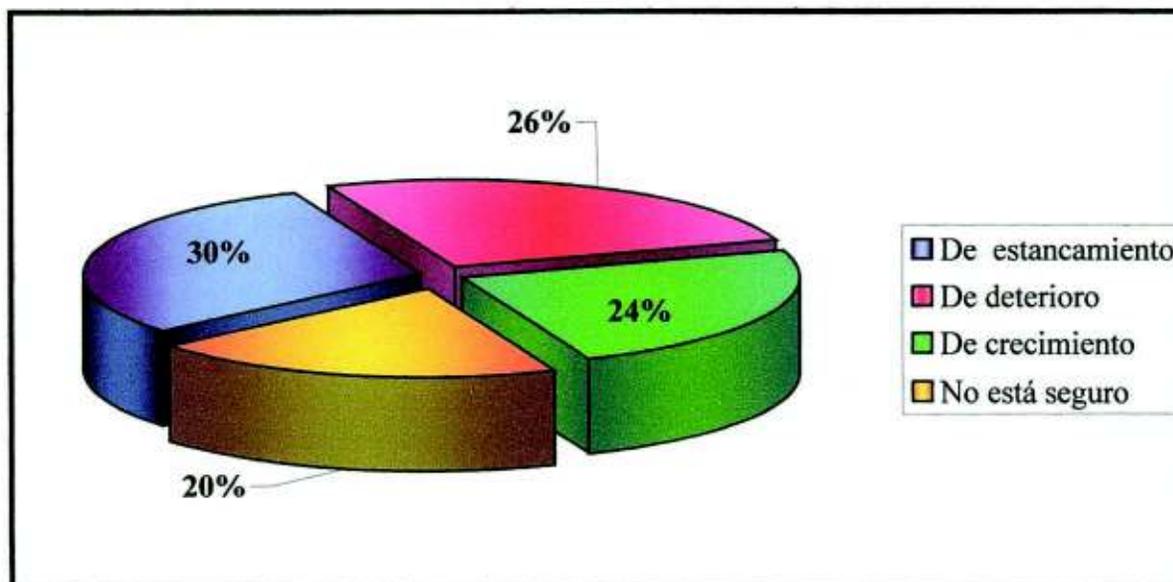


Figura 6. Perspectivas para las asociaciones agropecuarias.

Las anteriores ponderaciones (Figuras 4 y 6) revelan que un importante sector de los productores agropecuarios de Caborca no está satisfecho con el funcionamiento de sus organizaciones, lo cual evidencia la necesidad de realizar cambios en la estructura y enfoque de las mismas.

En relación con las organizaciones y programas que apoyan actualmente a los productores agropecuarios, se identificó que el 46% de ellos es atendido por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA); 22% por asociaciones locales de productores; 14% por Fondos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) y 18% por otros organismos, como la Unión de Ejidos Luis Echeverría Álvarez, Confederación Nacional Campesina (CNC), Sociedad Cooperativa Agropecuaria del Distrito de Altar S. C. L. (SOCOADA), Asociación Local de Productores de Frutas y Hortalizas de la Región de Caborca (Empresa CABORFRUT S. A. de C. V.), Empresa *Aquafim* S. A. de C. V., Unión de Hombres y Mujeres del Desierto, Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL) y Programa de Apoyo para el Campo (PROCAMPO), como

se muestra en la Figura 7. Por otra parte, en la Figura 8, se muestra el nivel de reconocimiento de la calidad de la labor que realizan las organizaciones de apoyo a los productores agropecuarios. El 36% de los encuestados la juzga como muy importante; 64% simplemente como importante y el 0% como innecesaria.

