

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LOS PRODUCTORES DE MANGO DEL ESTADO DE GUERRERO: EL CASO DE LA REGIÓN DE TIERRA CALIENTE

*Tafolla Arellano J.C¹.
Robles Parra J.M.*

1.- La cadena Productiva Mango en Tierra Caliente, Guerrero.

Antes de adentrarnos en análisis del sistema mango en Tierra Caliente es pertinente dar una breve explicación del Sistema Mango a nivel nacional.

El mango es un producto que tanto a nivel mundial como nacional juega un importante papel económico y social para diversas naciones, fundamentalmente países en desarrollo. Es el tercer fruto tropical a nivel mundial, en cuanto a su producción e importación (después del plátano y la piña) y el quinto de todos los frutos que se comercializan a nivel mundial. Para México es, además, una muy importante fuente de empleo, ingreso y generación de divisas (SAGARPA et. al., 2005).

El mango ocupa el cuarto lugar en cuanto a superficie sembrada dentro de los cultivos perennes considerados como frutales a nivel Nacional, siendo el principal el café, seguido de la caña de azúcar y naranja. Aunque es uno de los productos más importantes de exportación frutícola del país, situándose en 3er lugar después de los cítricos y el plátano, no se refleja en una derrama económica significativa para los trabajadores que participan. La falta de organización, capacitación y la ausencia de planeación de la producción y de la comercialización son de las principales causas que limitan su desempeño, aunado a la heterogeneidad en la calidad del producto (www.mango.gob.mx, 2009).

¹ Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A.C. Maestría en Desarrollo Regional. Tel: (662) 2692400 ext. 373 julcetafare.com@gmail.com

1.2. Características del Sistema Mango en Guerrero

En el estado de Guerrero el mango es cultivado en cinco de las siete regiones geográficas del Estado; siendo prioritariamente la Costa Grande, Costa Chica, Tierra Caliente, Zona Norte y la Montaña.

De acuerdo con un estudio realizado por la Red para el Desarrollo Sostenible de México, A. C. (2003) La cadena productiva en este estado está formada de la siguiente manera:

1.3. Producción agrícola

Existen alrededor de 7,300 productores de mango en 54 municipios de la entidad, con una superficie de 23 mil hectáreas del cultivo. Con un promedio de población por hectárea de 100 árboles y un rendimiento promedio por hectárea de 11.8 ton. Esta cadena se integra por pequeños propietarios, ejidatarios o comuneros, con huertos de 1-10 ha, medianos productores de 11-20 ha y grandes productores que poseen más de 20 ha.

En Guerrero los productores son en su mayoría de bajos recursos, con diversas actividades productivas, con una producción diferenciada por regiones, de acuerdo a condiciones de clima, suelo, tecnología, manejo y variedades: Manila y criollo para mercado nacional, y Ataulfo y petacones (como Haden, Irwing y Kent) para el mercado internacional.

1.2. Procesamiento

El procesamiento industrial de la cadena es relativamente incipiente ésta se reduce solo a selección y empaque cuyo nivel de complejidad varía dependiendo del mercado a donde se envíe. Cuando el mango va hacia los mercados de exportación la fruta pasa por un proceso de a) muestreo para identificar larvas de la mosca de la fruta, b) selección de fruta de calidad, c) lavado para eliminar polvo y resina, para después dirigirse a otra d) selección mediante una clasificadora mecánica para seleccionar tamaños y empacarlos en rejas de plástico y posteriormente e) un tratamiento hidrotérmico donde se sumerge la fruta en agua caliente para matar los posibles huevos y larvas de la mosca de la fruta siendo un requisito indispensable para exportar a Estados Unidos. Además de un proceso de f) enfriamiento y por último el g) empaque. Cuando la fruta se destina al mercado nacional este proceso es más sencillo se llevan a cabo todos los procesos anteriores excepto el tratamiento hidrotérmico.

