

**UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA
“ANTONIO NARRO”**

División de Ciencias Socioeconómicas



**Modelo de Organización para los Productores de Mango del
Estado de Nayarit.**

Por:

Rodolfo Gómez Tadeo

TRABAJO DE OBSERVACION

Presentado como Requisito Parcial para Obtener el Título de:

LICENCIADO

en Economía Agrícola y Agronegocios

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México.

Abril del 2000

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA “ANTONIO NARRO”
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

**“Modelo de Organización para los Productores de Mango del Estado de
Nayarit”**

Por:

Rodolfo Gómez Tadeo

TRABAJO DE OBSERVACIÓN

Que somete a consideración del H. Jurado Examinador como
Requisito Parcial para Obtener el Título de:

Licenciado en Economía Agrícola y Agronegocios

Aprobada por:

M.C. Vicente Javier Aguirre Moreno
Presidente del Jurado

M.C. Ricardo Valdés Silva
Asesor

M.C. José Guadalupe Narro Reyes.
Asesor.

M.C. Vicente Javier Aguirre Moreno
Coordinador de la División de Ciencias Socioeconómicas.

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México.

Abril del 2000.

AGRADECIMIENTOS

A mi Alma Terra Mater “U A A A N” por haberme dado la oportunidad de realizar mi estudios profesionales, donde pase una de las etapas más importantes de mi vida, además, aprendí a valorar que la sencillez y honradez son acciones fundamentales para desarrollarse como persona.

Al M.C. Vicente Javier Aguirre Moreno por todo el apoyo recibido para la elaboración de este trabajo y por su excelente desempeño en mi formación como profesionista.

Al M.C. José Guadalupe Narro Reyes por su contribución a la elaboración y revisión de este trabajo, y por haber sido un excelente amigo y maestro.

Al M.C. Ricardo Valdés Silva por su apoyo incondicional en mi formación profesional y por haber aceptado ser asesor de este trabajo.

DEDICATORIA

Al imborrable recuerdo de mi Abuelita **María Dolores Salazar Monteón** a quién recordaré siempre en donde sea que me encuentre por todo el amor mutuo que existió.

A mis Padres

Rodolfo Gómez Aguirre

Josefina Tadeo Salazar

Por haberme dado la vida,
Por heredarme su carácter y confianza,
Por su comprensión y cariño,
Por que han sido siempre un ejemplo como padres,
Por su valentía, integridad y por ser las personas que más amo en la vida,
no sólo por ser mis padres, si no por lo maravilloso que son.

A mis Hermanos

Bernardo, Alonso y Adriana

Por su amor y apoyo incondicional para mi formación profesional, siendo ellos el motivo de lo que hoy he logrado.

A una persona especial a quien quiero y admiro, **Alejandra Torres Galarza.**

A mis compañeros de la Primera Generación de la Especial de Economía Agrícola y Agronegocios, deseándoles lo mejor en su desarrollo como profesionistas.

A mis amigos: Adalberto Aguirre, Demetrio Dfiaz, Francisco Mora y Antonio Lizarraraz por su amistad.

INDICE DE CONTENIDO	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. Producción y Mercado de Mango en México y Nayarit...	4
1. Antecedentes.....	4
2. Costo de producción.....	6
3. Producción de Mango en México.....	8
3.1. Superficie Sembrada.....	8
3.2. Superficie Cosechada.....	9
3.3. Rendimientos.....	9
3.4. Principales estados Productores.....	11
3.5. Mercado Nacional.....	12
3.6. Comercialización.....	12
3.7. Industrialización.....	14
3.8. Oferta y demanda nacional.....	14
3.9.Comercio Internacional.....	15
3.10. Normas de Calidad en el Mercado Internacional.....	17
3.11. Reglas de Importación de los Países de Destino.....	18
3.12. Impacto del Tratado de Libre Comercio.....	21
4. Características de la Producción de Mango en Nayarit.....	24
4.1. Superficie Sembrada	25
4.2. Superficie Cosechada.....	26
4.3. Producción.....	26
4.4. Precio Medio Rural.....	26
4.5. Valor de la producción.....	27
4.6. Principales Municipios Productores.....	28
4.7.Tenenciade la tierra.....	30
4.8. Organización para la Producción.....	32
4.9.Crédito y seguro.....	32
4.10. Tecnología Agrícola.....	32

4.11. Cosecha.....	33
4.12. Comercialización.....	33
Exportación Estatal de Mango.....	35
4.13. Problemas que Enfrentan los Productores de Mango.....	37
CAPITULO II. Teorías y Conceptos de Organización.....	40
1. La organización.....	40
1.1. Sistemas de Organización.....	42
1.2. Principales Figuras Asociativas de Acuerdo a Ley Agraria.....	44
1.3. Características de Algunas Organizaciones Exitosas de Productores.....	50
1.4. Tipología de las Formas de Organización de la Producción Agraria.....	54
1.5. Alternativa de organización para los Productores de Mango de Nayarit.....	55
CAPITULO III. Modelo de Organización para los Productores de Mango de Nayarit.....	57
1. Modelo Propuesto.....	57
1.1. Estructura de la Organización.....	62
1.2. Funciones y Atribuciones de las Instancias que integran el Esquema Organizativo.....	64
1.3. Programas de la Organización en el Fomento y Mejoramiento de la Producción Primaria.....	68
1.4. Programas para Consolidar la Comercialización.....	69
1.5. Programa para el Fortalecimiento de la Infraestructura.....	72
1.6. Metodología o Estrategia para Implementar la Organización Propuesta.....	73
1.7. Retos y limitantes para implementar la organización.....	74
1.8. Ventajas y Desventajas de Organizarse.....	78
CONCLUSIONES.....	79
BIBLIOGRAFIA.....	82

INDICE DE CUADROS

Cuadro	Título	Página
Cuadro 1.	Costo de Producción del Cultivo de Mango en Nayarit.....	6
Cuadro 2.	Costo de Producción del Cultivo de Mango de Temporal en Nayarit.....	7
Cuadro 3.	Principales Datos de Producción de Mango en México.....	8
Cuadro 4.	Superficie Sembrada de Mango por Entidad Federativa 1990-1997.....	10
Cuadro 5.	Principales Estados Productores de Mango.....	11
Cuadro 6.	Volúmenes de Oferta y Demanda de Mango en México.....	15
Cuadro 7.	Exportaciones de Mango por Estado.....	15
Cuadro 8.	Principales Datos de Producción de mango en Nayarit.....	25
Cuadro 9.	Superficie de Cosechada.....	27
Cuadro 10.	Superficie Sembrada.....	28
Cuadro 11.	Producción de Mango en Nayarit.....	29
Cuadro 12.	Unidades de Producción por Tamaño de Parcela.....	31
Cuadro 13.	Exportación Estatal de Mango por Destino Final.....	35
Cuadro 14.	Exportaciones de Mango Tratado y Empacado de Origen y por Variedad (1997).....	36
Cuadro 15.	Exportaciones de Mango por Variedades (1998).....	37

INDICE DE FIGURAS

Figura	Título	Página.
Figura 1	Sistema de Comercialización de Mango en México.....	13
Figura 2	Sistema de Comercialización para la Exportación.....	13
Figura 3	Canal de Comercialización Típico en Nayarit.....	34
Figura 4	Diagrama de Flujo para Formar la Organización.....	60
Figura 5	Estructura de la Organización.....	63
Figura 6	Círculo Vicioso de la Producción de Mango en Nayarit.....	67

I.- INTRODUCCION.

En los últimos quince años la economía mexicana ha registrado cambios que han conducido a la formación de un nuevo modelo de desarrollo. En ese proceso destaca la apertura comercial y las reformas económicas orientadas a favorecer la libre interacción de las fuerzas de mercado.

En el campo mexicano los cambios han sido en tres aspectos fundamentales: en el marco jurídico, en las instituciones y en los instrumentos de apoyo al campo. Estos instrumentos de apoyo están orientados a promover la competitividad de los productos, promover la equidad y lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos productivos tomando en cuenta el entorno internacional.

En este contexto se desarrolla la producción de mango que es un cultivo de gran importancia en nuestro país, ya que México es el primer exportador y cuarto productor a nivel mundial. En el período de 1990-1997 la producción promedio por año fue de 1,358,944 toneladas, cantidad que sólo es superada por la producción de cítricos y plátano.

En México la especie se encuentra distribuida en diferentes regiones de la república: Veracruz, Nayarit, Michoacán, Sinaloa, Chiapas, Oaxaca, Guerrero y Colima, los cuales concentran el 92% de la superficie dedicada a este cultivo.

La producción de mango en el estado de Nayarit ha tenido un fuerte crecimiento a partir de 1990, esto como consecuencia de las expectativas favorables que hay sobre el cultivo en el mercado, sobre todo el de exportación. La producción se concentra en la región costera comprendida por los municipios de San Blas,

Compostela, Bahía de Banderas, Santiago Ixcuintla, Tepic, Acaponeta y Tecuala.

Los productores del estado han logrado incrementar los rendimientos del cultivo en un 82.8%, lo que les permite posicionarse muy por arriba de la media nacional, esto lo han logrado en tan solo un período de 7 años. Por otra parte, la producción de mango en el Estado de Nayarit, cada vez tiene una mayor participación en el mercado nacional, siendo este uno de los cuatro estados que han incrementado significativamente la superficie sembrada de este cultivo.

El estado de Nayarit, se ha constituido en el intermediario comercial para la exportación de la mayoría de los estados productores del país, debido a que cuenta con la mayor y mejor infraestructura para el manejo de este producto.

El mango es el cultivo perenne más importante del estado ya que de la superficie que se dedica a este cultivo, el 80% corresponde al sector ejidal, 16% sector privado y 4% al régimen mixto.

De la anterior exposición se concluye que el estado de Nayarit cuenta con potencial para que sus productores de mango, además de ser los líderes, en el mercado nacional y en la exportación, hagan de este cultivo una actividad redituable económicamente, ya que cuenta con el 12.6% de la superficie nacional y la mayor y mejor infraestructura para el manejo de postcosecha, ya que es el centro de intermediación del mercado de exportación. Además, este estado reúne las condiciones óptimas ambientales para la producción y cuenta con alrededor de 3000 productores que por su experiencia en el cultivo, tienen los mejores rendimientos promedios.

No obstante estas potencialidades, los productores no cuentan con una organización integral que abarque todos los elementos del proceso, producción, comercialización y mercado, que les permita desarrollar proyectos que los hagan

más competitivos, permitiéndoles una mejor comercialización de sus productos y diversificar y sus mercados sobre todo los de exportación.

El objetivo del presente trabajo es el de diseñar un modelo de organización para los productores de mango del estado de Nayarit, con la finalidad de que puedan mejorar sus procesos de producción y comercialización, lo que les permitirá controlar en forma planeada la producción y fomentar el desarrollo tecnológico para aumentar la productividad, así como eficientar, diversificar y fomentar la comercialización para ser competitivos en los mercados.

La presentación de este trabajo se ha dividido en tres capítulos, en el primero se hace un estudio sobre la producción y mercado de mango en México y Nayarit. En el segundo se señalan las teorías relacionadas con la organización, y las figuras asociativas para la organización de productores de acuerdo a la Ley Agraria; y el tercero y último capítulo se trata de la exposición del modelo de organización que vendría a resolver los problemas que enfrentan los productores de mango; al final del documento se exponen las conclusiones sobre el trabajo de investigación.

CAPITULO I.

LA PRODUCCION Y MERCADO DE MANGO EN MEXICO Y NAYARIT.

1.- ANTECEDENTES.

El mango (*Mangifera indica L.*), pertenece a la familia de las Anarcardiáceas; es una de las frutas más populares en los trópicos. Es originario de Asia tropical y puede considerársele como uno de los frutales que ha sido cultivado por el hombre desde hace 4,000 años. Su nombre es de origen portugués y se cree que fueron éstos quienes lo introdujeron a América; plantándolo por primera vez en Bahía, Brasil; posteriormente en las Antillas, después fue llevado a Jamaica, Haití y Hawai. A México fue introducido procedente de la Isla de Barbados, plantándose por primera vez en el Estado de Veracruz, en las Costas del Golfo de México, en el siglo XVII.

El mango es una planta perenifolia erecta, ramificada, robusta y siempre verde, que llega a medir hasta 10 m. de altura y tiene una vida productiva de 30 años. La franja donde se desarrolla el cultivo del mango se encuentra localizada entre los 20 grados de Latitud sur y norte del Ecuador. La planta se adapta en altitudes sobre el nivel del mar de 0 a 1000 m.

A nivel nacional la planta se adapta, en las zonas costeras de latitudes al sur del Trópico de Cáncer; en los estados de Veracruz, Sinaloa, Nayarit, Oaxaca, Michoacán, Jalisco, Colima y Guerrero.

El mango es una de las frutas tropicales más importantes en el mundo; México ocupa el primer lugar como exportador a nivel mundial y el cuarto como productor después de la India, China y Tailandia. La producción mundial actualmente es de 22.27 millones de toneladas métricas, en una superficie aproximada de 2.10 millones de hectáreas. El mango ocupa el quinto lugar dentro de los principales productos frutícolas.

En México la superficie cultivada de mango es de aproximadamente 152,103 hectáreas, con una producción anual cercana a 1, 358,944 toneladas, cantidad que sólo es superada por la producción de cítricos y plátano en cuanto a volumen. Se consume internamente el 86% de la producción nacional, y el 14% restante se destina a la exportación.

En el estado de Nayarit, la superficie cultivada de mango es de aproximadamente 18,000 hectáreas, que representan el 11% del total nacional, de las cuales 17,100 ha. están en producción y 905.5 en desarrollo para 1997. La producción anual es de 182,615 toneladas, que representando el 4% de la producción nacional.

El estado de Nayarit ocupa el segundo lugar en la producción de mango para exportación, siendo su participación en el total de 25.7% (México exporta alrededor de 187,100 toneladas), además, cuenta con la mejor y mayor infraestructura para la comercialización de este producto.

Desde el punto de vista económico y social, esta actividad reviste una gran importancia, como fuente generadora de empleos permanentes en el campo y también por la captación de divisas, mediante las exportaciones.

2.- COSTOS DE PRODUCCION.

En el siguiente cuadro se concentran costos de producción para una hectárea de mango en producción, bajo condiciones de riego gravedad; el riego solamente se aplica en los meses de enero, febrero, marzo y abril.

CUADRO 1.- Costo de Producción del Cultivo de Mango en el Sistema de riego en Nayarit (1998).

(Por hectárea)

CONCEPTO	EPOCA DE APLICACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO
1. CONT. DE MALEZAS.					
DESH. Y MACHETEO.	JUL - SEP	JORNAL	6	40.00	240.00
FAENA (Herbicida).	JUL- SEP	LT	1	70.00	70.00
APLICACIÓN	JUL- SEP	JORNAL	2	40.00	80.00
2. FERTILIZACIÓN					
SULFATO DE AMONIO	JUL - SEP	KG	300	1.00	300.00
SFC TRIPLE	JUL - SEP	KG	400	2.16	866.00
CLORURO DE POTASIO	JUL - SEP	KG	200	1.42	265.00
APLICACIÓN	JUL - SEP	JORNAL	10	40.00	400.00
3. CONTROL DE PLAGASY ENFERMEDADES.					
MALATION	SEGÚN	KG	44	1.60	33.00
CAPTAN 50	EL GRADO	KG	1.5	60.00	90.00
PARATHION METILICO	DE INFESTACIÓN	LT	0.5	40.00	20.00
FOLIMAT 1000		KG	1	325.00	325.00
ADHERENTE		LT	0.38	10.00	5.00
ATRAYENTE		LT	0.5	32.00	16.00
CUPRAVIT		KG	0.5	50.00	25.00
APLICACIÓN		JORNAL	15	40.00	600.00
4.LABORES DE CULTIVO.					
CUOTA DE AGUA		CUOTA	140.00	140.00	140.00
RIEGOS	ENER - ABRIL	JORNAL	40	40.00	240.00
CAJETEO	JUL - SEP	JORNAL	40	40.00	80.00
LIMPIA DE CAJETES	AGOSTO	JORNAL	40	40.00	40.00
RASTREO	FEB - OCT	HA	160	160.00	320.00
PODA	OCTUBRE	JORNAL	40	40.00	40.00
5. COSECHA					
CORTE	ABRIL - AGOSTO	JORNAL	40	40.00	600.00
ACARREO	ABRIL - AGOSTO	JORNAL	40	40.00	200.00
EMPAQUE	ABRIL - AGOSTO	JORNAL	40	40.00	200.00
TOTAL				1,333.18	5,415.00

FUENTE: SAGAR, DELEGACIÓN ESTATAL NAYARIT

En el cuadro siguiente se encuentran los costos en que se incurren durante la época de producción de una hectárea de mango de temporal.

