



Intersticios sociales

ISSN: 2007-4964

El Colegio de Jalisco A.C.

Pantoja Zavala, Gerardo Macario; Servín Herrera, Beatriz Adriana  
Productores citrícolas del Estado de Nuevo León, características, problemas y alternativas  
Intersticios sociales, núm. 24, 2022, pp. 365-392  
El Colegio de Jalisco A.C.

DOI: <https://doi.org/10.55555/IS.24.429>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=421773138012>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UAEH 

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

## Resumen del artículo

### Productores citrícolas del Estado de Nuevo León, características, problemas y alternativas

### Citrus producers in the state of Nuevo Leon, characteristics, problems and alternatives

Gerardo Pantoja Zavala

Universidad Autónoma de Nuevo León, SNI C, México.

gerardo.pantoja.uanl@gmail.com

 <http://orcid.org/0000-0002-2227-4809>

Doctor en Ciencias Sociales, Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Beatriz Adriana Servín Herrera

Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración,  
México.

beatrishe1@hotmail.com

 <http://orcid.org/0000-0001-9000-1063>

Doctora en Filosofía con orientación en Trabajo Social y Políticas Comparadas  
de Bienestar Social. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Recibido: 17 de mayo de 2020

Aprobado: 5 de noviembre de 2020

## Resumen

La presente investigación mantiene los siguientes objetivos: a) caracterizar a los actores más débiles de la cadena productiva de la zona citrícola de Nuevo León, previa ubicación dentro del esquema de representación de procesos; b) analizar el sector, desde la realidad productiva y con la información generada por estos actores a través del análisis de grupos focales, se creará un modelo para generar respuestas acerca de su fragilidad, y c) Establecer mecanismos de incorporación hacia el sector agroindustrial, venciendo aquellas problemáticas cotidianas de los productores.

**Palabras clave:** citricultura,  
naranjas, SIAL, región.



PRODUCTORES CITRÍCOLAS DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN, CARACTERÍSTICAS, PROBLEMAS Y ALTERNATIVAS  
Gerardo Pantoja Zavala y Beatriz Adriana Servín Herrera

SECCIÓN GENERAL

365

Intersticios Sociales  
El Colegio de Jalisco  
septiembre 2022-febrero 2023  
núm. 24  
ISSN 2007-4964

El principio consistió en entrevistar a 156 productores citrícolas bajo el enfoque teórico del Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL), dicho enfoque fue fortalecido con la integración de los métodos cualitativo, cuantitativo y el contexto histórico. Con la información de campo los productores fueron identificados los, después fueron insertados en algunas tipologías creadas de acuerdo a sus semejanzas y diferencias, entre otros factores. Posteriormente, se construirá una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que representa las situaciones o problemáticas adversas, así como las alternativas encaminadas a fortalecer la cadena productiva. De esa manera generamos una alternativa para hacer del productor un ente estratégico con autogestión en la innovación para el campo. Del enfoque de análisis regional y recursos específicos se obtuvo una tipología de productores, resultando estrategias de asociatividad, vinculación agroindustrial, propuestas de transformación del intermediario en gestor sistémico, generación de gestión de riesgos en la toma de decisiones y una alianza prospectiva.

## Abstract

This study was conducted with the following objectives: a) to characterize the weakest actors in the productive chain in the citrus-growing region of Nuevo León by locating them in a scheme that represents the processes involved; b) to analyze this sector based on real production, information generated by the actors through an analysis of focal groups and the creation of a model designed to present responses on their fragility, and c) to establish mechanisms of incorporation into the agroindustrial sector by resolving the daily problematics that producers face. We began by interviewing 156 citrus producers using the theoretical focus called Localized Agroalimentary System (LAAS), strengthened by integrating qualitative and quantitative methods and considering the historical context. The information gathered through fieldwork allowed us to identify the producers and insert them into typologies created on the basis of similarities and differences, among other factors. The next step consisted in constructing a strengths, opportunities,

weaknesses, and threats matrix that represented adverse or problematic situations and potential options for reinforcing the productive chain. This allowed us to generate an alternative model that would transform producers into strategic actors with a greater capacity for self-management and innovation in their orchards. Through a focus on regional analysis and specific resources, we obtained a typology of producers that emphasizes associative strategies, agroindustrial linkages, proposals for transforming intermediaries into system negotiators, the generation of risk management measures in decision-making, and a prospective alliance.

**Keywords:** citriculture, oranges, LAAS, region.

Gerardo Pantoja Zavala  
Universidad Autónoma de Nuevo León, SNI C, México.

Beatriz Adriana Servín Herrera  
Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración,  
México.

## Introducción

En México, la producción de cítricos es altamente rentable. Además, esta actividad es importante por tres sencillas razones: 1) desde el punto de vista alimenticio y nutricional, son fuente de vitaminas, minerales y antioxidantes para una población que por sus problemas de salud necesita una dieta más balanceada, en México “el consumo aparente per cápita ha sido mayor a los 35 kg”<sup>1</sup> su cultivo y producción se caracterizan por mantenerse debido a la tradición histórica y de identidad en múltiples regiones de nuestro país, y 3) el impacto socioeconómico que posee el sector citrícola “beneficia a más de 67 mil familias de productores citrícolas y genera además 70 mil empleos directos, 250 mil indirectos y la contratación de 28 millones de jornales por año”.<sup>2</sup>

La información exclusivamente de producción y exportación según las cifras de Planeación Agrícola Nacional 2016-2030, el 2.78 % al PIB agrario nacional fue generado por la producción citrícola durante el 2016. Los cítricos son productos de alto consumo en México y también son materia de exportación, lo cual se aprecia principalmente en el limón, naranja y toronja, representando el 1.5 %, 1.15 % y 0.13 % al PIB agrario nacional, en cuanto su valor de la producción. El 78.22 % fueron exportaciones hacia Estados Unidos. En el contexto productivo, las estimaciones de producción se sitúan en 10.17 millones de toneladas estimadas hacia el 2024 y para el 2030, serían 12.20 millones de toneladas. De esa producción se exportarán 3.26 millones de toneladas en el 2024 y 5.16 para el 2030. Para 2016, la producción de cítricos se incrementó un 25.20 % y las exportaciones aumentaron 115 %.<sup>3</sup>

1 Samuel Rivera-Lopez, “Panorama de la producción y comercialización de naranja en México”, *Agro-productividad* 13.7 (2020): 10.