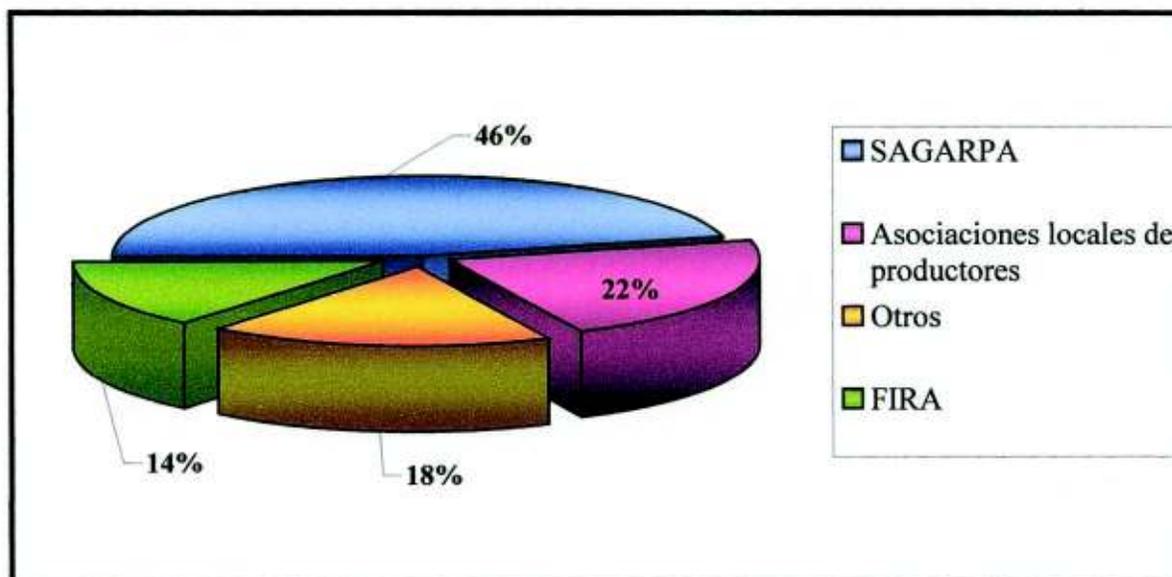


Figura 7. Organizaciones que apoyan actualmente a los productores agropecuarios.

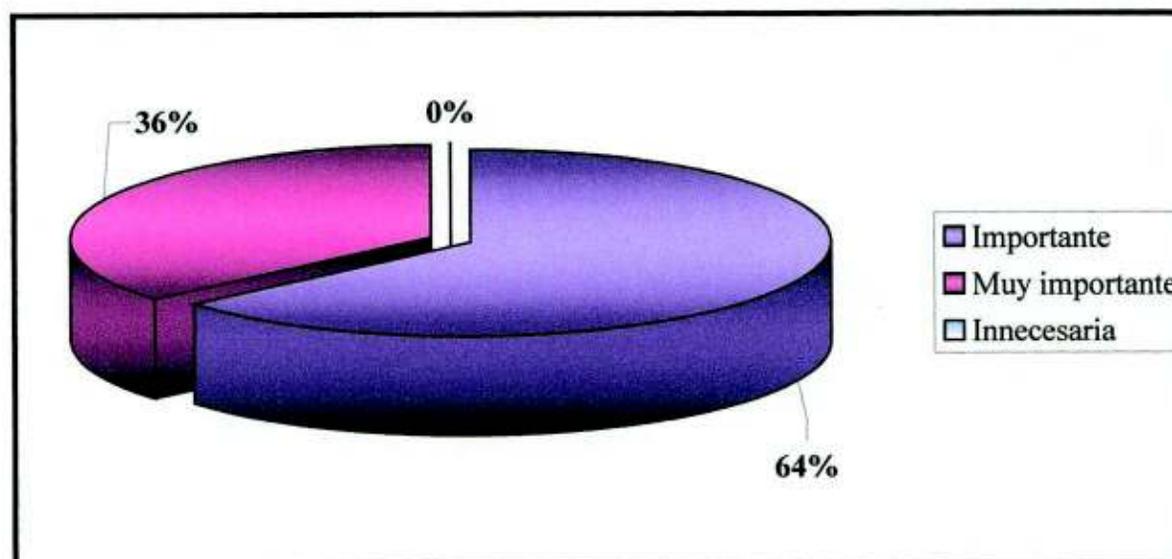


Figura 8. Ponderación de la labor de las organizaciones agropecuarias que apoyan a los productores.

La Figura 9 muestra la percepción de los productores acerca de la forma de organización que puede arrojar mejores resultados económicos para los agronegocios. 74% de los productores señalaron que se obtienen mejores resultados integrando sociedades entre productores y realizando convenios y alianzas con empresas para garantizar la comercialización y diversificación de los productos; 12% de ellos indicaron que trabajando cada productor en forma individual y el 14% admitió no tener idea de cual es la mejor forma.