CUADRO 2.- Costo de Producción del Cultivo de Mango de Temporal en Nayarit (1998).
(Por hectárea)

CONCEPTO	EPOCA DE APLICACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO
1. CONT DE MALEZAS					
DESH. Y MACHETEO	JUL - SEP	JORNAL	6	40.00	240.00
FAENA (Herbicida).	JUL - SEP	LT	1	70.00	70.00
APLICACIÓN	JUL - SEP	JORNAL	2	40.00	60.00
2. FERTILIZACION					
SULFATO DE AMONIO	JUL - SEP	KG	300	1.00	300.00
SFC TRIPLE	JUL - SEP	KG	400	2.16	866.00
CLORURO DE POTASIO	JUL - SEP	KG	200	1.42	285.00
APLICACIÓN	JUL - SEP	JORNAL	10	40.00	400.00
3. CONTROL DE PLAGAS Y ENFERM.					
MALATION	SEGÚN		44	1.60	33.00
CAPTAN 50	EL GRADO	KG	1.5	60.00	90.00
PARATHION METILICO	DE INFESTACION	LT	0.5	40.00	20.00
FOLIMAT 1000		KG	1	325.00	325.00
ADHRERENTE		LT	0.38	10.00	5.00
ATRAYENTE		LT	0.5	32.00	16.00
CUPRAVIT		KG	0.5	50.00	25.00
APLICACIÓN		JORNAL	15	40.00	600.00
4. LABORES DE CULTIVO					
CAJETEO	JUL - SEP	JORNAL	2	40.00	80.00
LIMPIA DE CAJETES	AGOSTO	JORNAL	1	40.00	40.00
RASTREO	FEB - OCT	HA	2	160.00	320.00
PODA	OCTUBRE	JORNAL	1	40.00	40.00
5. COSECHA					
CORTE	ABROL - AGOSTO	JORNAL	20	40.00	800.00
ACARREO	ABRIL - AGOSTO	JORNAL	5	40.00	200.00
EMPAQUE	ABRIL - AGOSTO	JORNAL	5	40.00	200.00
TOTAL				1,153.18	5,035.00

SAGAR: DELEGACION ESTATAL EN NAYARIT.

Los costos de producción tanto para el sistema de temporal como de riego son muy similares, la diferencia es \$ 350 mayor para riego; los costos se desglosan de la

siguiente forma: control de malezas representa el 7.3% del total de los costos; fertilización 36.7%; control de plagas y enfermedades el 22%; labores de cultivo el 9.5% y la cosecha con el 23.8% (ver cuadro, 2 y 3).

3.- PRODUCCION DE MANGO EN MEXICO.

Desde el punto de vista económico y social, el cultivo de mango reviste una gran importancia para nuestro país, toda vez que depende de esta actividad una cantidad aproximada a los 15,000 productores, de los cuales el 75% son del sector social. Por otra parte, representa una importante fuente de captación de divisas, ya que actualmente se exporta el 14% de la producción.

CUADRO 3.- Principales Datos de Producción de Mango en México 1990-1997.

AÑO	Producción. (ton)	Superficie Sembrada (ha).	Superficie C. (ha).	Rendimiento (ton/ha).	Valor Producción. (pesos)
1990	1,074,434	117,933	108,450	9.07	906,853474
1991	1,117,900	133,245	115,050	9.917	1129,205968
1992	1,075,921	142,878	120,670	8.916	1086,012098
1993	1,151,192	138,262	120,264	9.572	1221,700649
1994	1,117,853	143,588	127,995	8.734	1230,419086
1995	1,342,097	149,082	134,902	9.949	1739,377326
1996	1,189,989	153,647	138,740	8.577	1794,955186
1997	1,501,434	153,827	149,596	10.021	2117,507495

FUENTE: SAGAR,CENTRO DE ESTADISTICA AGROPECUARIA 1997.

La producción nacional muestra una tendencia de crecimiento, obteniéndose en el período de 1990-1997 un promedio anual de 3.4%. Este crecimiento puede ser

atribuido a condiciones favorables para esta fruta en el mercado nacional y sobre todo el de exportación, además este incremento se ha dado por el aumento de la superficie sembrada.

3.1.-Superficie Sembrada.

La tendencia general que se observa en la superficie sembrada, en los últimos años, ha sido de crecimiento constante en casi todos los estados productores. De acuerdo a los datos estadísticos del cuadro 4, se puede observar que la superficie sembrada de mango en México pasó de 117,933 del año 1990 a 153,827 hectárea en 1997, lo que representa un crecimiento acumulado del 30.4% y en promedio anual de 4.1%.

3.2.- Superficie Cosechada.

La superficie cosechada ha mantenido una tendencia de crecimiento sostenible, incrementándose en promedio anual en el período en 5.5%; si lo comparamos con respecto a la superficie sembrada, encontramos que la superficie cosechada ha crecido en un 4.7% más que la sembrada. Esto se explica principalmente por la reducción de la superficie siniestrada.

3.3.- Rendimientos.

Durante este período el rendimiento por hectárea ha permanecido estancado, en el período de estudio, su incremento es menor al 1%, lo que indica que no ha habido mejoras significativas en la productividad, por falta de la aplicación tecnológica, ya que el 80% de la superficie sembrada es de temporal.

El siguiente cuadro muestra los principales estados productores de mango y la superficie que dedican a este cultivo.

CUADRO 4. Superficie Sembrada de Mango por Entidad Federativa 1990-1997.

(Hectáreas).

ESTADO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Veracruz	36,245	35,183	34,407	33,645	33,465	32,615	29,671	29,227
Oaxaca	14,000	14,500	15,000	14,497	14,850	15,388	13,626	15,468
Guerrero	14,806	14,806	15,164	15,396	17,842	17,857	17,236	17,742
Nayarit	12,200	12,200	13,000	15,500	15,900	16,100	17,800	19,300
Sinaloa	10,162	11,001	13,065	14,095	12,926	14,768	15,740	15,740
Chiapas	7,190	11,986	11,986	11,986	15,397	15,491	15,491	15,690
Michoacán	11,110	13,172	17,201	17,440	18,353	19,169	20,451	21,250
Colima	4,469	4,693	4,768	4,892	5,273	5,273	5,589	5,622
Otros	11,906	13,486	13,923	13,416	12,495	12,628	11,628	11,864
Total	122,788	131,027	139,414	141,167	146,501	149,289	147,232	152,103

FUENTE: SAGAR, 1997. CENTRO DE ESTADISTICA AGROPECUARIA.

SAGAR, 1997. DELEGACIONES ESTATALES.

FIRA, 1997. RESIDENCIAS ESTATALES.

En el cuadro anterior observamos que la tendencia ha sido al aumento en todos los estados, excepto Veracruz que ha tenido una baja significativa de un 19.4% debido a que se han sustituido áreas de mango por otros cultivos.

Nayarit ocupa el tercer lugar y representa el 12.7% del total; Michoacán 14%; Guerrero 11.8%; Sinaloa, Oaxaca y Chiapas con una superficie prácticamente similar, representan entre el 10.2% y el 10.3% del área sembrada en el país.

Los principales estados productores son Veracruz, Oaxaca, Guerrero, Nayarit, Sinaloa, Chiapas, Michoacán y Colima, que juntos representan el 92% para 1997 de la superficie sembrada en el país.

México obtuvo en 1997 una producción de 1'358,944 toneladas de mango, con lo cual se colocó como el cuarto productor a nivel mundial, después de la India, China, y Tailandia.

CUADRO 5.- Principales estados productores de mango

(Miles de toneladas).

Estado	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Veracruz	283.9	263.1	306.0	240.3	173.8	267.5	117.7	258.7
Oaxaca	205.8	192.1	207.2	181.0	181.8	160.9	160.0	163.4
Guerrero	172.4	166.8	143.2	165.6	189.2	184.2	196.5	192.2
Nayarit	85.4	109.8	85.3	172.9	183.9	175.2	211.2	247.2
Sinaloa	79.1	134.9	88.2	98.7	91.1	90.7	103.7	114.5
Chiapas	72.4	37.8	40.6	44.9	76.0	187.0	21.8	91.0
Michoacán	70.8	40.7	67.8	101.1	84.1	96.1	114.8	116.7
Colima	33.2	40.7	34.2	45.3	55.0	65.0	80.5	67.0
Otros	71.9	104.8	101.6	101.5	113.6	115.6	114.5	108.3
Total	1,074.4	1,117.9	1,073.9	1,151.2	1,146.4	1,342.1	1,121	1,358.9

Fuente: Centro de Estadística Agropecuaria. SAGAR.

3.4.- Principales estados productores de mango.

El principal productor es Veracruz, con un 19% del volumen de la producción nacional para 1997; le siguen en importancia Nayarit, Guerrero, Oaxaca, Michoacán, Sinaloa, Chiapas y Colima.

El crecimiento promedio anual de la producción nacional, durante el período señalada, fue del 3.4%; sin embargo este ha sido irregular, ya que en 1995 se incrementó en un 16%, pero en 1996 cayó en un 16.5%, debido a fuertes descensos de la producción que en ese año se registraron en Veracruz y en Chiapas, por efectos climáticos desfavorables. Para 1997 se registra un incremento acumulado del 21.2% en el cual influyó la notable recuperación de Chiapas y Veracruz.

3.5.- Mercado Nacional.

El mercado es el conjunto de ofertas y demandas y de precios en un determinado período y en un ámbito geográfico, sin necesidad de que aquéllas estén concentradas en un determinado lugar. El objetivo principal del mercado es el de mejorar las condiciones en que se realizan las operaciones de compra-venta.

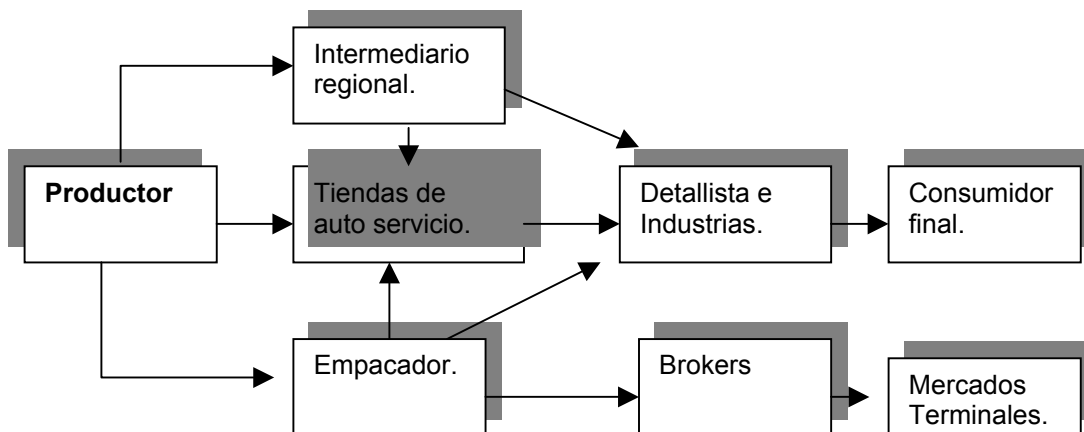
Los principales mercados centrales son el Distrito Federal, Puebla, Guadalajara, Mérida, Monterrey, Torreón, Aguascalientes, Culiacán, y Hermosillo, los cuales a su vez operan como mercados de redistribución. Estos mercados no se encuentran en las zonas productoras y operan en las principales ciudades del país.

3.6.- Comercialización

La comercialización del mango en el mercado nacional se realiza de productor a intermediario regional, el cual posteriormente comercializa el producto a las bodegas de los principales mercados nacionales y éstos a su vez al mercado detallista. El comercializador ofrece un pago inmediato, ya sea a pie de huerta o directamente en la empacadora. Otra variante es a través de la compra por adelantado de la cosecha (huerta en pie), continuando el intermediario con el mantenimiento de la huerta hasta la salida de la producción. También se comercializa siguiendo el esquema parafinanciero, en donde se habilita con los costos de cultivo por el empacador, quien suministra el capital de trabajo necesario al productor durante el ciclo y al final efectúan la liquidación correspondiente; en este proceso se establece un convenio de compra-venta por ambas partes, fijándose las condiciones de precio y calidad. Por otra parte, el comercializador de los mercados de abasto o bodeguero, ocurre directamente a las huertas para efectuar sus compras.

Para el caso de Nayarit los principales destinos nacionales de la producción de mango son: Jalisco, Sinaloa, Sonora, Baja California, Distrito Federal, Puebla y México.

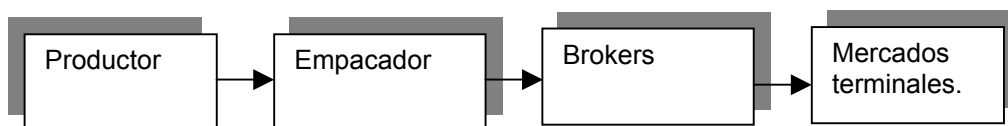
FIGURA 1.- Sistema de Comercialización.



Fuente: Elaborada a partir de Información de Revista Claridades Agropecuarias.

El que se muestra en la figura 1 es el canal típico para la comercialización de mango en México y general para frutas, los productores venden su producción a pie de huerta, es decir, el intermediario compra y se encarga del mantenimiento de la huerta hasta producción o solamente corta la fruta, esto trae como consecuencia que al productor se le paguen precios bajos y además son muy maltratadas las plantaciones, porque al intermediario solo le interesa la fruta de ese momento y no quiere saber en que estado físico queda la huerta para producir al siguiente año.

FIGURA 2.- Sistema de Comercialización para la Exportación.



Fuente: Elaborado a partir de Información de Revista de Claridades Agropecuarias.

En cuanto a la exportación, la forma predominante es la de distribución comercial, en la cual las empresas comercializadoras o los comisionistas (brokers) reciben el mango para su venta utilizando sus propios canales de comercialización, cobrando por ello una comisión mercantil que fluctúa entre el 10 y el 15% sobre las ventas brutas.

Otra forma es el sistema de compra-venta, en este esquema el empacador le financia al productor los costos del cultivo y al final de la cosecha liquida el importe correspondiente. Al firmar el contrato se fijan los precios y normas de calidad.

3.7.- Industrialización.

Actualmente México industrializa menos del 1% de su producción. Existen industrias para la elaboración de puré de mango, jugos, conservas, deshidratados, mermeladas, así como cubos de pulpa de mango congelado. Algunas industrias del noroeste de México están aprovechando sus instalaciones para producir puré de mango en la temporada y puré de tomate en el invierno, lo cual nos demuestra que se puede dar una complementariedad con otras frutas y hortalizas.

3.8.- Oferta y demanda nacional.

La producción de mango en México , que representa la oferta total, creció un 21.6% en el período de 1990 –1997, con una tasa promedio anual del 3.3%. Las exportaciones acumularon un crecimiento del 89.4% en el mismo período, a una tasa de crecimiento promedio del 11.2% anual.

El consumo nacional del mango se incrementó en un 15% en el mismo período; es decir, creció a un ritmo del 2.4% anual. De hecho el consumo nacional se ha incrementado a una tasa ligeramente superior a la registrada por la población nacional, cuyo promedio anual ha sido del 1.78%. (FAO Y FIRA, 1997); sin embargo dicho consumo ha tenido variaciones significativas, ya que ha sido mayor en los años en que la oferta ha sido más grande, lo cual parece indicar que la población mexicana consume sin problema todo el mango que no se exporta. El consumo per cápita ha crecido muy poco (1.3%) en el periodo analizado; se considera que este indicador casi no se ha modificado, debido a que el crecimiento de las exportaciones ha sido muy fuerte. Se estima que el consumo per cápita actual en México es de 12.4 kilogramo (Ver Cuadro 6).

CUADRO 6.- Volúmenes de Oferta y Demanda de Mango en México.

(Toneladas métricas.)

ANO	Producción u Oferta Total.	Exportaciones	Oferta Nal. y Consumo Interno.	Población Nal. (miles de hab.)	Consumo Per Cápita (Kg)
1990	1'117,900	99,000	1'018,900	84,801	12.0
1992	1'073,900	78,000	995,900	86,386	11.5
1993	1'151,200	105, 514	1'045,686	87,976	11.9
1994	1'148,400	122,214	1'026,186	89,564	11.5
1995	1'342,100	130,927	1'211,173	91,145	13.3
1996	1'121,100	166,000	955,0000	92,718	10.3
1997	1'358,900	187,522	1'171,378	94,289 *	12.4

* Estimado

FUENTE : SAGAR, 1997. Centro de Estadística Agropecuaria y Delegaciones Estatales.

EMEX, A.C. 1997. Datos estadísticos.

FIRA, 1997. Residencias Estatales.

FAO, 1997. FAOSTAT Data Base Results.

3.9.- Comercio Internacional.**CUADRO 7.- Exportaciones de Mango por Estado.**

(Toneladas métricas).

ESTADO	1993	1994	1995	1996	1997
MICHOACAN	27,574	31,767	33,755	49,857	55,992
NAYARIT	30,415	32,164	37,294	41,267	48,132
SINALOA	31,434	34,377	30,939	34,602	43,189
JALISCO	10,716	11,826	15,146	21,547	24,061
CHIAPAS	1,138	2,108	2,114	6,879	7,517
COLIMA	12200	6,053	7,825	6,805	5,077
CAMPECHE	15	179	313	885	1,582
GUERRERO	3,138	1,964	2,306	3600	1,163
OAXACA	26	23	0	442	810
OTROS	1,195	1,752	852	0	0
TOTAL NAL.	117,851	122,213	130,544	165,523	187,523

FUENTE: EMEX, A.C; 1997. ESTADISTICAS DE EXPORTACION.

Las exportaciones de mango mexicano son destinadas a países como: E.U.A; Canadá, Europa, Japón, Nueva Zelanda, Australia, Chile y otros; han tenido una tendencia al crecimiento al pasar de 117,851 toneladas métricas en 1993 a 187,523 toneladas en 1997, representando un incremento acumulado del 59.1% en solo 5 años y un promedio anual del 12.3%.

