



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Tesis

“Modelo de planeación estratégica para los
productores de mango en el municipio de Actopan, Ver”.

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Felipe Enrique Solís Torres.

Tutor: Dr. Raúl Mejía Estañol



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INTRODUCCIÓN. 7

CAPÍTULO 1.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS. 10

- | | | |
|-----|-----------------------------------------------|----|
| 1 | Planteamiento del problema. | 11 |
| 1.1 | Objetivo general. | 14 |
| 1.2 | Objetivos particulares. | 14 |
| 1.3 | Hipótesis. | 15 |
| 1.4 | Metodología de Investigación. | 16 |
| | 1.4.1 Diseño del instrumento. | 16 |
| | 1.4.2 Validación del instrumento de medición. | 19 |
| | 1.4.3 Procesamiento de datos. | 20 |

CAPÍTULO II.
FACTORES QUE INCIDEN EN LA PRODUCCIÓN DE MANGO MANILA EN EL MUNICIPIO DE ACTOPAN, VER. 21

- | | | |
|------|-----------------------------------------------------------|----|
| 2.1 | Generalidades. | 23 |
| 2.2 | Localización geográfica del área de estudio. | 23 |
| 2.3 | Aspectos fisiográficos. | 23 |
| 2.4 | Distribución de las plantaciones en Veracruz. | 24 |
| 2.5 | Aspectos socioeconómicos. | 26 |
| | 2.5.1 Demografía. | 27 |
| | 2.5.2 Edad. | 27 |
| | 2.5.3 Sexo. | 28 |
| | 2.5.4 Analfabetismo. | 28 |
| | 2.5.5 Educación. | 28 |
| | 2.5.6 Sector salud. | 29 |
| | 2.5.7 Distribución de la población económicamente activa. | 29 |
| 2.6 | Principales características del agro mexicano. | 30 |
| 2.7 | Agricultura de subsistencia o tradicional y tecnificada. | 31 |
| 2.8 | Estructura geográfica de la agricultura. | 40 |
| 2.9 | Organización y planeación de la agricultura. | 41 |
| 2.10 | Organización de los productores. | 42 |
| 2.11 | Producción, desarrollo y fomento de la agricultura. | 43 |
| 2.12 | Programas para regiones geoeconómicas. | 44 |
| 2.13 | Modelo de desarrollo para el agro mexicano. | 46 |

**CAPÍTULO III.
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y COMERCIALIZACIÓN.** 49

3.1	Planeación Estratégica.	50
3.2	Definición del marco estratégico.	51
3.3	Visión.	52
3.4	Misión.	53
3.5	Objetivos y metas.	54
3.6	Filosofía.	55
3.7	Políticas.	56
3.8	Análisis interno.	57
	3.8.1 Fortalezas.	57
	3.8.2 Debilidades.	57
3.9	Análisis externo.	58
	3.9.1 Amenazas.	58
	3.9.2 Oportunidades.	58
3.10	Análisis del entorno.	58
3.11	Estrategia.	59
3.12	Comercialización.	60
	3.12.1 Canales de comercialización.	63
	3.12.2 Formas de venta de mango en la región.	65
3.13	Diferenciación del producto.	68
3.14	Estrategia de venta	69
3.15	Oportunidades para la venta de mango.	70
3.16	Industria relacionada y de soporte.	70
3.17	Mercado.	71
	3.17.1 Clasificación de los mercados.	72
3.18	Nichos de mercado.	73
3.19	Plan estratégico para la comercialización de mango.	73
	3.19.1 Estrategias y acciones.	73

**CAPÍTULO IV.
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.** 75

4.1	Presentación de resultados.	76
4.2	Discusión y análisis de los resultados.	96

**CAPÍTULO V.
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMERCIALIZACIÓN
DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS: EL MANGO EN ACTOPAN, VER.** 109

5	Planeación estratégica para la comercialización de productos agrícolas: El mango en Actopan, Ver.	110
---	---------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

	Pag.	
5.1	Visión.	112
5.2	Misión para los productores.	113
5.3	Objetivo general.	113
	5.3.1 Objetivos particulares.	113
5.4	Metas.	113
5.5	Fortalezas.	114
5.6	Debilidades.	114
5.7	Amenazas.	117
5.8	Oportunidades.	117
5.9	Modelo propuesto de planeación estratégica para la comercialización de mango en el Municipio de Actopan, Ver.	119
 CAPÍTULO VI.		
CONCLUSIONES.		120
 BIBLIOGRAFÍA.		124
 ANEXOS.		128

ÍNDICE DE CUADROS

		Pag
Cuadro No. 1	Rango de la población total (has), porcentaje, número de productores y muestra total a aplicar por estrato de acuerdo al padrón de productores de mango en el Municipio de Actopan, Ver.	17
Cuadro No. 2	Asignación de categorías para los reactivos del instrumento de medición.	18
Cuadro No. 3	Número de habitantes por tamaño de localidad.	27
Cuadro No. 4	Actividad económica por sector en el Municipio de Actopan, Ver.	30
Cuadro No. 5	Transición de la Tecnología tradicional a la Tecnología Mejorada.	35
Cuadro No. 6	Proceso de transformación tecnológica en las condiciones de una agricultura capitalista.	39
Cuadro No. 7	Factores de deben considerarse para la definición de las políticas de la organización.	56
Cuadro No. 8	Aspectos y consideraciones para definir las amenazas.	59
Cuadro No. 9	Canales de distribución.	64
Cuadro No. 10	Estrategias y acciones para comercializar el mango.	74
Cuadro No. 11	Presentación de resultados.	77
Cuadro No. 12	Fortalezas y debilidades de los productores de mango de Actopan, Ver.	116
Cuadro No. 13	Amenazas y oportunidades de los productores de mango de Actopan, Ver.	118

ÍNDICE DE GRÁFICAS

		Pag.
Gráfica No. 1	¿Cuál es el precio promedio de venta en campo por una caja de 30 kilos de mango durante la temporada fuerte de cosecha?	81
Gráfica No. 2	¿Cuáles el precio promedio de venta en campo por caja de 30 kilos de mangos adelantados?	81
Gráfica No. 3	¿Cuánto paga por la selección y empaque de la caja de mango de 30 kilos?	82
Gráfica No. 4	¿A cuánto asciende el costo que paga por transportar el mango a los centros de distribución de la Ciudad de México?	82
Gráfica No. 5	¿Cuánto le cuesta en envase nuevo que emplea para el empaque?	83
Gráfica No. 6	¿Ha vendido alguna vez su producto para el mercado de exportación?	83
Gráfica No. 7	¿De ser posible, exportaría usted su producto?	84
Gráfica No. 8	¿Aplica algún tipo de técnica para acelerar la maduración del mango después de la recolección?	84
Gráfica No. 9	¿Es adecuada funcional y propia la capacidad instalada que tiene para la selección, empaque y envase del producto?	85
Gráfica No. 10	¿Estaría dispuesto a implementar nuevas estrategias para la comercialización?	85
Gráfica No. 11	¿El intermediario que se presenta dificulta la comercialización del producto?	86
Gráfica No. 12	¿Comercializa en forma directa su producto?	86
Gráfica No. 13	¿Ha estado en los centros de acopio donde se comercializa su producto?	87
Gráfica No. 14	¿Considera que el mango cuando es cosechado reúne las normas de calidad que le demanda el mercado?	87
Gráfica No. 15	¿Ha considerado otras alternativas para comercializar su producto?	88
Gráfica No. 16	¿De existir la posibilidad implementaría su propio sistema para comercializar el mango?	88
Gráfica No. 17	¿Le afecta la especulación que se ha presentado año con año cuando se comercializa el mango?	89
Gráfica No. 18	¿La competencia que se presenta entre productores para comercializar el producto le obliga a mejorar (bajar) los precios?	89

Gráfica No. 19	¿Actualmente las comunicaciones terrestres (caminos y terracerías) que tienen le facilitan la comercialización del producto?	90
Gráfica No. 20	¿Tiene asegurado el mercado para vender el mango a buen precio?	90
Gráfica No. 21	¿Repercute la falta de capacitación de la mano de obra en el proceso de cosecha, selección y empaque?	91
Gráfica No. 22	¿Los precios que le fija al producto para la comercialización, los maneja con sobreprecio?	91
Gráfica No. 23	¿La madurez fisiológica con que el mango llega al mercado representa una sensible baja en el precio?	92
Gráfica No. 24	¿Realiza ajustes en el precio dependiendo de la demanda del producto en el mercado para respaldar la oferta?	92
Gráfica No. 25	¿Estima que el producto esta estandarizado para ser comercializado con una calidad aceptable?	93
Gráfica No. 26	¿Las maniobras que realizan los intermediarios “coyotes” durante la época de cosecha, facilitan la comercialización del mango?	93
Gráfica No. 27	¿La forma de trabajo de los “coyotes” altera los mecanismos de comercialización establecidos en la zona?	94
Gráfica No. 28	¿Con frecuencia el intermediario calienta la plaza cuando se acerca la cosecha?	94
Gráfica No. 29	¿Los transportistas con frecuencia se convierten en intermediarios dificultando la comercialización del mango?	95
Gráfica No. 30	¿Durante la época de cosecha hay suficientes transportistas disponibles para la comercialización del mango?	95

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN.

La importancia de esta tesis consiste en proponer un modelo de Planeación Estratégica para la comercialización de productos agrícolas: el mango en Actopan Ver., lo relevante de esta investigación, radica en hacer uso de los conceptos teórico-prácticos que brinda la Administración para ser aplicados a la problemática específica de una zona agrícola de la región veracruzana.

Veracruz, es un Estado de la República rico en recursos naturales, que por su clima, además de producir cultivos hortícolas y básicos, favorece el cultivo de frutas tropicales; entre ellas el mango Manila, sin embargo la carencia de esquemas administrativos que permitan comercializar de manera directa el producto, la excesiva presencia de intermediarios, la falta de organización de los productores, así como la deficiente infraestructura -carretera y de servicios- de la región entre otros, hace necesario el planteamiento de una propuesta administrativa, con el objeto de favorecer el proceso de comercialización del mango para los productores de la zona.

El primer capítulo inicia con el planteamiento del problema, señalando los aspectos principales que conforman la problemática de comercialización del mango que existe en el área geográfica de estudio. Una parte importante en este apartado, lo constituye el objetivo, que consiste en proponer un Modelo de Planeación Estratégica para los productores de mango en el municipio de Actopan Ver., que genere alternativas para la comercialización. De ello se desprenden las hipótesis que pretenden dar respuesta al problema planteado. Asimismo, se presenta la metodología utilizada en este trabajo, donde se establecen los vínculos desarrollados en la investigación.

En el segundo capítulo se lleva a cabo la revisión bibliográfica del cultivo del mango en lo general y se particularizan todos los aspectos que involucran la fisiografía*, y las formas de comercialización dentro del municipio de Actopan, Ver., así como un análisis general de las condiciones socioeconómicas que prevalecen en el municipio. De esta manera el lector tendrá una visión general de la situación actual para producir y comercializar el mango.

El tercer capítulo hace referencia al sustento teórico relacionado con aspectos de planeación y comercialización; así como el desarrollo teórico conceptual de la Planeación Estratégica que da soporte a los esquemas de comercialización y distribución de mango.

En el cuarto capítulo, se presenta el análisis de los resultados obtenidos del instrumento de medición; que consisten en la interpretación del cuestionario para la elaboración de las gráficas correspondientes, y con ello, hacer evidente el problema que presenta la región.

En el quinto capítulo se desarrolla la Visión, Misión, Filosofía y Objetivos del Modelo, así como la matriz FODA, soporte fundamental de la Estrategia. Con estos elementos se propone el Modelo, y las alternativas que pueden ser viables y aplicables para el productor; ya que se ajustan al entorno y a las condiciones que se presentan en esta importante región productora de mango de nuestro país.

Finalmente, se plantean las conclusiones, en donde se comprueban los objetivos y se ratifican las hipótesis de trabajo.

* Fisiografía. Término que se aplica para definir los rasgos fisiográficos de la superficie terrestre y los fenómenos que en ella se producen.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la República Mexicana, las principales regiones productoras de mango se localizan en la costa del Pacífico, en los estados de Michoacán, Jalisco, Colima, Nayarit, Sinaloa y Sonora, estas en su mayoría, se han visto favorecidas, por emplear material vegetativo con alto valor genético. En la región del sureste, los estados de Tabasco, Chiapas y Oaxaca han introducido variedades mejoradas, que incrementan el rendimiento por unidad de superficie, además de obtener buenas cosechas y frutos de excelente calidad, con excepción de algunos municipios del estado de Oaxaca en donde predominan los árboles de mango criollos.

En la porción central del Golfo de México, se localiza el Municipio de Actopan, Ver., lugar donde se desarrolla el estudio de campo, se logra obtener cosechas de mango Manila de buena calidad. Esta región se caracteriza porque a pesar de ser plantaciones viejas, el mango que se extrae tiene gran demanda en el mercado por ser poco fibroso, de buen tamaño, pulpa consistente y de sabor muy agradable al paladar; pero que derivado de la falta de infraestructura para realizar las maniobras de selección, empaque y embalaje, el precio que alcanza cuando es comercializado es bajo.

En la región antes referida, se presentan condiciones agroclimáticas favorables para la producción de mango manila; sin embargo, también existen problemas que repercuten en la productividad de las plantaciones. Por ello, proponer estrategias que favorezcan y mejoren la comercialización del mango, es el propósito del presente trabajo.

Los principales problemas que enfrenta el productor para comercializar el mango, entre otros, destacan los siguientes:

1. La comercialización entraña diversas decisiones: ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿A quién comprar o vender? ¿Qué canales de comercialización son más convenientes?. Ello requiere de un conocimiento preciso de los mercados nacionales e internacionales.
2. El desarrollo explosivo de los mercados, así como los excedentes en la producción y la sobre oferta del producto dificultan la comercialización de mango en el municipio de Actopan Ver., situación que afecta a los productores al carecer de alternativas que contemplen las condiciones de la región.
3. Los productores del Municipio de Actopan, Ver., carecen de un enfoque claro para la distribución y comercialización del mango de la variedad Manila, esto repercute en la falta de manejo de esquemas administrativos adecuados al entorno de la región.
4. Los deficientes canales de comercialización, la presencia de intermediarios, y la gran cantidad de compradores que año con año arriban a la zona, provocan confusión y encarecimiento del producto.
5. La heterogeneidad en cuanto al número de hectáreas que poseen los productores, dificulta la implementación de programas y proyectos para mejorar la comercialización.

En el contexto que se ha planteado de la problemática que representa la comercialización del mango en el Municipio de Actopan, Ver., en el que los productores tienen que enfrentar numerosos retos para comercializar el producto y en donde los recursos económicos son cada vez mas escasos, en la propuesta que se presenta se plantea resolver el problema siguiente:

¿Cómo atacar los factores que inciden de manera directa para que el productor comercialice con buenos márgenes de utilidad el mango que se cosecha en el Municipio de Actopan, Ver.?

La comercialización del mango se agrava por los malos resultados que obtienen los productores en cuanto a los rendimientos por unidad de superficie. Es de considerar que la compra-venta del mango se realiza de muy diversas formas, obedeciendo éstas a costumbres regionales. De esta manera para comercializar la fruta se establecen criterios por los compradores y vendedores adoptando diversas modalidades de acuerdo a la región de que se trate.

Así, en éste trabajo se hará referencia a las modalidades que para comercializar el mango se practican todavía en el Municipio de Actopan, Ver. Es importante señalar que una o varias de ellas, pueden encontrarse en otras zonas productoras en nuestro país. Así, las que con mayor frecuencia se encuentran en esta región son las siguientes:

- Por ciento ó por millar de piezas.
- Renta por dos años mínimo.
- Venta de parcelas pequeñas.
- Venta a pié de huerta.
- Venta de huerta completa.
- Venta para industria.
- Venta a través de intermediarios.
- Venta directa a supermercados.

1.1 OBJETIVO GENERAL.

Proponer un Modelo de Planeación Estratégica para los productores de mango en el Municipio de Actopan, Ver., que genere alternativas para la comercialización.

1.2 OBJETIVOS PARTICULARES.

1. Realizar un diagnóstico que permita identificar y detectar las dificultades que enfrenta el productor, para comercializar el mango en el municipio de Actopan, Ver.
2. Implementar estrategias aplicables por el productor para diversificar los canales de comercialización.
3. Proponer un Modelo de Planeación Estratégica que contemple las acciones necesarias para comercializar el mango en función de las condiciones de la región.

1.3 HIPÓTESIS.

- H₁:** Implantar un modelo de Planeación Estratégica con productores de mango manila en el Municipio de Actopan, Ver., implicaría que los productores desplazaran de manera eficiente su producto con buenos márgenes de utilidad.
- H₂:** El éxito comercial de los productores de mango del municipio de Actopan, Ver., no depende del planteamiento de un modelo de Planeación estratégica.
- H₃:** No sólo la implementación de la estrategia sino que otros factores como la falta de tecnología e infraestructura, intervienen en el éxito de la comercialización de mango en Actopan, Ver.

1.4 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

Debido a que no existen en específico antecedentes del tema en esta región, fue necesario consultar diversas fuentes, para obtener información que permita sustentar un “Estudio Descriptivo con el que se pretende especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”¹; para conocer con precisión los aspectos relacionados con la comercialización del mango en el Municipio de Actopan, Ver. Cabe destacar que los parámetros a evaluar están en función de los objetivos e hipótesis planteadas, por lo que la evaluación se realizará de forma independiente.

1.4.1 DISEÑO DEL INSTRUMENTO.

Para desarrollar la investigación en campo, se utiliza un cuestionario para obtener la información sobre los conceptos a evaluar, que permitan contar con elementos de análisis sobre la problemática que enfrentan los productores del Municipio de Actopan, Ver., para comercializar sus productos agrícolas y en particular el mango.

Es importante hacer notar que la distribución de los productores de mango manila en la región es heterogénea, algunos de ellos poseen huertas que varían de menos de una hectárea a otros que superan las 50 ha; por lo que se procedió a estratificar la población de acuerdo con el registro de productores de mango obtenido de la SAGARPA en el municipio, que asciende a 408 en total.

En el Anexo 1 se presenta el instrumento de medición (encuesta), diseñado para responder al planteamiento del problema, con el objeto de facilitar la

¹HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto et. al. (2003) “Metodología de la Investigación” 3ª ed. México. Mc Graw Hill. p. 117 .

integración de los factores y elementos mediante los cuales se analiza la comercialización y a partir de ello, se interpretan los resultados.

Derivado de ello, a los productores se les agrupa en función de la superficie que cultivan, con la finalidad de diseñar un esquema que permita cuantificar la muestra a evaluar en 4 grupos; para obtener la agrupación adecuada. Con esto, se parte del conocimiento del padrón de productores obtenido de la SAGARPA y se agrupan en cuatro categorías; tal como se muestra en el cuadro No. 1. Para saber de que tamaño debe ser la muestra por cada categoría, se realizaron dos pasos, empleando las fórmulas que se presentan a continuación.

$$n' = \frac{s^2}{V^2} = \frac{\text{varianza de la muestra}}{\text{varianza de la población}}$$

$$N = \frac{n'}{1 + n' / N}$$

Obteniendo como resultado el número de cuestionarios a aplicar por categoría, como se muestra en el cuadro No. 1.

Cuadro No. 1

Rango de la población total (ha), porcentaje, número de productores y muestra total a aplicar por estrato de acuerdo al padrón de productores de mango en el Municipio de Actopan, Ver.

RANGO (ha)	PORCENTAJE (%)	No. DE PRODUCTORES	MUESTRA TOTAL POR CATEGORÍA
1 a 5	47.53	193	28
6 a 10	25.36	103	15
11 a 20	18.71	78	12
20 a más	8.37	34	5
MUESTRA TOTAL	100.00	408	60

FUENTE: Investigación directa.

La variación de la superficie de la población que se estudia, está relacionada con el nivel económico de los productores por esta razón, se estratifica el padrón de productores en función de la superficie que cultivan.

Es importante destacar, que la aplicación del instrumento de medición (encuesta) se obtiene de manera directa en el campo; esto es personalmente para evitar distorsiones en la información, conducir la entrevista y llenar el cuestionario de manera correcta, para disminuir el margen de error; que además permite captar comentarios adicionales hechos por los productores entrevistados.

Una vez que concluye el trabajo de campo, se procede a tabular la información. Para lo cual se construye un formato que permite tener de manera sistematizada la información. para asignar valores. Para el caso de las preguntas dicotómicas, el “0” corresponde a la respuesta negativa, y el “1” a la positiva. Asimismo, a las preguntas de opción múltiple se asignaron valores. Ver Cuadro No. 2.

Cuadro No. 2.
Asignación de categorías para los reactivos del instrumento de medición.

PREGUNTA	CATEGORÍA	VALOR
1.-¿ ?	Nunca	0
	Casi nunca	1
	Algunas veces	2
	Casi siempre	3
	Siempre	4

A través de la aplicación de esta encuesta a los productores y de entrevistas realizadas con técnicos, intermediarios transportistas, permitió conocer cuales son los principales problemas que afectan a los productores de mango de este municipio para contribuir a mejorar los canales de comercialización.

1.4.2 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Para evaluar el nivel de confiabilidad del instrumento de medición se realiza un análisis a través del método de constructo, el cual hace referencia al grado en el cual una medición se relaciona con los parámetros establecidos previamente en las hipótesis. El constructo constará de tres etapas, mismas que se enuncian a continuación.

- Establecer la relación teórica entre conceptos.
- Correlación de conceptos
- Interpretación de la evidencia.

Con el objeto de asegurar que el instrumento de medición (encuesta) esté adecuado al nivel de los sujetos que lo contestan, se aplica una prueba piloto para evaluar si las preguntas son comprendidas, si la terminología es adecuada y si no existe distorsión en la interpretación de la pregunta. En función de los resultados que arroje se sabrá si el instrumento puede ser contestado adecuadamente por los productores de mango Manila de la región de Actopan, Ver.

El instrumento de medición (encuesta) se aplica en 60 ocasiones a distintos productores. Para tener la certeza de confiabilidad, se aplican 6 encuestas que representan 10% del total. Posteriormente se evalúa, y si el resultado que arroje resultan satisfactorios, el instrumento será confiable.

Los resultados obtenidos de la prueba piloto se emplean para calcular el nivel de confiabilidad del instrumento y de ser posible su validez. Esta prueba se aplica al 10% de los productores de la muestra estratificada.

Finalmente, de los resultados obtenidos se define si el instrumento es el adecuado, o si hay necesidad de hacer ajustes para que sea comprendido perfectamente.

1.4.3 PROCESAMIENTO DE DATOS.

Una vez concluida la etapa del vaciado de datos obtenidos del instrumento de medición (encuesta), los resultados se concentran en una tabla en excel, para realizar el análisis estadístico.

Para plantear de manera esquemática los resultados, se aplican herramientas matemáticas, que permiten construir las gráficas correspondientes.

Es importante destacar que el análisis que se pretende realizar es directo por pregunta; además de hacer uno de tipo cruzado, que permita visualizar objetivamente como inciden las respuestas, interpretando de manera integral los resultados; ya que al combinarlos, facilita hacer comentarios más precisos de cada una de las preguntas que fueron planteadas en el instrumento de medición.

Derivado de lo anterior, se plantean los resultados que se obtienen de la construcción de gráficas, diseñadas para cada pregunta, agregando en éstas un comentario de carácter general. Una vez concluida esta fase, se procede a analizar los resultados obtenidos, combinando las respuestas que se relacionan. A partir de ello se construyen las bases para plantear un Modelo de Planeación Estratégica, susceptible de ser aplicado por el productor de mango en el Municipio de Actopan Ver.

Este capítulo es fundamental, pues permite establecer los vínculos metodológicos necesarios de la investigación, ya que incorpora conceptos teórico prácticos para mejorar el proceso de comercialización de mango en la región.

CAPÍTULO II
FACTORES QUE INCIDEN EN LA
PRODUCCIÓN DE MANGO MANILA EN
EL MUNICIPIO DE ACTOPAN, VER.

2.1 GENERALIDADES.

La República Mexicana está ubicada en la porción media del Continente Americano. La parte boreal de México corresponde a América del Norte y la porción meridional a América Central. Por ello, el país es un puente de enlace entre la parte Norte, el Centro y Sur del continente que corresponde a América Latina, ámbito cultural al que pertenece México. La línea imaginaria del trópico de Cáncer divide en dos al país: Las zonas desérticas del Norte y las tropicales al Sur, estas últimas con características agroclimáticas favorables para la producción de mango.

“Veracruz es un estado donde se encuentra una gran variabilidad ecológica, se localiza en la porción oriental del país, entre los 19°26' y los 19°06' de longitud Norte; y de los 96°06' a los 96°20' de longitud Oeste.”²

Limita al Norte con el estado de Tamaulipas, al Este con el Golfo de México, al Oeste con Puebla, San Luis Potosí e Hidalgo, al Sur y Suroeste con Oaxaca y al Sureste con Chiapas y Tabasco.

Con relación a la extensión territorial le corresponden al estado de Veracruz 72,815 km². Ésta superficie lo sitúa en el décimo lugar a nivel Nacional.

La fisiografía en términos generales está constituida por llanuras donde existe la presencia de lomeríos suaves a moderadamente fuertes. “Dentro de esta clasificación se encuentra a las provincias fisiográficas de la Llanura Costera del Golfo Norte y la Llanura Costera del Golfo Sur, estas llanuras están compuestas por pastizales de diferentes variedades, que son los que sustentan la actividad pecuaria”³.

² INEGI. (1993) "Veracruz". Estado de Veracruz. Cuaderno Estadístico Municipal. p 13.

³ INEGI. (1994). "Veracruz". Resultados Definitivos del VII Censo Egidal". México. p. 58

2.2 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL ÁREA DE ESTUDIO.

El Municipio de Actopan, Ver., “se localiza en el paralelo 19°26’ de Latitud Norte y a los 96°20’ de Longitud Oeste del Meridiano de Greenwich con una altitud media de 260 msnm. Actopan”⁴

Actopan Ver. limita al Norte con el municipio de Alto Lucero, al Sur con Puente Nacional, al Sudeste con Úrsulo Galván y el Golfo de México, al sudoeste con Emiliano Zapata, al Noroeste con Naolinco y al Oeste con Coatepec y Tepetlan.