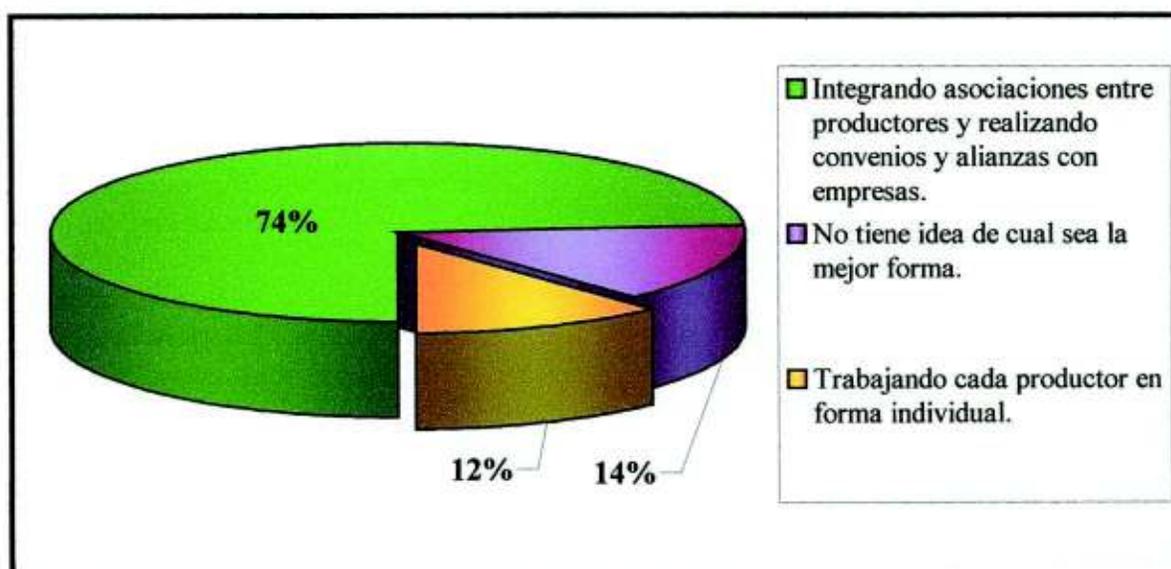


Figura 9. Formas de organización de los productores que pueden arrojar mejores resultados económicos para los agronegocios.

Se advierte que los organismos gubernamentales atienden mayoritariamente los requerimientos de apoyo para el sector agropecuario de Caborca, siendo evidente el escaso desarrollo de organismos promocionados directamente por los propios productores, lo cual sería más deseable. Por otra parte, entre los cambios que los productores agropecuarios de Caborca sugieren para sus asociaciones destacan los orientados a procurar mayores recursos financieros y la búsqueda de mercados internos y externos más convenientes para

sus productos. Todos estos aspectos pueden ser atendidos bajo esquemas de alianzas estratégicas que involucren empresas y compradores potenciales a nivel regional, nacional e internacional.

Es importante destacar que los productores reconocen que las organizaciones o asociaciones realizan una labor necesaria e importante para impulsar el sector agropecuario regional. Asimismo, el grado de aceptación que tiene la forma de organización, mediante asociaciones o alianzas entre los productores agropecuarios de Caborca, es muy elevado, lo cual abre la posibilidad de que se desarrollen éstas, bajo esquemas de promoción apropiados.

De la segunda fase de la investigación, orientada hacia aspectos más cualitativos, desarrollada mediante entrevistas con expertos en el área de alianzas estratégicas, dos de ellos reconocidos académicos a nivel internacional y los otros tres, con una amplia experiencia en la operación de programas de apoyo y de organización para productores, se desprenden los siguientes resultados y opiniones:

Importancia de las alianzas estratégicas como alternativa para el desarrollo agropecuario de una región.

Las alianzas estratégicas tienen mucha importancia para el desarrollo agropecuario de las regiones. Las alianzas estratégicas son una nueva forma de hacer negocios para impulsar el desarrollo agropecuario, representando además una valiosa herramienta para unir esfuerzos (experiencias, relaciones, capital, punto de venta, compartir costos, etc.) en la solución de problemas específicos del sector rural. Para formar o aplicar una alianza estratégica debe hacerse énfasis en la rentabilidad de dicha alianza. Cuando una empresa vaya a formar una alianza que pueda contribuir al desarrollo del sector agropecuario tiene

que existir cierto nivel de inversión previa, tanto en infraestructura como en capacitación profesional y laboral. Por otra parte, una alianza permite compartir inversiones riesgos y beneficios, crecimiento y diversificación; abre accesos a nuevos mercados y tecnologías; proporciona defensas ante los competidores; favorece la obtención inmediata de recursos y capacitación adicional; genera economías de escala; combina fuerzas complementarias e innovación.

