

Ciudad Obregón, Sonora, a 21 de Febrero de 2012.

Instituto Tecnológico de Sonora
P r e s e n t e.

El que suscribe Anayanzi Sepúlveda Aguilar, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada "Modelo de red inter-organizacional para la actividad turística del sur de Sonora.", en lo sucesivo "LA OBRA", misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de Licenciatura en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante "EL INSTITUTO", para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.


Anayanzi Sepúlveda Aguilar
(Nombre y firma del autor)



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

“Modelo de red interorganizacional para la actividad turística del sur de Sonora”

Tesis

Que para obtener el título de Licenciada en Administración de Empresas Turísticas

Presenta

Anyanzi Sepúlveda Aguilar

Ciudad, Obregón, Sonora;

Junio de 2011

DEDICATORIA

A Dios

Por brindarme el regalo más preciado: la vida, y por permitirme disfrutar de ella los pequeños detalles que hacen de mi existencia cada día más importante.

A mis padres

Por guiarme siempre en la vida, darme su amor y apoyo incondicional, impulsándome siempre a hacer las cosas de la mejor manera y a no darme por vencida.

A mis hermanos

Por estar siempre a mi lado en las buenas y en las malas, y a pesar de las pequeñas peleas sé que puedo contar con ellos al igual que ellos conmigo para lo que sea. Los amo Dorita y Gustavo.

A mi familia

A mis abuelas, tíos, primos, sobrinos, a todos por estar siempre a mi lado, ayudarme a crecer, por estar en los buenos y malos momentos, gracias porque con ustedes he aprendido que la vida es maravillosa, que no importa si caes, sino que lo importante es que tienes gente a tu alrededor que te ayudará a levantarte y seguir adelante. Los quiero a todos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por darme la fuerza de sobrellevar todo lo que conllevó éste proceso de mi formación profesional, por ayudarme cuando ya no podía más, y lo único que quería era tirar todo por la borda.

A mi papá

Gustavo Sepúlveda un hombre enérgico, que me ha enseñado que hay que sufrir para merecer, que si quieres obtener algo en la vida hay que pelear por ello, por apoyarme siempre, estar al pendiente de mis necesidades, aún con dificultades siempre me das todo. Te amo papi.

A mi mamá

Imelda Aguilar, una mujer que da a manos llenas sin esperar nada a cambio, que a pesar de las adversidades siempre tiene una sonrisa que ofrecer. Por estar a mi lado siempre, darme su apoyo, consejos, y estar al pendiente a cada instante de sus hijos. Eres única, te amo.

A mi tía Elsa y mi tío Rigo

Por abrirme las puertas de su casa, para que yo tuviera un techo seguro en el cual permanecer en el transcurso de este viaje. Que a pesar de los problemas que se presentaban nunca hubo un mal trato, al contrario siempre estuvieron al pendiente de mí. Muchas gracias, nunca me cansaré de darles las gracias por su apoyo.

Al ITSON

Ya que gracias a él viví experiencias que nunca olvidaré, y que estando ahí encontré verdaderos amigos y personas que siempre estarán en mi corazón, las cuales me dieron su ayuda y apoyo cuando más lo necesitaba. Además conocí a mis maestros, que me apoyaron tanto en la elaboración de este trabajo. A todos muchas gracias.

RESUMEN

En la comunidad de La Aduana, Municipio de Álamos, Sonora; existe una cooperativa, en la cual los trabajadores son simultáneamente los aportados y los gestores de la empresa. Ofertan los servicios de rápel, escala de montañas y recorridos por el lugar. Se realizó una investigación previa en la cual se descubrió cuál es la relación de la cooperativa con sus miembros, además de otras instituciones y que se puede hacer para mejorarla. Precisamente en este último punto, surgió una inquietud, enfocada a ¿cómo mejorar la integración de la cooperativa con las organizaciones participantes en éste proyecto para trabajar en conjunto dentro de la comunidad?, para resolver esta incógnita se consideró proponer un modelo de red interorganizacional, para mejorar la relación de trabajo entre las personas encargadas de la cooperativa y las organizaciones que apoyan esta causa, mismo que si se realiza podrá mejorar la operatividad de la cooperativa y en caso contrario podría hasta dejar de ofrecer sus servicios. Se llevó a cabo un análisis de las entrevistas que se les aplicaron a los mismos miembros de la cooperativa, para saber que tanto conocimiento tenían acerca de éstos organismos que ayudaban para esta causa. Posteriormente se formó una matriz con los temas tratados, se analizó y rescató lo necesario para la investigación, formando para esto un documento que plasmara la relación actual, luego de obtener los resultados precisos, se eligió el modelo más apropiado para la cooperativa. Se encontró que existe intervención de algunas instituciones privadas y particulares que participan para proveer recursos a la cooperativa, y para el modelo de red distribuido seleccionado y propuesto, se propusieron algunas más, que podrían ser un factor muy importante en la operación de la cooperativa. La creación de un modelo de red para la cooperativa es muy importante ya que permitirá la comunicación entre todos sus componentes, se podrán adquirir nuevos y más recursos, y el funcionamiento sería el ideal, por lo cual es muy recomendable que este modelo se pusieran en marcha, para obtener aún mejores resultados y hacer el lugar un destino atractivo para los turistas.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
RESUMEN.....	iii
ÍNDICE.....	iv
I. INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes.....	6
1.2 Planteamiento del problema.....	11
1.3 Justificación.....	12
1.4 Objetivo.....	13
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	
2.1 Las organizaciones.....	14
2.1.1 Conceptos.....	15
2.1.2 Tipos de organizaciones.....	16
2.1.3 Estructura organizacional.....	20
2.1.4 Las organizaciones y su relación con el medio ambiente.....	21
2.2 Orígenes del cooperativismo.....	23
2.2.1 Sociedades cooperativas	25
2.2.2 Como están integradas las cooperativas.....	26
2.2.3 Tipos de clases y categorías de las cooperativas.....	26

2.3 Las redes interorganizacionales: ¿Qué Son?.....	29
2.3.1 Formación de redes interorganizacionales.....	30
2.3.2 Estructura y tipos de redes interorganizacionales.....	31
2.3.3 Los modelos de redes interorganizacionales.....	34
III. MÉTODO.....	37
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1 Resultados.....	40
4.2 Discusión.....	51
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones.....	53
5.2 Recomendaciones.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	58
APÉNDICES.....	62

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En el capítulo que a continuación se presenta se retomará un poco los antecedentes de lo que es el turismo, cómo surgió, los tipos de turismo, cual es la situación actual tanto en el mundo, como en el país, hasta llegar a la situación en los estados y sus alrededores, información que es útil para de ahí partir y plantear el problema de investigación, la justificación de por qué se está realizando la investigación, así como determinar cuál será nuestro objetivo a cumplir.

1.1 Antecedentes

El turismo se ha hecho presente desde tiempo muy atrás, las personas viajaban por diferentes motivos, ya sea culturales, económicos, políticos, etc., o muchas veces por motivos familiares, religiosos y de estudio, viajes de exploración, entre otros. Se dice que el primer viaje que se realizó estuvo a cargo de Thomas Cook, quien a bordo de un tren partió con un grupo de pasajeros el día 5 de julio de 1841, cuyo destino era encontrar nuevos pueblos, nuevas personas y nuevas cosas, McIntosh (2008).

Durante mucho tiempo, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una gran diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo va encaminado con el desarrollo de los países convirtiéndolo en uno de los sectores económicos más importantes. La expansión del turismo en los países ha sido de gran beneficio ya que genera ingresos económicos y muchos empleos. La contribución del turismo al bienestar económico depende de la calidad y de las rentas que el turismo ofrezca.

Pero ¿qué es el turismo? Según McIntosh (2008) el turismo es la suma de los fenómenos y relaciones que surgen de la interacción de turistas, proveedores de negocios, gobiernos y comunidades anfitriones en el proceso de atraer y alojar a estos turistas y otros visitantes.

Mientras tanto la definición aceptada para la Organización Mundial del Turismo (de aquí en adelante OMT) (2011) es: “el turismo comprende las actividades de personas que viajan y permanecen en lugares fuera de su ambiente usual durante no más de un año consecutivo con fines de gozar de tiempo libre, negocios u otros”.

Los principales tipos de turismo varían en función de las actividades a realizar y del lugar donde se lleven a cabo. Algunos de ellos son:

- Turismo de sol y playa: es el turismo por excelencia y el más masificado. En España se realiza principalmente en la temporada de verano, aunque existen destinos soleados durante todo el año.
- Turismo cultural: es aquel que tiene como motivación el acercamiento al patrimonio del lugar visitado. Tiene como fin conocer las ciudades, museos y monumentos que tengan valor histórico y/o artístico.

- Turismo rural: se realiza en pequeñas localidades rurales en las que es posible el contacto con la naturaleza. La paz del campo, la flora, la fauna y la belleza de los paisajes son sus grandes atractivos.
- Ecoturismo: se caracteriza por visitar destinos en los que el principal encanto es la naturaleza. En este turismo destacan los parques nacionales y parques, parajes y reservas naturales.
- Turismo de salud: está destinado a todos aquellos que deciden viajar para tratar alguna dolencia o para relajarse. Existen distintos tratamientos, como por ejemplo los termales. También existen espacios naturales con propiedades terapéuticas.
- Turismo deportivo y de aventura: tiene como objetivo principal practicar alguna actividad vinculada al deporte.
- Turismo gastronómico: se trata de un tipo de turismo en el que los protagonistas son la comida y bebida típicos de un país o de una región. En toda Europa existen numerosas rutas y fiestas gastronómicas.
- Turismo de ayuda humanitaria: está destinado a las personas que viajan con la intención de colaborar en proyectos sociales o con organizaciones no gubernamentales. Suelen ser viajes a países pobres, del tercer mundo o en vías de desarrollo.
- Los cruceros: son una fórmula de vacaciones muy completa, porque ofrecen la posibilidad de visitar varios lugares en un periodo corto de tiempo a bordo de un hotel flotante. Generalmente, son viajes muy programados.

México es reconocido por su gran variedad de atractivos naturales y culturales. Las principales atracciones turísticas de México son las ruinas antiguas de la cultura mesoamericana, las ciudades coloniales y los complejos turísticos de playa, como por ejemplo Cancún, Acapulco, Puerto Vallarta, Ixtapa, los Cabos, Chiapas, entre otros. El turismo en México es una de las actividades económicas más importantes para el país. Según la OMT (2011) México ocupa el octavo lugar a nivel mundial en términos de llegadas de turistas internacionales.