2.3 ASPECTOS FISIAGRÁFICOS.

La porción montañosa Veracruzana está integrada en forma parcial por la Sierra Madre Oriental y el Eje Neovolcánico, la Sierra Madre del Sur, la Cordillera Centroamericana y las Sierras de Chiapas y Guatemala, en este sentido, se destaca que el estado está subdividido de acuerdo a estudios geomorfológicos en 7 Provincias y 12 Subprovincias.

“La zona de estudio se encuentra ubicada en la **Provincia de la Llanura Costera del Golfo Sur**, la cual se caracteriza por el fuerte aluvionamiento ya que por ésta transitan los ríos más caudalosos del país, los cuales desembocan en el Golfo de México. Sus principales ríos son el Papaloapan, el Coatzacoalcos, el Grijalva y el Usumacinta. Actopan se localiza dentro de la **Subprovincia denominada Llanura Costera Veracruzana**, que se divide en 3 grandes regiones: Los sistemas de lomeríos del Oeste, la llanura costera aluvial y los sistemas de lomeríos del Sur y Suroeste”⁵.

⁴ INEGI. (1993) Veracruz. “Estado de Veracruz”. Cuaderno Estadístico Municipal. p 3

⁵ INEGI. Ob. cit. p 11

2.4 DISTRIBUCIÓN DE PLANTACIONES EN VERACRUZ.

Los cultivares de mango localizados en el estado de Veracruz se caracterizan por su calidad y buena producción aparecen siempre al sur del Trópico de Cáncer.

El mango se produce actualmente en nuestro país en 24 estados donde se involucran 638 municipios en la producción de las diversas variedades del mango.

Me referiré únicamente a las regiones productoras del estado de Veracruz que se caracterizan por su contribución anual tanto en superficie como en rendimiento expresado éste en toneladas por hectárea. De manera general los principales estados que producen mango son Veracruz, Guerrero, Sinaloa, Jalisco, Chiapas, San Luis Potosí, Tabasco y Campeche ya que en estos se produce el 80% de la producción nacional, el 20% restante corresponde a regiones de otros estados que no son tan importantes y que el volumen de producción de cada una de ellas no es significativo. Cabe destacar que gran parte de ellas se encuentran distribuidas a lo largo de las Costas del Golfo de México.

“Veracruz es quizá el estado que participa con un 40% del total de árboles de mango cultivados en nuestro país, de ellos el 82% es de mango manila, el 12% de mango criollo y el 6% restante con variedades mejoradas”⁶.

La notable disminución de la importancia nacional de las plantaciones de Veracruz se debe a que las nuevas plantaciones se han venido haciendo en otras regiones dotadas de mejor tecnología, controlando en gran medida las condiciones ecológicas, donde no existen los problemas de exceso de humedad y fuertes vientos fríos del norte, que en Veracruz

⁶ SAGARPA-INIFAP. (2002) Logros y Aportaciones de la Investigación Agrícola en el Cultivo de Frutales Tropicales y Subtropicales. México. p. 42

frecuentemente son causas de plagas y enfermedades o de la pérdida de flores y frutos.

Las citadas adversidades climáticas dan lugar a frecuentes disminuciones de los rendimientos unitarios del mango y como las plagas y enfermedades no son combatidas adecuadamente la fruta es de baja calidad y por tanto se vende a bajo precio.

“El Estado de Veracruz actualmente produce mango en 117 Municipios de los 203 con que cuenta el estado”⁷, la concentración de árboles es especialmente grande en cuanto a regiones productoras que están formadas por varios municipios de los cuales describiré de manera general, destacando que serán ubicados con el nombre del principal municipio productor.

“El municipio de Actopan es la segunda región productora en importancia por la superficie cultivada dentro del estado de Veracruz y la primera a nivel nacional, tanto por su producción como por su calidad”⁸. Está constituida fundamentalmente por 5 Municipios de los cuales conforman parte de la llanura costera ubicada al norte del puerto de Veracruz.

“En esta región del país se cultivan 3,200 ha de las cuales el municipio de Actopan contribuye con 2,100 ha, superficie que cubre casi la totalidad del municipio ya que las únicas zonas donde no se cultiva son aquellas prácticamente inaccesibles, las 1,100 ha restantes se encuentran en los municipios de Medellín, Úrsulo Galván, La Antigua, Alto Lucero y Soledad de Doblado”⁹.

⁷ **SAGARPA-INIFAP.** (2002) Logros y Aportaciones de la Investigación Agrícola en el Cultivo de Frutales Tropicales y Subtropicales. México. p. 68

⁸ **DELGADILLO MACIAS JAVIER.** (1993). Los Sistemas de Abasto Alimentario en México. Editorial UNAM. México p 138.

⁹ **SAGARPA-INIFAP.** (2001). "Campo Agrícola Experimental de Cotaxtla Ver. "Nuevas Aportaciones a la Fruticultura Mexicana" México. p. 47

Esta región que se ha denominado como Actopan es en realidad una corta extensión territorial donde existe una amplia y muy acentuada concentración de árboles de mango; pero en zonas aledañas a ella y sobre todo hacia el sur existe un gran número de municipios que se dedican a la producción de mango y que anualmente producen volúmenes importantes de fruto, destacando por su importancia los de Emiliano Zapata, Paso de Ovejas, F.M. Altamirano, Jalcomulco, que entre otros participan con poca superficie.

La región productora en cuestión se caracteriza por que la altitud sobre el nivel del mar es de 100 msnm, posee un clima cálido subhúmedo cuya temperatura media anual es de 29°C y una precipitación que oscila entre los 1,000 a 1,300 mm anuales. Su menor humedad y el hecho de ubicarse en la profunda cuenca del río Actopan favorece el desarrollo de este frutal, debido a que por su ubicación geográfica, se construye un abrigo natural que protege a las plantaciones de los fuertes vientos. Estas condiciones propician un microclima más favorable para el buen desarrollo del mango manila, situación repercute significativamente en el incremento de la calidad de la fruta.

2.5 ASPECTOS SOCIOECONÓMICOS.

“Durante el siglo pasado el campo ha sufrido una radical evolución que modificó su posición en el ámbito nacional. Hace 100 años México era un país dedicado a las actividades agrícolas. En 1900, la población rural constituía el 72% del total que habitaba en la República Mexicana; en 1950, su participación disminuyó a 57%, y para el año 2000 esta proporción es del 25.4%. Por otro lado, la proporción del producto interno bruto nacional del sector agropecuario, ha decrecido de manera significativa durante las últimas décadas al pasar de 19% en 1950 a 12% en 1970 y 5% en 2000.”¹⁰

¹⁰ **BANAMEX. ACCIVAL.** “México Social, Estadísticas seleccionadas 1998-2000.....p. 173

El sector agropecuario, además de satisfacer los requerimientos de alimento para la población, ha sustentado los procesos de industrialización y urbanización iniciados en la década de los 40's.

El INEGI tiene criterios establecidos a nivel nacional para estimar la concentración demográfica, en este sentido, es importante destacar que el 72% de la población nacional ocupada en el sector agropecuario reside en localidades con menos de 2,500 habitantes.

2.5.1 DEMOGRAFÍA

En el Cuadro No. 3 se presenta el tamaño de las localidades que integran el municipio de Actopan, Ver., el cual tiene 208 localidades; y estas a su vez aparecen divididas en función del número de personas que las habitan.

Cuadro No. 3
Número de habitantes por tamaño de la localidad.

NÚMERO DE HABITANTES								
MUNICIPIO	1 a 99	100 a 499	500 a 999	1000 a 1999	2000 a 2499	2500 a 4999	5000 a 9999	10 000 y más
ACTOPAN	150	35	9	11	02	1	0	0

Fuente: INEGI. "Veracruz". Resultados definitivos del VII censo ejidal". México 2000. Datos extraídos.

2.5.2 EDAD.

"En el estado de Veracruz predomina la gente joven. De acuerdo a lo reportado los grupos de 0 a 14 años y los de 65 años y más, representan el 38.5% y 4.2% respectivamente; en Actopan, la estructura de la población según grandes grupos de edad tenemos que de 0 a 14 años (34.4%) en el rango de 15 a 64 años (60.5%) y de 65 años y más solo 0.5%. El promedio de edad de las localidades que componen este municipio es de 21 años"¹¹.

¹¹ INEGI. Veracruz. (1994) "Resultados Definitivos del VII Censo Ejidal". México.... p. 12.

2.5.3 SEXO.

“En cuanto a la composición por sexo, el Municipio de Actopan tiene una población total de 39,306 habitantes de los cuales 20,049 que representan el 51% corresponde a la población femenina y 19,257 (49%) a la masculina”¹².

2.5.4 ANALFABETISMO.

“En el estado de Veracruz declararon no saber leer ni escribir un total de 694,101 personas cuya edad es de 15 años y más; de estos, el 37% son hombres y el 63% son mujeres”¹³.

En cifras de INEGI el municipio de Actopan, Ver, para el año de 1970 reportó que el 37% de la población era analfabeta, para 2000 disminuyó a 21%. Actualmente, habitan 39,306 personas, de ellas el 83% asiste a la escuela. El 17% sin instrucción primaria o con primaria incompleta. El 1.5% de la población es bilingüe (español y náhuatl).

2.5.5 EDUCACIÓN.

De acuerdo a los reportes estadísticos emitidos por el INEGI en Actopan, Ver, cabecera municipal que agrupa 208 localidades están distribuidas 131 escuelas con un total de 428 aulas de las cuales 373 son empleadas para impartir preescolar y primaria, donde participan 464 maestros. Cabe destacar que la secundaria y la preparatoria se ubican en la cabecera municipal. Dentro de este municipio hay 9,900 alumnos inscritos de los cuales en forma regular asisten 9,715; avanzan al siguiente ciclo 8,440; y egresan 1,950 alumnos.

¹² IBÍDEM.....p. 23.

¹³ IBÍDEM..... p. 27.

2.5.6 SECTOR SALUD.

En este municipio la atención de servicios médicos es proporcionada por 15 Unidades Médicas de la Secretaría de Salud, una del IMSS y algunas casas de salud. Cabe destacar que para la población del municipio hay 38 médicos. La población tiene que desplazarse a los lugares donde están establecidos los centros hospitalarios para ser atendidos. En esta municipalidad se prestan los servicios de consulta externa.

2.5.7 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACION ECONÓMICAMENTE ACTIVA.

“El Censo General de Población y Vivienda registra para el Municipio de Actopan, Ver., una población total de 39,306 habitantes, de los cuales ocupados se mantienen 15,445 que representan a la población económicamente activa. Además de 160 que no especificaron. En el sector primario intervienen 10,261 personas, en el sector secundario 2,732 y la que se ocupó en el terciario fue de 2,290. De esta cifra el 40% se ubica en la cabecera municipal”¹⁴.

¹⁴ INEGI. (2000). "X Censo Comercial y X Censo de Servicios", Resultados Definitivos, Censos Económicos, México.

Cuadro No. 4
Actividad económica por sector en el Municipio de Actopan, Ver.

SECTOR	PORCENTAJE
Sector primario (Agricultura, ganadería, caza y pesca)	66.44
Sector secundario. (Minería, extracción de petróleo y gas natural, industria manufacturera, electricidad, agua y construcción)	17.69
Sector terciario. Comercio, transporte y comunicaciones, servicios financieros, de administración pública y defensa, comunales y sociales, (profesionales y técnicos, restaurantes, hoteles, personal de mantenimiento y otros.)	14.83
No especificado	1.04

Fuente: INEGI. (2000). "X Censo Comercial y X Censo de Servicios", Resultados Definitivos, Censos Económicos, México.

2.6 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL AGRO MEXICANO.

La agricultura se caracteriza por un proceso especial de producción, la cual utiliza directamente la energía solar mediante los procesos biológicos para el crecimiento de plantas y animales. A diferencia de cualquier otro tipo de empresa o industria que produce un artículo en particular, la agricultura produce una amplia gama de productos de consumo directo, como fibras, aceites industriales, pieles, entre muchos otros artículos, que atienden la demanda actual de la sociedad porque se producen satisfactores adicionales para la producción de alimentos. Este proceso biológico de producción hace que la agricultura sea un sector diferente al resto.

Si tomamos en cuenta esta característica, debiera emanar de ella uno de los principios básicos para el buen planteamiento agrícola de nuestro país. Este

principio responde a que las actividades relativas a la agricultura, deben ser el aumento de las *oportunidades* aprovechables y ser utilizadas en el proceso de producción, acorde a cada circunstancia, a cada región productora y, por consiguiente, a todo el país.

El patrón de cultivos de una región o del país, ha estado sujeto a la aplicación de principios heredados de nuestros antepasados, teniendo como finalidad primordial, cubrir ciertas necesidades familiares y desde luego abastecer el mercado. Pero esto cambia con el tiempo, según el desarrollo tecnológico y el acceso a otros mercados.

Por lo anterior, debemos tener presente, que cada región no producirá indefinidamente los mismos artículos que hoy obtiene de su agricultura. Nuestro papel como profesionistas es proponer en cada región agrícola la flexibilidad necesaria para cambiar de cultivo cuando se presenten las condiciones tecnológicas y económicas.

2.7 AGRICULTURA DE SUBSISTENCIA O TRADICIONAL Y TECNIFICADA.

“El término de agricultura tradicional se deriva de la forma en que se difunden los conocimientos, y se distingue por lo reducido de la cantidad y la calidad de la energía usada en el agroecosistema; predomina en las tierras agrícolas del mundo con climas favorables o marginales para la producción”¹⁵.

“En 1941 se inició el mejoramiento agrícola en México mediante un programa convenido entre la Secretaría de Agricultura y Ganadería y la Fundación Rockefeller. Tal experiencia recibió posteriormente el nombre de Revolución Verde”¹⁶, cuyos puntos de partida fueron:

¹⁵HERNANDEZ XOLOCOTZIN E. (2001) “Xolocotzia”. Revista de Geografía Agrícola. 10ª edición. Universidad Autónoma Chapingo. México. p. 395-408

¹⁶STAKMAN. R. BRABFIELD et. al. (1999) "Campañas Contra el Hambre". Trad. R. Castillo Dibildox, Ed. UTHEA. México. p. 204

- La experimentación y aplicación de innovaciones de las ciencias agrícolas estadounidenses en zonas ecológicas y sociales favorables para la producción.
- La generación de conocimientos requeridos para la situación específica del país.
- La preparación de profesionistas nacionales para la ejecución de los programas.
- Un análisis de la situación económica del país y sus causas.

“El programa se desarrolla en regiones más favorables para la agricultura, con facilidades de crédito, sobre todo en pequeñas propiedades y con fuerte apoyo oficial en lo referente a los servicios técnicos y de divulgación. Sus resultados fueron espectaculares: crecieron rápidamente las producciones de trigo, maíz, y frijol; aumentaron las tierras de riego; se incrementó la producción agrícola de exportación; se demostró que la tecnología moderna es capaz de resolver los problemas agrícolas nacionales y hubo plena incorporación del sistema capitalista.”¹⁷

“Ante la euforia de los resultados se aceptó que las bases del desarrollo agrícola fueran las siguientes:”¹⁸

- Introducción masiva de tecnología, con su consecuente dependencia capitalista.
- Establecimiento de una amplia red de divulgadores que, junto con el sistema de crédito, ejercieron presión para que los productores adoptaran las innovaciones agrícolas.
- Apoyo a las industrias de fertilizantes y de envase de productos hortícolas.
- Fortalecimiento del sistema de enseñanza agrícola especializada.

¹⁷ FAO. (2000). "La agricultura en México"..Roma Italia.p.128

¹⁸ MONTAÑEZ. C. Y WARMAN A. (2003). "Los Productores de Maíz en México: Restricciones y Alternativas. CECODES, México. P. 87

En este marco se efectuaron estudios antropológicos y económicos que evidenciaron las limitaciones del enfoque de desarrollo agrícola para abordar los problemas nacionales. Por otro lado, “se hizo urgente conocer los sistemas agrícolas tradicionales que se pretendía modificar, las causas de su persistencia, el entorno social en que se desenvolvían y desde luego, su función socioeconómica”.¹⁹

Sin desconocer los avances registrados en las zonas agrícolas de riego del Noroeste, La Laguna, el Valle de Juárez, el Valle de México, el Noroeste, El Bajío, La Mesa Central, el Papaloapan y Chiapas, los siguientes indicadores ecológicos, tecnológicos y socioeconómicos, señalan la importancia social de la agricultura tradicional:

INDICADORES ECOLÓGICOS.

- Geológicos: Áreas con frecuentes afloramientos de rocas calizas (Yucatán, Chiapas) o ígneas (Michoacán, Guanajuato).
- Geográficas: Cultivo en pendientes muy superiores a los niveles recomendados. (Veracruz, Michoacán, Guerrero, Oaxaca, Chiapas, Puebla, México).
- Climatológicos: Deficiencias e irregularidades pluviales: (Tamaulipas, Zacatecas, San Luis Potosí, Puebla, Michoacán, Guerrero, Oaxaca).
- Edáficas: Suelos someros con limitantes nutrimentales: (Tlaxcala, Michoacán, Guerrero, Yucatán, Chiapas, Oaxaca).

INDICADORES TECNOLÓGICOS.

- Roza-Tumba-Quema: (r-t-q) Siembra en cajetes.
- Predominio del uso animales de trabajo y herramientas manuales.
- Uso de semillas autóctonas, conservación de plasma germinal.
- Minifundio.

¹⁹ IBÍDEM.....p. 93

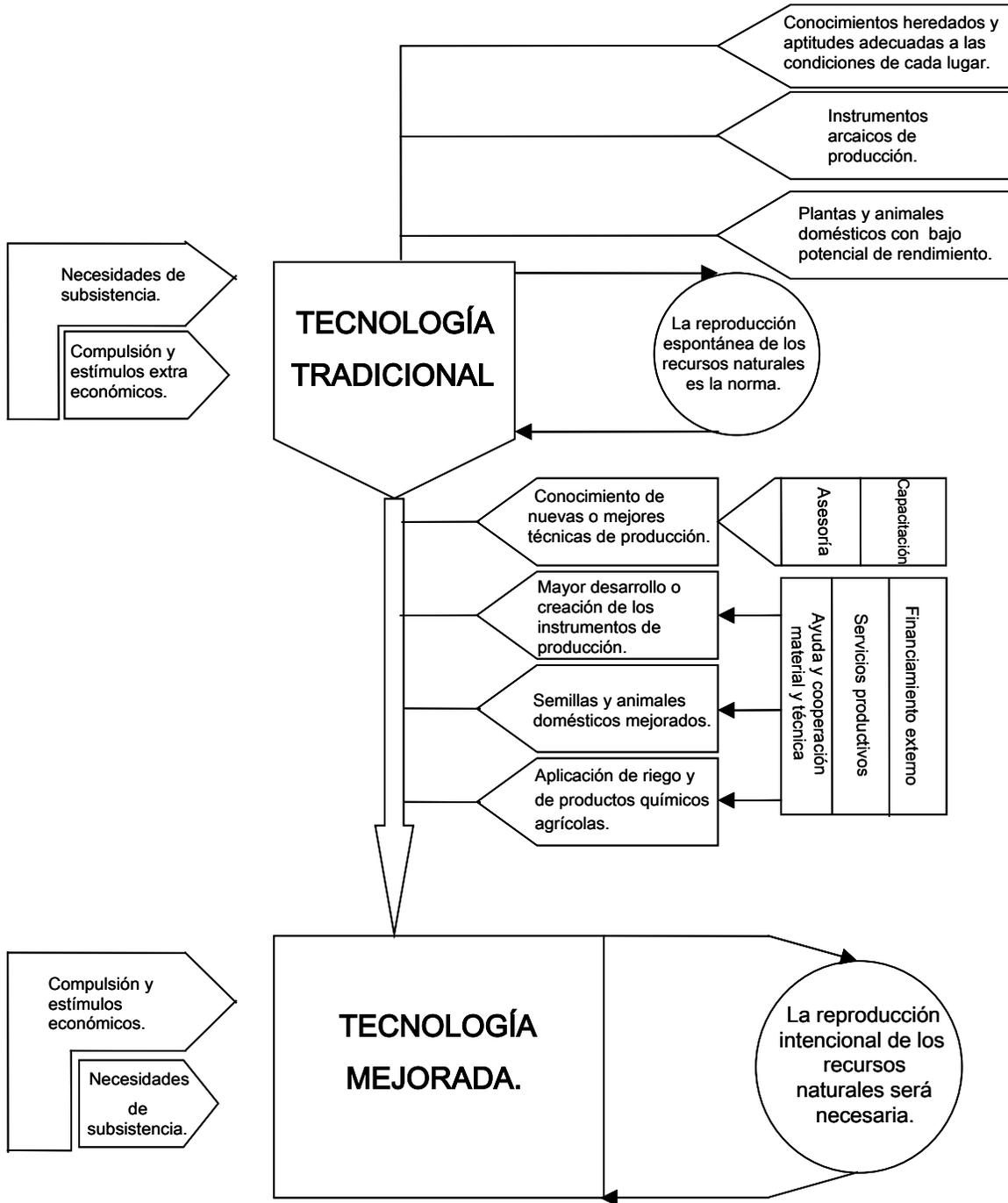
INDICADORES SOCIOECONÓMICOS.

- Área agrícola pequeña por unidad de producción.
- Mercado limitado.
- Producción para autoconsumo.
- Escasez de crédito, asistencia técnica, y resultados de la investigación agrícola.
- Aumento de las necesidades monetarias de la población.
- Migración constante de la mano de obra más calificada.
- Ruptura de los elementos culturales básicos.

Otro aspecto importante, es el gran eslabón que existe entre la agricultura de subsistencia o tradicional y la agricultura comercial. Esto debido a que se presenta una variedad muy amplia de productos para consumo familiar, siendo únicamente el excedente el que se destina al mercado, el cual puede ser comercializado bajo muy diversos esquemas, entre los que destacan: El cambio de un producto por otro (trueque), o simplemente la venta a cambio de dinero.

Este hecho complica la tarea de fomentar el crecimiento agrícola, ya que en el mundo entero, se dice que los métodos para incrementar la productividad de las plantaciones, necesariamente, requiere de la compra de insumos por parte del productor y todos los productores que producen para subsistir, tienen pocos ingresos monetarios por lo que no pueden adquirir los insumos necesarios para la producción.

Cuadro No. 5
Transición de la Tecnología Tradicional a la Tecnología Mejorada .



Fuente: Gatto, Francisco. "Cambio tecnológico y regionalización productiva. Primeras reflexiones sobre implicaciones territoriales.", en Francisco Albuquerque (coordinador). Revolución tecnológica y reestructuración productiva: Impactos y desafíos. Santiago de Chile.

Por otra parte, la Agricultura tecnificada, con importantes implicaciones de organización y planeación, en su forma moderna tiene cuatro componentes y solo uno de ellos se relaciona con la labranza misma. A continuación se describe de manera general cada uno de ellos:

- a) **Agricultura de subsistencia:** Los términos “labranza” y “agricultura” significan exactamente lo mismo; y consiste en que cada productor usa su propia tierra y a su familia como fuerza de trabajo. En la agricultura moderna, la labranza es la principal actividad, pero la parcela se convierte en una muy pequeña empresa que emplea y combina insumos de diversas clases obtenidos de diversas zonas de la economía.
- b) **Insumos:** Algunos de estos son proporcionados por actividades comerciales de ayuda a la agricultura y constituyen el segundo componente funcional de ésta, el cual corresponde a la fabricación y distribución de los insumos que el productor emplea en su parcela, mismos que corresponderían a servicios de comercialización y procesamiento de productos agrícolas y créditos para financiar las operaciones propias de su parcela. Estas actividades son comerciales, porque los productores que hacen uso de ellas y las pagan; ya sea que procedan del sector privado o bien que les sean proporcionadas por algún tipo de programa gubernamental.
- c) **Actividades no comerciales de ayuda a la agricultura:** El tercer componente corresponde a los servicios que requieren los productores a todos los niveles pero que no los pagan directamente. Uno de ellos es la investigación agrícola, la educación de los extencionistas, el servicio de los productores.
- d) **La industria agrícola:** Es lo que podríamos llamar el “medio agrícola” que es una combinación de todos los factores y elementos tanto físicos como biológicos que intervienen en la agricultura.

Además, hay que considerar otras que son de índole económico, pero que finalmente intervienen en el proceso de producción. De tipo económico podríamos considerar las siguientes:

- La demanda interna de productos de la agricultura.
- Las oportunidades de empleos no agrícolas.
- La política de precios e impuestos.
- La oportunidad de exportar la producción.
- Los medios de transporte.
- El índice de crecimiento de la población.

De carácter político deben ser considerados los siguientes elementos:

- La política general de desarrollo del sector agropecuario.
- La política de tenencia de la tierra.
- La política de desarrollo agrícola.
- El grado de participación de los productores en el proceso político.