El impulso de la micro, pequeña y mediana empresa ha sido totalmente insuficiente y es aquí en donde tiene la mayor posibilidad de crear empleos y autoempleos mediante inversiones reducidas. El sector rural es un medio particularmente propicio para impulsar esta política y recuperar cadenas productivas integradas.

Los beneficios que obtienen las organizaciones económicas que participan en alianzas estratégicas son: mejorar a corto plazo los márgenes de valor agregado de sus productos y actividades; recibir apoyos complementarios de infraestructura, tecnología y servicios (FIRA-BANCO DE MEXICO-SAGARPA, 2002).

Una alianza estratégica será exitosa si en las características de los asociados se encuentran: conocimiento de la orientación de los mercados, excelencia en satisfacción al cliente, compromiso en participar en el crecimiento de la asociación, cultura innovadora, mentalidad empresarial de competencia global, proceso de decisión ágil y simple (FIRA-BANCO DE MEXICO-SAGARPA, 2002).

Principales ventajas y desventajas ofrecidas por las alianzas estratégicas para el desarrollo del sector agropecuario mexicano y en particular para la región de Caborca.

Entre las principales ventajas que se adjudican a las alianzas estratégicas están las siguientes:

1. Ayudan a resolver problemas en la comercialización al permitir la unión de varios grupos.
2. Ofrecen un conocimiento con los medios de mayoreo y menudeo, las formas de contratar, pagar, etc.
3. Permiten la unión de varios grupos para la venta y compra de productos en común.
4. Ayudan a la solución de problemas por el lado de la producción; además proporcionan nuevas técnicas y formas de organización.
5. Propician la unión y el trabajo en equipo, introduciendo una nueva cultura para el mexicano.
6. Ofrecen la oportunidad a los grandes productores, a nivel empresarial, de producir y comercializar a escala internacional productos claves del comercio agrícola mundial.
7. Beneficios de calidad y precio en la compra y venta de insumos y productos.
8. Capacitación empresarial para el manejo de sus empresas y aprovechan la mano de obra subutilizada.
9. Incrementa perspectivas de integración y desarrollo en nuevas actividades.
10. Aportaciones comprometidas en cuanto a producción, recursos físicos y mano de obra.

11. Ampliación de operaciones comerciales con mínimas inversiones.

12. Favorece la integración con proveedores y disminuye riesgos y costos laborales.

Entre las desventajas o riesgos derivados del desarrollo de las alianzas estratégicas, se señalaron las siguientes:

1. Las alianzas deben ser bien negociadas con derechos y obligaciones claras, tiempo de duración y capital a invertir; al no cumplirse estos requisitos, las alianzas funcionan mal porque aparecen dificultades y malentendidos.
2. Pueden crearse asociaciones ventajosas sólo para alguna de las partes y desviar el rumbo definido de una alianza estratégica por intereses muy particulares y ajenos al propósito inicial.
3. Pueden imponerse las actitudes tradicionalistas de los productores y la escasa cultura empresarial y afectar el crecimiento de la alianza.
4. El escaso compromiso de algunas organizaciones mexicanas para con el sector agropecuario pone en peligro la operatividad de las alianzas.
5. El mexicano, particularmente el agricultor sonoreense, no tiene una alta capacidad de negociación, lo cual puede limitar su participación en las alianzas.
6. Diversidad social, temores y resentimientos no manifiestos, resistencia al cambio.
7. Diferencias estratégicas, administrativas y operativas.
8. Lentitud en la aplicación de modelos de integración.

Principales aspectos del sector agropecuario nacional y regional a los cuales se deberían orientar las alianzas para impulsar su reactivación.

