



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA**

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales

**El Cluster del Mango: Una alternativa
organizacional para el Estado de Sinaloa.**

***Tesis para optar al Grado de Maestro en Estudios Organizacionales
que presenta:***

Jorge Alfredo Hernández Mejía

Los Mochis, Sinaloa, México julio del 2001

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	
PRIMERA PARTE. MARCO TEÓRICO	
CAPÍTULO 1: LA IMPORTANCIA DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES	
1.1 Los Estudios Organizacionales y el cluster.....	10
1.2 Modelo de Joseph Ramos (CEPAL).....	16
1.3 Modelo de Michael Porter.....	17
CAPÍTULO 2: INNOVACIÓN Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	
2.1 Innovación y desarrollo de tecnología.....	35
2.2 El desarrollo industrial.....	40
2.3 Estrategias competitivas.....	47
SEGUNDA PARTE. ESTUDIO DE CASO	
CAPÍTULO 3: EL PERFIL DEL SECTOR PRODUCTIVO DEL MANGO	
3.1 El mercado internacional de frutas.....	63
3.2 El mercado mundial del mango.....	65
3.3 Situación actual en el contexto nacional.....	68
CAPÍTULO 4: MERCADEO Y COMPETITIVIDAD DEL MANGO SINALOENSE	
4.1 La Comercialización del Mango Sinaloense.....	76
4.2 La Competitividad del Estado de Sinaloa.....	85
4.3 La Competitividad de las Empresas del Mango Sinaloense.....	90
CAPÍTULO 5: EL CLUSTER DEL MANGO UNA ALTERNATIVA ORGANIZACIONAL PARA EL ESTADO DE SINALOA	
5.1 Situación actual de la actividad del Mango en Sinaloa.....	105
5.2 Ubicación geográfica del cluster	119
5.3 Análisis FODA.....	122
5.4 Participación del sector público.....	130
CONCLUSIONES.....	136
REFERENCIAS	
ANEXOS	

INTRODUCCION

El participar en el Estudio de las Organizaciones se ha convertido en una experiencia muy importante en el plano académico. Hoy en día, la interdisciplina que caracteriza a esta maestría, es un elemento fundamental especialmente para la formación de todo administrador y de otras disciplinas afines a esta área.

En América Latina no existen un gran número de investigadores que incursionen en este tipo de estudios tal como se comentó en el Coloquio Internacional El Análisis de las Organizaciones y Gestión Estratégica: Perspectivas Latinas; celebrado en Zacatecas, Zac., del 11 al 14 de julio del 2000, por ello resulta muy importante esta maestría.

El tema de esta tesis es El Cluster del mango: una alternativa organizacional para el Estado de Sinaloa. Este tema está dentro de la línea de investigación de modelos organizacionales y contextos internacionales; área que en México se encuentra alejada de la reflexión teórica y de la investigación, por no decir que ausente en gran número de universidades.

La pertinencia del tema, es que hoy en día los productores y empresarios dedicados a la actividad del mango se encuentran frente a una diversidad de retos; además sus acciones se han centrado mayormente en la exportación del mango en estado fresco. En Sinaloa esta actividad ha sido muy importante y representativa en la última década del siglo que culminó, pero los escenarios en las organizaciones de este tipo exigen diversificar la actividad para no caer en etapas recesivas o de crisis.

Después de que en México se vivió un largo período de economía hacia adentro, como el único modelo de desarrollo, se presenta una crisis nacional e internacional, la cual induce a muchos países a realizar cambios estructurales en sus instituciones; y con la aparición de la globalización en el escenario mundial, México se ve obligado a modificar su economía, reorientando sus actividades más hacia el exterior, donde las relaciones internacionales cobran una importancia capital; modificaciones que por hacerse impulsivamente y sin planeación formal dentro de las organizaciones, en muchas ocasiones han traído pobreza y subdesarrollo, lejos de los beneficios anhelados.

Con la entrada al GATT, (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) hoy Organización Mundial de Comercio (OMC) México da un gran paso en este sentido, al buscar mayor eficiencia y productividad en sus organizaciones; la apertura comercial se vuelve más amplia, cuando México entra al programa denominado Foro de Cooperación Económica de Asia-Pacífico (APEC) por sus siglas en inglés, área considerada como una de las zonas comerciales más grande del mundo; posteriormente se firma el Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos de Norteamérica, lo que obliga al país a realizar una profunda reestructuración de sus organizaciones en múltiples sentidos.

Estas transformaciones modifican el esquema de producción y comercialización de los productos mexicanos y ofrecen una visión orientada hacia el exterior y no sólo al mercado interno; siendo este el escenario con el que se inicia el siglo XXI.

El objetivo principal de esta tesis, es presentar a los productores y empresarios del mango una visión más amplia de lo que se puede hacer con esta fruta, aparte de la tradicional actividad de exportación. Se puede innovar en esta actividad para agregarle valor al mango con productos derivados del mismo. Objetivo importante lo es también el estimular el crecimiento de los mercados potenciales y reales dentro y fuera del país, con estrategias y competitividad, identificando a todos los actores que puedan conformar el cluster y sensibilizándolos para aceptar y hacer propia esta nueva forma organizacional en Sinaloa, y ofrecer un panorama más amplio que les permita participar con éxito en la transformación geoestratégica y de reacomodo económico, político, tecnológico, social y cultural en el escenario mundial; así como impulsar la vinculación entre el sector privado y el sector público ya que de seguir trabajando bajo el mismo esquema, los caminos hacia el desarrollo de estos dos sectores del país, serán divergentes.

Como hipótesis del presente trabajo se plantea que existen condiciones para construir el Cluster del mango como alternativa de organización en la microregión Sur del Estado de Sinaloa; esto para lograr así una mayor competitividad y desarrollo dentro de este sector frutícola.

En el contexto actual, se convierte en una prioridad recuperar la visión internacional del fenómeno organizacional, ya que al inicio de este tercer milenio México no puede permanecer alejado de la dinámica del resto del mundo, a la vez se debe ser cauteloso para no perder la identidad y riqueza nacional sólo en la búsqueda de insertarse en el escenario mundial, pues México está en una etapa de “renacimiento” o renovación en muchos de sus aspectos; y esto representa una

gran responsabilidad, pues se presentarán transformaciones en lo económico, lo político, lo cultural; sin embargo debe considerarse que no toda transformación es positiva y es en ese sentido, que se debe saber encausar el desarrollo de México y toda oportunidad que se presente en las diferentes organizaciones que existen en el país.

En el caso del mango mexicano, se enfrentan serios problemas de distribución final del producto; por otro lado, se carece de promoción y motivación para estimular la compra del producto tanto en el ámbito nacional como internacional. También faltan acciones innovadoras que le agreguen valor a esta fruta.

A nivel mundial existe una tendencia por cambiar los hábitos de consumo alimenticio. Las dietas se inclinan a disminuir la ingestión de carnes y grasas; y por el contrario estimulan a consumir más frutas y sus derivados, lo que representa otra buena expectativa para la actividad.

En México, el mango es una de las frutas que más demanda tienen; especialmente el mango sinaloense es reconocido por su calidad y sabor, ya que la ubicación geográfica del Estado y el clima favorecen el desarrollo de este producto; desafortunadamente año con año quedan miles de toneladas de esta fruta sin destino, tanto en el mercado nacional como internacional, del 10 al 15% de la producción según refieren miembros dedicados a esta actividad, afiliados a la Asociación de Agricultores del Río Fuerte Sur (AARFS), de Los Mochis, Sinaloa.

El presente trabajo se ha organizado en dos partes; la primera que es el marco teórico presentado en dos capítulos.

En el primer capítulo se hace referencia a la importancia de los Estudios Organizacionales, su relación con la formación de clusters y las teorías de Joseph Ramos y Michael Porter como respaldo teórico fundamental a este trabajo, además de la consulta a otros importantes autores que con sus aportaciones ayudaron en esta primera parte.

En el segundo capítulo se hace referencia a las aportaciones teóricas de diferentes autores que escriben sobre innovación, y las estrategias competitivas de las organizaciones; y se destaca la importancia del desarrollo industrial y tecnológico para las empresas del mundo actual.

En la segunda parte de esta tesis se trabaja en el estudio de caso, cuyo objetivo principal es la presentación del cluster como alternativa de organización para el sector frutícola del mango en Sinaloa.

Esta segunda parte se divide en tres capítulos y siguiendo la secuencia de los dos anteriormente mencionados, se tiene el capítulo tres denominado: El perfil del sector productivo del mango, en donde se hace la presentación general de este sector frutícola en su contexto internacional como nacional.

En el capítulo cuatro se abordan específicamente aspectos de mercadeo y competitividad de Sinaloa como Estado así como de las empresas locales dedicadas a esta actividad.

El quinto capítulo se denomina El Cluster del Mango: una alternativa organizacional para el Estado de Sinaloa; donde se presenta la situación que prevalece en el sector

del mango dentro del Estado y se propone la ubicación geográfica del cluster, además de plantear la participación de los diferentes eslabones que conformarían esta novedosa forma de organización; basándose en el resultado de las entrevistas y cuestionarios aplicados a productores y empresarios de esta actividad, así como a representantes de organizaciones relacionadas con este sector. El método utilizado para los cuestionarios es el escalamiento tipo likert.

En referencia a la metodología, se toman en consideración los trabajos de Joseph Ramos, de la División de Desarrollo Productivo de la CEPAL; especialmente en la formación de Clusters en torno a los recursos naturales de un país o zona geográfica y los encadenamientos hacia atrás y adelante; así como el Diamante de Michael Porter.

Se requiere de un análisis serio de todos los actores dentro de esta cadena productiva, ya que existen enormes oportunidades que aún no son exploradas, por falta de visión, por falta de información, por negligencia o peor aún, por resistencias culturales.

El cluster del mango en Sinaloa debe ofrecer una oportunidad de progreso a quienes lo integren, la problemática actual de la actividad y sus oportunidades deben ser la coyuntura para trabajar con éxito, ya que han surgido competidores con buen desarrollo tanto a nivel nacional como internacional.

PRIMERA PARTE. MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 LA IMPORTANCIA DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Los Estudios Organizacionales es una de las áreas más recientes de fundarse dentro de las disciplinas sociales. Con apenas 20 años aproximadamente, ha enfocado mucho su atención en analizar las estructuras y estrategias de las organizaciones, lo que permite la entrada a la complejidad organizacional, para ofrecer un esquema de vinculación del ser humano con las organizaciones, con la sociedad y con la cultura misma en donde se desenvuelve.

En este capítulo se trata sobre la importancia que revisten los Estudios Organizacionales y su relación con esa nueva alternativa para trabajar que significan los clusters.

Se toma como metodología los trabajos de Michael Porter como modelo importante y los trabajos de Joseph Ramos en cuanto al aprovechamiento de los recursos naturales de una región y la importancia de ellos para estructurar cadenas productivas que permitan el desarrollo hacia atrás y hacia delante en ese eslabonamiento.

Es importante destacar, la interdisciplina que caracteriza a los Estudios Organizacionales, lo que constituye un elemento adicional de gran relevancia que debe tomarse en cuenta en las investigaciones que se realicen dentro de esta importante área.

1.1 Los Estudios Organizacionales y el Cluster

El mundo en donde se desenvuelven hoy las empresas, es definitivamente un mundo más competitivo y por lo tanto dotado con una mayor cantidad de actores

participantes que buscan aumentar su intervención en mercados compartidos por la creciente globalización.

Barba y Solís (1997, p. 88) señalan que “la globalización de las actividades de las corporaciones multinacionales ha reforzado la competencia en los mercados globales” y ante este escenario, las empresas se enfrentan al reto de buscar estrategias para mejorar la productividad y a la vez implementar acciones de innovación, de tecnología, organización de la producción y sobre todo para la organización del trabajo.

Estos mismos autores exponen las tres causas principales que despiertan un gran interés por la cultura en las organizaciones: en primer lugar las nuevas perspectivas tanto teóricas como metodológicas que han adquirido relevancia en el desarrollo de los Estudios Organizacionales; después mencionan, la relación con la influencia de los procesos de globalización y regionalización en el interés por el estudio transcultural y por la comparación de modelos regionales y por último, Barba y Solís (1997) se refieren a las profundas modificaciones ocurridas en las sociedades modernas, en donde las organizaciones aparecen como espacios de identidad capaces de influir en las transformaciones culturales.

Es en este sentido, el gran valor de los Estudios Organizacionales, por la amplia perspectiva de conocimiento que se abre por medio de enfoques multidisciplinarios, que en gran medida ayudan a comprender las características singulares de las organizaciones actuales y a la vez preparan para “vivir, convivir y sobrevivir” en las organizaciones futuras; pues se deben desarrollar características que permitan ser

más adaptables y preparados para los cambios rápidos, ya que el entorno cada vez se hace más impredecible y transitorio.

Las transformaciones estructurales que ha sufrido la economía mexicana en los últimos años, han sido en gran parte inducidos por la globalización de los mercados mundiales y esto ha hecho que se presenten cambios en las actitudes y organización de las empresas de México, estos cambios no han sido fáciles por la velocidad con que se han presentado y por la lógica resistencia que en muchos casos se tiene por no querer romper con los esquemas tradicionales tan arraigados con los que se ha trabajado siempre.

Aquí en México se puede observar que la respuesta de los productores y empresarios a las nuevas circunstancias del entorno, ha sido limitado en muchos y variados casos, lo que se ha traducido en el cese de operaciones de muchas compañías o en la reducción de sus actividades, que deriva en la disminución de los márgenes de utilidad o peor aún, en pérdidas.

En el caso de la industria del mango, la actual apertura comercial que se vive en México, le ha permitido establecer acuerdos de libre comercio con 28 países lo que significa tener alcance a mercados con 850 millones de consumidores potenciales y con los logros obtenidos precisamente con estos acuerdos, se presenta para México una importante oportunidad para fortalecer su posición competitiva, consolidando así las exportaciones y la industrialización de esta fruta, pero aún con todo esto, México debe prepararse con precisión y calidad dentro de las organizaciones involucradas

en este sector, para poder responder exitosamente a las exigencias de un mercado global, en un escenario cuidadosamente planeado.

Porter (1987,p.458), al hablar de los escenarios como una herramienta de planeación y para identificar incertidumbres dice “al construir escenarios múltiples una empresa puede sistemáticamente explorar las posibles consecuencias de la incertidumbre para su elección de estrategias... la construcción de escenarios se ha concentrado en la creación de puntos de vista alternativos del ambiente económico y político nacional o globalización incluyendo cosas como la tasa económica de crecimiento, inflación, proteccionismo, reglamentación, precios de energía y tasas de interés”.

Pero es importante no centrarse sólo en analizar aspectos tan perfilados a la economía, ya que existen otros factores que pueden inducir al éxito o fracaso en las organizaciones, si bien es cierto que en los últimos años la orientación de la economía mundial ha cambiado su enfoque, en donde de producción se pasa a ventas como factor importante y luego a la importancia del mercadeo y después, hoy en día, hacia un mercado donde la competencia y clientes son el valor predominante; no se puede dejar por un lado la importancia de los Estudios Organizacionales que ilustran y preparan para manejar las nuevas tendencias fundamentales en esta época de transiciones, ya que es muy importante tener presente que las organizaciones son entidades sociales muy complejas e integradas por personas extraordinariamente diferentes, por lo que se debe ir más allá del análisis puramente económico.

El contexto internacional presenta muchas particularidades y circunstancias que tarde que temprano, directa o indirectamente, afectan en las actividades del contexto nacional, por lo que se hace necesario estudiar las diferencias entre sociedades y naciones, las culturas regionales y locales para poder diseñar los posibles escenarios donde se trabajará.

Barba y Solís (1997,p.94), afirman que “el estudio de las diferencias entre sociedades y las naciones es una de las áreas bajo las cuales el nivel transcultural o comparativo ha atraído la atención por varios años... el interés se centra sobre el fenómeno cultural a un macro nivel (ejemplo: comportamiento, valores y creencias específicas para la manera de hacer negocios o dirigir compañías en el mundo occidental)”. Es importante reconocer que en las actividades relacionadas con la producción, industrialización y comercialización del mango y sus derivados, se requieren de cambios y ajustes para cumplir con las exigencias de los nuevos mercados, ya que en México y en Sinaloa por supuesto, se han centrado únicamente en ver el mango como un objeto de exportación como producto fresco y precisamente es momento de buscar otras alternativas que le den seguridad al productor y que no lo hagan tan dependiente de una sola opción para este producto, pero para este fin se necesitan nuevas formas de organización.

La agroindustria es una actividad que no ha tenido el despegue que se requiere dentro del Estado de Sinaloa, y que por las características mismas de la Entidad, es una actividad indispensable, pues año con año son cientos, miles las toneladas de los más diversos productos agrícolas y frutícolas que quedan sin comercializar, pero

también sin la oportunidad de agregarles valor y todo por no contar con esta rama fundamental que es la agroindustria.

Flores (1987, p.3) define a la agroindustria "como un proceso de producción social que acondiciona, conserva y/o transforma las materias primas cuyo origen es la producción agrícola, pecuaria y forestal; es parte de la industria y se encuentra en el sector secundario". A este concepto debe agregársele, las materias primas surgidas de la actividad frutícola, pues en México y no sólo en Sinaloa, estos recursos naturales son de lo más variados, y sobre todo con gran potencial económico, ya que la agroindustria viene a constituir un fuerte pilar de la economía en los lugares en donde se establece, ya que como todo proceso de producción le agrega valor a las materias primas que emplea. Por otra parte cumple con una importante función social, que es la generación de empleos directos e indirectos en las zonas donde se ubican.

Los grandes cambios estructurales y macro económicos del fin de siglo pasado, así como el impacto de la revolución tecnológica sobre los aparatos productivos y la creciente e inevitable tendencia hacia la integración de los mercados, presenta hoy una nueva economía mundial más dinámica, que exige mayor atención al análisis sectorial y a las cadenas productivas que en su estructuración y organización pueden adoptar la forma de cluster; América Latina, México, Sinaloa son regiones ricas en recursos naturales; pero es necesario aprender a organizarse y poder aprovechar todas esas riquezas no sólo naturales sino también humanas. Sinaloa ha tenido su propia evolución económica, pero al igual que otros Estados y

regiones, se enfrenta hoy a un futuro complejo y con escenarios de mucha competencia.

Del diseño adecuado de las organizaciones, depende el poder incursionar con éxito en el escenario mundial y en el mejoramiento de los niveles de vida en general; el cluster cómo modelo de organización propicia la cooperación, la asociación y la competitividad como valores fundamentales.

La condición necesaria para la formación del cluster debe incluir indispensablemente la intervención de agentes locales gubernamentales y privados, pues ya no se puede continuar trabajando en forma paralela; hoy en día las condiciones políticas y económicas favorecen el cumplimiento de esta vinculación.

1.2 Modelo de Joseph Ramos (CEPAL)

La formación del cluster del mango representa una opción a seguir pero ¿qué es un cluster?, Ramos (1998, p.4), define el cluster como “una concentración sectorial y/o geográfica de empresas en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas con importantes y cumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (de productos y proveedores y mano de obra especializada, de servicios anexos específicos al sector), con la posibilidad de acción conjunta y búsqueda de eficiencia colectiva”. Desde este enfoque, la tarea de organizarse de manera distinta y ponerse a trabajar en la preparación de todo cambio o innovación para lograr la competitividad en la actividad relacionada con el mango es una prioridad a seguir.

Ramos (1998, pp.4-7), Director de la División y Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL comenta en su documento: Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (cluster) en torno a los recursos naturales: “que existen una diversidad de enfoques teóricos, que intentan responder a la interrogante de porque se forman los cluster, basando sus comentarios en los trabajos de Stumpo”:

Los encadenamientos hacia atrás y adelante

En esta teoría se trata de demostrar “como y cuando la producción de un sector es suficiente para satisfacer el umbral mínimo o escala mínima necesaria para hacer atractiva la inversión en otro sector que este abastece (encadenamiento hacia atrás) o procesan (hacia adelante). Los encadenamientos hacia atrás dependen tanto de factores de demanda (la demanda derivada de insumos y factores), como con su relación con factores tecnológicos y productivos (el tamaño óptimo de la planta... así mismo los encadenamientos hacia adelante dependen en forma importante de la similitud tecnológica entre la actividad extractiva y la de procesamiento”.

1.3 El modelo de Michael Porter

Dentro de esta teoría Porter (1991) expone que la diversidad e intensidad de relaciones funcionales entre empresas explica la formación de un cluster y su grado de madurez. Refiriéndose estas relaciones a los cuatro puntos del “diamante”: relaciones de competencia entre empresas de la misma actividad; las relaciones con sus proveedores con actividades de apoyos, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados.

Este mismo autor presenta convergencia con los elementos de la definición escrita sobre el cluster por Joseph Ramos, al mencionar Porter (1999, p. 205) lo que es un cúmulo; "es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas pertenecientes a un caso concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí. Por su dimensión geográfica, un cúmulo puede ser urbano, regional, nacional o incluso supranacional. Los cúmulos adoptan varias formas, dependiendo de su profundidad y complejidad, pero la mayoría de ellos comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, institutos financieros y empresas del sector afines. En los cúmulos también suelen integrarse empresas que constituyen eslabones posteriores de la cadena (es decir, canales de distribución o clientes); fabricantes de productos complementarios; proveedores de infraestructura; las instituciones públicas y privadas que facilitan formación, información, investigación y apoyo técnico especializado (universidades, grupos de reflexión, entidades de formación profesional) y los institutos de normalización. Los organismos del Estado que influyen significativamente en un cúmulo pueden considerarse parte de él. Por último, en muchos cúmulos están incorporadas asociaciones comerciales y otros organismos colectivos de carácter privado que apoyan a los miembros del cúmulo".

Esta definición refleja con gran amplitud y claridad los elementos que integran todo lo que Joseph Ramos define como cluster; y donde gracias a la competitividad, al desarrollo de las economías, y al crecimiento de la información, los clusters se han transformado en estructuras más grandes y complejas y que en convergencia con los estudios de Bianchi y Miller (1999) también se pueden tomar como antecedente

importante, a los distritos industriales italianos en los que empresas de pequeñas y medianas dimensiones dominan una economía local, concentrados geográficamente y operando en campos determinados.

Entre las diferentes teorías expuestas, definitivamente son muy ilustrativas estas dos mencionadas sobre la formación de los clusters; la industria del mango hoy en día, exige de una nueva forma de organización para competir con éxito, y tanto el Modelo de Michael Porter, como el encadenamiento hacia atrás y adelante presentan caminos importantes con sus aportaciones, para el mejor aprovechamiento de los recursos naturales.

El cluster se presenta como una alternativa que forma cadenas agregadas de valor, incluyendo la industrialización, la innovación, la buena administración de las organizaciones y los componentes industriales, la producción intensiva, la investigación y desarrollo, la búsqueda de nuevos mercados y la aplicación de la biotecnología para el mejoramiento de los productos.

Porter (1987, pp.51-52) dice en relación a la cadena de valor que “disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales... las cadenas de valor de las empresas en un sector industrial difieren, reflejando sus historias, estrategias, y éxito en su implementación”

En este mismo sentido Nadler y Tushman (1999, p.119) consideran el concepto de empresa contextualizándolo en las ideas de Michael Porter, quien la define como una secuencia básica de procesos que transforman las tecnologías y materiales

básicos en ofertas que se llevan al mercado; estos mismos autores comentan: “yendo del <fondo> de la organización hacia el <frente>, estos procesos incluyen concebir, diseñar, desarrollar, fabricar, vender, distribuir y dar asistencia a una oferta. Cada paso en la cadena de valor aporta algo, le quita algo o, en la mayor parte de los casos, ambas cosas.”

Como se puede observar, dentro de las nuevas arquitecturas organizacionales, la cadena de valor es parte importante del cluster y en la parte que Nadler y Tushman denominan “frente” de la cadena, es la porción que viene a originar la mayor parte de las innovaciones y esto dentro de la industria del mango debe tenerse muy presente, al momento de buscar su industrialización.

Reforzando lo anterior; Porter (1991, p.72) agrega: “todas las actividades de la cadena de valor contribuyen a acrecentar el valor para el comprador. Las actividades pueden dividirse, a grandes rasgos en dos grupos: aquellas que se refieren a la producción, comercialización, entrega y servicio posventa del producto, dentro de un plano cotidiano (actividades primarias) y aquellas que proporcionan recursos humanos, tecnología e insumos comprados, o funciones generales de infraestructura para apoyar las otras actividades”. Michael Porter es firme al enfatizar el rol de la estructura industrial así como la importancia de la participación del gobierno en la competitividad de las naciones y de las empresas. La Teoría de Porter ha sido respaldada por múltiples y variados casos estudiados y dentro de sus investigaciones realizadas, define el marco en el que se dan las ventajas competitivas en cuatro áreas: Condiciones de los factores, condiciones de la demanda, empresas relacionadas horizontal y/o verticalmente, estructura y rivalidad de las industrias. A

este marco de atributos Porter le llamó "Diamante" agregándole dos variables auxiliares para complementar su análisis: El gobierno y los eventos fortuitos o casuales.

La infraestructura general es pilar fundamental en un cluster, descansando en los siguientes soportes: recursos humanos, capital, tecnología, infraestructura física, y un buen clima de negocios; todo esto para aprovechar óptimamente la materia prima con que una organización trabaja, que en este caso de estudio es el mango.

En torno a todo esto, Rendón (1995 p.313) expone lo siguiente: "una de las metodologías que se utilizan actualmente para mejorar los esfuerzos en la determinación del enfoque productivo de una región son las cadenas productivas de los sectores. Las cadenas productivas muestran la relación entre los sectores específicos, siendo una rica fuente proveedora de información acerca de la dinámica regional".

El cluster es una innovadora forma de organización, que por lo menos en Latinoamérica no se aplica comúnmente y de algún modo existen resistencias para poner en práctica esta diferente forma de trabajar.

El cluster es una propuesta innovadora y como lo explican Mintzberg y Quinn (1993, p.818), "la innovación puede ser concebida como la puesta en práctica inicial de una idea dentro de una cultura. Cuanto más radical sea una idea, más traumático y profundo tenderá a ser su impacto".

Para analizar el Cluster del Mango, es necesario considerar no sólo las actividades primarias con que contaría, sino los niveles que presenta la agroindustria como pilar fundamental de esta alternativa de organización en Sinaloa, y estos niveles son de acuerdo a Flores, (1987, p.11): Operaciones y procesos unitarios, planta agroindustrial, unidad de producción agroindustrial, sistema agroindustrial, y cadena agroindustrial.

Dentro de estos niveles, se tiene que por operaciones y procesos unitarios se define a la unidad de estudio que comprende los métodos de acondicionamiento, conservación y transformación de los productos surgidos de las actividades primarias agropecuarias y/o frutícolas y estos se refieren a la concentración, el secado, la congelación, la molienda, etc.

Planta industrial se refiere a la unidad técnico-económica en la que se da el proceso inmediato de producción y en donde se pueden obtener uno o varios productos a partir de ciertas materias primas. Por unidad de producción agroindustrial se refiere a la planta por sí misma o bien como parte de un conjunto ligadas a su propiedad.

Por sistema agroindustrial se trata de la especialización de la agroindustria por la línea del producto, concepto que incluye las distintas fases que recorre un producto desde su producción agrícola, acondicionamiento, transformaciones, distribución y consumo; el sistema agroindustrial tiene presentaciones geográficas, ya que puede ser internacional, nacional o local en su caso.

Finalmente, por cadena agroindustrial se entiende a todo aquello que incluye a la producción de insumos, maquinaria y equipo para la agricultura y la agroindustria, y

la producción agrícola, pecuaria, frutícola y forestal, el procesamiento de las materias primas agrícolas, la distribución de los productos elaborados hasta el consumo final, almacenamiento, transporte y comercialización y en fin toda una serie de servicios en cada eslabón, tales como el crédito, la asistencia técnica, la publicidad, seguros, política estatal, etc.

En la aportación de este autor, existe plena convergencia con el concepto de Cluster de Joseph Ramos y son muy orientadoras las dos aportaciones para lo que es la creación de un modelo organizacional innovador.

A mitad de los setentas y a principios de los ochentas, la actividad económica de México cambió para entrar de lleno a la internacionalización, representada básicamente por la industria maquiladora sobre todo en el norte del país.

En los noventa el bajo costo de la mano de obra y la cercanía con los Estados Unidos dejaron de presentar ventajas suficientes para sostener el crecimiento económico que se venía dando, de aquí que los diferentes sectores tanto públicos como privados empezaron a buscar diferentes estrategias de acción, de entre las cuales la formación de clusters surgía como una interesante alternativa para el desarrollo del país.