Finalmente, otro aspecto importante que debe tener presente el sector agropecuario, es el medio agrícola, donde destacan entre otros los aspectos siguientes:

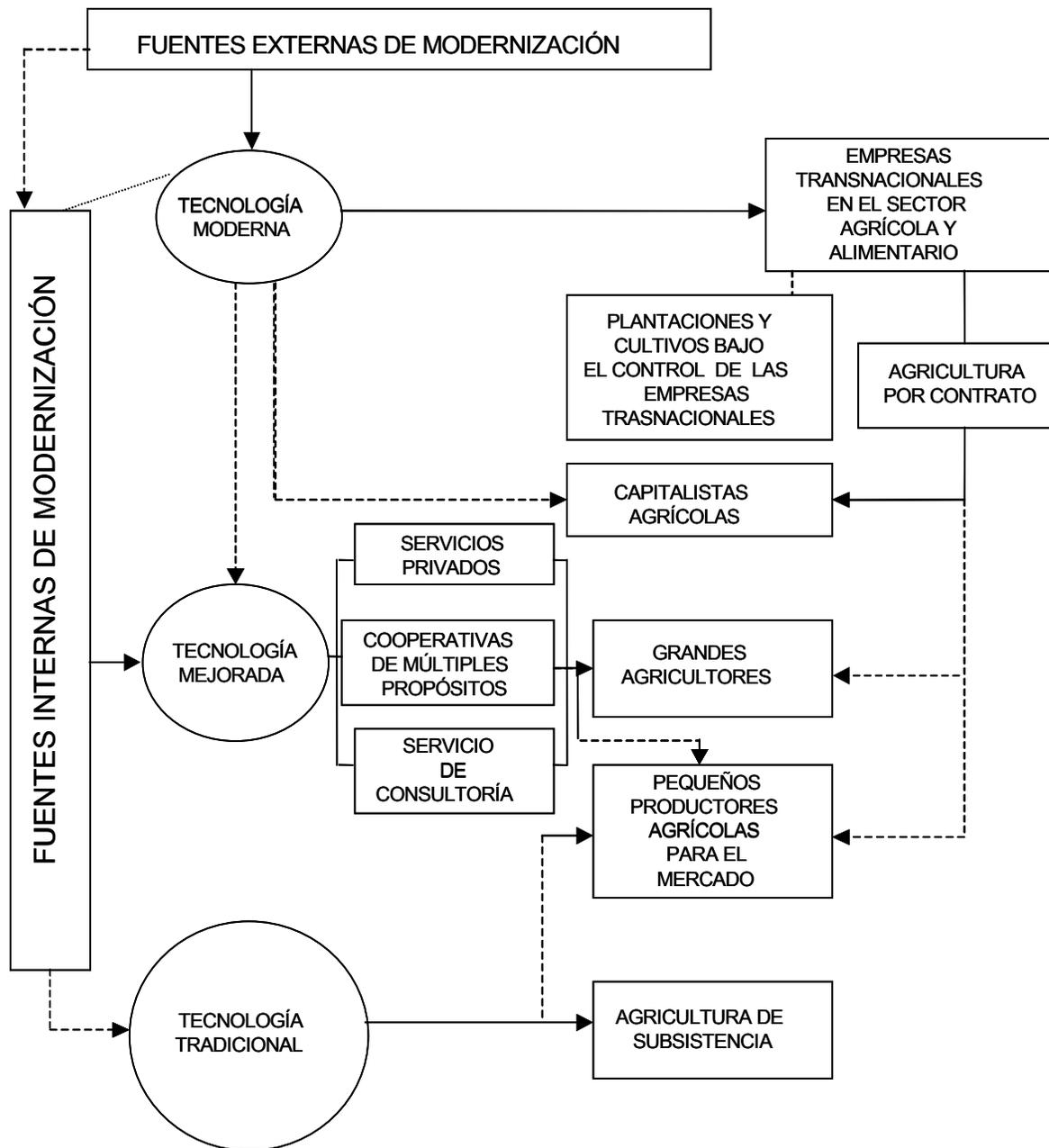
- Las tradiciones que por generaciones han sido transmitidas.
- La estructura general de la sociedad.
- El nivel educativo en general de la región y en lo particular de cada unidad productiva (ejido, comunidad).

El conjunto de factores antes señalados conforman un ambiente ideal para plantear un acertado modelo de Planeación Estratégica, ya que de él se pueden extraer las *Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades*.

Para modernizar la agricultura se requiere que estos cuatro componentes se implementen para las diversas condiciones fisiográficas que se presentan en nuestro país, dictando las políticas la cabeza de sector (SAGARPA). De esta dependencia y de otras relacionadas con el desarrollo del sector agropecuario, debiera emanarse un cambio en la política agrícola o bien, participar de manera decidida en la elaboración de programas de estímulos y regulación de actividades.

Cuadro No 2

Proceso de transformación tecnológica en las condiciones de una agricultura capitalista.



Fuente: Gatto, Francisco. "Cambio tecnológico y regionalización productiva. Primeras reflexiones sobre implicaciones territoriales.", en Francisco Albuquerque (coordinador). Revolución tecnológica y reestructuración productiva: Impactos y desafíos. Santiago de Chile.

2.8 ESTRUCTURA GEOGRÁFICA DE LA AGRICULTURA.

La estructura geográfica de la agricultura, es de gran importancia para la modernización del agro mexicano. La gran diversidad de recursos naturales renovables y no renovables, distribuidos heterogéneamente en todo el país, y las diversas condiciones orográficas, agroclimáticas, geoeconómicas, políticas y socioculturales, hacen una tierra de *oportunidades*, donde la falta de una adecuada planeación impide hacer del campo una verdadera empresa productiva, que genere recursos y, por tanto, empleos para la población rural.

Las actividades de ayuda deben estar orientadas para atender y fortalecer las organizaciones de los productores, legitimándolas y apoyándolas para que en primera instancia cobren fuerza al interior y al exterior con municipios y posteriormente, con la cabeza de sector.

La organización al interior debe crear, ampliar y fortalecer su infraestructura, las distancias en su área de influencia deben ser cortas para que puedan desplazarse fácilmente a lugares céntricos donde se les proporcione a los productores insumos oportunamente. En las regiones agrícolas de nuestro país los agricultores deben tener disponible lo siguiente:

- Mercado local para comercializar su producto a buen precio.
- Servicio de asistencia técnica calificada.
- Disponer de los insumos necesarios para la producción.
- Encontrar herramientas y refacciones para sus equipos.
- Acceso a financiamiento.
- Infraestructura de servicio (transporte, líneas telefónicas, etc.).
- Parcelas demostrativas donde se les enseñen nuevas técnicas de cultivo.

La superficie con que cuentan los ejidos o comunidades agropecuarias es variable, por ello se debe considerar que los medios de transporte faciliten el traslado de personas, insumos y productos, ya que existen muchos lugares donde esta práctica todavía se realiza con tracción animal ó a pie. Bajo estas condiciones transportar mercancía a una distancia de 5 o más Km., dificulta el desarrollo de cualquier región.

Por otra parte, las organizaciones se deben consolidar, es decir, la organización debe agrupar a comunidades, ejidos y/o municipios, para que obtengan oportunidades para su desarrollo.

La estructura geográfica de la agricultura moderna, tiene gran importancia y no se ha tomado en cuenta, para establecer los servicios de ayuda agrícola a la población rural (asesoría técnica, adquisición de insumos, asesoría jurídica, etc), ya que con frecuencia se ubican en lugares muy alejados, de tal manera que muchos productores tienen que recorrer grandes distancias para conseguir lo que requieren.

2.9 ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN DE LA AGRICULTURA.

La organización y planeación de la agricultura, integra variantes cuyas diferencias son significativas de una comunidad a otra, dentro del mismo municipio y mucho más acentuado en todos los estados de nuestro país.

La fuente inicial de esta variación geográfica está en las diferencias en los suelos, los climas, la topografía, el relieve y demás condiciones agroecológicas, lo que provoca que exista dentro del país una gran diversidad de cultivos y, por consiguiente, “la especialización” de las regiones productoras de nuestro país en determinados productos. Asimismo, la aplicación de la tecnología hace que se modifiquen las condiciones orográficas ya que la formación de terrazas y la implementación de diversos y sofisticados sistemas de riego pueden modificar los factores naturales que determinan las diferencias regionales.

El crecimiento de las ciudades acrecienta la demanda de ciertos productos del campo y estimula la producción de otros. Así, los mercados y el costo, al igual que los factores naturales, determinan grandes variaciones de la producción agrícola en las distintas regiones geoeconómicas de nuestro país.

Finalmente, existen aún muchos otros factores que entran en juego con respecto al potencial de las diferentes regiones geoeconómicas de nuestro país que determinan el crecimiento de nuestra agricultura. Uno de ellos es la disponibilidad de nueva tecnología, probada y lista para ser implementada. En México, en los últimos años, las regiones donde se producen cereales como trigo, arroz y maíz, han tenido avances significativos, lo que no se ha logrado en otras regiones con otro patrón de cultivos como por ejemplo, los frutales. Por otra parte la presencia o ausencia de infraestructura de riego, que permite realizar prácticas eficientes para el buen aprovechamiento del agua, hace que algunas regiones sean más productivas que otras, permitiendo el rápido crecimiento agrícola.

Estas disposiciones regionales, para el rápido crecimiento de la agricultura, son aspectos necesarios para la planeación de una agricultura moderna y productiva. Aspectos que delimitan regiones para implementar la modernización y para otras, habrá que cumplir primero con ciertas actividades que posteriormente serán incluidas en un contexto de agricultura tecnificada.

2.10 ORGANIZACIÓN DE LOS PRODUCTORES.

Modernizar la agricultura, implica involucrar directamente a los productores con la planeación adecuada de las actividades tanto agrícolas como comerciales, puesto que muchas de las decisiones y acciones que se toman y que afectan el crecimiento agrícola y el bienestar de las comunidades rurales, son de índole privada, es decir, las realiza un individuo o una empresa comercial, mientras que la pública solo involucra los acuerdos de las cámaras legislativas y que

finalmente implemente el gobierno, que obedecen a realidades a priori según la concepción de los legisladores, y no a las verdaderas necesidades del Agro.

2.11 PRODUCCIÓN, DESARROLLO Y FOMENTO DE LA AGRICULTURA.

Plantear las políticas y acciones para incrementar los niveles productivos en el campo y fortalecer un desarrollo sustentable para fomentar la agricultura, resulta una tarea difícil, debido a la diversidad de mosaicos orográficos que condicionan la actividad productiva de los sistemas de producción, razón por la cual es necesario implementar acciones que permitan establecer un modelo de organización acorde a las necesidades específicas y a partir de ahí plantear acciones y políticas para crear un modelo de agricultura que permita lograr mayores y mejores oportunidades para el campo.

Para fomentar el desarrollo agrícola en nuestro país se deben considerar fundamentalmente dos aspectos; el primero corresponde a la creciente utilización de la capacidad actual de los suelos y la consiguiente sobreexplotación de los mismos, para resolver este importante problema es necesario que se evalúen las *oportunidades* con el fin de implementar programas y proyectos para incrementar la producción y promover campañas para hacer de la tecnología una verdadera herramienta que permita incrementar la productividad de las plantaciones.

En este sentido, será importante promover programas de capacitación y asistencia técnica, para que los productores estén en posibilidad de obtener mejores rendimientos; y el segundo a la formación de la estructura e infraestructura para modernizar la agricultura, aspecto que se constituye en el hilo conductor para mejorar los esquemas actuales que se tienen y proponer otras alternativas de desarrollo que permitan crear las bases para la modernización de la agricultura, entre las que destacan las siguientes:

- Investigación agrícola en el ámbito nacional perfectamente regionalizada.
- Fijar precios a los insumos y aumentar la capacidad industrial de quien los produce.
- Infraestructura de servicio adecuada en cada región.
- Diseñar programas para mejorar el uso y manejo del suelo, así como instrumentar proyectos de riego y drenaje parcelario.
- Establecer programas de capacitación continua para productores, (incluyendo la capacitación de técnicos a nivel universitario).
- Organización plena de la SAGARPA para administrar las actividades con eficiencia.
- Desarrollar unidades de investigación biológica, de nutrición vegetal para atender a cada región.
- Impulsar el desarrollo de la industria de agroquímicos e incorporar nuevas en lugares estratégicos.
- Mejorar la infraestructura de comunicación local y regional.
- Implementar programas de financiamiento para los productores.
- Revisión periódica de las políticas agropecuarias de la SAGARPA, entre muchas otras.

2.12 PROGRAMAS PARA REGIONES GEOECONÓMICAS.

Para implementar y adaptar programas agrícolas a las condiciones agroclimáticas y orográficas que existen en nuestro país; habrá que realizar un inventario del Uso Actual y Potencial de los Suelos (existe, solo hay que actualizarlo) para conocer la vocación agrícola de las parcelas y proponer acciones para lograr mayor productividad en las plantaciones; y en función de ello, determinar los programas que deben tener prioridad en cada región.

Cuando hablamos de clasificación de suelos, es porque se necesita conocer la potencialidad productiva por región. Existen algunas zonas que están identificadas como el Noroeste, el Noreste, el Bajío, donde se practica agricultura con altos niveles tecnológicos y donde hay recursos tanto físico-biológicos como económicos para un buen desarrollo.

Para estas áreas de rápido desarrollo es posible lograr resultados sobresalientes a corto plazo debido principalmente a:

- Las condiciones de suelo, clima y agua disponible son favorables.
- Se dispone de tecnología que favorece el incremento de la productividad.
- Están establecidos cultivos de gran rentabilidad e importancia económica.
- Disponen de infraestructura de servicio adecuada y funcional que permite enlaces importantes con la economía nacional.

También existen en nuestro país, áreas donde se requiere implementar programas para hacer parcelas productivas a futuro. Son regiones donde las tierras tienen condiciones nutricionales favorables con buen clima y suelo, pero que carecen de otros elementos esenciales como el agua para el riego, adoptar tecnología, Mejorar la infraestructura de producción y servicio para enlazarse con la economía nacional. Proveer estos servicios requiere tiempo, por ello su desarrollo tendría que ser a mediano plazo.

Finalmente, existe un importante número de hectáreas que se cultivan bajo una agricultura tradicional o de subsistencia cuyo potencial de desarrollo a futuro es realmente bajo. En estas áreas, para lograr un potencial productivo, se requiere investigación para validar nuevas. Estas regiones se caracterizan por que son áreas de escasa o abundante humedad, así vamos desde las zonas desérticas hasta los trópicos, pasando por los climas templados donde la distribución de las lluvias no es una constante.

2.13 MODELO DE DESARROLLO PARA EL AGRO MEXICANO.

Si partimos del hecho de que las comunidades rurales deben ser el punto de partida para crear mejores condiciones de desarrollo para el agro mexicano es importante, que se identifiquen las necesidades sociales de manera ordenada para promover su crecimiento y desarrollo.

En este sentido, son requisitos indispensables para reactivar la economía agropecuaria definir objetivamente las políticas del estado mexicano y si estas fueron diseñadas de manera conjunta con los productores. La participación de los productores es fundamental para orientar el cambio y apoyar la aplicación de políticas diferenciadas y los nuevos mecanismos de transferencia de recursos de apoyo para la producción.

Así, el esfuerzo de la organización encara dos factores de índole estructural:

1. La heterogeneidad productiva y organizativa, lo cual complica el planteamiento de una propuesta frente a la crisis, que exprese el interés global de los productores rurales.
2. Las instituciones estatales, desde la cabeza de sector (SAGARPA) hasta la última de esta gran cadena. Su ineficiencia y sesgo respecto a sus propósitos originales, las incapacita para incidir de manera directa en la formulación de los instrumentos macroeconómicos con repercusiones directas para el sector agropecuario.

De no superarse estos dos factores, se dificultará reactivar el proceso de la producción agrícola para que alcance niveles económicos, tecnológicos, sociales y políticos que le permitan su desarrollo.

Se considera pertinente que a través de la SAGARPA, Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE), entre otras, se aboquen a la tarea de formular esquemas que favorezcan la

participación de los productores en la estructura organizativa. El perfil de la participación de la SAGARPA debe tener tres aplicaciones fundamentales:

1. Fomentar distintas formas de asociación entre los productores.
2. Impulsar el desarrollo de la infraestructura rural y,
3. Otorgar máxima prioridad al estímulo de las tareas de investigación, transferencia de tecnología, asistencia técnica y capacitación.

Lo anterior supone que la acción estatal debe reconocer la plena libertad de las organizaciones para desarrollar toda clase de formas asociativas tanto en su interior como al exterior.

El reto es poder transitar a una agricultura más equilibrada mediante políticas que tomen en cuenta la diversidad que existe en nuestro país y que incorporen, a esa problemática, a cada grupo o tipo de productores, y por consiguiente, a las regiones. Se debe promover un efecto nivelador de las condiciones de vida e incluso en los procesos productivos, para que los productores marginales o con potencial productivo bajo, alcancen gradualmente los índices de productividad, rentabilidad, ingreso y bienestar que ofrece la agricultura comercial.

El proyecto modernizador exige ciertas características para ser viable entre las que destacan las siguientes:

- Una dimensión regional acompañada de políticas diferenciadas y flexibilidad de las instituciones relacionadas con el sector agropecuario.
- Tender puentes entre la economía campesina tradicional y de subsistencia con la agricultura comercial que permita que sus dinámicas se apoyen mutuamente, y
- Políticas de apoyo a los productores marginales que les de viabilidad económica en el mediano plazo.

Finalmente, la problemática que enfrenta el productor para la comercialización de Mango Manila en el Municipio de Actopan, Ver se aborda en el capítulo que corresponde a planeación estratégica y comercialización, donde se las bases teóricas para la fundamentar la propuesta del Modelo para la comercialización de mango de los productores de el municipio en cuestión.

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y COMERCIALIZACIÓN

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación ha sido siempre una herramienta vital en la administración efectiva de las empresas. Este concepto es muy antiguo, incluso el vocablo mismo que viene del griego “estrategia” que significa el arte o ciencia de ser un general. “Los generales griegos debían conducir un ejército, ganar y mantener territorios, proteger una ciudad de invasiones, eliminar al enemigo y, además, asuntos relacionados con la guerra, con diferente despliegue de recursos para cada objetivo. Los griegos sabían también que la estrategia era mucho más que pelear en las batallas. Los generales en el amplio sentido de la palabra debían determinar las líneas apropiadas para el abastecimiento de pertrechos, decidir cuando pelear y cuando no, y manejar las relaciones del ejército con los ciudadanos civiles políticos y diplomáticos; sabían que no solo tenían que planear, sino también actuar”²⁰.

Desde entonces, mucho se ha dicho y escrito con relación al concepto de estrategia pudiéndolo definir al menos desde dos perspectivas diferentes. La primera de ellas dice:”Desde la perspectiva de lo que una organización trata de hacer”²¹. Así, a la estrategia le corresponde ser el programa de amplia cobertura para definir y lograr los objetivos de la empresa e implementar su misión. Para esta definición, la palabra “programa” significa que los directivos tienen un papel activo, consiente y racional en la formulación de la estrategia de la empresa. Y la segunda “Desde la perspectiva de lo que la misma organización eventualmente hace”²². En este sentido, la estrategia es el patrón que sigue la respuesta de la empresa ante el entorno a través del tiempo, es decir, cada empresa tiene una estrategia, aún si esta nunca ha sido descrita explícitamente.

De manera general se define a la Planeación Estratégica como “La identificación sistemática de las oportunidades y dificultades que surgen en el

²⁰ **KARTSEN G. HELLEBUST et. al.** (1991). "Planeación Estratégica Práctica" Editorial CECSA México. p.23

²¹ **BLANCO ILLESCAS Francisco.** (1990). "El Control Integrado de Gestión" Editorial Limusa. México. p.13

²² **Ob. Cit.....** p. 28

futuro, que combinados con otros datos importantes, proporcionan valiosos elementos para que un sistema de producción agrícola tome mejores decisiones en el presente, explotando las oportunidades y evitando los riesgos”.²³

Ahora bien, ante la rapidez de los cambios, la planeación se ha convertido en una necesidad para las empresas. Cuando prevalecen situaciones que continuamente cambian al interior de las organizaciones se crea cierto desconcierto provocando inestabilidad e incertidumbre. Es entonces que se hace necesario implementar una planeación, cuyos componentes básicos para que una organización obtenga el máximo beneficio de una estrategia, ésta debe ser implementada y evaluada constantemente. Para ello, es necesario tener presente lo siguiente:

3.2 DEFINICIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO.

Para implementar un modelo de Planeación Estratégica, “el desarrollo de una Visión y una Misión estratégicas, el establecimiento de Objetivos y la decisión acerca de una estrategia son tareas básicas para determinar la dirección. Delinean el rumbo de la organización, sus objetivos de desempeño a corto y largo plazo, las medidas competitivas y los enfoques internos de la acción que se utilizarán para lograr los propósitos. Estos elementos en conjunto constituyen el Plan Estratégico”²⁴. Es importante destacar que estos elementos siempre deben estar relacionados con su entorno.

A continuación se presenta el sustento teórico de los conceptos que deben ser considerados para el establecimiento del Marco Estratégico y que están constituidos por la Misión, Visión y Objetivos de corto y largo plazo, que permiten visualizar de manera clara y objetiva la orientación de la organización.

²³ **STEINER: S.** (2001) "Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe Saber" Editorial CECOSA, México. p. 62

²⁴ **Thompson Strickland.** (2001). Administración Estratégica. Conceptos y Casos. 11ª ed. México. Ed. Mc Graw Hill. p. 15

3.3 VISIÓN

“Debe ser capaz de guiar la toma de decisiones de la administración y moldear la estrategia de la organización, y de causar un impacto de cómo administrarla en los próximos 5 o 10 años”²⁵. Una visión clara del futuro puede asegurar que cualquier proyecto o tarea que se lleve a cabo, estará enfocada a alcanzarla. Implica tener en mente la clara comprensión de ser en el futuro; y debe partir tanto del conocimiento objetivo del presente, como de una proyección al futuro, debe concluir con una idea clara de lo que pudiera llegar a ser la comercialización dentro de cinco o más años:

En este sentido, con el establecimiento de la Visión, se pretende especificarla de tal suerte que todos dentro y fuera, compartan y comprendan la ruta que se ha trazado.

La visión consiste fundamentalmente de dos partes. La primera corresponde a la visión que abarcará todas las etapas del proceso productivo y se posicionará de los principales canales de comercialización regionales, estatales y nacionales; la segunda es que la visión constituye el primer eslabón para establecer las estrategias que favorecerán convertir en realidad todo lo que la organización se ha planteado.

Todos deben estar involucrados en la organización debiendo conocer perfectamente los **Objetivos**, entendiendo que deben ser estructurados para evaluar resultados y dar cumplimiento a las Metas, que deben ser alcanzables y cuantificables y que además precisen la forma en que cada miembro de la organización va a contribuir para lograr la misión. Los objetivos deberán plantearse, en cualquier caso, generales y específicos.

²⁵ Ibídem..... p. 29

3.4 MISIÓN.

“Propósito, aspiración fundamental o finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una empresa, un área o un departamento”²⁶. La Misión de la organización especifica el propósito básico, su razón de ser, también contempla la historia, las capacidades distintivas y el entorno de la organización. La ausencia de la misión impide cualquier esfuerzo posterior, en cuanto a la definición de estrategias y tácticas, si la Misión no fue bien pensada conducirá a establecer planes de acción incorrectos.

“Para llevar a cabo la declaración de la misión, los directivos deben tomar en cuenta tres elementos clave: la historia de la organización, sus capacidades distintivas y su entorno.”²⁷

1. Historia de la Organización.

Toda organización, ya sea grande o pequeña, lucrativa o no lucrativa tiene una historia de objetivos logros, errores y políticas. Para formular una misión deben tomarse en cuenta las características y acontecimientos más importantes del pasado.

2. Capacidades distintivas.

Aunque una organización puede ser capaz de llevar a cabo muchas actividades, debe investigar que es lo que puede hacer mejor. Las capacidades distintivas son las actividades que una organización realiza mejor, de tal forma que ofrecen una ventaja sobre organizaciones similares.

3. Entorno.

El entorno de la organización dicta las oportunidades, las limitaciones y las amenazas que deben identificarse para desarrollar la misión.

²⁶ **Munch Galindo Lourdes.** (2001). Más allá de la Excelencia y la Calidad Total. 2ª . ed. México. Trillas p. 304

²⁷ **Donnelly. James** et. al. (1997) Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. México. 8ª ed. Mc. Graw Hill. p 174

3.5 OBJETIVOS Y METAS.

Los objetivos muestran lo que se espera alcanzar en el futuro. Un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta específica y concreta. Constituyen lo que el individuo espera realizar o lo que la organización espera se realice en un periodo relativamente largo.

“Los objetivos de la organización son algo mas que buenas intenciones ya que si son propuestos adecuadamente.”²⁸.

- a) Pueden convertirse en acciones específicas.
- b) Proporcionan dirección. Sirven de referencia para proponer objetivos más específicos y detallados en los niveles inferiores de la organización, por lo que cada gerente sabe como sus objetivos se relacionan con los objetivos de niveles superiores.
- c) Establecen prioridades a largo plazo para la organización.

Los objetivos son los “resultados que la empresa espera obtener, fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico”.²⁹ Además de que facilitan el control de la gerencia, debido a que sirven como modelo para evaluar el rendimiento total de la organización.

Los objetivos de la organización son necesarios en cualquier área que pueda influir en el rendimiento y la supervivencia a largo plazo de la organización. Permiten además, realizar la parte operativa de la visión cualitativa y cuantitativamente. Jugarán un papel fundamental en el desarrollo de la organización, ya que son la parte que aterriza la misión y constituyen la base para determinar los objetivos particulares mismos que deberán darse a conocer

²⁸Donnelly. James Ob. cit. p. 117

²⁹Munch Galindo Lourdes. (2001). Ob. cit. p303.

a productores, transportistas, distribuidores, empaques, etc, quienes serán parte sustantiva del Modelo de Planeación Estratégica que se plantea.

3.6 FILOSOFÍA.

Si se busca la definición de filosofía en un diccionario se encuentra que “es el estudio racional del pensamiento humano, desde el doble punto de vista del conocimiento y de la acción.”

Cuando se refiere a la filosofía de una organización “conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser, esencia y finalidad de una organización”³⁰

En este contexto, los valores y la ética, están estrechamente vinculados a la filosofía, pues los valores inspiran, estimulan, energizan y promueven poderosamente las acciones hacia resultados que fundamentan la declaración de la misión de la organización. Los valores son los principios o las pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en su trabajo. También se consideran elemento fundamental en una cultura y en un cambio cultural. Asimismo, la ética es una parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.

“Las metas son guías a largo plazo que dan a la organización directrices firmes. En cualquier organismo social, un conjunto de metas incluye alguno de los siguientes puntos: estabilidad en el mercado, operar con utilidades, desarrollarse, conservar la parte actual o planeada de su mercado, potencial y el deseo de ser un buen vecino. Las metas tienden a dar guía y estabilidad a los siguientes esfuerzos de planeación de la empresa. Se fijan atendiendo al futuro tanto de la empresa como del medio ambiente en el cual opera”³¹

³⁰ Munich Galindo Lourdes. (2001). Ob. cit. p. 303.

³¹ Gómez Ceja Guillermo (1994). Planeación y Organización de Empresas. México. Editorial Mc. Graw Hill p. 14

3.7 POLÍTICAS.

Las políticas pueden considerarse como un instrumento para la ejecución de estrategias: establecen los límites, las fronteras y restringen las acciones administrativas, que deben tomarse para recompensar y sancionar el comportamiento; clarifican lo que puede o no hacerse para lograr las metas y objetivos de una organización. “Sin importar cual es el alcance y la forma de las políticas, ellas sirven como mecanismo para la ejecución de estrategias y logro de metas; las políticas deben expresarse por escrito, cuidando siempre que estas cumplan con los siguientes rubros”³²:

Cuadro No. 7
Factores que deben considerarse para la definición de las políticas de la Organización.