Entre los principales aspectos del sector agropecuario nacional y regional que deben abordar las alianzas estratégicas para que éste logre su reactivación, se señalaron los siguientes:

1. Abasto de insumos y comercialización.
2. Control básico de autonomía alimentaria;
3. Definición por zonas agrícolas de sus vocaciones productivas, orientadas al comercio nacional e internacional.
4. La correcta implementación del concepto de alianza estratégica a los pequeños y medianos productores, con lo cual éstos avanzarían más rápido por la vía de la productividad efectiva.
5. Realizar proyectos de alianzas, en equipos interdisciplinarios (contadores, abogados, financieros, productores y técnicos, etc.), alianzas con plan de mercadotecnia, asociación de convenios de compra y venta de insumos, servicios y productos.
6. Los productores deben fortalecer sus organizaciones basadas en "la mejora continua" en toda su cadena productiva desde su inicio del cultivo, producción, agroindustria y comercialización, esto les permitirá competir adecuadamente en los mercados nacionales e internacionales, creando además un ambiente de orden y paz social.
7. Deben alentarse las asociaciones maduras y equilibradas entre pequeños productores y el capital privado, en donde éstos proporcionen capital de riesgo y aquéllos provean materia prima con alta calidad y confiabilidad.

8. Que se involucre a las organizaciones rurales de manera cierta y efectiva en la definición y priorización de sus problemas en forma tal que hagan suyas y participen en las soluciones.
9. Que se establezcan instancias de información, comunicación y resolución entre las organizaciones de productores y las autoridades municipales, estatales y federales.
10. La optimización en el uso de los recursos naturales, así como el incremento en la eficiencia del uso del agua, mediante los sistemas de riegos presurizados, esquemas de financiamiento adecuados, la utilización de paquetes tecnológicos e investigación agropecuaria, la rehabilitación y reconversión de cultivos, agroindustrias y nuevos mercados, entre otros factores, seguramente acelerarán el desarrollo rural integral de la región con amplias posibilidades de desarrollo agrícola a mediano y largo plazo.

Ejemplos exitosos de aplicación de alianzas estratégicas para lograr el desarrollo de los agronegocios a nivel nacional, regional y particularmente en la zona de Caborca.

Entre los ejemplos de desarrollo exitoso de alianzas estratégicas destacan las que FIRA Magdalena tiene con *Aquafim*, *New Holland*, *John Deere*, *Massey Ferguson*; asimismo, está el caso exitoso, en producción y comercialización de leche y derivados, de la Empresa Grupo LALA, en la región de La Laguna; *Jacobs Farms*, en Baja California Sur; así como las Uniones de Crédito Agrícola Sonorenses.

Un ejemplo exitoso a nivel regional, es la Sociedad Cooperativa Agropecuaria del Distrito de Altar (SOCOADA), la cual se creó para resolver los problemas de la comercialización, por medio de la compra y venta de productos en común; ello representa

una muestra de que el cooperativismo mexicano sí funciona y de que su aplicación en el sector rural organizado puede ser exitosa, al igual que otras formas de organización más amplias y complejas, como las alianzas estratégicas.

En la región de Caborca se cuenta actualmente con organizaciones de productores que se conforman de acuerdo al tipo de tenencia de la tierra, gremio y necesidades de consumo. El sector social se agrupa en la Unión de Ejidos de Producción y comercialización Agroindustrial Luís Echeverría Álvarez, Unión de Ejidos Caborca-Pitiquito y USPR Dunas de Caborca de R. L. En el sector privado destacan USPR Agricultores Unidos del Desierto de R. L., Sociedades de Producción Rural y finalmente 1,300 pequeños propietarios.

Además existen organizaciones gremiales que agrupan indistintamente a todo tipo de tenencia de la tierra, como son la Asociación Agrícola Local de Productores de Frutas y Hortalizas de la Región de Caborca, Sociedad Cooperativa Agropecuaria del Distrito de Altar S. C. L. y la Asociación de Usuarios del Distrito de Riego 037 Altar-Pitiquito-Caborca A. C.

Existe también un grupo de productores particulares interesados en la investigación y transferencia de tecnología, denominado Club de Productores, cuya función es la innovación y validación de tecnología en la región, con apertura total al resto de la población en las demostraciones de campo y resultados obtenidos.

Expectativas de desarrollo de las alianzas estratégicas en el ámbito del sector agropecuario.