Los principales tipos de turismo que se practican en México, como se puede apreciar, son el turismo de playa, cultural, y no menos importante el ecoturismo y turismo de aventura.

Sonora es un estado que cautiva porque es mar, playas, desierto, valles y montañas. Es poseedora de un extenso territorio y de todo un mosaico de paisajes, como los misteriosos cráteres de El Pinacate, las doradas dunas del Desierto de Altar, la riqueza natural del Mar de Cortés y las playas de fina arena poco exploradas.

Entre los sitios turísticos más destacados, se encuentran: Álamos, Caborca, Cananea, Hermosillo, Guaymas, San Carlos y Yecora. Lugares en los cuales se puede encontrar un sinfín de actividades a realizar y nuevas cosas que descubrir por la riqueza histórica con la que el estado cuenta.

Escuchar el nombre de Sonora, trae a la mente que es simplemente desierto, pero como se puede ver, el estado cuenta también con una cantidad significativa de playas, que en contraste, hacen un paisaje increíble.

Además en los últimos años se ha impulsado mucho lo que es el turismo alternativo, que ofrece a las personas, la experiencia de visitar lugares, que destacan por sus bellezas naturales y culturales y que tienen algo que ofrecer al turista.

Tal es el caso de la comunidad de la aduana; localizada a unos quince minutos aproximadamente del municipio de Álamos, que es un sitio que cuenta con majestuosas riquezas naturales poco exploradas, y que tienen mucho que ofrecer a los turistas, desde las cuevas, hasta los bellísimos paisajes naturales.

Dentro de la comunidad se ha impulsado mucho lo que es el ecoturismo y turismo alternativo, practicándose aquí lo que es el rápel, escala de montañas y recorridos por el lugar. Aún falta promoción de la comunidad, pero las personas que han acudido han quedado maravilladas por la experiencia que vivieron.

En la comunidad existe una cooperativa, (empresas asociativas sin ánimo de lucro), en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportadores y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Esta cooperativa está integrada por los mismos habitantes de la comunidad, los cuales han sido capacitados, para brindarle un servicio de calidad a los visitantes. Estas actividades son la fuente de ingreso de estas personas.

1.2 Planteamiento del problema

Para que una cooperativa funcione adecuadamente, es necesaria la cooperación de diferentes instituciones, que aporten ya sea económicamente, o en especie. Como es el caso de la cooperativa de la comunidad de la aduana que cuenta con el apoyo de diversas instituciones tanto gubernamentales como privadas, para que esta cooperativa pueda funcionar.

Para que la cooperativa de la aduana marche bien, necesita de la cooperación de sus habitantes, mismos que son los encargados de brindar el servicio a los turistas; cada uno de los participantes cumple con las labores que le son asignadas de la mejor manera posible para brindarle un servicio de calidad al turista. Para que estas personas pudieran brindar este servicio, tuvieron que ser capacitados con anterioridad, para evitar cualquier error. La integración en el equipo de trabajo es de vital importancia para poder sacar adelante la cooperativa.

Algo más que cabe mencionar, es que estas personas, encargadas de la cooperativa, tienen un conocimiento muy escaso, acerca de las instituciones que los están apoyando con los recursos, para que la cooperativa siga en pie.

Por lo anterior es que surge la siguiente interrogante: ¿Cómo se podrá mejorar la integración de la cooperativa con las organizaciones participantes en este proyecto para trabajar en conjunto dentro de la comunidad?

1.3 Justificación

Es importante realizar esta investigación, para que dé solución al problema porque de esta manera la relación entre las personas involucradas en este proyecto mejorará, habrá más interacción entre ellos, y mejores resultados que beneficiarán a la cooperativa. Así mismo es importante que los miembros de la cooperativa tengan comunicación directa con las organizaciones proveedoras para hacerles saber de las necesidades que se tienen para brindar el servicio y estas buscar la manera de suministrarles el material necesario y así hacer que la cooperativa de buenos resultados.

Algo más por lo que es importante realizar este proyecto es para ver el impacto que han de tener las organizaciones gubernamentales como no gubernamentales en el desarrollo de este tipo de sociedades y como es que buscan que se formen más proyectos de esta magnitud, para ayudar a la mejora continua de la comunidad.

En caso de no realizar esta investigación, las repercusiones que se tendrían, sería que la cooperativa podría ya no funcionar y dejar sin empleo a estas personas que en verdad necesitan del trabajo, ya que ésta es su fuente de ingresos para vivir.

La comunidad y sus habitantes se verían afectados, por que como ya se mencionó, la gente quedaría desempleada, no habrá ingresos y la promoción del lugar quedará a mitad de camino, no se podrá impulsar más el turismo en este lugar, lo cual sería una lástima, porque el lugar tiene mucho que ofrecer.

1.4 Objetivo

Proponer un modelo de red interorganizacional, para mejorar la relación de trabajo entre las personas encargadas de la cooperativa y las organizaciones que apoyan esta causa.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el presente capítulo se abordarán temas que describirá el marco teórico del objeto en estudio para dar una mejor sustentación a la investigación. Dentro de los temas que se encuentran en este capítulo están: las organizaciones, definición e importancia, así como los tipos de organizaciones y su relación con el medio ambiente. También se trata el tema de las cooperativas, sus antecedentes, características y conformación; un tema más es el de las redes interorganizacionales: qué son, cómo se forman, tipos, etc., y por último los modelos de negocios basados en las redes interorganizacionales.

2.1 Las organizaciones

Una organización es una entidad social compuesta por dos o más personas, cuya finalidad principal es la de cumplir con sus objetivos. Existen diferentes tipos de organizaciones entre las cuales están las escuelas, universidades, clubes sociales, empresas de servicios, y la familia misma se considera una organización; cada una de ellas con características diferentes.

2.1.1 Concepto

Se dice que las organizaciones son entidades conformadas por dos o más personas, agrupadas y divididas dentro de la empresa de tal manera que trabajen en busca de un fin común; Hicks (1984) y Scott (1964) citado por Hall (1983) coinciden en que las organizaciones buscan lograr los objetivos que la organización se plantea, esto debido a que debe buscar siempre mantenerse y sobresalir en el mercado, prevaleciendo en la preferencia de sus clientes y haciendo frente a la competencia.

A su vez Goldhaber (1994) afirma que las organizaciones son sistemas abiertos ya que interactúan no solo con los agentes internos si no también con el medio exterior, por que comparte y extrae de él situaciones que pueden servir a la organización para su subsistencia; las partes de estos sistema están relacionadas entre sí, lo que implica que si hay un cambio en una parte del sistema (subsistema) las demás partes se verán afectadas, además está estrechamente relacionado con su entorno, esto con la finalidad de sobrevivir. La organización debe procurar siempre adaptarse a los cambios del entorno y buscar siempre recursos para salir adelante.

Los autores tienen ciertas semejanzas en sus conceptos; los tres hacen énfasis en que las organizaciones buscan un fin común, y que por lo tanto, se integran e interactúan con su medio de tal manera que trabajando juntos puedan realizar, las metas y objetivos que se proponen.

Por lo anterior se puede decir que una organización es el conjunto de personas distribuidas en un lugar físico, que interactúan entre sí, realizando actividades en conjunto, para el logro de objetivos, tomando en cuenta que si una parte de la organización falla, afecta a los demás.

2.1.2 Tipos de organizaciones

Algunos autores clasifican las organizaciones en formales e informales, como lo es el caso de los autores Koontz y Weihrich (2002), Reyes (2002) y Hicks (1984) quienes en sus libros hacen mención a este tipo de clasificación y coinciden al argumentar que:

Una organización **formal** es aquella que está bien estructurada, ha sido planeada con anterioridad, e intenta mantener relaciones entre sus equipos, es rígida y tiene una mayor durabilidad, además tiene puestos claramente definidos para cada miembro. Solo cabe destacar que a diferencia de los otros dos autores, Koontz y Weihrich (2002) consideran que la organización debería ser flexible y no rígida, ya que eso permitiría un mejor desempeño de los individuos y un mejor logro de los objetivos. Por otro lado definen a una organización **informal** como aquella que surge espontáneamente, no es planeada, sino que va surgiendo poco a poco con la interacción de las personas, es flexible, su estructura no está muy bien definida y sirven sobre todo para tratar problemas no previstos.

La diferencia entra la organización formal y la informal, es que la primera surge de manera intencional, es decir se va creado en relación a los roles que en la organización existan, los gerentes deberá encargarse de organizar a la empresa de tal manera de que se cree un ambiente de cooperación, trabajo en equipo y sobre todo de responsabilidad a la hora de cumplir con los objetivos; en cambio la informal va surgiendo con la interacción de las personas, con los mismos compañeros de trabajo, los cuales se juntan con fines simplemente de camaradería, y no aparecen en el cuadro organizacional.