1.3. Comercialización

El proceso de comercialización es una etapa desprendida casi en su totalidad de los productores agrícolas, esta es llevada a cabo por comercializadores o intermediarios (“coyotes”) que son personas físicas originarias principalmente de Sinaloa, DF., Toluca, Puebla y Michoacán, que compran la producción del huerto en flor y/o fruto, y suelen dar un anticipo del 50% y liquidar el resto de manera diferida, en 10 días o hasta un mes o más tiempo.

En la actualidad existen dos tipos de intermediarios el que simplemente compra el fruto por caja y uno que ha avanzado más en la integración hacia la fase agrícola, renta el huerto al productor agrícola y se responsabiliza de todas las fases de procesamiento hasta la comercialización.

2. La Cadena Productiva de mango en Tierra Caliente

Antes de caracterizar de manera integral la cadena productiva de esta región es importante dimensionar la relevancia de esta región. La región de Tierra Caliente se ubica en la confluencia de los estados de México, Michoacán y Guerrero, con una superficie de 18,900 km² entre los 17 y 19° de latitud norte y 98 a 108° de longitud oeste del meridiano de Greenwich, a una altura que fluctúa de 190 a 1180 msnm.

Mapa de ubicación de Tierra Caliente



Figura 1. Fuente: Elaboración propia

Esta región la integran 9 municipios en total, en los cuales el cultivo del mango (*Mangifera indica*) se ha establecido con fines comerciales siendo así: Ajuchitlán, Arcelia, Coyuca de Catalán, Cutzamala, Pungarabato, San Miguel Totolapan, Tlalchapa, Tlapehuala, y Zirándaro en Guerrero (ver tabla), la región involucra tres estados pero para efectos del presente estudio solo será considerada la parte correspondiente a Guerrero.

La población es de unos 247,408 habitantes y las actividades básicas son la agricultura, la ganadería y el comercio. La estructura agrícola de la región ha concentrado su actividad principalmente en cuatro cultivos: maíz, sorgo (forrajero y de grano), el melón y el mango. Mismos que comprenden el 88% de la producción agrícola.

Tabla. Caracterización de la Región de Tierra Caliente

Municipio	Población total	Superficie plantada de mango (Has)	Numero de productores	IDH	Pobreza alimentaria (%)	Pobreza de capacidades (%)	Pobreza de patrimonio (%)
1.-Ajuchitlán del Progreso	37,475	468	134	0.7182	66.7	73.5	86.7
2.-Arcelia	31,401	399	114	0.7696	39.5	48.4	70.2
3.-Coyuca de Catalán	41,975	299	86	0.7287	53.8	60.8	76.5
4.-Cutzamala de Pinzón	20,730	404	115	0.7019	46.9	55.1	74.0
5.-Pungarabato	36,466	771	220	0.8005	26.5	36.1	61.6
6.-San Miguel Totolapan	27,033	97	28	0.6934	74.2	79.6	89.7
7.-Tlalchapa	11,286	216	62	0.7446	51.5	58.9	75.3
8.-Tlapehuala	20,989	228	65	0.7661	40.9	48.2	65.7
9.-Zirándaro	20,053	49	14	0.7007	46.9	54.8	73.2
PROMEDIO				0.7359	49.6	57.3	74.8
TOTAL	247,408	2,931	838				

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de II conteo de población y vivienda INEGI (2005) e IDH (2005), JLSV Altamirano (2008), CONEVAL 2005.

En el caso particular del mango, son 838 productores los que participan en la región, lo que corresponde a igual número de familias, cuyos ingresos están ligados directamente con esta actividad. Estimando que siete personas integran una familia tenemos que cerca de 5,900 personas dependen económicamente de este cultivo. Además de lo anterior se estima que el cultivo del mango genera más de 240,622 jornales por concepto de mantenimiento de los huertos. La importancia también radica en la generación de empleos, ya que la fuerza de

trabajo representa el 36% (62 jornales por ha. Y si lo multiplicamos por 2,881 ha sembradas, resultan 178,622 jornales directas que pagadas a \$60 pesos (\$10, 717,320 como derrama salarial anualmente) del costo de la producción total, sin contar los empleos indirectos.