Son muchas las expectativas de desarrollo de alianzas estratégicas en el sector agropecuario, siempre que se hagan estudios serios de comercialización a nivel local, regional, nacional y mundial. Es muy importante que las alianzas estratégicas se desarrollen bajo un rumbo u orientación clave, para que sean una alternativa factible para el desarrollo agropecuario. Las alianzas estratégicas son una nueva herramienta, poco explotada por los productores agropecuarios, por lo cual su potencial de desarrollo es elevado. El potencial de las alianzas estratégicas es ilimitado cuando se trata de resolver problemas específicos del sector rural, de manera paulatina, ya sea en las actividades de producción, comercialización o financiamiento. Por medio de las alianzas estratégicas se pueden producir bienes y servicios a favor de la agricultura.

Comentarios, recomendaciones e información adicionales sobre el desarrollo de las alianzas estratégicas.

Para el adecuado desarrollo de las alianzas estratégicas se deben analizar muy bien los conceptos de las mismas. Las alianzas estratégicas deben adoptarse y adaptarse a las condiciones rústicas, y a veces muy limitadas, de las explotaciones y empresas administradas "a la mexicana". No se debe copiar textualmente lo que se dice acerca de las alianzas estratégicas, sino "masticarlas y digerirlas" con suma paciencia y entonces diseñar mecanismos para abordarlas con el mejor conocimiento. Las alianzas son una novedosa técnica de aplicación empresarial que tiene éxito en las grandes corporaciones mundiales y que puede resolver muchos de los problemas que enfrentan tanto los productores nacionales como los regionales.

Es importante la selección del proyecto y/o actividad, identificando fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades; asimismo, la identificación y selección de empresarios y organizaciones de productores; la promoción del proyecto con empresarios y productores; elaborar el perfil preliminar de la alianza; realizar las negociaciones previas del proyecto; atender la formulación y evaluación del plan de negocio y la detección de necesidades de capacitación y asesoría (FIRA-BANCO DE MEXICO-SAGARPA, 2002).

Los productores están conscientes de que las formas de organización son muy importantes, como la integración de equipos de trabajo para solucionar los principales problemas que afectan al sector agrícola: elevados costos de los insumos, bajos precios para el productor y la falta de financiamiento. Estos tres elementos provocan desigualdad ante los competidores más eficientes y organizados.

La finalidad de las alianzas estratégicas es asociar capacidades y recursos entre empresas relacionadas con el medio rural y organizaciones económicas de productores para incrementar el valor agregado de sus actividades (FIRA-BANCO DE MEXICO-SAGARPA, 2002).

Los productores y los expertos en alianzas estratégicas coinciden en que es necesario asociarse para obtener solidez financiera, nuevas tecnologías, acceso a nuevos mercados y a mayores niveles de comercialización, conocimientos, habilidades y experiencia; asimismo, para compartir costos, fortalezas y competitividad en la actividad respectiva.

Las modalidades de una alianza pueden ser los contratos de compraventa de insumos, productos y servicios, producción bajo contrato, asociación en participación, participación accionaria, adquisiciones y participación patrimonial con capital de riesgo. La asociación en participación es un contrato por el cual una persona (asociante) concede a

otras (asociados) que aportan bienes o servicios, una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación. No tiene personas jurídicas y el contrato no está sujeto a registro, siendo privado con firmas de testigo. Esta forma de asociación se recomienda cuando se explotan actividades que requieren infraestructura de cada parte como exportación de hortalizas (FIRA-BANCO DE MEXICO-SAGARPA, 2002).

Esta técnica puede ser adoptada por los pequeños y medianos productores para asociarse con las grandes corporaciones agropecuarias y agroindustriales nacionales e internacionales y conectarse a mercados más amplios y seguros.

En resumen, los expertos opinan que es necesario y pertinente el desarrollo de alianzas estratégicas en el sector agropecuario, porque ésta es una técnica de aplicación empresarial que ha dado importantes resultados a nivel internacional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Caborca, Sonora, cuenta con una actividad agrícola de mucha importancia económica y social. La región actualmente enfrenta problemas que afectan la actividad agrícola y no permiten su sano desarrollo, como los elevados costos de insumos, los bajos precios para el producto, la escasez de financiamiento, la cartera vencida, la falta de mercado, la ausencia de asesoría técnica, la tecnología obsoleta, la producción de baja calidad, entre muchas otras problemáticas. Esta situación debe enfrentarse mediante la aplicación de nuevas herramientas como son las alianzas estratégicas, para lograr el establecimiento de nuevas relaciones de negocios entre los participantes de la red de producción agrícola.