Por otra parte los autores hacen una clasificación más de las organizaciones, y esta se presenta a continuación:

Reyes (2002)	Hicks (1984)
<p>De acuerdo a sus fines pueden clasificarse en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Políticas</i>: Son aquellas que se dirigen al logro del bien común. Ejemplo son el estado, ejercito, tribunales, partidos políticos, etc. • <i>Económicas</i>: Tienen como fin la producción de un bien o de un servicio. Suelen dividirse en: <ul style="list-style-type: none"> a) <i>Primarias</i>, como la agricultura y la ganadería, cuya producción proviene fundamentalmente de las fuerzas de la naturaleza y secundariamente de la acción del hombre que cuida y dirige los procesos naturales. b) <i>Secundarias</i>, aquellas en que la fuerza productiva proviene primariamente de la acción y el ingenio del hombre, y solo de manera pasiva de la naturaleza, ejemplo son las industrias productoras de muebles, ropa etc. 	<p>De acuerdo a su objetivo principal se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizaciones de servicios</i> que están dispuestas a ayudar a las personas sin requerir el pago total de cada receptor del servicio (beneficencias, oficinas de escuelas públicas, comisiones de parques y zoológicos, departamentos de carreteras) • <i>Organizaciones económicas</i> que proporcionan bienes y servicios en retorno de alguna forma de pago (compañías, propiedades, sociedades). • <i>Organizaciones religiosas</i> que se ocupan de las necesidades espirituales de los miembros (iglesias, sectas, órdenes). • <i>Sociedades protectoras</i> que protegen a las personas contra daños (departamento de policía, la milicia, departamento de bomberos). • <i>Organizaciones gubernamentales</i> que satisfacen las necesidades de orden y continuidad (gobiernos

<p>c) <i>Terciarias</i>, son todas aquellas en que lo que se produce es un servicio. Entre éstas destacan las organizaciones comerciales, pero también quedan comprendidas las bancarias, turísticas, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Las educativas y culturales</i>: Son aquellas que buscan investigar, transmitir y difundir conocimiento, por ejemplo: las universidades, centros de investigación, museos, etc. • <i>Religiosas</i>: Tienen por objeto satisfacer y dirigir las aspiraciones que el hombre tiene ante algo trascendente que considera que existe y ante quien tiene ciertos deberes, v.gr.: las iglesias. • <i>De fines meramente sociales</i>: Aquéllas a las que pertenecemos para satisfacer nuestro anhelo natural de comunicarnos con los demás, para ayudarnos mutuamente, o para satisfacer nuestro natural anhelo de comunicación. 	<p>federales, estados, ciudades, cortes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizaciones sociales</i> que sirven a las necesidades de establecer contactos entre las personas; para identificación y apoyo mutuo (fraternidades, clubes, equipos). <p>Otra forma en que este autor clasifica a las organizaciones es en primarias y secundarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Primarias</i>: Reclaman la dedicación completa personal y emocional de sus miembros. Están caracterizadas por relaciones personales, directas, espontáneas, frente a frente, de sus miembros. Ejemplo de ellas son algunas familias, las personas dedicadas a sus profesiones organizaciones que patrocinan causas. Son fines satisfactorios por sí mismas. • <i>Secundarias</i>: Las relaciones son intelectuales, racionales u contractuales. Las relaciones tienden a ser más formales con obligaciones explícitamente definidas. No son fines satisfactorios en sí mismas, pero
--	--

	<p>tienen miembros porque pueden proporcionarles medios para la satisfacción de sus fines.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia, Febrero (2011)

De acuerdo al cuadro anterior, puede apreciarse que los autores manejan similitudes en su clasificación los dos hacen mención de organizaciones religiosas, sociales económicas, etc., además de las organizaciones primarias y secundarias; pero estas últimas cada autor ,las maneja con un significado diferente, por un lado Reyes (2002) en su clasificación considera a una organización primaria como aquella que aprovecha los recursos naturales para producir y en la cual participa el hombre el cual se encarga de los procesos y a las organizaciones secundarias aquellas cuyo participación primordial es el hombre, él es el encargado de dirigir la producción. Por su lado Hicks (1984) maneja lo que es una organizaciones primaria como aquella en las cuales sus miembros están estrechamente relacionados, su relación es muy estrecha y surge espontáneamente, un ejemplo de esta es la familia; mientras tanto define a una organización secundaria como aquella en la cual sus miembros tienen relaciones más formales y demanda obligaciones definidas y de gran responsabilidad. Cabe destacar que la forma en que una organización se clasifique dependerá única y exclusivamente en la razón de ser, es decir no es la misma una organización que su giro es meramente económica que lo que busca es adquirir un beneficio, una utilidad, a una organización educativa o cultural, cuyo objetivo es proporcionar conocimientos, realizar investigaciones, ofrecer información, etc.

2.1.3 Estructura organizacional

La estructura de una organización es vital para su funcionamiento, para conocer las líneas de autoridad, y de relación; es decir quienes están al mando y quien depende de quién, y conociendo de esta manera como está conformada la organización y cuáles son sus puestos disponibles. Los autores Robbins (1998) y Stoner, Freeman, Gilbert (1996) coinciden en que la estructura de una organización es aquella que define como las tareas del trabajo son divididas, agrupadas y coordinadas formalmente. Es importante la estructura organizacional porque de esta manera al estar bien estructurada y definida la manera de operar de la organización, se tiene una idea más clara de las actividades que se realizaran y quien ejecutara dichas tareas, evitando así la duplicidad de tareas.

Por su parte Hodge, Anthony, Gales (1998) definen la estructura como la “suma total de las formas en las que una organización divide su trabajo en diversas tareas, coordinándose entre sí posteriormente”. Como se puede apreciar existen semejanzas en las definiciones de los tres autores al decir que la estructura organizacional es aquella que divide o agrupa las tareas en la organización, y de esta manera realizarlas de una manera más coordinada,

Algunos elementos clave que los gerentes necesitan observar cuando diseñan la estructura de su organización son los siguientes, Robbins (1998):

1. Especialización del trabajo.
2. Departamentalización (división en departamentos).
3. Cadena de mando.
4. Tramo de control.
5. Centralización y descentralización.
6. Formalización.

Mientras que el autor Stoner, Freeman, Gilbert (1996) mencionan cuatro pasos básicos que los gerentes dan cuando empiezan a tomar decisiones para organizar:

1. División del trabajo.
2. Departamentalización.
3. Jerarquía.
4. Coordinación.

Los autores Robbins (1998) y Stoner, Freeman, Gilbert (1996) coinciden en algunos elementos que se han de tomar en cuenta a la hora de crear una estructura organizacional, entre ellos se encuentran la departamentalización, que no es otra cosa más que la agrupación de actividades a cada departamento, la división o especialización del trabajo, lo que se refiere a que cada persona realice las actividades dependiendo de área en la que estén, evitando lo más que se pueda la duplicidad de tareas, es decir que las personas solo se especialicen en actividades propiamente del departamento en que se encuentren y no en las que no le corresponden; y aunque no lo mencionan de la misma manera también incluyen la cadena de mando, y coordinación de las tareas. De esta manera la organización contara con su estructura bien definida y asentada, de tal manera que se lleven a cabo los objetivos planteados.

2.1.4 Las organizaciones y su relación con el medio ambiente

Es importante la relación que las organizaciones deben tener con el entorno con el que se relaciona, ya que de ello depende su supervivencia. Hodge (2003) y Ramos (2008) “el entorno es la fuente de oportunidades de una organización en forma de recursos necesarios, mercados, clientes proveedores; y amenazas en forma de incertidumbre, dependencia y escasez”. El entorno no solo le premia a la

organización, si no que la prepara para todo lo que pueda venir y haga frente a los problemas. Tiene que estar siempre en contacto con personas del exterior, para poder ajustarse a las condiciones que se presentan a su alrededor.

Las empresas por lo general se desenvuelven en un área en la cual están especializadas, es el sector en el que se mueven y del cual conocen y tienen dominio; “el dominio organizacional es el área de acción en el entorno que la organización elige” según Daft (2007). Es el territorio que manejan con respecto al mercado que atiende, ofreciéndole sus productos y/o servicios. La organización puede hacer dominio de diversos sectores tales como la industria, materias primas, recursos humanos y financieros, tecnología, gubernamental, etc., según sea el caso.

Las organizaciones deben tomar muy en cuenta, la participación de otras organizaciones en el medio ambiente donde estas se desenvuelven, no debe subestimar el rendimiento que las demás tengan, debe estar siempre enterada de lo que pasa a su alrededor, porque lo que pasa en las instituciones de afuera puede afectar el rendimiento propio de la organización.

Robbins y Coulter (2000) dicen que el ambiente es importante para los gerentes, porque no todos los ambientes son iguales. Difieren en lo que puede llamarse el grado de incertidumbre ambiental, la cual tiene dos dimensiones: el grado de cambio, el cual se refiere a cambios constantes o mínimos que hay en el ambiente de la organización, y el grado de complejidad que no es otra cosa que el número de competidores que la organización tiene y los conocimientos que posee de cada componente del ambiente con que compite.

Concluyendo lo anterior, es importante que las organizaciones se relacionen con su entorno, tener conocimiento de lo que está pasando en el exterior y no solo dentro de la organización, los problemas que se van formando en su entorno también pueden afectar, incluso más por lo que pueda pasar en su interior. La competencia puede ir incrementando a tal grado que la supervivencia y crecimiento de la institución puede verse frenada por lo que puede pasar y no se vio venir con anticipación. Se debe estar preparado para los acontecimientos que se puedan presentar en un futuro inmediato o a largo plazo.

2.2 Orígenes del cooperativismo

El movimiento cooperativo no ha cesado de crecer en todo el mundo; desde los inicios de la humanidad, el hombre no ha vivido aislado; para poder sobrevivir tuvo que unirse a otros y formar grupos, es decir, se asoció para realizar diferentes actividades, como cazar animales, obtener alimento y vestido, elaborar instrumentos de trabajo, etc. De esta manera se da principio a una labor de ayuda mutua. Puede decirse que cooperativismo es la unión de fuerzas que se realiza de manera libre y voluntaria para obtener lo que una sola persona no podría. Grados (2003) hace mención a que las primeras formas de cooperación continuaron su desarrollo histórico, adquiriendo características propias de los inicios de la Revolución Industrial, la cual se originó por el acelerado crecimiento de la industria, sobre todo en Inglaterra donde aparecieron nuevos inventos y descubrimientos, lo que trajo como consecuencia la creación de nuevas máquinas, que fueron sustituyendo poco a poco a los artesanos, llegando a sustituirlos por completo, a tal grado que a los artesanos ya no se les empleaba en las fábricas.

La Alianza Cooperativa Internacional (2011), (ACI de aquí en adelante), y Grados (2003) explican que los obreros que pudieron mantener el empleo se vieron explotados al tener que aceptar largas jornadas de trabajo, salarios muy bajos, condiciones insalubres y gran riesgo de accidentes, además que no podían pagar altos precios de alimentos y bienes del hogar; por lo que se vieron en la necesidad crear la primera empresa moderna de cooperación quedando inaugurado el almacén de la Sociedad de los Pioneros Equitativos de Rochdale el 21 de diciembre de 1844, integrada por 28 artesanos de la ciudad inglesa de Rochdale, dirigidos por Carlos Howarth; logrando este modo poner en común sus escasos recursos podrían adquirir todos los artículos que necesitaban sin necesidad de acudir a comerciantes e intermediarios. Según Grados (2003) la cooperativa se agrupó bajo el lema “La unión hace la fuerza”.