En el Cuadro 7 se presentan datos de las exportaciones por entidad federativa, destacando como los principales estados productores: Michoacán, Nayarit, Sinaloa, Jalisco, Chiapas, Colima, Campeche, Guerrero y Oaxaca.

Nayarit ocupa el segundo lugar ya que para 1993 exportó 30,415 y para 1997 48,132 toneladas, teniendo un incremento acumulado del 58.3% en el período y un ritmo de crecimiento promedio del 12.2% anual.

Michoacán ocupa el primer lugar en las exportaciones mexicanas de mango; su volumen exportado se ha venido incrementando año con año; en 1993 exportó a diferentes países 27,574 toneladas, mientras que en 1997 alcanzó la cantidad de 55,992 toneladas, teniendo un incremento acumulado de 103% en un período de cinco años y un promedio del 19.4% anual.

Sinaloa, que ocupa el tercer lugar, ha registrado un crecimiento acumulado en el período analizado del 37.4%, con un crecimiento promedio anual del 10%. Jalisco ocupa el cuarto lugar, con un dinamismo en sus exportaciones en el período del 124.5% durante los últimos cinco años, con un promedio anual de 22.4%.

Chiapas se encuentra en quinto lugar nacional, su crecimiento acumulado ha sido muy destacado, ya que creció en un 560.5% en los últimos cinco años, lo cual representa un ritmo de crecimiento promedio del 22.4% anual.

Colima se encuentra en el sexto lugar, su volumen de exportaciones ha venido descendiendo gradualmente, esta baja representa una caída del 58.4% en el período analizado y un ritmo de decrecimiento promedio anual de – 19.7%.

Campeche es otro estado que registra un crecimiento acumulado muy importante de sus exportaciones, estas representaron un incremento del 62.9%.

El estado de Oaxaca registra volúmenes de exportación muy bajos; sin embargo ocurre una situación muy similar a otras regiones, por falta de infraestructura de empaque envía su fruta a otros lugares de donde se reempaca y se envía al mercado de exportación.

3.10.- Normas de Calidad en el Mercado Internacional.

Actualmente los mercados de E.U., Japón, Chile y Nueva Zelanda exigen el tratamiento hidrotérmico del mango, el cual consiste en someter al mango, según su peso, durante 60-90 minutos a remojar con temperaturas elevadas para eliminar cualquier problema sanitario que la fruta pueda tener. Asimismo, el producto de exportación requiere de un certificado fitosanitario, el cual es otorgado por la Secretaria de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, en la delegación de la entidad donde se encuentre la huerta.

Es importante que para que el producto llegue en buenas condiciones a mercados lejanos como Europa y Japón se utilicen técnicas de corte que consideren tiempo y condiciones de manejo de la fruta.

La calidad está en función de una rigurosa selección realizada por los productores y empacadores a fin de eliminar los frutos dañados por plagas o enfermedades, golpes o frutos demasiado maduros, estos grados de calidad contemplan características de tamaño, madurez, presentación y tolerancia en el manejo postcosecha.

Entre las principales características mínimas que debe cumplir el producto de exportación están los siguientes:

a) Tamaño y peso:

Tamaño	Peso Unitario Promedio	Intervalo del Peso Unitario (gr)
A	727	670-750
B	611	579-669
C	546	542-578
D	536	462-541
E	386	370-461
F	352	318-369
G	283	260-317
H	236	219-259
I	209	200-218

b) Madurez de la pulpa.

Estado de Madurez	Coloración que presenta la Pulpa por fruto (%)
1	Hasta 25%
2	De 26 - 50%
3	De 51 – 75%
4	De 76 – 100%

3.11.- Reglas de importación de los países de destino.

Transporte.- Para el traslado del mango utilizando cualquier vía, es necesario tener en cuenta que tanto las cajas de cartón como las estibas, estén aseguradas de tal manera que no se muevan dentro del vehículo. Durante el transporte terrestre se debe asegurar la carga en las esquinas con ángulos protectores de cartón. Para lograr una mejor estabilidad se recomienda rodear la estiba de una manera horizontal

y vertical con cinchos. Debe evitarse el uso de recubrimientos plásticos ya que estos limitan la ventilación de la fruta y además que estos generan problemas de reciclaje.

Transporte aéreo: el transporte del mango al aeropuerto debe realizarse en vehículos refrigerados. Las frutas deben entregarse poco antes de ser empacadas en el avión. En el avión se debe buscar que no lleguen a concentraciones de etileno en la atmósfera que puedan hacer daño a la fruta, como también que no se presenten un calentamiento exagerado de la misma.

Transporte marítimo: esta es la forma más usual debido al avance tecnológico de los contenedores. El transporte de los mangos preenfriados hasta el puerto debe ser realizado en vehículos refrigerados y luego cargarlos en un contenedor marítimo preenfriado. Los mangos deben estar en una temperatura de 12.5 grado centígrados y una humedad relativa de 90%.La duración máxima del transporte deberá de ser de 30 días.

Normas de etiquetado.- En cada envase debe figurar, agrupados en un mismo lado y en caracteres legibles, indelebles y visibles desde el exterior, las indicaciones siguientes:

a) Identificación:

- empacador
- nombre y dirección
- expedidor
- expedida o aceptada oficialmente

b) Naturaleza del producto.

- "Mango", si el contenido del empaque no es visible desde el exterior;
- Nombre de la variedad.

c) Origen del producto.

- País de origen y opcionalmente, zona productora o denominación nacional, regional o local.

- c) Características comerciales:
- Categoría;
 - Tamaño expresado por el peso mínimo o máximo;
 - Número de frutas.
- d) El sello de control.

Envase y embalaje.- El contenido de cada unidad de empaque tiene que ser homogéneo y compuesto solamente de mangos del mismo origen, variedad, calidad y tamaño. La parte visible del contenido de cada unidad de empaque debe ser representativo del conjunto. Los mangos deben acondicionarse de forma que se asegure una protección adecuada y de calidad tal que no puedan causar al producto alteraciones internas o externas. La utilización de especial y especialmente de papeles autoadhesivos con mensajes comerciales está permitida siempre y cuando para marcar o etiquetar se utilicen colores y pegantes no tóxicos. Los empaques deben estar exentos de todo cuerpo extraño.

Normas de calidad.- Las características mínimas de calidad son:

- Los mangos deben estar enteros, firmes y de aspecto fresco;
- Sanos;
- Limpios, prácticamente libres de materias extrañas visibles;
- Libres de manchas negras, o aún de sus trazas;
- Libres de magulladuras pronunciadas;
- Prácticamente libres de plagas;
- Prácticamente libres de daños causados por plagas;
- Libres de daños causados por bajas temperaturas;
- Sin humedad exterior anormal;
- Exento de olores y/o sabores extraños.

Los mangos tienen que estar suficientemente desarrollados y presentar un grado de madurez satisfactorio. El desarrollo y estado fisiológico de los mangos tiene que cumplir con las siguientes condiciones:

- Asegurar el proceso de maduración continúa hasta alcanzar el grado de madurez necesario para que aparezcan las características propias de la variedad;
- Soportar el transporte y el manejo;
- Llegar en condiciones satisfactorias al lugar de destino.

En relación con el proceso de maduración, la coloración puede cambiar según la variedad. Los siguientes leves defectos son permitidos, a condición de que no afecten al aspecto general del producto, a su calidad, conservación y a su presentación en el empaque:

- defectos leves de forma
- defecto de piel debidos a rozamiento o quemaduras del sol

3.12.- Impacto del Tratado de Libre Comercio (TLC).

El artículo 302 del Tratado de Libre Comercio de América del Norte establece la eliminación de los aranceles aduaneros para el comercio de bienes originarios de la región; es decir para bienes que cumplan con las reglas de origen del tratado firmado entre México y los E.U.A., así como en México y Canadá. En este sentido se establece para cada producto específico los plazos y, en su caso, las modalidades de desgravación especiales.

La lista de desgravación de los E.U.A. se aplica a bienes originarios provenientes de México que se importen a su territorio. La lista de desgravación de Canadá contiene información similar, para bienes originarios provenientes de México y la lista de desgravación de México contiene las modalidades para bienes originarios de los E.U.A. y Canadá (SECOFI, 1994).

El trato que recibe el mango fresco mexicano que se exporta a los E.U.A., con fines de desgravación se especifica en dos fracciones arancelarias:

Fracción 0804.50.40 cuya descripción corresponde al mango fresco que ingrese durante el período de septiembre 1, en cualquier año, hasta el 31 de mayo del siguiente año inclusive, correspondiéndole una tasa base o arancel de 8.27 centavos de dólar por kilogramo y la categoría de desgravación o código “A”, que implica una desgravación inmediata; es decir quedarán libres de arancel a partir de la fecha de inicio de la vigencia del T.L.C (1 enero de 1994).

Fracción 0804.50.60. Corresponde al mango que entra en cualquier otro tiempo (junio 1 hasta 31 de agosto) correspondiéndole una tasa o arancel de 8.27 centavos de dólar por kilogramo y una categoría de desgravación “B”, la cual implica una velocidad de desgravación en cinco etapas anuales iguales, comenzando el 1 de enero de 1994, de tal manera que el producto en queda libre de arancel a partir del 1 de enero de 1998.

Las exportaciones de mango con destino a Canadá reciben un trato clasificado dentro del código “D”, esto indica que el producto se encontraba libre de arancel cuando se llevó a cabo la negociación, situación que se consolidó a partir de la entrada en vigor del Tratado, el 1 de enero de 1994.

La fracción arancelaria que establece Canadá para el mango mexicano, corresponde a la 0804.50.00.

Reglas de origen: Las exportaciones de mango a los E.U.A. y Canadá deben de contar con un Certificado de Origen, el cual define los requisitos que tendrán que cumplir los envíos para gozar del régimen arancelario preferencial del Tratado. Los certificados tienen como objetivo evitar la triangulación, permitiendo que el acceso preferencial beneficie a los productos de la región, principalmente.

De acuerdo a las condiciones actuales, las expectativas comerciales del mango, dentro del Tratado de Libre Comercio, son favorables para nuestro país en el corto, mediano y largo plazo, ya que se da un acceso libre al mercado de los E.U.A., sin

restricción de cuotas y con la eliminación total de la carga arancelaria, lo cual es muy importante, en virtud de que es el principal mercado de destino de México.

4.- CARACTERISITCAS DE LA PRODUCCION DE MANGO EN NAYARIT.

La producción de mango en el estado de Nayarit ha tenido un fuerte crecimiento a partir de 1990, esto como consecuencia de las expectativas favorables que hay sobre el cultivo en el mercado y sobre todo el de exportación. La producción se concentra en la región costera comprendida por los municipios de San Blas, Compostela, Bahía de Banderas, Santiago Ixcuintla, Tepic, Acaponeta y Tecuala.

Para el año de 1997 se cultivaron aproximadamente 19,000 hectáreas de mango, principalmente en los municipios de San Blas, Compostela, Tecuala, Acaponeta, Santiago Ixcuintla, Tepic y Bahía de Banderas. El 78% de la superficie es de tipo ejidal y el 22% a la pequeña propiedad. El 70% se maneja bajo condiciones de temporal; solamente al inicio de las plantaciones y durante el período de arraigo se aplica riegos de auxilio; posteriormente la plantación se deja a merced de la precipitación pluvial.

El mango ocupa el primer lugar en superficie sembrada de los cultivos perennes del estado, el tercero en valor de la producción y el primero en exportaciones.

Las principales variedades cultivadas son Tommy Atkins, con el 33% de la superficie, Haden un 29%, Kent 18%, Manila y Ataulfo 11%, así como otras variedades y tipos criollos, con el 9% restante. La mayor parte de las huertas se encuentran establecidas en sistema de marco real y tresbolillo, a distancia de 10 x 10 y 12 x 12 metros, con densidades de población de 100 y 69 árboles por hectáreas, respectivamente.

Las plagas y enfermedades más comunes son la mosca de la fruta, ácaros, pulgones y hormiga arriera, siendo la primera la que ocasiona más daños y cuya erradicación no ha podido lograrse, debido a que existen en la región una gran cantidad de árboles criollos que no son fumigados y sirven de hospederos de la

plaga. Entre la enfermedades más importantes se encuentra la escoba de bruja, la antracnosis, la cenicilla, así como el cáncer del tronco y ramas.

Cuadro 8.- Principales Datos de Producción de Mango en Nayarit.

Años	Prod. (ton)	S.S. (ha.)	S.C. (ha.)	Rendimiento. (ton/ha)	P. medio rural. (Pesos/to neladas)	Valor producción (millones de pesos).
1990	85,000	14,375	12,243	7.0	488.188	41,495,952
1991	109,777	13,845	12,210	9.0	622.964	68,387,214
1992	87,325	13,947	13,041	6.6	522.97	45,668,335
1993	172,985	15,453	14,493	11.2	601.42	103,982,649
1994	153,373	16,133	15,139	11.6	953.91	146,304,492
1995	175,158	17,325	16,068	10.9	698.53	122,354,723
1996	211,171	18,010	17,794	11.9	510.21	107,741,188
1997	222,111	18,957	18,818	12.8	794.30	176,425,329
Incre ment- o(%)	161.3	31.8	53.7	82.8	62.7	325.1

Fuente:

SAGAR, 1997. Centro de Estadística Agropecuaria.
SAGAR, 1997. Delegación estatal en Nayarit.

4.1.-Superficie Sembrada en Nayarit.

Cómo se observa en el cuadro 9 en el período de 1990-1997 la superficie sembrada muestra una tendencia creciente, con una tasa de crecimiento promedio anual de 4.1%, similar al comportamiento nacional. A pesar, de que la superficie sembrada a tenido un repunte importante en el estado es necesario que los

productores utilicen mejores variedades y nuevos paquetes tecnológicos (producción orgánica), para poder enfrentar a las tendencias mundiales de los consumidores y del mercado

4.2.- Superficie Cosechada.

La superficie cosechada ha mantenido una tendencia al crecimiento, mayor que la superficie sembrada. La superficie cosechada se incrementó en promedio anual en un 6.3% mayor que la nacional, esto se explica por condiciones climáticas favorables, lo que ocasiona que se reduzca la superficie siniestrada. Nos obstante el contar con condiciones climáticas favorables, los productores se enfrentan a problemas de control de plagas y enfermedades (mosca de la fruta, antracnosis, etc), esto como consecuencia de que la mayoría de las familias cuentan con huertos familiares, lo que dificulta la erradicación de plagas.

4.3.- Producción.

La producción de mango en Nayarit muestra una tendencia al crecimiento, esto se explica por el incremento de la superficie sembrada y cosechada del estado. La producción promedio anual creció en un 19.2%, mayor que la nacional que fue del 3.4%. A pesar de todos los problemas que enfrentan los productores, éstos han logrado aumentar los volúmenes de producción, pero estos serían aun mayores si se contara con mejores controles fitosanitarios, manejo de la fruta, mayores y mejores empaques y normas de calidad que se apliquen a todos los productores e intermediarios.

4.4.- Precio Medio Rural.

Los precios en las frutas y hortalizas tienen un comportamiento de forma cíclica. Es decir, cuando hay poca producción son altos y cuando ésta es abundante tiende

a disminuir. En el período de 1990-1997 los precios tienen ese comportamiento y, aunque crecieron en promedio anual en 12.4%; estos serían mayores si los productores contaran con una organización integral que diera solución a la problemática que enfrentan.

4.5.- Valor de la Producción.

El valor de la producción está relacionado de manera directa con los precios medios rurales y al aumento de la producción ya que cuando estos son altos el valor aumenta y viceversa. En el periodo de 1990-1997 el valor de producción muestra el comportamiento que tiene los precios medios rurales.

4.6.- Principales Municipios Productores de Mango en Nayarit.

CUADRO 9.- Superficie Cosechada
(Hectáreas)

MUNICIPIOS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
COMPOSTELA	2025,5	1957	2342,5	2373,5	2402	2374	2459	2329,95
BAHIA DE BANDERAS	1446,75	1415,25	1724,5	1693,5	1658,5	1693	1761	2243
ACAPONETA	2343	2272	2310	2154	2154	1891	1809	1911
TECUALA	1460	1591	1560	1588	1969	1421,45	2226	2124
TEPIC	843,9	1056,4	1056,15	910,45	910,45	1421,45	1448,2	1478
SANTIAGO	888	915	903,5	893,5	654,75	949,25	1185	1822,5
SAN BLAS	2345,85	2133,85	2135,85	3861,05	3861,05	4280,55	5650,8	6014
OTROS	890	869.5	1008.5	1019	1529.25	2037.3	1255.75	895.55
TOTAL	12,243	12,214	13,041	14,493	15,139	16,068	17,794.75	18,818.25

FUENTE: SAGAR, DELEGACION ESTATAL EN NAYARIT

A nivel de municipios la tendencia de la superficie cosechada es cíclica, es decir, existen años en que ésta aumenta y otros en que disminuye, debido a que algunas regiones se retiran del cultivo por causa de plagas, enfermedades, condiciones climáticas desfavorables y por abandono de huertas por no ser

rentables. A nivel estatal la superficie cosechada tiene tendencia al crecimiento, con una tasa de crecimiento acumulado de 53.7%, y una tasa media de crecimiento anual de 6.3%.