En este sentido, las transformaciones importantes en las tendencias de la actividad agrícola y agroindustrial en México y Sinaloa, se empezaron a presentar en forma más acelerada a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en donde surgen evidentemente las diferencias productivas,

tecnológicas, socioeconómicas, etc. de los países que integran este acuerdo comercial; México, Canadá y los Estados Unidos.

"Los problemas más fuertes en este contexto de liberalización es la capitalización del sector primario y las dificultades para buscar los mecanismos necesarios de integración a la economía internacional, por otra parte para muchas organizaciones la preocupación central estriba en la política económica adoptada antes y después hacia la rama alimentaria" Swedel, (1994, p.74)

En este orden de ideas, se intentan delinear algunas dimensiones críticas del cambio social a finales del siglo XX y también se busca identificar algunos aspectos teóricos que permitan comprender las determinantes para el desarrollo de la investigación rural en el marco de la globalización y la localización.

Por su parte Aguilar y Almanza (1999) dicen que ningún estudio se ha dedicado a analizar las diferentes posibilidades de integración y competitividad regional derivadas de la conformación de sistemas agroindustriales, y algunos otros autores solo han enfocado sus estudios a evaluar los impactos de la apertura comercial en ciertas Entidades Federativas de México o bien para determinados productos agrícolas.

Por todo lo anterior resulta fértil y muy amplia el área de estudio para la conformación de los clusters en cualquier campo de acción, aunque en lo particular hoy el objeto de estudio es la actividad frutícola del Mango, y específicamente para el Estado de Sinaloa.

La industria de alimentos y bebidas está constituida hoy en día, por una mezcla de empresas y sectores con características estructurales y operativas muy distintas; y esta variedad se debe a la diversidad de la demanda, al tamaño del mercado y a las tecnologías y tradiciones específicas de los distintos países y sectores; lo que debe tenerse muy presente al intentar formar un cluster.

Un cluster agruparía empresas líderes generadoras de riqueza por medio de la industrialización y comercialización de productos y/o servicios competitivos en mercados estratégicos, integrados a una red de proveedores de insumos y servicios; agrupación de empresas que tiene que ser apoyada a la vez por instituciones que ofrecen recursos humanos capacitados, tecnología, recursos financieros infraestructura física y un ambiente organizacional que fortalezca la presencia de inversiones y nuevos negocios y fomento en el caso del mango, la economía agroalimentaria de Sinaloa.

La economía agroalimentaria es definida por Sánchez, (1985, p.22) como "La ciencia que se encarga del estudio de cómo los hombres se organizan para producir sus alimentos, transformarlos y distribuirlos, hasta hacerlos llegar al consumidor final. A toda esta cadena de actividades se le conoce con el nombre de <complejo agroindustrial>"

Como se aprecia en este concepto, el complejo agroindustrial vendría a formar parte esencial del cluster del Mango, ya que la agroindustria con sus respectivos elementos juega un papel fundamental en la dinámica de los otros sectores. El cluster transformaría el entorno de los productores y empresarios del mango con la

aparición de productos nuevos a partir de la industrialización de esta fruta, con cambios en la naturaleza y dimensión de las empresas dedicadas a este ramo, con un mejoramiento radical de los canales de comercialización y por supuesto con el desarrollo de las formas de almacenamiento y transporte que cambiarían las relaciones de fuerza de la competencia en el mercado.

La influencia de la agroindustria dentro del cluster es amplia por el espacio que ocupa en esta forma de organización; el proceso de integración de las diferentes actividades que conforman a un cluster puede tener múltiples modalidades pero en todos los casos se necesita que en su forma organizativa existan instancias de articulación entre todos los diferentes actores productivos que participan en el proceso; y en relación a la agroindustria López y Solleiro (1996 p. 41) comentan "El análisis de la agroindustria resulta muy complejo, debido a que desempeña dentro de las cadenas o sistemas alimentarios, un papel articulador entre la agricultura y la economía; además está ligada a los servicios de comercialización, transporte y desarrollo tecnológico, y se inserta en un entorno determinado por las políticas estatales y por un sistema agroalimentario mundial en constantes cambios".

Con el comentario anterior, se viene a reforzar el gran papel que tiene la agroindustria dentro de la formación de un cluster para la actividad frutícola del mango, y la necesidad de tener presente que México es parte de un escenario mundial, inestable e impredecible.

Contrastando los conceptos de Joseph Ramos acerca de lo que es un cluster, y de Juan José Flores quien considera los diferentes niveles de la agroindustria, aparte de

las actividades primarias que se mencionaron con anterioridad; Swedel (1994, p.92) consigna una concepción de Louis Mallasis desarrollada en los setenta, pero que tiene importante complementariedad con los conceptos de Ramos y Sánchez; según este autor, el sector agroalimentario se divide en los siguientes subsectores:

- | | |
|---|----------------------------|
| a) Subsectores funcionales: | b) Subsectores económicos: |
| *Agricultura | *Sector capitalista |
| *Industrias agrícolas y alimentarias | *Sector artesanal |
| *Sector auxiliar que produce insumos y maquinaria | *Sector cooperativo |
| | *Sector público |

De acuerdo con este enfoque, la estructura del sector agroalimentario se caracteriza por la importancia de dichos subsectores y por su interdependencia y concurrencia.

Este enfoque resulta interesante, pero sobre todo importante para la formación de un cluster, pues es integrador y no se contrapone a lo propuesto por Juan José Flores (1987) en los elementos o niveles que conforman a la agroindustria; y en el mismo orden de ideas viene a complementar los conceptos formulados por Joseph Ramos en lo que se refiere al cluster.

Otro antecedente respecto a los clusters, es el de López y Solleiro (1996, p.44) quienes anotan que en los mismos años setenta "Surge el enfoque de la Escuela Francesa, con autores como De la Pierre y Palloix que abordan la problemática desde la perspectiva del proceso de transnacionalización. Según este enfoque, se dice que con la intención de obtener ganancias más altas y de asegurarse el control de las materias primas agropecuarias, las trasnacionales que operan en la

agroindustria alimentaria extendieron su intervención a nuevos mercados, sobre todo en países de América Latina, abrazando varios eslabones de la cadena agroalimentaria. Esto provocó la organización de un sistema transnacional cada vez más amplio, de producción, de procesamiento y distribución de alimentos y otros productos".

Con lo vertido anteriormente por estos autores, no sólo se tiene un antecedente de la formación de clusters, sino también plantean los escenarios para la inminente aparición de la globalización y en este mismo sentido, la estrategia global para el desarrollo económico en Sinaloa exige una forma de organización que integre a los procesos productivos tanto como sea posible, de tal modo que se obtengan bienes y servicios con el mayor valor agregado, para generar mayor riqueza con su comercialización, ya que el fenómeno de globalización tiene gran impacto en la competitividad de las regiones e incide en los fenómenos sociales y culturales de las mismas, y Sinaloa no es la excepción.

La apertura comercial del país, que quedó institucionalizada en primer instancia con la adhesión de México en el GATT y posteriormente con la firma de TLCAN, ha afectado seriamente a la agroindustria de Sinaloa, ya que los productores y empresarios no han podido aprovechar la parte benéfica de participar en un mercado, abierto debido tal vez a su larga participación en un mercado solamente interno y que giraba alrededor del antiguo modelo de sustitución de importaciones.

Con preocupación se puede observar que la economía de Sinaloa se encuentra globalizada, pero no en relación a la producción de bienes y servicios derivados de

sus agroindustrias, sino por la presencia de productos cosechados o industrializados en el extranjero y que hoy inundan los centros comerciales del Estado, el caso de los granos y oleaginosas es el mejor ejemplo de ello.

Porter (1995, p.7), dice: "En la actualidad el mercado mundial convierte el esquema de cooperación en un elemento esencial en la búsqueda del éxito en los negocios a nivel mundial. Este proceder permite conservar el capital y la energía de la cooperación... Un competidor poderoso quien ya goza de una situación favorable dentro de su propio mercado, puede convertirse en un peligro, es mucho mejor ganar la batalla de la competencia al lado de un aliado, que enfrentarse a ese mismo competidor en una batalla campal."

Por lo anterior, todos los involucrados en la producción del mango mexicano deben cuidar y fomentar el espíritu de cooperación para mantener su competitividad y esto es posible por medio de alianzas estratégicas que hagan frente común a productores rivales como Florida, Puerto Rico, Venezuela y Brasil quienes son competidores reales para México, y que están emergiendo con fuerza.

Con relación a las alianzas estratégicas, Porter (1995, pp.1-2) comenta: "Recientemente se han estado unificando fuerzas poderosas para provocar cambios fundamentales dentro de nuestro sistema económico, social y de negocios. El mundo está adoptando una nueva forma en torno a fronteras económicas más que en torno a fronteras políticas. El Tratado de Libre Comercio de Norteamérica celebrado entre Canadá, Estados Unidos y México, es una respuesta a la Comunidad Económica Europea (EC-92) formada por 12 naciones. Varios de los países de Europa Oriental

...están uniéndose al EC-92 como miembros adjuntos con la esperanza de que, en un futuro próximo, se asocien de manera definitiva". El TLC celebrado entre México Canadá y los Estados Unidos, es una respuesta a estas alianzas de la Unión Europea.

El mismo Porter (1995) comenta que durante la década de los noventa del siglo pasado, la estructura de los negocios cambió de una manera dramática en tanto que los negocios se adaptan a la dinámica de los mercados mundiales, impulsados por la consolidación global de los mercados, acelerados por las innumerables reformas económicas y revoluciones socio-políticas de Europa y disparados por las máquinas económicas del eje del pacífico y en contraste la década de los ochenta fue una época de frenesí orientada hacia las adquisiciones corporativas.

La globalización en este siglo que inicia, es un fenómeno inevitable; con algunas de sus características principales, como la internacionalización de la economía, la información y la cultura; además del acelerado cambio en la ciencia y tecnología y el desarrollo de productos y servicios, lo que tiene impacto en la política social y económica de los países. Por lo que no se puede permanecer al margen de ese fenómeno, pero sin caer en la simple moda de cambiar por cambiar, lo que acarrearía problemas y no beneficios hacia el interior de las empresas: "El crecimiento y la expansión indiscriminadas revelan falta de dirección, propósito y estrategia, las grandes organizaciones entienden que el crecimiento no es una cosa buena o mala en y por sí misma; por esa razón el crecimiento y la expansión son siempre motivadas estratégicamente" Fritz, (1997, p.304)

Sin embargo, es importante recordar que la mentalidad del empresario sinaloense debe abrirse más a los cambios organizacionales que se requieren en este mundo de competencia y globalización, que no necesariamente es cultural; el mundo actual es diseñado, y movilizadado por todo un complejo de elementos dispares, convergentes y contradictorios, antiguos y renovados, conocidos y desconocidos, estos elementos incluyen las relaciones, los procesos y las estructuras de dominación política y de apropiación económica que se desarrollan más allá de toda y cualquier frontera.

La realidad de la cultura empresarial en Sinaloa, es que todavía es tradicionalista y esto para la propuesta y formación de un cluster representa un reto a superar; Rendón (1995) redefine que los empresarios sinaloenses tienden a ser individualistas y pocas veces buscan asociarse con otros ejecutivos del exterior, el estilo gerencial es conservador y la tecnología de la empresa sinaloense tiene un posicionamiento débil. Evidentemente todas estas características descritas no son generales en todos los empresarios, pero sí en gran parte de ellos y es prioritario trabajar para ir modificando aquellos aspectos que se traducen en un retraso para el desarrollo como Estado, ya que la falta de cultura empresarial acorde con los tiempos modernos, es una de las principales causas que afectan en la toma de decisiones de inversión productiva del exterior, que en estos tiempos es de alta prioridad económica y social pues se necesita de esa entrada de capitales para fortalecer la precaria situación en Sinaloa, es momento de trabajar para lograr cambiar esta imagen.

Como puede observarse en este capítulo, la agroindustria es una necesidad impostergable para la actividad económica del Estado de Sinaloa, los elementos de la globalización han golpeado fuertemente al sector agrícola productor de granos y oleaginosas en Sinaloa. Por lo anterior se deben buscar alternativas de siembra en estas fértiles tierras, el mango es una de las mejores opciones; pero para mejorar esta actividad, sus esquemas actuales de organización deben transformarse y el cluster representa un camino a seguir por la cantidad de eslabones que presenta su cadena productiva, lo que desarrollaría al sector agroindustrial; la cosecha de granos básicos tiene descapitalizado al campo sinaloense, mientras que la producción y comercialización del mango ha ido presentando atractivos rendimientos.

En este sentido se busca potencializar las ventajas competitivas de Sinaloa, para desarrollar el cluster del mango. El objetivo del marco conceptual de Michael Porter sirve para orientar a los productores y empresarios del mango en la toma de decisiones y los respalda en la formulación de políticas y acciones concretas para promover la competitividad de este sector frutícola, ante sus competidores no sólo del país sino también en el extranjero.

Joseph Ramos a su vez motiva buscar en la riqueza de los recursos naturales de las regiones, oportunidades para desarrollar actividades proveedoras de insumos, servicios, maquinaria, equipo, etc., y esto sólo se logra en la medida que se aprenda a industrializar y procesar los recursos naturales.

CAPÍTULO 2 INNOVACIÓN Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

El contexto en el que actualmente se vive presenta particularidades interesantes: la concentración del poder mundial en tres bloques geográficos; la creación y expansión de grandes empresas transnacionales y por último el proceso de regionalización donde países y amplias zonas geográficas están en permanente búsqueda de integrarse al mundo globalizado.

En este capítulo se aborda la parte del marco teórico con las orientaciones que impulsarían la integración de una microregión o zona geográfica al resto del mundo: la innovación y el desarrollo de tecnología, el desarrollo industrial y la importancia de las estrategias competitivas en las organizaciones.

Dentro de la Teoría de las Organizaciones ha podido estudiarse la importancia de vincular organización y tecnología; pero llevar a la práctica esta vinculación no siempre resulta sencillo.

Es necesario analizar el entorno local de las organizaciones en México y en Sinaloa; para visualizar hasta que punto la estructura de estas organizaciones y su capacidad tecnológica y de innovación, puede concretarse en procesos de producción que en el caso del mango, le permitan un posicionamiento a nivel mundial, tanto en estado fresco como con los subproductos que de él se obtengan.

Las organizaciones de hoy presentan “turbulencias” en su desarrollo, por eso la adecuada planeación con estrategias que hagan más adaptables y resistentes a las empresas y las crisis actuales, es parte de lo tratado en este capítulo.

2.1 Innovación y Desarrollo de Tecnología

Inostroza (1997, p.46), afirma que “los que diseñan las nuevas estrategias de éxito son los gerentes y hombres de la tecnoestructura, ellos son capaces de crear una ventaja competitiva sostenible para lograr el objetivo de derrotar a la competencia. Se trata de mantener una producción de alta calidad para ganar, hay que vencer a los competidores con fábricas.”

Por todo lo anterior se hace impostergable el innovar en la estructura de la producción del mango, no sólo creando nuevos productos sino creando nuevos procesos, procesos propios y creando tecnologías y por supuesto nuevas empresas.

Saxe-Fernández (1999, p.125) señala sobre el tercer mundo, lo siguiente: “Si el actual grado de globalización del capitalismo en el mundo puede ser visto en su conjunto como si estuviese alcanzando los niveles de globalización logrados antes de 1913 tal conclusión no se aplica a la situación del tercer mundo. La participación de África, Asia, y América Latina en el comercio mundial es hoy en día sustancialmente menor que antes de 1913, esto refleja una declinación significativa de la importancia relativa de las materias primas tropicales en el comercio mundial que se ha venido convirtiendo cada vez más en un intercambio de productos manufacturados”.

Resulta interesante el párrafo antes mencionado ya que es precisamente el mango el objeto de estudio en esta tesis y es una fruta tropical con la que se busca justamente establecer relaciones comerciales con otros países, pero el contexto en el

cual se trabaja ahora es distinto y por ende se deben reorientar las estrategias para competir mejor .

Refiriéndose al contexto de la innovación, Mintzberg y Quinn (1993, p.818) señalan “es aquél en el que bajo condiciones de cambio constantes, la organización debe enfrentarse con frecuencia a tecnologías o sistemas complejos. Las innovaciones importantes requieren que los expertos trabajen con el propósito de alcanzar una meta común... en los tiempos actuales y ante un mundo globalizado se debe buscar un escenario en el que las empresas sean capaces de mejorar e innovar con más rapidez y calidad que aquéllas con las que compiten”.

El recurso humano, los recursos naturales y la capacidad de respuesta ante distintos retos son algunas de las tareas de las organizaciones actuales y una estrategia prioritaria para lograr estas tareas, es ofrecer soluciones científicas y tecnológicas a los problemas económicos y sociales de México y Sinaloa, contribuyendo a incrementar la productividad en todos los sectores; lograr una oferta adecuada de alimentos, energéticos, materias primas, equipo de producción, capacitación de los recursos humanos y cuidar el equilibrio natural del medio ambiente y con la conformación de los clusters se puede tener un camino más fácil para el logro de estas metas económicas y sociales.

El problema en México, es como se puede estructurar el cluster que se desea o necesita, Bianchi y Miller (1999, pp.74-75), señalan que “ los conglomerados (cluster), Italianos...no pueden ser transplantados a otra parte, el éxito del fenómeno o de los conglomerados hunde sus raíces en el contexto local, las tradiciones

locales, y las modalidades locales de organización social y económica". En este sentido México ha sido muy dependiente con respecto a otros países, y ahí está uno de los primeros retos a enfrentar: crear y producir tecnología propia.

Es imprescindible reconocer que las condiciones de las empresas mexicanas son tan heterogéneas, que se hace muy difícil evaluarlas con criterios universales, ya que en realidad existen diferencias muy grandes con las empresas de los países desarrollados, ya que las empresas mexicanas se han enfrentado tardíamente al libre mercado y a la globalización y por ende su nivel de desarrollo es variable y refleja una gran diversidad de conductas tradicionales que ofrecen resistencia a los cambios.

Por otra parte y en relación con lo anterior Porter (1991, p.63) señala: "son las empresas, que no las naciones quienes compiten en los mercados internacionales. Debemos comprender en que forma las empresas crean y mantienen las ventajas competitivas con objeto de explicarnos que papel desempeña la nación en este proceso. En la moderna competencia internacional las empresas no necesitan quedarse enclaustradas en su país de origen. Pueden competir con estrategias mundiales en las que las actividades tienen lugar en muchos países".

Lo anterior tiene sentido, pero debe reconocerse que no puede evadirse la gran influencia que pueden tener las fronteras de las organizaciones, que generalmente son determinadas por los mercados y la capacidad de influencia de éstas, en donde se observa hasta donde son capaces de manejar las condiciones a los proveedores, de controlar las fuentes de abastecimiento, de influir

determinantemente en el sistema educador, de imponer sus diseños dominantes en el sistema productor y por ende en tener gran presencia en esta sociedad.

El mismo Porter admite que la innovación requiere de un ambiente de tensión presión, necesidad y adversidad inclusive; contextos que representan por cierto a la mayoría de las empresas en México y en Sinaloa; la sociedad actual exige de innovación y cambio en muchos aspectos, el futuro debe descansar en firmes pilares de desarrollo: educación, ciencia, tecnología e innovación.

La tradición ha sido una forma muy cómoda para vivir en el caso de muchas personas y organizaciones, lo tradicional ofrece una guía segura de comportamiento; pero esta forma de pensar y actuar puede costar muy caro y hoy en día la cultura personal y empresarial tiene que ser más visionaria y arriesgada.

La clave para el manejo del futuro está en las capacidades de aprendizaje, de comprensión, de innovación y del desarrollo de habilidades para crear ciencia y tecnología a través de la investigación.

El entorno actual exige innovación en la forma de trabajar y hacer negocios en las organizaciones, por la necesidad de apertura que demanda la globalización, apertura no sólo de fronteras y mercados sino también en conocimientos, lo que en consecuencia trae efectos en la política económica del país, pero también en su estrategia de negocios y en la sociedad misma, ya que la competitividad de los países no puede explicarse únicamente por el crecimiento del producto interno bruto o la productividad; la competitividad exige voltear y atender los aspectos políticos y

culturales, educativos y sociales de los demás países con los que México tiene intercambios de diversa índole.

Hay que transformar a las organizaciones de México para integrarlas efectivamente al mundo exterior, diseñándolas adecuadamente y de acuerdo a las exigencias actuales, dándole alta prioridad a la formación de cadenas productivas, al desarrollo de proveedores, al desarrollo de programas específicos de apoyo vinculados al manejo de las organizaciones, a la creación de tecnologías propias, a la capacitación técnica y gerencial y a la promoción de las ventajas competitivas de cada zona geográfica.

Para el inversionista mexicano esta dependencia del extranjero lo lleva a importar bienes de capital, materias primas, y otros insumos sin querer arriesgarse a *experimentar tecnología propia y lo que es peor aún, todo costo de importación simplemente se transfiere al consumidor, pero el cambio tecnológico debe ser cuidadosamente planeado ya que como lo puntualiza Porter (1987 p.181), " el cambio tecnológico no es importante por si mismo, pero es importante si afecta la ventaja competitiva y la estructura del sector industrial, no todo el cambio tecnológico es estratégicamente benéfico; puede empeorar la posición competitiva de la empresa... la alta tecnología no garantiza utilidades... "*

Con esto se debe reflexionar que no se puede tomar la tecnología como una moda, sino que es necesario ser muy analíticos en cuanto a las necesidades reales que existen, en el caso de la producción del mango hay tecnología tanto nacional como extranjera, pero es la búsqueda de otras alternativas para el producto fresco en

donde se debe trabajar más exhaustivamente y que puede lograrse con nuevos procesos de producción, nuevas propuestas de mercado o bien diseño de productos nuevos.

Innovación es el camino a seguir, y respecto a ello anotan Clark y Clegg (1998, p.208), “la innovación es colateral a la creatividad humana; es la capacidad de crear opciones hacia el futuro. La estrategia de innovación incluye nuevas combinaciones de recursos con lo cual se crean posibilidades productivas para un sustancial período de tiempo”.

En México se posee la creatividad suficiente para aplicarla al desarrollo de nuevas acciones, productos, procesos etc., lo importante es orientar esta “energía natural”, por medio de acciones serias y ordenadas y es en este sentido que los Estudios Organizacionales, aportan mucho, por la riqueza de la disciplina que intervienen en ellos y por el acierto de estudiar modelos organizacionales de realidades locales, pero haciendo a la vez un análisis comparativo internacional, lo que no puede omitirse por vivir en un mundo globalizado.

2.2 El Desarrollo Industrial

La industria ha sido la actividad económica decisiva en todos los países desarrollados, ya que gracias a la transformación de los recursos naturales y agregándoles valor ha sido posible alcanzar exitosos rendimientos económicos.

En México se ha tenido una serie de obstáculos para lograr un crecimiento industrial estable y autosostenido, se ha seguido un patrón de desarrollo industrial que fue

aceptable en su momento histórico, surgido en la década de los cuarenta bajo un esquema esencialmente de sustitución de importaciones, primero de bienes de consumo y con el tiempo de bienes intermedios y algunos de capital, pero el crecimiento económico en el pasado, generó desequilibrios externos que se ajustaron recurriendo a la deuda y a la exportación del petróleo y la vulnerabilidad externa de México se incrementó con la magnitud de la deuda y sus intereses, con los límites de los ingresos petroleros y la inestabilidad de la economía mundial.

De María y Campos que escribe la parte introductora del libro de Bianchi y Miller (1999, pp.13-14) hace un examen sencillo en torno a ¿cuáles son en la actualidad los principales problemas que experimenta la industria a consecuencia de la rápida apertura, el cierre de empresas y la falta de apoyo en la transición?. Entre otras respuestas que él hace, destacan las siguientes:

- El rezago del mercado nacional frente a las exportaciones, debido al estancamiento del ingreso per cápita de la población desde 1981.
- El rompimiento de las cadenas productivas y la desintegración nacional, tanto de las exportaciones, como la de los productos que se venden en el mercado interno, lo que lleva al déficit crónico de la balanza comercial y una propensión muy fuerte a importar en la medida que aumenta la producción.
- La interrupción de las tasas generales de crecimiento de la productividad debido al shock externo y a la ausencia de un crecimiento económico sostenido.

- Una caída significativa en las inversiones productivas... debido al reducido crecimiento e incertidumbre del mercado interno y al escaso ahorro y financiamiento nacional disponible.
- Una reducción significativa en las inversiones de las empresas en capacitación, desarrollo tecnológico y control ambiental... por falta de incentivos del mercado o del gobierno.
- Un mayor desequilibrio regional en el desarrollo industrial, destacándose claramente la ventaja de las regiones exportadoras del norte, frente al rezago del sur del país y de algunas zonas de incipiente desarrollo costero portuario.

Estas son algunas de las respuestas que Mauricio De María y Campos ofrece a la problemática industrial del país, en la parte introductoria del libro de Bianchi y Miller (1999) pero que dibujan el panorama actual que se vive en México.

En el mercadeo del mango han entrado nuevos competidores de América del Sur y esta fruta como otros tantos productos agrícolas, no esta exenta de presentar crisis en su comercialización; con lo anterior, se cita algo que Druker (1995, p.22), comenta al respecto“ la causa fundamental de todas estas crisis no es que las cosas se estén haciendo mal. No es ni siquiera que sé este haciendo lo que no se debe hacer. En realidad en la mayoría de los casos sé esta haciendo lo que se debe hacer pero infructuosamente. ¿Qué explica entonces esta aparente paradoja?, Los supuestos sobre los cuales se ha construido una organización y se sigue administrando y ya no se ajustan a la realidad... estos supuestos se refieren a los

mercados. Se refieren a identificar clientes y competidores, sus valores y su comportamiento, se refieren a la tecnología y su dinámica y a los puntos fuertes y débiles de una compañía, son lo que yo llamo: la teoría del negocio de una compañía". Con lo anterior Peter Druker hace reflexionar sobre la necesidad de enfocar la atención, no sólo a producir con calidad sino atender las necesidades y los deseos del individuo como consumidor final de todo producto mexicano, en este sentido a veces la balanza se inclina sólo hacia un lado y los efectos y crisis recurrentes no se hacen esperar.

Cabe destacar que la industria productora de alimentos procesados y bebidas es una de las más importantes dentro de la actividad económica, por su alta generación de empleos y el crecimiento de sus exportaciones en los últimos años, por lo que en la actividad relacionada con el mango se abren diferentes alternativas que a corto y mediano plazo le pueden significar a México la oportunidad de desarrollo, pero para ello se hace indispensable estudiar el perfil de sus competidores en este sector; al respecto Gordon (1989, p.101) comenta: "en aquellos casos en que las compañías se propongan investigar la condición del competidor y las líneas del negocio, los perfiles generalmente los prepara un grupo corporativo y los pasa a las divisiones que le agregan valor e ideas. En esta forma el competidor queda retratado dentro de una compañía por individuos que tienen mejores posibilidades de interpretar a sus contrapartes competitivas y que entran en mejores condiciones para analizar la información que necesitan y tomar decisiones específicas en el negocio".

Lo anterior sirve para observar el ambiente de competencia que la globalización presenta, más aún cuando en los últimos años del siglo recién concluido, el valor de la exportación de alimentos frescos y procesados han registrado una tendencia creciente y se hace además una prioridad contar con empresas de calidad, ya que los alimentos que se comercializan en los diferentes mercados deben cumplir con diversas regulaciones sanitarias y normas técnicas que son establecidas por las autoridades de cada país. Se debe recordar que con frecuencia se ve las empresas como entes puramente económicos y no hay que olvidar que una organización empresarial se compone de un grupo de personas, pero una organización es algo más que una pluralidad de individuos que actúan sólo en relación con sus propios intereses económicos ya que son personas con afectos y sentimientos, necesidades, valores, etc., y esto también es cada vez más tomado en cuenta por muchos países y lo regulan con normas que se deben conocer para que no se convierta en un obstáculo imprevisto al querer incursionar en otros mercados.

En el mismo orden de ideas, pero con el enfoque de las fuerzas competitivas, Porter (1982, p.26), afirma lo siguiente: “ Las cinco fuerzas competitivas –nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores- refleja el hecho de que la competencia en un sector industrial va mas allá de los simples competidores, los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos <competidores> para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares”. Esto es a lo que Michael Porter le denomina en un sentido más amplio “rivalidad amplificada”, y que

en muchos sentidos es descuidada por los empresarios, quienes se dedican al mercadeo de productos, y estos comentarios presentan convergencia con los supuestos sobre los cuales se construye una organización, según Peter Druker, que se mencionan con anterioridad en este trabajo.