POLÍTICAS	SATISFACTORES
PERMANENTES	Sin modificaciones frecuentes para que la organización siempre vaya en el mismo rumbo.
FLEXIBLES	Que se adapten a las necesidades de la región para evitar que por su rigidez se convierta en inoperante.
CLARAS	Especificar claramente el objetivo y su alcance.
PRÁCTICAS	Satisfacer las necesidades y expectativas para lo que fueron creadas.
CONGRUENTES	Cuidar que no haya contradicciones para evitar confusiones y conflictos.
EFFECTIVAS	Ser aplicables cada que el caso lo requiera y no creadas para ser “letra muerta”.

Fuente: MATOS T. LUISA, (2004). "Políticas para la producción y comercialización de mangos frescos y procesados". Centro Dominicano de Promoción de Exportaciones, Santo Domingo, R. D.

³² MATOS T. LUISA, (2004). "Políticas para la producción y comercialización de mangos frescos y procesados". Centro Dominicano de Promoción de Exportaciones, Santo Domingo, R. D.

3.8 ANÁLISIS INTERNO

Constituyen elementos determinantes para el proceso de planeación de la organización, debiendo hacer un análisis cuidadoso de las mismas para conocer las posibilidades reales de la organización. De manera general se establece que “una vez realizado el análisis interno (fortalezas y debilidades) de una organización, es necesario evaluar lo que concierne a las implicaciones competitivas y el diseño de la estrategia”³³

3.8.1 FORTALEZAS.

Entendiendo que estas corresponden a la identificación de todos aquellos factores que deben ser considerados para evaluar las capacidades y deficiencias de la organización (área de influencia de una zona agrícola y al interior de la misma), que favorecen los buenos resultados en todos los ámbitos y que por consiguiente ayudan a progresar.

3.8.2 DEBILIDADES.

Con respecto a las debilidades, se debe tener especial cuidado en integrar todos aquellos factores que afectan la productividad porque no se realizan de manera adecuada dentro de la región y su área de influencia; con el propósito de hacer planteamientos que permitan revertir las debilidades para convertirlas en oportunidades. “La debilidad de recursos sugiere una necesidad de revisar su base: ¿cuáles son las deficiencias de recursos que es necesario remediar? ¿La compañía tiene brechas importantes en sus recursos que es necesario corregir? ¿Qué debe hacerse para aumentar la futura base de recursos de la compañía?”³⁴

³³ Thompson Strickland. (2001). Ob. cit. p. 114.

³⁴ ÍBIDEM. p. 114

3.9 ANÁLISIS EXTERNO.

3.9.1 AMENAZAS

Dentro del programa de planeación estratégica las amenazas representan los riesgos. Su correcta identificación permitirá analizar cuidadosamente las situaciones que se presenten dentro y fuera del área del proyecto que pueden afectar de manera negativa la eficiencia del trabajo.

3.9.2 OPORTUNIDADES

La correcta definición e identificación de las oportunidades permite precisar correctamente todas las situaciones que se presenten y que son potencialmente favorables dentro y fuera de la organización (región agrícola), para que éstas sean aprovechadas correctamente, logrando un buen rendimiento de las plantaciones y desde luego, mejor desempeño en las labores para producir con calidad.

3.10 ANÁLISIS DEL ENTORNO.

Los programas y proyectos de desarrollo que se instrumenten a corto mediano y largo plazo deben considerar las condiciones que se presentan actualmente alrededor del entorno; es decir, todo lo que se presenta fuera de la zona productora de mango del municipio de Actopan, Ver., y fuera del área de influencia. En el cuadro No. 8 se presentan aspectos a considerar para definir las amenazas.

Cuadro No. 8
Aspectos y consideraciones para definir las amenazas.

ASPECTO	CONSIDERACION
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leyes que regulan la política agropecuaria. ▪ Difusión de la política agropecuaria por parte de la SAGARPA. ▪ Escaso nivel de asistencia técnica en la región.
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la región existen etnias. ▪ El nivel de educación de la población. ▪ El nivel cultural de la población. ▪ Las tendencias religiosas presentes. ▪ Productores que poseen grandes superficies.
Económicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clases sociales. ▪ Bajo nivel de circulante. ▪ Repercusiones económicas por políticas nacionales. ▪ Impacto que las devaluaciones han tenido en el campo. ▪ Deterioro de los recursos naturales. ▪ Bajo nivel de ingreso.
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad para comercializar el producto. ▪ Presencia de intermediarios. ▪ Poco conocimiento por parte del productor de los mercados.
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deficiencia en los caminos secundarios. ▪ Comunicación deficiente.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo nivel tecnológico en la región. ▪ Equipos obsoletos. ▪ Escasa maquinaria agrícola. ▪ Nulos programas de modernización tecnológica. ▪ Poca o nula investigación en mango en la región.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nula concepción de la producción nacional. ▪ Deficiente.

Una vez que han sido identificadas las amenazas y teniendo conocimiento del ámbito externo, dependerá de la organización evaluar el impacto de todos los factores que inciden para que el fruticultor realice sus actividades en el campo para incrementar la producción y mejorar la comercialización.

3.11 ESTRATEGIA.

La estrategia es la forma o el camino que la organización sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos. Así la implementación, puesta en marcha y ejecución de la estrategia son funciones administrativas esenciales.

“Por estrategia para la administración se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando sus riesgos en función de objetivos y metas”³⁵.

³⁵ Hermida Jorge. Et. al. (1997) Administración y Estrategia. Teoría y Práctica. Macchi. Argentina. 2ª edición p.195

La estrategia es considerada como una combinación de acciones planeadas y de reacciones de adaptación inmediata a los acontecimientos de la organización y de la competencia.

El seguimiento y evaluación de todos los factores hasta aquí señalados derivarán en una acertada Toma de Decisiones que deben considerarse para elaborar el Plan Estratégico con planteamientos concretos que involucren a todos los productores miembros de la organización de productores.

“Desarrollar un modelo de Planeación Estratégica debe fomentar una conciencia de cambio, misma que debe partir del directivo o directivos, pues de ellos debe generarse el convencimiento y sobre todo la conciencia de que debe generarse el cambio, no solo cuantitativo, sino cualitativo en donde se contemplen los sectores donde se desarrolla la empresa, los procesos de diagnóstico que permitan ubicar las fortalezas y debilidades, que conformen el marco de referencia, que permita establecer los objetivos estratégicos que desemboquen en el diseño de la estrategia”³⁶

Para lograr el compromiso y convencer a todos los miembros de la organización de productores del municipio de Actopan, Ver., que las políticas deben ser creadas, revisadas y autorizadas por los miembros de la organización, que serán quienes representen a todos los productores involucrados y que a través de ellos se siga promoviendo la incrustación de la mayor parte de ellos para fortalecer la organización.

3.12 COMERCIALIZACIÓN.

“La comercialización tiene interés en diseñar un sistema eficiente (con referencia al empleo de recursos) y justo (con referencia a la distribución del producto entre todas las partes implicadas) que dirija el flujo de bienes y

³⁶ STEINER: S. Op. Cit. p. 215

servicios de una economía de los productores a los consumidores y realice los objetivos de la sociedad.”³⁷

La comercialización es la realización de las actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario, con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la organización.

“La comercialización debe comenzar con el cliente, no con el proceso de producción. La comercialización (y no la producción) debe determinar qué productos se fabricarán, incluyendo las decisiones acerca del desarrollo, el diseño y el envasado del producto; qué precios se cobrarán, así como las políticas de crédito y cobranzas; dónde y cómo se hará la publicidad de los productos y se los venderá.”³⁸

“En primer lugar, todo el proceso de comercialización tiene que estar orientado al consumidor; así, la producción debe dirigirse a suministrar a los clientes lo que desean o necesitan. Esa es la única razón por la cual la gente gasta su dinero.

En segundo lugar, el mercadeo es un proceso comercial y sólo es sostenible si proporciona a todos los participantes una ganancia.”³⁹

Lo anterior implica, proporcionar servicios e información que contribuyen a determinar el nivel conveniente de la producción en relación con las necesidades del mercado y el traslado del producto (o materia prima) del lugar de producción al lugar de consumo.

En otras palabras, debemos concebir la comercialización como la fuerza coordinadora del sistema total que es la empresa misma.

³⁷ Mc. CARTHY, JEROME E. (1978) Comercial. Un enfoque gerencial. Argentina. Mc. Graw Hill. p. 18

³⁸ Ibidem. p. 19

³⁹ La comercialización de productos hortícolas –manual de consulta www.fao.org/docrep/S8270S/S8270S01.htm
fecha de consulta 15 de noviembre de 2005

El proceso de comercialización se inicia cuando el producto es desprendido de la planta y culmina cuando el ama de casa retira el producto del anaquel pasando por las etapas de limpieza, selección, empaque e incluye el transporte del campo al almacén para su conservación, acondicionamiento, maduración y la normalización del producto, así como el transporte de las zonas de producción a los centros de consumo.

La comercialización exitosa de frutas en nuestro país requiere tomar en cuenta, entre otros factores, los deseos de los consumidores para ofrecerles un producto que satisfaga sus necesidades.

En una economía globalizada, donde ya no existen fronteras comerciales, la competencia ya no tiene apellidos; antes de que México firmara los tratados comerciales existía “la competencia interna” y “la competencia externa”. Hoy existe simplemente la competencia, la cual es ejercida en nuestro mercado tanto por empresarios nacionales como extranjeros, haciendo más difícil la conservación de la cartera de clientes.

Lo anterior exige la integración de alianzas estratégicas entre productores y comercializadores para garantizar el flujo eficiente de información a lo largo de toda la cadena de producción-comercialización. Al poner en práctica esta sencilla pero fundamental idea, se posibilita el incremento en la eficiencia de los sistemas de comercialización, lo cual se traduce en una mayor productividad y competitividad de los mismos.

Con ello se beneficiarán simultáneamente los productores los comerciantes y los propios consumidores. Los primeros pueden conservar sus mercados y asegurar la venta de sus productos, incrementando sus márgenes de ganancia, mientras que los últimos pueden adquirir productos de mayor calidad a un menor precio.

La competitividad podemos entenderla simplemente como la habilidad para lograr que nuestro producto sea preferido en el mercado por sobre el de

nuestros competidores, ya sean nacionales o extranjeros. En la actualidad para competir es necesario que estemos abiertos a los cambios y tendencias en los mercados, que comprendamos que los sistemas de producción y comercialización de nuestro producto en México tienen relaciones cada vez más fuertes con los de otros países, y que, de hecho, los empresarios extranjeros ya están compitiendo con nosotros en nuestro propio mercado, con ingeniosas estrategias de expansión y posicionamiento en el gusto de los consumidores mexicanos.

Una vez que hemos comprendido la manera en que nos afecta el ambiente externo, es necesario que sepamos de que manera nos afecta el entorno externo, es necesario que sepamos de que manera deberá funcionar nuestra empresa para que podamos responder de mejor forma a los deseos de nuestros clientes actuales y futuros. Es decir, o somos capaces de satisfacer plenamente los gustos y preferencias de los consumidores, u otros lo harán por nosotros, con la consecuente disminución de nuestra cartera de clientes.

Ciertamente, ningún empresario exitoso está dispuesto a considerar siquiera la posibilidad de ser un perdedor en el nuevo escenario de competencia internacional. Por tanto, para competir en ese contexto se deberá pensar globalmente y actuar en su entorno local y regional.

3.12.1 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.

“Se puede definir la distribución como la transferencia de bienes del productor al consumidor. Esto involucra el proceso total de almacenamiento, transportación, bodegas, publicidad y promoción de ventas y las organizaciones, como los mayoristas y minoristas, a través de los cuales los bienes son vendidos al cliente final”⁴⁰

⁴⁰ JEFKINS, FRANK. (1997) Comercialización actual. México. Trillas. p. 157.

En la distribución del producto, los canales de distribución, juegan un papel importante, pues consideran las rutas, a través de las cuales el producto llega hasta el consumidor final.

De igual manera, el ciclo de distribución, es un proceso; en cual se inicia desde la producción del bien – también conocida como fuente de abastecimiento – hasta el consumidor, que pagará un precio de producción y distribución; así como un margen de utilidad.

Los canales de distribución varían, de acuerdo con el tipo del bien. Para el caso de los productos agrícolas, por la naturaleza de los mismos; requieren de un tiempo menor y eficaz, ya que estamos hablando de productos perecederos.

Cuadro No. 9
Canales de distribución.

A	B	C	D
Fabricante	Fabricante	Fabricante	Fabricante
↓	↓	↓	↓
Minorista o tienda propia	Mayorista	Consumidor	Respuesta directa
↓			↓
Consumidor	Minorista		Consumidor
	↓		

Fuente: JEFKINS FRANK. Comercialización actual. p.158.

Para que aumente la producción agrícola, hay que prestar más atención a la necesidad de que los cultivadores puedan colocar sus productos en el mercado a precios remunerativos. La comercialización en el sector de las pequeñas explotaciones agrícolas exige una producción orientada hacia el mercado, que es distinta de la venta ocasional de los excedentes de la agricultura de

subsistencia. El éxito de la comercialización de ese sector dependerá pues de que la producción se oriente a satisfacer la demanda del mercado y de que se puedan eliminar o reducir las limitaciones comerciales de diversa índole.

3.12.2 FORMAS DE VENTA DE MANGO EN LA REGIÓN.

Las siguientes formas de comercialización se presentan a menudo en el municipio de Actopan Ver, que permiten visualizar las principales características que se presentan y la dificultad que existe para la comercialización del mango.

- **Por ciento ó por millar de piezas.** Esta forma de comercialización solo se practica en zonas de difícil acceso, actualmente poco se encuentra debido a las desventajas que presenta. El comprador se hace cargo de las actividades de recolección, selección y clasificación, realizando el corte parejo de todos los árboles; es decir, cosecha todo lo que el árbol haya producido, posteriormente selecciona la fruta y le deja al productor su “desecho” que ya es difícil de comercializar porque la fruta no mantiene una calidad uniforme, pues presenta malformaciones, está magullada o lacrada, tanto por la incidencia de plagas y enfermedades como por el mal manejo que se le da durante el corte.
- **Renta por dos años mínimo.** Esta modalidad al igual que la anterior se practica en las zonas de difícil acceso, y casi no se presenta en la zona. Consiste en rentar la huerta por un plazo no menor de 2 años, durante este lapso los compradores “arrendatarios”, a medida que avanza el ciclo del cultivo, van dando anticipos de pago para que el propietario realice las labores culturales necesarias al huerto y cuando llega la época de la cosecha el producto es vendido, entonces los arrendatarios pagan el saldo pactado por concepto de renta.
- **Venta de parcelas pequeñas.** Llega a venderse por anticipado la producción de algunos árboles cuando se trata de huertos pequeños a plazos no menores de cinco años, solo que esta modalidad, la renta o venta

es por árbol, donde los precios son convenidos previamente, desentendiéndose el productor por el lapso de tiempo pactado de todas las actividades que requiere la parcela y los gastos, a partir del convenio, son por parte del arrendatario quién asume todos los riesgos y paga de acuerdo a lo convenido.

- **Venta a pié de huerta.** También conocida como a “pie de árbol”, es una operación que se realiza de contado a precios convenidos, bajo esta modalidad existen dos variantes; la primera corresponde a la venta por parte del productor donde por cuenta de éste corren todos los gastos de corte, selección, empaque y embarque. La segunda consiste en convenir el precio de venta de la fruta y el comprador se hace cargo de todos los gastos que se originen por concepto de corte, selección, empaque y embarque, teniendo ésta más desventajas para el productor debido a que se maltrata mucho la plantación.
- **Venta de huerta completa.** Esta opción presenta varias características, entre otras destacan las siguientes:
 - a) Las huertas son generalmente grandes.
 - b) Venta de la producción completa a un solo comprador.
 - c) Puede realizarse la operación al término del ciclo inmediato anterior.
 - d) La operación puede realizarse también cuando el cultivo se encuentra en floración o de reciente amarre del fruto.

Este tipo de operación se realiza mediante el pago de un anticipo del importe total de la transacción, que generalmente es del 50% de lo convenido, el 50% restante lo difieren en la medida en la que el comprador vaya sacando la fruta.

- **Venta para industria.** En esta región es poco el mango que se manda a la industria, sobre todo la que elabora refrescos, debido a los bajos precios que paga ésta por el producto. En esta opción, los productores la hacen efectiva

cuando las condiciones climáticas no son favorables y la fruta no tiene la presentación que requiere el mercado, es entonces cuando la venta se la realizan a la industria que aunque a bajo precio les recibe todo el producto.

- **Venta a través de intermediarios.** Esta es una de las formas más frecuentes que el productor tiene para comercializar el mango ya que los intermediarios generalmente son personas conocidas en la zona y el productor tiene cierta “seguridad” para comercializar su producto a través de ellos.
- **Venta directa a supermercados.** Dentro de la zona de estudio esta es una opción importante para comercializar el mango. La hacen válida los productores que poseen una superficie importante ya que además de tener producción, tienen el soporte económico para amortizar el pago pues en este tipo de comercio los pagos se generan de 15 a 21 días después de la entrega.

Aunado a lo anterior este tipo de productor, al tener la solvencia económica, se dedica a comprarles la fruta a los pequeños productores quienes tienen el compromiso de llevar el producto de su cosecha al lugar donde será empacada para ser transportada, en este caso el comprador paga en efectivo casi siempre al momento en que recibe la fruta.

En Actopan, Ver, en términos generales la comercialización se lleva a cabo en cajas de madera típicas de 3 tablas y con capacidad que oscila entre 28 y 33 Kg. de fruta, dependiendo del empaque ya que existen cajas “razas” y “colmadas” y en función del tipo seleccionado es la capacidad de las mismas.

Otro aspecto importante es que la fruta es enviada a los centros de consumo con una madurez fisiológica muy avanzada y, por tanto, muy cercano al punto de maduración comercial, lo cual provoca severos daños en la fruta durante las etapas de manejo y transporte; esto ocasiona que la vida comercial del producto se vea afectada significativamente.

Los canales de comercialización representan un grave problema a vencer por todos los productores del país. En particular, el problema que enfrenta esta importante región productora, con frecuencia, es el acopio que hacen los intermediarios y los corredores de los grandes mayoristas.

En esta región, los intermediarios en términos generales no adquieren el producto de las huertas por un tiempo determinado, por lo general adoptan alguna de las formas convencionales que se establecen a través de comerciantes establecidos en los diversos centros de distribución del país. Los intermediarios realizan algún tipo de operación directamente con el productor, y en función de los requerimientos abastece al distribuidor.

También existen camioneros que son dueños del medio de transporte, quienes transitan por la zona buscando comprar mango hasta completar su carga y son ellos mismos, los que se convierten en intermediarios cuando llegan a las centrales de abastos a vender lo adquirido, enfrentando el problema de la oferta. En este caso, el productor se protege al vender de contado y el intermediario es el que corre con el riesgo.

Con muy poca frecuencia los productores venden directamente a la industria quien emplea este producto como materia prima, aunque ningún productor lo descarta como una posibilidad de venta.

3.13 DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO.

Consiste en garantizar que el producto que ofrecemos al mercado presente ciertas características distintivas que lo hagan único, por mucho que se parezca al de nuestra competencia. En realidad, esta práctica puede no ser muy costosa, pues para diferenciar nuestro producto en ocasiones basta con que exista cierta correspondencia entre el tipo de empaque, etiquetado y calidad. De esta manera, debemos procurar que el empaque o envase resalte las propiedades del producto: tamaño, consistencia, color, y grado de maduración,

que entre otras destacan. Es importante que la madera de la caja sea nueva, de excelente apariencia como garantía de que “si el empaque es bueno, su contenido es superior”. Además si nuestra cartera de clientes se integra por gente muy exigente, se debe procurar que el mango siempre cumpla con las expectativas y características distintivas como un sabor dulce único, de pulpa consistente, de color encendido y poco fibroso. Es necesario que la etiqueta resalte estos datos en forma inequívoca, para asegurar que el producto realmente “se venda por si solo”. El mango de la región de Actopan, Ver., esta presente en el mercado en una temporada bien definida.

La implementación de una estrategia de publicidad podría reforzar el éxito de esta vertiente de competitividad, pero ¿por qué, en general, no son frecuentes los comerciales para promover la venta de los productos agrícolas en fresco? ¿será acaso que estos se venden por si solos y no hace falta su promoción? ¿Por qué los pocos comerciales que se ven en los medios de comunicación están normalmente financiados o respaldados con recursos de la SAGARPA y generalmente estos comerciales no son de la mejor calidad? Dicho de otra manera ¿Por qué la mercadotecnia agropecuaria está poco desarrollada?

3.14 ESTRATEGIA DE VENTA.

Si el producto que enviamos al mercado no esta diferenciado, nuestra estrategia deberá basarse en el precio. Si se tienen cualidades similares, las preferencias del consumidor se dirigen hacia el producto de menor precio.

De esta forma, podemos vernos enfrascados en una lucha constante para ofrecer nuestro producto al menor precio posible. Aunque no todos los empresarios tienen éxito en este enconado proceso de competencia, esta situación es la que caracteriza actualmente la comercialización de la mayoría de los productos hortofrutícolas en México. Por supuesto que una estrategia de competitividad basada en precios de venta bajos, solo puede ser sostenible si

se acompaña de una estrategia paralela de costos de producción y comercialización cada vez más bajos.

3.15 OPORTUNIDADES PARA LA VENTA DE MANGO.

De manera general, se deben considerar las características del entorno, que constituyen elementos necesarios para favorecer el desarrollo de ventajas competitivas. Existen parámetros que constituyen el entorno general, donde las empresas realizan sus actividades de producción acondicionamiento y distribución de productos hortofrutícolas. Estos aspectos pueden favorecer u obstaculizar el desarrollo de las ventajas competitivas, que proporcionan las principales características de los productos que conforman las demanda, como es: el nivel de ingreso o socioeconómico, sexo, aspectos psicológicos, religiosos y culturales, así como los gustos, preferencias y expectativas del consumidor en cuanto a precios, los fenómenos fortuitos que pueden propiciar las denominaciones “compras de pánico” y las acciones del fenómeno promovidas por el gobierno, entre otros factores.

3. 16 INDUSTRIA RELACIONADA Y DE SOPORTE.

Otro aspecto a considerar es la gran influencia que tiene la industria relacionada y de soporte en la creación y consolidación de las ventajas competitivas en las empresas hortofrutícolas. Tanto los proveedores de materias primas o insumos, así como las empresas de soporte que proporcionan el acopio, almacenamiento, acondicionamiento o industrialización, transporte, distribución y comercialización del producto, deben tener una coordinación eficiente y estar integrados a las cadenas productivas.

Una estrategia tendiente a promover el desarrollo de ventajas competitivas en las empresas hortofrutícolas, debe poner énfasis en:

- Mejorar la productividad y la rentabilidad de las huertas.

- Reconvertir huertas con árboles tolerantes a enfermedades devastadoras.
- Promover el cambio tecnológico en sistemas de riego, mecanización y mayor uso de insumos mejorados “ambientalmente sanos”.
- Implementar programas de calidad total huerta-empacadora-mayoristas de destino (comerciantes de centrales de abasto)-detallistas.
- Establecer una legislación sanitaria y un marco regulatorio congruente con el desarrollo de estas actividades.
- Promover el desarrollo de las redes de valor mediante la integración de cada eslabón de la misma.

3.17 MERCADO.

Cuando hablamos de mercado nos referimos a los momentos de intercambio en el cual, tanto oferentes como demandantes están de acuerdo en lo que produce y consume la sociedad a un precio determinado.

En la actualidad, se hace referencia continuamente a esta categoría económica y a las “fuerzas del mercado”.

La demanda es una parte muy importante de la economía, ya que examina las diversas cantidades que los consumidores están dispuestos a adquirir a diferentes precios, tanto de mercancías como de servicios en un momento determinado.

La oferta se concibe como la cantidad de bienes y servicios que ofrecen los productores a un precio determinado.

En el ámbito económico dichos conceptos adquieren especial importancia, dadas las características de las tendencias que predominan en el pensamiento económico. Estas se refieren a que en la actualidad toda mercancía debe estar sujeta a las leyes fundamentales del mercado.

Es así como en el mercado se llevan a cabo una serie de transformaciones (basadas en cierta información) que llevan entre sí los productores, los intermediarios y los consumidores para llegar a la fijación del precio de una mercancía o servicio.

Los elementos esenciales de cualquier mercado son:

- a) Las mercancías y los servicios que van a ser objeto de la transacción, es decir, que se van a comprar o a vender.
- b) La oferta de mercancías y servicios que representa la producción de las unidades económicas que concurren al mercado para su venta.
- c) La demanda de mercancías y servicios que representa la fase final del proceso productivo, o sea, el consumo, que se puede realizar una vez que se han comprado las mercancías y servicios.
- d) El precio de las mercancías y servicios que resuelve el problema de distribución y circulación de los bienes y servicios; esto es, la fijación de precios constituye uno de los mecanismos centrales del funcionamiento del mercado y de las sociedades capitalistas en general.

3.17.1 CLASIFICACIÓN DE LOS MERCADOS.

El enfoque utilizado para este rubro, está de acuerdo a la clasificación geográfica de los mercados propuesta por Silvestre Méndez ⁴¹

Local: Es pequeño y no rebasa las localidades, por ejemplo los tianguis de cualquier barrio de alguna ciudad.

Regional: Es más grande que el local y se forma de varios mercados locales que se integran en una región geográfica o económica; por ejemplo, el mercado del Bajío, el mercado de la frontera norte, etc.

⁴¹ **Silvestre Méndez José.** (2000) Economía y empresa. México. Mc. Graw Hill p

Nacional: También conocido como mercado interno, esta formado por el conjunto de mercados locales y regionales que existen en el país. Es el conjunto de transacciones comerciales que ocurren dentro de un país.

Mundial: Es el conjunto de transacciones comerciales que se realizan entre los diferentes países que existen en el mundo, también se le conoce como mercado internacional. El mercado mundial se puede integrar de varias zonas que forman mercados regionales.