De acuerdo con RDS de México (2003) argumenta que todas estas deficiencias tienen alguna relación con el primer eslabón de la cadena, es decir, el productor y concretamente con su situación organizativa. La cadena productiva mango dentro de la región Tierra Caliente, presenta serios problemas en las tecnologías de manejo, manifestándose en altos costos de producción, bajos rendimientos, pérdidas ocasionadas por plagas, principalmente la mosca mexicana de la fruta, y enfermedades tales como la escoba de bruja y la antracnosis. Hay además serios problemas en la comercialización de las cosechas y parte de la producción se queda en los huertos sin canalizarse a algún mercado para su venta.

Cabe mencionar, que los problemas derivados de organización están relacionados con una limitada visión empresarial por parte de los productores, de ahí que nuestra propuesta pretenda abordar dicho problema desde una visión evolucionada de dicho concepto (empresa) conceptualizándolo desde una perspectiva más sistémica (la organización).

3. Elementos para un enfoque organizativo.

En la actualidad, la organización se encuentra fuertemente condicionada por la capacidad de liderazgo y las condiciones de mercado. Estos dos los elementos básicos son a nuestro juicio los elementos iniciales para el diseño de una estructura organizativa para el sistema mango.

3.1. La organización, mercado y liderazgo en los sistemas productivos.

Sobre la aplicación analítica de organización existen diversos estudios entre los cuales está el de Hellin et. al., (2009) quien considera que la organización de los agricultores y la acción colectiva como factores clave en la mejora de los agricultores en el acceso a los mercados. A menudo, muy poca atención se dirige a (a) el tipo más adecuado de la organización, (b) si la organización hace más o menos sentido en el caso de los productores de una mercancía o indiferenciado y un mayor valor del producto, (c) si el público o del sector privado es la mejor situada para apoyar a las organizaciones de agricultores, y (d) las condiciones necesarias para garantizar su viabilidad económica.

Por su parte Ferreira (2008) quien sostiene que la evolución de las características de los alimentos en el mundo del sistema ahora exigen nuevos esquemas de organización y coordinación entre las distintas cadenas de producción de alimentos, con el fin de tener éxito en mantener y aumentar su competitividad, lo que implica la necesidad de un cambio progresivo en la interacción y organización entre las principales partes interesadas-la cadena de productores, distribuidores, transportistas, agroindustriales, exportadores, proveedores de insumos y servicios, el Estado, los órganos legislativos y los consumidores-que es diferente de lo que ha prevalecido en el pasado.

Ton y Bijman (2006) concluyen que las organizaciones de productores mejoran la eficiencia y la eficacia de la las cadenas agroalimentaria de suministro, y que regularmente no siempre se valora el papel de la Organización de productores en la cadena de suministro, la cual debe tener como características: Ser una organización que basa su eficacia en las relaciones sociales, y que tengan un interés económico y una función de representación, concluye una organización no debe ser tratada como cualquier otro participante en la cadena comercial.

Por su parte Markelova et. al., (2009) expone que la oportunidad para los pequeños agricultores para aumentar sus ingresos depende cada vez más de su capacidad para competir en el mercado, pero hay muchos fallos en los mercados rurales en los países en desarrollo que hacen que sea difícil para ellos hacerlo, también examina las condiciones de facilitar la eficacia de las organizaciones de pequeños productores para el acceso a los mercados, con especial atención a las características de los grupos de usuarios, los arreglos institucionales, los tipos de productos (perecederos y otros productos básicos), los mercados (locales, nacionales e internacionales), y del entorno externo.

Sobre la base de su investigación, el Dr. Radovic Markovic (2008) ha intentado hacer un perfil de una organización exitosa en donde adoptó la mejor manera para el entorno empresarial en la nueva economía. Es decir, con el fin de obtener un panorama completo de cómo la organización ganará y se verá así en el futuro, el autor llegó a la conclusión de que el éxito de las empresas en el futuro serán los que son lo suficientemente sabios como para aprovechar todo el potencial de toda la organización en los rápidos cambio de ambiente de negocios.