Por su parte Castaignts (2000, p.13) dice al respecto “no basta producir bien y con calidad, si no se está en la cima se queda eliminado, en el pasado quien tenía algunas de las tres características clave en su producto: imagen, calidad o precio se encontraba en el interior de la competencia; de hecho, la calidad y el precio jugaban un papel más importante que la imagen. Hoy todo ha cambiado, no basta con tener alguna de las tres cualidades se necesitan las tres o nada... la competencia actual, es una competencia que elimina, pero que tiene como fundamento central a la imagen”. La idea de este autor resulta clara, no sólo esta dirigiéndose al empresario para que haga bien sus productos sino que también esta pensando en el consumidor final, que es bastante perceptivo y exigente hoy en día.

Es importante reflexionar que la manera de lograr la predisposición del cliente para aceptar un mayor precio es garantizándole al comprador un valor que lo justifique y esto sólo puede lograrse llevando calidad al consumidor final, lo cual exige de cambios en las organizaciones.

Opalin (1998, p.187) comenta acerca de la transformación de las organizaciones lo siguiente: “ La instrumentación del cambio no ha sido fácil en virtud de la velocidad con que se ha dado y por la resistencia al mismo que muestran muchas compañías arraigadas a culturas corporativas tradicionales. También incide la falta de recursos

financieros, la insuficiente capacidad gerencial y técnica para modificar estructuras tradicionales de organización y los sistemas de producción y comercialización entre otros aspectos”.

A finales del siglo XX se presentaron transformaciones en el patrón de localización industrial de México, en donde se vivió una orientación hacia el sector externo, todo esto producto del proceso de apertura económica con los Estados Unidos de Norteamérica, pero se favoreció a ciertas regiones del país sobre todo a las áreas fronterizas y esto tiene que cambiar para poder extender el desarrollo a toda la nación.

Sinaloa a pesar de su cercanía con los Estados Unidos, no cuenta con una planta industrial acorde a las exigencias económicas y de empleo, aún con los vastos recursos naturales que posee; la industria agroalimentaria con que participa complementa a la agricultura y la pesca, pero es una agroindustria caracterizada por su estacionalidad y con débil aprovechamiento de su capacidad instalada; con escaso grado de transformación y la subutilización de abundantes materias primas de origen agropecuario, forestales, pesqueras y frutícolas.

Es importante reconocer que la industria sinaloense está en un momento de marcado rezago y estancamiento, pero con un potencial muy grande de recursos naturales y humanos, pero esto no basta por sí sólo, la industria de alimentos es uno de los caminos más viables a seguir para reactivar y diversificar la economía de Sinaloa para poder dar certidumbre a esta región.

La capacidad para competir es una tarea pendiente para la industria sinaloense, pues cada vez son mayores y más profundos los vínculos industriales y comerciales con diversos países y la consecuencia natural de todo ello es estrechar cada vez más esas relaciones.

En el caso del mango en Sinaloa, se presentan diversas problemáticas, pero algunas de las más representativas son problemas de organización e incluso distribución física del producto, además de algunas percepciones negativas del consumidor, falta de conocimiento de muchos subproductos y falta de información y motivación de compra, así como la mentalidad del empresario tradicional y el innovador por lo que se hace indispensable para esta actividad una reorientación estratégica, que lleve a lograr soluciones innovadoras, eliminar todos aquellos obstáculos que están limitando el desarrollo de este sector, pero sin olvidar el propio entorno en el que se trabajará y que es de influencia indiscutible al momento de querer aplicar otras ideas o formas de actuar, lo que se refuerza con el siguiente comentario de Barba y Solís (1997, p.144) "La importación de prácticas y modelos administrativos se asumen como de carácter técnico sin considerar, sobre todo en los países en vías de desarrollo, que esta parte externa y visible de las prácticas administrativas contienen una forma oculta correlativa de la manera de pensar y de sentir de los grupos en los cuales se originó".

2.3 Estrategias Competitivas

Las características del inicio de este milenio están reflejadas por el proceso de globalización de la economía a nivel mundial, lo cual afecta a gobiernos, empresas,

tecnologías y población en general. Evidentemente en el mundo del mercado de productos ya no se “está tan sólo” y por ello es necesario redefinir estrategias.

En el caso de la industria del mango, ésta se enfrenta ante retos diversos como lo son: el desarrollo de nuevos productos por medio de la industrialización, búsqueda de competitividad, desarrollo tecnológico, el desarrollo de proveedores, mejoras continuas en la calidad de la fruta y sus productos, financiamiento adecuado, etc. Toda esta variedad de retos es enfrentada en un clima de competencia que ha aumentado, por lo que la estrategia para competir bien se hace indispensable.

Porter (1987, p.19) dice que “la competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas. La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. La estrategia es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial”. Pero esa búsqueda de una buena posición no es tarea fácil en estos días de tanta pluralidad de ideas y conceptos, es aquí precisamente en donde se observa que los Estudios Organizacionales presentan una herramienta fundamental en esta responsabilidad y se convierten en “la mejor arma” para definir la mejor estrategia y ganar la lucha en esta guerra global. Las organizaciones empresariales no deben olvidar que se encuentran en una continua competencia y que es vital comprender y vigilar a los competidores actuales, a los nuevos y a los potenciales; recordando a los consumidores, éstos también son cambiantes porque constantemente desarrollan necesidades y deseos, que en muchas ocasiones los productos o servicios que

tienen de momento no les satisfacen plenamente, fuere cual sea la causa, todos estos cambios pueden significar nuevos riesgos o nuevas oportunidades.

En este mismo orden de ideas, Rodríguez (1999 p. 49) orienta: " por la complejidad del mundo actual el enfoque tradicional de buscar la respuesta estratégica óptima, aplicable a todas las empresas, ha de reemplazarse por la elaboración de un sistema que combine los diferentes enfoques según las necesidades particulares de cada empresa. Adecuar la complejidad, la flexibilidad y la velocidad de respuesta de la empresa a la turbulencia de su entorno, es una prueba de que ni las estrategias complicadas ni las sencillas triunfan en la dura carrera de las ganancias".

Se puede observar como una vez más se reitera la importancia de tener siempre en mente el entorno local de cada organización y por otro lado se ve nuevamente la necesidad de contar con estructuras flexibles y con capacidad de respuesta tanto para los problemas internos como externos de todas las empresas.

Refuerzan lo anterior, los autores Nadler y Tushman (1997, p.207) al decir que "resulta prácticamente imposible pensar que las organizaciones existen en la actualidad en un entorno estable. Tanto dentro de la organización como en su medio externo, una multitud de cambios hacen que el rediseño sea inevitable o, por lo menos muy atractivo".

La palabra estabilidad, parece desaparecida hoy en día, y muchos son los eventos y actores que llevan a cambios y transiciones: el desarrollo de las ciencias, las tecnologías y la globalización, el incremento en el trato con organizaciones

sociales y su influencia en las empresas, incluyendo al gobierno, consumidores, empleados, grupos diversos, sindicatos, alianzas, etc., es casi imposible permanecer al margen de todos estos elementos y el reto es “reunir y unir” en donde sea necesario a través de una relación positiva para cada organización.

La amplitud o extensión de la estrategia a seguir, que se representa muy acertadamente en las propuestas que hacen Porter (1982, p.16), y Hamermesh (1997, p.55), con lo que ellos denominan “ el círculo de la estrategia competitiva” y el “ círculo de la estrategia de negocios” respectivamente.

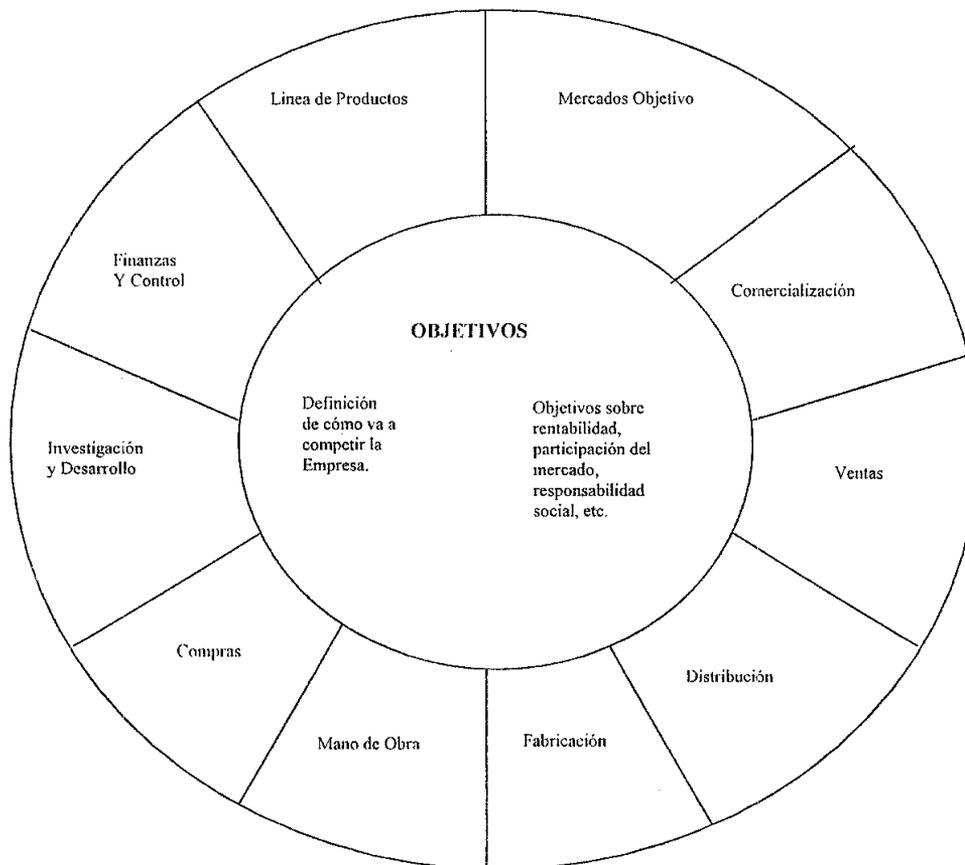


Figura No. 1.1 círculo de estrategia competitiva (Michael Porter).

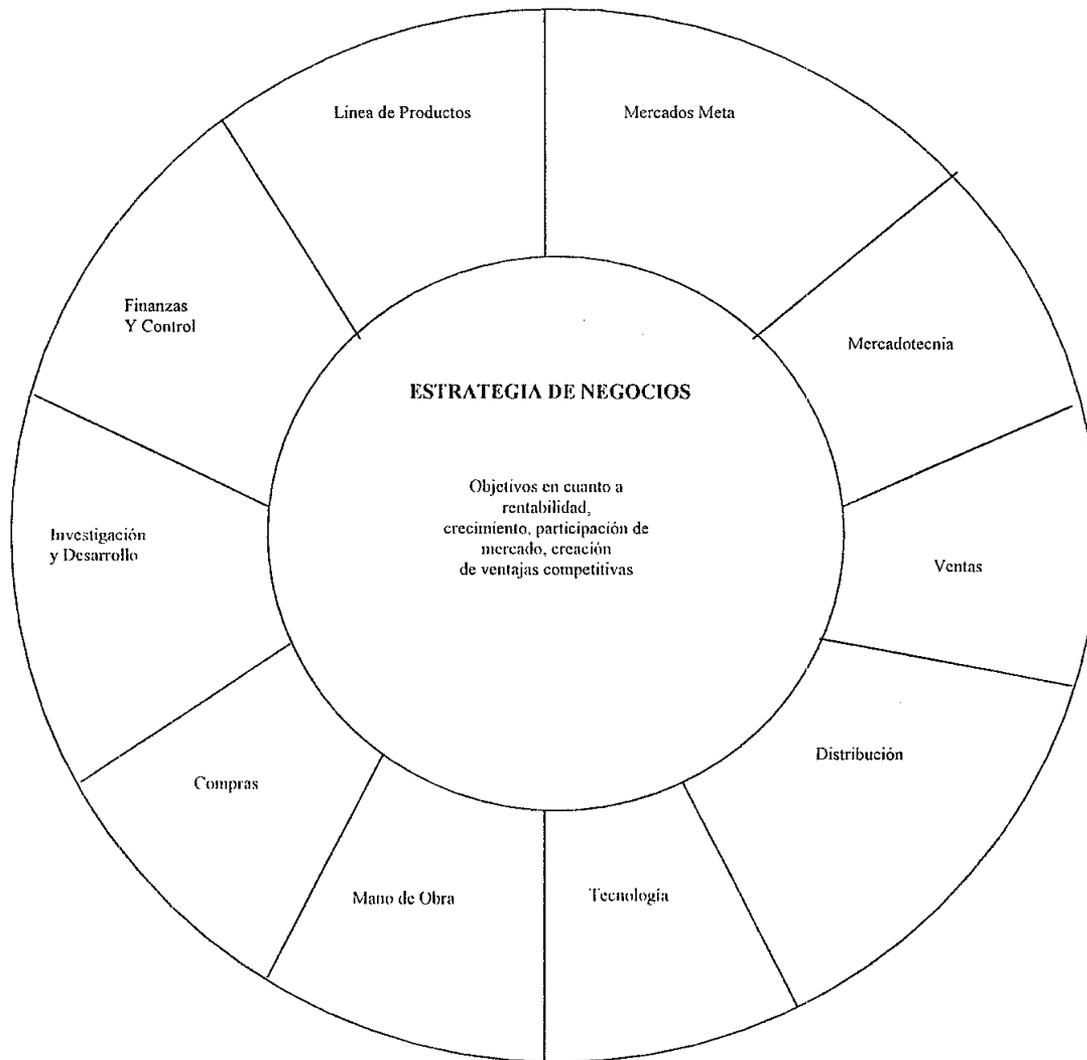


Figura 1.2 el círculo de la estrategia de negocios (R. Hamermesh)

Así como no existe una persona igual o idéntica a otra, en las empresas es lo mismo, primero porque dentro de su estructura están los recursos humanos y después porque se habla de un mundo globalizado, cada lugar es distinto, cada cultura marca

patrones de conducta diferentes, los contextos son diferentes, en fin no se puede hablar de empresas idénticas aún en aquellas dentro de un sistema corporativo.

De ahí la importancia en la afirmación de Hamermesh (1997, p.54) "la estrategia de negocios, entonces se refiere a la estrategia competitiva de una unidad de negocios en particular. Una compañía ampliamente diversificada con numerosas unidades de negocios tendrá diversas estrategias de negocios". Para la industria del mango lo anterior tiene gran validez, pues aun tratándose de trabajar con una misma fruta, cada Estado productor presenta contextos diferentes y es aquí en donde Sinaloa tiene ventajas competitivas, y en su conjunto México presenta sus ventajas comparativas con otros países del mundo.

Por otra parte y contrastando las ideas anteriormente expuestas Yip (1997, p.1), maneja la propuesta de aplicar estrategias globales para transformar las empresas nacionales en un sólo negocio mundial, este autor dice al respecto: " muchas fuerzas están empujando a las empresas de todo el mundo a globalizarse, en el sentido de ampliar su participación en mercados extranjeros, pero también necesitan globalizarse en otro sentido: integrando su estrategia mundial".

En cuanto a esta propuesta, la industria del mango no está preparada todavía, ya que aún existen muchos países en donde ni siquiera conocen esta fruta y en donde sí la conocen, la consideran como fruta exótica, por lo que la estrategia debe aplicarse en un sentido más local en cada caso.

La propuesta del Diamante de Porter es más aplicable y apoyada por un gran número de casos estudiados y en su investigación sugiere que, las cualidades de un

país moldean el entorno económico de tal manera que éste estimula o bien obstaculiza la creación de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Las características del Diamante definen que industrias o segmentos industriales son en los que un país tiene las mejores probabilidades para obtener el éxito internacional.

La globalización es un fenómeno que ha caracterizado en los últimos años el desarrollo económico a nivel mundial, el cual se basa definitivamente en la unificación de las competencias individuales, empresariales e institucionales así como la capacidad que las organizaciones despliegan para formar agrupaciones que transformen y potencialicen sus competencias y logren y mantengan posicionamiento de clase mundial, generando productos y servicios con mejor precio que la competencia, desarrollando innovación continua, pero sobretodo adaptándose a las discontinuidades y disfunciones de los entornos macroeconómicos que permitan satisfacer las exigencias cada vez mayores de los mercados internacionales.

La globalización de las economías ha impulsado el proceso de reestructuración industrial, lo que a su vez abre un panorama más amplio a todo empresario involucrado con la actividad del mango, presentándose opciones para nuevas técnicas de administración, nuevos usos en cuanto a la tecnología de la información, pero sobre todo en nuevas formas de organización, que es el punto medular que interesa y preocupa en esta maestría donde se participa.

Dentro de todo este esquema alternativo, es ineludible que la cooperación interempresarial es condicionante indispensable en el nuevo escenario nacional e

internacional de la competitividad, y por ende es muy importante la vinculación de todas las organizaciones públicas y privadas que se dedican al sector del mango, para poder establecer un ambiente propicio y oportuno que logre los posicionamientos estratégicos que se desean y el cluster del mango puede convertirse en el mecanismo impulsor que convoque, promueva, consense y coordine a los diferentes actores de esta actividad y los lleve a obtener la ansiada competitividad, y cumplir así con lo planteado por North (1990,p.99) en su obra sobre institucionalismo en donde define a las organizaciones como “entidades, ideadas por sus creadores con el propósito de maximizar la riqueza, el ingreso, u otros objetivos definidos por las oportunidades que brinda la estructura institucional de la sociedad... las organizaciones se destinarán a ensanchar o lograr los objetivos de sus creadores. Serán conformadas como una función no simplemente de limitaciones institucionales sino también de otros limitadores (por ejemplo, tecnología, ingresos y preferencias). La interacción de estas limitaciones da forma a las oportunidades potenciales de maximización de la riqueza de los empresarios (económicos, políticos).”

Con este enfoque el fortalecimiento del cluster tendrá que darse desde su base con las formas de representación tanto personales como de grupo de quienes lo conformarán, sin olvidar la importancia fundamental de los códigos de valores manejados por las diferentes organizaciones y lo que reflejará las normas que regirán a las instituciones y eslabones del cluster, para formar una organización con solidez capaz de enfrentar los retos de la competencia.

Scott (1995) por su parte resalta la importancia de los tres pilares en que se apoyan las instituciones desde un enfoque regulador, normativo y cognitivo; en donde el regulador desde un punto de vista más económico maneja las aptitudes como fundamento de subordinación; en lo que él llama el pilar normativo, la base de subordinación en las instituciones se dan como una obligación social y en el pilar cognoscitivo estas bases se dan por hecho implícitamente. Todos estos procesos que influyen en las instituciones deben reflexionarse al momento de estructurar un cluster pues el impacto no sólo es hacia el interior de las organizaciones sino para toda la sociedad y su entorno.

Ayala y González (2001, p.45) señalan: "aunque todavía hay algunos académicos por ejemplo Milton Friedman, que argumentan que las instituciones no desempeñan ningún papel relevante para explicar el comportamiento de los agentes en la economía, el crecimiento económico o la formación de la política económica, el nuevo consenso es que las instituciones sí influyen decisivamente en los resultados a los cuales puede llegar una economía. Sin embargo con sabia humildad North ha señalado que la pregunta abierta no es si las instituciones importan... las mismas instituciones pueden afectar los resultados económicos de modo muy diferente dependiendo de las condiciones externas; por ejemplo: la cultura, los valores, las organizaciones etc."

La situación actual de esta actividad en el Estado de Sinaloa, obliga a reflexionar para poder enfrentar en mejores condiciones a la competencia fuerte que existe a nivel no sólo nacional sino internacional, debido al incremento de la producción mundial y a los aumentos que se pronostican en el consumo de esta fruta, que en

los próximos años, pasará de ser de un bien exótico a un "commodity", es decir un producto de comercialización masiva, lo que impulsa a manejar un punto de vista más integrador para esta actividad.

La configuración del Cluster del Mango presenta una serie de interrelaciones de la industria del sector con los productores de materias primas e insumos, la maquinaria de transformación que se requiere tanto en los lugares de siembra (Huertas) así como en las empacadoras y por supuesto en su relación hacia adelante respecto a las industrias de soporte e infraestructura, como también aquellas que se dedican a transformar la fruta en productos con valor agregado y todos aquellos servicios de apoyo y especialización.

El cultivo del mango en Sinaloa, como en otras partes de México ha crecido durante los últimos años y se ha constituido en un sector muy dinámico, que genera una gran ocupación de mano de obra directa e indirecta y es a la vez una fuente importante de divisas para México, mismas que por cuestión de ubicación geográfica casi siempre vienen de los Estados Unidos de Norteamérica pero ya es tiempo que dentro de esta actividad frutícola como en muchas otras, se vuelva la mirada a otros puntos del mundo, para ya no ser tan dependientes del vecino país; como lo afirma Schobert (2001, p.453) "durante los últimos cien años México ha sido punto de confluencia de las inversiones extranjeras, como lo demuestra que en el siglo XIX, estas provenían principalmente de Europa y en menor grado de los Estados Unidos de América. En el presente por el contrario, las que ingresan son mayoritariamente estadounidenses. En las postrimerías del siglo XX, los intentos de diversificación económica han tenido como objetivo estratégico, que el capital

europeo se interese más en este mercado considerado con mucho potencial pese a los acontecimientos políticos y económicos de mediados de los noventa”.

En la actualidad muchas empresas e industrias de alimentos extranjeras están buscando crecer e invertir en países o regiones que ofrezcan ventajas competitivas. El crecimiento de estas empresas es algo palpable en muchos casos, y muchas de estas multinacionales de alimentos buscan también el predominio de sus marcas comerciales, todo este escenario debe ser cuidadosamente analizado y aprovechado en su caso por los empresarios sinaloenses.

Aspecto importante lo representan los consumidores a nivel mundial, quienes cada vez son más exigentes y refinados en sus preferencias y exigen al fabricante de productos alimenticios respuestas rigurosas y en ocasiones costosas, ya que se está expandiendo entre los compradores una cultura de alimentación saludable y con respeto al medio ambiente .

Los avances tecnológicos en este tercer milenio están modificando la manera de procesar y comercializar los alimentos y con esto aumenta la disponibilidad de alimentos frescos en todas partes, al prolongarse considerablemente el tiempo durante el cual el pescado, las carnes, la verdura y las frutas pueden permanecer en los anaqueles de las tiendas y esto en sí es una profunda transformación comercial e industrial .

Para finalizar este capítulo se cita a Jaime Chaire Huerta, quien escribe la presentación del libro: Teoría de las Organizaciones, Un enfoque de metáforas de

Pariente, J. (2000, p.11) y que resume a la perfección los retos y compromisos de la organizaciones en este siglo que inicia:

“Globalización , competencia y calidad han sido tres palabras claves que han dejado su marca final del siglo veinte dentro del contexto organizacional, los mercados se han internacionalizado, o dicho de otra manera, el mundo se ha convertido en un mercado global; por consecuencia la competitividad se convierte en una necesidad apremiante de cualquier lugar del planeta... el inicio de un nuevo siglo, de un nuevo milenio ofrece la metamorfosis del perfil organizacional, el replanteamiento y la redefinición de las organizaciones basado en esta amalgama coyuntural. La convergencia de estos tres elementos conlleva el reconocimiento de que, bajo este esquema el conocimiento es ahora un activo muy valioso y más poderoso que los recursos naturales, la infraestructura o la liquidez financiera... las organizaciones exitosas que aparecieron a finales del siglo veinte y se perfilan como iconos al inicio de este siglo, no llegaron a ser lo que son porque poseían más activos que otras, sino porque tenían algo más valioso que sus activos financieros y físicos: su capacidad de aprender, rediseñarse y ajustarse al perfil de la organización inteligente, desarrollando el concepto que vendrá a ser el tema a considerar durante la primera década de este nuevo siglo: el capital intelectual.”

En este capítulo se ha podido analizar que una verdadera integración del país al resto del mundo, no depende sólo de factores tecnológicos o de innovación; por supuesto que son esenciales, pero también lo son los aspectos culturales del ser humano, su entorno, pero sobre todo su capital intelectual.

Mucho se ha comentado que nunca bastará contar con riquezas naturales, con envidiable infraestructura en las organizaciones o con excelente liquidez financiera, si el recurso más importante, que es el recurso humano falla.

Las fallas o errores más comunes se presentan cuando se tienen planes y estrategias, pero se olvida o se omite que quienes son responsables de esas acciones tan importantes, son personas con pensamiento rígido e inflexible y con una cultura local cerrada a cualquier otra percepción del mundo.

La innovación, la tecnología, el desarrollo industrial y las estrategias competitivas no son "varitas mágicas" para el éxito en las organizaciones, lo importante es desarrollar las habilidades de toda persona y a cualquier nivel dentro de las empresas, para que sepa acoplar su propia cultura con la cultura organizacional y con su entorno, en este mundo de transiciones, cambios e incertidumbres, y las estrategias seleccionadas triunfen con mayor seguridad.

SEGUNDA PARTE ESTUDIO DE CASO

CAPITULO 3 EL PERFIL DEL SECTOR PRODUCTIVO DEL MANGO

El sector frutícola del mango ha alcanzado importante desarrollo en los últimos años, y se vuelve una necesidad inaplazable conocer con más amplitud la situación de esta actividad en su contexto internacional y en el nacional, si se quiere realmente competir en una economía global con mayor certidumbre y eficiencia.

La actividad empresarial relacionada con el mango ha generado gran dinamismo en donde se ha ubicado, generando mano de obra directa e indirecta y constituyéndose en una fuente importante de divisas, por lo que dentro de este contexto los empresarios y demás actores que intervienen en esta actividad deben identificar e involucrarse con las fuentes de competitividad de sus empresas y analizar su papel e influencia en los mercados para esta fruta y con ello se podrá conocer de manera más precisa su rol específico y se podrá estar en condiciones de buscar estrategias y acciones que estimulen un mejor desarrollo de esta actividad frutícola, que es de gran importancia tanto en lo económico como en lo social para México, lo cual facilitará analizar y decidir sobre las acciones más viables y adecuadas para promover la modernización de tecnología, el cambio de estructuras organizacionales, el implemento de innovación y mejores métodos de administración para este sector frutícola. Dentro de este capítulo se puede visualizar el estado que guarda el mercado internacional de la fruta en lo general, para después presentar un panorama mundial de la actividad relacionada con el mango y por último se muestra el escenario actual de esta actividad frutícola dentro del contexto nacional, con el objetivo de ubicar a este sector en los diferentes niveles en donde se desarrolla.

3.1 El Mercado internacional de frutas

Las oportunidades que ofrece el mercado internacional de frutas y hortalizas son abundantes y variadas. Para aprovecharlas se deben conocer los cambios y las tendencias registradas dentro de este mercado, de modo que exista la capacidad de anticiparse a los nuevos gustos y preferencias de los consumidores, y al mismo tiempo, se desarrolla una disciplina de análisis para generar alternativas con base en un seguimiento y revisión del entorno.

Según la FAO, el comercio internacional y el consumo de frutas frescas y hortalizas se encuentran en continuo ascenso, y se estima que continúe esta tendencia debido al cambio en la dieta de los consumidores que buscan alimentos sanos como las frutas y verduras.

Como se sabe, el ser humano destina un importante porcentaje de sus ingresos a la adquisición de alimentos. Al mismo tiempo, millones de hogares encuentran su sustento alrededor de la producción, procesamiento y comercialización de alimentos y fibras de origen agrícola.

Europa constituye un importante y creciente mercado para las frutas y hortalizas frescas y muy en especial para las frutas tropicales. En la época de primavera y verano, se tiene una amplia producción de frutas y hortalizas frescas, por lo que las mayores oportunidades se encuentran en la explotación de las frutas tropicales.

El gran crecimiento de las exportaciones de productos frescos a Europa se ha debido en gran parte a los avances técnicos de los sistemas marítimos refrigerados y el desarrollo de contenedores de atmósferas controladas, lo que han permitido el reemplazo del transporte aéreo por el marítimo, lo que ha generado un aumento de los volúmenes exportados hacia ese continente y con precios más competitivos.