Según la ACI, las cooperativas proporcionan cien millones de empleos en todo el mundo veinte por ciento más que las empresas multinacionales; actualmente más de ochocientos millones de personas son miembros de una cooperativa.

COOPERATIVISMO EN MÉXICO

Grados (2003), también relata el nacimiento de las cooperativas en México, quien destaca que es a partir de Fernando Garrido que se empiezan a organizar las primeras sociedades cooperativas. El 16 de septiembre de 1873 se inauguró la primera cooperativa de producción en el país, con el fin de aminorar la miseria y los abusos hacia los obreros, como sucedió con la cooperativa de Rochdale, pero en comparación con ella, ésta fracasó al poco tiempo. Y en 1876 se fundó la primera cooperativa de consumo con el fin de aminorar la miseria y los abusos hacia los obreros, pero también corrió con la misma suerte.

A partir de estos sucesos, la integración del cooperativismo nacional no es iniciado sino hasta el 1 de octubre de 1929, durante el Congreso Nacional de Cooperativas en Tamaulipas, aprobándose en este los proyectos de la creación de un Departamento Autónomo de Fomento cooperativo y la expedición de una Ley Cooperativa.

Algunos aspectos que destaca Grados (2003) son los siguientes.

- Constitución de la Confederación Nacional Cooperativa de la República Mexicana, el 25 de agosto de 1942.
- Creación de la Comisión Intersecretarial para el Fomento Cooperativo, el 10 de mayo de 1978, disuelta el pasado 4 de junio de 2001 con las modificaciones de la LGSC.

2.2.1 Sociedades cooperativas

Las cooperativas son organizaciones creadas sin fines de lucro, en las cuales las personas que integran dicha organización son los encargados de sacarla adelante con responsabilidad, apoyo mutuo, cubriendo de esta manera necesidades de ellos mismos y de la sociedad. Son importantes actores económicos y sociales en todo el mundo, su creación se basa principalmente en satisfacer necesidades que se presenten, o por algún problema o situación que se presente y requiera de la participación y colaboración de personas interesadas en satisfacer dichas necesidades, permitiendo alcanzar metas tanto de desarrollo personal como comunitario.

Los conceptos utilizados por la Ley General de sociedades Cooperativas (2008), (LGSC de aquí en adelante) y la ACI (2011) aunque son diferentes, mantienen ciertas semejanzas en sus definiciones de lo que es una cooperativa, los dos consideran que una cooperativa es una sociedad o asociación de personas unidas de manera voluntaria y que tienen intereses comunes, satisfaciendo necesidades individuales y colectivas.

2.2.2 Cómo se integran las cooperativas

Según la LGSC (2008) en la constitución de las sociedades cooperativas se observa lo siguiente:

- I. Se reconoce un voto por socio, independiente mente de sus aportaciones
- II. Serán de capital variable.
- III. Habrá igualdad esencial en derechos y obligaciones de sus socios e igualdad de condiciones para las mujeres.
- IV. Tendrán duración indefinida.
- V. Se integrarán con un mínimo de cinco socios.

2.2.3Tipos y categorías de las cooperativas

Grados (2003), hace referencia a los tipos de cooperativas de la LGSC (2008) y argumenta que forman parte del sistema cooperativo las siguientes clases de sociedades cooperativas:

- **De consumidores de bienes y/o servicios.** Son aquellas cuyos miembros se asocian con el objeto de obtener en común artículos, bienes y/o servicios para ellos mismos como socios, sus hogares o sus actividades individuales de producción.

Según el autor existen dos clases fundamentales de cooperativas de consumidores:

Las que atienden necesidades personales o familiares de los socios, es decir las de abastecimiento como el alimento, calzado, ropa, útiles y vivienda, y las de servicios entre las que se encuentran los préstamos de dinero, colegios, seguros mutuos, centros vacacionales y transporte escolar. Y por otro lado están las que atienden necesidades de las actividades individuales de producción de los socios, que a su vez se dividen en las compras en común, que son las que adquieren los artículos requeridos necesarios para la producción individual, y las ventas en común, son aquellas que prestan los servicios para que los socios vendan su producción.

- **De productores de bienes y/o servicios.** Son aquellas cuyos miembros se asocian para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos, actuando en los términos de la ley.

Este tipo de cooperativa se constituye con obreros empleados y técnicos, dispuestos a trabajar. El excedente o ganancias obtenidas se distribuyen entre los socios según el tiempo en que han trabajado en la sociedad, así como la cantidad y calidad de su trabajo.

Este ejemplo de cooperativas también se subdivide en cooperativas de producción, en las cuales se necesitan medios de producción para la transformación de la materia prima y la realización del trabajo (cooperativas para la transformación, extractivas, prestación de servicios, forestales, etc.)

- **De ahorro y préstamo:** estas estarán regidas por LGSC, así como por lo dispuesto en la Ley de Ahorro y Crédito Popular en su art. 33.

A diferencia de la LGSC (2008), Grados (2003) hace referencia a un tipo más de cooperativa, las **Escolares**, que se clasifican en cooperativas de consumo; desarrolladas en escuelas de nivel básico, y de producción que se encuentran en desarrollo fundamentalmente en planteles de nivel técnico.

Mientras que las categorías de las sociedades cooperativas según la LGSC (2008) son las siguientes:

- a) Ordinarias. Para funcionar requieren únicamente de su constitución legal.
- b) De participación estatal. Las que se asocien con autoridades federales, estatales o municipales, para la explotación de unidades productoras o de servicios públicos, dados en administración, o para financiar proyectos de desarrollo económico a niveles local, regional o nacional.

Por todo lo anterior se puede comentar que las sociedades cooperativas dependiendo de su clasificación, serán las funciones que realizan, no serán las mismas actividades para una cooperativa de consumidores que para una productora. Dependiendo de su conformación serán las tareas asignadas y su marco legal. Pero al final el objetivo de ambas es satisfacer las necesidades de sus colaboradores, y procurar un mundo mejor.

2.3. Las redes interorganizacionales ¿Qué son?

En los últimos tiempos se ha adoptado en las empresas una nueva forma de hacer negocios; los gerentes y encargados se han visto en la necesidad de unirse con otras organizaciones para hacer frente a problemas y/o situaciones del entorno que les competen en gran medida a todos, han llegado a formar alianzas estratégicas para posicionarse con más fuerza en el mercado y resolver problemas que solas no podrían enfrentar. Ha sido tal la necesidad de crecer y enfrentarse a nuevos retos que la creación de redes en las organizaciones ha sido inminente. Algunos autores tales como Tirst (1983) y Podolny & Page, (1998) coinciden al definir que las redes entre empresas son aquellas en que un número de personas se une y mantiene relaciones de intercambio, ya sea conocimientos, información y recursos, además se crean relaciones de confianza y ayuda mutua.

Las redes interorganizacionales se han constituido en los últimos tiempos como una nueva práctica empresarial, en la cual se agrupan empresas competidoras y comprometidas con el entorno. Tal como dice el autor Daft (2007), una compañía puede verse obligada a establecer relaciones interorganizacionales según sus necesidades y la estabilidad y complejidad del entorno. Cabe mencionar que las empresas se unen en redes debido a acuerdos, o estrategias, que les pueden ser de beneficio para conseguir sus objetivos empresariales, desarrollando a partir de la interacción nuevos fines comunes entre ellas.

Las semejanzas que existe entre estos tres autores, radica en que los tres consideran que las redes se crean para formar vínculos donde sus miembros se relacionan e interactúan por la necesidad de salir adelante y hacer frente a las situaciones cambiantes que se presentan día con día, donde se crean relaciones de intercambio para cumplir con sus estrategias y metas propuestas.

Existen algunas características que diferencian a las redes interorganizaciones, de cualquier otro tipo de red. Sydow y Windeler (1998), señala tres, donde argumenta que la creación de las redes implica relacionarse con las organizaciones con personalidad jurídica e identidad propia, y la interrelación económica que tengan, en segundo lugar, como gerentes deberán referirse a la red en sus prácticas de la organización, las redes se convierten en “teoría en uso” y por último las redes operan en una lógica de intercambio.

Por lo anterior se puede decir que las redes entre las organizaciones se crean a partir de necesidades que surjan en las instituciones, y para hacer frente a problemas que una sola organización en forma aislada no pudiera percibir adecuadamente, dichas redes son relaciones entre empresas de la misma naturaleza o con fines similares. El crear redes interorganizaciones facilita el logro de los objetivos y son necesarias para obtener lo que se quiere y como se quiere.

Las redes no sólo se forman en algunas organizaciones para resolver problemáticas propiamente de la institución, sino también se crean a partir de las situaciones que brotan en el exterior, problemas que se presentan constantemente, y por lo cual se involucran individuos preocupados por sacar adelante cualquier problema que afecte a la comunidad.

2.3.1 Formación de redes interorganizaciones

El crear redes entre empresas puede tener distintos significados o motivos para hacer tales alianzas, una de las razones es que la empresa esté interesada en adquirir nuevos y más recursos como lo afirma el autor Wernerfelt (1984), además de

conocimientos, y de esta manera las organizaciones involucradas, mercadean estos recursos los cuales les son de gran beneficio, dándoles con esto una nueva herramienta para posicionarse con más fuerza. Se dice que las personas y las organizaciones mismas entran en estos vínculos que se caracterizan por la confianza y el libre intercambio de información entre las instituciones participantes; Useem (1982) y Powell (1990). Los dos autores coinciden al afirmar que la formación de redes se da principalmente por el intercambio que puede haber de una organización a otra, dichos intercambios pueden ir desde información, conocimientos, responsabilidades, e incluso hasta de activos que ayudaran al logro del éxito esperado.

Las relaciones interorganizacionales se han convertido en un componente esencial debido a que proporcionan a la organización acceso a nuevas capacidades, recursos y oportunidades que de otra manera no estarían disponibles para ella. Nohria y García-Pont (1991) expresan que las organizaciones establecen nuevas alianzas por muchas razones, como por ejemplo para poder reunir los activos necesarios para su operación, y que son las empresas que entran en la alianza las que brindan esos activos, además pueden formarse para compartir costos y los riesgos al emprender nuevos proyectos o iniciativas estratégicas que de no salir como se espera pueden llevar al fracaso en el cumplimiento de sus metas, y que de otra manera con la participación de otras empresas, se comparte ese riesgo y responsabilidad; tal como define Hegedorn (1993) y como dice el autor Kogut (1988) “los recursos que se adquieren pueden ayudar a la empresa a mejorar su posición competitiva”.