Es aconsejable formar organizaciones de productores, lo que podría gestionar los recursos locales, regionales y nacionales de las cooperativas. Las organizaciones de productores

pueden alcanzar altos resultados en el volumen de negocios, estructura variada, aumentar el alcance y el poder competitivo en el mercado general (Asmonas et. al, 2005).

El papel de buen funcionamiento de los mercados para el desarrollo es ahora ampliamente reconocida Se presta una atención especial al papel que pueden desempeñar los mercados para la conservación de la biodiversidad agrícola a través de la diversificación de los productos y aumentar la competitividad en los nichos de mercado y de la novedad. (Kruijssen, 2009).

En el caso específico de trabajos de cadenas productivas del mango Fizzanty et. al., (2008) en Indonesia argumenta que la integración o gestión de la cadena es una meta que nos sirve para responder mejor a la dinámica de los mercados nacionales e internacionales, y que es la mejor forma de abordar al cambiar el estado del sistema de la segmentación de las cadenas productivas. Han retratado las teorías de la complejidad de la cadena de suministro como un sistema adaptativo complejo, cuyo comportamiento está influido por la organización de mecanismos de autorregulación.

Por otra parte, un estudio amplio sobre la cadena mango en Guerrero realizado por la RDS (Red de Desarrollo Sostenible de México) (2003) identifica los factores organizativos como líneas básicas de investigación a desarrollar para mejorar el desempeño de la cadena mango en Guerrero.

El Plan Rector Nacional para la cadena mango en Guerrero (2005) por su parte, destaca la necesidad de evaluar los estilos de liderazgo dentro de la cadena mango pues presupone que la calidad de éstos ha condicionada el adecuado desempeño de la cadena productiva. Este tópico cobra especial relevancia para nuestro trabajo, pues consideramos que una adecuada organización tendrá que considerar los liderazgos como elemento clave para la estructura de éstas (organizaciones).

Algunos de los estudios en Tierra Caliente como el de Albarrán (2005) considera como punto crítico la organización de productores, ya que solo están organizados el 9 % del total de productores de mango, y encuentra una escasa participación de los productores y desinterés por recibir capacitación en torno a la constitución de empresas, por último concluye que un cambio en la organización y cultura organizacional de los productores de mango en Tierra Caliente constituye los cimientos para poder avanzar en la cadena productiva.

Ballesteros (2006) destaca en su análisis realizado que la organización de productores es una condicionante importante para construir un plataforma de exportación en Tierra Caliente por su ambiente, estructura y cercanía a los grandes mercados del centro del país, además el autor señala que los polos de la agricultura empresarial como el mango están colapsándose por problemas fitopatológicos y por los cuellos de botella de la comercialización.

Como podemos observar la mayoría de los trabajos analizados anteriormente hacen referencia a la organización sin detenerse a analizar los componentes básicos que hacen funcionar la organización o bien como debe integrarse esta para hacer ser eficiente y eficaz en el contexto en que se desarrolla particularmente el mercado.

Justo en este vacío analítico es que Lussier & Achua (2004) sugieren varios elementos para el análisis de las organizaciones. Los autores hacen una recopilación sobre los planteamientos que condicionan a la empresa y cómo estos han evolucionado para condicionar a la organización. Los autores señalan que el concepto de organización hace referencia a una estructura sistémica multicondicionada en donde el propósito central es acudir al mercado con éxito y para llegar a dicho trayecto son fundamentales todos los componentes directos e indirectos de la organización. Los autores dejan entrever en su análisis que estos han transitado de una visión lineal (análisis de la empresa) a una visión sistémica (la organización) (ver diagrama).