2 Cynthia Mendoza y Alberto Rodríguez, “Una amenaza para la citricultura Mexicana”, *La Ciencia y el Hombre*, 2014, disponible en <https://www.uv.mx/cienciahombre/revistae/vol27num1/articulos/amenaza-para-la-citricultura.html> (fecha de acceso: 2 de enero de 2022).

3 SAGARPA, *Planeación Agrícola Nacional 2016-2030. Cítricos Limón, Naranja y Toronja Mexicanos* (Ciudad de México: SAGARPA, 2018).

Dentro de los países exportadores de cítricos del mundo, México es el segundo exportador de limón a nivel mundial con 12.29 % de su valor total, la naranja fue el mayor cultivo perenne en México con la mayor superficie sembrada en 2016 con 335,336 hectáreas, además este país es el tercer productor mundial de toronja.<sup>4</sup> En 2017 nuestro país produjo la naranja suficiente para ser el cuarto lugar en producción total en el mundo, cosechando el 6.32 % de la superficie sembrada del globo. Las 4.62 millones de toneladas significaron el 8.31 % de la superficie cosechada mexicana.<sup>5</sup> De hecho, fue el mayor cultivo perenne en este país, con la mayor superficie sembrada.

En Nuevo León, los integrantes de la cadena productiva citrícola son: productores, intermediarios, empacadores y comercializadores, sin olvidar que la representación general del sector inicia con los insumos y el financiamiento para después enlazarse con el productor, quien puede apoyarse con asociaciones o juntas locales para la producción. El orden anterior puede definirse como red simétrica, donde existe relación entre todos los actores; pero al colocarse el producto en las empacadoras y comercializadoras, la participación de intermediarios se hace dominante; continúa hasta llegar a la industria y al consumo final.<sup>6</sup> Esto último podría precisarse como redes asimétricas, las cuales tienen su origen en la lucha por el excedente económico. Aunque, existe una marcada diferencia entre las simétricas y las asimétricas que es necesario aclarar que:

[...] Las primeras se forman entre grupos sociales de igual estatus y sus ejes articuladores son el parentesco, la amistad, la vecindad o proximidad geográfica, la religión y las manifestaciones culturales. Las segundas se construyen entre grupos sociales diferenciados y su eje articulador fundamental es la motivación económica.<sup>7</sup>

Las redes simétricas, asemejándose a la dinámica del Valle de Tepeaca, están vivas en Nuevo León, solo que es necesario aclarar que predominan en los productores pequeños, aunque también se reflejan en el parentesco y amistad de algunos productores medianos y productores grandes que

4 SAGARPA, *Planeación Agrícola Nacional 2016-2030*.

5 Rivera-Lopez, "Panorama de la producción...", 10.

6 Gerardo Macario Pantoja Zavala y Felipe Flores Vichi, "El sector citrícola de Nuevo León: caracterización del sistema agroalimentario como plataforma de integración del productor con la agroindustria", *Región y Sociedad* 30.71 (2018).

7 Diosey Ramón Lugo-Morín, Javier Ramírez-Juárez, José Arturo Méndez-Espinoza y Benjamín Peña-Olvera "Redes sociales asimétricas en el sistema hortícola del Valle de Tepeaca, México", *Economía, sociedad y territorio* 10.32 (2010): 209.

forman de alguna manera una élite, en estos últimos importa en menor grado la proximidad geográfica, la religión y la compartición de manifestaciones culturales.

Sin duda, las redes asimétricas, motivadas por la rentabilidad económica dominan con mayor poder de producción y de compra. Es trascendente señalar acerca de la tipología, que nos dimos cuenta que el dominio en la cadena se establece más que por el volumen producido por cada agricultor, es por el acopio de la producción que se pueda obtener como intermediario, al disponer de fondos financieros amplios los intermediarios pueden impactar en el precio de compra y en la producción. En este sentido, también tienen tanta influencia como algunos intermediarios mayoristas y medianos las agroindustrias que demandan cítricos para procesar y proveer de su materia prima semiprocada a envasadoras que son parte de las trasnacionales con sede en México o las exportan a intermediarios o agroindustrias en Estados Unidos, en su mayor parte y de manera marginal a otros países.

Esta investigación se focalizó en estudiar la problemática de los productores de cítricos de Nuevo León, pero también las alternativas que pueden forjarse para dar solución a las mismas. En el trayecto, se logró identificar una tipología de productores donde confluyen sus diferencias y semejanzas. Los objetivos siguen siendo claros, identificar a los agentes productivos y analizar su realidad basada en su detección de necesidades para la mejora continua.

## Metodología

Previo valoración de la composición del espacio y tiempo como una huella histórica que marca el principio de una actividad económica como la citricultura de Nuevo León, es indispensable mencionar que la metodología utilizada retoma datos de producción para posicionar la importancia de la mencionada actividad, pero también hace uso del tipo cualitativo, con cierres detallados de corte descriptivo, dedicado a analizar y comprender una

situación social donde capital humano participa en un dinamismo comercial preponderante en una región específica con la intención de utilizar estos procesos en la profundización de los integrantes de la cadena productiva para identificar los rasgos determinantes.

La ubicación de los sujetos de estudio se realizó al visitar comercializadoras y empresas que proporcionaron la ubicación de zonas y localidades de citricultores, algunos en grupos pequeños con objetivos similares y compartidos, aspecto que facilitó conseguir historias de estos, aunado a ello, descubrir otros grupos u organizaciones donde confluyen para obtener aún más información del grado de su esquema colaboracionista. La estrategia por utilizar fue el grupo focal<sup>8</sup> logrando reunir a 156 informantes para ser entrevistados, los cuales habitan en la zona citrícola de Nuevo León, específicamente en los municipios de Allende, Cadereyta, General Terán, Hualahuises, Linares y Montemorelos. La base del desarrollo económico de la región es la citricultura, la cual incluye la producción, empaque y procesamiento.