2.3.2 Estructura y tipos de redes

La estructura organizacional en las redes es importante y crucial para que estas operen de una forma eficaz y con un mejor desempeño. No todas las redes son

iguales y por ende sus estructuras, tampoco lo son. Por un lado existen las redes que operan en base a un intercambio voluntario y por otro están las que buscan adquirir poder. Gnyawali (2001)

Oliver (1990) hace referencia a los siguientes tipos de redes:

- Las redes de coordinación mediada, en las que un texto legal o una organización son los que guían la formación, funcionamiento y toma de decisiones de la red; en este tipo de redes existen consejos con personas capacitadas, las cuales se encargan de resolver los problemas que se presenten.
- Las de coordinación no mediada o voluntaria que son aquellas en las cuales no existe normativa alguna que las regule, simplemente se forman por la necesidad de algunas personas en alguna tarea; lo que significa que no hay bases legales que impidan el funcionamiento de este tipo de redes, en este tipo de redes una sola persona no puede tomar decisiones por los demás, todos deben estar de acuerdo a la hora de decidir, aunque habrá ocasiones en las cuales habrá desacuerdos.

Otros autores manejan algunas otras clasificaciones de redes, un ejemplo de esta clasificación es la que maneja Louffat (2008), quien menciona tres tipos de clasificación:

- La primera es la que se basa en factores organizacionales, las cuales hacen referencia a las características que deben tener las organizaciones que integraran la red, las cuales deberán ser semejantes.

A su vez este tipo de red se divide en dos:

Según fines individuales: que pueden ser simétricas; que son las organizaciones cuyos fines son lucrativos o fines no lucrativos y las asimétricas; formadas por organizaciones con fines lucrativos y fines no lucrativos.

Cabe mencionar que una organización lucrativa es aquella que obtiene una utilidad, ganancia o beneficio por la realización de sus actividades y una organización no lucrativa es lo contrario, no busca su beneficio propio si no que está encaminada a lograr una mejor sociedad, más generosa, participativa y justa.

Por otro lado están las redes según competencias, integradas por organizaciones similares, es decir aquellas cuyo objetivo es el de lograr un nivel más alto en cuanto a la producción de un bien o servicio.

Y las complementarias, formada por organizaciones en las cuales cada una realiza una actividad específica la cual se complementa con las actividades de las otras organizaciones, y de esta manera lograr los objetivos que se proponen.

Por dispersión geográfica un tipo más de clasificación, y puede ser global, regional y local. Pudiéndose encontrar con un margen de distancia considerable o por el contrario estar situadas a escasos límites de distancia.

Dado el perfil de las organizaciones, es decir el papel que juega cada organización es un tipo más de red que se puede crear.

- El segundo tipo de clasificación es la que se crea en cuanto a los factores interorganizacionales, es decir de factores relativos a las relaciones y procesos que se dan entre las organizaciones integradoras de este tipo de red. Y por último están las redes según sus factores tecnológicos, en este tipo de redes el factor relevante es la tecnología y los procesos llevados a cabo en cada organización.

Como se puede apreciar la clasificación de las redes debe considerar ciertos aspectos antes de la integración de las organizaciones, ya que se deben tomar en cuenta factores indispensables para que pueda funcionar de manera eficaz. Como ya se ha mencionado anteriormente, no todas las organizaciones son iguales, y es por eso que se debe tener en cuenta lo que las organizaciones buscan, cuáles son sus objetivos, las metas que quieren lograr y hasta donde están dispuestas a llegar para lograr lo que se proponen y de esta manera seleccionar la mejor manera de lograrlo, y si el formar una sociedad con otras organizaciones les beneficiara, se deberá tomar en cuenta cual es el mejor tipo de red que les conviene.

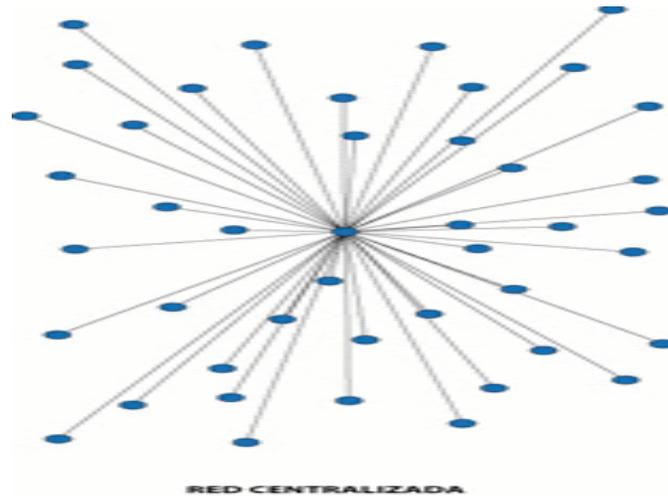
2.3.3 Principales tipologías de redes

Para que una red interorganizacional funcione adecuadamente, cumpla con sus propósitos por los cuales fue creada, y logre el éxito futuro deseado deberá estar bien diseñada y los elementos integrantes conectados entre sí. Esto solo se lograra con un buen modelo de red, diseñado acorde a las necesidades de las organizaciones y enseguida se presentan las principales topologías de red, propuestas por Ramos (2008):

Red centralizada: es aquella donde todos los nodos excepto uno, son periféricos, y solo pueden comunicarse a través del nodo central. Es decir, para que un nodo pueda comunicarse con otro, primeramente tendrá que pasar por el nodo central.

Gráfico1

Red centralizada



Fuente: Ramos (2008), Pág. 4

Red descentralizada: aparece por interconexión los nodos centrales de varias redes centralizadas, entendiéndose por interconexión a la comunicación que existe entre los nodos, en este caso los nodos centrales de cada red centralizada que forma parte de la red descentralizada; creando con esto su unión. Como resultado no existe un único nodo central, sino un centro colectivo de conectores.

Gráfico 2

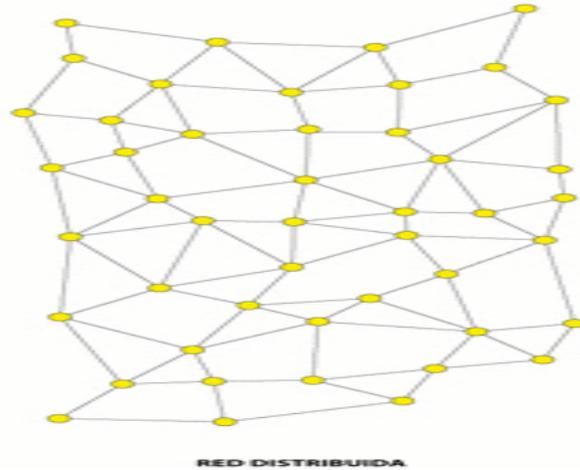
Red descentralizada



Fuente: Ramos (2008), Pág. 4

Red distribuida: todos los nodos se conectan entre sí sin que tengan que pasar necesariamente por uno o varios centros.

Gráfico 3
Red distribuida



Fuente: Ramos (2008), Pág. 4

Un modelo de red apto para una organización debería ser aquel en el cual se le permita ser más accesible, en donde este muy bien conectada con sus integrantes, se adapte a los cambios imprevistos del entorno y pueda hacer frente a los problemas, donde todos se responsabilicen por el bienestar de las organizaciones inmersas en la red, y todos se hagan responsables y no solo una persona, que siempre este presente el espíritu de cooperación y ayuda mutua, sacando delante de esta manera a la organización.

CAPÍTULO III.

MÉTODO

En el apartado que a continuación se presenta, muestra cual fue el método que se utilizó para realizar la investigación del caso en estudio, aquí se detallará cuáles fueron los sujetos utilizados, los materiales para llevar a cabo la investigación, y el procedimiento que se siguió para obtener los resultados deseados. En esta ocasión el único elemento descrito fue el procedimiento.

Para rescatar información necesaria, para la creación de un modelo de red para la comunidad de la aduana, se tuvo que seguir un proceso el cual consta de los siguientes pasos: De las entrevistas que se le hicieron a los miembros de la cooperativa de la aduana, se tuvo que formar una matriz (Ver apéndice 1) dividida por temas que se abordaron en las entrevistas.

La matriz se completó con lo que dijeron cada una de las personas acerca de cada tema y sus opiniones al respecto, de este modo resultó más fácil poder analizar la información y rescatar los fragmentos más indispensables, aunque también se toma

en cuenta que pudieron haberse excluido partes que tal vez no fueron muy audibles, y solo escuchando de nuevo las entrevistas pueden rescatarse.

Para encontrar la información precisa del tema de relaciones inter-organizacionales; se hizo un análisis, en donde se tuvieron que revisar todas las entrevistas, una por una, con sumo cuidado, y mucha atención para obtener de esta manera la mayor cantidad de información posible, y no omitir comentario alguno que hayan hecho las personas a quienes les fueron aplicadas estas entrevistas, ya que cualquier comentario por más pequeño puede ser de mucha ayuda para la investigación, y la obtención de resultados óptimos.

La información que aparecía a lo largo de la entrevista y era de interés para la investigación se iba transcribiendo hasta formar el documento con los resultados obtenidos y al final darle el formato necesario para su presentación. Lo que se buscaba con este análisis era identificar cuáles eran las organizaciones que han tenido participación en la cooperativa, y como es que directa o indirectamente han apoyado para su correcto funcionamiento; además de identificar cual ha sido su aportación.

Ya obtenidos los resultados, se buscó información acerca de los modelos de redes que puede haber en una organización para determinar el que mejor se le adecue a la cooperativa, y de esta manera seleccionar uno para crear el modelo de red ideal para la cooperativa, se eligió un modelo denominado “Red Distribuida”, Ramos (2008), tomando como base la teoría analizada, en donde la cooperativa se encuentra unida con las demás organizaciones, todas están conectadas, logrando así una mejor comunicación entre cada una.

Se cree que este modelo es el más apto para la cooperativa debido a que en él se verá reflejada la relación que existe entre organizaciones vs cooperativa, y si la integración de algunas organizaciones más beneficiará o por el contrario será un obstáculo para el funcionamiento de la cooperativa.