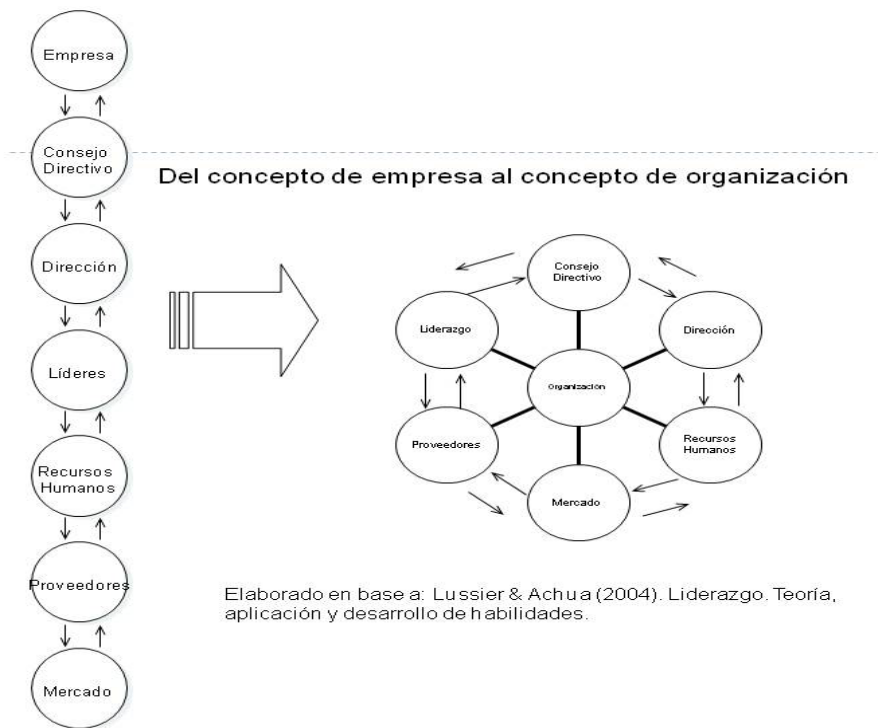


Figura 2.

En esta propuesta son fundamentales los liderazgos, pues son los que tienen una visión clara de a donde llevar a la organización y los medios requeridos para lograrlo. Cabe mencionar que son congruentes con una visión de liderazgo sistémico en donde las responsabilidades son compartidas entre todos los componente de la organización.

Son estos elementos los que nos permiten a nosotros entonces diseñar una estructura organizativa para los productores de mango de tierra caliente.

4. Liderazgo como condicionante de la organización

En evaluaciones realizadas de manera indirecta con agentes vinculados al financiamiento rural se señala que más del 90% de los proyectos productivos han fracasado, nuestra consideración a raíz de la línea teórica de Lussier & Achua (2004), es que se le ha puesto escasa atención a este aspecto (liderazgo). La cuestión relevante es que aspectos deben considerarse para definir un liderazgo relevante para el sistema mango de Tierra Caliente:

- a) Capacidad de visión. Actores con un grado de conocimiento del sistema de tal manera que sepan hacia dónde dirigirse como organización.
- b) Capacidad de gestión. Actores estratégicos con capacidad de cabildeo ante los agentes directos e indirectos del sistema.
- c) Capacidad para trabajar en equipo (visión sistémica). Ser factor de integración hacia el interior y exterior del sistema y capacidad para transferir el conocimiento que éste tiene de la visión del sistema.
- d) Ética. Así como presentar una conducta ética, es decir conducirse con transparencia en el manejo de recursos y respeto a los valores que rigen en la comunidad.