Además de las nuevas posibilidades de transportación, la implementación de campañas promocionales y el turismo, han contribuido para elevar la demanda de frutas y hortalizas frescas, principalmente en el caso de aquellas de origen tropical, cuyo consumo al parecer continúa siendo étnico y muy bajo, lo que resalta el gran potencial que existe para su crecimiento. Europa se ha caracterizado por los altos niveles de calidad exigidos en su mercado, lo cual parece ser un interesante reto para los exportadores que deciden incursionar en dicho mercado, y la demanda de aguacates, mangos, papayas y piñas ha presentado altos índices de crecimiento en los últimos años.

Se señala también, el gran aumento que han tenido las exportaciones chilenas de frutas frescas a Europa, esto se ha debido principalmente a la gran ventaja que tiene ese país, ya que su temporada productiva coincide con la época en que no hay producción local en Europa, y que les ha posibilitado proveer de manera importante al mercado en esas fechas.

El mercado de frutas y hortalizas de Japón, posee según el Servicio Agrícola del Exterior del Departamento de Agricultura de los E.U.A. un potencial muy grande para

el crecimiento de sus importaciones de frutas, hortalizas, flores y plantas ornamentales.

3.2 El mercado mundial del mango

Los reportes oficiales y las estadísticas anuales muestran un crecimiento impresionante para el mango en el comercio internacional, el cual se espera continúe en los próximos años. Sin embargo, lo que está sucediendo con esta industria es complejo ya que los comercializadores tienen dificultad para proveer consistencia en la calidad, variedad y precios.

Los mercados demandan cada vez mejores precios, servicio, tiempos de entrega, calidad, mínimos de provisión y capacitación en el manejo del producto en las bodegas. En Europa y Estados Unidos, los dos mercados más grandes de frutas frescas, será imperativo que los productores a través de las asociaciones ofrezcan el cumplimiento a tales demandas de los principales promotores de venta de estos productos.

España se está convirtiendo en un grupo especial para México, ya que este país Europeo, tiene gran potencial para ser un socio natural, ya que existe una gran afinidad de aspectos culturales y sociales que permiten introducir los productos mexicanos de calidad de manera permanente y además las oportunidades crecen para los productos mexicanos, ya que se está en el momento apropiado con el Acuerdo del Libre Comercio entre la Unión Europea y México, para iniciar

contactos, conocer el mercado, preparar las ofertas y además estrechar las relaciones de cooperación y comercio.

Mencionando a Europa, se debe plantear por donde empezar ya que, sin contar Europa Oriental no comunitaria, sólo en la Unión Europea se tienen 15 países, mercados con sus características propias, con diferentes grados de dificultad, con demandas diferenciadas y gustos y costumbres diferentes entre sí, lo que obliga a la identificación del país con las condiciones más apropiadas para el esfuerzo exportador y el mango está dentro de los principales productos alimenticios exportados de México a Europa.

Por otra parte Japón, sigue representando un país con importantes oportunidades para la incursión de nuevas empresas mexicanas, y cabe destacar que el sector de alimentos y bebidas se ha convertido en el principal exportador a Japón, por arriba del sector de maquinaria y equipo y del petróleo inclusive; y aunque tradicionalmente se concibe a Japón como un país lejano, desconocido y con un mercado de difícil acceso, la realidad actual es que este país representa ya un importante mercado para los productos mexicanos, y los sinaloenses inclusive

La producción mundial de mango ha tenido un desarrollo sostenido, al pasar de 16.77 millones de toneladas en 1990 a 22.27 millones de toneladas en 1997 y la producción obtenida en este último año mencionado fue superada sólo por la registrada en la uva, cítricos y el plátano.

Sin embargo, a pesar de su creciente popularidad, los empresarios del mango se han enfocado a atender las necesidades de grupos étnicos en cada región y a los

principales mercados a nivel internacional, como los Estados Unidos y Europa. El mango sigue siendo considerado como un fruto exótico de “especialidad”, por ello, el consumo per cápita en todas las regiones importadoras es muy bajo en comparación con los valores de consumo en los países productores, lo cual genera muchas oportunidades de expansión.

En el pasado, el sabor y la calidad del mango fueron los mayores promotores de esta fruta. Actualmente, los países productores y las compañías exportadoras necesitan desarrollar programas promocionales para incrementar las ventas. La demanda de este producto tiene que desarrollarse a través de promociones, precios atractivos, recetas y pruebas en puntos de venta, y con la oferta de productos derivados de esta fruta, de donde inclusive se pueden obtener productos medicinales de gran éxito como lo ha logrado Cuba.

La producción está tendiendo a incrementarse y se han empezado plantaciones a gran escala. Esta corriente ha generado que el mango sea considerado cada vez menos como un producto exótico, raro y muy caro. Esta es una oportunidad que todos los exportadores y empresarios del mango deben tomar en cuenta.

La India, es el principal productor mundial del mango y su principal mercado en el exterior es el Reino Unido, totalizando el 59 % de esta producción y alrededor de 10 millones de toneladas, seguido por México, China, Pakistán, Tailandia, Indonesia, Filipinas y Brasil, entre otros; el mercado mundial de mango en relación con la producción es casi insignificante. Aproximadamente sólo el 0.6% de los mangos producidos a nivel mundial, son comercializados en fresco anualmente. El resto de

los mangos se quedan para consumo doméstico o para ser procesados en el país de origen. El bajo volumen de comercio refleja el status de proyección potencial que tiene esta industria a futuro. No obstante, la demanda mundial de esta fruta se encuentra actualmente en crecimiento, particularmente en países de clima templado, en los cuales ha ganado popularidad rápidamente.

Los Estados Unidos constituyen uno de los principales importadores de frutas, hortalizas y derivados del mundo, y cada vez se muestran más interesados en ingerir alimentos más puros, por lo que están variando sus hábitos y costumbres.

Por otra parte, dentro del sistema agroindustrial, la mayor parte de los beneficios los recibe el sector no productor, es decir, quienes están ubicados adelante de la fase de producción. La remuneración a la labor de conservación, transporte, distribución, envasado y promoción de la venta es mucho mayor, que la remuneración de quienes producen.

3.3 Situación actual en el contexto nacional

El sector agrícola en México es sin lugar a dudas uno de los más importantes del país, asimismo, la diversidad de cultivos que México produce, lo convierten en uno de los países con mayor variedad y riqueza de cultivos a nivel mundial.

La mayor parte de la superficie de cultivo en México está representada por los granos y oleaginosas, las cuales comprenden el 72% de la superficie total sembrada. Le siguen los forrajes, que abarcan el 12%, luego vienen los cultivos industriales con

un 9% y por último las frutas, hortalizas y flores, las cuales significan el 7% restante de la superficie total sembrada en el país.

Sin embargo, a pesar de dominar ampliamente con casi tres cuartos de la superficie total sembrada, los granos y oleaginosas generan sólo el 42% del valor total de los cultivos, por su parte, las frutas, hortalizas y flores, a pesar de ser el menos sembrado ya que sólo representa el 7% de la superficie total, genera el 35% del valor total de los cultivos, lo cual indica las grandes oportunidades de este cultivo para los agricultores mexicanos.

A lo largo del tiempo, México se ha destacado por ser un gran productor a nivel mundial, con alrededor de 70 distintas variedades de frutas, de las cuales se comercializan internacionalmente alrededor de 46, de tal forma, que la exportación de las mismas genera ingresos por alrededor de 600 mdd., además de la derrama económica que genera la industria conexas.

A continuación se presentan algunos aspectos que indican la posición competitiva del país en forma comparativa con otras naciones exportadoras.

3.3.1 Rendimiento del mango en los principales países y Estados en México

La producción por hectárea promedio en los países productores presenta pocas diferencias significativas, encontrándose México en segundo lugar después de Filipinas.

México es competitivo en cuanto a rendimientos en el ámbito internacional con promedios de producción superiores a las 15 toneladas por hectárea, con

productores que rebasan las 20 toneladas por hectárea, cuando el promedio mundial es de 8.7 toneladas .

También se esta buscando implementar un programa con esquemas de mercadotecnia a nivel mundial que promueva el desarrollo de la demanda en los países a los que se exporta, especialmente en Estados Unidos; por otro lado se pretende fortalecer el consumo interno del mercado nacional ofreciéndole también un producto de alta calidad.

La actividad del mango se vino desarrollando sin una estrategia nacional definida con tal fin, sino sobre la base de los esfuerzos aislados de productores y comercializadores, en una forma empírica, el mayor esfuerzo durante muchos años se dedicó al incremento del volumen de exportación y a la productividad en el campo.

Recientemente de unos 2 a 3 años a la fecha, se está desarrollando una acertada estrategia competitiva nacional, propiciada por los directivos de EMEX, A.C. (Empacadoras de Mango de Exportación, A.C.) y que resume sus principales estrategias y acciones a un ordenamiento de la cadena productiva desde el buen manejo de huertas, estandarización de procesos en empacadoras y manejo post-cosecha hasta asegurar la calidad y satisfacción del cliente.

Para lo anterior, ya se están incorporando en los programas de trabajo de EMEX, A.C. las nuevas demandas mundiales de inocuidad, protección del medio ambiente, competencia laboral, seguridad, etc., mismas que se incluyen en la capacitación que se está dando a las empacadoras de cada Estado exportador.

México ocupa el segundo lugar en producción de mango en la actualidad, siendo el principal exportador de esta fruta con un 53.4% del total, el mango ocupa el tercer lugar dentro de las principales especies frutícolas y actualmente se cultiva en una superficie alrededor de 162,207 Has. con una producción anual cercana a 1,449,478 toneladas, en 1999.

**PRINCIPALES PRODUCTOS FRUTICOLAS PRODUCIDOS EN MÉXICO Y
SINALOA POR ORDEN DE IMPORTANCIA**

MÉXICO		SINALOA
1.- Naranja	10.- piña	1.- Mango
2.- Plátano	11.- Guayaba	2.- Coco
3.- Mango	12.- Mandarina	3.- Ciruela
4.- Limón	13.- Tuna	4.- Papaya
5.-Aguacate	14.- Toronja	5.- Limón
6.- Sandía	15.- Durazno	6.- Aguacate
7.- Papaya	16.- Coco	7.- Guayaba
8.- Melón	17.- Uva	8.- Lichies
9.- Manzana	18.- Fresa	

Fuente Bancomext (1999)

Figura 1

De la producción nacional de mango se consume el 87% en el mercado interno y el 13% restante se destina a la exportación siendo los Estados Unidos de

Norteamérica el principal comprador, generando una captación de divisas del orden de los 160 mdd. anuales.

La producción de mango en México, se encuentra distribuida, de acuerdo a la importancia de los rendimientos en los siguientes Estados: Colima, Chiapas, Oaxaca, Nayarit, Sinaloa, Veracruz y Michoacán

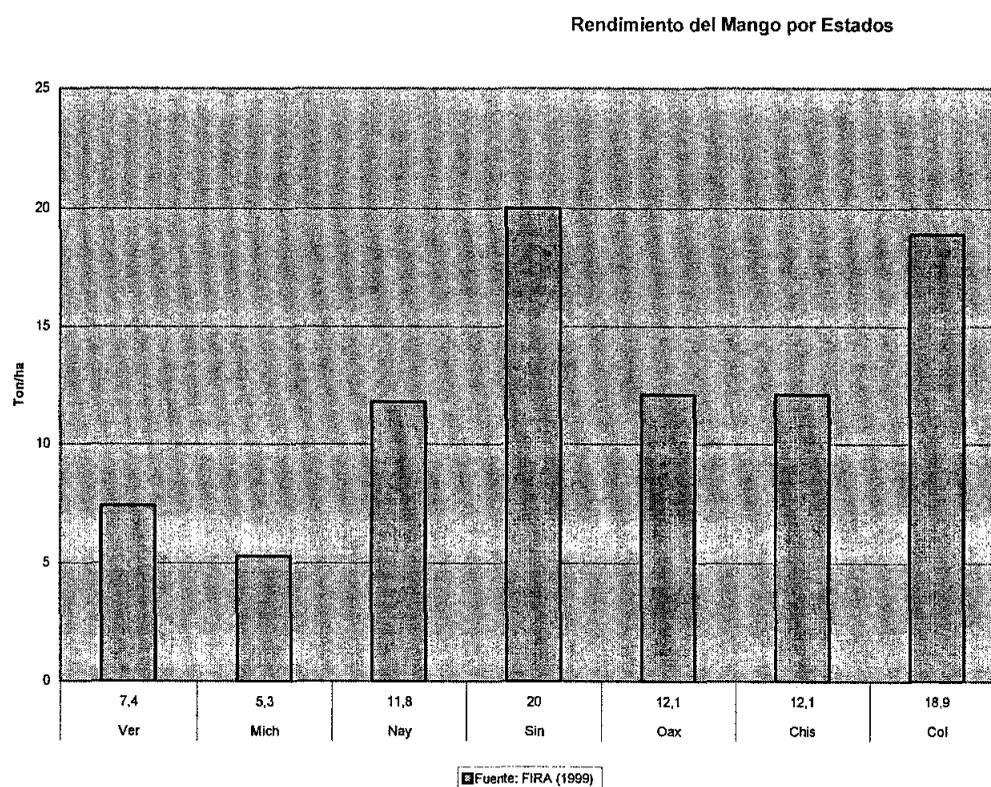


Figura 2

Las variedades que se cultivan en México son principalmente: Criollo, Manila, Súper, Haden, Kent, Keitt, Tommy Atkins, Irwin, Sensation, Van Dick, Palmer y Ataulfo. Sin embargo, las variedades que presentan potencial de exportación y que por ende son comercializadas a nivel internacional son únicamente el Haden, Kent, Keitt, Tommy Atkins y Ataulfo, las cuales comprenden el 32.9% de la superficie total sembrada, la

temporada de cosecha perdura desde Febrero a Septiembre para variedades comerciales aún cuando puede haber mangos todo el año.

La demanda ha aumentado en países como en los Estados Unidos, Canadá Japón y Europa, pero la siembra de este cultivo, también ha ido incrementándose y esto obliga a pensar en nuevas alternativas para continuar de manera redituable y exitosa con esta actividad.

En ello los Estudios Organizacionales proporcionan las herramientas necesarias para la búsqueda de las mejores acciones y caminos a seguir en esta actividad a través del diseño y estructuración de nuevas formas de organización que se distingan por la innovación, el aprendizaje, el uso de tecnología de punta y el desarrollo sustentable.

A partir de la década de los ochentas se consolidan bloques económicos con el objetivo de fomentar el intercambio comercial entre regiones y países, como pudo observarse en este capítulo.

El sector del mango está presente a nivel internacional y no sólo hacia el interior del país; y este sector frutícola no puede permanecer al margen de la internacionalización de las empresas, ya que las actuales pautas de poder, dentro y entre los sectores industriales, dentro y entre las economías de los países desarrollados, están influyendo en toda actividad empresarial y la influencia es marcada por los mercados de Estados Unidos, Japón y la Comunidad Europea, lo que significa que se tiene que trabajar con inteligencia en las organizaciones nacionales, para conquistar la preferencia de los consumidores no sólo de los

países que conforman estos tres bloques sino del mundo en general, y no sólo con la fruta en estado fresco sino con la oferta de subproductos derivados del mango.

CAPITULO 4 MERCADEO Y COMPETITIVIDAD DEL MANGO SINALOENSE

La globalización de los mercados ha motivado e impulsado a las empresas sinaloenses a la internacionalización, con lo cual dichas empresas buscan aumentar su competitividad y el mejoramiento de la calidad de sus productos.

En el caso de las empresas del mango existe gran potencial para transformar esta fruta y agregarle valor para comercializarla no sólo en estado fresco sino en diferentes subproductos como jugos, conservas, purés, mermeladas, etc., ya que existe una gran perspectiva para realizar negocios en esta fase de industrialización, lo que puede ayudar a ofrecer una mayor integración y generar beneficios tangibles, sobre todo a los productores en la actividad primaria que año con año se quedan con cantidades de fruta sin comercializar. En este capítulo se presenta lo que actualmente maneja el sector del mango en su mercadeo y sus formas específicas de comercialización, tanto en sus ventas nacionales como internacionales. Se pueden observar también aspectos relevantes sobre la competitividad del Estado de Sinaloa, comparado con otras zonas geográficas mexicanas, e igualmente se presentan aspectos de competitividad de las empresas sinaloenses dedicadas a la actividad del mango.

4.1 La Comercialización del Mango Sinaloense

4.1.1 Tipos de venta nacional

A continuación se detallarán algunos aspectos de la mercadotecnia que son básicos para este estudio, cómo son los canales de comercialización. Dependiendo de las

circunstancias de cada productor, éste puede escoger la opción que más le convenga a la hora de seleccionar un canal de distribución, ya que elegir el canal adecuado puede representar la base del éxito o del fracaso.

- **En la huerta por Hectárea.**

Se realiza mediante un trato informal entre el productor y un intermediario, donde se ponen de acuerdo en la cantidad de dinero que se va a pagar ya sea por hectárea o por la huerta completa, normalmente el pago se hace antes de recolectar la fruta. A este sistema también se le llama venta a bulto, ya que no se conoce la cantidad de fruta que se va a cosechar. Esta es la forma que más le conviene al intermediario a la hora de negociar, ya que la mayoría de las veces compra por debajo del valor real de la producción. Por su parte el productor tradicional lo toma como la forma más cómoda de vender, porque después del trato es el comprador el que se encarga de la recolección y traslado de la fruta al mercado.

- **La huerta por caja o kilogramo.**

En este tipo de venta el productor es el que se encarga de la recolección de la fruta y se la vende al intermediario o al empacador local, ya sea por cajas (el mango es depositado en cajas de madera o plástico que oscila entre 18 y 20 kilogramos) o bien por kilogramos, asignándole un precio específico por cada kilogramo, el cual se paga en el acto o dependiendo de cómo se pusieron de acuerdo a la hora del trato, esta manera de vender le genera mucha más responsabilidad y costos al productor.

- **Venta por distribución a consignación**

Consiste en entregarle la mercancía al distribuidor, sin ningún resguardo de por medio, únicamente "a la palabra" y cuando este haya recogido la mercancía procede a pagarle al productor. Para ello los productores y el distribuidor se ponen de acuerdo sobre los gastos de recolección y traslado, siendo la mayoría de las veces el productor quien paga todos los movimientos hasta ponerle la mercancía en bodega al distribuidor.

- **Venta en los centros de abasto.**

En este caso, el productor después de recolectar su fruta, la traslada hasta los principales centros de abastos de las ciudades más cercanas, normalmente se llega a los denominados mercados de abasto, allí se procede a realizar una transacción con los dueños de las bodegas o personas que se dedican a la intermediación.

4.1.2 Tipos de venta internacional

Los principales canales de distribución a nivel internacional son los brokers, agentes o representantes, empresas comercializadoras y filiales.

- **Brokers**

Se le define como un intermediario que sirve de enlace entre el productor y el comprador, sin tener una obligación aparente, trabajo por el cual cobra cierto porcentaje. Se especializa en un sólo sector como: frutas, legumbres, mariscos, etc. algunos poseen cierta infraestructura; como bodegas, transporte, etc.

Uno de los principales problemas que han enfrentado los exportadores de mango con los brokers es la falta de profesionalismo de algunos de ellos, que muchas veces, sobre todo cuando no se firma un contrato de compra-venta, pagan un precio muy reducido argumentando que la carga llegó en mal estado. Otros de los problemas es su selección, ya que en ocasiones esta acción recae en personas que no tienen experiencia o bien que sus clientes son reducidos y no logran vender la fruta al mejor precio posible.

Si se depende de un broker para realizar las ventas internacionales, este se debe de seleccionar muy bien, ya que de no hacerlo así, se estaría compitiendo en condiciones de desventaja frente a otros exportadores que utilizan a intermediarios de prestigio y que cuentan con infraestructura para comercializar el producto de un modo más eficiente.

- **Agente o representante**

Actúa como un departamento de exportaciones de un número reducido de empresas, busca directamente a los compradores y trabaja en base a una comisión. Generalmente los productos con los que opera están relacionados entre sí y suele obligarse a representar a una sola marca o empresa. Esta modalidad es poco utilizada, pero sería más recomendable que los brokers, ya que éste de alguna manera tiene una relación más directa con el cliente y sabe de los problemas y necesidades del mismo, lo que podría transmitir a los productores.

- **Distribuidor internacional**

Compra los productos directamente al fabricante y los vende por su cuenta de acuerdo con su territorio de ventas. Pone al servicio del fabricante su red comercial y técnica. Puede mantener existencias del producto y fija el precio final del producto y lo promueve.

- **Empresa comercializadora extranjera**

Son las llamadas trading companies. Son empresas locales que se encargan de todo lo relacionado con la exportación del producto de la empresa con la cual mantiene un contrato de comisión por venta. En algunos casos las comercializadoras tienen filiales en diferentes partes del mundo, incrementándose las posibilidades de venta del producto.

Del total de empaques que existen en Sinaloa , sólo dos tienen su propia comercializadora en la Ciudad de Nogales, Arizona . Pero aún así se utiliza a los brokers, que son los que se encargan de vender a mayoristas y a cadenas de supermercados de la Unión Americana

- **Creación de una filial**

En este caso la empresa productora instala una sucursal de ventas en el país de destino (oficina). El exportador asume el control total de su producto, estructurando su plan de mercadotecnia con base en el conocimiento generado por el contacto directo con el consumidor. Mantiene existencias del producto; tiene que realizar por

otro lado, fuertes gastos de instalación y controles administrativos, además de viajes de supervisión.

- **Promotor foráneo**

Es un agente viajero de la propia empresa productora. Mantiene un contacto directo con los mercados de su interés y adquiere un conocimiento adecuado de sus clientes, puede establecer relaciones comerciales con mayoristas y detallistas eliminando a ciertos intermediarios, que en muchas ocasiones provocan problemas y disminución en las utilidades de los productores e industriales.

- **Contrato de Joint Venture (riesgo compartido)**

Dentro de este caso, tanto el importador como el exportador se comparten los riesgos. Al inicio de la relación el exportador se compromete a entregar una determinada cantidad de producto con fechas precisas. El importador por su parte se compromete a pagarle al exportador un mínimo garantizado más el costo del flete.

4.1.3 Eslabones de comercialización

Los eslabones de comercialización de acuerdo con la estructura de las ventas que se vienen realizando son los siguientes:

- **Productor**

El productor del mango es quien inicia el proceso de comercialización definiendo en primera instancia si su producto lo va a comercializar en el mercado nacional o en el

mercado de exportación en un contexto de incertidumbre y conociendo que si las decisiones básicas que tome no son las adecuadas, sufrirá las consecuencias económicas de una mala apreciación, es por ello que cuando opta por exportar su producto, los riesgos son mayores que el resto de la cadena de comercialización a nivel nacional. Para el productor los canales de comercialización son dos: los empaques y los intermediarios que les compran en la huerta de manera directa, por lo tanto no sabe con certeza quien fue el consumidor final de su producto, ni cual fue el verdadero precio al que se vendió en el mercado.

Cuando el camino que decide es la exportación, los eslabones de comercialización son los siguientes:

- **Puntos de Embarque del Producto**

Normalmente los puntos de embarque son los propios empaques donde se selecciona el producto, ya que ahí, son cargados en trailers con cajas refrigeradas, esto es cuando el traslado se hace por vía terrestre. Cuando se realiza por ferrocarril, en el empaque se carga el container, que posteriormente se llevará a la estación de ferrocarril más cercana, en este caso para el Estado de Sinaloa, en el sur están las de Escuinapa, el Rosario o Mazatlán, en la zona centro de preferencia la estación ferroviaria de Culiacán y en la Zona Norte la estación ferroviaria de San Blas municipio de El Fuerte.

En el caso del embarque terrestre se deben utilizar trailers con cajas refrigeradas a una temperatura de 55° f., logrando conservarse un promedio de 20 días en buenas condiciones, para la opción de transporte a los Estados Unidos la ruta es

Sinaloa, Nogales Arizona y de aquí se traslada a distribuidoras en Los Ángeles , Sacramento, San Diego, San Francisco en California y hacia Nueva York y Chicago. El tiempo aproximado para llegar a Nogales Arizona es de 24 horas.

Para Japón la ruta es Sinaloa, Nogales, Sonora; Nogales, Arizona; San Diego y Tokio como destino final; el tiempo que tarda en llegar a su destino es de 72 horas y para Canadá el destino es Montreal de donde se distribuye a Toronto y Ottawa.

Es importante resaltar que cada uno de estos destinos se selecciona por la existencia de comunidades latinas ó grupos de consumidores que prefieren esta fruta más que otras.

El mercado tradicional para los exportadores de mango de México y de Sinaloa en particular, es la frontera; son en los atracaderos que existen ahí donde se realizan las transacciones comerciales de frutas y legumbres más importantes, y donde se los entregan principalmente a los brokers, intermediarios o en el mejor de los casos a los detallistas. Los exportadores mexicanos no tienen contacto directo con los consumidores finales, ya que son los brokers y principalmente los detallistas los que se encargan de venderlos a las cadenas de autoservicios o bien en los establecimientos comerciales y estos al consumidor final.

4.1.4 Normas y especificaciones de calidad internacional

Empaque y Envase

El mango es una fruta hasta cierto punto delicada, es por ello que es de vital importancia el manejo que se le dé después de su cosecha, porque se requieren condiciones apropiadas para mantener la calidad de la fruta, evitando los daños que puedan causar pudrición o raspaduras, debiéndose proteger del sol y de las altas temperaturas principalmente que afectan muy seriamente la apariencia y calidad del mango.

Es común escuchar que la presentación del producto mexicano no está al nivel de la competencia, salvo raras excepciones, esto muchas veces se debe al empaque o envase, ya que un producto de excelente calidad dentro de un mal empaque da la impresión de ser un mal producto y esto se refleja automáticamente en la aceptación y el precio del mismo, en el caso de Sinaloa este problema por lo general no se presenta.

El empaque debe reunir calidad y resistencia, además de las condiciones de higiene, ventilación necesaria y sobre todo ser resistentes a la humedad. Las cajas en la que se empaca el mango de exportación están en función con el requerimiento del país o empresario que importa la fruta, estas pueden variar en su presentación y tamaño, las más usadas son, las de cartón y las de madera, y las que son combinadas cartón con madera.

4.2 La competitividad del Estado de Sinaloa

En la actualidad en Sinaloa se combinan diversos factores internacionales, nacionales y locales que han dificultado en lo general la contribución del Estado al desarrollo de la economía nacional, la situación económica que prevalece en el Estado ha demostrado que las principales actividades productivas como la agricultura y la agroindustria han resentido negativamente el impacto de la apertura comercial, afortunadamente no lo es para todos sus recursos naturales; en el caso del mango se tiene una excepción dentro de este escenario.

Las reglas y políticas de la última década del siglo XX no favorecen mucho a la agricultura y esto ha impactado particularmente a Sinaloa, por ser un Estado eminentemente agrícola ya que este sector genera grandes recursos y tiene un gran efecto multiplicador en el resto de los sectores productivos, y en el caso de la siembra de granos y oleaginosas la rentabilidad se ha desplomado.

La economía del Estado es excesivamente dependiente de la agricultura y ello lo hace muy vulnerable, ya sea por los fenómenos climatológicos, como por las políticas gubernamentales que privilegian las decisiones de mercado fortaleciendo a otros sectores productivos.

Para remarcar lo anterior, basta observar que en 1970 la agroindustria en Sinaloa se integraba por 1,903 empresas que generaban alrededor de 20,000 empleos y para 1998 sólo existían 665 empresas ocupando poco más de 10,000 trabajadores.

La posición competitiva de Sinaloa es positiva en muchos sentidos como puede observarse en la siguiente figura:

Posicionamiento Global de Competitividad Interestatal

Posición	Estado	Índice de Competitividad
1	Nuevo León	6.0
2	D.F. Y México	5.9
3	Jalisco	5.7
4	Baja California	5.5
5	Sonora	5.3
6	Chihuahua	5.0
7	Coahuila	4.8
8	Querétaro	4.5
9	Tamaulipas	4.2
10	Aguascalientes	3.3
11	Sinaloa	3.0
12	Morelos	2.7
13	Guanajuato	2.5
14	Quintana Roo	2.3
15	Baja California Sur	2.3
16	Colima	2.1
17	San Luis Potosí	2.1
18	Puebla	2.0
19	Durango	1.7
20	Veracruz	1.7
21	Yucatán	1.6
22	Tabasco	1.5
23	Tlaxcala	1.5
24	Campeche	1.3
25	Michoacán	1.3
26	Hidalgo	1.2
27	Nayarit	1.1
28	Guerrero	1.1
29	Zacatecas	1.1
30	Chiapas	1.0
31	Oaxaca	1.0

Fuente: Reporte de Competitividad Estatal, ITESM, 1995.