Como se sabe ya, la red distribuida es aquella donde todos los nodos se conectan entre sí sin que tengan que pasar necesariamente por uno o varios centros, es decir, todos sus componentes están conectados entre sí y existe comunicación entre ellos. Es así como funciona la relación de las organizaciones que apoyan a la cooperativa, todas deben participar activamente y estar vinculadas, como cada una es parte ya del funcionamiento de ésta, tienen que estar en comunicación para sacarla adelante.

Elegido el modelo se prosiguió a diseñarlo integrando a la cooperativa y todas las organizaciones actualmente participantes, además de aquellas que aunque no participan, serían ideales para formar parte de esta alianza, porque su naturaleza y razón de ser puede ser de utilidad para este fin.

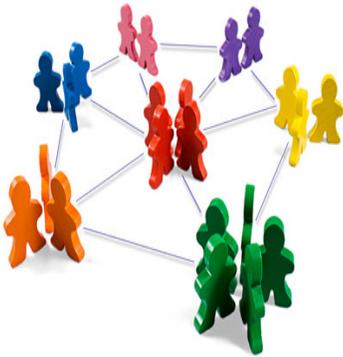
CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación que se realizó en la cooperativa turística de la aduana, acerca de la relación que existe entre ésta y las organizaciones tanto públicas como privadas y también una propuesta del modelo de red que más le favorecería para su ejercicio, así como también las discusiones donde se plasma la realidad contra lo que dicen los autores.

4.1 Resultados

Para una operatividad aún mejor de la cooperativa, se diseñó un modelo de red interorganizacional llamado: “Modelo de integración y aportación multilateral” el cual se describe a continuación.



Redes Interorganizacionales

Modelo de Integración y Aportación Multilateral.

Elaborado por:

Anyanzi Sepúlveda Aguilar

Cd. Obregón, Sonora, mayo de 2011

Tabla de contenido

Introducción

Objetivo

Propuesta del modelo

Elementos del modelo

Descripción del modelo

Modelo de integración y aportación multilateral

Introducción

En el presente documento se describe detalladamente cómo está conformado el modelo de red propuesto para la cooperativa, así como el objetivo que dicho modelo tiene, los elementos que lo conforman y la descripción de cada uno de ellos, y cuál es el funcionamiento de éste.

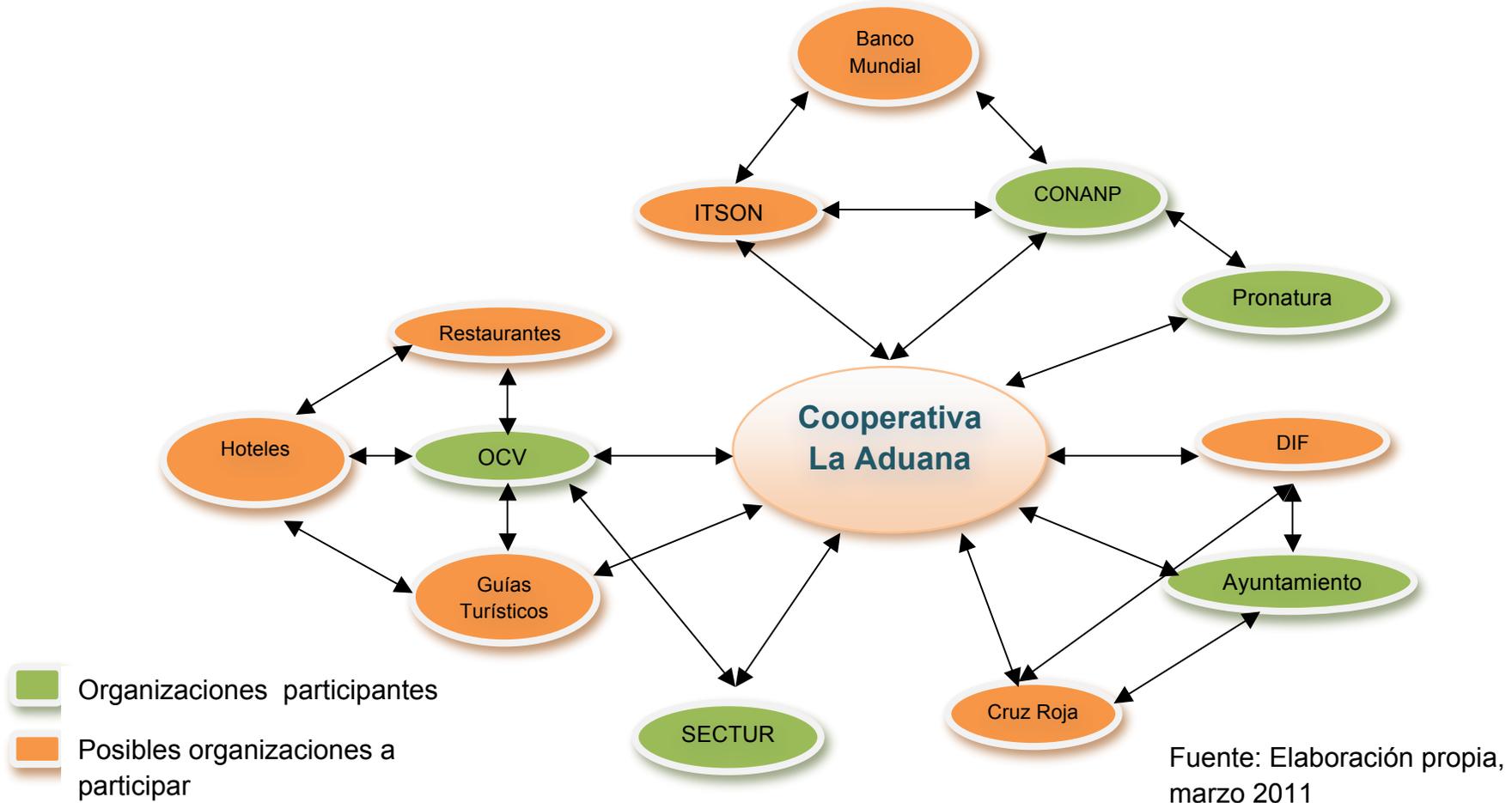
Los beneficios que traería este modelo a la cooperativa, son la de un organismo más solidificado, con una operación redituable para la misma como para sus integrantes. Así mismo a las organizaciones participantes les daría una ventaja sobre las demás al estar apoyando proyectos de esta magnitud, ya que en la actualidad es lo que se busca, sobresalir en la industria, apoyar a pequeñas empresas, obtener mejor productividad y ser cada vez más competitivas.

Objetivo

Integrar a la cooperativa con las organizaciones participantes, así como con aquellas que puedan aportar recursos a la cooperativa, y de esta manera lograr un funcionamiento superior al actual.

A continuación se presenta el modelo que pudiera ser el ideal para la cooperativa.

Grafico 4: Modelo propuesto “Modelo de integración y aportación multilateral”



Elementos del Modelo

Luego de haber analizado cada una de las entrevistas de los participantes de la comunidad de La Aduana, se puede decir que respecto al tema de redes interorganizacionales, se tiene contacto con las diferentes comunidades que conforman los Corredores de Turismo Alternativo del Sur de Sonora, como lo son Yavaros, la Sierrita, Moroncarit, Álamos, Huatabampo, en si las comunidades más cercanas a ellas.

En cuanto a las instituciones particulares y de gobierno, es poca la participación que tienen en estas cooperativas, la que más ha tenido contacto con la cooperativa de la aduana es la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (**CONANP**), órgano desconcentrado de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), cuyo objetivo es Conservar el patrimonio natural de México y los procesos ecológicos a través de las ANP y los Programas de Desarrollo Regional Sustentable en Regiones Prioritarias para la Conservación, asegurando una adecuada cobertura y representatividad biológica.

Esta institución es la que más participación ha tenido dentro de la comunidad de La Aduana, fue la encargada de ponerse en contacto con personas especializadas, quienes formaron y capacitaron a los equipos que se encargan de dar el servicio de rappel a los visitantes y es la que aún permanece apoyando y buscando sustentos para la cooperativa. Se ha encargado de buscar recursos de otras organizaciones para dar a la cooperativa mayor acondicionamiento. Una de las organizaciones que participó en la cooperativa gracias a la CONANP, fue la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), quien a través de su programa Proarbol, se encargó de apoyar con árboles para reforestar algunos sitios de la comunidad.

Por otra parte el Instituto Tecnológico de Sonora (**ITSON**), Institución que nace de la iniciativa de la sociedad Cajemense, de la necesidad de formar y preservar nuevas generaciones con mentalidad de progreso y superación, para mantener y

transmitir lo más valioso de la sociedad a la que se sirve. La institución se encarga de estas cooperativas, es quien se ha dado a la tarea de sacarlas adelante, su participación es la que más peso ha tenido en estos proyectos, ha dado cursos de capacitación a los habitantes de la comunidad como lo son; talleres de elaboración de muñecas, payasos, servilletas, etc., y de esta manera ellos puedan vendérselas a las personas que visiten la comunidad. Además se ha dado a la tarea también de promocionar el destino entre sus alumnos y personal, además de personas ajenas a la institución.

Cabe mencionar que mediante un convenio con el ITSON es como llegaron los apoyos por parte del **Banco Mundial**, fuente vital de asistencia financiera y técnica para los países en desarrollo de todo el mundo. Su misión es combatir la pobreza con pasión y profesionalidad para obtener resultados duraderos, y ayudar a la gente a ayudarse a sí misma y al medio ambiente que la rodea, suministrando recursos, entregando conocimientos, creando capacidad y forjando asociaciones en los sectores público y privado.

Otra organización involucrada en este proyecto es la Agencia Comercializadora Turística (**ACTUR**) empresa encargada de promocionar los servicios de las comunidades miembros de los Corredores de Turismo Alternativo del Sur de Sonora, y de hacer llegar información y medios necesarios a los turistas, ofreciéndoles experiencias únicas e inolvidables, mejorando de esta manera la calidad de vida de las comunidades. Esta organización es la que se encarga, como su nombre lo dice de comercializar entre las personas los productos que la comunidad de la aduana ofrece y de esta manera incitarlos a visitar el lugar.

Por último, y no menos importante tenemos, al **DIF** (Desarrollo Integral de la Familia) responsable de la atención de menores en situación de abandono, desamparo, desnutrición o sujetos de maltrato, de menores infractores, de alcohólicos, de los fármaco dependientes y de los individuos en condición de vagancia, de mujeres en período de gestación o lactancia, de ancianos en

desamparo, incapacidad, marginación o abandono, de los inválidos con problemas de diferentes órganos o sistemas, los indigentes.