CUADRO 10.- Superficie Sembrada.
(Hectáreas).

MUNICIPIOS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
COMPOSTELA	2210,5	2272,5	2495,5	2584	2584	2584	2494	2329,95
BAHIA DE BANDERAS	1888,5	1805	1941,5	1852,5	1852	1852	1942	2263
ACAPONETA	2343	2272	2310	2241	2241	1891	1809	1911
TECUALA	1476	1591	1560	1588	2131	2226	2226	2243
TEPIC	1261,65	1108,65	1108,4	965,75	965,75	1427,5	1448,2	1478
SANTIAGO	1493	1493	1064,5	1064,5	665,75	1648,75	1185	1822,5
SAN BLAS	2802,85	2405,6	2405,6	4096,55	4096,55	4431,5	5650,8	6014
OTROS	899.5	897.5	1061.5	1061.5	1597.75	1292.75	1255.72	896.25
TOTAL	14,375	13,845.2	13,947	15,453.8	16,133.8	17,353.5	18,010.7	18.957.7

FUENTE: SAGAR, DELEGACION ESTATAL EN NAYARIT

Como se puede observar en el cuadro 10, la tendencia de la superficie sembrada de los principales municipios tiene un comportamiento de altas y bajas. Para el caso de Compostela mostró una tendencia de crecimiento de 5.4% en el período analizado, con un promedio anual de 0.88%.

- Bahía de Banderas mostró una tendencia a crecer a una tasa de crecimiento acumulada de 19.8%, y en promedio anual de 2.8% en el período.
- Acaponeta tiene un comportamiento de la superficie sembrada a disminuir, con una tasa de crecimiento acumulada de – 18.4%, con un promedio anual – 2.6% en el período analizado, esto puede ser atribuido a que la superficie que se dedicaba a mango se esté produciendo nuevos cultivos.
- Tecuala muestra una tendencia significativa al crecimiento, ya que para el período analizado se encuentra con una tasa de crecimiento acumulada de 51.2% con un promedio anual de 6.75.

- El municipio de Tepic tiene una tendencia a aumentar la superficie sembrada, mostrando una tasa de crecimiento acumulada de 22.06%, con un promedio anual de 1.8%.
- Santiago Ixcuintla es una de los municipios que ha mostrado también una tendencia a crecer, con una tasa de crecimiento acumulada de 220.6%, con un promedio anual de 25.9%.
- San Blas es el municipio que ha mostrado un rápido crecimiento en la superficie ya que para el período analizado mostró una tasa de crecimiento acumulada de 114.6%, con un promedio anual de 14%.

En estos municipios se concentra el 95% de la superficie destinada a este cultivo.

CUADRO 11.- Producción de Mango en Nayarit 1990-1997.

(Toneladas)

MUNICIPIOS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
COMPOSTELA	16372	19134	14428	19225,06	17487	34140	34186	25370,82
BAHIA DE BANDERAS	12934	15827,9	13315	16917,4	18977	23963,95	27565	29714,26
ACAPONETA	7029	16652	11550	27119	20169	13486	17393	14711
TECUALA	5558	11980	7800	23209	19277	18291	18860	23364
TEPIC	8264,7	8427,3	8812,8	14137,68	14461	18176,5	19234,1	17236
SANTIAGO	7620	10690	5692	9448,72	6157	5024	10988	32999
SAN BLAS	19932,3	17001,7	19187,2	53754,37	50683,85	56839,5	72834,6	66668
OTROS	7230	10064.1	6540	9083.37	6162	5237.5	10110.44	12051.24
TOTAL	85000	109777	87325	172895	153373.8	175158.4	211171.1	222114.3

FUENTE: SAGAR, DELEGACION ESTATAL EN NAYARIT

La producción en general a mostrado una tendencia al crecimiento, ya que según las tasas de crecimiento acumuladas calculadas para cada uno de los municipios presentan esta tendencia; para el municipio de Compostela en el período analizado se obtuvo una tasa de crecimiento acumulada de 54.9%, Bahía de

Banderas 129.7%, Acaponeta 109.2%, Tecuala 320.3%, Tepic 108.5%, Santiago Ixcuintla 333% y San Blas con 234.4%, esto como consecuencia de una menor superficie siniestrada o por que los productores han adoptado nuevos paquetes tecnológicos para incrementar la productividad del cultivo.

4.7.- Tenencia de la Tierra

En cuanto a tenencia de la tierra, en el Estado existen 66,146 unidades de producción, de las cuales 60, 523 son de tipo ejidal y tienen una superficie 654, 727.2 ha; 4, 943 son pequeñas propiedades con una superficie 456, 218 ha; y 680 son unidades de producción mixta con 36,077.8 ha. De las unidades de producción que existen en el estado, 13, 789 producen para el autoconsumo, 43,485 destinan su producción al mercado local y nacional, 703 venden en le mercado local, nacional y de exportación, y 2, 182 no reportan producción. La concentración de la producción solo para el mercado nacional se deriva de la falta de conocimiento de los mercados internacionales, uso de mejores técnicas de corte, manejo de postcosecha y excesivo intermediarismo en el producto.

La organización para la producción es de forma individual, ya que 59, 690 unidades producción con una superficie 888,612.6 ha., que representan el 99.2% del total de las unidades del estado, se organizan para producir en forma individual, mientras que 833 unidades, con una superficie 116,755.1 ha., que representan el 1.4% se organizan en grupo colectivo. La falta de organización para la producción trae como consecuencia que el mercado se sature en determinadas épocas del año, trayendo consigo que los precios sean bajos, lo que ocasiona que muchas veces no se coseche porque los precios no garantizan ni siquiera el pago de los cortadores. De toda esta falta de planeación de la oferta, los únicos que se benefician son los compradores.

El mango es el cultivo perenne más importante del estado, existiendo 12,934 unidades de producción, de las que 469 corresponden al sector privado y poseen el

19% de la superficie total, 12,934 son de tipo ejidal y manejan el 77% de la superficie; y , 118 son de tipo mixto, manejando el 4.4% de la superficie.

CUADRO 12.- Unidades de Producción por Tamaño de la Parcela.

UNIDADES	Unidades de Producción.	Total de Hectáreas.	En desarrollo	Producción	Producción Obtenida. (ton).
PRIVADA.	469	3626.98	291.36	3335.622	22,044.02
Hasta 5 ha.	121	50.477	9.563	40.914	203.6
Más de 5 ha.	348	3,576.507	281.79	3294.70	21,840.4
EJIDAL	12,347	14,016.7	2386.677	11,630.08	68,724.1
Hasta 5 ha.	4461	18,08.8	404.436	1404.4	8037.5
Más de 5 ha.	7886	12,207.8	1982.2	10,225.6	60,687.16
MIXTA	118	572.422	141.819	430.603	2825.9
Hasta 5 ha.	4	3.000	2,750	0.250	0.360
Más de 5 ha.	114	569.422	139.069	430.353	2825.60

Fuente: Censo Agrícola de 1990.

Como se puede observar en el cuadro las unidades de producción que corresponden a la parcela de tipo ejidal representan el 95.4% del total, mientras que las de régimen de propiedad privada el 4% y las de tipo mixta 0.8%. Es importante señalar que el tamaño de parcela se concentra en las de mayor de 5 hectáreas para cada uno de los tipos de tenencia. El hecho de que la mayoría de las parcelas tengan terrenos de 5 hectáreas y de que estén dispersas por todo el Estado, dificulta la concentración de grandes volúmenes para facilitar el control de plagas, enfermedades y poder utilizar paquetes tecnológicos similares para todos los productores y poder garantizar una producción homogénea.

Las unidades de producción rural dedicadas al mango son 12,934, en una superficie de 18,216.168 ha., de las que 2819.858 están en desarrollo y 15,396.310.

en producción. Las unidades de producción Urbanas son 342, en una superficie de 17.512 hectáreas.

4.8.- Organización para la producción.

Según la información disponible (censo de 1990), los municipios productores de mango que se organizan individualmente corresponden al total estatal al 54.9% del total estatal (Compostela, Bahía de Banderas, Santiago Ixcuintla y Tepic), y en los que los que existen datos de que se han organizado en grupos son el 45.1%. (Rosa Morada, San Blas, Tecuala y Acaponeta). Esta información hace obvia la falta de cultura para la organización de los productores de mango del estado de Nayarit.

4.9.- Crédito y Seguro.

En Nayarit 22,887 unidades de producción rurales con actividad agropecuaria o forestal (37.8%) utilizan crédito o seguro, y 37,709 unidades (62.2%) no utilizaron crédito ni seguro. La falta de crédito a ocasionado en el estado que el productor abandone la huertas y simplemente vende lo que produce, si hay cosecha.

4.10.- Tecnología Agrícola.

En el estado, el 98% de los ejidos con superficie agrícola utilizan al menos un insumo moderno para la producción. Las más comunes son: pesticidas 95.7%; fertilizantes químicos 83.5%; uso de tractor 76.4%; animales de trabajo 74.4%; semillas mejoradas 68.9%; asistencia técnica gratuita 48.9%; árboles injertados 37.8%; fertilizantes orgánicos 25.6% y asistencia técnica pagada 11.8% de los ejidos.

4.11.- Cosecha.

La cosecha se inicia a partir de la segunda quincena de mayo y junio, con las variedades Tommy Atkins, Manila y Ataulfo. Del mes de julio y hasta la primera quincena de agosto salen la Haden, Kent y Keitt.

Para la determinación del momento del corte se toman en cuenta la apreciación visual de la madurez fisiológica, en base al tamaño, coloración, consistencia y otros aspectos. Existen grandes deficiencias de manejo de la fruta, dado que continuamente sufre daños mecánicos. En los baños hidrotérmicos continúan ocurriendo problemas de sobrecalentamiento de la fruta; así mismo, existen problemas en la selección de tamaños en función de las diferentes variedades y los requerimientos de cada mercado, lo que ha venido a dificultar la comercialización en los mercados internacionales, ya que no se presenta una calidad uniforme y es variable la vida en anaquel.

4.12.- Comercialización.

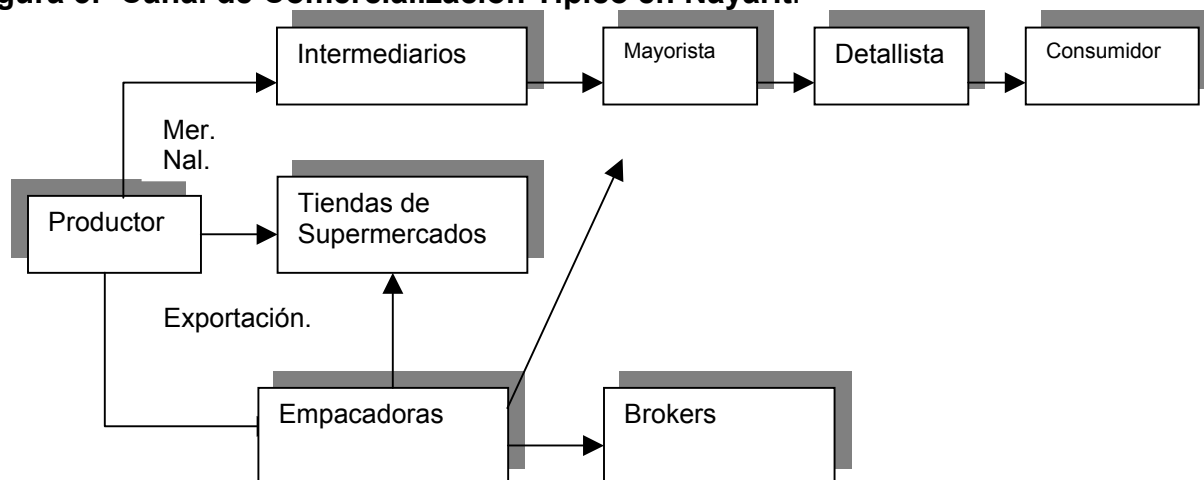
El carácter cíclico de la producción y la naturaleza perecedera de cada una de las variedades influye en el comportamiento de los precios, de tal forma que en el municipio de Compostela se inicia la producción con la variedad Tommy Atkins, la cual adquiere buenos precios. Lo mismo sucede con Manila y Ataulfo, ya que la primera logra precios elevados por ser fruta temprana y la segunda por las características del fruto, que compite favorablemente con otras variedades, en cuanto a presencia física y sabor. Esto no ocurre para el resto de las variedades, en virtud de que la producción coincide con la estacionalidad de otros estados, lo que abate fuertemente los precios de venta, a grado tal que en ocasiones se deja de cosechar hasta un 50% de la fruta producida en el estado.

Existen en Nayarit 27 empacadoras de mango, con una capacidad aproximada de 90,000 toneladas por temporada. De estas, sólo 22 cuentan con tratamiento

hidrotérmico. La comercialización del mango en el mercado nacional se lleva a cabo en la ciudades de Guadalajara, Monterrey, México, D. F, León, Torreón, Aguascalientes, Zacatecas, Puebla y Querétaro. La venta de la fruta generalmente se efectúa a través de intermediarios que compran la fruta “ en pie de huerta “, o bien ya cosechada, pero en menor proporción. En este mercado no se vende fruta seleccionada, de acuerdo a las normas de calidad existentes, solamente se efectúa una preselección deficiente en la huerta y se empaca en rejas de madera de 28 kg., obteniéndose un precio bajo unitario de la fruta, (\$300.00 por tonelada, como promedio de 1997).

En el mercado de exportación se comercializaron en 1997 aproximadamente 47,000 toneladas, cuyo destino fue, en un 85% hacia los E.U.A; 8% para Canadá; 2% para Holanda; el 2% Japón y el 3% restante se envió hacia otros países.

Figura 3.- Canal de Comercialización Tipico en Nayarit.



FUENTE: Elaborada a partir de información de SECOFI Nayarit.

Para el mercado nacional el esquema más utilizado es el que se señala en la parte superior del diagrama, de manera que el productor vende la cosecha anticipada a intermediarios y a mayoristas que se encargan del mantenimiento de la huerta hasta la cosecha. La otra forma que en la actualidad se utiliza es que las tiendas de auto servicios compran la fruta directamente al productor.

Para la exportación, el esquema típico es el señalado en la parte inferior del diagrama, el empacador se encarga de hacer las compras con los productores por medio de un comisionista, luego de prepararlo, le pasa el producto a un comisionista o broker para su venta en el exterior, el cual recibe por lo regular una comisión que va desde el 10 a 15% sobre las ventas brutas. El broker es una persona del lugar a donde se enviará la fruta, esta persona tiene conocimiento del mercado de destino.

CUADRO 13. Exportación Estatal de Mango por Destino Final (1997).
(Toneladas métricas).

PAÍS	VARIEDADES					TOTAL KG.
	TOMMY	HADEN	KENT	KEITT	OTROS	
ALEMANIA	117,77	0.0	33,764	19,184	0	170,718
AUSTRALIA	112,546	0	0	0	0	112,546
BELGICA	32,832	10,944	18,84	1,32	0	63,936
CANADA	2394,35	651,982	395,5	212,027	411,052	4064,911
COSTA RICA	22,32	0	21,6	0	0	43,92
CHILE	295,552	49,281	22,725	0	0	367,558
ESPAÑA	17,496	0	0	0	0	17,496
FRANCIA	54,88	9,416	88,397	0	0	152,693
HOLANDA	910,98	0	12,816	57,024	0	980,82
HONG KONG	18,36	0	0	0	0	18,36
INGLATERRA	222,526	13,988	49,488	19,0088	0	305,0108
JAPON	5	249,825	592,192	28	0	875,017
NVA. ZELANDA	222,291	10,125	0	0	0	232,416
U.S.A	22.880,57	7136,602	6229,805	2183,833	2811,967	41.242,77
TOTAL	27307.46	8132.163	7465.127	2520.396	3223,019	48648.178

FUENTE : SAGAR, DELEGACION ESTATAL EN NAYARIT.

En este cuadro se muestra las exportaciones de mango por variedad y a los países que Nayarit exportó en 1997; el principal mercado de destino es E.U.A, con 84.7% del total, Canadá con un 8.3%, Holanda 2%, y Japón 1.7%. El cuadro 14 muestra a todos países con los que se tiene relaciones comerciales para este producto.

CUADRO 14.- Nayarit: Exportaciones de Mango Tratado y Epacado de Origen y por Variedad (1997).

(Kilogramos).

ESTADO	TOMMY	HADEN	KENT	KEITT	OTROS	TOTAL KG.
CAMPECHE	203,24	4	0	0	0	207,24
COLIMA	544,08	1140,668	0	0	77,52	1762,268
CHIAPAS	0	0	0	0	54,328	54,328
GUERRERO	1499,446	1273,481	1,935	0	218,502	2993,364
JALISCO	168,48	0	55,296	17,28	0	241,056
MICHOACAN	2013,425	3155,183	0	0	11,457	5180,065
NAYARIT	21298,953	2427,759	4944,297	869,505	2753,813	32294,32
OAXACA	381,808	54,134	0	0	0	435,942
SINALOA	1193,024	80,537	2463,599	1634,411	107,419	5478,99
TOTAL	27302.456	8135.762	7465.127	2521.196	3223.039	48647.58

FUENTE : SAGAR, DELEGACION ESTATAL EN NAYARIT.