3.18 NICHOS DE MERCADO.

El aprovechar algunos espacios o vacíos de mercado que no están siendo ocupados por nuestros competidores. Los nichos de mercado pueden ser integrados por ciertos grupos de consumidores quienes demandan productos con características no comunes, es decir, productos especializados.

3.19 PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN.

La Estrategia para la Comercialización de mango en el Municipio de Actopan. Ver., puede ser definida como el establecimiento de planes de acción elaborados conjuntamente por los productores de mango de ésta región.

3.19.1 ESTRATEGIAS Y ACCIONES.

Implementar las estrategias y acciones con procedimientos claros, permitirá al productor mejorar el proceso de comercialización del mango, lo que derivará en mayores beneficios económicos para los productores de la región. De igual manera es necesario que todos los acuerdos que se tomen sean comunicados a todos los miembros con el objeto de que la operación se realice en los tiempos que se establezcan para que haya eficiencia a todos los niveles de la organización, por lo que es importante sean consideradas las etapas, estrategias y acciones que se presentan en el cuadro No. 10

Cuadro No. 10
Estrategias y acciones para comercializar el mango.

ESTRATEGIA	ACCION
<p>Establecer los lineamientos generales para conformar una Organización de Productores de mango en el Municipio de Actopan, Ver., que integre a todos los productores que estén interesados.</p>	<p>Establecer contacto con autoridades regionales, municipales y estatales para lograr los apoyos necesarios por parte de todas las instituciones publicas y privadas que puedan apoyar en la conformación de esta asociación.</p>
<p>Promover la creación de un consejo asesor que este integrado por representantes de los productores, de gobierno y de las instituciones involucradas.</p>	<p>Que el productor este respaldado y conozca de primera mano las nuevas técnicas que se han generado producto de la investigación en el municipio.</p>
<p>La organización de productores debe presentar a todos sus integrantes el proyecto para mejorar los canales de comercialización para el mango.</p>	<p>Deben estar presentes todos los involucrados para que conozcan de inicio todos los procedimientos y mecanizamos a seguir.</p>
<p>Promover cursos para productores y trabajadores del campo con la finalidad de dar a conocer los programas y recursos de que dispondrá la organización para hacer el mejor uso de ellos, para mejorar los canales de comercialización</p>	<p>Informar a todos la importancia de la asistencia así como los convenios que se hayan celebrado para la adquisición de insumos, maquinaria y equipo, entre otros.</p>
<p>Invitar a investigadores de reconocido prestigio en producción y comercialización de mango a nivel nacional e internacional para que transmitan a los productores de mango sus logros y aporten ideas para consolidar la organización.</p>	

CAPITULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

A continuación, se presentan para su discusión y análisis, los resultados del instrumento de medición -cuestionario-, aplicado a una muestra de sesenta productores del Municipio de Actopan Veracruz. Es importante señalar que el planteamiento de las preguntas, se realiza tomando en cuenta dos elementos fundamentalmente. El primero de ellos es que quien suscribe inicia una relación con los productores de mango para ayudarles a comercializar su producto en la Cd. de México y la otra, es que a partir de esa relación me invitan a colaborar con ellos en el asesoramiento en campo para atender problemas relacionados con la productividad y sanidad de las plantaciones de mango en el Municipio de Actopan, Ver., lo que despierta mi interés por desarrollar un trabajo que contribuya a mejorar las condiciones bajo las cuales se produce y comercializa el mango Manila en esta región.

El número de productores encuestado por estrato, se calculó en función del padrón del municipio, obtenido de acuerdo a cifras oficiales de SAGARPA. Se aplicaron 30 cuestionarios a productores que poseen de 1 a 5 ha. 15, a los que poseen de 6 a 10 ha. 12, a los que poseen de 12 a 20 ha. y 3, a los que poseen 20 ó más ha.

Después de realizar la tabulación de los resultados, se asignaron valores a cada posible respuesta. Así, para las preguntas dicotómicas, el “cero” es igual a una respuesta negativa y el “uno”, corresponde a una respuesta afirmativa. En el caso de las preguntas cerradas de cinco opciones; al “cero” se le asignó un valor de nunca; “uno” casi nunca, “dos” algunas veces, “tres”, casi siempre y “cuatro”, siempre.

De acuerdo con los datos obtenidos, se elaboraron gráficas -barras y circulogramas-, utilizando porcentajes para hacer evidentes los resultados.

En el cuadro Núm. 11 se presentan los datos arrojados en las encuestas:

Cuadro No. 11 Presentación de resultados.

	Pregunta No. 1 ¿Cuál es el precio promedio de venta en campo por caja de 30 kilos de mango, durante la temporada fuerte de cosecha?	Pregunta No. 2 ¿Cuál es el precio promedio de venta en campo por caja de 30 kilos de mangos adelantados?	Pregunta No. 3 ¿Cuánto paga por la selección y el empaque de la caja de mango de 30 kgs.?	Pregunta No. 4 ¿Cuánto asciende el costo que paga por transportar el mango a los centros de distribución en la Cd. de México?	Pregunta No. 5 ¿Cuánto le cuesta el embase nuevo que emplea para el empaque?	Pregunta No. 6 ¿Ha vendido alguna vez su producto para el mercado de exportación?	Pregunta No. 6 (a) En caso afirmativo ¿qué no lo sigue comercializando?	Pregunta No. 7 ¿De ser posible exportaría Ud. su producto?
Questionario No. 1	55.00	200.00	6.00	11.00	9.00	0	No	1
Questionario No. 2	55.00	180.00	0.00	10.00	11.00	0	No	0
Questionario No. 3	50.00	180.00	6.00	12.00	9.00	1	Ya no regresaron	1
Questionario No. 4	50.00	180.00	5.00	12.00	10.00	0	No	0
Questionario No. 5	60.00	150.00	0.00	12.00	9.00	0	No	0
Questionario No. 6	50.00	190.00	6.00	11.00	10.00	1	Ya no regresaron	0
Questionario No. 7	55.00	200.00	6.00	11.00	11.00	0	No	1
Questionario No. 8	50.00	180.00	5.00	10.00	11.00	0	No	0
Questionario No. 9	50.00	180.00	5.00	10.00	11.00	0	No	1
Questionario No. 10	60.00	150.00	5.00	10.00	11.00	0	No	0
Questionario No. 11	60.00	180.00	5.00	12.00	10.00	0	No	1
Questionario No. 12	50.00	190.00	5.00	12.00	10.00	0	No	0
Questionario No. 13	55.00	200.00	6.00	12.00	10.00	0	No	0
Questionario No. 14	55.00	180.00	5.00	12.00	10.00	0	No	0
Questionario No. 15	50.00	190.00	5.00	11.00	12.00	0	No	1
Questionario No. 16	55.00	170.00	5.00	12.00	11.00	0	No	0
Questionario No. 17	60.00	190.00	6.00	10.00	11.00	1	Ya no regresaron	0
Questionario No. 18	60.00	180.00	5.00	10.00	11.00	0	No	1
Questionario No. 19	55.00	200.00	5.00	11.00	12.00	0	No	0
Questionario No. 20	50.00	180.00	5.00	11.00	12.00	0	No	0
Questionario No. 21	55.00	180.00	5.00	11.00	12.00	0	No	1
Questionario No. 22	55.00	200.00	5.00	11.00	10.00	0	No	1
Questionario No. 23	60.00	190.00	6.00	9.00	8.00	0	No	1
Questionario No. 24	60.00	180.00	5.00	12.00	10.00	0	No	0
Questionario No. 25	55.00	180.00	5.00	12.00	10.00	0	No	0
Questionario No. 26	50.00	180.00	5.00	12.00	10.00	0	No	0
Questionario No. 27	55.00	150.00	5.00	12.00	10.00	0	No	0
Questionario No. 28	55.00	180.00	5.00	11.00	10.00	0	No	1
Questionario No. 29	55.00	180.00	6.00	12.00	11.00	1	No	1
Questionario No. 30	60.00	180.00	5.00	10.00	10.00	0	No	1
Questionario No. 31	60.00	180.00	5.00	12.00	10.00	0	No	1
Questionario No. 32	55.00	200.00	5.00	12.00	11.00	0	No	0
Questionario No. 33	55.00	200.00	5.00	11.00	12.00	0	No	1
Questionario No. 34	55.00	200.00	6.00	12.00	12.00	1	No	1
Questionario No. 35	50.00	180.00	6.00	11.00	12.00	1	No	1
Questionario No. 36	50.00	180.00	6.00	10.00	10.00	1	Ya no regresaron	1
Questionario No. 37	50.00	200.00	6.00	10.00	12.00	0	No	1
Questionario No. 38	50.00	180.00	5.00	10.00	12.00	0	No	0
Questionario No. 39	55.00	200.00	5.00	10.00	12.00	0	No	1
Questionario No. 40	55.00	180.00	5.00	11.00	11.00	0	No	0
Questionario No. 41	50.00	200.00	5.00	11.00	11.00	0	No	1
Questionario No. 42	60.00	200.00	5.00	11.00	10.00	0	No	0
Questionario No. 43	60.00	180.00	5.00	12.00	12.00	0	No	0
Questionario No. 44	55.00	200.00	6.00	10.00	12.00	0	No	1
Questionario No. 45	50.00	180.00	5.00	10.00	11.00	0	No	1
Questionario No. 46	55.00	190.00	5.00	11.00	12.00	1	Ya no regresaron	0
Questionario No. 47	55.00	190.00	5.00	12.00	12.00	0	No	1
Questionario No. 48	55.00	190.00	5.00	12.00	12.00	0	No	1
Questionario No. 49	50.00	200.00	6.00	12.00	12.00	0	No	1
Questionario No. 50	50.00	180.00	7.00	11.00	11.00	1	Ya no regresaron	0
Questionario No. 51	60.00	200.00	5.00	10.00	12.00	1	Ya no regresaron	1
Questionario No. 52	55.00	200.00	6.00	10.00	11.00	0	No	1
Questionario No. 53	55.00	190.00	5.00	10.00	11.00	0	No	1
Questionario No. 54	60.00	190.00	6.00	10.00	11.00	0	No	1
Questionario No. 55	55.00	200.00	5.00	12.00	12.00	1	Ya no regresaron	1
Questionario No. 56	55.00	190.00	6.00	12.00	12.00	0	No	1
Questionario No. 57	60.00	190.00	5.00	12.00	11.00	0	No	1
Questionario No. 58	60.00	180.00	5.00	11.00	12.00	0	No	0
Questionario No. 59	55.00	190.00	5.00	12.00	10.00	0	No	1
Questionario No. 60	60.00	200.00	5.00	12.00	12.00	0	No	1

0 = Nunca
1 = Casi nunca.
2 = Algunas veces.
3 = Casi siempre.
4 = Siempre

Preguntas dicotómicas:

0 = No
1 = Si

Cuadro No. 11
Presentación de resultados.

Continuación.

	Pregunta No. 6 ¿Aplica algún tipo de técnica para acelerar la maduración del mango después de la recolección?	Pregunta No. 8 (a) En caso afirmativo ¿menciona ¿Cuál?	Pregunta No. 9 ¿Es adecuada la capacidad instalada que tiene para la selección, empaque y envase del producto?	Pregunta No. 10 ¿Estaría dispuesto a implementar nuevas estrategias para la comercialización?	Pregunta No. 11 ¿El intermediario que se presenta para la comercialización del producto?	Pregunta No. 12 ¿Comercializa en forma directa su producto?	Pregunta No. 13 ¿Ha estado en centros de acopio donde comercializa su producto?	Pregunta No. 14 ¿Considera que el mango cuando es cosechado reúne las normas de calidad que le demanda el mercado?
Cuestionario No. 1	1	Carbuo	1	1	0	3	4	3
Cuestionario No. 2	0	No	0	0	1	0	0	0
Cuestionario No. 3	1	Carbuo	0	1	1	2	3	3
Cuestionario No. 4	1	Carbuo	0	1	1	2	2	0
Cuestionario No. 5	0	No	0	1	0	2	1	2
Cuestionario No. 6	1	Carbuo	1	1	0	4	3	1
Cuestionario No. 7	1	Carbuo	1	1	1	0	0	0
Cuestionario No. 8	1	Carbuo	0	0	1	2	0	4
Cuestionario No. 9	1	Carbuo	0	1	1	2	2	2
Cuestionario No. 10	1	Carbuo	0	1	1	0	1	2
Cuestionario No. 11	1	Carbuo	0	1	1	4	0	1
Cuestionario No. 12	0	No	0	0	1	0	2	2
Cuestionario No. 13	1	Carbuo	0	1	1	0	1	1
Cuestionario No. 14	1	Carbuo	0	1	1	0	0	0
Cuestionario No. 15	1	Carbuo	1	1	1	0	0	2
Cuestionario No. 16	0	No	1	1	1	0	1	1
Cuestionario No. 17	1	Carbuo	1	0	1	4	0	3
Cuestionario No. 18	1	Carbuo	0	1	1	0	1	0
Cuestionario No. 19	0	No	1	1	0	0	1	2
Cuestionario No. 20	1	Carbuo	0	1	1	0	1	1
Cuestionario No. 21	1	Carbuo	0	1	1	0	0	2
Cuestionario No. 22	0	No	0	1	1	1	0	1
Cuestionario No. 23	1	Reposo y Carbuo	1	0	1	0	0	0
Cuestionario No. 24	1	Carbuo	0	1	0	2	2	2
Cuestionario No. 25	1	Carbuo	0	1	1	0	1	1
Cuestionario No. 26	1	Carbuo	0	1	1	2	0	4
Cuestionario No. 27	1	Carbuo	0	1	1	0	1	0
Cuestionario No. 28	1	Carbuo	0	1	0	4	0	1
Cuestionario No. 29	1	Carbuo	1	1	1	0	4	1
Cuestionario No. 30	1	Carbuo	0	1	1	2	0	2
Cuestionario No. 31	1	Carbuo	0	1	1	0	0	0
Cuestionario No. 32	1	Reposo	0	1	0	1	0	0
Cuestionario No. 33	1	Carbuo	1	1	1	1	3	4
Cuestionario No. 34	1	Carbuo	1	1	0	0	4	1
Cuestionario No. 35	1	Carbuo	1	0	1	0	0	1
Cuestionario No. 36	1	Carbuo	1	1	1	4	0	4
Cuestionario No. 37	1	Carbuo	1	1	1	4	0	3
Cuestionario No. 38	1	Reposo	0	1	0	0	2	3
Cuestionario No. 39	1	Carbuo	1	1	1	3	0	4
Cuestionario No. 40	1	Carbuo	0	1	1	0	0	1
Cuestionario No. 41	1	Carbuo y Reposo	1	1	1	3	4	3
Cuestionario No. 42	0	No	1	0	0	0	1	0
Cuestionario No. 43	1	Carbuo	0	1	1	0	1	1
Cuestionario No. 44	1	Carbuo	1	1	0	3	3	2
Cuestionario No. 45	1	Carbuo	0	1	1	0	2	0
Cuestionario No. 46	1	Carbuo	1	1	1	0	0	3
Cuestionario No. 47	1	Carbuo	1	1	0	1	3	4
Cuestionario No. 48	1	Carbuo	0	1	1	0	1	1
Cuestionario No. 49	1	Carbuo	0	1	1	2	0	2
Cuestionario No. 50	1	Carbuo	1	1	0	4	0	3
Cuestionario No. 51	1	Reposo	0	1	1	0	2	1
Cuestionario No. 52	1	Carbuo	0	1	0	4	3	1
Cuestionario No. 53	1	Carbuo	1	1	1	0	1	2
Cuestionario No. 54	1	Reposo	0	1	0	1	0	0
Cuestionario No. 55	1	Carbuo	1	0	1	0	0	3
Cuestionario No. 56	1	Carbuo	1	1	1	0	0	2
Cuestionario No. 57	1	Carbuo	0	0	1	0	0	1
Cuestionario No. 58	1	Carbuo	1	1	1	0	2	0
Cuestionario No. 59	1	Carbuo	0	1	1	0	1	1
Cuestionario No. 60	1	Carbuo y Reposo	1	1	0	1	4	3

Cuadro No. 11
Presentación de resultados.

Continuación.

	Pregunta No. 15 ¿Ha considerado otras alternativas para comercializar el producto?	Pregunta No. 16 ¿Existiría la posibilidad de implementar su propio sistema de comercialización del mango?	Pregunta No. 17 ¿De qué manera afecta la especulación que se ha presentado con el mango?	Pregunta No. 18 ¿La competencia que se presenta entre productores para comercializar el producto le obliga a mejorar (bajar) los precios?	Pregunta No. 19 ¿Actualmente las comunicaciones terrestres (carriños y terracerías) tienen, facilitan la comercialización del producto?	Pregunta No. 20 ¿Tiene asegurado su mercado para vender el mango a buen precio?	Pregunta No. 21 ¿Repercute la falta de capacitación de mano de obra en el proceso de cosecha, selección y empaque?	Pregunta No. 22 ¿Los precios que le fija al producto para la comercialización con los maneja y sobrepresio?
Cuestionario No. 1	2	4	4	3	0	4	2	2
Cuestionario No. 2	1	2	2	2	2	0	0	2
Cuestionario No. 3	0	3	2	3	1	4	3	4
Cuestionario No. 4	2	4	3	3	1	2	2	2
Cuestionario No. 5	2	4	2	1	0	1	3	4
Cuestionario No. 6	4	3	2	4	2	0	4	3
Cuestionario No. 7	2	3	2	3	1	3	3	4
Cuestionario No. 8	2	3	4	4	1	2	0	2
Cuestionario No. 9	4	4	4	2	0	3	3	3
Cuestionario No. 10	4	4	2	3	0	0	4	3
Cuestionario No. 11	0	4	3	2	1	1	2	1
Cuestionario No. 12	1	2	3	1	1	2	2	4
Cuestionario No. 13	0	4	3	1	1	1	1	3
Cuestionario No. 14	0	2	3	3	0	1	2	2
Cuestionario No. 15	0	4	4	1	2	2	1	4
Cuestionario No. 16	0	4	2	3	0	0	2	2
Cuestionario No. 17	4	3	2	4	2	3	4	3
Cuestionario No. 18	2	3	3	3	1	0	1	3
Cuestionario No. 19	3	2	4	2	1	1	0	4
Cuestionario No. 20	4	3	2	1	2	2	2	3
Cuestionario No. 21	2	4	4	2	0	1	3	2
Cuestionario No. 22	2	4	2	2	2	2	0	4
Cuestionario No. 23	3	3	3	1	1	4	2	0
Cuestionario No. 24	2	4	3	3	1	2	2	2
Cuestionario No. 25	4	3	2	1	2	2	2	3
Cuestionario No. 26	2	3	4	4	1	2	0	2
Cuestionario No. 27	4	4	2	2	0	0	4	3
Cuestionario No. 28	0	4	3	3	1	1	2	1
Cuestionario No. 29	4	4	0	2	1	4	2	0
Cuestionario No. 30	2	3	4	4	0	1	2	2
Cuestionario No. 31	2	3	3	4	1	2	2	3
Cuestionario No. 32	1	3	4	3	0	0	1	4
Cuestionario No. 33	4	4	4	2	2	0	2	3
Cuestionario No. 34	3	4	1	1	2	4	2	1
Cuestionario No. 35	4	4	1	2	1	4	2	0
Cuestionario No. 36	2	3	0	3	2	4	3	0
Cuestionario No. 37	2	3	1	2	1	4	2	0
Cuestionario No. 38	2	2	3	3	0	1	2	3
Cuestionario No. 39	4	4	4	3	2	3	2	3
Cuestionario No. 40	2	3	4	4	0	0	2	4
Cuestionario No. 41	4	4	0	0	0	4	4	0
Cuestionario No. 42	3	2	4	2	1	1	0	4
Cuestionario No. 43	4	3	2	1	2	2	2	3
Cuestionario No. 44	2	3	2	3	1	0	3	4
Cuestionario No. 45	2	3	3	4	1	2	2	3
Cuestionario No. 46	4	3	2	4	2	3	4	3
Cuestionario No. 47	4	4	4	3	2	3	2	3
Cuestionario No. 48	4	3	2	1	2	2	2	3
Cuestionario No. 49	2	3	4	4	0	1	2	2
Cuestionario No. 50	4	3	2	4	2	3	4	3
Cuestionario No. 51	0	2	3	2	2	1	2	2
Cuestionario No. 52	0	4	3	3	1	1	2	1
Cuestionario No. 53	2	3	3	3	1	0	1	3
Cuestionario No. 54	1	3	4	2	0	0	1	4
Cuestionario No. 55	4	3	2	4	2	3	4	3
Cuestionario No. 56	2	3	2	3	1	0	3	4
Cuestionario No. 57	0	2	3	3	0	1	2	2
Cuestionario No. 58	0	4	4	1	2	2	1	4
Cuestionario No. 59	4	3	2	1	2	2	2	3
Cuestionario No. 60	4	4	1	0	0	4	4	0

0 = Nunca
1 = Casi nunca.
2 = Algunas veces.
3 = Casi siempre.
4 = Siempre

Preguntas dicotómicas:

0 = No
1 = Si

Cuadro No. 11
Presentación de resultados.

Continuación.

	Pregunta No. 23 La madurez fisiológica con que el mango llega al mercado ¿representa una sensible baja en el precio?	Pregunta No. 24 ¿Realiza ajustes en el precio dependiendo de la demanda del producto en el mercado para respaldar la oferta?	Pregunta No. 25 ¿Estima que el producto estandarizado para ser comercializado con una calidad aceptable?	Pregunta No. 26 Las maniobras que realizan los intermediarios "coyotes" durante época de cosecha facilitan la comercialización del mango?	Pregunta No. 27 ¿La forma de trabajo de los "coyotes" altera los mecanismos establecidos de comercialización en la zona?	Pregunta No. 28 ¿Con frecuencia el intermediario "calienta" la plaza cuando se acerca la cosecha?	Pregunta No. 29 ¿Los transportistas con frecuencia se convierten en intermediarios dificultando la comercialización del mango?	Pregunta No. 30 ¿Durante la época de cosecha hay suficientes transportistas disponibles para la comercialización del mango?
Cuestionario No. 1	4	2	2	1	4	4	3	2
Cuestionario No. 2	4	1	2	3	2	3	2	0
Cuestionario No. 3	4	2	2	2	3	2	2	2
Cuestionario No. 4	4	2	1	0	2	3	2	1
Cuestionario No. 5	3	0	1	1	2	3	2	0
Cuestionario No. 6	2	2	1	2	3	4	3	3
Cuestionario No. 7	4	3	0	0	2	3	2	1
Cuestionario No. 8	3	2	3	1	4	2	3	2
Cuestionario No. 9	2	3	2	0	2	0	2	1
Cuestionario No. 10	4	3	0	1	3	1	3	0
Cuestionario No. 11	2	3	1	2	3	2	2	0
Cuestionario No. 12	2	2	2	2	4	3	3	2
Cuestionario No. 13	3	2	3	1	4	3	4	1
Cuestionario No. 14	4	1	0	1	2	4	4	2
Cuestionario No. 15	4	2	2	1	2	2	2	1
Cuestionario No. 16	4	2	0	2	3	3	3	2
Cuestionario No. 17	2	2	1	0	3	2	2	0
Cuestionario No. 18	3	3	2	1	4	4	2	0
Cuestionario No. 19	3	2	1	2	3	4	3	0
Cuestionario No. 20	2	1	2	1	4	4	2	0
Cuestionario No. 21	4	4	2	0	2	2	3	0
Cuestionario No. 22	3	1	3	0	1	2	3	0
Cuestionario No. 23	2	4	2	2	3	3	2	2
Cuestionario No. 24	4	2	1	1	0	4	3	1
Cuestionario No. 25	2	1	2	1	4	4	2	2
Cuestionario No. 26	3	2	3	3	3	2	4	1
Cuestionario No. 27	4	3	0	1	2	3	4	2
Cuestionario No. 28	2	3	1	1	2	3	2	0
Cuestionario No. 29	4	1	4	1	3	3	1	2
Cuestionario No. 30	2	2	3	1	2	3	2	2
Cuestionario No. 31	2	3	2	0	4	3	2	1
Cuestionario No. 32	4	4	1	2	2	3	1	1
Cuestionario No. 33	3	2	3	2	2	2	0	0
Cuestionario No. 34	4	2	3	3	3	4	2	2
Cuestionario No. 35	4	1	4	1	3	4	2	1
Cuestionario No. 36	4	3	2	2	2	2	2	1
Cuestionario No. 37	4	2	2	2	2	3	0	1
Cuestionario No. 38	3	2	1	1	2	2	3	1
Cuestionario No. 39	3	2	3	2	3	4	2	3
Cuestionario No. 40	4	2	2	1	4	2	0	2
Cuestionario No. 41	3	0	3	2	3	3	3	1
Cuestionario No. 42	3	2	1	2	3	2	2	0
Cuestionario No. 43	2	1	2	1	2	4	0	2
Cuestionario No. 44	4	3	0	1	1	2	4	1
Cuestionario No. 45	2	3	2	1	3	2	2	2
Cuestionario No. 46	2	2	1	2	4	2	2	0
Cuestionario No. 47	3	2	3	2	4	3	2	0
Cuestionario No. 48	2	1	2	1	3	3	3	0
Cuestionario No. 49	2	2	3	2	4	3	3	0
Cuestionario No. 50	2	2	1	3	3	4	2	0
Cuestionario No. 51	4	1	0	3	2	0	3	2
Cuestionario No. 52	2	3	1	1	4	2	4	1
Cuestionario No. 53	3	3	2	1	3	4	3	1
Cuestionario No. 54	4	4	1	1	2	2	2	2
Cuestionario No. 55	2	2	1	1	2	2	2	0
Cuestionario No. 56	4	3	0	1	2	4	2	1
Cuestionario No. 57	4	1	0	2	4	2	3	2
Cuestionario No. 58	4	2	2	1	4	2	2	0
Cuestionario No. 59	2	1	2	3	4	4	4	1
Cuestionario No. 60	3	0	3	2	3	4	2	2

0 = Nunca

1 = Casi nunca.

2 = Algunas veces.

3 = Casi siempre.