De manera general, se observan actitudes y prácticas tradicionalistas entre los productores agropecuarios de la región y una escasa cultura empresarial; así como también escaso compromiso por parte de algunas organizaciones y empresas para el sector, además de desánimo y resistencia al cambio.

Las alianzas estratégicas son una importante herramienta de aplicación empresarial, que ha demostrado tener éxito en las grandes corporaciones internacionales y que puede resolver muchos de los problemas que enfrentan los productores agropecuarios nacionales y regionales.

Las alianzas estratégicas ofrecen diferentes modalidades y se pueden adoptar y adaptar en el sector agroindustrial, empresas de servicio y comercializadoras, integrando nuevas empresas, con una visión diferente a la tradicional, aprovechando las múltiples ventajas que genera la asociación de productores y distribuidores ubicados en diversos puntos de la geografía regional, nacional y mundial.

La región de Caborca puede encontrar alternativas de solución a la problemática que vive su sector agropecuario, aplicando la herramienta de las alianzas estratégicas.

Las alianzas estratégicas responden a la necesidad que tienen los productores y vendedores de asociarse para obtener solidez financiera, nuevas tecnologías (Maquinaria), acceso a nuevos mercados y a mayores niveles de comercialización, conocimientos, habilidades y experiencia; asimismo, para compartir costos, fortalezas y competitividad.

Esta técnica puede ser especialmente útil a los pequeños y medianos productores para asociarse con las grandes corporaciones agropecuarias y agroindustriales nacionales e internacionales y conectarse a mercados más amplios y seguros, de manera organizada, con la oportunidad de incorporar mayor valor agregado en sus productos. Asimismo, puede generar esquemas de financiamiento bancario con dispersión del riesgo, mediante agroasociaciones entre productores, proveedores y mercado en donde se aporten avales líquidos de los participantes y del Gobierno del Estado de Sonora como garantía en la Banca.

Se recomienda realizar, en todo proyecto de alianza estratégica, una negociación previa para contar con un perfil preliminar del mismo, en donde se incluyan las aportaciones, beneficios, compromisos y características relativas al proyecto y sus participantes.

Es recomendable, para el adecuado desarrollo de alianzas estratégicas, que se analicen muy bien los conceptos y alcances de las mismas. No se debe copiar textualmente lo que se dice acerca de las alianzas estratégicas, sino adaptarlas a las condiciones particulares de la región, del área de producción y de las empresas u organizaciones participantes; así como a los rasgos económicos y sociales de las mismas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A. 1989. Administración agropecuaria. Limusa. México. p. 74.
- Castellano, A. y A. Reyes. 2001. Competitividad. Rev. Agrosíntesis. 3(12): 25 y 33.
- Daniels, J. y H. Lee. 1998. Negocios internacionales. Ed. Pearson Educación. México. p. 306.
- FIRA-BANCO DE MEXICO-SAGARPA. 2002. Curso alianzas estratégicas empresariales: una alternativa para incrementar el valor agregado en actividades rurales.
- García, C., J. Gallardo y J. Arteaga. 2001. Situación actual y perspectivas de la ovinocultura en México. En memoria de XXXVII Reunión Nacional de Investigación Pecuaria. Chiapas, México. p. 31.
- Gilbert, X. y P. Strebel. 1995. Estrategias competitivas. Ed. Continental. México. Pp. 14 y 20.
- Gitman, L. y C. Mc Daniel. 1992. El mundo de los negocios. Ed. Karla. México. Pp. 154 – 156.
- Guerra, G. y A. Aguilar. 1995. Guía de mercadeo para el administrador de agronegocios. Limusa. México. p. 80.
- Guerra, G. y A. Aguilar. 1994. Manual práctico para la administración de agronegocios. Limusa. México. Pp. 48 y 50.
- Guízar, R. 1998. Desarrollo organizacional. *Mc Graw-Hill*. México. p. 268.
- Hernández, A. 2001. Organización Empresarial. Rev. Agrosíntesis. 8(12): 38.
- Howard, B. 1996. El futuro en los negocios. *Prentice Hall*. México. Pp. 105 - 106.
- Mintzberg, H. y J. Brian. 1993. El proceso estratégico. Ed. *Prentice Hall* Hispanoamericana. México. Pp. 91 y 95.
- Morales, A. 2001. Alianzas estratégicas y funciones. *Adminístrate Hoy*. 5(12): 20-23.
- Rugman, A. M. y R. Hodgetts. 1997. Negocios internacionales. *McGraw-Hill*. México. Pp. 271 y 282.
- Wilson, P. y G. Thompson. 1998. Integración Temporal: Ventajas competitivas de la estructura de los agronegocios. *Economía Agrícola y Recursos Naturales*. Universidad de Arizona.