Mediante dicha estrategia se busca además datos referentes a la descripción sociodemográfica como la escolaridad, edad, género, origen y la participación en la actividad económica como simple productor, o como productor que avanza al efectuar labores de empaque o inclusive, ser productor intermediario y dar pasos más avanzados en el sistema producto. La información fue capturada en un esquema denominado matriz con dos áreas analíticas: a) detección de necesidades o identificación de problemas, y b) ventajas estratégicas. Ambas áreas contienen dos superficies. La primera se refiere a las fortalezas y oportunidades, las ventajas y condiciones favorables del sector. Mientras tanto, la segunda, alude a la caracterización de problemas que puede transformarse en una seria detección de necesidades, incluyendo aspectos internos de la actividad económica y comercial, y el entorno encaminado a la mejora continua. Es importante señalar que para ello se utilizó el esquema FODA para un análisis estratégico más pertinente que profundice en los problemas de los productores, donde los entrevistados delimitan las alternativas para dar solución a las áreas de oportunidad.<sup>9</sup>

8 José Luis Álvarez-Gayou Jurgenson, *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología* (Ciudad de México: Paidós, 2003).

9 Francois Boucher, *Guía metodológica para la activación de sistemas agroalimentarios localizados* (Ciudad de México: IICA–CIRAD–RED SIAL, 2011).



## Origen citrícola en Nuevo León

El inicio de las actividades agropecuarias en Nuevo León tuvo su origen en el periodo colonial, con dos actividades preponderantes, la siembra de productos para el autoconsumo y la ganadería, ambas contaban con un elemento indispensable: el recurso hídrico. En aquel entonces, lo que poseía Nuevo León:

[...] eran tierras muy fértiles donde se producía mucho maíz, frijol, trigo, arroz, y otros frutos como la sandía, el melón y los higos, en mayor medida ayudados por el factor climático de la región donde las lluvias eran abundantes y las corrientes de los ríos vastas como para nutrir con sus aguas todas estas tierras [...].<sup>10</sup>

10 Gerardo Macario Pantoja Zavala y Javier Rodríguez Cárdenas, “Transición Agrícola en Nuevo León: Citricultura e identidad regional”, *Humanitas: Anuario del Centro de Estudios Humanísticos* 2.43 (2016): 152-153.

11 Juan Antonio Vázquez Suárez, *Robertson: impulsor de la industria regiomontana (1890-1910)* (Monterrey: H. Congreso del Estado de Nuevo León, LXVIII Legislatura, 1999), 50.

12 Vázquez, *Robertson: impulsor de la industria*, 90.

13 Vázquez, *Robertson: impulsor de la industria*, 90.

El origen de la citricultura en Nuevo León se remonta a finales del siglo XIX, en el periodo porfirista, con la búsqueda de la modernización del país, específicamente aquí en esta zona del estado es donde aparece una figura, Joseph Andrew Robertson, quien en “[...] 1887 llegó a la ciudad a hacerse cargo de una empresa ferroviaria, dirigida por el General Gerónimo Treviño: el ferrocarril de Monterrey al Golfo”.<sup>11</sup> Su participación en el negocio citrícola se debió a la “[...] demanda que este producto tenía en el sur de los Estados Unidos, decidió dedicarse a la producción de naranja en gran escala”.<sup>12</sup>

Conjuntar experiencia y contactos empresariales fueron dos factores que forjaron la actividad que tiempo después se fortaleció por la gestión gubernamental del General Bernardo Reyes, en el Estado, quien otorgó “[...] todo tipo de facilidades a inversionistas interesados en dedicarse a esta actividad”.<sup>13</sup> Además de los factores anteriores, han sido distintos elementos que han confluído para configurar la zona citrícola de Nuevo León: las características edafológicas, los recursos naturales, específicamente, el ya mencionado recurso hídrico y las visiones empresariales e industriales, en este caso con la operatividad del ferrocarril, el cual ha jugado un papel estra-

tégico en el desarrollo económico de muchas regiones, generando ventajas para la producción agrícola y citrícola.

También, otro elemento que influyó en los inicios de la actividad citrícola, fue la Revolución Mexicana, la cual impactó en diversos ámbitos del país, cesando la relación comercial con Estados Unidos, además a esto se le suma que “no era la actividad agrícola preponderante, más bien era una actividad secundaria siendo superado por la caña de azúcar, piloncillo y panocha que de igual manera en décadas posteriores serán superados por el cultivo de cítricos”.<sup>14</sup> Posteriormente, al finalizar el proceso revolucionario, se apertura nuevamente la relación con los estadounidenses, considerándose el primer contacto de mercado, esto generó un impulso de producción, no solamente en el área de Montemorelos, sino en otros municipios, extendiéndose “[...] para zonas aledañas a Montemorelos como lo fue Allende, Cadereyta Jiménez, Linares, Hualahuises, Santiago, Allende, Rayones y en menor medida para Los Ramones”,<sup>15</sup> considerados actualmente como la zona citrícola.

La exportación a Estados Unidos de América posterior a la Revolución Mexicana integró el engranaje constitutivo de la citricultura en el estado de Nuevo León, consistió en las primeras producciones en un solo municipio con una baja relación de contacto comercial con Estados Unidos, después se reproduce en otros municipios y se fortalece el contacto con el mercado norteamericano, aumentando la productividad y formándose rubros vinculatorios, cuyas labores fueron “[...] empacar cítricos para los mercados nacionales y extranjeros [...]”.<sup>16</sup> Posteriormente, y dependiendo de las necesidades del mercado, se abre paso al procesamiento del producto, considerado como un nuevo esquema de industrialización diferente al que ya se conocía en el estado, específicamente su origen se sitúa en “[...] la década de los cuarenta con el surgimiento de las empacadoras y que a partir de la década de los setenta se extendió el cultivo de los cítricos [...]”<sup>17</sup> y también a otros tantos procesos de certificación de calidad y sanidad de acuerdo con los destinos de mercado, estrategias configuradas por la participación coordinada de productores, asociaciones y estado.