En el cuadro se muestra las exportaciones que realiza Nayarit por variedades (kg.), sirviendo como intermediario comercial para la exportación de los demás entidades federativas que aparecen en el cuadro. Es decir, las empacadoras compran mango en estos estados y en Nayarit se prepara para la exportación. Los números que aparecen con negritas señalan la cantidad de producto que el estado exporta por variedad y que solo corresponde a la producción interna (1997).

Este siguiente cuadro al igual que el anterior nos muestra las exportaciones que realiza Nayarit y además el producto que proviene de otros estados para ser preparados para la exportación. Como se puede observar las exportaciones de 1998 fueron menores que las de 1997 en un 2.6%.

CUADRO 15.- Nayarit: Exportaciones de Mango por Variedades (1998)
(Kilogramos).

ESTADO	TOMMY	HADEN	KENT	KEITT	OTROS	TOTAL KG.
CAMPECHE	362,092	0	0	0	0	362,092
COLIMA	561,837	566,985	0	0	0	1128,822
CHIAPAS	28,512	0	0	0	807,511	836,023
GUERRERO	337,106	300,478	0	0	47,352	684,936
JALISCO	434,064	9,234	83,88	0	0	527,178
MICHOACAN	1011,389	1033,593	0	0	1,975	2046,957
NAYARIT	21804,976	2690,651	3362,518	516,494	4919,46	33294,099
OAXACA	903,526	0	0	0	0	903,526
SINALOA	1688,865	119,502	3316,995	2456,4467	12,856	7594,6647
TOTAL	27132.367	4720.443	6763.393	2972.9407	5789.154	47378.2977

FUENTE : SAGAR, DELEGACION ESTATAL EN NAYARIT

4.13.- Problemas que Enfrentan los Productores de Mango en Nayarit.

Derivado del análisis sobre la situación del sector manguero, a continuación se hace un resumen de los problemas comunes que enfrenta los productores de mango, los que se pueden agrupar entres categorías: problemas de producción, problemas manejo de la fruta y de comercialización.

- Problemas de producción.
 - ❖ Unidades de producción pequeñas y dispersas.
 - ❖ Problemas fitosanitarios (mosca de la fruta y antracnosis).
 - ❖ Falta de planeación y ordenamiento de producción.
 - ❖ Limitaciones financieras para capital de trabajo.
 - ❖ Problemas de calidad (tamaño y madurez).

- Problemas de manejo de la fruta.
 - ❖ Exceso de mermas por manejo inadecuado y calidad deficiente (de un 20 a 30%).
 - ❖ En algunos empaques faltan instalaciones para almacenamiento en frío.
 - ❖ Sólo la producción para exportación recibe tratamiento de post-cosecha.
 - ❖ Falta de normas de calidad y de su aplicación.
 - ❖ Limitaciones en la infraestructura existente (manejo post-cosecha).
 - ❖ Carencia de certificados de calidad.

- Problemas de comercialización.
 - ❖ La sobre producción ha saturado el mercado
 - ❖ Desconocimiento de los mercados.
 - ❖ Alta dependencia de los intermediarios.
 - ❖ Prácticas desleales de los intermediarios.
 - ❖ Por estacionalidad el mango de Nayarit sale al mercado en época de mayor oferta.
 - ❖ Los productores carecen de experiencias en operaciones de comercio exterior.
 - ❖ El producto sólo se comercializa en fresco, sin procesamiento industrial.
 - ❖ Falta de promoción en los mercados internacionales.
 - ❖ La mayor parte de la producción se orienta al mercado nacional.

En conclusión del análisis de mercado del mango podemos mencionar que a pesar de que Nayarit es uno de los pocos estados que ha logrado incrementar significativamente los rendimientos promedios, la superficie que se dedica a este cultivo cada día es mayor, la participación en el total de producción nacional también se ha incrementado significativamente y en la exportación ocupa el segundo lugar; se enfrenta a los problemas típicos de nuestro país: el de no contar con

organizaciones sólidas para lograr una mejor producción y comercialización de sus productos.

El estado de Nayarit posee ventajas para la exportación de la fruta ya que cuenta con la mayor y mejor infraestructura para cumplir con los requisitos de acceso a los países importadores, cuenta con redes de comunicación terrestre y marítimas, además, de que se ha convertido en el intermediario comercial de otros estados productores para la exportación. Como se puede observar en el estudio de mercado, Nayarit cuenta con grandes potencialidades que no han sido explotadas y/o solamente se benefician pocos, sumiendo a los productores de mango en el atrasó, en la falta de credibilidad hacia el productor y sobre todo, en la agudización del paternalismo al estado; es por eso que para que los productores logren explotar estas fortalezas se deben presentar alternativas organizativas viables y poder romper el rechazo al cambio.

CAPITULO II.

TEORIAS Y CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN.

1. - La Organización.

La palabra organización se ha usado para denotar el proceso de agrupar y arreglar diversas partes mutuamente dependientes, con el fin de formar un todo; una organización es una unidad que se forma de varios componentes, los cuales dependen mutuamente entre sí, pero cada uno con una función específica; también puede decirse que una organización es un grupo de individuos agrupados para un fin determinado o bien, la estructura ejecutora de una empresa.

Para los propósitos de este trabajo, la organización es la agrupación de varias unidades o individuos, para llevar a cabo los planes establecidos. La organización puede ser formal o informal.

Organización formal.- es cuando las actividades de 2 o más personas son conscientemente coordinadas hacia un determinado objetivo. La organización formal debe ser flexible, debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales.

La organización informal se entiende como una red de relaciones personales no establecidas ni requeridas por la organización formal, pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas.

Para que una función organizativa pueda existir y poseer significado para los individuos, debe constar de: objetivos verificables; una idea clara de los principios deberes o actividades implicadas; un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada se dé cuenta qué puede hacer para cumplir las metas. En este sentido, la organización consiste en:

- ❖ La identificación y clasificación de actividades requeridas.
- ❖ La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos
- ❖ Asignación de cada grupo de actividades a una representación dotada de la autoridad necesaria para supervisarlas.
- ❖ Estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

La estructura organizativa debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas; para identificar a los responsables de los resultados para eliminar los obstáculos al desempeño causados por la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades; y, para proporcionar un sistema de comunicación que responda y sirva de apoyo a los objetivos de la empresa u organización. Las características de la organización son las siguientes:

- ❖ La unidad de mando. La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la organización.
- ❖ La eficiencia organizacional. Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.
- ❖ La Disciplina. Se refiere al respeto de los acuerdos que tiene como fin de lograr los objetivos.
- ❖ La Unidad de dirección. Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan.

- ❖ La División del trabajo. Este es el principio de especialización necesario para obtener un uso eficiente de los factores productivos.
- ❖ El Orden. Lo divide en orden material y orden social, “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.
- ❖ La Autoridad y responsabilidad. La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada.
- ❖ El Equilibrio. En una estructura existe la necesidad del equilibrio, la aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrados para asegurar la eficiencia global de la estructura para cumplir los objetivos.
- ❖ La Flexibilidad. Consiste en incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio.

1.1.- Sistemas de organización.

Los sistemas de organización son las diversas combinaciones de la división de funciones y autoridad a través de los cuales se realiza la organización. Los principales sistemas son:

➤ Lineal.- Es aquella en la que la autoridad y responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En esta forma de organización la facultad de regir todas las actividades de la organización se encuentra en una sola persona que puede ser el gerente o el propietario. Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

- ❖ No se da una especialización; se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización; se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa; riesgo de pérdida de control para el superior; los superiores están siempre cargados de trabajo y se producen cuellos de botella.

- ❖ Ventajas, Se deben establecer políticas claras; los subordinados deben ser cuidadosamente seleccionados; es muy sencillo y claro; se facilita la rapidez de acción.

➤ Funcional o de Taylor.- Está organización tiende a superar cualquier otro tipo de estructura porque cada departamento de la empresa está destinado a realizar una función, asegurando que los jefes o encargados y trabajadores estén cumpliendo con sus obligaciones y responsabilidades.

❖ Desventajas: Altos costos a causa de los numerosos niveles; muchos niveles administrativos; excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto.

❖ Ventajas: Se da una especialización; estrecha supervisión; estricto control; rápida comunicación entre subordinados y superiores.

➤ Organización de Staff. Este sistema es una combinación de los dos formas de organización ya antes mencionadas. Este sistema es utilizado por grandes organizaciones.

❖ Desventajas: El staff formula los planes y las líneas los operan lo que ocasiona en la mayoría de los casos cierto divorcio; complicación de la administración. Los planes en ocasiones son impracticables y no piensan en que la operación será llevado a cabo por los departamentos en línea.

❖ Ventajas: De la organización lineal retoma la autoridad y responsabilidad transmitida íntegramente por un solo jefe para cada función. Pero ésta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos especializados para cada función; se requiere de administradores de calidad excepcional.

Los sistemas de organización se presentan en forma objetiva en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas. Los organigramas nos sirven para:

- ❖ Identificar la división de funciones.
- ❖ Presentar la estructura de la organización.
- ❖ Identificar los niveles jerárquicos.
- ❖ Establecer las líneas de autoridad y responsabilidad.
- ❖ Identificar los canales formales de comunicación.

- ❖ Establecer la naturaleza de cada puesto, línea ó staff .
- ❖ Identificar a los jefes de cada grupo de empleados.
- ❖ Estableces las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada una de sus dependencias.

Los organigramas pueden ser horizontales, verticales, circulares y escalares.

Verticales.- Cada puesto subordinado u otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que expresan la relación jerárquica para poder tomar decisiones.

Horizontales.- Representan los mismos elementos del organigrama vertical, solo que el nivel máximo jerárquico se encuentra a la izquierda y plasmándose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Circulares.- Están formados por un centro control, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de autoridad.

Escalar.- Consiste en señalar con distintas separaciones en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

1.2.- Principales Figuras Asociativas de acuerdo a la Ley Agraria.

Las recientes modificaciones al Artículo 27 Constitucional y a las leyes reglamentarias, abren nuevas perspectivas para mayor participación del sector agropecuario en el desarrollo de México, propiciando la libre asociación de productores por sí solos o mediante alianzas con empresas.

Las figuras asociativas que permite la Ley cuando las empresas u organizaciones se componen exclusivamente de productores son sociedades de producción rural, sociedades civiles, uniones de crédito o sociedades cooperativas. La Ley Agraria reconoce a las Sociedades de Producción Rural (SPR), Unión de Ejidos o Comunidades, Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC) y las Uniones de Sociedades de Producción Rural (USPR).

a) Elementos de organización de las sociedades rurales.

Órganos de Gobierno. El órgano supremo de las Sociedades Rurales es la Asamblea General. La dirección de las mismas estará a cargo de un Consejo de Administración elegido por la Asamblea General. Dicho Consejo de Administración tendrá la representación de la sociedad ante terceros, pero para tal efecto se requerirá la firma mancomunada. La vigilancia de las Sociedades Rurales estará a cargo de un Consejo de Vigilancia igualmente nombrado por la Asamblea General.

Estatutos. La Ley Agraria deja muchas lagunas en lo relativo al funcionamiento de las sociedades rurales, por lo que los estatutos deben ser muy abundantes y específicos, en particular en lo relativo a objetivos, capital y régimen de responsabilidad, normas de admisión, separación y exclusión, normas de funcionamiento y normas para su disolución y liquidación. También se debe precisar la manera en que se distribuyen los derechos, obligaciones y utilidades, estableciendo si se trata de partes iguales para cada socio o en proporciones distintas según las aportaciones materiales, de trabajo y/o financieras de cada socio.

El acta constitutiva de las sociedades rurales debe protocolizarse ante notario público e inscribirse en el Registro Agrario Nacional. Para el caso de las sociedades de Producción Rural o de Sociedades Rurales de segundo nivel donde participan éstas, deberán registrarse además en el Registro Público de Crédito Rural o de Comercio.

Régimen Fiscal. Desde el punto de vista fiscal¹, existe un tratamiento diferente a las sociedades rurales, pues si bien la Uniones de Ejidos y Comunidades y las ARIC están totalmente exentas del impuesto sobre la renta, las SPR y sus Uniones sólo están parcialmente exentas. En efecto, al igual que las personas morales civiles y mercantiles que se dediquen exclusivamente a las actividades agrícolas y ganaderas, silvícolas y pesqueras, las SPR son tratadas fiscalmente de acuerdo a lo establecido en el art. 10-B de la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Además, en términos del art. 13 de la misma ley, las personas morales dedicadas exclusivamente a la agricultura y a la silvicultura podrán reducir de su impuesto determinado el 50%.

Bajo la nueva Ley Agraria cualquiera de las sociedades rurales puede explotar directamente la tierra, sin ninguna restricción en cuanto a la extensión. Las sociedades rurales, así como los ejidos y comunidades, pueden establecer empresas especializadas que apoyen la productividad de los mismos, pudiendo participar en dichas empresas, aparte de los socios, otros productores rurales y los vecindados.

b) Sociedades rurales de primer nivel.

Las Sociedades de producción rural (SPR), se constituyen con dos o más productores rurales que pueden ser personas físicas o morales, Su objeto es la coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la Ley (art. 111). Esta sociedad no limita su participación a las actividades agropecuarias, sino que puede incursionar prácticamente en todos los sectores de actividad como el turismo y la explotación de minerales.

Estas sociedades adoptan el régimen de responsabilidad limitada cuando cada uno de los socios responden por sí a todas sus obligaciones sociales de manera solidaria; En este caso no deberán reportar capital inicial. Este tipo de régimen

¹ Los integrantes de las Sociedades Rurales están obligados a pagar el ISR cuando sus ingresos anuales sean superiores a 20 mil salarios mínimos generales elevados al año.

implica que a cada socio se le puede exigir el cumplimiento total de las obligaciones contraídas por la sociedad.

En este caso la SPR tendrá que reportar un capital mínimo equivalente a 700 veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal. Si la responsabilidad es suplementada, los socios además del pago de sus aportaciones al capital social, responden de todas las obligaciones sociales subsidiariamente, hasta por una cantidad determinada en el pacto social y que será su suplemento, el cual en ningún caso será menor de dos tantos de su mencionada aportación. El capital mínimo será el equivalente a 350 veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal.

Las Sociedades de Producción Rural es la única sociedad que permite la participación individual de todo tipo de productores rurales, ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios. Es decir, se trata de la única sociedad rural de primer nivel, por lo que al derogarse la Ley Federal de Reforma Agraria, las organizaciones que antes se constituían como sección especializada ejidal, sector de producción ejidal, industria rural ejidal o unidades de producción, ahora podrán constituirse como SPR.

En virtud de lo anterior, resulta evidente que la SPR, será una de las formas organizativas básicas para la producción agropecuaria. Los derechos de los socios de una SPR sólo son transmisibles con el consentimiento de la asamblea; cuando la sociedad tenga obligaciones con una institución financiera se requerirá, además, de la autorización de ésta.

c) Sociedades rurales de segundo nivel.

Las Uniones de Ejidos o Comunidades: están conformadas por dos o más ejidos o comunidades, Su objeto comprende la coordinación de actividades

productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley (art. 108).

Las Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC): Puede constituirse por dos o más de las siguientes personas morales: ejidos, comunidades, uniones de ejidos o comunidades, sociedades de producción rural o uniones de sociedades de producción rural. Su objeto es la integración de los recursos humanos, técnicos y financieros para el establecimiento de industrias, aprovechamientos, sistemas de comercialización y cualesquiera otras actividades económicas (art. 109).

Las Uniones de Sociedades de Producción Rural están formadas por dos o más sociedades de este tipo. Su objeto es la coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley (art. 113).

La Ley Agraria ofrece además a los ejidatarios, comuneros y avecindados opciones de organización que sin tener personalidad jurídica propia, operan solidariamente con el núcleo ejidal en su conjunto, por lo cual sus vínculos con el exterior se establecen a través del ejido de acuerdo a reglamento interno y son:

- **La Unidad Agrícola Industrial para la Mujer (UAIM),** constituida por las mujeres mayores de dieciséis años del núcleo de población para la explotación de una granja agropecuaria o de industrias rurales.
- **La Parcela Escolar.** Que se destinará a la enseñanza, investigación y divulgación de prácticas agrícolas.
- **La Unidad para el Desarrollo Integral de la Juventud,** formada por los hijos de ejidatarios, comuneros y avecindados mayores de dieciséis y menores de veinticuatro años, donde se realizarán actividades productivas, culturales, recreativas y de capacitación.

d) Sociedades Civiles.

Estas sociedades se constituyen por dos o más personas físicas, que pretenden unir esfuerzos para realizar un fin de carácter económico, pero que no constituye una especulación comercial.

Esta sociedad no está capacitada, por lo tanto, para producir bienes y comercializarlos, sin embargo en una figura jurídica frecuentemente adoptada por las empresas de servicios, como las empresas de asistencia técnica, empresas comercializadoras, etc.

Los estatutos de esta sociedad sólo pueden modificarse por acuerdo unánime de los socios. No obstante los votos para la toma de decisiones son computados según la participación de cada socio en el capital social. Esta sociedad está regulada por el Código Civil para el Distrito Federal, en sus artículos 2688 al 2735.

Las sociedades civiles que integran empresarios con productores rurales no son frecuentes, pues se trata de una sociedad de personas donde todos los socios tienen los mismos derechos y obligaciones. Por tanto, los empresarios no tendrán todas las ventajas que tienen en una sociedad de capitales como una sociedad anónima, donde su peso en la toma de decisiones y en la participación de beneficios sería mucho mayor.

e) Sociedades mercantiles.