APÉNDICES

APÉNDICE 1

FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE LA REGIÓN DE CABORCA PARA LA RECOPILOACIÓN DE INFORMACIÓN

INSTRUCCIONES: le rogamos responder con sinceridad los siguientes cuestionamientos, los cuales forman parte de un estudio a nivel universitario. Marque con una (X) sus respuestas o anote información importante en el renglón de otros, cuando lo juzgue necesario. La información que nos brinde será utilizada con absoluta seriedad y confidencialidad.

1. ¿Cuál es el rubro o giro de su agronegocio?

Producción agrícola Producción pecuaria Hectáreas _____

2. ¿Cuáles son las principales problemáticas que enfrenta su agronegocio en la actualidad?

Seleccione o anote las tres de mayor impacto.

Elevados costos de los insumos Tecnología obsoleta Falta de financiamiento

Cartera vencida Bajos precios para el producto Falta de mercado para el

producto Producción de baja calidad Falta de asesoría técnica Otros:

3. ¿Forma parte de alguna asociación de productores agropecuarios?

Sí No

4. Si pertenece a una asociación de productores agropecuarios, ¿Qué tipo de apoyos recibe de ella? Seleccione o anote los tres más importantes.

Asesoría técnica Apoyo administrativo Orientación fiscal

Apoyo financiero Asesoría y apoyos para la comercialización de los productos

Otros: _____

5. ¿Cómo califica el nivel de eficiencia de las asociaciones de productores agropecuarios de la región?

Deficiente Regular Bueno Excelente

6. ¿Cuáles son las mejoras que deberían realizar las asociaciones de su región para elevar la calidad de los apoyos a los productores agropecuarios? Seleccione o anote las tres de mayor importancia.

Personal técnico y administrativo más capacitado

Modificar su estructura organizacional

Establecer más y mejores contactos con los mercados internos y externos

Promover una mayor cooperación e integración entre los productores

Gestionar mayores recursos financieros para sus asociados

Otros: _____

7. A juzgar por su comportamiento actual, ¿Qué perspectivas visualiza para las asociaciones de productores agropecuarios en la región?

De crecimiento De estancamiento De deterioro No estoy seguro

8. ¿Cuál organización apoya, en la actualidad, más fuertemente a los productores agropecuarios de la región?

FIRA SAGARPA Asociaciones locales de productores

Otra: _____

9. ¿Cómo califica la labor de las organizaciones o asociaciones de apoyo a los productores agropecuarios de la región?

Innecesaria Importante Muy importante

10. Según su experiencia y visión de los agronegocios, ¿Cuál es la forma de organización de los productores que puede arrojar mejores resultados económicos para los agronegocios?

Trabajando cada productor en forma individual.

Integrando asociaciones entre productores y realizando convenios y alianzas con empresas para garantizar la comercialización y diversificación de los productos.

No tengo idea de cual sea la mejor forma.

APÉNDICE 2

GUIÓN PARA ENTREVISTAS A EXPERTOS SOBRE EL TEMA DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

1. ¿Qué importancia tienen actualmente las alianzas estratégicas como alternativa para el desarrollo agropecuario de una región?
2. ¿Cuáles son las principales ventajas ofrecidas por las alianzas estratégicas para el desarrollo del sector agropecuario mexicano y en particular para la región de Caborca, Sonora?
3. ¿Cuáles son las principales desventajas presentadas por las alianzas estratégicas al aplicarse al sector agropecuario mexicano y en particular para la región de Caborca, Sonora?
4. ¿Cuáles son los principales aspectos del sector agropecuario nacional y regional a los cuales se deberían orientar las alianzas estratégicas para impulsar su reactivación?
5. ¿Conoce un caso o ejemplo exitoso de aplicación de alianzas estratégicas para lograr el desarrollo de los agronegocios, a nivel nacional y particularmente en la región de Caborca, Sonora?
6. ¿Cuáles son las expectativas de desarrollo de las alianzas estratégicas en el ámbito del sector agropecuario?
7. ¿Desea agregar algún comentario o información adicional en torno al tema?

Ris T. 123