4 = Siempre

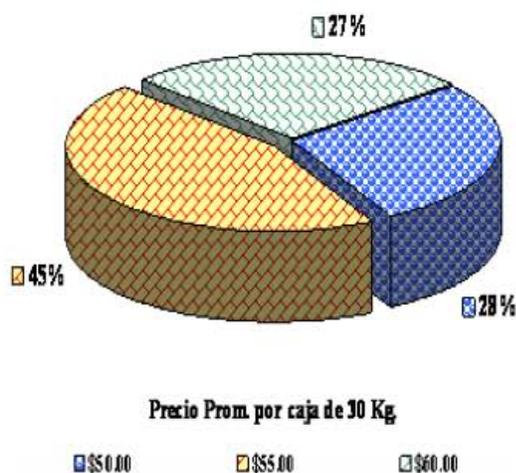
Preguntas dicotómicas:

0 = No

1 = Si

Gráfica No. 1

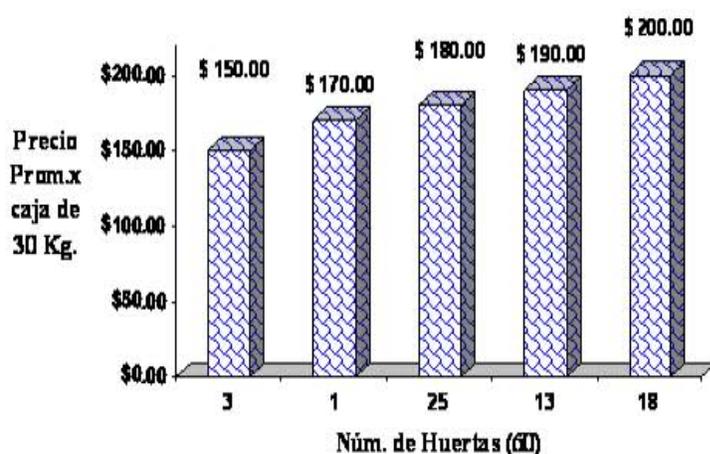
¿Cuál es el precio promedio de venta en campo por caja de 30 kilos de mango, durante la temporada fuerte de cosecha?



Predomina (45%) el precio promedio de venta en campo de \$55.00 por caja de 30 kilogramos, el precio de \$60.00 por caja representa el 27% y el de \$50.00 el 28%.

Gráfica No. 2

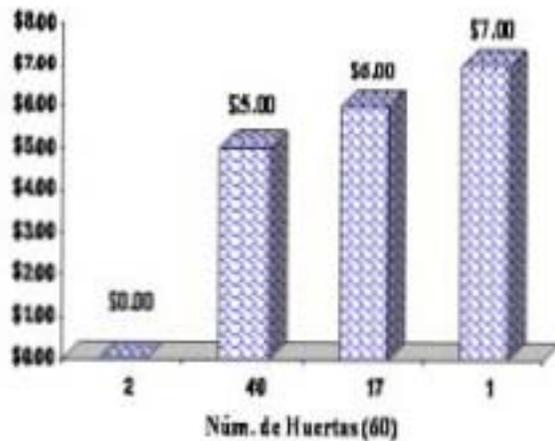
¿Cuál es el precio promedio de venta en campo por caja de 30 kilos de mangos adelantados?



El precio comercial promedio de la caja de mangos adelantados de 30 kilos en los centros de distribución es de \$180.00, es significa, un precio de \$6.00 por kilogramo.

Gráfica No. 3

¿Cuánto paga por la selección y el empaque de la caja de mango de 30 Kg.?

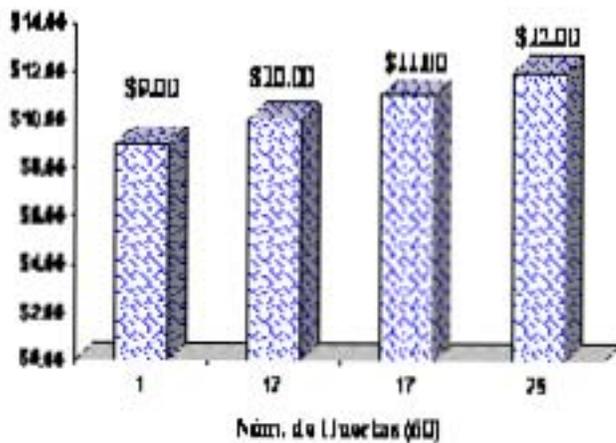


El costo de la selección y el empaque de la caja de mango de 30 kilos, para el 67% de los productores es de \$5.00 pesos por caja, el 28% de los productores paga \$6.00 por caja. El 3% realiza sus actividades sin contratar personal y solo el 2% paga a razón de \$7.00 pesos por caja.

El 94% de los productores paga en promedio \$5.30 pesos por el trabajo.

Gráfica No. 4

¿A cuánto asciende el costo que paga por transportar el mango a los centros de distribución en la Ciudad de México?



El costo promedio del transporte a la Cd. de México es de \$9.35

Gráfica No. 5

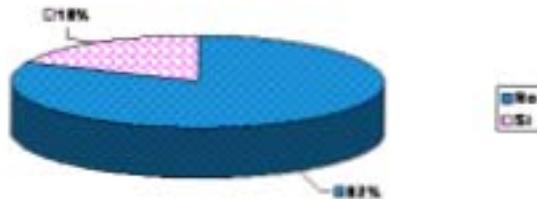
¿Cuánto le cuesta el envase nuevo que emplea para el empaque?



El envase nuevo le cuesta **\$9.41** en promedio.

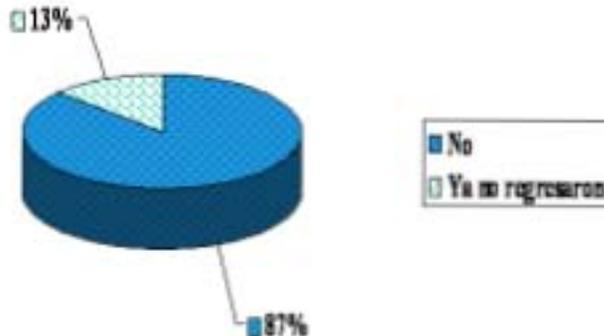
Gráfica No. 6

¿Ha vendido alguna vez su producto para el mercado de exportación?



18% de los productores de este municipio vendió una sola vez su producto para el mercado de exportación, el 82% no participo de manera directa.

Si exportó ¿por qué no siguió comercializando?

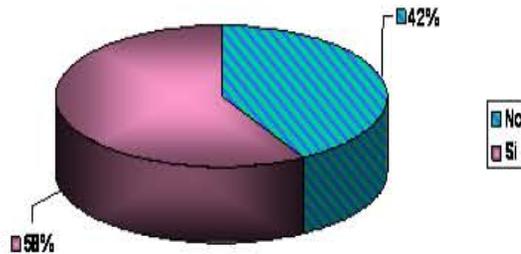


Aquellos productores que alguna vez comercializaron no lo siguieron haciendo porque el comprador ya no regreso representan el 13%, el resto no especificó porque.

Gráfica No. 7

¿De ser posible exportaría Ud. su producto?

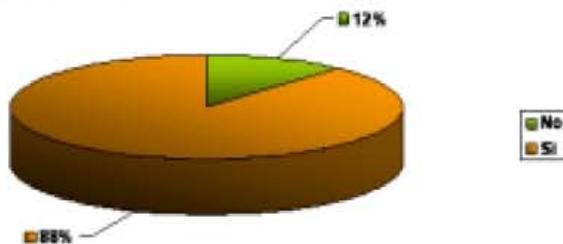
El 42% de los productores respondió que No. Por otra parte, el 58% contestó que Si.



Gráfica No. 8

¿Aplica algún tipo de técnica para acelerar la maduración del mango después de la recolección?

El 88% de los productores señalo que si.

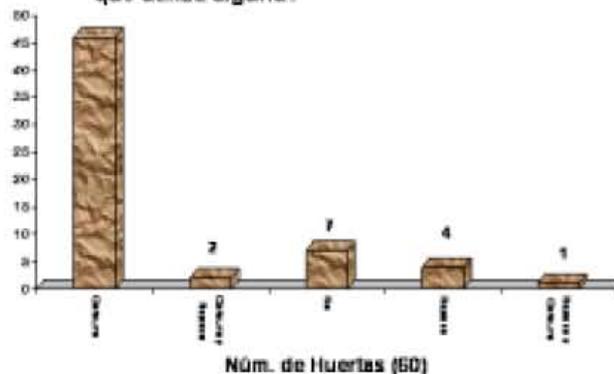


El 12% de los productores aseguró no dar ningún tipo de tratamiento.

Pregunta No. 8 (a)

¿Cuál técnica aplica para madurar del mango, si es que utiliza alguna?

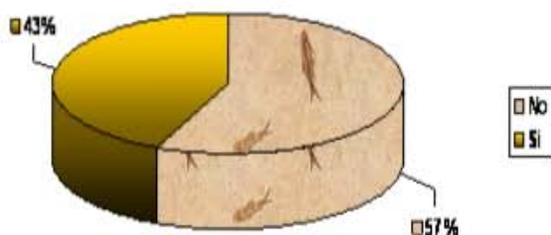
Entre los que si aplican alguna técnica 46, o sea el 77%, se inclinan por el carburo, el 12% no aplica ninguna técnica.



Gráfica No. 9

¿Es adecuada, funcional y propia la capacidad instalada que tiene para la selección, empaque y envase del producto?

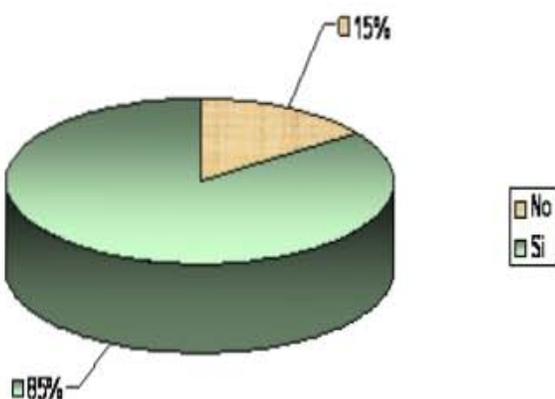
El 57% estimó que si y el 43% la consideró insuficiente



Pregunta No. 10

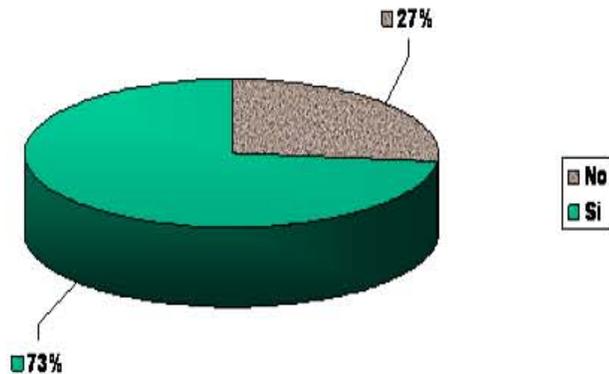
¿Estaría dispuesto a implementar nuevas estrategia para la comercialización?

El 85% manifestó su disposición para organizarse en lo referente a la comercialización, el 15% no estaría dispuesto a ello.



Gráfica Non. 11

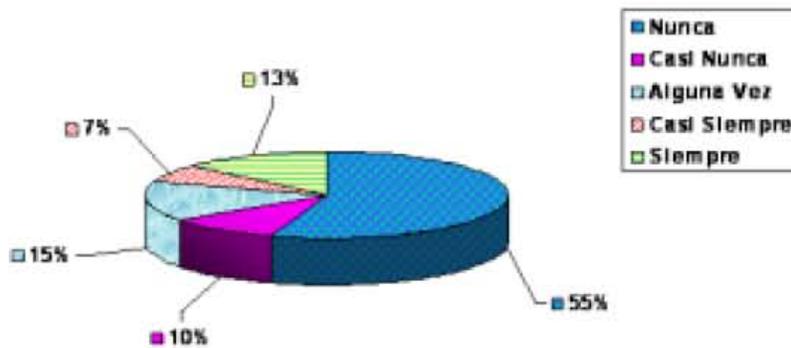
¿El intermediario que se presenta dificulta la comercialización del producto?



73% dijeron que el intermediario que se presenta si dificulta la comercialización y 27% que no lo hace

Gráfica No. 12

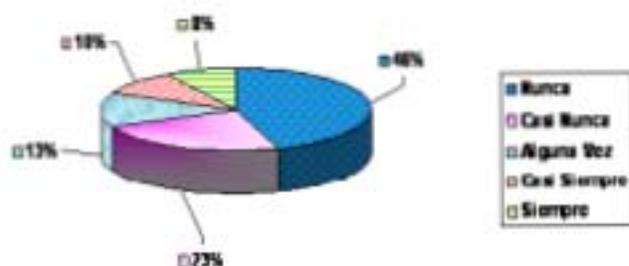
¿Comercializa en forma directa su producto?



El 55% no realizan la comercialización directa de sus producto, solamente el 13% realiza la comercialización de su producto directamente, la gama comprende también los que alguna vez lo hicieron (15%), casi siempre lo hacen un 7% y en pocas ocasiones el 10%.

Gráfica No. 13

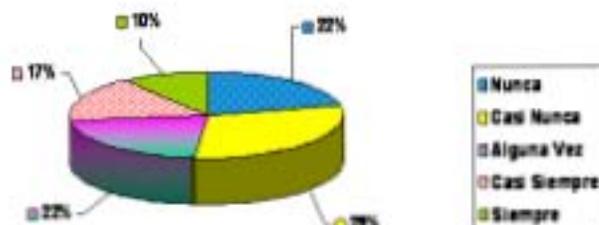
¿Ha estado en centros de acopio donde se comercializa su producto?



El 46% de los entrevistados contestó que nunca habían estado en uno de ellos, este dato, aunado al 23% que casi nunca los utiliza, conforma un 69%, que permite afirmar que los centros de acopio no constituyen el canal de comercialización que prefieren los productores entrevistados; sin embargo, un 18% utiliza los centros de acopio como canal permanente para la comercialización de su producto, los que ocasionalmente lo hacen representan el 13% y para el 8% los centros de acopio constituyen el principal canal de comercialización.

Gráfica No. 14

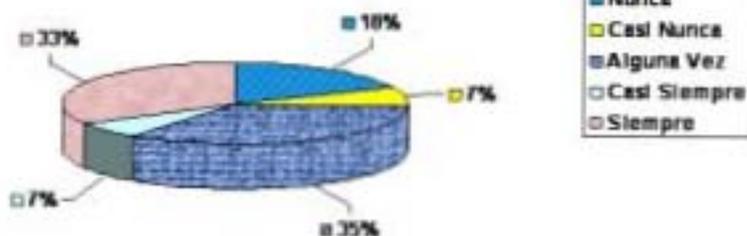
¿Considera que el mango cuando es cosechado reúne las normas de calidad que le demanda el mercado?



El 10% considera que cuando el producto es cosechado reúne las normas de calidad que demanda el mercado; el 17% estima que casi siempre las reúne; entre los que consideran que nunca o casi nunca reúne las normas de calidad que le demanda el mercado se encuentra el 51% y 22% considera que nunca las reúne.

Gráfica No. 15

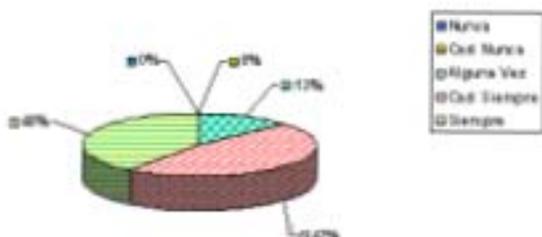
¿Ha considerado otras alternativas para comercializar su producto?



El 40% de los entrevistados han considerado constantemente la posibilidad de encontrar alguna alternativa para comercializar su producto, ocasionalmente lo han hecho 35% de ellos y los que nunca se han planteado esta posibilidad o casi nunca lo han hecho conforman un 25%.

Gráfica No. 16

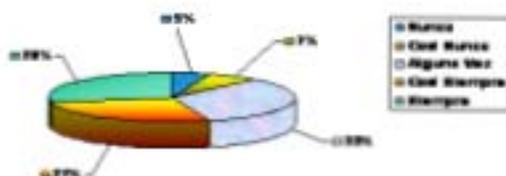
¿De existir la posibilidad, implementaría su propio sistema para comercializar el mango?



Entre los que manifiestan que siempre están dispuestos a implementarlo y los que casi siempre están el 87% de los productores, solamente 13% manifestó no estarlo y las respuestas de nunca o casi nunca no se presentaron..

Gráfica No. 17

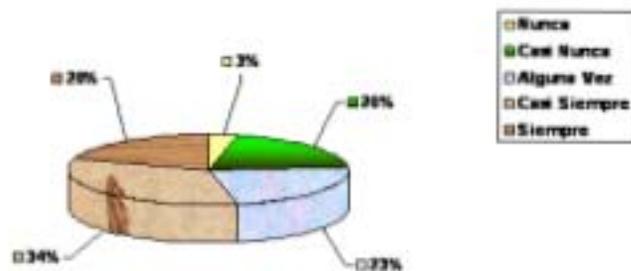
¿Le afecta la especulación que se ha presentado año con año cuando comercializa el mango?



El 55% de los productores afirma que siempre o casi siempre les afecta, 5% señaló que nunca, 33% en alguna vez y a los que casi nunca o nunca les afecta representan el 7% y el 5%, respectivamente.

Gráfica No. 18

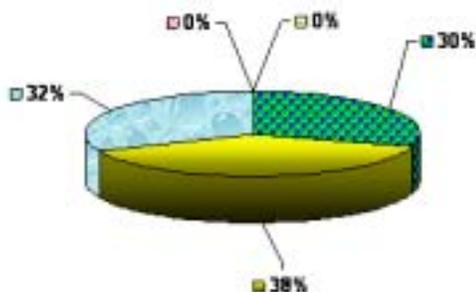
¿La competencia que se presenta entre productores para comercializar el producto le obliga a mejorar (bajar) los precios?



El 54% de los encuestados opinó que siempre o casi siempre la competencia obliga a mejorar los precios, los productores que opinaron que alguna vez se le presentó esta situación representan el 23% y los que casi nunca les afecta el 20%

Gráfica No. 19

¿Actualmente las comunicaciones terrestres (caminos y terracerías) que tienen, facilitan la comercialización del producto?

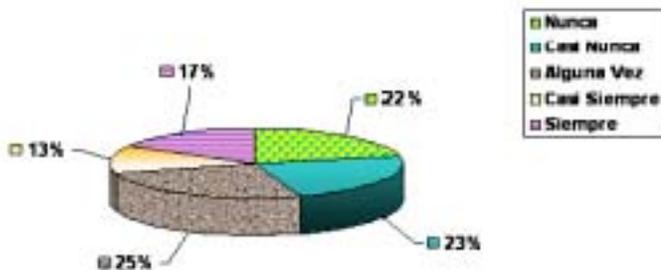


El 30% respondió que nunca facilitan la comercialización, el 39% que casi nunca y el 31% que algunas veces



Gráfica No. 20

¿Tiene asegurado su mercado para vender el mango a buen precio?

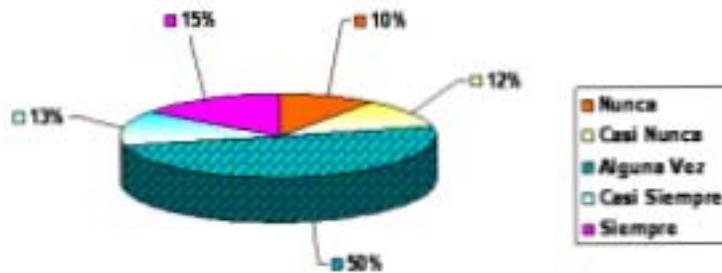


El 22% afirma que nunca lo tiene asegurado, el 23% de los productores señala que casi nunca lo tiene asegurado, el 25% que alguna vez, 13% casi siempre y 17% que si tienen asegurado,



Gráfica No. 21

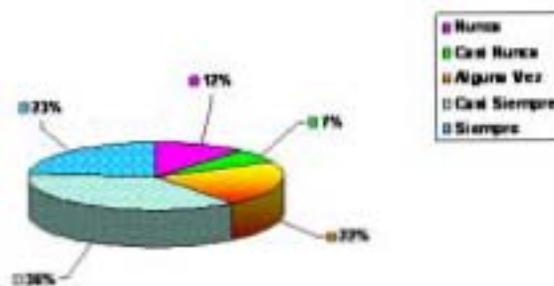
¿Repercute la falta de capacitación de la mano de obra en el proceso de cosecha, selección y empaque?



El 50% dice que algunas veces, el 15% que siempre, el 10% que nunca, el 12% que casi nunca y el 13% que casi siempre.

Gráfica No. 22

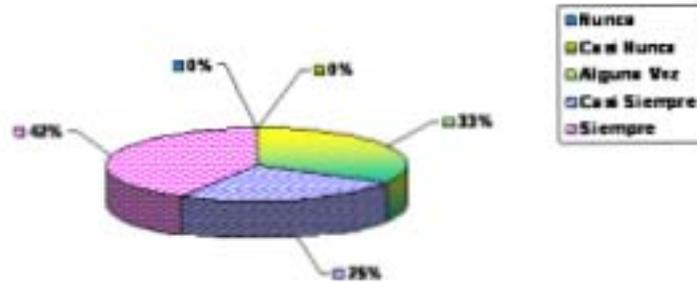
¿Los precios que le fija al producto para la comercialización los maneja con sobreprecio?



Quando se habla del manejo de sobreprecio, el 23% de los productores manifiesta hacerlo, 36% casi siempre, 22% alguna vez, 7% casi nunca y 12% nunca.

Gráfica No. 23

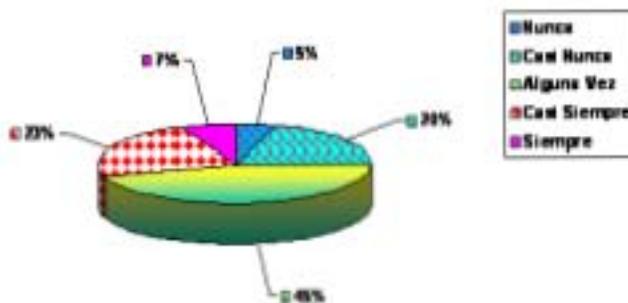
La madurez fisiológica con que el mango llega al mercado ¿representa una sensible baja en el precio?



En este sentido el 67% de los productores afirma que esto sucede con frecuencia. El 33% de los productores dice que le afecta pocas veces.

Gráfica No. 24

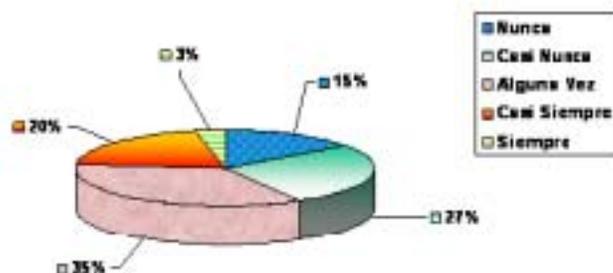
¿Realiza ajustes en el precio dependiendo de la demanda del producto en el mercado para respaldar la oferta?



El 45% alguna vez realizó ajustes en el precio en función de la demanda del producto en el mercado para respaldar la oferta y un 23% señala que casi siempre ajusta sus precios tomando en cuenta la demanda, en cambio, los que informaron que nunca toman en cuenta esta situación representan el 20% y solamente un 7% siempre ajusta sus precios para respaldar la oferta y un 5% nunca lo hace.

Gráfica No. 25

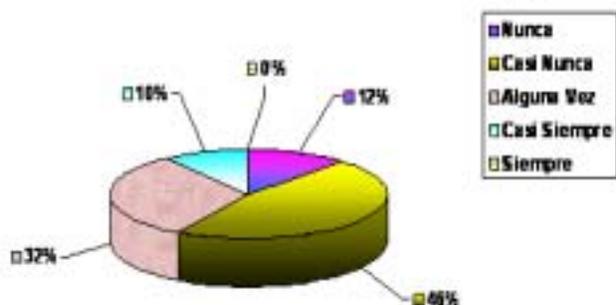
¿Estima que el producto esté estandarizado para ser comercializado con una calidad aceptable?



Solo el 3% de los productores así lo considera. Si se parte del hecho de que hay dentro de la zona en general buena disposición para realizar este tipo de practicas estamos hablando de que al 55% de ellos si estarían dispuestos a estandarizar el producto siempre y cuando se cuente con apoyos. El 27% restante se muestra reacio a realizarlo

Pregunta No. 26

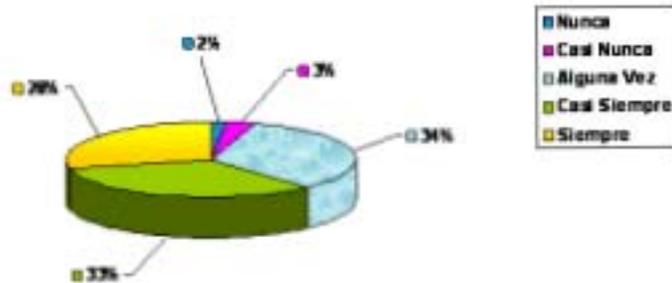
¿Las maniobras que realizan los intermediarios "coyotes" durante la época de cosecha, facilitan la comercialización del mango?



En opinión del 46% las maniobras que realizan los intermediarios "coyotes" durante la época de cosecha casi nunca facilitan la comercialización del mango, en tanto que para un 32% algunas veces si lo hacen; 12% consideró que nunca la intervención de intermediarios facilita la comercialización del mango y un 10% entiende que los intermediarios casi siempre son facilitadores.

Gráfica No. 27

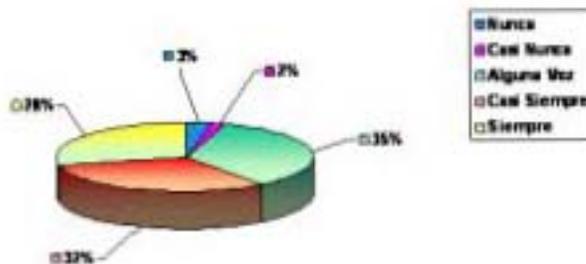
¿La forma de trabajo de los "coyotes" altera los mecanismos establecidos de comercialización en la zona?



Para un 28% de los productores entrevistados, la forma de trabajo de los "coyotes" siempre altera los mecanismos de comercialización en la zona y para otro 33% casi siempre lo hace, el 34% considera que algunas veces lo hace y solo un 3% estima que casi nunca influyen, de igual forma el 2% estima que los coyotes no alteran la comercialización en la zona.