14 Pantoja y Rodríguez,  
“Transición Agrícola en Nuevo León...”, 157.

15 Pantoja y Rodríguez,  
“Transición Agrícola en Nuevo León...”, 158.

16 Pantoja y Rodríguez,  
“Transición Agrícola en Nuevo León...”, 158.

17 Pantoja y Rodríguez,  
“Transición Agrícola en Nuevo León...”, 161.

## Tendencias productivas

Nuevo León cuenta con una superficie de 332 824.92 hectáreas destinadas a la agricultura, representa el 5.18 % de la superficie total de la entidad. El 76 % son tierras de temporal y el 24 % lo son de riego. En los municipios del centro y sur de Nuevo León donde se concentra el 55 % de la superficie agrícola, cuyo valor de la producción agrícola es de 5 211 millones de pesos (39 % se genera en municipios de la región sur del Estado, el 43% en la zona centro-citrícola y el 17 % en la zona norte).<sup>18</sup> Los principales cultivos que produce Nuevo León son: mandarina, ocupando el tercer lugar nacional en producción con una aportación del 17 % del volumen nacional; naranja, la cual ocupa el cuarto lugar nacional en producción, aportando el 7 % del volumen nacional; también el cuarto lugar en producción lo ocupa la toronja con el 7 % que aporta a la producción nacional. Otros que se ubican entre el quinto lugar hacia abajo son papa, nuez, paso, sorgo, manzana, trigo de grano y sorgo forrajero.<sup>19</sup>

Naranja y toronja, tienen una producción anual aproximada de 356 mil toneladas que se comercializan en fresco o se procesan a través de emparadoras, jugueras y gajeras.<sup>20</sup> A continuación, en la figura 1 y gráfica 1, se aprecia como en la última década la producción de mandarina asciende de 32 110.00 a 49 673.00 toneladas, en el caso de la naranja, esta pasa de las 236 493.46 a 364 888.00 toneladas, mientras que la toronja pasa de 20 069.10 a 33 871.00 toneladas.

18 Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), “Avance de siembras y cosechas. Resumen nacional por estado”, Gob.mx, disponible en [http://infosiap.siap.gob.mx:8080/agricola\\_siap\\_gobmx/AvanceNacionalCultivo.do](http://infosiap.siap.gob.mx:8080/agricola_siap_gobmx/AvanceNacionalCultivo.do) (fecha de acceso: 5 de abril de 2020).

19 SIAP, “Avance de siembras y cosechas...”.

20 SIAP, “Avance de siembras y cosechas...”.

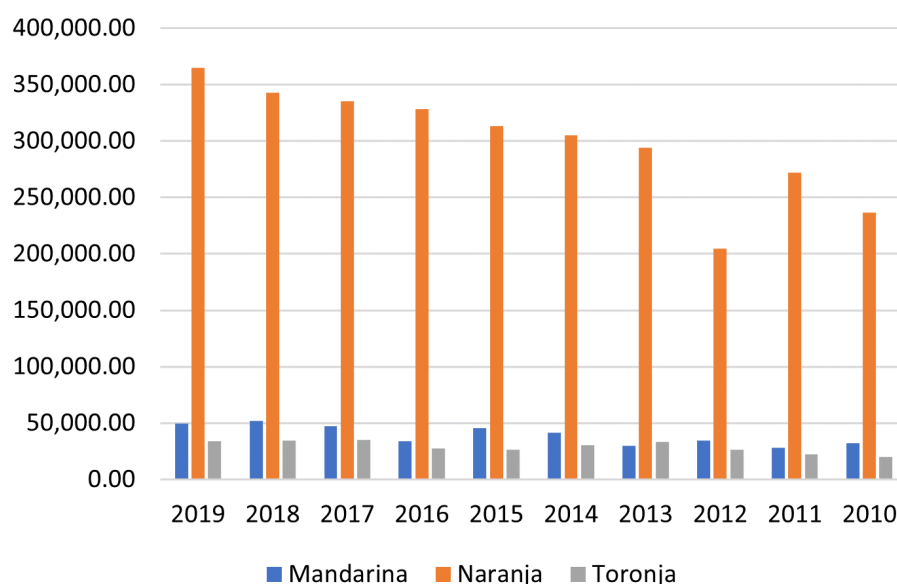
Tabla 1. Cantidad de producción por toneladas  
de cítricos en Nuevo León, 2010-2019

Año	Mandarina	Naranja	Toronja
2019	49 673.00	<b>364 888.00</b>	33 871.00
2018	<b>51 883.00</b>	342 816.72	<b>34 232.80</b>
2017	47 378.90	335 109.31	34 902.40
2016	34 155.60	328 503.09	27 704.98
2015	45 751.10	313 438.95	26 200.65
2014	41 488.22	305 284.59	30 280.95
2013	29 782.40	294 163.71	33 580.75
2012	34 229.63	204 749.85	26 425.50
2011	27 868.50	271 954.56	22 443.00
2010	32 110.00	236 493.46	20 069.10

Fuente: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), “Avance de siembras y cosechas. Resumen nacional por estado”, Gob.mx, disponible en [http://infosiap.siap.gob.mx:8080/agricola\\_siap\\_gobmx/AvanceNacionalCultivo.do](http://infosiap.siap.gob.mx:8080/agricola_siap_gobmx/AvanceNacionalCultivo.do) (fecha de acceso: 5 de abril de 2020).

Sin embargo, se aprecia también que la producción más alta de mandarina fue en 2018 con 51 883.00 toneladas, caso similar sucedió en el mismo año con la producción de toronja, la cual se ubicó en 34 232.80 toneladas. Mientras que la cifra más alta de producción de naranja se logró un año después, durante el 2019 cuando se produjeron 364 888.00 toneladas.

Gráfica 1. Producción de cítricos por toneladas en Nuevo León 2010-2019



Fuentes: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), “Avance de siembras y cosechas. Resumen nacional por estado”, Gob.mx, disponible en [http://infosiap.siap.gob.mx:8080/agricola\\_siap\\_gobmx/AvanceNacionalCultivo.do](http://infosiap.siap.gob.mx:8080/agricola_siap_gobmx/AvanceNacionalCultivo.do) (fecha de acceso: 5 de abril de 2020).

Es también muy destacable mencionar que en el estado de Nuevo León las actividades secundarias, terciarias superan a las actividades primarias donde se encuentra el subsector citrícola, pero, aun así, el grupo de estas últimas mantienen un buen nivel productivo. Lo que ratifica su importancia en el crecimiento económico de la entidad.