Estas sociedades si pueden realizar transacciones comerciales. Las sociedades anónimas son las sociedades mercantiles que se presentan con mayor frecuencia. Las sociedades anónimas se componen de socios cuya responsabilidad se limita a su participación en el capital social. La distribución de utilidades se hace proporcionalmente a la participación en el capital social de cada socio.

Este tipo de sociedades está regulada por la Ley General de Sociedades Mercantiles, en los artículos del 87 al 206. Entre los aspectos más relevantes se puede destacar los siguientes:

- El acta constitutiva y los estatutos deben ser autorizados por un notario, quién verificará que éstos no contravengan la Ley.
- Para constituir una Sociedad Anónima se requiere fundamentalmente:
 - ❖ Que haya dos socios como mínimo y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos.
 - ❖ Que el capital social no sea menor a cincuenta mil pesos y que esté íntegramente suscrito.

1.3.- Características de Algunas Organizaciones Exitosas de Productores Agrícolas.

- La Sociedad Cooperativa Citricultores del Litoral de Sonara, s.c.l.

Esta es una sociedad que tiene 15 años de existencia. Para su funcionamiento se eligió la figura jurídica de cooperativa considerando la experiencia de otros países, el que los 110 productores fuesen pequeños propietarios de cítricos y el que esta figura jurídica esté exenta del impuesto sobre la renta e impuesto al activo.

La cooperativa opera de octubre hasta agosto, buscando estar en el mercado ofreciendo los siguientes productos:

- ❖ Naranja Valencia: de marzo a agosto.
- ❖ Naranja navel: de noviembre a febrero.
- ❖ Naranja regional: de octubre a febrero.
- ❖ Naranja toronja: de noviembre a abril..

Los servicios que presta la asociación a sus miembros son: corte, empaque y comercialización en el mercado nacional y estadounidense; se trata de una empresa

de servicios que trabaja para los socios, por lo que realiza todas sus actividades por cuenta de los productores.

El participar en la cooperativa significa que los socios aceptan no especular en el mercado buscando mejores ventajas puntuales y que aceptan la política comercial de la cooperativa, que no busca ganancias sino ventas regulares.

Los socios hicieron aportaciones a la cooperativa según las hectáreas que disponían. Solo se compra a los que no son socios cuando existe capacidad de empaque y mercado suficiente.

La organización tiene un consejo de administración muy participativo, ya que al ser una sociedad cooperativa, cada uno de los socios tiene un voto. Si embargo, casi nadie quiere ser directivo, pues ello implica dedicar tiempo, sin que se tenga un ingreso extra, además de que en muchas decisiones deben poner el ejemplo.

El financiamiento de la cooperativa consiste fundamentalmente en crédito refaccionario; el capital de trabajo lo aportan los socios.

➤ Entre los factores que señalan el éxito de la cooperativa se encuentran los siguientes:

- ❖ La mayoría de los socios coinciden en que la misión de la organización consiste en dar servicio comercial a los socios, ya que los intereses de los socios son muy heterogéneos.
- ❖ Como se trata de un cultivo perenne, los productores piensan más en el largo plazo.
- ❖ Han crecido gradualmente y se obliga a los socios a respetar el compromiso de venta total a la cooperativa; de lo contrario, son excluidos.

- ❖ Ya sea que el mercado de la naranja se encuentre contraído o no, la organización comercializa la totalidad de la cosecha.
 - ❖ La cooperativa se ha mantenido al margen de cualquier afiliación partidista.
- Comercializadora Agropecuaria de Occidente, S.A de C.V.

Esta empresa se constituyó mediante la asociación de empresas u organizaciones distribuidoras de fertilizantes y productores a través de la adquisición de acciones de la comercializadora, COMAGRO se estructuró a partir de cuatro niveles de funcionamiento.

1. Asamblea General, Consejo de Administración y un Comisariado.
2. Una instancia técnico-administrativa central, integrada por la Presidencia, la Gerencia General y, en el renglón operativo, por la áreas Comercial, de Servicios y Administrativa.
3. Los organismos socios con representación en la Asamblea General.
4. Los productores que constituyen la base social del proyecto.

En términos generales los servicios que prestaba COMAGRO van desde la gestión del financiamiento, compras y ventas en común, hasta la asesoría de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial y capacitación de productores. El éxito de esta empresa se debió en gran medida a la alta calificación profesional de su personal, pues sus principales áreas funcionales estuvieron encomendadas a profesionales especializados.

El desarrollo de este tipo de empresas dentro de la comercialización de fertilizantes ha permitido que las organizaciones socias hagan frente en forma eficaz a la competencia con los grandes grupos privados que participan en este mercado.

❖ El éxito logrado en el rubro de fertilizantes le permitió ser foco de atención regional y nacional, lo que a su vez le facilitó ampliar su membresía a 29 organizaciones socias para 1993, destacando la participación no solo de organismos ejidales sino también privados. Este acelerado crecimiento implicó el establecimiento de alianzas estratégicas con empresas como MITSUBISHI, compañía japonesa con la que se hicieron las primeras adquisiciones externas de insumos; y con FERTINAL empresa líder de fertilizantes en México. Con la primera alianza lograron formar una empresa (Comit), con capital de 450 mil pesos, participando COMAGRO con el 51% del mismo se afianzaron las relaciones comerciales en materia de fertilizantes con diez empresas productoras (siete nacionales y tres extranjeras), dos comercializadoras nacionales y dos empresas transnacionales; en agroquímicos y semillas se negocia con CIBA-GEIGY, BAYER, CIC.

COMAGRO además de dedicarse al área de abastecimiento de insumos a los productores, amplió su área de influencia a la comercialización de granos, entablando pláticas con Grupo MASECA, buscando la asociación con la planta Harinera de Maíz de Jalisco HAMAJAL, lo que en 1994 concluyó con la adquisición del 9% de sus acciones por once organizaciones socias.

Entre los principales problemas que tuvo que enfrentar COMAGRO por su acelerado crecimiento, se encuentran los siguientes:

➤ Falta de Planeación. No obstante la calidad profesional del equipo técnico y administrativo, COMAGRO se enfrentó a serios problemas de liquidez. Así esta falta de planeación y seguimiento presupuestal derivaron en inversiones excesivas desfazadas de la capitalización de la empresa.

En COMAGRO confluyeron tres estilos de dirección: uno con antecedentes en el sector privado, otro en el gubernamental y el tercero en sector ejidal.

➤ La desalineación entre misión y práctica gerenciales. Esta es quizá la falla más importante y más común que suelen registrar las llamadas organizaciones sociales, y COMAGRO no fue la excepción. Desde sus orígenes COMAGRO se integró por organizaciones muy heterogéneas entre sí, no solo por su nacimiento y estilos de dirección, sino también por sus diferentes grados de capitalización.

1.4.- Tipología de las Formas de Organización de la Producción Agraria.

Desde el punto de vista de la CEPAL en América Latina las formas más comunes de organización para la producción agrícola son la unidad campesina, la unidad familiar productora de mercancías y la empresa agropecuaria.

➤ Las unidades campesinas están constituidas por las explotaciones de pequeños propietarios (en general minifundistas), orientados básicamente a producción con el trabajo familiar y a su reproducción como campesinos.

➤ Las unidades familiares productoras de mercancías. Se trata de pequeños propietarios, arrendatarios o aparceros, con una explotación agraria mercantil basada, fundamentalmente, en la fuerza de trabajo familiar, que recurre, solamente en carácter suplementario, al trabajo asalariado eventual. De esta manera llegan a compensar las ventajas de la grande empresa campesina y garantizan su permanencia como pequeños productores de mercancías.

➤ La empresa agropecuaria capitalista. Con la agricultura transformada en una empresa totalmente, las actividades agropecuarias pasan a ser un área como cualquiera otra para la aplicación de capital, para obtener ganancias. Las formas de relaciones de producción tienden hacia las del asalariado puro.

1.5.- Alternativa de Organización.

Para nuestro estudio se considera que la alternativa organizativa con la denominación o régimen de Sociedades de Producción Rural es la más adecuada, ya que en ella pueden asociarse productores de bajos ingresos y en la actualidad el agro mexicano, en particular el de Nayarit, se caracteriza por la existencia de productores con bajos o casi nulos ingresos. Las ventajas y desventajas que ofrece este tipo de régimen son las siguientes:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Es la única sociedad rural que permite la participación individual de empresarios agropecuarios y productores de bajos ingresos.• Esta sociedad no limita su participación a las actividades agropecuarias, sino que puede incursionar prácticamente en todos los sectores de la economía.• La sociedad puede adoptar el régimen de responsabilidad limitada cuando solo responde por cada una de las aportaciones de los socios. Pero con obligaciones sociales de manera solidaria.	<ul style="list-style-type: none">• Este tipo de sociedad no ha sido muy usada para asociarse empresarios con productores de bajo ingresos.• Existen muchas SPR de grandes productores empresariales y muchas otras de pequeños productores, pero la mezcla grandes con pequeños son muy raras.• Esta figura a sido muy utilizada por organizaciones de productores donde el fin de los lideres era político, por lo tanto existe una desconfianza hacia las organizaciones.

Para su constitución la Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada tendrá que reportar un capital mínimo equivalente a 700 veces el salario mínimo en el Distrito Federal.

Según la teoría de la organización, el sistema que nos garantiza la forma más eficiente de lograr los objetivos de la asociación es el funcional, por que en el se señalan de forma clara y precisa los diferentes puestos, funciones y responsabilidad de las autoridades y agremiados.

En virtud de antes expuesto se considera que la SPR será la organización básica para la producción agropecuaria que nos permitirá alcanzar los objetivos de la asociación de mango en el estado de Nayarit.

CAPITULO III.

MODELO DE ORGANIZACIÓN PARA LOS PRODUCTORES DE MANGO DE NAYARIT.

1.- MODELO PROPUESTO.

La necesidad de organización de 3000 productores de mango es resultado de la problemática común que enfrentan para producir, dar un buen manejo de postcosecha y comercializar, dificultad que trae consigo precios bajos que muchas veces no cubren ni si quiera los costos de cosecha. Es por eso que se plantea una organización bajo la denominación de Sociedad de Producción Rural de productores de mango que pueda resolver los problemas mencionados.

La importancia de la organización radica en que por medio de ésta se contribuye a que los productores sean capaces de planear la producción, eficientar y controlar los procesos productivos, participar en forma directa en el manejo de postcosecha y en la comercialización; todo con el propósito de lograr ser líderes en el mercado y sobre todo, competitivos.

Para resolver la problemática planteada, se propone que los productores de mango adopten un modelo de organización en el que la toma de decisiones se realice de forma democrática y participativa, siendo el medio para que los productores puedan expresar su problemática y resolverla; además, el modelo de organización deberá fomentar el trabajo, respeto y honestidad en todos sus agremiados.

La misión de la organización propuesta será lograr que los productores de mango del estado se ubiquen en el primer lugar de producción y exportación de mango en el país.

Objetivo General de la Organización.- Desarrollar en los productores de mango de Nayarit una cultura empresarial que responda a los retos que los mercados en la actualidad imponen, de manera que sean capaces de controlar en forma planeada la producción y fomentar el desarrollo tecnológico para aumentar la productividad, así como eficientar la comercialización.

Objetivos Especificos de la Organización:

- ❖ Gestionar y promover planes, programas, asociaciones y apoyos tendientes al mejoramiento de la producción agrícola y de la economía de los productores.
- ❖ Promover y fomentar entre sus agremiados la implementación de sistemas, métodos, técnicas, procedimientos y tecnologías adecuadas para el desarrollo de la explotación agrícola.
- ❖ Representar, defender y promover los intereses de sus agremiados ante instancias públicas y privadas.
- ❖ Proporcionar a sus miembros, cuando lo requieran, asesoría técnica, jurídica, contable, financiera y administrativa.
- ❖ Pugnar por la capacitación y especialización de los productores en su ramo.
- ❖ Promover el diálogo en la cooperación con instancias gubernamentales a nivel federal, estatal y municipal, así como las diferentes representaciones académicas, de investigación y de los diferentes eslabones de la cadena de producción y consumo.
- ❖ Fomentar el intercambio de experiencias, y cooperación con organizaciones ya conformadas.
- ❖ Lograr que los productores de mango mejoren su conocimiento de los mercados potenciales para su producto.

- ❖ Desarrollar una cultura en operaciones de comercio exterior y manejo de postcosecha.
- ❖ Mejorar la capacidad de negociación de los productos con intermediarios nacionales e internacionales.
- ❖ Establecer normas de calidad para el manejo del mango y vigilar su aplicación.

En la actualidad es necesario que los productores entiendan que su futuro económico no depende sólo de su eficiencia como productores, sino también de su capacidad para organizarse, y que la integración de cadenas productivas depende, en gran medida, de que existan organizaciones gremiales sólidas que funjan como interlocutores ante las grandes y medianas agroindustrias y comercios, que también están urgidos por desarrollar proveedores que les garanticen su permanencia en el mercado.

Para la producción de mango en el estado de Nayarit es necesario un modelo de organización integral que abarque desde la producción, hasta el manejo de post-cosecha y la comercialización. Dicha organización sería responsable de diseñar los programas, objetivos y estrategias para lograr una producción de calidad, un manejo de post-cosecha eficiente y una comercialización acorde a las necesidades de los productores.

La organización que se propone tendrá, entre otras, las siguientes características:

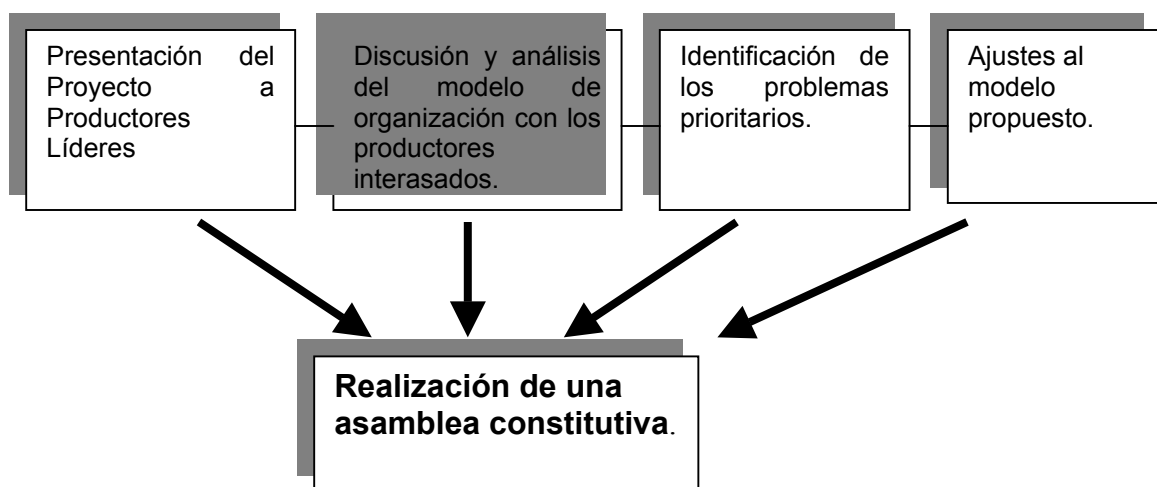
- Se formará a partir de los municipios productores de mango; la estrategia consistiría en impulsar que dicha organización se formara a partir de los municipios con requerimientos de organización, presentando el modelo ante productores líderes y/o presidencias municipales, instituciones que tengan que ver con el sector (SAGAR, INIFAP, Sanidad Vegetal, Bancos, etc).
- Partirá de los intereses comunes de los productores. Para lograr formar una organización y garantizar su permanencia, es necesario concientizar a los productores sobre su realidad, retos, fortalezas y limitaciones como productores individuales.

- Promoverá un ambiente de igualdad de condiciones y equidad. Con esto se pretende hacer ver a los productores que todos son importantes dentro de una organización y que si alguno falla por consiguiente ésta también, además, de que todos son iguales de importantes para poder lograr los objetivos.
- Democracia en la toma de decisiones. Esta forma de toma de decisiones es resultado de la figura jurídica propuesta, donde todos los miembros de la sociedad tienen voz y voto y están representados en una asamblea general de socios.
- Mecanismo adecuado de representación. El órgano de representación será elegido por los socios de acuerdo a sus intereses y de adecuarlos a los problemas que deseen resolver.

Para la implementación de la forma de organización propuesta, se propone el siguiente procedimiento:

- Presentación del proyecto a productores líderes.
- Identificación de los productores interesados en integrarse.
- Análisis del modelo y ajustes a la propuesta.

Figura 4.- Diagrama de Flujo para Formar la Organización.



En la primera fase se buscaría la forma de contactar a los productores líderes a través de visitas a las zonas productoras, indagando con personas claves en los pueblos. Los productores líderes se buscarán entre quienes manejen mayores superficies y volúmenes de producción, así como entre quienes tienen más influencia en la comunidad. Una vez identificados a los productores líderes se procederá a presentarles el proyecto, si éste les convence se les pediría que convoquen a todos los productores del municipio, a través de sus representantes formales e informales, a reuniones en sus respectivos pueblos para la presentación, y en su caso, discusión y análisis del modelo de organización.