Gráfica No. 28

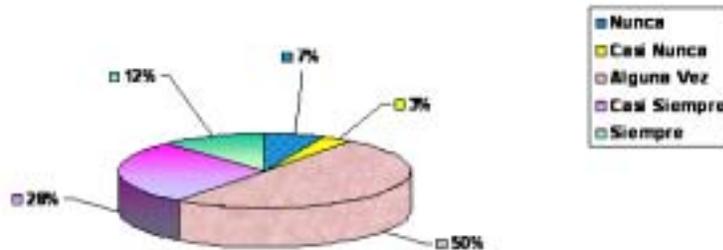
¿Con frecuencia el intermediario "calienta" la plaza cuando se acerca la cosecha?



Respecto a la frecuencia con que el intermediario cuando se acerca la cosecha el 3% respondió que nunca, el 2% casi nunca, el 35% que alguna vez, el 32% que casi siempre y el 28% que siempre.

Gráfica No. 29

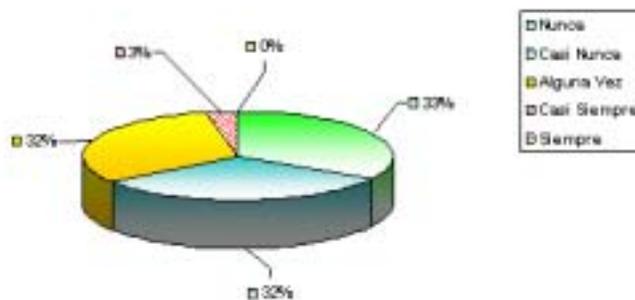
¿Los transportistas con frecuencia se convierten en intermediarios dificultando la comercialización del mango?



Los transportistas, de acuerdo con el 50% de los productores entrevistados, alguna vez juegan un papel de intermediarios dificultando la comercialización del producto, el 28% considera que siempre lo hacen, 12% consideran que siempre y solo el 7% estima que nunca o casi nunca(3%)

Gráfica No. 30

¿Durante la época de cosecha hay suficientes transportistas disponibles para la comercialización del mango?



La falta de transporte en la época de cosecha constituye un problema para el productor de mango en la zona, el 33% considera nunca hay suficientes, el 32% respondió que casi nunca, sin embargo, hay un 32% que señala que alguna vez si tuvieron suficientes transportes para la comercialización del mango y solo un 3% consideró que siempre hay suficientes transportes.

4.2 DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Cuando se aplican fórmulas de fertilización al follaje en los meses de octubre y noviembre, lo que se busca, es estimular al árbol para que tenga una floración adelantada y el mango salga al mercado en el mes de febrero y marzo que es cuando hay muy poco mango en el mercado y se logran los “mangos adelantados”, que sin llegar a tener la textura y el sabor de los mangos de tiempo, alcanzan a cotizarse de manera importante, motivo por el cual el productor invierte un poco de dinero en esta práctica, para que con las utilidades que le genere tenga capacidad de invertir un poco de dinero al mango de temporada.

Es importante destacar que los volúmenes de producción por hectárea son bajos si se comparan éstos con los que se obtiene de la temporada fuerte de cosecha, ya que la producción de estos mangos oscila entre el 8 y 12 % de la producción del mango en temporada, sin embargo, el precio que alcanzan los hace atractivos para los productores, por lo que ellos buscan tener producción adelantada para tener un respiro en lo que a gastos se refiere.

El problema que enfrentan los productores es la comercialización, que por el bajo volumen que adquieren, los costos de transporte a los centros de distribución son importantes y es aquí donde entran en acción los acaparadores o “coyotes” que compran haciendo un negocio redondo, ya que al adquirir el producto de varios productores: lo concentran, lo reclasifican, lo reempacan y lo venden de manera directa a las centrales de abasto con un incremento en el precio de más del 50%. Otros productores de alguna manera se organizan y lo transportan, con la desventaja de que el mercado es desconocido y no logran finalmente comercializarlo a buen precio.

El precio comercial promedio de la caja de mangos adelantados de 30 kilos en los centros de distribución es de \$180.00, es significa, un precio de \$6.00 por kilogramo.

Cuando se habla del precio promedio de la caja de mango durante la temporada fuerte de cosecha, estamos hablando del precio que el productor estima puede vender la fruta cuando tiene la madurez fisiológica para ser cosechada, esto es, antes de que se realice la cosecha, es decir, sin incluir los costos por concepto de mano de obra y transporte de la fruta al lugar donde se seleccionará, se clasificará por tamaño, ni el costo de la caja donde se envasará el mango y el flete a la ciudad donde será comercializado.

El 72% está seguro que si le pagan en campo la fruta a \$1.50 el kilo está bien pagada para ellos, el 10% establece que \$ 1.00 y finalmente el 18% estima que el valor de su fruta en campo es de \$2.00.

Sin embargo, la realidad es otra, ya que cuando al costo de la fruta se le adicionan los gastos indirectos como lo son el flete, el envase, el corte, la selección, la clasificación, el empaque y los gastos que se van generando durante este proceso se puede llegar al punto de que el valor real de la fruta en términos reales es de .50 a .70 centavos.

El costo de la selección y el empaque de la caja de mango de 30 kilos, el 67% de los productores paga \$5.00 pesos por caja, el 28% de los productores paga \$6.00 por caja. El 3% realiza sus actividades sin contratar personal y solo el 2% paga a razón de \$7.00 pesos por caja.

En este sentido es importante hacer notar que aún cuando hay productores que aparentemente no pagan mano de obra cuentan con el apoyo de la mano de obra familiar, que si bien no provoca un desembolso al momento de la realización de las labores, si sucede posteriormente.

En términos generales podemos decir que el 94% de los productores paga en promedio \$5.30 pesos por el trabajo.

El costo promedio del transporte a la Cd. de México es de \$9.35

El envase nuevo le cuesta \$9.41 en promedio.

18% de los productores de este municipio vendió una sola vez su producto para el mercado de exportación, el 82% no participo de manera directa. Se presentaron varios compradores que introducirían el mango a Estados Unidos, se organizó un empaque para que el mango que cumpliera con las características que se solicitaban; se realizaron varios embarques y fue tanta la demanda que se abrió para ese pequeño grupo que se requirieron empaques de otros lugares, ocasionando que se perdiera el control de calidad que se había establecido; se introdujo fruta contaminada, de tamaño muy pequeño, y ante esto lo que resultó fue que esos compradores ya no regresaran. Debe tenerse en cuenta que las normas para la exportación de mango son muy estrictas, sobre todo para los de la variedad manila, ya que son muy susceptibles al ataque de la mosca mexicana de la fruta, por lo que en la actualidad no se está exportando mango de esta región a ningún mercado. Son variedades diferentes a la manila las que se están exportando a EU, Canadá, Europa, Japón. Ahora lo que resta es realizar una serie de estrategias que permitan introducir nuevas técnicas para desarrollar tecnología que este al alcance de todos, pero que además permita en el corto plazo incursionar con este producto en el exterior.

Cuando se cuestiona acerca de la exportación del mango, el 42% de los productores respondió que No, debido a que son muchos los requisitos y en la región no se cumplen las expectativas por las condiciones climáticas que se presentan, sin embargo, estarían dispuestos a vendérselo a una empacadora que lo comercialice. Por otra parte, el 58% contestó que Si está dispuesto a comercializar el producto para el mercado de exportación pero la gran mayoría señala que los costos para establecer una empacadora son elevados y que requerirían apoyo del gobierno para poder iniciar un proyecto de este tipo.

Es importante señalar que en la zona no existe infraestructura de desinfección para obtener un producto libre de plagas y enfermedades, sin embargo existen

opciones de traslado de la fruta en verde sazón a los lugares que pueden dar este servicio en Guadalajara y Sinaloa, dependiendo del destino del producto, sin embargo, es difícil que esto se realice porque los costos incrementan mucho. Lo común es que los compradores se hagan cargo del traslado, supervisando que el producto corresponda a lo pactado en cuanto a tamaño, forma y limpieza de la cáscara.

Cuando se le pregunta que si aplican algún tipo de técnica para acelerar la maduración del mango, el 88% de los productores señaló que si mediante la aplicación de productos químicos como el carburo de calcio o simplemente el reposo para que la fruta madure bajo las condiciones climáticas de la región. En este sentido es importante señalar que cuando se cosecha la fruta lo deseable es transportarla cuando está en verde sazón, pero si las condiciones climáticas varían drásticamente se pueden presentar dificultades como el manchado de la fruta o bien que se presente una maduración irregular no alcanzando la coloración que demanda el mercado. El 12% de los productores aseguró no dar ningún tipo de tratamiento, sin embargo hay que considerar que de manera indirecta la fruta lo recibe, es decir, después que la fruta es cosechada pasa uno o dos días en bodega mientras se reúne la necesaria para preparar un embarque, aquí, la desventaja que se tiene es que alguna parte del embarque no recibe ese reposo y cuando llega a los centros de distribución la maduración no es pareja.

Cuando se hace referencia a que si la capacidad instalada es adecuada funcional y propia para la selección, empaque y embalaje del producto, el 57% estimó que si y el 47% la consideró insuficiente; sin embargo, cabe señalar que en la época de cosecha se habilitan sombras en espacios sobre todo abajo de las copas de los árboles para realizar la selección, clasificación y empaque y embarque del producto para ser trasladado a los centros para ser comercializado, así se busca cuidar el producto moviéndolo lo menos posible.

Los cortadores llegan con sus cajas, se las cuentan y se las anotan para pagárselas posteriormente; de las mismas cajas se va tomando el mango para depositarlo en el lugar correspondiente según su clasificación. Aquí se selecciona para el mercado por tamaños siendo el mas apreciado en el mercado el “extra” del cual en un transporte que lleve 760 cajas de este tamaño de fruta irán cuando mucho unas a 50 cajas. Del tamaño 1ª 400 cajas, de 2ª 250 cajas y 3ª 60 cajas. Esto sería lo ideal, sin embargo, muchas veces la falta de lluvia oportuna en la zona provoca una disparidad en el crecimiento de la fruta y como consecuencia el fruto no se desarrolla, predominando entonces las 2ª (fruta chica) con el consecuente castigo en el precio. Cuando la temporada es buena las 3ª no se mandan prefiriendo mandar las segundas y primeras ya que es un producto que propiamente no tiene mercado, su precio es muy bajo y los costos por concepto de maniobras son muy altos.

Uno de los principales problemas a que se enfrenta el productor es precisamente la comercialización ya que en términos generales podemos decir que conoce perfectamente el sistema productivo del cultivo pero enfrenta severos problemas para comercializarlo. En este sentido el productor está dispuesto a implementar nuevas estrategias que le permitan obtener mejores beneficios. El 84% de ellos mostró su disposición no sólo para organizarse en lo referente a la comercialización, sino también en otros aspectos como la implementación de paquetes tecnológicos que le permitan mejorar en todos los sentidos. De alguna manera señalan que una buena organización de los productores facilitaría la realización de actividades que permitan lograr beneficios para todos, ya que se han dado cuenta que el intermediarismo que se presenta entorpece la comercialización hasta en un 63%, afectando significativamente al productor; sin embargo no todo es malo, ya que en algunas ocasiones si no fuera por esta serie de corredores que incursionan por todos los rincones comprando fruta, sobre todo a los productores pequeños cuya producción no les permite realizar la comercialización de manera directa.

En este sentido 73% dijeron que el intermediario que se presenta si dificulta la comercialización y 27% que no lo hace.

La mayor parte de los productores de la zona que fueron entrevistados no realizan la comercialización directa de su producto, situación que se refleja en el 55% de los casos, solamente el 13% realiza la comercialización de su producto directamente, la gama comprende también los que alguna vez lo hicieron (15%), casi siempre lo hacen un 7% y en pocas ocasiones el 10%.

La utilización de centros de acopio como canales de comercialización no es una practica común entre los productores de la zona, el 46% de los entrevistados contestó que nunca habían estado en uno de ellos. Este dato, aunado al 23% que casi nunca los utiliza, conforma un 69%, que permite afirmar que los centros de acopio no constituyen el canal de comercialización que prefieren los productores entrevistados; un 18% utiliza los centros de acopio como canal permanente para la comercialización de su producto, los que ocasionalmente lo hacen representan el 13% y para el 8% los centros de acopio constituyen el principal canal de comercialización.

Cuando hablamos que si el productor ha estado en los centros de acopio donde se comercializan sus productos hablamos principalmente del mercado de abastos de la ciudad de México, que por su relativa cercanía con la zona de estudio lo hace factible; sin embargo, el 46% de los productores entrevistados nunca ha estado en donde se comercializa, lo que quiere decir que el mismo se encarga de vendérselo a los productores o bien a los intermediarios. El extremo opuesto corresponde a los productores que siempre asisten a los centros de distribución, correspondiendo únicamente el 8% siendo estos los que de alguna manera tienen mayores recursos económicos y están en posibilidad de hacer este tipo de gastos.

En algunas ocasiones estos productores adquieren el mango de los que producen a baja escala. Finalmente en el punto intermedio se encuentra un

46% de los productores que han asistido, de los cuales el 23% señala que casi nunca ha estado, 13% corresponde a los que han estado pocas veces y el restante 10% señaló que casi siempre asiste a estos centros de distribución.

La comercialización del producto es un motivo de preocupación para el productor agrícola, el 40% de los entrevistados han considerado constantemente la posibilidad de encontrar alguna alternativa para comercializar su producto, ocasionalmente lo han hecho 35% de ellos y los que nunca se han planteado esta posibilidad o casi nunca lo han hecho conforman un 25%.

Implementar un sistema para comercializar el mango que beneficie a los productores de esta región es sin duda un reto interesante en el que participarían propiamente todos los productores de esta región ya que el 88% de ellos manifiesta que sí está dispuesto a implementarlo, pero también manifiesta que requiere estar bien organizado para poder planear adecuadamente como se llevará a cabo la comercialización. En este sentido han existido ya algunos intentos por llevar a centros de abasto el producto y el fracaso se ha producido por la falta de apoyo, es decir, no tienen las relaciones suficientes para lograr el éxito; sin embargo muchos de ellos se han dado cuenta que cuando algunos productores ya tienen mercado sobre todo en las ciudades fronterizas del norte de nuestro país y los beneficios sobre todo económicos que han logrado, los motiva para crear una organización para la comercialización del mango. Esto por supuesto tendrá una serie de repercusiones y problemas importantes dentro de la misma población ya que existen diferencias de tipo social, político, y sobre todo las económicas que sin el apoyo de los sectores federales difícilmente se podría realizar. En este sentido es importante señalar que cuando se abre el camino todos se van a ir sumando y de alguna manera contribuirán para que se alcance esta meta.

Cuando se hace referencia a la especulación hay una tendencia que indica que si afecta, el 55% de los productores afirma que siempre o casi siempre les

afecta. Aquí un renglón que es importante resaltar es que poco antes de iniciar la temporada de cosecha se presentan en la zona una serie de personas ofreciendo comprar e incluso pactando algunos precios. Cuando esto se da generalmente se presentan algunas inquietudes por parte de otros productores y esto genera que el producto se vaya encareciendo antes de ser comercializado. Esto desde luego que les afecta porque no están compenetrados con el comportamiento de los mercados nacionales y con esa tentación empiezan las dudas y los compromisos que al final lo único que hacen es generar cierto desconcierto dentro de la zona. También es importante señalar que muchas veces esta gente solo va a “calentar la plaza” para forzar de alguna manera la venta del producto y lo que realmente ocurre un desconcierto grande, ya que el productor duda y es entonces que no sabe que hacer si vender o esperarse un poco. Mientras esto pasa, por ahí le compran a un productor pagándole muy bien su producto, este se encarga de difundir que vendió y a un precio muy bueno. Es entonces cuando los demás se “calientan” y empiezan la cosecha esperando que le compren y el intermediario ya no regresa. En este caso lo que el productor tiene que hacer es vender a como le paguen el producto, con la finalidad de que no se madure. Otra opción consiste en juntarse entre ellos hasta que completan un viaje y ellos mismos lo transportan a los centros de abasto llevándose una gran sorpresa, ya que se los pagan a como quieren y si no que se lo lleven por lo que tienen que vender a como les paguen es entonces cuando las pérdidas se presentan por varios frentes. Como consecuencia de ello, prefieren venderlo allá aunque este más barato para evitar correr esos riesgos.

Cuando se hace referencia a los transportistas estos sin duda juegan un papel importante en la comercialización del mango, ya que una buena parte del éxito de la comercialización depende del estado que guarden las unidades porque muchas veces una descompostura altera este proceso. Así el 98%, de los productores señaló que hay severas deficiencias para transportar el mango, obedeciendo a que los caminos en general se encuentran en malas,

condiciones no accediendo a entrar hasta la plantación para realizar la carga, teniendo que transportarla en carretas, camionetas o en forma manual hasta el camión.

La competencia es factor determinante para establecer el precio y opera en sentido desfavorable para el productor. El 54% de los encuestados opinó que siempre o casi siempre la competencia que se presenta entre los productores para comercializar el producto le obliga a mejorar los precios reduciéndolos; sin embargo, dentro de los productores que opinaron que alguna vez se les presentó esta situación (23%) y los que casi nunca les afecta (20%) son importantes.

Cuando se habla de tener asegurado el mercado, el 22% de los productores afirma que nunca lo tiene asegurado, lo que implica para él buscar mercado cada temporada. Algunas veces lo hace a través de intermediarios, otras se los vende a quienes de alguna manera tienen la posibilidad de absorber esa producción, resultando para este pequeño productor un beneficio, ya que comercializa su producto sin enfrentar mayores problemas ya que su producción además es poca: El 23% de los productores señala que casi nunca tiene asegurado el mercado lo que hace suponer que cada que inicia el ciclo agrícola tratan de buscar compradores que generalmente están dentro de la zona sucediendo que dentro de la zona existe el 17% productores que si tienen asegurado el mercado; entonces estos se encargan de comprar fruta para completar los viajes y estar sacando los camiones diariamente. Resolviendo así parte del problema. Para el caso de los demás (25%) podemos asegurar que siguen un camino muy parecido al de los productores, además de involucrar a los coyotes o intermediarios en el proceso buscando siempre vender su producto al que mejor le pague. Existe otra modalidad para comercializar el producto, correspondiendo esta a la comisión que sin duda para el comisionista es un excelente negocio, no siendo así para el productor. Bajo este esquema se le entrega al comisionista la fruta y acuerdan un porcentaje o precio base que

por lo general anda del orden del 10% después de gastos; es decir, después de haber pagado el flete y todos los gastos correspondientes a la maniobra. En cuanto al manejo de sobreprecio, ésta es una acción que se da con mucha frecuencia en la zona todo mundo busca tener un margen de negociación. El 60% de los productores respondieron que lo hacen, pero siempre depende de la calidad del producto, de la forma del empaque, si el envase es nuevo o usado, la presentación; pero sobre todo la selección del producto y en función de ello es que se maneja el sobreprecio lo que significa que para el productor ésta es una forma de hacer valer su producto. El 19% que manifiesta que nunca lo hace es porque ya tiene espacio en el mercado, siendo él quien se encarga de realizar la comercialización directa.

Cuando se dice que si repercute la capacitación en la recolección cosecha y empaque llama la atención que el 50% diga que pocas veces; lo que nos indica que no hay parámetros de calidad establecidos para realizarlo y que al final de cuentas lo importante es que se realice la actividad en tiempo para estar sacando los viajes de acuerdo a los pedidos, ya que en este sentido el mercado es muy variable, estando sujetos a continuos cambios tanto para incrementar el pedido como para disminuirlo. En este último caso lo que sucede es que el productor tiene que recurrir al mercado local para vender el mango a un intermediario o a otro productor para que la fruta no se madure en el campo ya que de ser así, el precio se reduce significativamente

Cuando se habla de tener asegurado el mercado, el 22% de los productores afirma que nunca lo tiene asegurado lo que implica para él buscar mercado cada temporada, algunas veces lo hace a través de intermediarios, otras se los vende a quienes de alguna manera tienen la posibilidad de absorber esa producción, resultando para este pequeño productor un beneficio, ya que comercializa su producto sin enfrentar mayores problemas, pues su producción además es poca. El 23% de los productores señala que casi nunca tiene asegurado el mercado lo que hace suponer que cada que inicia el ciclo agrícola

tratan de buscar compradores que generalmente están dentro de la zona sucediendo que dentro de la zona existe el 17% productores que si tienen asegurado el mercado, entonces estos se encargan de comprar fruta para completar los viajes y estar sacando los camiones diariamente. Resolviendo así parte del problema. Para el caso de los demás 25% podemos asegurar que siguen un camino muy parecido al de los productores, además de involucrar a los coyotes o intermediarios en el proceso buscando siempre vender su producto al que mejor le pague.

Cuando se habla de la madurez con que el producto llega al mercado, es un factor importante a considerar ya que se trata de un producto que es muy delicado en su manejo y que además tiene una vida de anaquel muy corta, Esto significa, que si el mango se transporta muy maduro a los mercados lo más probable es que llegue maltratado, bajando significativamente su precio. En este sentido el 67% de los productores afirma que esto sucede con frecuencia por lo que es recomendable que se haga una buena práctica de selección y empaque del producto, para mandarlo lo más parejo posible; en cuanto a maduración se refiere, ya que cuando la fruta se embarca y se le pone la lona al camión el mango desprende etileno generando aún más calor, lo que hace que la fruta se aguade, y si ya está madura o bien que se madure si viene verde. El 33% de los productores dice que le afecta pocas veces; esto es porque lleva directamente su producto al mercado teniendo capacidad de manejar el precio según le convenga

El 45%, alguna vez realizó ajustes en el precio, en función de la demanda del producto en el mercado para respaldar la oferta, y un 23% señala que casi siempre ajusta sus precios tomando en cuenta la demanda, en cambio, los que informaron que nunca toman en cuenta esta situación representan el 20%, y solamente un 7% siempre ajusta sus precios para respaldar la oferta, y un 5% nunca lo hace.

Estandarizar el producto significaría que todos los productores realizaran prácticas similares de corte, clasificación y empaque fundamentalmente sin embargo aquí se enfrenta a un problema importante; esto es, que no todos los productores tienen la misma capacidad de invertir, tanto a las plantaciones como al proceso mismo de comercialización; lo que sin duda dificulta mucho: Prueba de ello es que sólo el 3% de los productores lo realiza. Si se parte del hecho de que hay dentro de la zona en general buena disposición para realizar este tipo de prácticas, estamos hablando de que al 55%, de ellos si estarían dispuestos a estandarizar el producto siempre y cuando se cuente con apoyos. El 27% restante se muestra reacio a realizarlo porque la forma de comercialización que tiene de alguna manera está asegurada, aunque esto no necesariamente cumple con buena calidad

En opinión del 46%, las maniobras que realizan los intermediarios “coyotes” durante la época de cosecha casi nunca facilitan la comercialización del mango, en tanto que para un 32% algunas veces si lo hacen; 12% consideró que nunca la intervención de intermediarios facilita la comercialización del mango y un 10% entiende que los intermediarios casi siempre son facilitadores.

Para un 28% de los productores entrevistados, la forma de trabajo de los “coyotes” siempre altera los mecanismos de comercialización en la zona, y para otro 33% casi siempre lo hace, el 34% considera que algunas veces lo hace, y solo un 3% estima que casi nunca influyen, de igual forma el 2% estima que los coyotes no alteran la comercialización en la zona.

Cuando se hace referencia a la especulación hay una tendencia que indica que si afecta. El 55% de los productores afirma que siempre o casi siempre les afecta. Aquí un renglón que es importante resaltar es que poco antes de iniciar la temporada de cosecha se presentan en la zona una serie de personas ofreciendo comprar e incluso pactando algunos precios. Cuando esto se da generalmente se presentan algunas inquietudes por parte de otros productores

y esto genera que el producto se vaya encareciendo antes de ser comercializado.

Los transportistas, de acuerdo con el 50% de los productores entrevistados, alguna vez juegan un papel de intermediarios dificultando la comercialización del producto, el 28% considera que siempre lo hacen, 12% consideran que siempre y solo el 7% estima que nunca o casi nunca (3%)

La falta de transporte en la época de cosecha constituye un problema para el productor de mango en la zona, el 33% considera nunca hay suficientes, el 32% respondió que casi nunca, sin embargo, hay un 32% que señala que alguna vez si tuvieron suficientes transportes para la comercialización del mango y solo un 3% consideró que siempre hay suficientes transportes.

CAPITULO V

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS
AGRÍCOLAS: EL MANGO EN ACTOPAN VER.**

5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS: EL MANGO EN ACTOPAN VER.

“Puede que sea interesante señalar que las empresas agrícolas se han ido haciendo más eficientes, hasta el punto en que hoy, en los Estados Unidos una persona cultiva alimentos para alimentarse a si misma y a otras 77, excedentes. Los agricultores jamás han perdido la ocasión de adoptar, inmediatamente, cualquier posible método o producto que pudiese mejorar la eficiencia. A propósito, la innovación agrícola procede fundamentalmente de las estaciones experimentales distribuidas por todo el mundo, las cuales utilizan los métodos estadísticos para la eficiencia y confiabilidad de los ensayos. Desgraciadamente, la agricultura se ha concentrado en la producción, confiando en tarifas cobardes, cupos y subsidios gubernamentales de protección. Los mismos esfuerzos, si se hubiesen dedicado a investigar nuevos usos de nuestros productos agrícolas por todo el mundo, en vez de dejar que el gobierno dirija el desarrollo y las ventas, hubiesen llevado a la agricultura americana a nuevos niveles de beneficios y al despertar de una nueva frontera”⁴²

En cualquier tipo de organización los recursos humanos, económicos y tecnológicos juegan un papel importante, estos tres elementos conforman un universo bastante complejo, pero sin duda, en cualquier organización lo más importante es el factor humano, sobre todo en el sector agropecuario, que en los últimos tiempos es verdaderamente escaso.

Desde luego es importante considerar que la Planeación Estratégica tiene un carácter cíclico y, por consiguiente, se debe establecer la misión, las metas y los objetivos para determinar si el plan que se ha instrumentado está dando los resultados que se proyectaron a la organización.

⁴² Demming, Edwards W. (1989) "Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis. México. Díaz de Santos S:A p. 119.