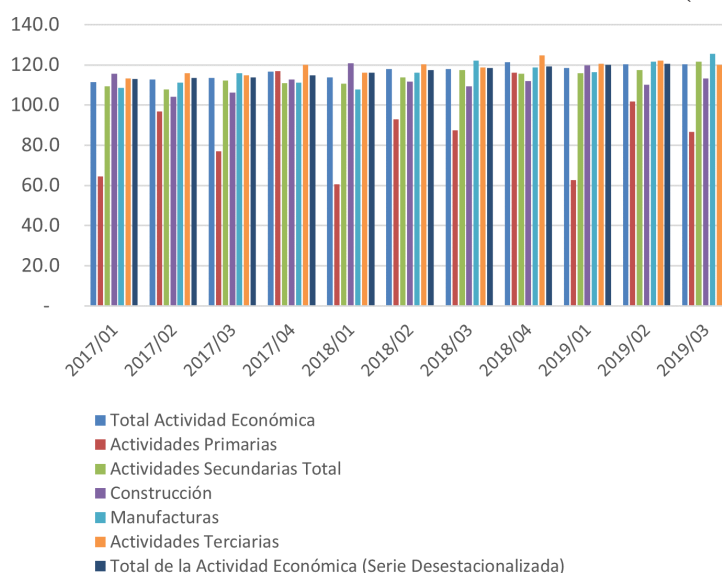
Tabla 2. Cantidades de Indicador Trimestral de las Actividades Económicas Estatales 2017-2019

Periodo	Total AE	Primaria	Secundarias Total	Construcción	Manufacturas	Terciarias	Total AE (S. Desestacionalizada)
2017/1	111.5	64.4	109.2	115.5	108.6	113.3	113.1
2017/2	112.8	96.9	107.8	104.0	111.1	115.9	113.4
<b>2017/3</b>	<b>113.6</b>	<b>76.9</b>	<b>112.1</b>	<b>106.3</b>	<b>115.9</b>	<b>114.9</b>	<b>113.6</b>
2017/4	116.7	116.8	110.8	112.8	111.3	120.0	114.7
2018/1	113.8	60.6	110.6	120.7	107.7	116.1	116.1
2018/2	117.9	92.9	113.9	111.6	116.2	120.4	117.3
<b>2018/3</b>	<b>118.0</b>	<b>87.4</b>	<b>117.4</b>	<b>109.4</b>	<b>122.1</b>	<b>118.7</b>	<b>118.3</b>
2018/4	121.3	116.2	115.6	111.8	118.6	124.7	119.2
2019/1	118.5	62.6	115.9	119.7	116.3	120.5	119.9
2019/2	120.3	101.7	117.3	110.2	121.5	122.2	120.6
<b>2019/3</b>	<b>120.3</b>	<b>86.7</b>	<b>121.5</b>	<b>113.3</b>	<b>125.4</b>	<b>119.9</b>	<b>120.7</b>

Fuente: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), “Avance de siembras y cosechas. Resumen nacional por estado”, Gob.mx, disponible en [http://infosiap.siap.gob.mx:8080/agricola\\_siap\\_gobmx/AvanceNacionalCultivo.do](http://infosiap.siap.gob.mx:8080/agricola_siap_gobmx/AvanceNacionalCultivo.do) (fecha de acceso: 5 de abril de 2020).

Lo anterior se constata en la gráfica 2, en la cual se muestra la evolución por trimestre de la actividad primaria de Nuevo León en comparativo con las actividades secundarias y terciarias correspondiente a los años de 2017, 2018 y el primer trimestre de 2019, el cual creció en comparación del trimestre inmediato anterior y que el de 2018.

Gráfica 2. Indicador trimestral de la actividad económica estatal (2017-2019)



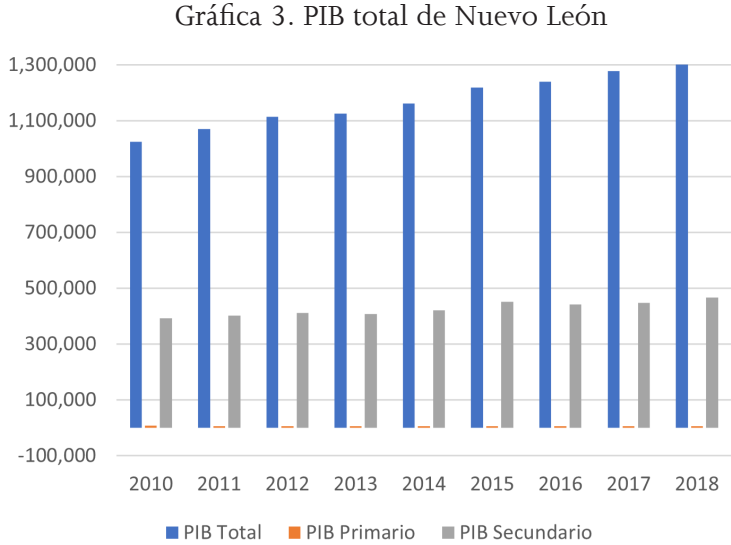
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), “Banco de Información Económica 2020, Producto Interno Bruto por entidad federativa, base 2013-valores básicos-Nuevo León-Total de la actividad económica”; “Cuentas nacionales-Producto interno bruto trimestral, base 2013-Valores a precios de 2013” y “Por entidad federativa y actividad económica, en valores básicos-Valores a precios corrientes-Nuevo León”. Periodicidad anual, millones de pesos.

Tabla 3. PIB Nuevo León

Año	PIB Total	PIB Primario	PIB Secundario
2010	1 025 184	7 725	392 825
2011	1 069 812	6 790	401 705
2012	1 113 818	6 905	410 828
2013	1 125 000	6 848	407 371
2014	1 162 065	6 849	420 455
2015	1 219 287	6 354	452 198
2016	1 239 321	6 112	441 797
2017	1 278 691	6 078	448 031
2018	1 324 743	6 112	465 887

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), “Banco de Información Económica 2020, Producto Interno Bruto por entidad federativa, base 2013-valores básicos-Nuevo León-Total de la actividad económica”; “Cuentas nacionales-Producto interno bruto trimestral, base 2013-Valores a precios de 2013” y “Por entidad federativa y actividad económica, en valores básicos-Valores a precios corrientes-Nuevo León”. Periodicidad anual, millones de pesos.

En el tabla 3, el INEGI informa que en 2018 las actividades primarias donde se encuentra el subsector citrícola crecieron en comparación con el 2017, logrando la recuperación igual que en 2016 (gráfica 3).