Después de haber presentado el modelo, se pasaría a la fase de ajustes para garantizar que la organización propuesta dé soluciones a la problemática común de los productores, es decir, en esta fase el modelo incorporará puntos de vista, sugerencias y demandas de los productores interesados.

Una vez cubiertas las fases anteriores, se les pediría a los productores el convocar a una asamblea constitutiva en donde se discutirá el modelo de organización y los estatutos o reglamentos de la asociación. Posteriormente se procederá nombrar a los responsables del Consejo Directivo y Consejo de Vigilancia para registrar a la nueva organización ante un notario público y el Registro Agrario Nacional.

Además de aprovecharse para constituir la nueva organización, la asamblea constitutiva podría aprovecharse para solicitar ante Gobierno del Estado, Diputados de distrito y presidentes municipales impulsar el establecimiento de una Ley de Organización de Productores Agrícolas del estado y de esta forma fomentar la organización de los productores Nayaritas. También es necesario impulsar la constitución de la Unión Agrícola Estatal, donde se puedan agrupar asociaciones agrícolas ya existentes y las que se formen; además, son necesarios un Centro

Estatad para el desarrollo comercial agrícola, así como un organismo de certificación de productos agrícolas y un organismo de promoción comercial.

Todo lo anterior permitirá edificar un puente de enlace sólido y eficaz para conectar desde los campos nayaritas, al productor con sus consumidores en los mercados nacionales e internacionales.

Esta visión se orientaría de manera inequívoca a lograr una distribución equitativa entre los diversos agentes económicos que hacen posible los procesos de producción y comercialización.

1.1.- Estructura de la Organización.

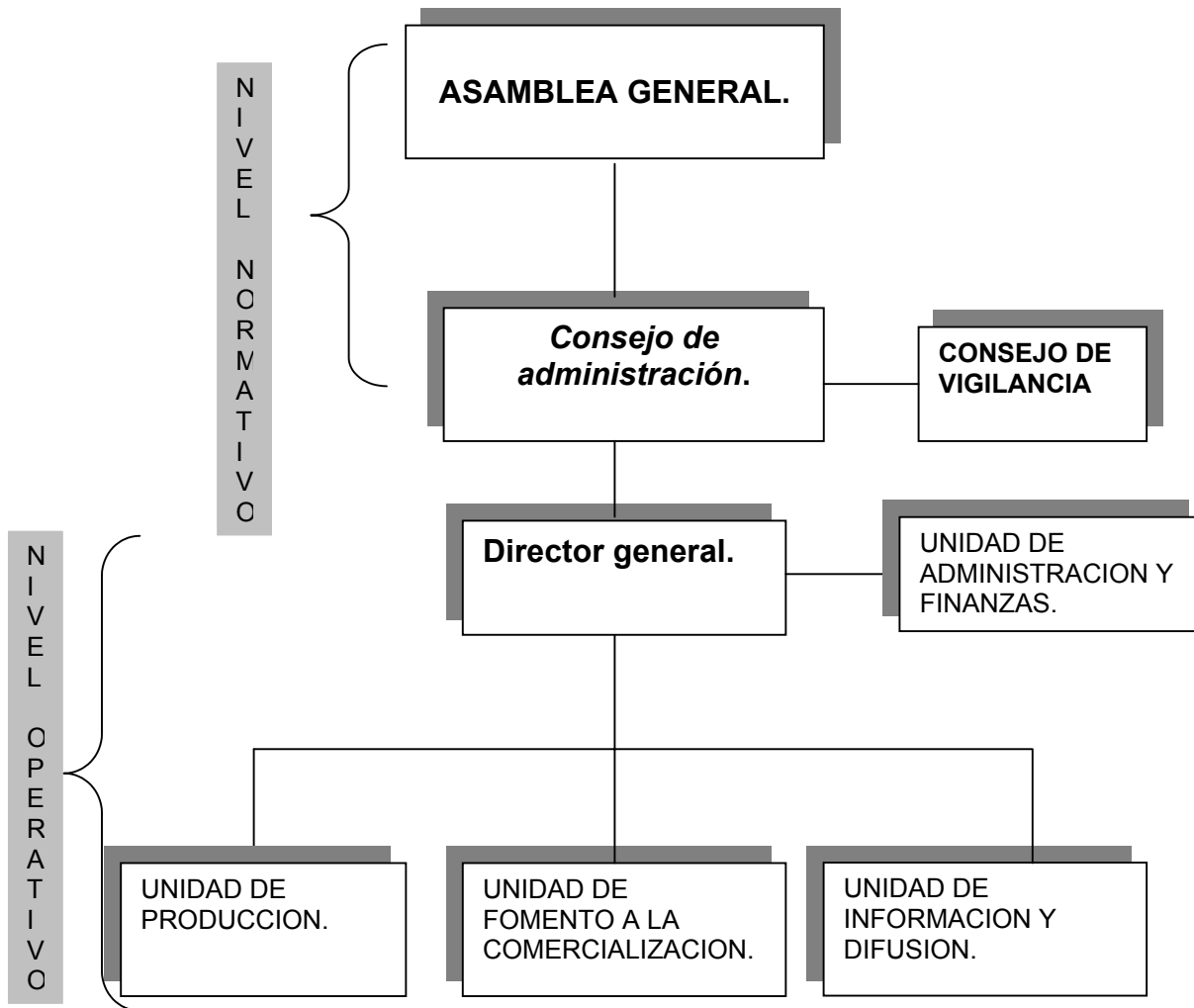
La determinación de la estructura organizativa de la asociación está en función de los problemas que enfrentan los productores y se propone una estructura de organización de tipo funcional con dos ámbitos de decisión: Uno normativo y otro operativo. El nivel normativo estará integrado por la Asamblea General, Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y la Dirección General, mientras que el nivel operativo estará formado por la Unidad de Producción, Unidad de Fomento a la Comercialización y la Unidad de Información y Difusión.

La estructura propuesta es para una Sociedad de Producción Rural de primer nivel, desde el punto de vista de una eficiencia, disciplina, dirección, trabajo, orden, autoridad, responsabilidad, equilibrio y flexibilidad para lograr cada uno de los objetivos planeados.

Para que la organización logre cada uno de los objetivos, es necesario contar con personal profesional altamente calificado en cada una de las áreas de la organización; que los productores acepten las políticas de producción y comercialización; contar con un Consejo de Administración participativo; que exista

una misión compartida y pensar a largo plazo. Estos son algunos de los principios que deben regir en la organización para lograr el éxito.

Figura 5.- Estructura de la Organización.



1.2.- Funciones y Atribuciones de Cada una de la Instancias que la Integran Esquema de Organización.

La Asamblea General es el órgano supremo de la Asociación y está formada por todos los productores socios de la misma.

Las asambleas generales se dividen en ordinaria y extraordinarias.

Las asambleas ordinarias se reúnen para tratar asuntos relativos a la designación de sus representantes y formas de financiamiento. Las resoluciones en estas asambleas se toman por mayoría de votos de los integrantes de la asociación, que asisten legalmente para tomar decisiones.

Las asambleas extraordinarias tendrán como objeto principal modificar los reglamentos o estatutos.

La asamblea general esta sujeta a quorum de 50% más uno cuando el asunto tenga que ver con la toma de decisiones de carácter administrativo, financiero, de producción, comercialización y difusión del producto. Para asambleas de información y seguimiento es necesario que los productores socios nombren por lo menos tres delegados por comunidad (Presidente, Secretario y tesorero), quienes serán los portavoces, de las inquietudes y necesidades de los socios. Además, los delegados deberán participar de manera conjunta con el Consejo de Administración, director y cada una de las unidades de la organización, por lo menos cada quince días en la planeación de las diferentes actividades a realizar.

El Consejo de Administración.- es el órgano normativo de la Asamblea General y tiene la representación y firma de la sociedad. El Consejo se integrará por un presidente, un secretario, un tesorero y los vocales que nombre la asamblea general.

El número de miembros del Consejo debe ser impar y no menor de tres ni mayor de nueve, para dejar al presidente el voto decisivo de calidad en caso de empate. El Presidente del Consejo de Administración, o el administrador en el caso de empresas pequeñas, debe conocer muy bien el objeto de la sociedad y sus estatutos; debe formular un plan minucioso de trabajo y analizar si este plan tiene viabilidad; debe cuidar el buen funcionamiento de la sociedad, como por ejemplo que ésta celebre normal y periódicamente sus asambleas ordinarias y que se convoque a extraordinarias cuando el asunto a tratarse lo amerite; que se lleven en regla los libros sociales y de contabilidad que prescribe la Ley; y se haga el balance general al fin de cada ejercicio social; debe tomar en unión de los demás miembros del consejo de administración opiniones acertadas y dar, si se amerita, órdenes claras, precisas y razonadas a los subordinados; finalmente, deberá proveerse de asesoría técnica cuando sea necesario.

Son funciones de la Gerencia: Diseñar e instrumentar las políticas dictadas por el Consejo; elaborar los programas de trabajo de la empresa y someterlos a consideración del Consejo; informar periódicamente al Consejo sobre los avances de los programas de trabajo; presentar mensualmente un informe sobre la situación financiera de la empresa, con los estados de pérdidas y ganancias.

Para el desempeño de los cargos de administrativos, incluyendo el de gerente es necesario contar con personal profesional; los titulares de estos puestos deberán otorgar a la sociedad las garantías que señalen los estatutos.

La Unidad de Administración y Finanzas: Tiene la función de informar sobre la situación financiera de la empresa, por medio de sus registros contables. Además, es responsable de la obtención y aplicación racional de los recursos monetarios de la organización, mediante esta actividad, se podrán obtener financiamientos específicos para los fines que se propongan, ya sea preliquidar a productores, compra de

insumos, equipo, envases o empaques, con líneas de crédito nacional o internacional.

El Consejo de Vigilancia de la asociación será elegido por la asamblea general y tendrá las siguientes funciones: Cerciorarse de que se constituya las garantías de los administradores; Inspeccionar mensualmente los libros de la sociedad; convocar a la asamblea; dictaminar sobre los estados financieros presentados por los administradores o el administrador y en general, vigilar las operaciones de la sociedad y el cumplimiento de las resoluciones tomadas en la asamblea.

La Unidad de Producción: Tiene a su cargo la inspección del proceso productivo y de garantizar la oportuna negociación y compra de insumos, fertilizantes, maquinaria, insecticidas y herbicidas requeridos y hacerlos llegar a los miembros, además de garantizar el otorgamiento de asistencia técnica y fomentar la investigación en nuevas tecnologías.

La Unidad de Información y Difusión: Tendrá a su cargo todo lo que tenga que ver con información de precios, sistemas crediticios para la asociación, programas de gobierno para apoyar la producción y comercialización; así como la promoción de la fruta en el mercado nacional e internacional, ya sea participando en ferias, revistas, periódicos, en radio y/o televisión.

La Unidad de Fomento a la Comercialización tendrá como función garantizar la investigación de mercados, el adecuado manejo de post-cosecha, y el desarrollo de estrategias comerciales para la venta del producto en fresco al mercado nacional o internacional.

Para ser socio de la organización es necesario estar legalmente constituido y reconocido jurídicamente dentro del estado; someterse y cumplir fielmente a los estipulado en los estatutos y reglamento internos de la organización; asistir con voz y

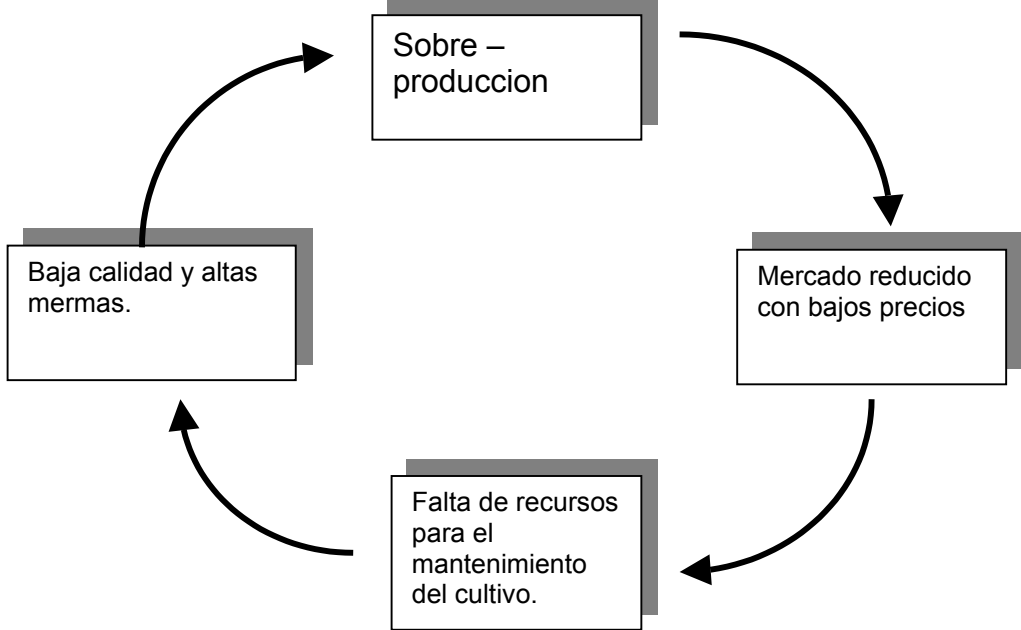
voto a la asamblea general de la organización; participar en condiciones equitativas de las utilidades y todos los beneficios de la organización en forma proporcional a su aportación y participar en el reparto de los bienes que disponga la organización en caso de liquidación de la misma.

Son obligaciones de los socios de la organización asistir puntualmente a las convocatorias de asamblea general de socios, ordinarias o extraordinarias; participar y cumplir con las comisiones y representaciones que la asamblea general o los miembros de la directiva de la organización le encomienden; estar al día en todas las cuotas y demás obligaciones pecuniarias que la asamblea general de socios decida; todos los socios son responsables solidarios frente a todas las obligaciones económicas que se contraigan frente a terceros.

El capital social de la organización estará integrado por todas las aportaciones de que hagan los socios en efectivo o especie, terrenos y de los recursos que se puedan obtener por donaciones de los gobiernos u otras organizaciones.

Esta organización se orientan a romper el actual circulo viciosos en la producción de mango.

Figura 6.- Circulo Vicioso de la Producción de Mango en Nayarit.



Fuente: Elaborado a partir de información de SECOFI.

1.3.- Programas de la organización en el fomento y mejoramiento de la producción primaria.

En lo referente al fomento y mejoramiento de la producción, la organización pretende lograr los siguientes objetivos:

- ❖ Promover y apoyar el control de plagas y enfermedades, en particular la mosca de la fruta y la antracnosis.
- ❖ Impulsar el aumento de la productividad de los cultivos y disminuir las mermas, mediante prácticas integrales durante el desarrollo, cosecha y post-cosecha.
- ❖ Promover alternativas de productos con potencial de mercado y disminuir la sobre oferta de mango.

Para el cumplimiento de estos objetivos la organización, a través de la unidad de producción operaría dos grandes programas que son:

- 1) Implementación de paquetes tecnológicos y
- 2) Mejoramiento de la calidad.

A continuación se describen los objetivos de cada programa:

1) Implementación de paquetes tecnológicos para el desarrollo del cultivo.

- ❖ Vinculación con productores y organizaciones exitosas para aprovechar sus experiencias en la tecnificación del o los cultivos.
- ❖ Diagnóstico especializado en terrenos de las zonas productoras.
- ❖ Preparar y aplicar paquetes tecnológicos para el cuidado integral de los suelos y los cultivos de mango, con el apoyo de INIFAP, FIRA, SAGAR o mediante la contratación de los servicios de ingenieros agrónomos independientes. Con este programa se busca identificar cuales son las condiciones optimas para la preparación

de los terrenos de cultivo, dosis recomendadas, calendario de aplicaciones y cuidados generales.

- ❖ Capacitación a los productores para la aplicación de los paquetes tecnológicos.

2) Mejoramiento de la calidad/rendimiento de la fruta.

- ❖ Identificar huertos pilotos para aplicar técnicas de cultivo y manejo que influyan en la calidad y rendimiento de los cultivos de mango.

- ❖ Capacitar al personal con la asesoría especializada para mejorar las técnicas del cultivo y manejo de la fruta, como son:

- Determinación del grado de madurez adecuado.
- Técnicas para la poda de los árboles, aclareo de los frutos y cuidados generales para, mantenimiento y rehabilitación.
- Técnicas para el corte de la fruta, transporte al centro de acopio, tratamiento, empaque y condiciones de almacenamiento.

- ❖ Evaluar resultados y promover la importancia del cuidado de los cultivos.

- ❖ Difundir las prácticas de manejo en cosecha y post-cosecha, a través de los mismos grupos.

- ❖ Concientizar a trabajadores y personal respecto a los beneficios del buen manejo de la producción.

1.4.- Programas para consolidar la comercialización.

Los objetivos de la organización en materia de mejoramiento de la comercialización y del manejo de postcosecha son:

- ❖ Incrementar la proporción de exportaciones a los mercados de Japón y Europa e intensificar las acciones promocionales para dar a conocer el mango mexicano.

- ❖ Orientar acciones para la comercialización de mango en el mercado nacional.

- ❖ Asegurar la diferenciación del mango, por calidades, para establecer precios y evitar barreras no arancelarias.