Los objetivos y metas apoyados en la visión–misión que se plantea para la organización, donde se incrustarán las directrices organizativas, políticas, económicas y sociales para facilitar la toma de decisiones e implementar los planes de acción, que consideren la organización, la optimización y explotación racional de los recursos naturales y la producción misma, que progresivamente se transformará en satisfactores tanto para el cliente como para el productor quién sin duda será el mas beneficiado.

Cualquier organización de productores que cuente con la información disponible, debe definir las metas y los objetivos empleando racionalmente los recursos tecnológicos, materiales, humanos y financieros a su alcance, a efecto de lograr eficacia en el proceso productivo, insertando el proceso administrativo como soporte para la organización, dentro del cual están integradas funciones como la planeación, la organización, la dirección y el control. El manejo adecuado de dichos recursos permitirá orientar los esfuerzos de la organización para adquirir beneficios para todos los productores de mango en el municipio de Actopan, Ver.

Reiteradamente se señala que la comercialización de productos del campo es un tema fundamental para lograr el éxito en el agro mexicano, ya que “no basta con producir”, se requiere que los productores organizados tengan una cultura de “integración vertical de la producción hacia la comercialización”, por lo que es necesario implementar nuevas técnicas de manejo poscosecha, que permitan que el producto (mango) llegue al mercado satisfaciendo las expectativas del consumidor.

El modelo de Planeación Estratégica que se propone implementar en el Municipio de Actopan, Ver., promoverá que los productores de mango visualicen el proceso productivo a partir de la evaluación de los objetivos planteados al inicio del ciclo agrícola y tiene como finalidad establecer estrategias de comercialización que deberán ser concebidas como el eje central

del proceso de producción para orientar la adquisición, suministro y administración de los insumos de manera eficiente.

Es importante señalar que el proponer un modelo de Planeación Estratégica, en base a los resultados que del instrumento de medición se obtuvieron, implica el análisis interno en cuanto a fortalezas y debilidades; del entorno sus amenazas y oportunidades y en función de ello, proponer a los productores implementar políticas para cumplir con los objetivos, metas estrategias y políticas propuestas para evaluar los resultados. Con ello se pretende emplear de manera eficiente los recursos destinados para lograr a corto mediano y largo plazo lo que se plantea alcanzar.

5.1 VISIÓN.

La Visión, al igual que la Misión deben ser ampliamente difundidas entre todos los productores y estos a su vez transmitirla a clientes, empleados, transportistas, proveedores y todas las personas que tengan alguna relación con las actividades agropecuarias que se realizan en la región. Es de vital importancia que cada productor tenga claro cual es el papel que el jugará dentro de la organización, para lograr volúmenes importantes de producción y comercializar el mango con excelente calidad.

Bajo este concepto, la Visión para los productores de mango del Municipio de Actopan, Ver., será:

Para el año 2010 el Municipio de Actopan, Ver. estará en posibilidad de comercializar el mango, adoptando nuevas tecnologías para cumplir las necesidades que demanda el mercado.

Asimismo, la Misión de la organización pretende:

Mejorar la comercialización del mango manila que satisfaga la demanda del mercado con compromiso y responsabilidad.

5.2 MISIÓN PARA LOS PRODUCTORES.

Proporcionar las opciones viables para comercializar el producto; mismas que contemplen, canales de distribución adecuados a las necesidades de los productores de mango en la región.

5.3 OBJETIVO GENERAL

Plantear un Modelo de Planeación Estratégica para comercializar el Mango Manila en el Municipio de Actopan Ver.

5.3.1 OBJETIVOS PARTICULARES.

1. Implementar estrategias que favorezcan la comercialización y diversifiquen los canales de distribución del mango.
2. Proponer alternativas para introducir nuevas variedades de mango en la región que permitan incursionar en nuevos segmentos del mercado con ventaja para el productor
3. Promover distintas formas de organización de productores para consolidar esquemas administrativos que permitan mejorar la infraestructura.

5.4 METAS.

Las cuales se implementarán a partir, a través de talleres y demostraciones en campo, reproduciendo (trípticos y manuales), beneficiando a los 400 productores.

1. Promoveremos un esquema que permita comercializar el mango manila en igualdad de condiciones para todos los productores, para estar en

condiciones de unificar el criterio a partir del ciclo agrícola de 2006 y consolidar el esquema para estar en posibilidad de exportar el producto a Estados Unidos y Canadá, obteniendo beneficios económicos importantes para los productores.

2. Coordinaremos acciones entre los productores e industriales para colocar el mango que no reúne las características que demanda el mercado para ser consumido en fresco; así, la industria refresquera o las agroindustrias para envasarlo rebanado o en néctar que permita procesar 30,000 cajas de mango de 30 kilos por ciclo agrícola de los clasificados como segunda y tercera por los 400 productores.

5.5 FORTALEZAS

Constituyen todos aquellos elementos que en la región productora se han desarrollado y que a la organización le sirven como soporte, tanto para seguir desarrollando las actividades y practicas culturales como para comercializar sus productos, situación que se ha mantenido por mucho tiempo; por ello, bajo esta premisa, todos los factores internos constituyen un apoyo para alcanzar las estrategias.

Las estrategias internas provienen de la visión y del pasado. Por ello, resulta indispensable, tener en cuenta, que el personal de campo que trabaja en las plantaciones, así como las habilidades y la experiencia del mismo a lo largo del tiempo, les permite tener un conocimiento importante, aunque no el mejor acerca del proceso de comercialización del mango

5.6 DEBILIDADES.

Corresponden a todos los elementos que en esta región no se han desarrollado al mismo nivel que en otras zonas productoras de mango localizadas en los estados de Jalisco, Sinaloa Michoacán y Chiapas principalmente y que desde

luego limitan el crecimiento de los productores del municipio de Actopan Ver., por encontrarse rezagados en cuestiones tecnológicas.

Es importante destacar que si no se atienden de manera correcta impactarían de manera negativa al interior de la organización, pues no se cumplirían los objetivos planteados para el funcionamiento de la misma. Las debilidades no son gratuitas, tienen su origen en la falta de visión, en los errores y omisiones del pasado, en el bajo nivel tecnológico que se presenta en la zona, en la carencia y obsolescencia del equipo, el personal, que por una parte ya no quiere desarrollar labores en el campo por su baja remuneración y por la otra, el bajo nivel educacional que en términos generales se presenta en esta región.

A continuación, se presenta el cuadro no. 12, que corresponde a las fortalezas y debilidades encontradas en el Municipio de Actopan Ver., de acuerdo con los datos que arroja el instrumento de medición aplicado.

Cuadro No. 12
Fortalezas y Debilidades de los Productores de Mango del Municipio de
Actopan, Ver.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El ambiente físico-biológico, la tierra, el agua, el aire, la luz, el suelo con su vegetación, los nutrimentos naturales y su ubicación geográfica favorecen volúmenes considerables de producción de las plantaciones permitiendo que se logren buenas cosechas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La realidad comercial, el surgimiento explosivo de los mercados mundiales y la magnitud de los mismos, conducen rápidamente a la globalización de los mercados con pocas oportunidades para el productor poco tecnificado.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de incrementar la infraestructura física para realizar de manera adecuada las practicas de clasificación, y empaque del mango. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En términos generales el sector agropecuario a nivel nacional carece de un enfoque global de integración, que atiende a la economía rural con simplicidad.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de establecer convenios con autoridades municipales, estatales y federales para la comercialización del mango. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las condiciones socioeconómicas de los productores son heterogéneas; lo que provoca que cada productor emplea sus propias técnicas de producción y comercialización.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar el arraigo de la población rural promoviendo programas para lograrlo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La falta de organización de los productores obstaculiza la adquisición de insumos a precios competitivos. De igual manera el conocimiento que tienen del mercado para comercializar con ventaja, el bajo nivel de ingresos de los trabajadores del campo, y la escasez de la mano de obra en la época de cosecha, dificulta el proceso de comercialización.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actopan Ver. es una zona productora que se ha distinguido porque el producto que de ahí se extrae, tiene gran aceptación a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El bajo nivel de escolaridad que se presenta constituye una limitante para adoptar y difundir los conocimientos modernos, susceptibles de aplicarse para mejorar el proceso de comercialización.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposición de los productores para implementar programas que mejoren las condiciones, bajo las cuales se produce el mango. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dentro de este municipio, las técnicas empleadas para la recolección, la cosecha, el manejo de las plantaciones, la selección y empaque del mango y el manejo de los desechos siguen siendo rudimentarios.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aceptación de los productores para lograr mejores resultados en todos los ámbitos (comercialización, financiamiento, tecnología, entre otros.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La infraestructura de comunicación es deficiente, que aunada a las malas condiciones de las unidades en que se transporta el producto, provoca que el mango llegue con severas deficiencias a los centros de distribución regionales.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En esta región no existen mecanismos adecuados para difundir la información sobre todo técnica que generan instituciones como SAGARPA, SRA, INIFAP, SEMARNAP, entre otras, beneficiándose productores que cuentan con transporte propio o bien que se encuentran ubicados cerca de la cabecera municipal, por tanto, los flujos de información son limitados y poco accesibles. Es importante destacar que la información se transmite en forma oral y desde luego sin dejar constancia escrita de su contenido, además de que su distribución no es homogénea.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los canales de comercialización, el intermediarismo, y la gran cantidad de compradores que año con año arriban a la zona, provocan confusión y encarecimiento del producto.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La altura de los árboles representa una seria desventaja, ya que además de dificultar la cosecha, la caída del fruto lo lesiona, disminuyendo significativamente su vida de anaquel.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La carencia de financiamiento accesible limita la “modernización” de las plantaciones y el desarrollo tecnológico, además de que existen importantes problemas de cartera vencida en la región.

5.7 AMENAZAS

Las amenazas, son hechos que están fuera del área de influencia pero que inciden de manera directa y dificultan alcanzar los objetivos. Para la el municipio de Actopan, Ver., resulta importante atender los aspectos relacionados con los fenómenos agroclimáticos que se presentan de manera cíclica y que afectan la producción, además de las características socioeconómicas y culturales presentes en la región, la dificultad para comercializar con ventaja para el productor, los aspectos políticos que a menudo se presentan, la poca difusión de políticas agropecuarias por parte de la cabeza de sector (SAGARPA), etc. Todas estas características deben ser incluidas en el proyecto de planeación estratégica para que con un manejo adecuado se establezcan acciones para eliminar su impacto.

Para el caso de nuestra organización de productores de mango manila, las políticas estarán regidas en un marco de valores como el compromiso, la responsabilidad y la lealtad; que se reflejen en canales de comercialización acordes a las expectativas de los productores, para que motiven al productor a seguir adelante.

5.8 OPORTUNIDADES

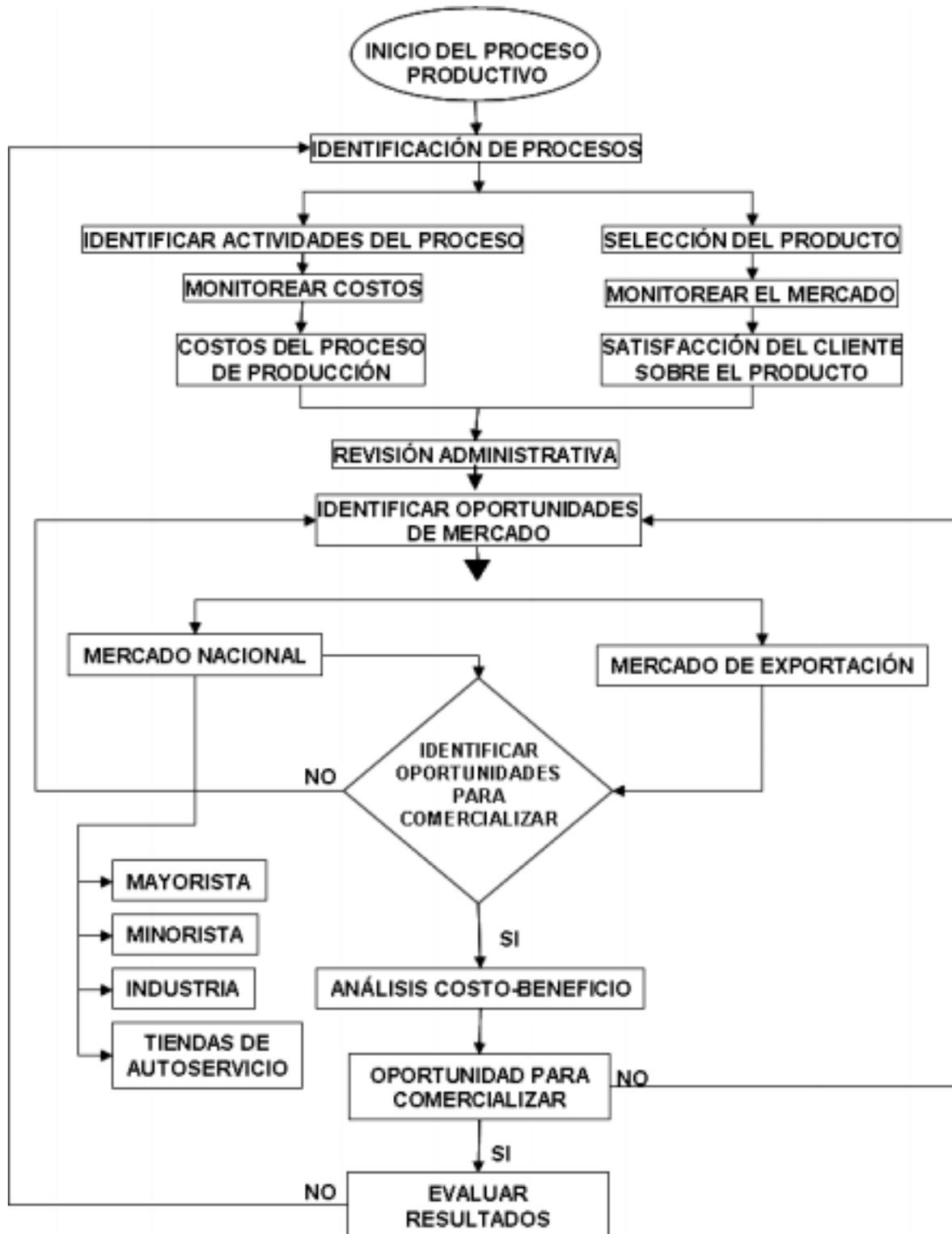
Las oportunidades corresponden a todos aquellos factores del medio que favorecen el logro de las estrategias y objetivos siempre y cuando se visualice la oportunidad para emprender un plan de acción que contribuya a cumplir con los objetivos y metas que se han planteado.

Cuadro No. 13

Amenazas y Oportunidades de los Productores de Mango del Municipio de Actopan, Ver.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La carencia de una organización de productores, limita seriamente el desarrollo de las condiciones tecnológicas y comerciales de la región. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La tecnología, que ofrece a menudo variedades resistentes, y los avances de la Ingeniería Genética, la Biotecnología y la Informática se constituyen en una importante oportunidad para mejorar los niveles de comercialización.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carencia de recursos económicos para mejorar el proceso productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La estructura de producción, donde se decide qué, cuánto, cómo producir y el nivel de tecnología, requiere conocimientos técnicos, económicos y sociales para programar adecuadamente las actividades que deben desarrollarse de acuerdo a programas previamente establecidos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia desleal entre productores e intermediarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El marco jurídico-económico, determinado por las políticas que definen normas como la propiedad, tenencia de la tierra, los medios de producción, los precios de productos e insumos, los subsidios y las condiciones para la transferencia de bienes y servicios, dentro del municipio se prestan para desarrollar un modelo de organización de los productores.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasez de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La necesidad de dar valor agregado al producto, exige una relación con otros sectores, esta puede ser desde lo más simple como clasificar y empacar el producto empleando técnicas que le den presentación al mango para ser comercializado.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasez de insumos primarios básicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El municipio de Actopan, Ver en su mayoría esta compuesto por población rural, por ello, es importante que se establezcan programas para que todos tengan acceso y conocimiento de lo que el mercado demanda.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aparición de innovaciones tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La comercialización entraña diversas decisiones: ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿A quién comprar o vender? ¿Qué canales de comercialización son convenientes?. Ello requiere de un conocimiento preciso del comportamiento del mercado sea nacional o de exportación.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las recomendaciones técnicas se distorsionan con frecuencia, al no existir la información necesaria, de parte de las Instituciones que para tal efecto fueron creadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de apoyo por parte del sector oficial (SAGARPA, INIFAP, etc.) en programas para incrementar la producción y la generación de manuales.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de proyectos de investigación integrales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar canales de comercialización nacionales y establecer estrategias para exportarlo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización deficiente limita la posibilidad de obtener crédito y financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de instalar una planta industrializadora para procesar mango y derivados del mismo como: , jugos, rebanadas, pulpa, etc.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de crédito oportuno para realizar labores culturales y adquirir insumos oportunamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar intercambios de tecnología y/o experiencias de otras regiones productoras importantes a nivel nacional e internacional.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Factibilidad de establecer convenios a nivel estatal para obtener mejores condiciones en el financiamiento de equipo e insumos.

5.9 MODELO PROPUESTO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE MANGO MANILA EN EL MUNICIPIO DE ACTOPAN VER.



CAPITULO VI

CONCLUSIONES

6.1 CONCLUSIONES.

El objetivo de investigación, a través de la Planeación Estratégica consistió en proponer un modelo para comercializar la producción de mango en el municipio de Actopan Ver. Para ello se plantearon como hipótesis, las limitaciones y obstáculos que enfrentan los productores; así como la falta de un manejo adecuado de esquemas administrativos. A lo largo de este trabajo de investigación, se demostró que las hipótesis propuestas, fueron probadas con el instrumento estadístico (medición-encuesta); descrito en el capítulo metodológico de donde se derivaron los siguientes resultados:

- ✓ 73% no conoce lo que demanda el mercado.
- ✓ 55% no comercializa en forma directa.
- ✓ 46% no conoce los centros de distribución nacionales.
- ✓ 60% no considera otras opciones para comercializar.
- ✓ 87% estaría dispuesto a implementar otro sistema para comercializar.
- ✓ 55% le afecta la especulación.
- ✓ 77% se ve obligado a bajar los precios por exceso de intermediación.
- ✓ 100% señala que la red de caminos dificultan la comercialización.
- ✓ 68% no tiene un mercado seguro.
- ✓ 59% supone al inicio de la cosecha supone que vendería a un precio mayor que el real.
- ✓ 90% del volumen comercializado se ve afectado por la presencia de “coyotes” y el 98% señala, que altera los mecanismos de comercialización en la zona.

- ✓ 95% señala que el intermediario crea especulación “calienta la plaza” cuando se acerca la época de cosecha.
- ✓ 78% considera que los transportistas se convierten en intermediarios y al pasar esto se carece de transporte para su distribución.
- ✓ 97% señala que carece de transporte propio.

Ante esta situación:

- La comercialización es un desafío porque hay que cambiar la visión de los productores para que identifiquen correctamente las necesidades del consumidor. Esta debe ir acompañada obligadamente de esquemas administrativos, que sin duda mejorarán las prácticas operativas a través de la creación de infraestructura como: la construcción de centros de acopio que faciliten el manejo del mango, la instalación en la región de una delegación de SAGARPA para la aplicación de programas sanitarios, la creación de instalaciones para lograr un empaque y embalaje estandarizado así como también su adecuado almacenaje, y promover, con la colaboración de los productores y autoridades municipales, estatales y federales, la construcción de equipamiento de preenfriado para mejorar el manejo del producto, con la consecuente capacitación a los productores en el manejo de cadenas de frío.
- Implementar un modelo de Planeación Estratégica que permita establecer un sistema integral para captar, transportar y comercializar mango y otros productos agrícolas que se obtienen en pequeñas cantidades en la región; diversificando los canales de distribución e introduciendo otras variedades comerciales con alto valor en el mercado, incrementando la oferta para fortalecer el ingreso del productor.

- Promover la creación de un Consejo de productores que discuta los programas que se implementen al inicio de cada ciclo agrícola, y con responsabilidad, evalúe y proponga innovaciones que favorezcan la producción y comercialización de productos agrícolas en este Municipio.
- Los programas de capacitación que se implementen en la zona deben considerar la actualización de los instructores internos (productores jóvenes de la región), participando en cursos, y buscando intercambios para que conozcan cultivares de otras regiones del país para observar nuevas prácticas de manejo y el desarrollo de nuevas tecnologías para incrementar la productividad de las plantaciones de mango en el estado de Veracruz.
- Realizar los estudios que se requieran con la finalidad de diversificar e incrementar la producción sin descuidar los recursos propios del ecosistema, propiciando así, el desarrollo integral de las actividades productivas y atenuando la vulnerabilidad social y económica de la región.
- En el Municipio de Actopan, Ver., las instituciones especializadas (públicas o privadas) sobre temas relacionados con la problemática que enfrenta esta zona, deben integrarse para compartir experiencias en la aplicación y el desarrollo de las tecnologías desarrolladas en otras zonas productoras de mango en nuestro país, que permita establecer acciones conjuntas y coordinadas entre generadores de información, usuarios y productores, para coadyuvar en la toma de decisiones compartiendo responsabilidades.
- Finalmente, la UNAM, como generadora de conocimientos aplicables a la problemática social, brinda con investigaciones de esta naturaleza, soluciones que mejoran las condiciones de vida de la población.

BIBLIOGRAFÍA.

1. **ACKOFF RUSSELL L.** 1997. Un concepto de Planeación de Empresas en México. México., Limusa.
2. **AGUILAR VALDEZ ALFREDO.** (1997). "Tratado para Administrar los Agronegocios". Editorial UTEHA México
3. **BLANCO ILLESCAS Francisco.** (1990). "El Control Integrado de Gestión" Editorial Limusa. México.
4. **BANCOMEXT, SNC.** (2004). "Perfil del Comercio Exterior del Mango en Estado Natural", México.
5. **BANCOMEXT.** <http://www.Bussinesline.gob.mx>.
6. **CALVA JOSE LUIS.** (1988)."Los Campesinos y su Devenir en las Economías del Mercado. Editorial siglo XXI Editores México.
7. **CHIAVENATO IDALBERTO.** (1995). "Introducción a la Teoría General de la Administración". Editorial Mc. Graw-Hill, México.
8. **DELGADILLO MACIAS JAVIER.** (1993). Los Sistemas de Abasto Alimentario en México. Editorial UNAM. México
9. **DEMMING, EDWARDS W.** (1989) "Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis. México. Díaz de Santos S.A.
10. **DONNELLY. JAMES** et. al. (1997) Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. México. 8ª ed. Mc. Graw Hill.
11. **FAO.** (2000) "La Agricultura en México" Roma, Italia.
12. **FEIGENBAUM, V. ARMAND.** (1988). "Control total de la Calidad. México. 3ª. Ed. CECSA.
13. **FITZGERALD. D:** (1990). "Strategic Planning: The basis for Quality assurance". En: Quality Ssurance in Libraries. Ottawa. Canadian Library asociation.
14. **GATTO, FRANCISCO.** (2001) "Cambio tecnológico y regionalización productiva. Primeras reflexiones sobre implicaciones territoriales., en Francisco Albuquerque (coordinador). Revolución tecnológica y reestructuración productiva: Impactos y desafíos. Santiago de Chile.

15. **GÓMEZ CEJA GUILLERMO** (1994). Planeación y Organización de Empresas. México. Editorial Mc. Graw Hill.
16. **GOMEZ, M.A. Y R. SCHWENTESIUS.** (2000). "Comercialización de productos frescos para el mercado doméstico de México. El caso del limón Persa en México. Banco Mundial.
17. **HERMIDA JORGE.** Et. al. 1997 Administración y Estrategia. Teoría y Práctica. Macchi. Argentina. 2ª edición.
18. **HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO,** 2003 et. al. "Metodología de la Investigación", 3ª edición. Ed. Mc. Graw Hill.
19. **HERNANDEZ XOLOCOTZIN E.** (2001) "Xolocotzia". Revista de Geografía Agrícola. 10ª edición. Universidad Autónoma Chapingo. México
20. **INEGI.** (1990). "Veracruz Perfil Sociodemográfico" México.
21. **INEGI.** (1993). "Anuario Estadístico del Estado de Veracruz", México.
22. **INEGI.** (1991). "Resultados Definitivos por Localidad", (Integración territorial), Tomo I, IX Censo de Población y Vivienda. México.
23. **INEGI.** (1991). "Resultados Definitivos por Localidad", (Integración territorial), Tomo II, IX Censo de Población y Vivienda. México.
24. **INEGI.** (2000). "X Censo Comercial y X Censo de Servicios", Resultados Definitivos, Censos Económicos, México.
25. **INEGI.** (1993). "Veracruz". Estado de Veracruz. Cuaderno Estadístico Municipal Edición
26. **INEGI.** (1994). "Veracruz". Resultados Definitivos del VII Censo Ejidal". México
27. **ISHIKAWA, KAORU.** (1985) ¿Qué es el control de calidad? Colombia.
28. **KARTSEN G. HELLEBUST** et. al. (1991). "Planeación Estratégica Práctica" Editorial SECSA México.
29. **MATOS T. LUISA,** (2004). "Políticas para la producción y comercialización de mangos frescos y procesados". Centro Dominicano de Promoción de Exportaciones, Santo Domingo, R. D.

30. **MONTAÑEZ. C. Y WARMAN A.** (2003) "Los Productores de Maíz en México: Restricciones y Alternativas. CECODES, México.
31. **MUNCH GALINDO LOURDES.** (2001). Más allá de la Excelencia y la Calidad Total. 2ª . ed. México. Trillas.
32. **SAGARPA-INIFAP.** (2001). "Campo Agrícola Experimental de Cotaxtla Ver. "Nuevas Aportaciones a la Fruticultura Mexicana" México
33. **SAGARPA-INIFAP.** (2002) Logros y Aportaciones de la Investigación Agrícola en el Cultivo de Frutales Tropicales y Subtropicales. México.
34. **STEINER: S.** (2001) "Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe Saber" Editorial CECOSA, México.
35. **SAGARPA.** 2001 Avance de Siembras y Cosechas, Año Agrícola 2001, Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. México.
36. **THOMPSON STRICKLAND.** (2001). Administración Estratégica. Conceptos y Casos. 11ª edición México. Ed. Mc Graw Hill.

A N E X O S