4.1 El mercado en la organización.

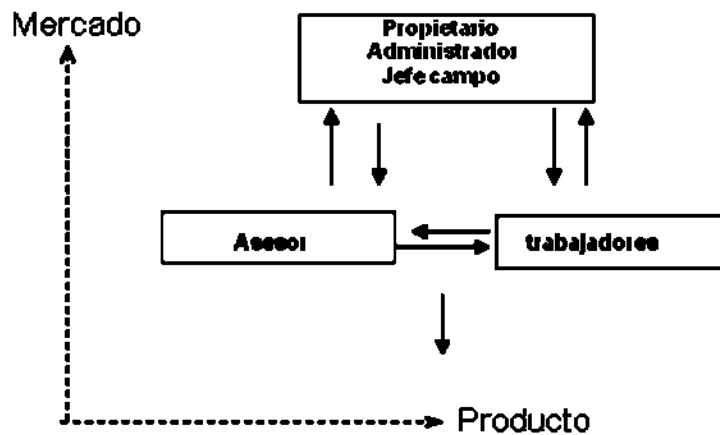
Hoy en día, los consumidores cuentan con atributos dinámicos que les permiten tener información relativamente completa sobre los subsistemas que componen una cadena productiva. Los gustos y preferencias ha evolucionado producto de una dinámica cuyo contexto igualmente dinámico: mayor información sobre el producto y procesos, sobre el conjunto de insumos utilizados en estos, sobre las prácticas de responsabilidad social corporativa son entre otros, algunos de los atributos que hacen de los consumidores entes cada vez más complejas y a los que deben responder las organizaciones.

En el sistema estas cuestiones se expresan en mayores exigencias en cuanto a los atributos de calidad como: uniformidad en el color, tamaño, peso, grado de madurez, modificaciones en el empaque, información nutrimental e igualmente sobre las condiciones técnicas y agronómicas de producción. Una de las nuevas preocupaciones que han trastocado las estructuras organizativas de los agronegocios es la necesidad de cumplir con los parámetros sanitarios que tanto el FDA y USDA impone para proteger la seguridad de los consumidores, aspectos que han llevado a la intrusión de agentes indirectos de supervisión que garanticen que los procesos sean acordes a dichas normatividades cuando el producto es para los mercados de exportación. Estos factores son ineludibles a considerar en el diseño propositivo de una estructura organizativa del sistema mango, que a nuestro juicio podría ser de la siguiente manera:

4.2 Una estructura familiar en la producción de Mango en Tierra Caliente.

Las estructuras organizativas para la producción de mango en Tierra Caliente se han modificado sustancialmente guiados por un factor pocas veces tomado en cuenta, este factor lo llamamos actualmente mercado. Efectivamente en Tierra Caliente subsisten dos formas de organización que se definen y construyen en función del espacio del mercado al que cubre². Una de ellas es una estructura esencialmente familiar en donde la información de mercado no es tan pertinente para definir las tareas de campo, administrativas y de campo, se trata de una organización muy elemental en donde el dueño de las parcelas define todas las tareas agrícolas, de procesamiento y de mercado (ver figura 3).

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE MANGO, TIERRA CALIENTE. GRO



Fuente: Elaborado en base a Robles y Garza (2009)

Figura 3.

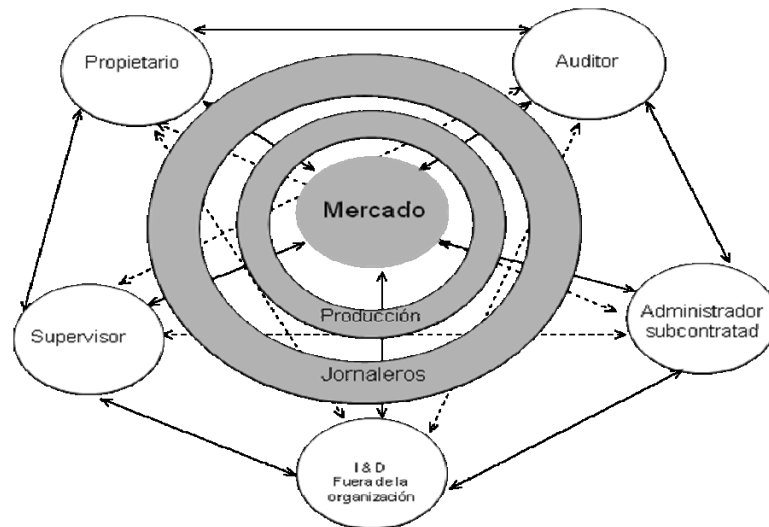
Sin embargo, cuando el mango se destina a los mercados internacionales la organización efectivamente cambia de ser una estructura familiar a una más compleja para cumplir con consumidores que cualitativamente son más demandantes.