De personas que por su ignorancia requieran servicios asistenciales, de las víctimas de la comisión de delitos en estado de abandono, de los familiares que han sido abandonados y dependan económicamente de aquellos que se encuentran detenidos por causas penales, de los habitantes del medio rural o urbano que estén marginados y de las personas afectadas por desastres. Esta institución es quien se ha encargado de dar capacitaciones a las personas de las comunidades encargadas de dar el servicio a los turistas. Éste organismo en conjunto con los bomberos, se han encargado de impartir cursos de primeros auxilios a los miembros de la cooperativa.

En lo que respecta a la relación que tienen las mismas personas que están involucradas en el proyecto, se puede decir que estas si están en constante comunicación, pero por lo mismo porque están dentro del proyecto, ya más allá no existe una relación, no hay mucha unión, se podría decir que hasta enemistades hay entre las personas. Incluso las mismas personas de la cooperativa argumentan que están distanciados como grupo, y no pueden coordinarse bien debido a que “cada quien agarra sus quehaceres” y únicamente se limita a hacerlos y al final del día cada quien “agarra por su lado”.

También se puede decir que en un inicio la cooperativa tuvo comunicación, breve pero significativa, con las demás cooperativas que conforman los corredores de turismo alternativo del Sur de Sonora, ya que como lo mencionan algunas personas de la cooperativa de la aduana, a ellos los estuvieron reuniendo con las demás cooperativas, dándoles pláticas acerca de cómo deberían atender al cliente, y también para compartir sus experiencias, e instruirlos de una mejor manera en la manera de realizar sus actividades.

Estas son las organizaciones que actualmente tiene una estrecha relación con la cooperativa y las cuales se han dado a la tarea de buscar apoyos y recursos para que siga con su funcionamiento y brindando un muy buen servicio como hasta ahora lo ha hecho. Pero también sería de gran ayuda y fortalecimiento, para el logro de los objetivos que se tienen en ésta, que algunas organizaciones más se unieran a este proyecto y sacarlo adelante para que pueda continuar brindando servicios de la más alta calidad a sus clientes.

Las organizaciones e instituciones que se pueden considerar en este modelo de red pueden ser: **OCV** (Oficina de Convenciones y Visitantes) de Álamos, organismo sin fines de lucro que tiene como misión principal la promoción turística de su Pueblo Mágico, impulsando el posicionamiento de la marca y atraer visitantes. Promoviendo aquellas acciones que contribuyan a incrementar la afluencia de visitantes y a ofrecer servicios de calidad en esta materia, disponiendo de información y directorios turísticos para los visitantes potenciales. Esta organización podría incluir promociones de los servicios que ofrece la cooperativa de la aduana.

La **SECTUR** (Secretaría de Turismo), encargada de formular y conducir la política de desarrollo de la actividad turística nacional, promover las zonas de desarrollo turístico nacional y formular en forma conjunta con la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales la declaratoria respectiva, registrar a los prestadores de servicios turísticos, en los términos señalados por las leyes, autorizar los precios y tarifas de los servicios turísticos, previamente registrados, en los términos que establezcan las leyes y reglamentos y participar con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el establecimiento de los precios y tarifas de los bienes y servicios turísticos a cargo de la administración pública federal, etc. Ésta institución con sus múltiples dependencias podría financiar apoyos, ya sea materiales, equipo de rappel o porque no con algún apoyo económico.

El **Ayuntamiento municipal, de Álamos**, la máxima autoridad en el municipio, es otra institución más que podría tener participación en este proyecto, ya que dándole promoción al lugar, es como se pueden atraer más turistas, y darle aún más auge al turismo a la localidad.

Una organización más que se pudiera unir es **Pronatura**, cuya función principal es el desarrollo institucional en el nivel del Sistema Pronatura, mediante la coordinación de acciones y procesos conjuntos, la vinculación interna, la difusión del trabajo de la organización y la prestación de servicios, a través de sus Áreas de Fortalecimiento Institucional, Comunicación, Procuración de Fondos y Administración/Finanzas. Con sus estrategias y acciones orientadas a la conservación de la biodiversidad de las regiones con potenciales naturales destacados, puede ser vital su participación en esta comunidad, que posee paisajes naturales sorprendentes.

Y por último la **Cruz Roja**, movimiento humanitario mundial de características particulares y únicas en su género, por su relación particular en base a convenios internacionales con los estados y organizaciones internacionales por un fin netamente humanitario, está integrada por: Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FICR), 186 Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. La ayuda de esta organización podría ser de gran apoyo, brindando sus servicios a los turistas, ya que al estar un poco retirada la comunidad de la cabecera municipal, podría ser de gran soporte la presencia de esta institución en la comunidad.

Otras organizaciones que también serían de gran apoyo para la cooperativa son los hoteles de la localidad (Álamos), promocionando el destino entre sus huéspedes, incluyendo entre las actividades a realizar aquellas que se ofrecen en la comunidad. Los restaurantes también podrían ser de gran ayuda en la promoción del lugar, recomendándoles a las personas que acudan a sus instalaciones, los

servicios que la comunidad tiene para ofrecerles. Y por último los guías turísticos del lugar, podrían jugar un papel muy importante, ya que uno de los destinos que pudieran añadir en sus recorridos a los turistas es la comunidad de La Aduana.

Descripción del modelo

El modelo estará integrado por organizaciones tanto públicas, privadas, y Asociaciones Civiles. Se pretende que el modelo funcione, con la integración de cada una de las instituciones participantes, dando su aportación cada una a la cooperativa ayudándola a salir adelante y brindando siempre su ayuda. La comunicación es muy importante, ya que de esta manera habrá una mejor coordinación entre todas, y así sabrán cual es la situación en la cooperativa, y cuáles son las necesidades de la misma.

Se insiste mucho en la mejora de la comunicación, ya que al estar todas en constante comunicación, es más fácil conocer si a la cooperativa le hacen falta recursos, materiales, etc. Y ahí es donde entrará la participación de cada organización, apoyando con lo que se necesite y esté a su alcance. Cabe mencionar que algunas organizaciones que integran el modelo ya tienen una relación directa e incluso han llegado a trabajar juntas; tal es el caso de CONANP y el ITSON, así como SECTUR y la OCV, CONANP y Pronatura, entre otras.

4.2 Discusión

El mundo globalizado en el que vivimos ha obligado a las empresas a formar alianzas mismas que se utilizan como un medio eficaz para el logro de los objetivos. Las organizaciones que se asocian buscan apoyo y sustento en otras organizaciones para salir adelante y lograr su cometido. Algunos autores como Tirst (1983) y Podolny & Page, (1998) definen que las redes entre empresas son aquellas en que un número de personas se une y mantiene relaciones de intercambio, ya sea conocimientos, información y recursos, además se crean relaciones de confianza y ayuda mutua, además estas relaciones se crean a partir de las necesidades que van surgiendo y por estrategias mismas de las empresas.

Cabe destacar que las relaciones entre empresas no siempre se forjan por necesidades propias, si no que se establecen a partir de necesidades y problemas que surgen en el entorno, y que requieren atención y ayuda de personas e instituciones capaces de brindar su apoyo con la mejor disponibilidad.

En la investigación realizada en la cooperativa de la comunidad de la aduana se encontró que en esta existe correlación con diferentes instituciones tanto gubernamentales, como dependencias de gobierno, quienes se han dado a la tarea de brindar su apoyo para colaborar en el funcionamiento de la cooperativa. Como menciona el autor Gnyawali (2001) existen las redes que operan en base a un intercambio voluntario y por otro están las que buscan adquirir poder. En el caso de la cooperativa turística, el tipo de red que prevalece aquí es aquella que se basa en el intercambio voluntario, ya que las instituciones no esperan nada a cambio, simplemente están viendo por el bienestar de la comunidad y fortalecer el servicio que se ofrece, además de ver por el cuidado y preservación de las zonas naturales existentes en el lugar.

Aunque por definición la cooperativa es no lucrativa, debido a sus actividades puede entrar, dentro de la clasificación que propone Louffat (2008), aquellas que se basan en factores organizacionales, es decir aquellas que pueden ser lucrativas o no lucrativas, en el caso de la cooperativa se podría decir que entran las dos clasificaciones, ya que a la vez que busca un beneficio propio, por así nombrarlo, está intentando mantener la conservación de los recursos naturales, y crear conciencia en las personas acerca del cuidado de nuestro ambiente, ya que podemos disfrutar de las cosas que nos brinda la naturaleza, pero sin hacerle daño.

La cooperativa puede entrar en la definición de una organización lucrativa, porque está generando ingresos, mismos que son distribuidos entre los miembros de la cooperativa, ya que esta es su fuente de ingreso, de aquí se les paga sus sueldos a cada uno, es de esta entrada de dinero de la cual ellos viven. Pero también se puede considerar como una organización no lucrativa por que las personas a la vez están buscando impulsar más el turismo en la localidad, aprovechar de las riquezas naturales que se tienen en el lugar, atraer más turistas para que puedan apreciar lo bellos paisajes y hacer conciencia en ellos de la importancia que tiene el cuidar y conservar las áreas naturales con características singulares que no se pueden encontrar en otros lugares.

Desde un punto de vista personal, se puede considera a la cooperativa como una organización lucrativa, debido a que esta genera utilidades, además las personas que conforman esta cooperativa, están ahí aparte de ofrecer servicios y promocionar el lugar, para recibir un sueldo que sirve como sustento para sus familias, esta es su fuente de ingreso, no solo están unidos para mejorar su localidad, que esta sea conocida, sino también para salir adelante ellos, están buscando un interés personal, prueba de ello son los conflictos que se generan debido a la asignación de tareas, y/o envidias por aquellas personas que sobresalen más, ya que son ellas las que obtienen más méritos.

Se dice que existen diferentes tipologías de red, tal como lo dice Ramos (2008), quien menciona las redes centralizadas, descentralizadas y la distribuida y de acuerdo a lo que se encontró en el análisis realizado para identificar las relaciones que había en la cooperativa, se eligió que el más acorde estaba para este tipo de relaciones, el de red distribuida, ya que como lo dice el autor, la red distribuida es aquella todos los nodos se conectan entre sí sin que tengan que pasar necesariamente por uno o varios centros, y es así como debe funcionar la relación en la cooperativa con las demás dependencias.