Figura 3

La actual administración Estatal está promoviendo lograr el posicionamiento de Sinaloa en el ámbito internacional como un Estado atractivo a la inversión, en este sentido el Gobierno del Estado y el Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN) han emprendido una intensa estrategia de promoción hacia la industria procesadora de alimentos, que se caracteriza por su gran potencial de desarrollo.

Con la finalidad de propiciar la creación de más y mejores empleos, esta estrategia de promoción incluye también el otorgamiento de los incentivos que contempla la Ley de Fomento a la Inversión para el Desarrollo Económico del Estado, donde en los años de 1999 y 2000 se han otorgado en forma conjunta con los Ayuntamientos Sinaloenses, Certificados de Promoción Fiscal en beneficio de 117 diferentes empresas.

El Estado de Sinaloa posee características naturales que le dan un lugar destacado con respecto a otros lugares no sólo de México sino del mundo, sus recursos naturales en conjunto se convierten en una valiosa ventaja comparativa y en elementos que pueden coadyuvar de manera importante en el Desarrollo Regional.

La superficie total del Estado de Sinaloa es de 58,092 kilómetros cuadrados, representando el 2.9 de la extensión territorial del país. Sinaloa cuenta con aproximadamente 650 kilómetros de costas o litoral marino; 221,600 has. de lagunas litorales y 57,000 has de aguas continentales.

Aproximadamente el 23% de terreno (1,338,000 Has) es aprovechable para uso agrícola; el 45% (2,598,000Has) es tierra de agostadero; el 16% (936,000 Has) se

ocupa en recursos forestales y otro 16% (936,000 Has) son suelos pedregosos, caminos, zonas urbanas, etc. En la actualidad se cuenta con 27 presas de las cuales 10 son para irrigación, 12 son presas derivadoras, 4 son presas de almacenamiento y 1 para control de avenidas.

Las presas en su conjunto tienen capacidad para almacenar 17,800 millones de metros cúbicos, irrigar 1'200, 000 hectáreas y producir, 343,000 kilowatts.

La ubicación geográfica de Sinaloa es estratégica, ya que está frente al Golfo de California y frente al Océano Pacífico formando parte de la Cuenca del Pacífico además que está dentro de dos provincias bióticas heterogéneas y contrastantes en cuanto a su orografía, suelos y vegetación, lo que hace contar con abundante flora y fauna silvestre; como ejemplo en el caso de la flora existen más de 4000 especies que lo coloca en el décimo lugar nacional y por arriba de muchos países del mundo.

MUNICIPIOS PRODUCTORES DE MANGO EN SINALOA

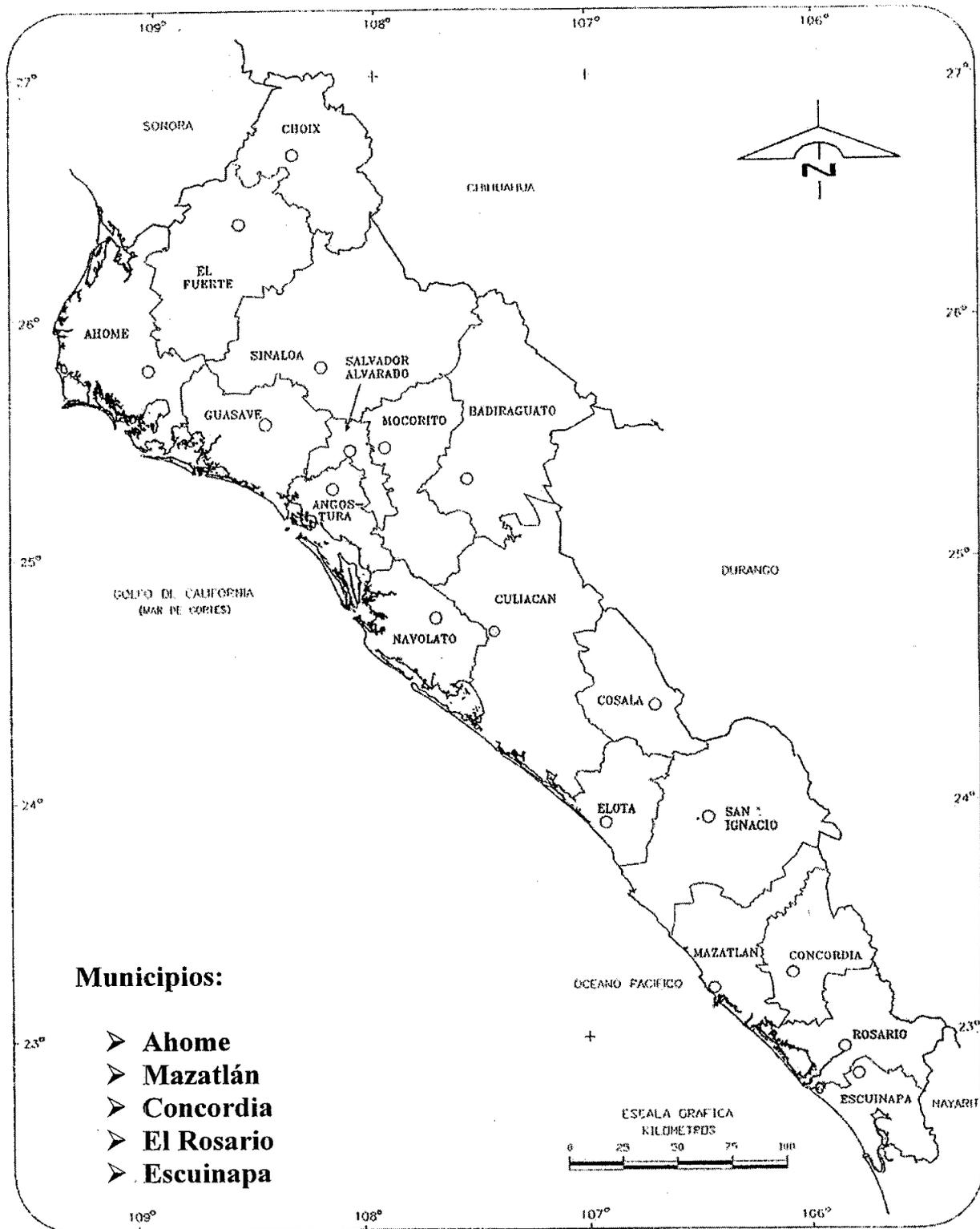


Figura 4

Sinaloa cuenta con 2 importantes puertos marítimos: Topolobampo en el Norte y Mazatlán en el Sur, los cuales recibirán impulso con el Proyecto Escalera Náutica del Pacífico; programa puesto en marcha a inicios del 2001 por el Gobierno Federal.

Existe además una red de autopistas federales así como un sistema ferroviario que enlaza al Estado con el Norte y Sur del país, y 3 aeropuertos de carácter internacional ubicados en Los Mochis, Culiacán y Mazatlán.

Con todo lo anterior es importante reflexionar que un país o localidad puede ser competitivo por sus recursos naturales, por su mano de obra barata y abundante, por políticas gubernamentales de promoción, protección y desarrollo, etc. pero existen regiones con limitantes en estos rubros y han logrado competitividad; por lo que hay que tener presente que renglones como los de seguridad, desarrollo sustentable, cambios en la cultura empresarial, la creatividad e innovación y sobre todo el cuidadoso diseño de las organizaciones pueden ser factores detonantes de competitividad para cualquier región en el mundo.

4.3 La competitividad de las empresas del mango Sinaloense

4.3.1 Productividad (Diferenciación del producto)

Este es un importante factor que se convierte en ventaja competitiva para Sinaloa en relación a otros Estados del país que compiten en este sector frutícola. En el Estado se producen principalmente las variedades Haden, Tommy Atkins, Keitt,

Kent, Manila y recientemente se vienen estableciendo nuevas plantaciones con la variedad Ataulfo originaria del Estado de Chiapas.

La producción global rebasa anualmente las 160,000 toneladas, de las cuales mas del 80% se envía al mercado de exportación, principalmente a los Estados Unidos, Canadá y una parte menor a Japón, Europa, Chile y Australia.

La industria del mango genera más de 1,230 empleos permanentes en la actividad del campo y en su proceso agroindustrial.

La rentabilidad de la producción del mango en el campo es medida por la relación costo-beneficio, y continúa siendo un valor positivo y atractivo; este indicador varía en las diferentes zonas productoras, en este renglón se puede observar que Sinaloa ocupa un lugar privilegiado en cuanto a rendimientos por hectárea y un buen posicionamiento en la relación costo / beneficio como se puede apreciar en el siguiente cuadro comparativo, en donde se incluyen diferentes rubros relacionados con los costos de producción, corte y acarreo de la fruta, así como también costos de empaque, cuotas diversas y gastos referentes al paso de esta fruta por las aduanas.

COMPARATIVO DE COMPETITIVIDAD DEL MANGO EN LA ACTIVIDAD

AGROINDUSTRIAL - EMPACADORA (pesos mexicanos)

	CHIAPAS	MICHOACÁN	SINALOA
COSTO DE FRUTA POR TONELADA	\$ 2,900.00	\$ 2,850.00	\$ 800.00
CORTE Y ACARREO	\$ 270.00	\$ 200.00	\$ 100.00
COSTOS DE EMPACADORA:			
SELECCIÓN Y LAVADO	\$ 1,030.00	\$ 700.00	\$ 732.00
FUNGICIDA, ENCERADO, OTROS	\$ 988.00	\$ 740.00	\$ 740.00
CAJA (CARTÓN)	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00
CUOTAS EMEX	\$ 21.00	\$ 21.00	\$ 21.00
USDA Y TRANSPORTE A EUA	\$ 1,107.00	\$ 1,050.00	\$ 812.00
GASTOS ADUANALES:			
BROKERS	\$ 178.00	\$ 160.00	\$ 110.00
	\$ 915.00	\$ 887.00	\$ 774.00
OTROS	\$ 49.00	\$ 35.00	\$ 32.00
TOTAL	\$ 7,482.00	\$ 6,667.00	\$ 4,145.00
PRECIO DE VENTA POR TON EN EUA	\$ 8,761.00	\$ 7,389.00	\$ 5,594.00
UTILIDAD POR TONELADA	\$ 1,279.00	\$ 722.00	\$ 1,449.00

Fuente: FIRA 2000

Figura 5

4.3.2 Proximidad al consumidor

La ubicación geográfica de Sinaloa le imprime otra ventaja competitiva al sector del mango, así como la amplia infraestructura en comunicaciones de las que ya se trató en otro apartado de esta tesis.

Los Estados Unidos de Norte América es el mercado más grande que se tiene para el mango y Sinaloa con sus dos puertos marítimos tiene enlaces con ciudades importantes como San Diego, Los Ángeles y San Francisco; Canadá es otro de los países que compran mango y de aquí existe vía marítima que enlaza con Vancouver, desde el puerto de Mazatlán.

Por otra parte Sinaloa como Estado de la República Mexicana, pertenece a una de las áreas comerciales con mayor potencial en la Cuenca del Pacífico y que agrupa a lo largo y ancho del Océano Pacífico a 47 países que en conjunto integran una superficie de 70 millones de kilómetros y que a pesar de sus grandes diferencias económicas, políticas, geográficas, ideológicas y culturales han iniciado su fase de integración con ambiciosos esquemas de cooperación e intercambio comercial, financiero, tecnológico, educativo y cultural.

4.3.3 Estructuras organizacionales simples

Las empresas del mango en Sinaloa, se han caracterizado por su estructura sencilla, pero dinámicas a la vez y están en una etapa de transición de empresarios tradicionales a empresarios con una cultura de innovación y creatividad.

Sinaloa es un Estado poco industrializado y esto ha influido para que las empresas dedicadas a la producción del mango posean una forma de organización simple; pero esto se convierte en una ventaja al momento de decidir estructurarlos dentro de un cluster como alternativa de organización que les permita mejores formas de desarrollo .

La centralización que ejercen los propietarios de las huertas y de los empaques aseguran por otra parte que las estrategias implementadas reflejen la vasta experiencia y conocimiento de quienes ejercen el liderazgo, escenario que da confianza al resto del personal.

De las empresas que se visitaron para la realización de esta tesis la única que presenta una estructura más compleja es CITROFRUT, inaugurada recientemente y que tiene capacidad para procesar 30,000 toneladas de mango anualmente, aunque esta empresa en su primer año de actividades procesó sólo 7,000 toneladas y está instalada en El Rosario, Sinaloa, área de gran producción de esta fruta.

Esta industria es la planta procesadora de frutas pulposas más grande de América Latina y genera en la actualidad 250 empleos permanentemente.

4.3.4 Calidad del mango (diferenciación del producto)

Colima, Nayarit y Oaxaca presentan en promedio mayores rendimientos por hectárea, sin embargo la calidad del mango de Michoacán y Sinaloa es preferida a nivel nacional e internacional, ya que las condiciones agroclimáticas de Sinaloa le

imprimen mayor calidad y sabor al mango y esta diferenciación le da a la vez reconocimiento entre los mangos de otros lugares.

Aunado a lo anterior, la calidad de imagen y sabor es respaldada también por la excelencia del mango sinaloense en cuanto a fitosanidad, ya que el Norte de Sinaloa pasará este mes de julio a ser la primera zona productora de mango a nivel internacional libre de la plaga de la mosca de la fruta, que causa bastantes problemas a todos los productores y le resta precio al producto, esto cuando no es rechazado en su totalidad por los compradores.

4.3.5 Infraestructura

Se ha comentado en esta tesis que en Sinaloa predomina la producción primaria y muchos de sus recursos naturales quedan sin industrializar. Para el caso del mango la situación se presenta más positiva, ya que ha sido tomado en cuenta como un producto primario susceptible de impulsarlo hacia la industrialización, ya que en décadas anteriores alrededor del 15% de esta fruta prácticamente se desperdiciaba al no poder ser colocada en los mercados nacionales o extranjeros o bien tampoco se le agregaba valor a través de la industria. Sinaloa cuenta con el Fondo de Infraestructura para el Desarrollo Industrial (FOINFRA) cuyo objetivo primordial es fomentar el desarrollo de parques industriales e infraestructura para habilitar a las empresas industriales sinaloenses, objetivos comprometidos en el Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004 y que de alguna manera se ha ido materializando en hechos.

Para el sector frutícola del mango, se cuenta a la fecha (julio 2001) con los siguientes empaques para su comercio nacional e internacional; con sistema hidrotérmico y sin tal sistema, de acuerdo a las normas de los países que compran esta fruta:

Empacadoras con sistema hidrotérmico

- ❖ AGROEXPORTACIONES J.Q. e HIJOS
- ❖ FRUTICOLA I.Q.
- ❖ AGROPRODUCTOS DIAZTECA S.A.
- ❖ CC TROPICALES
- ❖ FRUTAS Y LEGUMBRES EL RODEO
- ❖ FRUTICOLA DEL BALUARTE
- ❖ EMPAQUE DON JORGE
- ❖ EMPAQUE JUAN DE DIOS
- ❖ INDUCOMER INTERNACIONAL
- ❖ EMPAQUE ZIPIZAPE
- ❖ VALLE DEL SOL
- ❖ EMPAQUE RIGOBERTO
- ❖ FRUTICOLA EMMA
- ❖ AGRÍCOLA DANIELA
- ❖ EMPAQUE EL POTRERO

Empaques sin Sistema Hidrotérmico

- ❖ EMPAQUE EFLE
- ❖ EMPAQUE VALDEZ
- ❖ EMPAQUE ICO
- ❖ EMPAQUE FABIOLA

Hasta 1999, hay registradas las siguientes empresas industrializadoras exclusivamente para mango:

<u>EMPRESA</u>	<u>PRODUCTO</u>	<u>TONELADAS PROCESADAS</u>
PRINSA	PASTA	12,000
PAISA DE C.V.	PASTA	6,000
CITROFRUT	PASTA	7,000
MAZAZUL ORGANICS	OREJON	1,500
FRUTICOLA INDUSTRIAL	ALMIBAR EN LATA	500
ALDEPA	OREJON	250
BIOFRUT	PASTA EN ALMIBAR	300

Fuente: Promoción Económica del Gobierno del Estado de Sinaloa (1999)

Por otra parte el Gobierno del Estado acordó con Fundación Tecnológica Sinaloa (FUNTEC) fomentar apoyos para la integración de empresas industriales y la formación de cadenas productivas en busca de una mayor competitividad.

4.3.6 Tecnología

Definitivamente que el desarrollo científico y tecnológico así como su aplicación, ofrecen una mayor capacidad de los sectores productivos para competir en los mercados nacionales y extranjeros. Los presupuestos para este renglón son en muchas ocasiones reducidos, pero es importante reconocer que la competitividad exige desarrollar tecnología en la región.

En este sentido es que el sector del mango cuenta con eficientes sistemas de riego considerados de los más avanzados en el país, optimizando así el agua, un recurso muy escaso en el Estado, y se han adoptado tecnologías de agricultura sustentable y de conservación de recursos, dándose una transformación también en lo referente al uso de agroquímicos e insecticidas, todo esto dentro del marco de la actividad primaria.

En el rubro de empaque e industrialización Sinaloa también presenta ventajas sobre otros Estados; en los empaques se cuenta con automatización rígida con maquinaria y equipo moderno que permite producción a gran escala y con exitosos sistemas de control, aunque desafortunadamente fuera de la temporada de mango toda esta infraestructura queda ociosa. También se cuenta con tecnología de automatización flexible, basada en el uso de la micro electrónica, la informática y controles computarizados lo que hace de vanguardia a la empresa sinaloense en este sector frutícola, facilitándole las acciones de trabajo dentro de los empaques dedicados al mango.

4.3.7 Alianzas y Cooperación

Los organismos y asociaciones que primordialmente participan en el sector del mango están CAADES (Confederación de Asociación de Agricultores del Estado de Sinaloa) que agrupa a la Asociación de Agricultores del Río Fuerte Sur en Los Mochis, a la Asociación de Agricultores del Río las Cañas en Escuinapa y a la Asociación de Agricultores del Río Baluarte que agrupa a los productores y empresarios del El Rosario, Mazatlán y Concordia que son los municipios sinaloenses en donde se produce el mango.

Aún con estos organismos se percibe desunión entre algunos productores, sobre todo en los de mentalidad tradicional y eso a veces perjudica y obstaculiza que se alcancen niveles integrales de competitividad .

Mención especial merece EMEX, A.C. (Empacadoras de mango de Exportación, A.C.) organismo no lucrativo que desde su fundación en octubre de 1991 tiene como misión unificar los esfuerzos de desarrollo de la industria mexicana del mango para lograr un crecimiento sostenido ante un mercado mundial cada vez más exigente y competido.

Hoy en día EMEX, A.C. está integrada por 62 empresas exportadoras, teniendo como principales socios comerciales a Estados Unidos, Canadá, la Comunidad Económica Europea, Japón, Australia, Chile, Nueva Zelanda, entre otros.

Los empacadores y productores asociados a EMEX, A.C. que tiene su sede en Guadalajara, Jalisco; ofrecen un nuevo poder e imagen a la industria del mango

con avanzadas formas de trabajo, promoviendo en las huertas el uso de tecnologías para garantizar calidad, salud, valor nutricional, color y sabor de excelencia en los mangos que se cosechan.

Finalmente, cabe mencionar que Sinaloa es uno de los principales Estados productores de mango con gran aceptación por la calidad de su fruta; pero el mango que no aprueba las normas de calidad para exportación se queda para ser comercializado en nuestro país y el precio se rige por la oferta y la demanda, el cual puede variar en cuestión de horas y esto genera mucha incertidumbre.

En cuanto a su industrialización, solo es transformado el 1% del mango que no se comercializa en estado fresco y este es un porcentaje bajísimo tomando en cuenta la diversidad de opciones que existe para agregarle valor a esta fruta, situación que ha sido descuidada por falta de visión, apatía y falta de organización de los productores.

Se tiene que seguir la estrategia para concretar alianzas y cooperación entre los principales actores de esta actividad y actuar más allá de la sola función de exportar el mango en su estado fresco; deben organizarse y actuar con más firmeza los productores, empresarios, industriales, proveedores, comercializadores, institutos de investigación, con el respaldo del sector público Federal y Estatal de cada localidad para generar ventajas competitivas y construir un modelo que permita la colaboración coordinada de todos para llegar a obtener beneficios comunes, y es aquí en donde el cluster del mango es un camino viable a seguir, ya que en Sinaloa están presentes las condiciones para su creación.

4.3.8 Industria relacionada y de soporte

En esta área se busca comprender la influencia que tiene el sector proveedor de materias primas, insumos, maquinaria y equipo así como de servicios de soporte que proporciona transportes, almacenamiento, procesamiento y distribución del producto, con calidad para aumentar el grado de competitividad en el sector del mango.

Parte de esta industria de soporte lo constituyen empresas proveedoras de maquinaria y equipo que se encuentran ubicadas aquí mismo en Sinaloa, y en Jalisco, Nuevo León, Sonora y California en los Estados Unidos.

Es muy importante buscar la competitividad sinaloense al agregarle valor a la fruta fresca, y se ha detectado disposición empresarial y del sector público para establecer nuevas empresas para el mango con productos como enlatados de rebanadas, purés, pastas, orejones, jugos simples y concentrados y cachete de mango congelado que tiene gran demanda en Europa, así como fortalecer la industria productora de maquinaria y equipo necesarios para el desarrollo de esta actividad.

Dentro de este capítulo se ha tratado uno de los aspectos medulares de la actividad del mango, como la comercialización y por otro lado se plantea el escenario de competitividad del Estado de Sinaloa y de las empresas frutícolas dedicadas al mango.

Puede observarse también, que los actores involucrados en esta actividad deben diversificar sus mercados, además necesitan de todo un conjunto de elementos y alianzas que les aseguren alcanzar y sostener mayores niveles de competitividad.

Para mejorar el esquema actual con el que están trabajando los productores de esta fruta deben buscar integrarse a otros eslabones de la cadena productiva como lo puede ser la industria de transformación para el mango.

Se ha podido conocer también dentro de este mismo apartado, la cantidad de organismos que están presentes en Sinaloa, lo importante es lograr su vinculación para trabajar más estrechamente y hacia un objetivo común: el desarrollo de Sinaloa en lo económico, en lo social y lo político.

**CAPITULO 5 EL CLUSTER DEL MANGO, UNA ALTERNATIVA
ORGANIZACIONAL PARA EL ESTADO DE SINALOA.**

El cluster del mango para el Estado de Sinaloa es una necesidad real, derivada de sus múltiples actividades primarias en el sector frutícola.

La formación y desarrollo de esta alternativa organizacional impulsaría el desarrollo regional del Estado y le daría mayor valor a sus recursos humanos y naturales.

Dentro de este último capítulo de la tesis, se presenta la situación actual de la actividad del mango en Sinaloa, con aspectos relevantes sobre la cultura de trabajo de productores y empresarios de este sector. Punto importante es el conjunto de organizaciones públicas y privadas que eslabonadas en el cluster, fortalecerían al sector del mango, y que se mencionan en esta sección.

Se expone además la importancia y razones de la ubicación geográfica de esta novedosa forma de organizar a los involucrados en este sector frutícola; y se presenta además el análisis FODA que permite conocer los aspectos positivos y negativos del sector.

En este capítulo se remarca la importancia que reviste la unión de esfuerzos que debe existir entre los integrantes del sector público para fortalecer al cluster del mango en Sinaloa ya que hoy como nunca las organizaciones y sus directivos están luchando contra múltiples fuerzas internas y externas; por lo que se vuelve imperativo enfrentar esas fuerzas con alianzas y cooperación, con intercambio de experiencias y recursos; el cluster puede lograr estos objetivos.

5.1 Situación actual de la actividad del mango en el Estado de Sinaloa

El Estado de Sinaloa centra su producción en el período de los meses de mayo a septiembre y representa el 10.96% del nacional. El área de influencia del sur que comprende los municipios de Mazatlán, Concordia, Rosario y Escuinapa representa el 78.76 % de la producción estatal, y el resto se concentra en el Municipio de Ahome en el norte de nuestro Estado. Las variedades principales que se producen son Haden, Tommy Atkins, Keitt, Kent y Manila, y recientemente se vienen estableciendo nuevas plantaciones con Ataulfo.

Esta actividad sigue presentando rezagos tecnológicos que se reflejan en bajos rendimientos, sobre todo en el área de temporal, alcanzando un promedio de 7 toneladas por hectárea. En condiciones de riego se aplica una mejor tecnología tal como el riego por goteo con el que se llegan a obtener mayores rendimientos, llegando alcanzar producciones de hasta 20 toneladas por hectárea.

Por lo general los productores de temporal aplican costos mínimos para el mantenimiento de sus huertas, porque afortunadamente en el Estado de Sinaloa se cuenta con un clima que permite obtener producciones que arrojan márgenes de rentabilidad aceptables, sobre todo al Sur del Estado. La tendencia de los rendimientos se incrementan y la aplicación de tecnologías sólo es llevada por pocos productores y/o empresas agrícolas, que son las que obtienen los mayores márgenes de ganancia.

Las empresas que se dedican a la actividad del mango en Sinaloa, desarrollan sus actividades bajo dos criterios diferentes:

El primero consiste en enfrentar su actividad del día conforme vayan llegando los principales problemas y la toma de decisiones estratégicas se hace de manera intuitiva, ya que es una actitud "sui generis" en la cultura empresarial sinaloense, en donde por lo general los responsables de la empresa cuentan con una perspectiva de tiempo relativamente corta al igual que su tiempo de reacción y casi todo se basa en la experiencia que los empresarios han obtenido en el pasado, en su propio instinto y en el pensamiento reflexivo de quien dirige la organización.

El segundo criterio detectado, es trabajar bajo un sistema de planeación organizado y desarrollado con base en una serie de procedimientos; con este criterio el empresario tiene mejor sentido de lo que pasa dentro y fuera de su empresa, e involucra en su trabajo a un número mayor de personas, lo que no sucede con el primer criterio, en donde no existe una filosofía empresarial explícita ni valores corporativos, lo que hace que su estructura organizacional y los sistemas de información tiendan a ser muy informales.

En el segundo criterio, en donde la planeación de actividades es más formal existe una filosofía empresarial explícita, con valores corporativos, planes estratégicos formales, así como una misión, visión y objetivos a plazos mayores que guían el trabajo con una estructura organizacional formal.

Parte de los productores y empresarios del mango sinaloense se enfocan primordialmente al desarrollo de planes operativos a corto plazo y sus actividades se centran mucho en la solución de sus problemas generados en cada ciclo productivo del año que se trabaja; actividades que van desde la siembra de la huerta,

su cuidado y mantenimiento, hasta la comercialización e industrialización del producto, siendo esta última actividad no muy desarrollada todavía, lo que hace que año con año se quede mucho mango sin comercializar ni industrializar, alrededor del 10 al 15 % de su producción anual según declaración de ellos mismos.

En algunos de estos productores existe convergencia en la idea de que sólo se puede planear a corto plazo, ya que las condiciones económicas de la región y del país en general no son muy favorables debido al entorno inestable, lo que a su juicio obstaculiza el contar con una administración formal y los métodos de trabajo y estrategias las desarrollan en una forma intuitiva y su horizonte de planeación por lo regular no es superior a un año, ya que los productores de mango que caen dentro de este enfoque, se concentran primordialmente en preveer las necesidades para el próximo ciclo productivo, además que por su misma cultura empresarial y estructura organizacional con la que trabajan, no cuentan con el personal adecuado y capacitado para desarrollar sus actividades con planeación estratégica y con un sentido de competitividad.