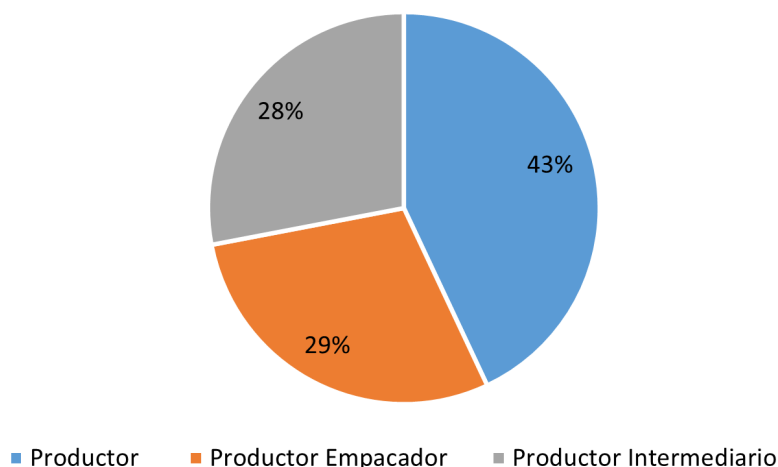
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), “Banco de Información Económica 2020, Producto Interno Bruto por entidad federativa, base 2013-valores básicos-Nuevo León-Total de la actividad económica”; “Cuentas nacionales-Producto interno bruto trimestral, base 2013-Valores a precios de 2013” y “Por entidad federativa y actividad económica, en valores básicos-Valores a precios corrientes-Nuevo León”. Periodicidad anual, millones de pesos.

### Análisis de los productores citrícolas de Nuevo León

El trabajo de campo permitió visualizar al productor de cítricos de Nuevo León bajo un enfoque regional e integral, es decir, ubica una actividad económica en un espacio territorial con aspectos específicos: recursos naturales y características ambientales. Asimismo, pretende entender la realidad citrícola y el comportamiento de los productores dependiendo de las actividades que realizan. En este caso, los generadores de estos productos, se categorizan en tres formas: el productor simple, el productor empacador y el productor intermediario.



Gráfica 4. Tipología de los productores citrícolas de Nuevo León 2018-2020



Fuente: elaboración propia con datos de trabajo de campo.

Una de las aportaciones preliminares del trabajo de campo, son las tres mencionadas tipologías, la primera de ellas es la del productor simple, quien genera y de inmediato trata de colocarlo donde su precio sea de mayor valor. En el segundo tipo, el productor empacador, el cual genera un producto bajo ciertas especificaciones y orientado al proceso de empacado bajo normas de calidad dictadas mediante una tarjeta de control que colocan al producto en forma segura dentro de la comercialización final. Por último, el productor intermediario, quien además de generar producto, también utiliza la información de empacadoras y comercializadoras para rastrear fruto y comprarlo o simplemente ganar un porcentaje por intermediación comercial entre el productor y el primer comprador, estos son cítricos carentes de especificaciones de calidad para ser empacados o procesados y los coloca en mercados informales, pequeños supermercados y algunos restaurantes.

La información obtenida del trabajo de campo permitió generar la matriz FODA, donde los análisis diagnosticaron en qué situación se encuentra el sector. En el apartado de las fortalezas, se describió lo siguiente: la importancia de las características edafológicas de la región que condiciona las variedades de cítricos, la certidumbre en la tenencia de la tierra y en los sistemas de riego, siendo estos un pilar en las estructuras de las economías y sociedades rurales, además la cercanía de los lugares y las agroindustrias para el mercadeo y la comercialización del producto, aspecto que desencadena el reconocimiento, la dinámica y transformación de la región mediante la generación de un producto agrícola que se muestra culturalmente mediante la feria de los cítricos, fortaleciéndose después con la configuración del crecimiento industrial economía de escala creada por basado en la producción, empaque y comercialización del producto. Esto último, muestra una fluidez de la información de mercadeo por la sinergia regional. Inclusive, algunos productores señalan la nueva dirección hacia la planeación agrícola sostenible.

En lo que respecta a las oportunidades, los productores señalaron como rubros importantes los siguientes: futuro promisorio de la actividad debido a las ventajas de producción y exportación, la introducción de cítricos sin semilla como plataforma de innovación, acceso a tecnología vanguardista fruto de convenios empresariales como viveros con aislamiento contras plagas y aplicaciones tecnológicas para el riego. También, el apoyo gubernamental con mecanización dependiendo de los programas oficiales que les van presentando, flexibilidad y apertura para proyectos de investigación científica con universidades locales, nacionales e internacionales, el crecimiento económico y social basado en la actividad citrícola con trabajo colaborativo, que posteriormente impacta positivamente en el desarrollo del turismo generado y desprendido de la actividad citrícola.

En la sección de amenazas se obtuvieron los siguientes datos: aspecto climático: sequías y heladas, bajo rendimiento por el clima y manejo de cultivo; falta de control de plagas enfermedades causadas por la mosca de la fruta; y otros padecimientos; incidencia constante de intermediarios y falta de unidad empresarial; falta de asistencia técnica y capacitación contra la mosca

de la fruta; inestabilidad del capital humano y falta de inversión por grado de desconfianza. Mientras tanto, en el rubro de debilidades del sector de productores, estos determinaron: participación gubernamental al margen, inseguridad y altos costos de producción energía, transporte (combustible) y apoyo para fertilizantes. Esto último alude específicamente que la amenaza a futuro es que el Estado no pueda garantizar la paz suficiente para operar de manera segura el subsector citrícola. Además, que empeoren las funciones de generar y distribuir la energía eléctrica, así como la regulación de los precios y distribución de los combustibles automotores, aumentando el precio o empeorando la calidad del servicio.

La matriz FODA deja que claro que, como fortaleza, se analizó a un grupo con un promedio de edad de 60 años, en su mayoría originarios de Nuevo León y del norte, generadores de empleo y de una dinámica laboral, social y económica que configura una integración cultural y sentido de pertenencia. Para lo cual, y de acuerdo con el promedio de edad, se debe implementar un cambio generacional en sus labores, las cual mantienen un valor significativo por el saber hacer tradicional, cuyos negocios familiares deben continuar y ser sometidos primero a inmersión de dicho saber y a una amplia capacitación de las tareas prioritarias para mantener el esquema productivo. Inclusive una alternativa para ello sería la creación de fideicomisos para que se estructure un proyecto de administración sustentado por directrices y estrategias para el correcto relevo generacional en empresas familiares.