² Muy acorde con lo que teóricamente señala Milgroms & Roberts (1992)

Esto ha hecho que parte del sistema mango empiece a reconfigurarse a una estructura más compleja a la anteriormente citada, pues esta parte del sistema se expone a consumidores más complejos que demandan cuestiones más allá de las relativas al producto que consumen. Los actores de este sistema tienen claro que el mercado ha hecho que su organización sea cada vez más complicada. Hoy en día de una estructura familiar antes mencionada el sistema mango en Tierra Caliente afronta problemas complejos de organización que desde nuestro enfoque teórico son guiados por el mercado, sin embargo desde la perspectiva empírica estos escasamente se evalúan así.

De esta manera encontramos de una manera muy reducida pero claramente definida un segmento del sistema mango que está afrontando seriamente estas imposiciones de mercado, tan es así, que actores antes no considerados para la venta del mango hoy están presentes como son auditores, supervisores, administradores, certificadores antes no considerados para la venta del mango. Con estos elementos entonces podemos sugerir que la estructura organizativa del mango actualmente se presenta de la siguiente manera:

Estructura Organizativa para Productores de Mango con fundamento en Mercado y Liderazgo.



Fuente: Elaborado en base a Robles y Garza (2009)

Se trata de una estructura en donde los productores la han ido moldeando en función de las exigencias y demandas de los intermediarios comerciales. Sin embargo, pero no planeada en función de las necesidades propias del sistema. Entonces lo que podemos señalar, es que estas estructuras organizativas del sistema mango han sido de una forma coyuntural y

poco apegadas a los lineamientos teóricos que nosotros estamos proponiendo para estos trabajos. Entonces cuales serian los elementos básicos para que la organización del sistema mango de Tierra Caliente funcione de manera adecuada en los mercados en que participa. Estos elementos tienen que ver con los vertidos en el apartado de Liderazgo como condicionante de la organización.

5. Discusión

Los elementos e información que hasta ahora tenemos, nos permiten hablar de una estructura organizativa incipiente y escasamente pensada a los consumidores a los cuales se vende como Lussier & Achua (2004) lo sugieren. La estructura organizativa que se ha configurado ha sido coyuntural y escasamente planeada y dejado de lado la visión de organización y liderazgo. De esta manera que podemos hacer para configurar una organización eficiente para el sistema mango en Tierra Caliente, esta tarea es la esencia de nuestro trabajo a la cual no podremos ahorita dar respuesta, porque necesitamos hacer una relación profunda de la producción y mercado del Sistema Mango, tarea que tenemos presente. Sin embargo creemos que al menos los productores que se han dirigido al mercado internacional han construido información relativamente suficiente que nos podría aportar elementos para el diseño de una estructura organizativa eficiente desde la óptica de mercado. Queremos ser claros que la parte de liderazgos son los que va a condicionar esta organización, y hasta ahorita no los hemos visto en lo que hemos evaluados pero deben ser claves en las estructuras de organización que de este proyecto emanen.

6. Conclusiones

A este nivel los elementos teóricos enseñados por Lussier & Achua (2004) no los encontramos directamente definidos, sin embargo se empiezan a perfilar en aquellos productores que se dirigen a mercado externos ciertas luces de que hay que poner atención a los atributos señalados por los autores antes mencionados, consideramos que esta deficiencia ha hecho que el Sistema mango no sea competitivo. Como son los sistemas Vid y Tomate del noroeste otros en donde dichos atributos son factores determinantes para determinar la organización creemos que en Tierra Caliente hay que hacer mucho trabajo de investigación empírica para conjuntar elementos organizativos que hagan ser mejor y competitivas las empresas en función del mercado en que compiten, tarea que hasta ahora sigue siendo compromiso de investigación.