Existe otro grupo importante de empresarios dedicados a la actividad del mango que al contrario que los anteriores, si trabajan con un sistema formal y una estructura organizacional con un sentido de mayor competitividad, son empresarios que tienen bien definidas la misión y visión de sus empresas, así como los planes, objetivos y políticas básicas de trabajo y lo más importante es que intervienen en la adquisición, uso y disposición del los recursos para proyectos específicos de largo plazo

CUADRO COMPARATIVO DEL EMPRESARIO DEL MANGO SINALOENSE

CULTURA	TRADICIONAL	INNOVADORA
ACTITUDES		
COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL	Conservador, paternalista, no se arriesga, confía plenamente en su intuición y experiencias pasadas, toma de decisiones unilateralmente	Visionario, estratega, investigador, maneja valores corporativos utiliza métodos participativos en la toma de decisiones, arriesga y se interesa en invertir.
SENTIDO DE LA COMPETITIVIDAD	Evita caer en competencia entre empresas o individuos, visión más localista en sus acciones, excesivamente operativo y con planes a corto plazo.	Tienen alto sentido de competencia, buscan constantemente nuevas oportunidades, tienden a crear grandes empresas, manejan liderazgo emprendedor.
INNOVACIÓN	No aplica tecnología ni administración avanzadas, visión limitada sólo a la producción y exportación	Aplican y buscan tecnología de punta, investigan mercados, muy analíticos de sus competidores, practican la creatividad.
PLANEACIÓN	A corto plazo, en períodos anuales perspectiva de tiempo corto, planea en base a experiencias pasadas instintos y juicios subjetivos.	Es a largo plazo, con sistemas de planeación formal, manejan misión, visión y objetivos que orientan el desarrollo de sus actividades.
COOPERACIÓN	Resistencia a las alianzas, buscan más el ambiente familiar dentro de la empresa y en su trabajo celo profesional y laboral.	Alto sentido de cooperación y asociación, realizan alianzas estratégicas, son muy orientados a la acción, realizan evaluaciones y refuerzan sus relaciones.
RECURSOS HUMANOS	Se privilegia a familiares y se valora altamente las referencias de amigos y conocidos locales.	Privilegian el proceso de selección de personal objetivo, existe mayor delegación de autoridad y confianza, aplican teorías motivacionales.
ORGANIZACIÓN	Manejan estructuras simples, centralización evidente, excesiva supervisión del empresario o propietarios, enfocados a pocos objetivos, muy localista.	Manejan estructuras más complejas con clara influencia del exterior, tienen acceso a sistemas de información múltiples y avanzados y diversifican sus objetivos.

Elaborado por:

Jorge Alfredo Hernández Mejía, Julio 2001.

Figura 6

Aún con esto último, parte de las empresas productoras de mango de Sinaloa no están muy familiarizadas con conceptos básicos como lo son: La planeación estratégica, los sistemas de información, la competitividad, el desarrollo organizacional, etc. , y esto afecta el crecimiento y desarrollo de las mismas, al no poder identificar las principales áreas de oportunidad con las que se cuentan y esto a la vez obstaculiza que se implementen sistemas que permitan optimizar los recursos.

Algunos de estos empresarios, centran su actividad a la solución de problemas operativos en función de nivel medio dentro de la estructura organizacional, descuidando la ejecución de funciones de alto nivel como lo es el diseño y desarrollo de mejores sistemas de producción, comercialización, industrialización pero sobre todo en la organización integral de su actividad.

Si bien es cierto que existe una generación de Sinaloenses dedicados a la actividad del mango con las características culturales tradicionales que se han descrito con anterioridad, hoy en la actualidad existe también otra generación más joven y con características diferentes, pero sobre todo con una visión más acorde a las exigencias del entorno actual, esta nueva generación de sinaloenses está ocupando paulatinamente los espacios de la otra generación y están luchando por desarrollar y adoptar sistemas de organización más modernos y competitivos.

Desde esta perspectiva, los productores de mango de esta nueva generación se desarrollan en un sistema formal y de pensamiento más abierto para la operación de sus organizaciones, en todo este contexto, se cubren diversidad de actividades

directivas como lo es la planeación estratégica, la motivación, la compensación, la evaluación directiva y de personal así como los procesos de control necesarios. Estos empresarios sinaloenses con visión, han entrado a una dinámica de modernización organizacional que no sólo está enfocada al desarrollo tecnológico sino también al fortalecimiento y redefinición de los sistemas administrativos y de trabajo en general, lo que viene a propiciar la formación de un cluster estructurado específicamente para la actividad del mango.

Los empresarios de esta nueva generación definen las funciones básicas de cada tipo de empleado de acuerdo a un organigrama que por lo regular presenta forma piramidal y en donde la alta gerencia (ápice estratégico) está en la cúspide y los obreros y empleados mayoritarios están en la base de la misma pirámide, y se preocupan más por las necesidades de los empleados en el trabajo, por su estabilidad, por sus prestaciones, etc.. existe una supervisión más continua y se evalúa a los empleados de los huertos, empaques y empresas mediante parámetros de rendimiento, estableciendo estándares de productividad por persona.

En el área de capacitación y adiestramiento, los beneficios se reciben desde los niveles de alta gerencia hasta las bases de las empresas; a nivel administrativo se recibe capacitación interna, asesoría fiscal y mercadeo; y a nivel obrero se ofrece capacitación técnica en diferentes rubros tales como manejo agro-térmico, podas, fertilización, rastreo, tratamiento del subsuelo, uso de agroquímicos, sistemas modernos de riego, etc. es frecuente que se entreguen reconocimientos a los

mejores empleados que por lo regular son de tipo económico y se ofrecen como incentivos basados en el buen rendimiento y desempeño de las personas .

Este grupo de empresarios con visión más vanguardista tienen acceso a sistemas de información, de mercados y tecnología, porque poseen bancos de información oficial y privada, nacional e internacional y además están afiliados a importantes organismos que les proporcionan la más variada y oportuna información.

Toda esta información obtenida, se integra por datos de mercados, características de la competencia, costos, clima, tecnología moderna, proveedores, etc., lo que les permite seleccionar entre las diversas opciones lo mejor, tanto en comercialización como en el mejoramiento de sus procesos productivos, los empresarios de este grupo tienen la estructura interna de sus empresas fortalecida y pueden hacer frente más fácilmente a los cambios del entorno y sobre todo a la competencia.

Sinaloa tiene muchos retos a enfrentar y en el caso de la actividad del mango se puede tomar como ejemplo la desaceleración económica de los Estados Unidos de Norteamérica, que afecta directamente a las actividades de exportación, por lo que el camino a seguir es proponer nuevas formas de organización que fortalezcan a esta actividad, pero con una cultura de trabajo más innovadora.

El cluster del mango significaría una sólida estructura para todos los actores de la cadena productiva, pues coordinaría e integraría de manera óptima a las organizaciones que representan a todos los eslabones que participan; entre los que se pueden mencionar:

- Comisión Nacional del Agua (CNA)
- Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP)
- Confederación de Asociaciones de Agricultores del Estado de Sinaloa (CAADES)
- Comité Regional de Sanidad Vegetal de Sinaloa (CESAVESIN)
- Centro de Investigación y Estudios Avanzados (CINVESTAV)
- Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT)
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
- Fundación Sinaloa Ecoregión
- Fundación Produce
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER)
- Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. (CIAD)
- Asociación Mexicana para asegurar la Calidad (ACERTAR)
- Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR)
- Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de Sinaloa
- Empacadoras de Mango de Exportación, A.C. (EMEX,S.A.)
- Fideicomiso Instituido en Relación con la Agricultura (FIRA)
- Nacional Financiera , S.N.C. (NAFIN)
- Administración Portuaria Integral (API)
- Universidad de Occidente
- Universidad Autónoma de Sinaloa
- Institutos Tecnológicos Regionales de Sinaloa

➤ Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN)

Dentro del siguiente apartado se incluyen las empresas sinaloenses relacionadas con el procesamiento y envasado de frutas en el Estado, quienes forman parte importante en el encadenamiento hacia adelante y en la cadena productiva del cluster del mango:

- Alimentos del Fuerte, S.A. de C.V.
- Productos Industrializados del Fuerte, S.A. de C.V.
- Productos Deshidratados del Fuerte, S.A. de C.V.
- Productos Deshidratados de México, S.A. de C.V.
- Concentradora de Sinaloa, (LA COSTEÑA)
- SINALOPASTA, S.A. de C.V. (CAMPBELL'S)
- Del Norte Alimentos (DEL MONTE)
- Congeladora Ceuta, S.A. de C.V.
- Alimentos Deshidratados del Pacífico, S.A. de C.V.
- Frutícola Industrial, S.A. de C.V.
- Productos Agroindustrial, S.A. de C.V.
- MAZAZUL ORGANICS, S.A. de C.V.
- BIOFRUT
- CITROFRUT
- ADESIN, Mango Deshidratado
- PRINSA
- PAISA, de C.V.
- ALDEPA, S.A. de C.V.

La vinculación que existe entre los empresarios del mango y la Confederación de Asociaciones de Agricultores del Estado de Sinaloa (CAADES) constituye un gran apoyo en lo que respecta a la estandarización de las exportaciones que realiza el Estado, de tal modo que el mango procedente de Sinaloa pueda presentar un mismo nivel de calidad y condiciones similares, sin importar el productor de que se trate o el país al que se vaya a exportar. CAADES realiza acciones en beneficio de los productores en lo que respecta a información de mercados de exportación, mano de obra eventual y permanente, estudios exploratorios, diagnósticos, trámites ante instancias gubernamentales, etc.

En la actividad del mango, y hacia el interior de CAADES destacan la AARFS (Asociación de Agricultores del Río Fuerte Sur), con sede en Los Mochis, Ahome; la AARB (Asociación de Agricultores del Río Baluarte), con sede en El Rosario, Sinaloa, afiliando a los municipios de Concordia, y Mazatlán y por último se tiene AARLC (Asociación de Agricultores del Río Las Cañas), con sede en Escuinapa, organizando de este modo, la actividad de los 5 municipios que producen mango en Sinaloa: Ahome, Concordia, Escuinapa, Mazatlán y El Rosario.

Respecto al Comité Regional de Sanidad Vegetal de Sinaloa (CESAVESIN), éste se encarga de controlar y regular las condiciones en las que se realizan las operaciones por parte de los productores con el fin de orientar en lo referente a medidas y controles sanitarios del mango.

En el aspecto de financiamiento, los actores que participan son: BANCOMEXT y FIRA. En esta área existen diversos problemas como la poca disponibilidad de créditos, montos, plazos, garantías, carteras vencidas, etc.

Actualmente los apoyos para los productores de mango por parte de la Banca Privada son prácticamente nulos y cuando llegan a darse son en condiciones especiales y con tasas elevadas; los mismos empresarios del mango tienen expectativas de que esto cambie a corto plazo por las transformaciones políticas y económicas que se viven en México a partir del año 2000.

En lo que respecta a los proveedores, han buscado relacionarse con empresarios nacionales que también producen con calidad, pero otros insumos tienen que ser adquiridos fuera del país lo que significa un mayor desembolso económico y esto obliga a los productores y empresarios a ser más competitivos tanto en la calidad de los productos y/o servicios que ofrecen como en los precios de los mismos. Los principales insumos que se manejan dentro de la actividad del mango son: semillas, fertilizantes, agroquímicos, embalaje, maquinaria y equipo, etiquetas y servicios de comercio exterior como lo es la capacitación en comercialización y despacho aduanero.

En relación a la mano de obra que se requiere dentro de esta actividad, intervienen el Gobierno Federal, el Gobierno Estatal, la SEDESOL el IMSS y algunas instituciones de Educación Media que aportan mano de obra especializada a las huertas y a los empaques, y empresas transformadoras de la fruta.

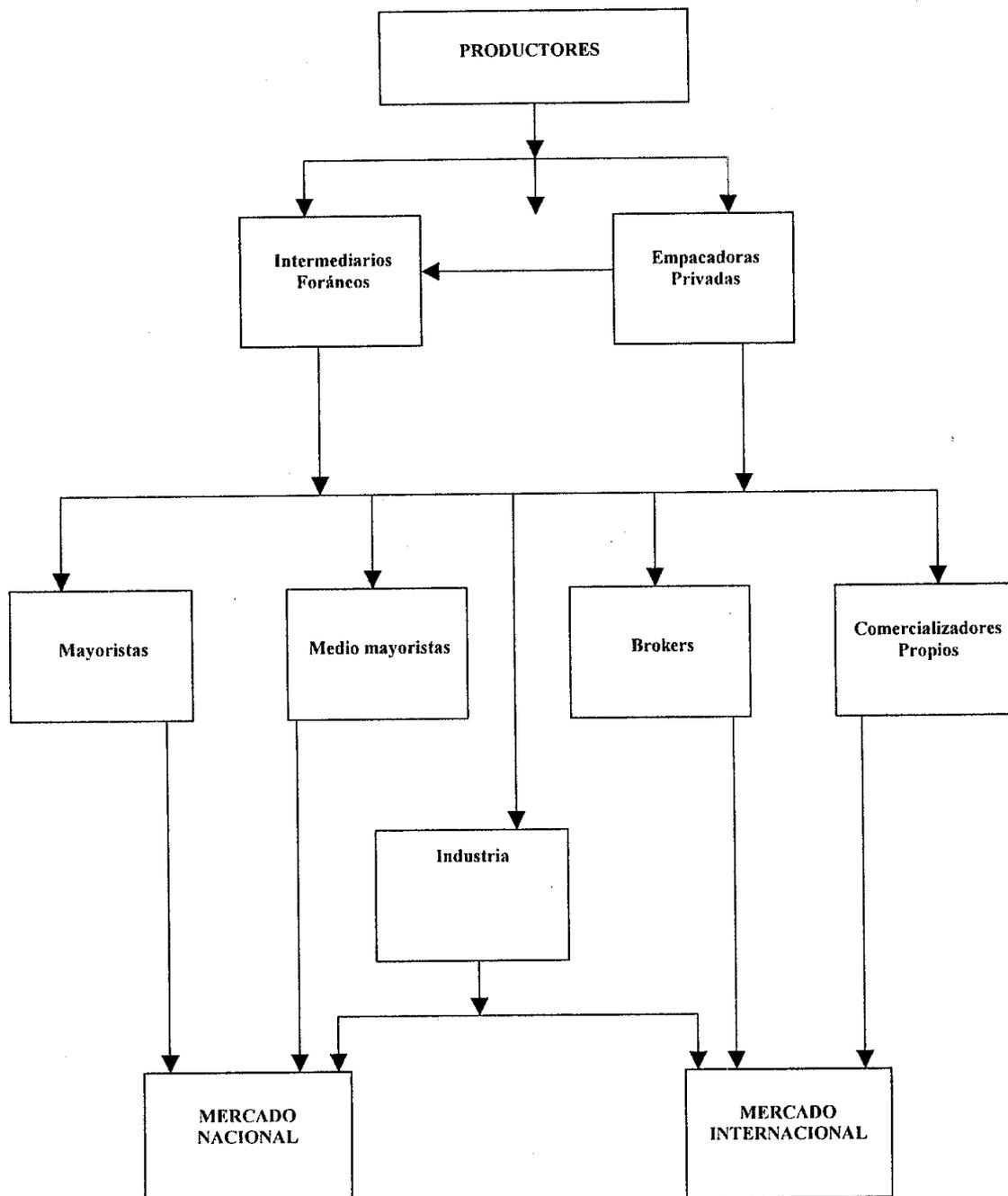
El Gobierno Federal y Estatal actúan como órganos reguladores de las normas laborales y de competencia, apoyándose en organismos como el IMSS, con el objetivo de otorgar mejores condiciones para los trabajadores.

Aún con todo esto, se hace imperativo el perfeccionamiento del manejo de la mano de obra que participa en la actividad del mango, para que los trabajadores tengan acceso a mejoras sustanciales en previsión social, educación, vivienda, salud, capacitación y adiestramiento.

En el aspecto de comercialización participan, distribuidores, comercializadores tanto nacionales como extranjeros, industrializadores, aduanales e importadores así como promotores diversos.

En el flujograma de la siguiente página se puede observar la relación que sigue el mercadeo del mango desde su etapa de producción, su paso por los intermediarios y empacadoras, distribuidores diversos, la industria de transformación y así hasta llegar hasta los mercados nacionales e internacionales.

Flujograma de Comercialización



Dentro de este mismo renglón de comercialización pero en el área nacional no se tiene gran problema, aunque se debe resaltar que muchas transacciones se realizan de manera informal con simples acciones de compra-venta entre los productores y los intermediarios; otro aspecto a mencionar son los monopolios que ejercen las centrales de abasto de la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, así como el excesivo número de intermediarios que aparecen en las épocas de cosecha de la fruta.

Es importante mencionar dentro de este mismo rubro, que existe una manipulación en el precio del mango por parte de los distribuidores o brokers que reciben el mango sinaloense para su posterior colocación en el mercado y se ha observado que aún cuando el volumen de las exportaciones va en aumento, el precio de esta fruta presenta una tendencia a la baja y esto se agudiza con la reciente sobrevaluación del peso mexicano a mediados de mayo del 2001, en opinión de los mismos productores.

Es muy importante anotar que falta organización adecuada en el área de comercialización, ya que aún con la acertada intervención de EMEX, A.C. existen algunos casos en donde falta integración y coordinación por parte de los productores lo que puede restarle competitividad al mango sinaloense.

5.2 Ubicación geográfica del cluster

Derivado de diferentes análisis realizados, la ubicación geográfica propuesta para el cluster del mango es el Puerto de Mazatlán y áreas aledañas, en el Sur de Sinaloa por contar mayores ventajas en relación a otras microregiones dentro del mismo Estado.

Desde antes de la mitad del siglo XIX, Mazatlán, se convirtió en el centro comercial más importante del Occidente de México, y desplazó a Guaymas, Sonora, en su movimiento de importación, exportación y distribución de mercaderías a través del puerto.

La estadística más antigua que se tenga noticia, indica que en 1826 tocaron Mazatlán tres buques ingleses, uno francés y uno nacional, y que en 1827 lo hicieron nueve buques: tres franceses, un italiano y dos nacionales, lo que obviamente motivó al Gobierno Central a establecer en 1823, una aduana marítima, que cobrara los derechos correspondientes al comercio exterior que estaba teniendo lugar en el Puerto; y en 1837 se constituyó el primer Cabildo Municipal, Mazatlán era en ese entonces el primer puerto donde podían avituallarse y efectuar reparaciones los buques europeos y norteamericanos que hacían el comercio con China en su regreso por la vía de las Islas Sándwich, lo que contribuyó a desarrollar su movimiento.

Hoy en día, las instalaciones con que cuenta el puerto, están concesionadas a la Administración Portuaria Integral de Mazatlán, S.A. de C.V., a través de la cual se ha logrado obtener un alto grado de calidad en la prestación de los servicios

portuarios y ha tenido como consecuencia la atracción de un mayor tonelaje de carga, así como la especialización en algunos productos, tales como refrigerados, automóviles y turismo.

El puerto de Mazatlán se localiza en la ciudad y municipio del mismo nombre en el Estado de Sinaloa., a los 23° 11' 20" de latitud norte y a los 106° 25'20" de longitud Oeste, se asienta en una península accidentada que presenta varias prominencias y posee la segunda marina natural más grande del mundo.

Es un puerto de vocación comercial, pesquera y turística, localizado en la costa noroeste de la República Mexicana, al sur del Estado de Sinaloa, además de servir a su propio Estado atiende a los de Nayarit, Durango, Sonora y Baja California Sur, registra un importante movimiento internacional de cruceros que lo conectan con puertos de la costa occidental de México y Estados Unidos, constituye una importante salida para los productos de exportación, agrícolas, industriales, pesqueros y, en fechas recientes, de automóviles provenientes del centro y norte del país. La actividad pesquera es también una de las de mayor importancia en el país, registra movimiento de carga de petróleo y derivados destinados al abasto de la región a la que sirve.

Mazatlán cuenta actualmente con tráfico hacia y desde, Estados Unidos, Canadá, Venezuela, Colombia, Ecuador, Brasil, Perú, Chile, España, Portugal, Francia, Italia, Grecia, Chipre, Malta, Libia, Siria, Arabia Saudita, Emiratos Árabes, Rumania, Bulgaria, Turquía, Egipto, Argelia, Marruecos, Túnez y África del Sur.

5.2.1 Ventajas competitivas del Puerto de Mazatlán

- Personal calificado y capacitado para el trabajo
- Instalaciones eficientes
- Disponibilidad de atraque
- Calado de 31 pies
- Equipo adecuado
- Buenos rendimientos
- Vigilancia 24 horas
- Espacio en patios
- Bodegas techadas

En extensión de las obras portuarias de protección Mazatlán cuenta con 3,750 metros lineales que comprenden rompeolas escolleras y espigones y protecciones marginales .

En extensión de áreas de almacenamiento el puerto de Mazatlán tiene 82,432 metros cuadrados de capacidad, área que comprende patios cobertizos y bodegas.

Los mercados potenciales que presenta esta zona se centran principalmente en: atún, **mango**, camarón, calamar, calabaza, automóviles, garbanzo, productos forestales, semillas varias, y en general toda la carga que se le pueda ofrecer transporte hacia su destino. Por otra parte, el cluster del mango ubicado en la parte Sur del Estado de Sinaloa, permitiría aprovechar su infraestructura a Estados colindantes con Sinaloa como Nayarit y Durango; en el caso de Nayarit es importante

agregar que es una zona productora de mango en donde existen 18 emparadoras con tratamiento hidrotérmico, lo que les permite exportar y se puede aprovechar la infraestructura del cluster del mango sinaloense.

Las áreas en tierra que se tienen actualmente en el puerto son suficientes, sin embargo el canal de navegación no tiene el calado necesario por lo que se tiene proyectado realizar dragado para incrementar el calado de 31 pies a 34 pies. De esta manera el puerto tendrá las características adecuadas a las necesidades actuales de las compañías navieras, esto permitirá la entrada y salida de embarcaciones con cupo completo, lo que traerá como consecuencia inmediata, un abaratamiento en las tarifas de transporte (observar la infraestructura del Puerto de Mazatlán en los anexos)

5.3. Análisis FODA

El analizar las fortalezas y debilidades así como las amenazas y oportunidades es un ejercicio muy importante de autoevaluación de cualquier empresa. En el caso del sector dedicado al mango se presenta a continuación el análisis FODA con el propósito de conocer la situación que prevalece actualmente en esta actividad frutícola y con el objetivo de analizar su potencial y expectativas en el contexto nacional e internacional.

El análisis FODA constituye una orientación básica para la toma de decisiones de cualquier empresa. No identificar las fuerzas y debilidades así como las amenazas y oportunidades dentro de una organización, obstaculiza los medios para desarrollarse con competitividad. Con este tipo de análisis se puede saber de manera más

concreta la problemática de las empresas y en el caso del sector del mango esta acción se vuelve indispensable para poder generar las estrategias a seguir en un escenario donde están surgiendo nuevos competidores.

➤ FORTALEZAS

Productivas

- Existe en Sinaloa un clima con condiciones agro ecológicas favorables para la producción comercial de esta fruta.
- Existe en el Estado una amplia infraestructura en comunicaciones tanto en carreteras, ferrocarril, marítimas y aéreas.
- El clima hace a la fruta competitiva por su sabor y calidad.
- Los empresarios que se dedican a esta actividad cuentan con amplia experiencia en la producción de este fruto.
- Las variedades manejadas en Sinaloa tienen excelente aceptación en el mercado nacional e internacional .
- En Sinaloa existe buena tecnología de producción e infraestructura para el proceso y empaque de la fruta.

➤ Comercialización

- Existe posicionamiento en los mercados internacionales como exportador a nivel mundial.
- Hay experiencia para consolidar alianzas estratégicas entre productores, empacadoras y comercializadores.
- Hay disponibilidad de mano de obra para esta actividad.

➤ OPORTUNIDADES

- Existe aumento en la demanda en el mercado nacional e internacional
- La ubicación geográfica del Estado de Sinaloa con respecto a los Estados Unidos de Norte América es muy favorable respecto a la de otros Estados productores, ya que ese país es el principal mercado internacional.
- Existe también incremento en el consumo per cápita en los principales mercados internacionales.,
- La actividad del mango es una importante fuente de divisas y de generación de empleo para la gente del campo.

➤ DEBILIDADES

Productivas

- Deficiente aplicación y control de normas y estándares de calidad en la cosecha.
- Desconocimiento y falta de una cultura exportadora en un grupo de los productores.
- Difícil acceso al financiamiento bancario, por falta de garantías y restricciones
- Huertas en condiciones de rendimiento y calidad no óptimos, muchas de ellas semiabandonadas.
- Falta de capacitación e insuficiente transferencia tecnológica a nivel de campo.
- Elevados costos de producción.

- Asesoría especializada insuficiente.
- Deficiente control fitosanitario.

Comercialización

- Ausencia de empresas integradoras de productores y empacadores asociados que permitan normar así como regular la oferta de exportación.
- Falta de reglas y aplicación de normas de cosecha (maduración , índices de cosecha y procesos de corte).
- Alta dependencia financiera con intermediarios internacionales.
- Desinformación en las empacadoras sobre normas, leyes y procedimientos de comercio internacional.
- Pérdidas por malas negociaciones de pago con intermediarios internacionales.
- Deficiente presencia de los exportadores en los mercados internacionales.
- Hay volatilidad de los precios en el mercado.
- No existe suficiente promoción para el consumo del producto.
- Deficiente infraestructura de transporte refrigerado.
- Carencia de despachos profesionales de asesoría en comercialización e industrialización.

Organización

- Deficiente organización de los productores del sector para la adquisición de insumos y venta de productos.

- Resistencia en productores y empacadores para adoptar esquemas avanzados de organización y lograr beneficios comunes.
- Escasa difusión sobre esquemas de alianzas estratégicas, y agro-asociación.
- Dificultad entre los mismos productores para organizarse y obtener servicios de asistencia técnica, con paquetes tecnológicos más eficientes, tendientes a mejorar la productividad y calidad del producto, así como para una mejor comercialización.
- Carencia de fondos de inversión y contingencia para administrar y dispersar riesgos.
- Falta un banco de información oportuna sobre la cadena productiva del mango.
- Faltan recursos e incentivos para los sistemas de investigación y transferencia tecnológica.

Industrialización

- Los productores y los empresarios no conforman alianzas estratégicas.
- Existen mermas en los empaques y en la transportación del producto por deficiente manejo de pre y poscosecha.
- Han cerrado empacadoras por falta de liquidez.
- Los empaques son subutilizados durante los períodos en que no existe cosecha.
- Escasa infraestructura para mejorar la vida de almacén y calidad del producto.

- Gran pérdida de fruta que no se comercializa en estado fresco y que no se destina a la industria para darle valor agregado.

➤ AMENAZAS

Productivas y legales

- Falta de reglamentación y aplicación de normas de cosecha.
- Problemas legales de algunos productores y empacadoras con la banca.
- Incremento de los productores tanto a nivel nacional como internacional.

Comercialización

- Volatilidad de los precios por diferentes factores.
- No existe control en los precios de los insumos y productos.
- A la vez que se han incrementado las superficies de mango, hay mayor productividad en los países competidores.
- Riesgo de sobreoferta si no se regulan adecuadamente los sistemas de comercialización.

Para conocer el porqué un sector puede ser exitoso, es necesario conocer cuatro atributos genéricos de un país que conforman el entorno en donde se desenvuelven las empresas, los cuales pueden entorpecer o favorecer la creación de ventajas competitivas, ellos conforman lo que Michael Porter ha llamado el Diamante de la Ventaja Competitiva.

Sinaloa tiene un campo propicio para la formación del cluster del mango, ya que esta fruta de gran aceptación es el motor principal que estimularía su desarrollo por ser un producto primario que el Estado ofrece de manera natural y en primer término esto hace que los costos y precios sean competitivos; incorporando con ello ventajas competitivas de alto valor como lo señalan las teorías de Porter.

El cluster del mango agruparía compañías, elementos e instituciones relacionados por su actividad, logrando a la vez con ello la competitividad individual y un desarrollo eficiente de sus actividades, relaciones que caen dentro de tres áreas:

- 1- Relación entre proveedores y compradores
- 2- Relación entre competidores y colaboradores
- 3- Relación referida a los recursos compartidos con el sector industrial

Con las nuevas políticas económicas de la Administración Pública Federal se tienen expectativas para impulsar modelos de organización como el cluster y en este sentido los sinaloenses deben prepararse para ser pioneros en aquellas áreas en que el Estado pueda figurar exitosamente.

El reto es trascender de un esquema de producción tradicional a un verdadero conglomerado con desarrollo integral, que considere en sus acciones el mejoramiento de la producción, la creación y apoyo para los centros de investigación aplicada, innovación industrial y sobre todo la vinculación con los actores financieros, comerciales y de organización para el sector del mango.