### **Alternativas para los problemas de los productores citrícolas de Nuevo León**

Con la metodología de los sistemas agroalimentarios localizados, cuyas herramientas se han descrito anteriormente, se logra obtener la identificación de distintas complicaciones e inconvenientes en procesos productivos y comercializadores, a estos les denominamos problemas, de los cuales los mismos sujetos de estudio generaron alternativas de solución en conjunto. Algunas de esas alternativas pueden ser consideradas como vías paralelas,

cuya propuesta en este documento consistiría en la generación y acuerdos específicos cuya finalidad es lograr un objetivo compartido, traducido en un producto o serie de productos identitarios que lleguen al consumidor final, teniendo como plataforma fundamental la integración de los actores del sistema, cuyo sello sea la mención del mismo producto basándose en la ubicación de la localidad o región productora.

#### *a) Sinergia y asociatividad: negociación e impulso de la competitividad*

La mención de una estrategia de mayor eficiencia de sinergia y asociatividad radica no solo en la incursión en mercados y la obtención de mayor conocimiento empírico de aspectos empresariales, sino en su efecto positivo no únicamente a los productores, sino a todo el sistema productivo. Ejemplo de ello, son algunas empresas de la región citrícola que mantiene una estrecha y estructurada relación con los productores, el efecto positivo es la reproducción de los controles, las limitaciones y las restricciones que se presentan en otros mercados como Japón, Corea y Taiwán y cómo se solucionaron en esos espacios para la empatía de todo el sistema. Una muestra más de esta estrategia se dio al incursionar en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), obviamente no intempestivamente, sino que se tuvo que aprender de ciertos errores y requisitos que solicitaba el acuerdo: primero enfrentar la “reconversión productiva estructural en la oferta agropecuaria”,<sup>21</sup> esto para incursionar desde la producción interna hasta el área de exportación, donde no se contaba con el nivel de asociación sólida con la experiencia ni los instrumentos adecuados para mercantilizar directamente.

Otro aspecto sumamente esencial hace referencia a los retos y la defensa de los intereses se enfrentan y defienden respectivamente con mayor capacidad de negociación. Las negociaciones y gestiones que se originen dentro del grupo disminuirán el riesgo en la colocación de recursos e inversiones. De forma individual, el productor carece de conocimiento y capacidad de negociar, lo que es aprovechado por el intermediario para obtener jugosas ganancias. Ejemplo de ello, es la propuesta hacia los actores de café en

- 21 Mario Pensado, “El actor social agrario, en las instituciones y los SIAL en México”. En *Sistemas agroalimentarios localizados. Identidad territorial, construcción de capital social e instituciones*, coordinado por Torres Salcido, Gerardo y Rosa María Larroa (Ciudad de México: UNAM–Juan Pablos, 2012), 375.

- 22 Rosa María Larroa, “Ixhuatlán del Café: Territorio en disputa”. En *Sistemas Agroalimentarios localizados. Identidad territorial, construcción de capital social e instituciones*, coordinado por Torres Salcido, Gerardo y Rosa María Larroa (Ciudad de México: UNAM–Juan Pablos, 2012), 297.

- 23 Jeremy Howells, “Intermediation and the role of intermediaries in innovation”, *ScienceDirect* 35.5 (2006).

- 24 Pantoja y Flores, “El sector citrícola de Nuevo León...”.

Ixhuatlán, en la cual se puede generar estrategias de negociación bajo tres esferas: productores, estado y federación para la “obtención de apoyos económicos y/o construir vías paralelas”.<sup>22</sup>

El nivel de asociatividad que se busca también pretende incursionar en la utilización de redes de especialistas para analizar las condiciones climáticas, esto con la finalidad de resolver la vulnerabilidad de los productos a futuro, bajo la utilización de información climática surgida de instituciones especializadas como las estaciones agroclimáticas para medir las condiciones anómalas del clima por regiones. Esto permite medir los costos del riesgo y probables desastres.

#### b) Análisis y evaluación de funciones de vinculación con agroindustria

Jeremy Howells señala que los inicios de los intermediarios se sitúan en los siglos del XVI al XVIII en Gran Bretaña, esto en trabajos agrícolas y textiles, específicamente conjuntando estrategias y nociones del saber hacer tradicional.<sup>23</sup> Una especie de vinculación sectorial.

La citricultura de Nuevo León se articula en base a grupos de productores con recursos distintos, ya sean tierra, trabajo, dinero, transporte y comercialización en el mercado o consumidor final, los pequeños productores tienen poco financiamiento, tecnología limitada para enfrentarse a un mercado dinámico y monopolizado, y es en este momento donde surgen los intermediarios quienes fungen como un participante con grado de eslabón para la comercialización de los diversos productos, ello a pesar de la existencia de algunas agrupaciones débiles de los mismos pequeños citricultores. Estos intermediarios ponen a funcionar un estadio con empresas, transportes y mercados de abastos, solidificados con información de precios y cotizaciones: su éxito depende de la eficiencia para identificar dónde hay producto barato, recogerlo, transportarlo y colocarlo de inmediato, obteniendo ganancias que le dan continuidad dentro del proceso productivo citrícola.<sup>24</sup>

La evaluación del papel que desempeñan los intermediarios en la citricultura y su vinculación con productores y empresas o agroindustrias, ser-

viría para buscar no solo un nuevo agente que se defina como aquel que “ofrece servicio similar al de los *brokers*, con la diferencia que el agente es representante de una empresa o grupo de empresas específicas”;<sup>25</sup> sino, llegar hasta la transición del intermediario a un preparado agente de cambio, tomando como punto de partida el rol de los intermediarios en la actividad, el cual posee valor por su amplio conocimiento de la cadena productiva, pero cuando sus funciones no son reguladas, entonces excede sus funciones y sus operaciones pueden generar un daño a la cadena productiva. Para ello, el objetivo de la evaluación que los productores realizan de este agente de cambio radica en la identificación de su propia dinámica informativa y selectiva de operaciones.