Para el cumplimiento de estos objetivos la organización, a través de la Unidad de Fomento a la Comercialización operará los siguientes programas:

- 1) Consolidación del mercado de exportación.
- 2) Consolidación de l mercado nacional y
- 3) Normalización y certificación de la calidad.

Los objetivos de cada programa se describen a continuación:

1) Consolidación del mercado de exportación.

- ❖ Integrar la información de directorios de empresas comercializadoras o brokers reconocidos por su calidad moral.
- ❖ Establecer el vínculo con empresas o brokers que comercializan mango en EUA, Europa, Japón, Canadá, Australia, Nueva Zelanda y obtener la información básica de la forma en que operan.
 - Infraestructura de manejo y almacenamiento con que cuenta.
 - Volúmenes promedios que manejan.
 - Ventas estacionales.
 - Requisitos.
 - Aranceles.
 - Comisiones.
 - Procedimientos de operación (pago, puntos de embarque, costo de almacenamiento, etc.)
 - Contratos, seguros, etc.

- ❖ Intensificar las acciones promocionales para dar a conocer el mango en estados del norte de EUA, Canadá, Alemania, Inglaterra y Japón.

- ❖ Establecer un sistema de información continua acerca de los mercados, mediante un boletín, que puede ser parte de los servicios de EMEX (Departamento de exportaciones mexicanas) a sus asociados, que contenga la siguiente información:

- Tendencia de los mercados internacionales.
- Resultados de labores de promoción.
- Precios.
- Novedades tecnológicas.
- Productos industriales.
- Información general.

2) **Consolidación del mercado nacional.**

- ❖ Formación de una comercializadora.

- ❖ Utilizar los servicios de SECOFI (SICOMAPI) para diversificar carteles de clientes en los distintos puntos de distribución (centrales de abasto y centros mayoristas) en el país.

- ❖ Rentar o adquirir bodegas en los principales puntos de distribución al mayoreo.

- ❖ Identificar y vincularse con mayoristas distribuidores que cuenten con infraestructura comercial.

3) **Normalización y certificación de la calidad.**

- ❖ Intensificar las acciones ya iniciadas con el apoyo de BANCOMEXT Y EMEX para generar la Norma Oficial Mexicana en donde se establezcan:

- Promotores para establecer distintas calidades.
- Marca.
- Origen.

- Etiquetado.
 - Características de empaques.
 - Diferenciación de precios por calidades.
- ❖ Asociación con productores de Michoacán, quienes ya han establecido a nivel estatal un programa de inspección de calidad, con el fin de aprovechar experiencias.

1.5.- Fortalecimiento de la infraestructura.

El objetivo que se pretende alcanzar con el programa de optimización de infraestructura es: Mejorar las condiciones de la infraestructura para tratamiento, normalización, almacenamiento y transporte de mango.

El programa de optimización de infraestructura de empaque tiene por objetivos específicos los siguientes:

- ❖ Determinar necesidades específicas de infraestructura de los empaques en operación, que puede ser:
 - Rehabilitación de sistemas de tratamiento hidrotérmico.
 - Mantenimiento general de las unidades físicas.
 - Reacondicionamiento de mobiliario y equipo diverso.
 - Incorporación de almacenes refrigerados.
- ❖ Determinar el canal de apoyo que puede utilizarse en cada caso: entidades financieras, SAGAR, Servicios de Consultoría.
- ❖ Mejorar el suministro de energía eléctrica para empaques y sistemas de riego,
- ❖ Promover la utilización de los sistemas de riego que actualmente son desaprovechados.

1.6.- Metodología o Estrategia para Implementar la Organización Propuesta.

A continuación se describe los pasos o etapas que es necesario cubrir como condición indispensable para el establecimiento y operación de la organización propuesta.

- ❖ La propuesta de organización será sometida a consideración a los productores como punto de referencia para iniciar la organización.
- ❖ Presentación del modelo de organización, ante las instituciones que intervienen en las políticas agropecuarias en el estado (gobierno del estado, SAGAR, FIRA, BANCOMEXT, SECOFI, BANRURAL, ASERCA. Otros.).
- ❖ Identificación de los núcleos de productores susceptibles de integrarse en una asociación.
- ❖ Presentación del esquema a los productores interesados en integrarse.
- ❖ Localización de la zona donde se integrará la asociación.
- ❖ Determinar la superficie y volumen de producción de los socios que formaran parte de la asociación.
- ❖ Localización de la infraestructura, que existe en el estado para el manejo de esta fruta.
- ❖ Identificar posibles inversionistas nacionales o extranjeros.
- ❖ Gestionar recursos para la formación y funcionamiento de la asociación.
- ❖ La integración de un comité de seguimiento, el que estará formado por los representantes de los productores o de la organización, el cual será el canal de comunicación con los productores, para informarles de cada una las actividades y acuerdos a realizar.
- ❖ Elaboración del análisis técnico-financiero, para determinar la viabilidad de la asociación.
- ❖ Capacitar al comité de seguimiento en el esquema asociativo.
- ❖ Analizar y definir los estatutos de la asociación.

- ❖ Promoción del esquema a nivel ejidal y comunal para agrupar al mayor número de productores.
- ❖ Definir cual será la cuota que deben pagar los productores a la asociación.
- ❖ Registrar el nombre de la asociación ante al Secretaria de Relaciones Exteriores y la selección del notario público.
- ❖ Realización de la asamblea constitutiva, nombramiento de los integrantes del consejo de administración y protocolización del acta ante notario público.
- ❖ Promoción de apoyo económico o de financiamiento para la organización y operación de la asociación.

1.7.- Retos y limitantes para implementar la organización.

Retos.- entre los retos más importantes que debemos enfrentarnos son: el lograr que los productores de mango se sensibilicen de que su futuro como productores depende de la capacidad que tengan para organizarse; el lograr penetrar en las instituciones que intervienen en el sector y poder obtener recursos para la promoción del esquema organizativo en todos los niveles del sector; atraer inversionistas nacionales e internacionales y sobre todo superar la resistencia al cambio

Pasos para superar la resistencia al cambio:

- ❖ Educación y Comunicación. La resistencia se puede reducir comunicándose con los productores para que comprendan la lógica de un cambio. Esta táctica presupone que la fuente de resistencia reside en la falta de información o la mala comunicación.
- ❖ Participación. Es raro que las personas se resistan a una decisión de cambio en la que han tenido parte. La participación puede reducir la resistencia, lograr el compromiso e incrementar la calidad de la decisión de cambio.
- ❖ Facilitación y Apoyo. Los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de actividades de apoyo para reducir la resistencia. Cuando los productores sienten

mucho temor y ansiedad, la asesoría y la terapia, la capacitación en habilidades pueden facilitar la adaptación.

- ❖ **Negociación.** Otra forma para que el agente de cambio maneje la resistencia potencial al cambio es dar algo de valor a cambio de que se reduzca la resistencia.
- ❖ **Manipulación y Cooptación.** La manipulación se refiere a los intentos encubiertos por influir en otros. El distorsionar los hechos para que parezcan más atractivos, el callarse información negativa y el dar origen a rumores falsos para que los productores acepten un cambio son ejemplos de manipulación.
- ❖ **Coacción.** La última de las tácticas es la coacción, es decir, el dirigir amenazas o presiones directas contra quienes se resisten.

Limitantes: Entre las principales limitantes en México y en particular en Nayarit es que existe una resistencia por parte de los productores al cambio, las causas son:

- ❖ **Costumbres.** La vida es bastante compleja, no es preciso considerar toda la diversidad de opciones para los cientos de decisiones que tenemos que tomar todos los días. Para manejar esta complejidad, dependemos de las costumbres o las respuestas programadas. Sin embargo, cuando nos enfrentamos al cambio, la tendencia es responder de la manera acostumbrada se convierte en fuente de resistencia.
- ❖ **Seguridad.** Es probable que las personas que necesitan mucha seguridad se resistan al cambio porque éste amenaza su sentimiento de seguridad.
- ❖ **Factores Económicos.** Otra fuente de resistencia individual es la preocupación de que los cambios puedan reducir los ingresos personales.
- ❖ **Miedo a lo Desconocido.** Los cambios reemplazan lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. En la formación de organizaciones, los productores sienten el mismo desagrado por la incertidumbre.
- ❖ **La Inercia del Grupo.** Muchas veces aunque las personas quieran cambiar su conducta, las normas del grupo pueden actuar como limitantes.

- ❖ La Amenaza para la Experiencia. Los cambios en los patrones de las organizaciones pueden amenazar la experiencia de grupos especializados.
- ❖ La Amenaza para la Asignación Establecida de Recursos. Los grupos de individuos que controlan muchos recursos suelen pensar que el cambio es una amenaza. Estas son algunas de las limitantes que se podrían presentar al momento de implementar la organización.

A continuación se presentaran cinco medidas que según los estudiosos del cambio organizacional son claves para lograr crear un clima de confianza entre los productores, lograr los retos propuestos y eliminar las limitantes planteadas:

- ❖ Entrenamiento de la Sensibilidad. Son métodos para cambiar por medio de grupos de entrenamiento que pretenden cambiar el comportamiento a través de una interacción grupal sin estructurar.

El propósito de los grupos es proporcionar a los productores mayor conciencia de su propio comportamiento y de la forma en que lo perciben los demás, mayor sensibilidad ante el comportamiento de otros y mayor comprensión de los procesos de grupo. Los resultados específicos que se buscan incluyen mayor capacidad para simpatizar con los demás, mayor capacidad para escuchar, mayor apertura, mayor tolerancia de las diferencias individuales y mayor habilidad para resolver conflictos.

- ❖ Retroalimentación de Encuestas. Se usan cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros; con su consiguiente análisis y remedios sugeridos.

- ❖ Asesoría de Proceso. Ninguna organización funciona a la perfección. El propósito de la asesoría en procesos es que un asesor presente información al productor de los que está ocurriendo en torno a él, dentro de él y entre él y otras personas; identifica procesos que se deben mejorar.

- ❖ Creación de Equipos. Se refiere a la interacción entre miembros del grupo para aumentar la confianza y la franqueza.

Las actividades que se consideran en la creación de equipos suelen incluir el establecimiento de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales de los miembros del equipo, el análisis de roles para aclarar el papel y las responsabilidades de cada miembro.

❖ El Desarrollo Intergrupalo. Son actividades del desarrollo organizacional para mejorar la interacción de grupos. Con esto se pretende cambiar actitudes, estereotipos y percepciones que unos grupos tienen de otros.

La tendencia que los mercados imponen es que las organizaciones sean más adaptables a los cambios y que no afecten su continuidad y presencia en el mercado. Esto se ha traducido en que las organizaciones deben ser menos jerárquicas, con mayores tramos de control, mayor uso de equipos de trabajo, mayor delegación y un compromiso para instruir y capacitar a los socios y empleados para que asuman más responsabilidades en la toma de decisiones.

1.8.- Ventajas y Desventajas de la Organización Propuesta.

Como en todo proceso social siempre habrá ventajas y desventajas en aceptar formar parte de un cambio, tal como se muestra a continuación:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de reunir los recursos y experiencias de varias personas.• Mayores posibilidades de rendimiento productivo, ya que el trabajar en equipo las tareas son repartidas y por tanto se tendrá que obtener mejores resultados.• Más posibilidad de acceder al financiamiento interno (nacional) y externo (internacional).• Hacer un uso más eficiente de los programas de gobierno, como alianza para el campo, ya que los productores de bajos ingresos no pueden obtener los beneficios de estos, además de institución como FIRA, BANCOMEXT, SECOFI, fundaciones gubernamentales y no gubernamentales.• Acceso a los mercados y nuevas tecnologías.• Creación de fuentes de empleo.• Generación de mayores ingresos.• Diversificación de los riesgos de la producción y mercado.• Mayor poder de negociación para la compra de insumos y de precios de la fruta ante los principales intermediarios o brokers.• Contar con personal capacitado para poder tener éxito como organización.	<ul style="list-style-type: none">• Mayores exigencias para todos los miembros de la organización; en lo que se refiere a eficientar el proceso productivo para obtener productos de calidad acorde a los mercados.• Necesidades de coordinar la actuación de los socios.• Distribución de las utilidades entre los socios.• El tener que sujetarse a estatutos y reglamentos de la asociación.• El pago de cuotas por todos los miembros a la organización para su mantenimiento.• Asistir periódicamente a reuniones de información y trabajo el lugar donde se encuentren las instalaciones de la asociación.• Participar en algún puesto en el que tenga que invertir tiempo y no se le retribuya.

CONCLUSIONES

- El cultivo del mango en nuestro país posee un gran potencial que no a sido explotado y por lo tanto es necesario que se creen organizaciones integrales para que los productores pueda explotar sus ventajas.
- Las exportaciones de mango de México nos hacen colocarnos en el primer lugar a nivel mundial, por tener más cerca el mercado que mas consume (Estados Unidos), pero no por tener la mejor fruta.
- El crecimiento de la producción de Nayarit se ha desarrollado en un contexto de participar en las exportación, pero no solamente en U.S.A si no incursionar en mercados con gran potencial y donde participan los competidores (Europa y Japón), pero esta expectativa no ha resultado beneficiosa para los productores ya que estos no cuenta con una organización mediante la cual pueda, solucionar la problemática que enfrentan y poder beneficiarse de estas condiciones de oportunidad que existe en los mercados.
- Con este trabajo se logró identificar los municipios productores de mango del estado de Nayarit, el comportamiento de la superficie sembrada, cosechada, rendimientos y producción, así como también se identificaron los problemas para la producción, comercialización manejo de la fruta y falta de infraestructura como los prioritarios para los productores.
- La organización será el medio que permita romper el actual circulo vicioso que se da en la producción de mango del estado de Nayarit, que se caracteriza por una

sobreproducción, mercados reducidos, falta de recursos para el mantenimiento del cultivo, baja calidad y altas mermas y como consecuencia de todo esto bajos precios.

➤ La organización de productores de mango de Nayarit debe constituirse de acuerdo a Ley Agraria como una Sociedad de Producción Rural por ser la única que garantiza el que se puedan asociar productores de bajos ingresos y empresarios, además de que la sociedad no limita su participación a las actividades agropecuarias, sino que puede incursionar prácticamente en todos los sectores de actividad.

➤ Mediante la organización se logrará que los productores de mango de Nayarit adquieran una cultura empresarial, y de esta manera sean planeadores de la producción, fomentar el desarrollo tecnológico y eficientar todas las partes de la cadena productiva.

➤ La organización es un organismo gestor y defensor de los intereses de los agremiados en cada una de las instancias.

➤ La organización se formaría a partir de las necesidades de los productores, en igualdad de condiciones, democracia en la toma de decisiones y un mecanismo de representación.

➤ El lograr la implementación de la organización es sin duda un gran reto para lograr el vínculo de enlace entre los productores Nayaritas de mango con los mercados nacionales e internacionales.

➤ Para lograr la formación de la organización es necesaria la sensibilización de los productores e instituciones de gobierno de que el futuro del agro es el contar con

organizaciones gremiales sólidas para poder enfrentar los retos que imponen los mercados.

➤ Existen limitantes para poder lograr la organización como son las costumbres, seguridad, factores económicos, políticos, miedo a lo desconocido, y entre otras, que hacen que el productor tenga resistencia al cambio.

BIBLIOGRAFÍA

- Covey R. Stephen. El liderazgo Centrado en Principios. Edición 1994.
- FIRA. 1997. Boletín Informativo. Oportunidades de Desarrollo del Mango en México.
- FIRA. Agroasociaciones Empresariales Opción para la Capitalización del Campo Mexicano. Septiembre de 1992.
- Koontz Harold, Heinz Weihrich. Administración (una perspectiva global). Décima Edición. Editorial McGraw-Hill.
- Lowenthal N. Jeffrey. Reingeniería de la Organización. Primera edición 1995.
- Muñoz Rodríguez Manrubio. Visión y Misión Empresarial. Segunda Edición. Editorial CIESTAAM de la Universidad Autónoma Chapingo.
- Naisbitt Jhon, Aburdene Patricia. Mega Tendencias 2000. Diez Nuevos Rumbos para los Años 90.
- Revista Claridades Agropecuarias. El Mango Mexicano y su Potencialidad en el Mercado Internacional. Marzo de 1996.
- Revista Claridades Agropecuarias. Un Horizonte Acerca del Mercado Agropecuario. Agosto de 1995.
- Revista. Al grano. Ley de Asociación Agrícola de Michoacán, mayo de 1997.
- Robbins P. Stephen. Comportamiento Organizacional.
- Romero Polanco Emilio. Apertura Económica y Perspectivas del Sector Agropecuario Mexicano hacia el Año 2000. Primera Edición. Editorial Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional Autónoma de México.
- SAGAR. Delegación Estatal en Nayarit. Subdelegación Agropecuaria.
- SAGAR. Organización Económica Rural.
- Santoyo Cortés V. Horacio. Alternativa para el Desarrollo Agroindustrial. Primera Edición. Editorial CIESTAAM de la Universidad Autónoma Chapingo.
- SECOFI. 1997. Planes Estratégicos y de Acción para la Producción de Agrupamientos Industriales. Estado de Nayarit. Frutas y Hortalizas.
- Valdes Aguirrez Luis, Fuentes Rodriguez Eduardo, Livas Hernandez Carlos. U.A.A.A.N. DCSE. Apuntes de Administración. Agropecuaria.