El Cluster del Mango en Sinaloa

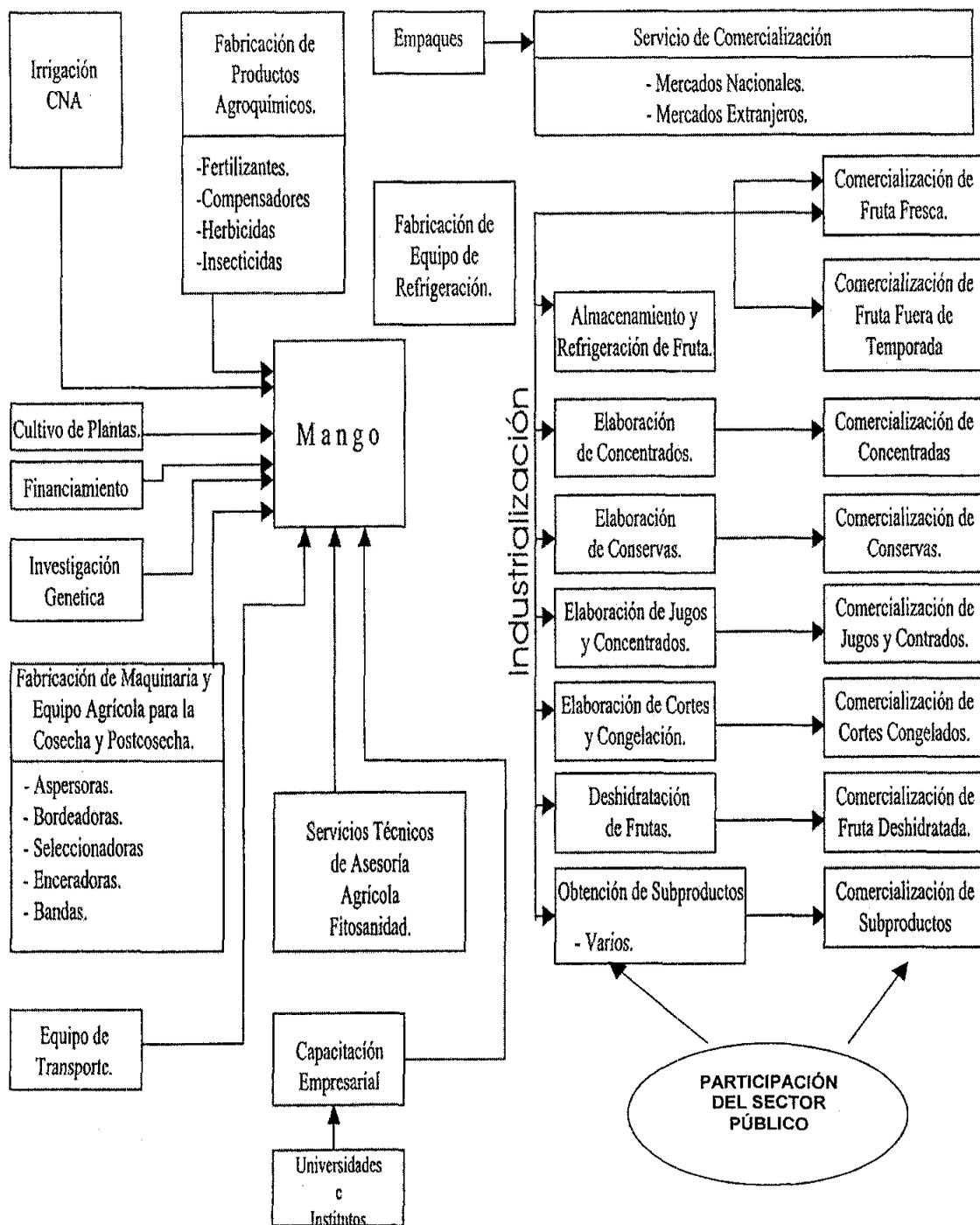


Figura 8

5.4 Participación del sector público

El Plan Nacional de Desarrollo recientemente anunciado apoyará la productividad e inversión y se pueden perfilar los siguientes puntos que vendrían a impulsar modelos de organización como al cluster del mango, por medio de las siguientes líneas de acción:

- 1.- Reformar los sectores energético, financiero, agropecuario, de transporte y telecomunicaciones con el fin de dar mayor competitividad a la industria nacional.
- 2.- Mejorar los servicios públicos mediante la reducción de trámites burocráticos de costos de operación y por medio de medidas tendientes a favorecer las inversiones en infraestructura de transportes, puertos y comunicación en general.
- 3.- Extender los beneficios de la exportación a los proveedores que suministran insumos a las empresas exportadoras.
- 4.- Favorecer programas de capacitación en el trabajo, tendientes a mejorar la productividad por medio de un sistema de becas y financiamiento.

En el rubro relacionado con los programas para atraer la inversión extranjera directa, la Administración Pública Federal anuncia las siguientes acciones:

- 1.- Establecer reglas claras de competencia en los mercados nacionales que estimulen la inversión extranjera y fortalezcan la capacidad de supervisión de los organismos encargados de esta labor en coordinación directa con los industriales nacionales.

2.- Preparar iniciativas que modernicen las leyes vigentes y ofrezcan las garantías jurídicas que requiere la inversión extranjera, de tal manera que se propicie la inserción exitosa de México y Sinaloa en el concierto internacional de naciones.

3.- Definir la apertura que podrán tener las empresas paraestatales a fin de establecer alianzas estratégicas que les permitan ofrecer productos y servicios suficientes, anticipándose a las necesidades de desarrollo del país.

4.- Crear las condiciones para crecer con calidad evitando se concentren las oportunidades y empleos, en pocos Estados del país y en unas cuantas empresas, para que el desarrollo sea visible para todos y en toda la república.

5.- Establecer incentivos que atraigan al inversionista industrial, comercial, agropecuario y de servicios, a las zonas en que abunda la mano de obra, así como donde existan recursos naturales susceptibles de explotación sustentable o con una localización geográfica aprovechable.

A nivel Federal estas son las intenciones que respaldan la formación de un modelo de organización como el cluster, pero hay que esperar de que manera quedan formalizadas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Definitivamente la agricultura y la gente del medio rural son actores importantes para el desarrollo de Sinaloa y de México, pero para apoyarlos se requerirá sin discusión la intervención eficiente del sector público en cinco renglones básicos: Financiamiento, tecnología, desarrollo de mercados, desarrollo organizacional y modernización institucional.

Se deben impulsar modelos de desarrollo local propios, que surjan desde abajo, desde las comunidades con participación real de los habitantes de cada zona, para integrarlos a los mercados regionales y se logre con ello la reconstrucción nacional de la productividad en zonas pobres o en zonas en donde no se ha aprovechado todo el potencial de explotación de los recursos naturales.

Por parte de la Administración Pública Estatal, los responsables del Gobierno de Sinaloa también se han preocupado por ofrecer incentivos para impulsar el desarrollo; a nivel nacional Sinaloa cuenta con los primeros lugares en diversos cultivos y el mango es un buen ejemplo de ello, pero es importante el reconocimiento que el mismo Gobierno Estatal hace, al referir que las estrategias que se han seguido durante las últimas décadas ya reflejan síntomas evidentes de agotamiento. En este sentido las universidades deben promover e investigar sobre nuevas estrategias para el desarrollo local.

El Plan de Desarrollo de Sinaloa 1999-2004 incorpora en cumplimiento con las disposiciones contenidas en la Ley de Planeación para el Estado de Sinaloa estrategias que respaldan las acciones para organizar al sector frutícola e industrial, así como para promover las inversiones hacia el interior del Estado. La agricultura ha sido el principal motor de la economía sinaloense. Las ventas de hortalizas, garbanzo y frutas representan el 50% de las exportaciones totales y cada año generan divisas cercanas a los 750 millones de dólares.

En este orden de ideas el Plan Estatal de Desarrollo contempla importantes líneas de acción tales como:

- 1- Recuperar la rentabilidad y la certidumbre agrícola y frutícola.
- 2- Fortalecer los esquemas de organización para los productores agrícolas promoviendo la participación integral de los mismos.
- 3- Fomentar el uso de herramientas de control de riesgos en los mercados internacionales, para que esta nueva cultura financiera y bursátil en el campo, permita a los productores efectuar una comercialización más eficiente.

En el rubro industrial, el Plan Estatal Sinaloense tiene importantes líneas de acción que respaldan la formación del cluster del mango:

- 1.- Consolidar las cadenas productivas
- 2.- Promover el desarrollo de empresas industriales entre los productores rurales buscando alternativas de proyectos conjuntos e individuales.
- 3.- Fomentar la industrialización y comercialización de los productos agrícolas mediante los esquemas de asociación y cooperación.
- 4.- Promover la industrialización y el consumo del mango en sus diversas presentaciones a escala nacional e internacional.
- 5.- Creación y operación del Programa Hecho en Sinaloa, para los principales productos representativos del Estado

En el rubro de promoción de inversiones se incluye en el Plan Estatal importantes líneas de acción tales como:

- 1.- Reformar la Ley de Fomento a la Inversión del Estado de Sinaloa, para hacerla una de las más competitivas a nivel nacional.
- 2.- Implementar un sistema de apertura ágil de nuevas empresas, con un formato único que permita reducir significativamente los tiempos de respuesta de las autoridades.
- 3.- Instrumentar el Registro Estatal de Trámites Empresariales que contenga los trámites correspondientes al Estado y por municipios.
- 4.- Canalizar inversiones hacia la creación de infraestructura industrial

México se ha ubicado entre las 10 economías exportadoras más importantes del mundo. El 80% de las exportaciones totales del país son manufactureras, México ocupa el segundo lugar mundial, después de Canadá y antes de Japón, en exportaciones al mercado de Estados Unidos.

En el conjunto de las economías emergentes, México está colocado en el segundo lugar mundial en materia de atracción de la inversión extranjera directa, después de China; Sinaloa cuenta con una abundancia relativa de recursos naturales y el mango es un ejemplo de ello, y cada vez más empresas sinaloenses extienden sus actividades a otros países aprovechando situaciones que colocan al Estado en ventaja con respecto a otros, pero exportar es complicado y la experiencia mundial demuestra que la competitividad proviene no sólo de la empresa, sino que ésta es resultado del esfuerzo y organización en conjunto de los sectores públicos y privados; de la industria, de las Universidades e Instituciones de Educación

Superior, de los prestadores de servicios y de las grandes y pequeñas empresas, entre otros eslabones de igual importancia, tomando en cuenta para el caso del mango sinaloense los elementos del Diamante de Porter.

El Estado de Sinaloa ha sido dañado de manera especial por los efectos de la globalización económica, de ahí la importancia de diversificar sus acciones dentro del sector agrícola. La fruticultura y en especial el mango representa una opción muy favorable para el desarrollo regional. Como se comentó anteriormente la siembra de granos y oleaginosas en Sinaloa cada vez presenta mayor incertidumbre y menor rentabilidad.

La producción de mango y su industrialización presentan una buena opción, pero se necesita organizar a este sector frutícola y el cluster ofrece una buena opción como se plantea en este capítulo. Los rendimientos del mango y la competitividad de sus empresas y del mismo Estado de Sinaloa presentan alentadoras expectativas a esta actividad. Es importante recordar como se planteó en este apartado de la tesis, que el cluster debe ser estructurado con cimientos muy fuertes, y esto se puede lograr con la adecuada coordinación y vinculación de los actores involucrados en esta alternativa organizacional: productores, empresarios, funcionarios del gobierno federal, estatal y municipal, funcionarios del sector privado y social y analistas e investigadores del sector educativo y los mismos consumidores que son el objetivo final de todos estos esfuerzos.

CONCLUSIONES

Dentro de esta sección, pueden encontrarse los comentarios finales sobre los diferentes aspectos considerados básicos para la realización de esta tesis.

En primer lugar se presenta la conclusión del marco teórico, resumiendo de una manera muy generalizada la revisión bibliográfica que le dio soporte a este trabajo y que permitieron contextualizar el tema de investigación, además ayudó para ampliar el horizonte y orientar hacia la investigación de los Estudios Organizacionales.

Se hace referencia al estudio de caso, en donde se tiene como objeto de estudio al mango y las actividades derivadas de su producción, comercialización y transformación, para llegar a la propuesta del cluster para este sector frutícola como una forma alternativa de organización.

Se expone brevemente el método utilizado, que es el escalamiento de Likert para los cuestionarios aplicados, además de que se realizaron también una serie de entrevistas a representantes de organismos, instituciones y empresas relacionados con este sector.

Se presenta dentro de este apartado final, la conclusión a la que se ha llegado a partir de la hipótesis que se manejó para esta tesis.

Por otro lado, se hacen observaciones como aportación de esta investigación a los Estudios Organizacionales, finalmente se presentan propuestas dirigidas al sector frutícola del mango, como recomendaciones derivadas del mismo estudio realizado.

MARCO TEÓRICO

El Estudio de las Organizaciones es una disciplina encaminada a ser una de las más importantes en el siglo XXI; la estructura social de las organizaciones al inicio de este milenio, se caracteriza por ser transitoria, característica producida por los rápidos cambios del entorno y de las personas mismas que conforman a las empresas.

El tema del cluster, como alternativa organizacional para los productores de mango en el Estado de Sinaloa; ha sido la parte central de este trabajo. Se tiene como soporte teórico a distinguidos investigadores en el área de los Estudios Organizacionales y a la vez esta área se caracteriza por ser interdisciplinaria, lo que enriquece y permite amplitud en la investigación relacionada con este tipo de temas.

El mundo ha evolucionado y del mismo modo han evolucionado las organizaciones, de ahí la importancia de estudiarlas y proponer las estrategias que permitan avanzar a la par de los cambios que se dan en el entorno de las mismas.

Michael Porter ha sido uno de los teóricos seleccionados para esta tesis; este autor ha llevado a cabo investigaciones para analizar los orígenes y causas de la competitividad de las naciones y de las empresas. Su marco conceptual es de gran utilidad para orientar a todo directivo o empresario para tomar decisiones así como para establecer acciones encaminadas a promover la competitividad de su organización.

Las teorías de Michael Porter sugieren que los atributos de una nación moldean el entorno económico de modo tal, que esto promueve o impide la creación de ventajas

competitivas sostenibles en el largo plazo. El marco en el que se presentan estas ventajas constan de cuatro atributos que se trataron en este trabajo: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, la estrategia de competencia y las industrias relacionadas y de apoyo; a este sistema Porter lo llamó “Diamante” y le agregó dos variables complementarias: el gobierno y los eventos fortuitos. En los anexos a este trabajo se pueden observar los elementos de este “Diamante” aplicados al sector del Mango en Sinaloa.

El mismo Porter advierte que la economía mexicana ya no puede depender de un modelo productivo basado en la mano de obra barata y en la disposición de recursos naturales para competir globalmente, hoy en día se requiere de estrategias que generen procesos y productos innovadores.

En el análisis teórico realizado se puede concluir que la ventaja competitiva mundial, tendrá que ser la habilidad para innovar con estrategias eficientes, además de reestructurar las bases de competencia y crear nuevas industrias. Se ha podido observar en las aportaciones teóricas de los autores analizados para esta tesis, que los pequeños cambios y mejoras en la calidad y ahorro en costos que buscan las organizaciones tradicionales para competir, no sirven de mucho cuando los nuevos competidores reinventan totalmente las reglas con que se compete.

Michael Porter insiste en que para elevar la productividad y competitividad, las organizaciones deben desarrollar y dar continuidad a una estrategia de valores

diferentes a la de sus competidores, en lugar de competir haciendo lo mismo, pero mejor.

Otro autor cuyas aportaciones teóricas son fundamentales para esta tesis es Joseph Ramos quien se ha preocupado por analizar el desarrollo económico y empresarial de América Latina. Ramos reconoce la abundancia de los recursos naturales de esta región del mundo y también es contundente al afirmar que debe haber industrialización para agregarles valor a estos recursos, debe haber rapidez de aprendizaje y desarrollo de las actividades proveedoras de insumos, para las industrias que se necesitan y el cluster es un camino a seguir para concretar en hechos, el desarrollo en torno a los recursos naturales de América Latina.

Joseph Ramos ilustra y motiva con ejemplos de países latinoamericanos ya que gracias a la formación de clusters han penetrado con éxito a mercados tan exigentes como el de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) Sinaloa y México a su vez pueden seguir estos ejemplos con el sector frutícola del mango.

Dentro de estas teorías se tomaron como modelo para esta tesis los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante, las variantes referidas a los recursos naturales que en este caso ha sido el mango, así como el Modelo de Michael Porter resumido en los cuatro puntos del "Diamante", que se comentaron con anterioridad.

En el proceso de investigación de esta tesis se analizaron las diferencias contrastantes que significa el trabajar con diferentes culturas y los estudios organizacionales nos han proporcionado herramientas fundamentales para saber manejar o cuando menor intentar la integración o adaptación a estas divergencias organizacionales. La estructura de valores y creencias que se comparten al trabajar, forman la cultura empresarial y definen el valor central alrededor del cual las organizaciones se desarrollarán.

La cultura de una organización es algo muy importante y de gran influencia, por lo que se hace indispensable de un análisis más profundo de las actitudes, rasgos, códigos e ideologías de quienes conforman las organizaciones, pues estos valores comunes condicionan el éxito o fracaso de las mismas.

En el plano de la innovación se observó la importancia de incluir esta estrategia para desarrollar nuevos productos a partir del mango; esta industria debe promoverse en Sinaloa para transformar toda la fruta que no se comercializa nacional o internacionalmente; aunque la innovación es evadida por el productor tradicional, por *significar cambios* que con frecuencia exigen de múltiples acciones y compromisos.

Por otra parte, se comentó en este trabajo el gran potencial de mercado que tiene el mango a nivel mundial; y con respaldo teórico se analizó que hoy en día el cliente o consumidor del mango debe incluirse dentro de la planeación estratégica de cualquier empresario, pues se observó hoy más que nunca su influencia en el proceso de compra, así como el impacto de las características culturales, sociales,

personales y psicológicas del consumidor y se tiene que la sola calidad del mango ya no es garantía de éxito para nadie.

Las nuevas actividades económicas han pasado del procesamiento de recursos al procesamiento de información y del uso de fuentes energéticas a la aplicación de ideas, pero no debe olvidarse que todo cambio en la dinámica interna de las organizaciones también pueden afectar la estructura y equilibrio de las mismas y se puede llegar a una crisis.

Dentro del marco teórico de la tesis, se ha conceptualizado a la economía agroalimentaria como la ciencia que estudia como el ser humano se organiza para producir sus alimentos, transformarlos y distribuirlos hasta el consumidor final. En este concepto se visualiza la importancia que tiene el promover los complejos agroindustriales en Sinaloa, Estado eminentemente agrícola; y el cluster del Mango representa el mejor ejemplo de lo que puede lograrse con la formación de este tipo de organización.

Se incluyeron opiniones de connotados autores en investigación agroindustrial, quienes exponen la importancia del sector agroalimentario y sus subsectores funcionales que encajan a la perfección en el contexto socio-económico de Sinaloa: la agricultura, la agroindustria y el sector industrial que produce insumos y maquinaria.

Por otro lado se reafirma la influencia de la globalización en todos los aspectos de las organizaciones que abre mercados y nuevas oportunidades de expansión. El acceder a otros mercados geográficos es una realidad, las barreras comerciales han ido reduciéndose y las facilidades de comunicación y transporte abren nuevas expectativas para todos, lo importante es el aprendizaje; desarrollar las habilidades necesarias para aprovechar todas esas oportunidades: lo que Jaime Chaire Huerta llama la capacidad de aprender, rediseñarse y ajustarse el perfil de la organización inteligente, desarrollando el concepto que será el aspecto medular en los inicios de este nuevo siglo: el capital intelectual.

Por todo lo anterior, se deben evitar los choques entre los intereses económicos globales y los intereses políticos locales, las organizaciones globales deben aprender a ser responsables en las comunidades en las que se ubican y operan, pero al mismo tiempo las comunidades deben definir como crear una cultura que atraiga y sobre todo retenga a esas organizaciones tan importantes para su desarrollo.

ESTUDIO DE CASO

El mango ha sido seleccionado entre las principales frutas que produce Sinaloa, para ser el tema de esta tesis, esta fruta tiene el primer lugar en producción dentro del Estado por lo que genera bastante actividad sobre todo en la microregión sur de Sinaloa. Los municipios productores de esta fruta son: Ahome en el norte; Mazatlán, Concordia, El Rosario y Escuinapa al sur de Sinaloa, con 18,675 hectáreas en el año de 1999.

En cuanto a las estrategias que se requieren para el aprovechamiento de las oportunidades en la comercialización del mango, se manejan importantes alternativas: la primera de ellas consiste en desarrollar una estrategia publicitaria en el mercado de Estados Unidos, ya que en este país (a pesar de ser el principal importador de mango), esta fruta es consumida sólo por grupos étnicos de población latina o asiática estimada en aproximadamente 45 millones de habitantes de una población total de 270 millones de personas, y la población anglosajona apenas está conociendo esta fruta, por lo que hay que enfocarse al desarrollo de este mercado, que permita manejar un mayor volumen de exportaciones, y al mismo una mayor planeación de la producción de esta fruta que no ocasione una sobresaturación del mercado en las épocas de mayor producción y por lo tanto mejorar los precios que se tienen.

Por otro lado, se tiene que la comercialización del mango en la actualidad es mediante la intervención de brokers, quienes son los que se llevan la mayor parte en las ganancias de las ventas del producto, por lo que es necesario tratar de eliminar este eslabón en la cadena de comercialización, de tal forma que se negocie directamente con los distribuidores o supermercados que permitan un mejor precio en la exportación.

Aunque ya se está dando una diversificación en los mercados meta, y se está exportando a otras regiones del mundo como Europa y Japón, es necesario que se intensifique la labor de comercialización a estas regiones, ya que es ahí donde se están teniendo los mejores precios para el mango. Se destaca que es necesario

identificar quienes son los clientes finales en las importaciones de Europa, para evitar que se esté dando la triangulación en la comercialización, de tal forma que se pueda obtener un mejor margen de ganancia en las ventas. Así mismo, también es necesaria una campaña publicitaria que de a conocer el mango en otros mercados, ya que al igual que en Estados Unidos, esta fruta casi no la consumen poblaciones que no son de origen latino o asiático.

Por otra parte, el sector exportador sinaloense ha empezado a participar en mercados específicos, con un nivel adecuado de calidad, buscando que esta participación sea satisfactoria para el consumidor y flexible para el exportador de acuerdo con las condiciones del mercado.

En el área de comercialización, actividad central de este sector; Sinaloa participa en los mercados internacionales, pero se hace necesario buscar el incremento del precio y del volumen de las exportaciones, para revertir situaciones negativas que se han presentado, sobre todo en el precio.

Las estrategias se encaminan a fortalecer el posicionamiento del producto sinaloense, así como para mejorar e incrementar los volúmenes de distribución del mango y como consecuencia final, el mejoramiento de los precios de venta del producto, generando fortaleza a la economía de este sector frutícola.

Por otro lado se busca también promover la creación de industrias que transformen esta fruta y le agreguen valor y se obtengan subproductos que representen nuevas opciones para los productores.

HIPÓTESIS

Las evidencias encontradas en el transcurso de esta tesis permiten concluir que las condiciones actuales que presentan los productores, empresarios, organizaciones y diversas instituciones relacionados con el sector frutícola del mango son propicias para construir el cluster en la zona sur de Sinaloa.

Las empresas de este sector frutícola pueden concentrarse en esta región mencionada y se propiciaría las relaciones interfirmas e intrafirma, así como la relación de diversos sectores relacionados con la actividad del mango.

Existen también las condiciones para la participación del Gobierno en sus tres niveles: Federal, Estatal y Municipal; así como la intervención de organismos privados que aportarán proyectos estratégicos para lograr el desarrollo y competitividad dentro de la actividad relacionada con el mango en Sinaloa.

Existe la necesidad de formar un nuevo modelo de desarrollo para el sector del mango sinaloense, que responda a las necesidades de una sociedad influenciada por la globalización y presionada por el incremento de la competencia internacional, por lo que el Cluster para el sector del mango sinaloense es viable como una alternativa organizacional para el Estado.

APORTACIONES A LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Dentro de esta investigación se puede concluir también que es necesario un cambio radical en la forma de administrar las empresas productoras de mango en Sinaloa, de tal forma que se requiere de nuevos paradigmas, donde se tomen en cuenta otros enfoques organizacionales, con los cuáles las empresas podrán, no sólo pretender consolidarse como líderes en un mercado creciente como es el del mango, sino iniciar nuevos ciclos, ya sea penetrando en nuevos mercados con sus productos actuales y/o creciendo hacia adelante en los mercados actuales.

Se ha podido observar que en las empresas con altos volúmenes de producción se pueden reducir costos, y esto hace que los nuevos competidores entren con precios bajos.

En el contexto de globalización de las organizaciones actuales, la eliminación de barreras y distancias, así como la reducción del ciclo de vida de los productos, obliga a la búsqueda de mejores estrategias para acceder a mercados regionales, nacionales e internacionales, si no quieren permanecer vulnerables frente a los competidores globales que resultan más ágiles y competitivos.

Las acciones recomendadas en el aspecto del desarrollo administrativo y organizacional de las empresas productoras de mango son:

Definir una estructura organizacional adecuada que permita establecer claramente las obligaciones de cada uno de los participantes dentro de la empresa.

Buscar la especialización de los departamentos, asegurando la integración de los mismos mediante el establecimiento de roles formales.

Conocer la estructura organizacional de empresas frutícolas exitosas en otros países con la finalidad de identificar elementos útiles e imitables para el desarrollo propio de las organizaciones sinaloenses.

Desarrollar planes extensivos y predictivos para generar robustez ante los cambios ambientales, con un enfoque de mediano y largo plazo.

Formalizar los procesos de manera selectiva, en especial con los relacionados con la información necesaria para la planeación y toma de decisiones que requiere la aportación de varios departamentos.

Capacitarse en áreas de desarrollo organizacional, planeación estratégica y sistemas de calidad total.

Particularmente a las empresas que tienen sistema de planeación formal, se les recomienda evaluar medios alternativos para ayudar a las empresas locales a desarrollar una filosofía empresarial que les permita lograr un nivel de compatibilidad entre empresas, indispensable para la ejecución de estrategias sectoriales.

Es necesario que se apoye e incentive a los productores de mango de la región, a través del otorgamiento de créditos accesibles y oportunos, con condiciones y garantías razonables y justas.

Es necesario establecer estándares de calidad para la comercialización del mango en el mercado nacional, a fin de que el precio no muestre tantas variaciones.

Por otro lado, es importante establecer alianzas estratégicas, coinversiones o acuerdos entre los productores de la región y los distribuidores, para tratar de mantener un buen precio de mayoreo. Otro aspecto fundamental en la comercialización es la eficientización de los canales de distribución tanto nacionales como internacionales.

Es necesario destinar mayores recursos al desarrollo de tecnología así como al área de investigación, a fin de que los beneficios lleguen al mayor número de productores posibles.

Como apoyo a los productores de mango de la región y a la economía de Sinaloa, es necesario que se desarrollen industrias locales que se dediquen tanto a la fabricación de insumos como a la prestación de servicios, con el fin de reducir los altos costos de producción.

Se debe comprender que existen circunstancias fuera de control que afectan a las organizaciones, pero no por eso se le restará eficiencia a los resultados.

Por último, es conveniente reflexionar que no existe una forma ideal de organización; estas deben ser flexibles y con capacidad de adaptación a las exigencias del entorno local, regional e internacional.

APORTACIONES AL SECTOR FRUTÍCOLA DEL MANGO

El Cluster del mango representa una alternativa real de organización, ya que existe disposición de los involucrados en esta cadena productiva. Existen productores y empresarios con experiencia y éxito en la administración, operación y comercialización del mango en Sinaloa; pero que deben integrar a su actividad la formación de empresas que transformen los excedentes de esta fruta.

Es indispensable la participación coordinada del sector público y privado para promover empresas altamente competitivas que se dediquen a la fabricación de insumos como maquinaria, equipo fertilizantes, semillas, agroplásticos, envases, etc., con el objetivo para desarrollar tecnología propia y aplicarla en nuestra región reduciendo con ello los costos de producción.

Se deben uniformar criterios entre los eslabones integrantes del Cluster, para formalizar todos los procesos y poder coordinar con efectividad todas las acciones.

Se debe promover la cultura sustentable en apoyo a la ecología y recursos naturales, ya que la actividad frutícola del mango está sujeta a riesgos de clima, temperaturas y fenómenos naturales.

Se deben conocer y compartir experiencias acerca de estructuras organizacionales del sector frutícola exitosas en otros lugares, a fin de identificar los elementos útiles y adaptables para el desarrollo del Cluster Sinaloense.

Las Universidades e Instituciones de Educación Superior deben integrarse activamente al Cluster para promover una filosofía empresaria más visionaria y competitiva.