Debe haber constante comunicación entre ellas deben marchar en sintonía, en donde su principal objetivo sea el de brindarle apoyos a los habitantes involucrados en la cooperativa, para que esta siga con sus actividades y brindando un buen servicio al cliente; es por ello que se considera que el mejor modelo de red sería el de una red distribuida, ya que como se pudo analizar y detectar, algunas de las organizaciones involucradas tienen relación en cuanto a la aportación que tienen para la conservación de los recursos naturales, el fomento y desarrollo del turismo, pero eso no es suficiente, no basta con que solo algunas estén totalmente acopladas, sino que lo ideal sería que se buscara la manera de que todas trabajen en miras hacia un solo objetivo, sacar adelante a la cooperativa, y proteger sus recursos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se presentarán las conclusiones que se llegaron después de haber realizado la investigación, y hacer un análisis de la información obtenida, así como también una serie de recomendaciones que pueden ser consideradas a la hora de implantar el trabajo.

5.1 Conclusiones

En los últimos años las alianzas entre las organizaciones se han vuelto más comunes, muchas empresas han optado por unirse y trabajar conjuntamente en el logro de sus objetivos con otras organizaciones, compartiendo de esta manera información, recursos necesarios para su funcionamiento, además de responsabilidades compartidas por ambas partes. Estas alianzas también se forman no solo por intereses propios sino también para cubrir necesidades de la sociedad como es el caso de la investigación realizada y presentada anteriormente.

En la investigación realizada se pudo detectar la relación que existe entre la cooperativa turística de La Aduana y las demás dependencias que se le han ido sumando para que esta pueda ir creciendo poco a poco y brindando a su vez servicios a sus clientes de la más alta calidad.

La relación existente entre la cooperativa y las organizaciones es sumamente importante, ya que al no poder adquirir los recursos necesarios para su funcionamiento por sí misma, tiene que apoyarse de estas instituciones para hacerse de ellos, y no solamente de recursos materiales, sino también de todo aquello que le pueda ser útil para su permanencia, su buen desempeño y servicio hacia los clientes.

La creación del modelo de red para la cooperativa, puede mostrar cual es la relación entre las organizaciones y la cooperativa además de que permite la comunicación entre todos sus componentes.

Al final la pregunta de investigación fue respondida, se detectó cual era la situación de la organización, y se propuso el modelo que más le convendría, el cual se considera es factible con la operación de la cooperativa debido a que en el modelo propuesto, las organizaciones trabajaran en conjunto para sacar adelante a la cooperativa. Puede decirse que al final el objetivo fue cumplido.

5.2 Recomendaciones

Para que la cooperativa tenga un funcionamiento superior al actual es necesario que el diseño de red propuesto sea implantado, para que de esta manera siga en

pie el proyecto en la comunidad, dando resultados mejor de los que hasta la actualidad se han tenido. Con la integración de las organizaciones que ya están involucradas y las que se pueden integrar a esta alianza se puede dar una mejor promoción y más sustento a la cooperativa, ayudando así tanto a la sociedad como a las personas implicadas.

Sería importante que se utilizaran más recursos para la promoción del lugar en el municipio de Álamos, ya que por ser un lugar que recibe constantemente personas de diferentes lugares del mundo, se puede ofrecer el destino de recreación, el cual puede ofrecerles una manera diferente de hacer turismo.

La publicidad no solo sería ideal en el municipio sino también en el estado, La Aduana tiene grandes cosas que ofrecer a sus visitantes, quienes acuden al lugar quedan maravillados por sus paisajes, su historia, su gente, y esto es algo que podría aprovecharse para seguir en marcha con la cooperativa.

Para que la cooperativa tenga un funcionamiento superior al actual es necesario que el diseño de red propuesto sea implementado, para que de esta manera siga en pie el proyecto, dando resultados mejor de los que hasta la actualidad se han tenido. Con la integración de las organizaciones que ya están involucradas y las que se pueden integrar a esta alianza se puede dar una mejor promoción y más sustento a la cooperativa, ayudando así tanto a la sociedad como a las personas implicadas.

Sería importante que se utilizaran más recursos para la promoción del lugar en el municipio de Álamos, ya que por ser un lugar que recibe constantemente personas de diferentes lugares del mundo, se puede ofrecer el destino de recreación, el cual puede ofrecerles una manera diferente de hacer turismo.

La publicidad no solo sería ideal en el municipio sino también en el estado, la aduana tiene grandes cosas que ofrecer a sus visitantes, quienes acuden al lugar quedan maravillados por sus paisajes, su historia, su gente, y esto es algo que podría aprovecharse para seguir en marcha con la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

Alianza Internacional de Cooperativas (AIC) (2011), consultada el día 10 de marzo de 2011, de la página: <http://www.ica.coop/coop/index.html>

Daft Rihard L (2007). Teoría y Diseño Organizacional, 9ª. Edición, México, Thomson, pág. 91 y 92

Gnyawali, Devi y Ravindranath MADHAVAN (2001). Cooperative Networks and Competitive Dynamics: a Structural Embeddedness Perspective. En: Academy of Management Review, Vol. 26 No. 3. pp. 431-445

Goldhaber Gerald M. (1994). Comunicación Organizacional, 6ª edición, México, Editorial Diana, pág. 30-31

Grados E., Jaime (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, 3ª edición, México, editorial el Manual Moderno, pag: 37-43

Hall Richard H. (1983). Organizaciones: estructura y procesos, 3ª edición, México, Prentice Hall, pág. 31

Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: inter-organizational modes of cooperation and sectoral differences. Strategic Management Journal, 14: 371–385

Hicks Herbert G (1984). Administración de Organizaciones: Desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos, 5ª edición, México, Continental, pág. 45-47 y 55

Hodge B, Anthony W, Gales L (1998). Teoría de la Organización: Un enfoque estratégico, 5ª edición, Madrid, Prentice Hall

Hodge, B. (2003). Teoría de la Organización: Un enfoque estratégico, 6ª edición, Pearson Education, España.

Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. Strategic Management Journal, 9:319–332

Koontz H, Weihrich H (2002). Elementos de Administración: Enfoque Internacional, Mc Graw Hill, 6ª edición, México, Pág. 143 y 144

Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC) (2008), México, editorial Grupo ISEF

Louffat Olivares, Enrique (2008). Interconexión Entre Redes Organizacionales, Alianzas Estratégicas Y Negociaciones-Un Estudio Multicaso, Ph.D. Administración Esan

McIntosh, Robert (2008). Turismo: Planeación, administración y perspectivas; 2ª edición, México, Editorial Limusa

Nohria, N. and Garcia-Pont, C. (1991). *Global strategic linkages and industry structure*. *Strategic Management Journal*, 12: 105–124

Oliver, Christine (1990). *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*. En: *Academy of Management Review*, Vol. 15 No. 2. pp. 241-265

Organización Mundial del Turismo (OMT), *Antecedentes del Turismo*, obtenido de la página: <http://unwto.org/es> consultada el día 22 de enero de 2011

Podolny, Joel Y Karen Page (1998). "Network Forms Of Organization", *Annual Review Of Sociology*, V. 22, No. 1, Pp. 57-77.

Powell, W.W. (1990). *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*. *Research in Organizational Behavior*, 12: 295–336

Ramos, Pedro P. (2008). *Modelo Organizativo en Red: El diseño de las empresas en el siglo XXI*, 1ª Edición, Prentice Hall, Madrid.

Reyes Ponce A. (2002). *Administración Moderna*, Editorial Limusa, 1ª, Edición, México, pág. 280 y 281

Robbins Stephen P (1998). *La administración en el mundo de hoy*, 1ª, Edición, México, Prentice Hall, pág. 192

Robbins Stephen P, Mary Coulter (2000). Administración, 6ª. Edición, México, Prentice Hall

SECTUR (2011), El Turismo en México, obtenido de la página: <http://www.sectru.gob.mx> consultada el día 21 de enero de 2011

Scott W. Richard (1964). Theory of Organizations, en Handbook of Modern Sociology, ed. Robert E.L Farris Chicago: Rand McNally and Co.

Stoner J, Freeman R, Gilbert Jr. D, (1996). Administración, 6ª Edición, México, Prentice Hall

Sydow, J., Windeler, A. (1998). "Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness", Organization Science, Vol. 9, pp. 265-84.

Trist E.L (1983). Referent Organizations and the Development of Organizational Domains, Human Relations

Useem, M. 1982. Classwide rationality in the politics of managers and directors of large corporations in the United States and Great Britain. Administrative Science Quarterly, 27: 199–226

Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5: 171–180.

APÉNDICE 1

CUADRO MATRIZ

	Marcela Castillo	Diana Castro	Hernán Vega Lagarda	Rosario Alberto Apodaca Figueroa	Raúl	Valentina	Gpe. Méndez Torres
DE LO INDIVIDUAL							
DE LA COMUNIDAD							
DEL PROYECTO							
ESTRUCTURA							
ORIGEN							
ORIENTACION							
FUNCIONAMIENTO							
DEL CUERPO DE ADMINISTRACIÓN Y GOBIERNO							
DE LOS MIEMBROS							
- QUIENES SON, SUS CARACTERÍSTICAS							
LIDERAZGO							
PUESTOS							
FUNCIONES							
SERVICIOS OTORGADOS							
FUNCIONES REALIZADAS							
FINANZAS							

APOYO DE ORGANIZACIONES							
INSTALACIONES Y RECURSOS MATERIALES							
COMUNICACIÓN							
CAPACITACION							
TRAMITES							
NORMATIVIDAD							
CONFLICTOS-DIFERENCIAS-DISGUSTOS							
EL PAPEL DE LA FAMILIA							
RELACIONES INTER-PERSONALES							
RELACIONES INTER-ORGANIZACIONALES							
IDENTIFICACION							
IMAGEN							
COSTUMBRE							
MEJORAS PARA LA COMUNIDAD							
GUIAS							
RESPONSABILIDAD							
PROTECCION							
SEGURIDAD							

VENTAJAS							
ORGANIZACIÓN							
INTEGRACION							
SOLICITUDES							
FUTURO							
CARACTERISTICAS							
PROYECTO							
COORDINACION							