7. Bibliografía

Albarrán, Farías Ma. Cristina. 2005. Diagnóstico sobre la cultura organizacional entre los productores de mango en la Tierra Caliente de Michoacán y Guerrero, IT de Cd. Altamirano-DGEST Fundación Produce de Guerrero, A. C.

Asmonas et. al., 2005. National model of formation of producer organizations and producer groups in the fruit and vegetables sector. Rural Development 2005, Vol 2, book 1, proceedings - globalization and integration challenges to rural development in eastern and Central Europe pages 98-100.

Ballesteros, G. 2006. Cultivos alternativos para la Tierra Caliente de Guerrero. IT de Cd. Altamirano-DGEST Fundación Produce de Guerrero, A. C.

Boehnke K. et. al. 2003. Transformational leadership: an examination of cross-national differences and similarities on leadership in organization development journal pp. 5-15.

CONEVAL (2005). Medición de pobreza e índices de desarrollo social. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

Ferreira, G. 2008. Strategies for innovation, valorization and marketing of Uruguayan meat within the framework of food security and animal welfare. Opportunities and challenges for

smallholder ruminant systems in Latin America - resource management, food safety, quality and market access, pages: 301-323.

Fizzanty et. al., 2008. Complex Adaptive Processes in Building Supply Chains: Case Studies of Fresh Mangoes in Indonesia. Proceedings of the second international symposium on improving the performance of supply chains in the transitional economies, book series: act Horticulture, issue: 794, pages: 133-140.

Hellín et. al. 2009. Farmer organization, collective action and market access in Meso-America. International Food Policy Research Institute. FOOD POLICY, Volume: 34, Issue: 1, Pages: 16-22.

INEGI. (2005.). Censo de población y vivienda. <http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?s=est&c=10202>

JLSV.(2008). Padrón de productores de mango de Tierra Caliente. Junta Local de Sanidad Vegetal. Altamirano, Guerrero.

Johns, Gary (2006) The essential impact of context on organizational behavior Publisher: Academy of Management Publication Name: Academy of Management Review Subject: Business, general ISSN: 0363-7425.

Kruijssen et. al., 2009. Collective action for small-scale producers of agricultural biodiversity products. FOOD POLICY, Volume: 34, Issue: 1, Pages: 46-52.

Lussier & Achua (2004). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Editorial Tomson 2^{da} edición.

Markelova et. al. 2009. Collective action for smallholder market access. FOOD POLICY, volume: 34, issue: 1, pages: 1-7.

Markovic, M.R. 2008. Managing the organizational change and culture in the age of globalization. Journal of business economics and management, volume 9, Issue: 1, pages: 3-11.

Milgroms & Roberts. (1992). Economics, Organization and Management. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.

Peter F. Drucker "La efectividad en el manejo de las empresas. Clásicos Harvard de la Administración ". Educar Cultural Rec. Ltda.

PNUD México, 2008. Índice de Desarrollo Humano Municipal en México 2000-2005.

Red para el Desarrollo Sostenible de México, A.C. 2003. Cadena Agroalimentaria del Mango: Elaboración del programa estratégico de necesidades de investigación y transferencia de tecnología en el estado de Guerrero.

Robles J. y Garza C. (2009). Nuevas condicionantes de la competitividad en los sistemas alimentarios: el caso del sistema vid de mesa de Sonora. Presentado en Coloquio Bienestar y Desarrollo en el siglo XXI. Hermosillo, Sonora, 2009.

SAGARPA. 2005. Plan Rector Sistema Nacional Mango. Segunda fase: diagnóstico inicial base de referencia estructura estratégica. Acapulco, Guerrero.

Ton, G. y Bijman, J. (2006). The role of producer organizations in the process of developing an integrated supply chain; experiences from Quinoa chain development in Bolivia. International Agri-Food Chains and Networks: Management and Organization, Pages: 97-111.