El puerto de Mazatlán al sur del Estado de Sinaloa, presenta las condiciones más propicias para la ubicación geográfica del Cluster del mango gracias a su competitividad; pero el puerto de Topolobampo sería una escala natural para transportar el mango y sus derivados producidos en el norte de Sinaloa hacia los puertos marítimos de Estados Unidos y Canadá. Además la zona sur de Sinaloa está cercana al Estado de Nayarit, que es un importante productor de mango en el país y aprovecharía la infraestructura del Cluster integrándose y participando del beneficio del mismo.

Se debe buscar la industrialización del mango, ya que como se pudo apreciar anteriormente, los productos derivados del mango están teniendo aceptación en mercados como el de Estados Unidos y Europa, donde las presentaciones que tienen un mayor potencial, son los concentrados para la elaboración de jugos, el mango deshidratado y el puré de mango.

Actualmente los productores de mango, se encuentran en una etapa donde el mercado de sus productos está creciendo fuertemente en el entorno internacional, por lo que se deben aprovechar las oportunidades existentes, enfocándose a todos los aspectos que puedan dar una ventaja competitiva sobre otros productores tales como su capacidad organizacional individual y colectiva, el proceso productivo que se lleva a cabo, así como el plan de mercadotecnia idóneo para alcanzar una mayor

penetración en los mercados, sin perder de vista la posibilidad de una mayor integración en la cadena productiva; organizándose por medio del cluster.

REFERENCIAS

Aguilar, J. y Almanza, R. (1999) Sistemas Agroindustriales e impacto en el desarrollo regional en el contexto de la globalización. México, Editorial de la Red Nacional de Investigación Urbana, UAM-Xochimilco.

Ayala, J. y González, J. (2001) El neoinstitucionalismo, una revolución del pensamiento económico. Comercio Exterior, Vol. 51 (1).44-57.

Barba A. y Solís P. (1997) Cultura en las Organizaciones México Vol. I México, Vertiente Editorial JUS

Bianchi, P.y Miller , L. (1999), Innovación y territorio, México, Editorial Jus

Castaignts, J. (2000) Los Sistemas Comerciales y monetarios en la triada excluyente. Material proporcionado para la UEA: Análisis Estratégico II impartido por el Dr. Pedro Solís Enero-abril 2000.

Clarke,T. y Clegg, S.(1998) Paradigmas Cambiantes. La transformación del conocimiento administrativo en el siglo XXI Harper, Collins Bussines. Londres, Gran Bretaña.

Druker,P (1995), Su visión sobre: La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. México. , Grupo Editorial Norma

Flores, J. (1987) La Agroindustria en México. México, Universidad Autónoma de Chapingo.

Fritz, R. (1997) Corrientes Corporativas. Las Leyes inevitables de la estructura organizacional. México, Editorial Castillo.

Gordon, I. (1998) Como anticiparse a su competencia. Colombia, Legis Editores.

Hamermesh, M. (1997) Planeación Estratégica. México. Editorial Limusa.

Inostroza, L. (1997) Privatizaciones, Megatendencias y Empresas Publicas. México UAM-AZCAPOTZALCO. Amacalli Editores.

Llambi, L. (1996) Globalización en América Latina. Una agenda teórica y de investigación. México. INAH/UNAM/Plaza y Valdez Editores.

López, R., y Solleiro, J. (1996) El cambio tecnológico en la agricultura y la agroindustria y en las agroindustrias en México, México, UNAM y Siglo XX Editores.

Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993) El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y casos. México, Prentice Hall Hispanoamericana. Segunda edición.

Nadler, D. y Tushman, M. (1997) El Diseño de la Organización como arma competitiva. El poder de la arquitectura organizacional México Editorial Oxford.

North, D. (1993) Instituciones, Cambio institucional y desempeño económico México Fondo de Cultura Económica.

Opalin, R.(1998) Globalización y cambio estructural. México Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C.

Pariente, J. (2000) Teoría de las Organizaciones. Un enfoque de metáforas. Ciudad Victoria. Universidad de Tamaulipas. Departamento de Fomento Editorial.

Porter M. (1982) Estrategia competitiva técnica para análisis de los sectores industriales y de la competencia. México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Porter, M. (1987) Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Porter, M. (1991) La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires Argentina, Editorial Vergara.

Porter, M. (1999) Ser Competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones. España, Editorial Deusto.

Porter, R. (1995) Guía de las alianzas en los negocios. México. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

Ramos, J. (1998) Una Estrategia de Desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los Recursos Naturales. Chile CEPAL.

Rendón, D. (1995) Sinaloa: una visión de futuro. Culiacán, México. ITESM Campus Sinaloa, Tercera Edición.

Rodríguez, J. (1999) Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V. Tercera edición.

Sánchez, M. (1985) La renta de la tierra y el desarrollo Agroindustrial México. Escuela Superior de Economía, U.P.N.

Saxe Fernández, J. (1999) Globalización: Críticas a un paradigma. México. Plaza Janes Editores.

Scott, R. (1995) Institutions and Organizations, U.S.A SAGE Publications

Schobert, L. (2001) Globalización e integración Económica México y la Unión Europea. México. Universidad Autónoma de Sinaloa y Colegio de Bachilleres del Estado de Sinaloa.

Swedel, L. (1994) La industria Mexicana en el mercado mundial. Elementos para una política industrial. México. Fondo de Cultura Económica.

Yip, G. (1997) Globalización: Estrategia para obtener una ventaja competitiva internacional. México. Editorial Norma.

Otras fuentes consultadas:

Edición Coordinación General del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Sinaloa.

Estudio Estratégico del Estado de Sinaloa (1996) Sinaloa, ITESM Campus Sinaloa.

Experiencias de Chihuahua en Desarrollo Regional (1997) Chihuahua, Ed. Coordinación General Chihuahua siglo XXI

Serie sobre el mango mexicano, México Exporta (1999) México, Bancomext.

Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004, (1999) Gobierno del Estado de Sinaloa, Culiacán, Sinaloa. Edición Coordinación General del Comité de Planeación para el desarrollo del Estado de Sinaloa.

Primer informe de Gobierno de Juan S. Millán Lizarraga, Gobernador Constitucional del Estado de Sinaloa (1999) Culiacán, Sinaloa.

Ramos, J. (2000) Análisis de Cadenas Productivas Morelia, Michoacán. FIRA-Banco de México.

www.sinaloaecoregion.org.mx

ANEXOS

Razón Social : _____

Productos que elabora o maneja:

la empresa: _____

Domicilio: _____

Teléfonos (fax): _____

E-Mail: _____

INSTRUCCIONES

Las afirmaciones que a continuación se le presentan, son opiniones con las que algunos empresarios o directivos relacionados con la actividad del Mango están de acuerdo y otros en desacuerdo; por lo que le solicito de la manera más atenta marque que tan de acuerdo está usted con cada una de las opiniones que aquí se presentan:

*(Marcar sólo una opción)

I) COMPETITIVIDAD

1.- La calidad de un producto por sí sola hace competitiva a una empresa a nivel internacional.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

2.- La infraestructura tecnológica y de transformación de una empresa la hace mejor que otras de su mismo giro.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

3.- Toda empresa competitiva debe contar con investigación y desarrollo dentro de sus acciones.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo

) Muy en desacuerdo

4.- La educación y capacitación de los empleados es factor determinante de competitividad.

-) Muy de acuerdo
-) De acuerdo
-) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
-) En desacuerdo
-) Muy en desacuerdo

5.- La tecnología de punta debe estar al alcance de los trabajadores en toda empresa.

-) Muy de acuerdo
-) De acuerdo
-) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
-) En desacuerdo
-) Muy en desacuerdo

6.- La flexibilidad para innovar debe ser atributo de toda empresa.

-) Muy de acuerdo
-) De acuerdo
-) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
-) En desacuerdo
-) Muy en desacuerdo

7.- El contar con mejores plazos de entrega del producto hace más competitiva a una empresa.

-) Muy de acuerdo
-) De acuerdo
-) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
-) En desacuerdo
-) Muy en desacuerdo

8.- La entrega del producto cumpliendo con las condiciones acordadas es factor que impacta muy positivamente al cliente.

-) Muy de acuerdo
-) De acuerdo
-) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

9.- En cualquier empresa es indispensable contar con servicio de posventa.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

10.- El precio es factor determinante para que el mango sea preferido sobre otras frutas.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

II) DIFERENCIACIÓN

11.- La presentación de todo producto es el atributo que más atrae al cliente.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

12.- La disponibilidad del Mango para los consumidores es un factor determinante para preferirlo sobre otras frutas:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

13.- La variedad de mangos que existen son un atractivo importante para el consumidor.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

14.- Los subproductos del Mango son un reclamo importante de los consumidores.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

15.- La publicidad del mango es factor determinante para su compra.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

16.- El mango es más comprado hoy en día que en épocas anteriores.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

17.- Si el mango fuera más barato sería más alto su consumo.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

18.- El consumidor promedio del mango no sabe elegirlo con calidad.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

19.- Los valores nutricionales del Mango lo hacen más atractivo al consumidor.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

20.- El mango es una fruta desconocida en muchos países.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

III) COOPERACIÓN Y APOYO

21.- Considera necesario que toda empresa debe hacer alianzas con otras de su mismo giro.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

22.- Los servicios y apoyos del Gobierno Federal para apoyar su trabajo son suficientes y oportunos.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

23.- Los servicios y apoyos del Gobierno Estatal para apoyar su trabajo son suficientes y oportunos.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

24.- Los organismos privados dentro y fuera del Estado de Sinaloa le han apoyado eficientemente para el desarrollo de su trabajo.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

25.- Los proveedores en general le prestan servicio oportuno y eficiente en su requerimiento de insumos y materia prima.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

26.- Las alianzas de Joint Venture son positivas en el giro de empresas frutícolas.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

27.- La cooperación inter-empresarial otorga cohesión, logro de metas, innovación adaptación y satisfacción en general.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

28.- Toda empresa debe compartir e intercambiar experiencias con otras para su mejor desarrollo.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

29.- Es muy importante unirse a competidores directos y potenciales dentro del país.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

30.- Los competidores extranjeros no son motivo de preocupación para la empresa del mango.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

IV) COMERCIALIZACIÓN

31.- La comunicación directa entre directivos y clientes resulta indispensable.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

32.- Toda empresa que trabaje con variedad en sus canales de distribución asegura éxito en sus ventas.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

33.- Para las empresas dedicadas al Mango los mercados internacionales son más redituables.

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

34.- Los costos de comercialización del Mango son altos.

-) Muy de acuerdo
-) De acuerdo
-) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
-) En desacuerdo
-) Muy en desacuerdo

35.- Existen deficiencias en apoyos gubernamentales y en los recursos humanos dedicados a la comercialización del Mango.

-) Muy de acuerdo
-) De acuerdo
-) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
-) En desacuerdo
-) Muy en desacuerdo

36.- Falta cultura de consumo para el Mango tanto en México como fuera del país.

-) Muy de acuerdo
-) De acuerdo
-) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
-) En desacuerdo
-) Muy en desacuerdo

37.- La edad y género son factores que influyen en el consumo del Mango y sus subproductos.

-) Muy de acuerdo
-) De acuerdo
-) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
-) En desacuerdo
-) Muy en desacuerdo

38.- El poder adquisitivo de las personas es factor importante para el consumo del Mango.

-) Muy de acuerdo
-) De acuerdo
-) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
-) En desacuerdo
-) Muy en desacuerdo

39.- Cada año quedan grandes porcentajes de Mango sin comercializar nacional o internacionalmente.

-) Muy de acuerdo
-) De acuerdo
-) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
-) En desacuerdo
-) Muy en desacuerdo

40.- Existe faltante de empresas o agentes comercializadoras e industrializadoras para el mango.

-) Muy de acuerdo
-) De acuerdo
-) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
-) En desacuerdo
-) Muy en desacuerdo

V) ORGANIZACIÓN

41.- Toda organización que trabaje con un modelo cooperativo puede alcanzar mejor sus metas, al no desgastarse en rivalidades.

-) Muy de acuerdo
-) De acuerdo
-) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
-) En desacuerdo
-) Muy en desacuerdo

42.- La globalización afecta negativamente al sector frutícola del Mango.

-) Muy de acuerdo
-) De acuerdo
-) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
-) En desacuerdo
-) Muy en desacuerdo

43.- Las nuevas tecnologías y conocimientos modernos deben ser aplicados en las empresas dedicadas al Mango.

-) Muy de acuerdo
-) De acuerdo
-) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
-) En desacuerdo
-) Muy en desacuerdo

44.- Es muy importante instrumentar convenios con las empresas complementarias al sector del Mango.

-) Muy de acuerdo
-) De acuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

45.- Las empresas pequeñas y de carácter familiar son mejores que las organizaciones grandes y complejas.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

46.- El directivo eficiente debe involucrarse personalmente en todos los aspectos de la empresa.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

47.- La vinculación con organismos diversos es necesario para un mejor desarrollo de la empresa dedicada al mango.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

48.- Los procesos contaminantes y con daño al medio ambiente no afectan el desarrollo de la empresa.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

49.- Las organizaciones que aprenden constantemente, identifican necesidades y resuelven problemas más fácilmente.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

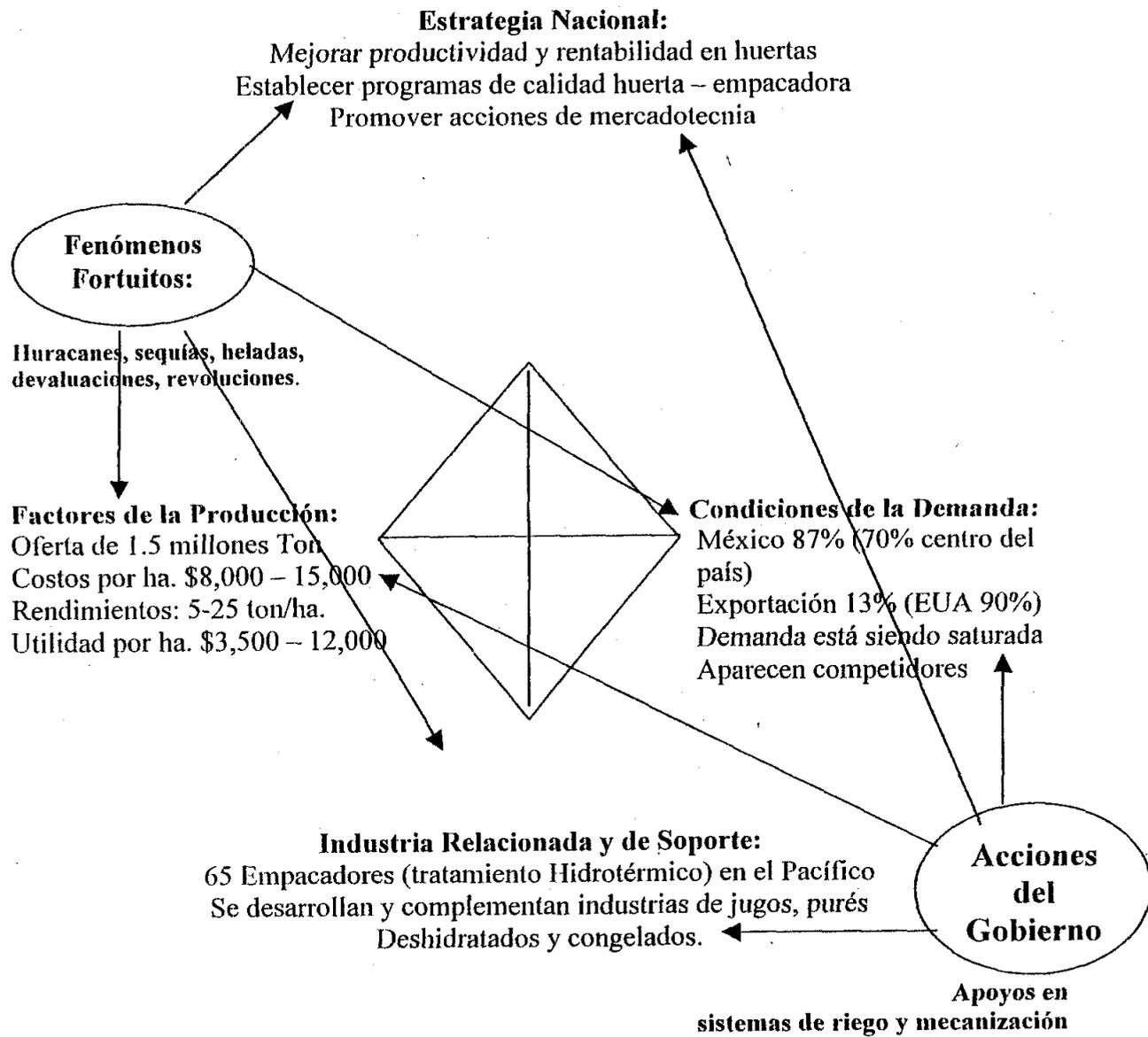
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

50.- El cluster es una forma de organización que incrementaría el desarrollo del sector frutícola del Mango.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

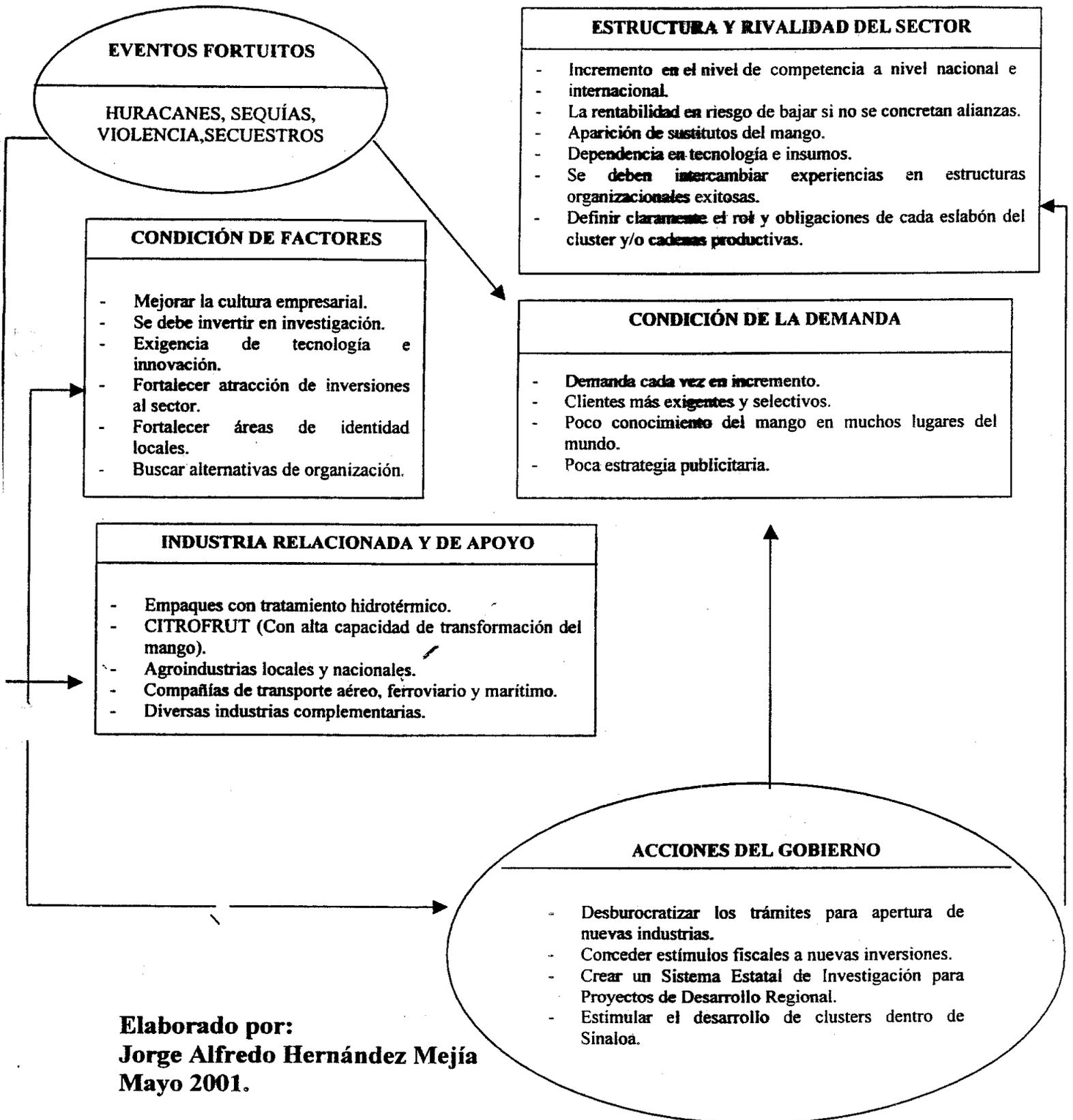
Gracias por su apoyo.

EL DIAMANTE DE LA VENTAJA COMPETITIVA



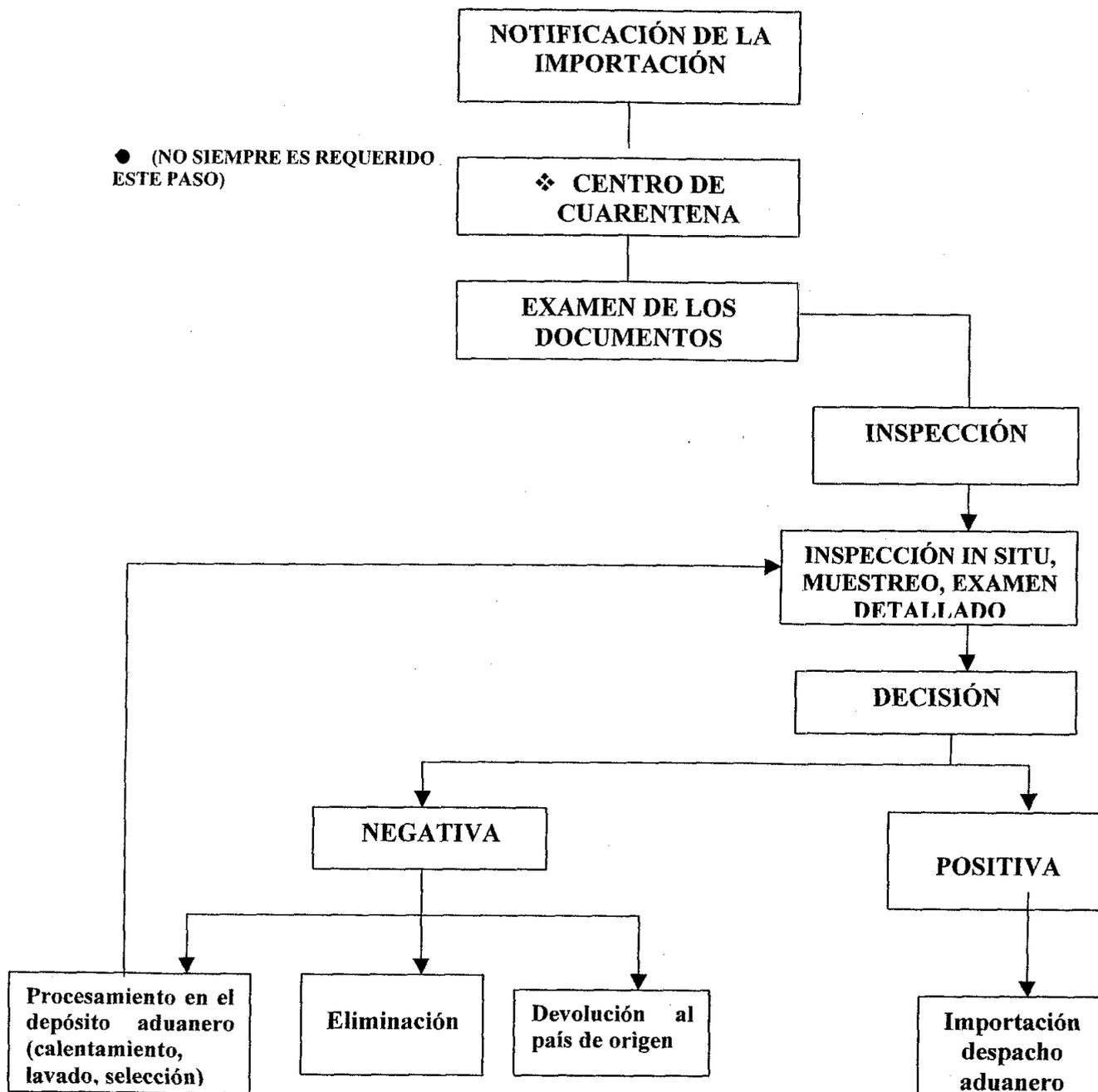
FUENTE FIRA: 1999.

DINÁMICA DEL SECTOR DEL MANGO EN SINALOA (BASADO EN EL DIAMANTE DE PORTER)



Elaborado por:
Jorge Alfredo Hernández Mejía
Mayo 2001.

PROCEDIMIENTO DE INSPECCIÓN DE LAS IMPORTACIONES PARA EL MANGO



Áreas de navegación

Área y Tamaño de barco máximo	Longitud	Ancho/Diámetro	Profundidad
Canal de acceso 290 mts	1500 mts	150 mts	11 mts
Canal de navegación 290 mts	1500 mts	150 mts	11 mts
Darsena de ciaboga 290 mts	400 mts	400 mts	10.2 mts

Fuente: (API (Mazatlan) S.A. DE C.V.

Áreas de almacenamiento

Tipo de Bodegas	Ubicación	Capacidad Máxima	Producto/carga manejada	Superficie ocupada
Bodega No. 1	Fte. Muelle No. 1	3600 m2	General suelta	3600 m2
Bodega No. 2	Fte. Muelle No. 2	2268 m2	General suelta	2268 m2
Bodega No. 3	Fte Muelle No. 3	3000 m2	General suelta	3000 m2
Bodega No. 4	Fte. Muelle No. 4	3000 m2	General suelta	3000 m2
Bodega No. 5	Fte. Muelle No. 5	3125 m2	General suelta	3125 m2
Patios				
Patio No. 1	Rec. Fiscal		Automóviles	5244 m2
Patio No. 2	Rec. Fiscal		Consolidación	5320 m2
Patio No. 3	Rec. Fiscal		Consolidación	18000 m2
Patio No. 4	Rec. Fiscal		Consolidación/contenedores	18000 m2
Patio No. 5	Rec. Fiscal		Automóviles	21000 m2
Frigorífico				
Ameriben, S.A. de C.V.	Rec. Fiscal	6,300 tons	Almacenamiento	90750 m2

Fuente: API(Mazatlán) S.A. DE C.V.

CONSUMO Y PRODUCCIÓN NACIONAL (MANGO)						
CONCEPTO	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Producción Nacional Anual (Miles. Ton.)	1,117.85	1,342.09	1,189.98	1,501.43	1,473.63	1,449.47
Consumo Nacional Anual (Miles. Ton.)	1,026.18	1,211.17	955.00	1,171.37	1,294.70	1,282.32

FUENTE : BANCOMEXT

**PRINCIPALES IMPORTADORES DE MANGO
TONELADAS IMPORTADAS**

AÑO	E.U.A	JAPON	CANADA	AUSTRALIA	N.ZELANDA	EUROPA	CHILE	OTROS	TOTAL
1995	15,129	709	1,662	0	0	2,548	0	211	20,259
1996	19,756	909	2,194	0	0	3,716	0	76	26,651
1997	21,678	864	2,795	73	211	4,335	81	4	30,041
1998	23,430	593	3,260	81	44	5,449	74	0	32,931
1999	30,000	612	4,285	60	235	2,611	39	0	37,842
2000	34,256	771	3,919	45	149	1,553	19	0	40,712
TOTAL	144,249	4,458	18,115	259	639	20,212	213	291	188,436

OTROS: HONG-KONG

FUENTE: SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADRÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN DELEGACIÓN ESTATAL EN SINALOA 2001.

**EXPORTACIONES DE MANGO POR VARIEDAD DE 1995 - 2000
TONELADAS**

VARIEDAD	1995	1996	1997	1998	1999	2000	TOTAL
HADEN	4,300	4,359	5,764	4,726	5,898	6,050	31,097
TOMMY A.	10,499	11,108	14,437	15,297	15,968	16,095	83,404
KENT	7,300	11,415	11,224	12,153	15,207	17,865	75,164
KEITT	3,193	6,107	6,148	6,844	9,307	9,327	40,926
ATAULFO	35	126	5	1,390	1,231	1,790	4,577
TOTAL	20,259	26,651	30,041	32,931	37,842	40,712	188,436

FUENTE: SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN DELEGACIÓN ESTATAL EN SINALOA 2001.