El tipo ideal de agente de cambio se encuentra en el gestor sistémico, el cual se entiende como:

An organization or body that acts an agent or broker in any aspect of the innovation process between two or more parties. Such intermediary activities include: helping to provide information about potential collaborators; brokering a transaction between two or more parties; acting as a mediator, or go-between, bodies or organizations that are already collaborating; and helping find advice, funding and support for the innovation outcomes of such collaborations

Una organización u organismo que actúa como agente o intermediario en cualquier aspecto del proceso de innovación entre dos o más partes. Tales actividades de intermediación incluyen: ayudar a proporcionar información sobre posibles colaboradores; intermediación en una transacción entre dos o más partes; actuar como mediador o intermediario entre organismos u organizaciones que ya están colaborando; y ayudar a encontrar asesoramiento, financiación y apoyo para los resultados de innovación de tales colaboraciones.<sup>26</sup>

La propuesta del gestor sistémico radica en analizar su dinámica de trabajo operacional en otros sectores y después incorporarlo teóricamente a la cadena productiva de la citricultura. Entre sus principales encomiendas

25 SARH Y Bancomext, “La industria de la naranja en México”, *Comercio exterior* 43.3 (1993): 222-247, en especial 229.

26 Howells, “Intermediation and the role...”, 720. Traducción por los autores.

estarán: constitución y/o estructura de las redes de relaciones en la cadena de producción, identificación y configuración de los principales recursos o insumos en materia citrícola y rediseñar los procedimientos administrativos del todo el engranaje productivo.<sup>27</sup>

27 Laurens Klerkx, Andy Hall y Cees Leeuwis, “Fortalecimiento de la capacidad de innovación agrícola: ¿los gestores sistémicos de innovación son la respuesta?”, *J. Agricultural Resources, Governance and Ecology* 8.5/6 (2009): 409-438.

### c) Gestión de riesgos

La gestión de riesgos se fortalecerá con la amplia toma de decisiones, involucramiento, transformaciones técnicas y tecnológicas, educativas y de infraestructura, inclusive una forma de simbiosis entre actores públicos y privados.

- *Generador de proyectos de cooperación y colaboración global.* Establecer una planeación citrícola sostenible basada en la eficiencia en el uso del recurso hídrico, utilizar variedades y patrones adaptables a condiciones ecológicas, practicar el reciclaje de residuos de poda y la revisión periódica del contenido orgánico del suelo. Ejemplo de lo anterior se realizó en 2017, en el valle del Guadalquivir, específicamente en la finca Esparragal, en Gerena (Sevilla), cuyos embates climáticos por escasez de agua resultaron en una gran problemática para el citricultor, fue un espacio idóneo para un proyecto alemán denominado Zitrus Edeka, dicho proyecto bajo el rubro de cooperación y colaboración global encaminado al fortalecimiento de la sostenibilidad, iniciado entre WWF (Fondo Mundial para la Naturaleza) (WWF 2021) y EDEKA (Red Minoritaria de Comercio Alemán,<sup>28</sup> y la empresa de cítricos Naturgreen, configuraron el objetivo base del mencionado proyecto: impulsar una mejora en la producción de cítricos impulsando una transformación en la forma de cultivo, la cual tendrá amplios beneficios a los recursos naturales. La operatividad del proyecto se dirige a tres aspectos básicos: a) uso sostenible del agua, utilizando sistemas de sondas de humedad para el control del riego; b) uso de cubiertas vegetales, como fomento de la biodiversidad; y c) impulsar la exis-

28 Edeka, “Red de Comercio Minorista de Alemania”, EDEKA, disponible en <https://www.edeka.de/> (fecha de acceso: 2 de enero de 2022)

tencia de la fauna como auxiliar para el control de plagas. En este último apartado se insiste en un objetivo particular, disminuir considerablemente el número de tratamientos fitosanitarios y tóxicos.<sup>29</sup>

- *Tarjetas especificadoras de control de calidad.* La intensificación las medidas de vigilancia, revisión y registro con el uso de tarjetas especificadoras de control de calidad<sup>30</sup> (G. y. Pantoja 2018), ejemplo de este control se realiza en la empresa de mayor exportación nacional de cítricos, ICMOSA en el municipio de Montemorelos, Nuevo León. Esta novedosa idea surgida del control de calidad japonés, país con quien la empresa mantuvo relaciones comerciales.<sup>31</sup>
- *Capacitación y adiestramiento para enfrentar la migración de mano de obra.* Establecer cursos de capacitación y adiestramiento anuales o semestrales con actualizaciones técnicas para lograr una capacitación y adiestramiento del capital humano permanente gestándose prestaciones y salario adecuado. Esto será un catalizador para tener actos contundentes de muestra de calidad de la producción. Dicha capacitación se sustentará en programas de desarrollo regional dedicados a generar el capital humano adecuado para las actividades laborales inherentes al sitio. Basándose en un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se puede proponer un sólido proceso de reconversión y orientación vocacional donde se generen directrices para enriquecer procesos de aprendizajes en producción y adelantos de técnicas y saberes (saber hacer), sustentados por medio de un esquema rápido y confiable de alfabetización y la asesoría comercial. Inclusive, introducir el manejo de riesgos relacionados con cuestiones citrícolas. En este último caso, la CEPAL propone microseguros agropecuarios para pequeños productores, además de capacitar en servicios financieros.<sup>32</sup>

29 Alicia Lozano, “Nace el Proyecto Zitrus Edeka para mejorar la sostenibilidad del cultivo de cítricos”, *Mercados*, 19 de abril de 2017, disponible en <https://revistamercados.com/nace-proyecto-zitrus-edeka-mejorar-la-sostenibilidad-del-cultivo-citricos/> (fecha de acceso: 2 de enero de 2022).

30 Pantoja y Flores, “El sector citrícola de Nuevo León...”.

31 Eduardo Vaquero, entrevistado por Gerardo Pantoja, Sector Agroindustrial de Cítricos y Asociación, 26 de mayo de 2015.

32 CEPAL, *Microseguros agropecuarios y gestión integral de riesgos en Centroamérica y la República Dominicana: lineamientos estratégicos para su desarrollo y fortalecimiento* (Ciudad de México: CEPAL, 2015). Jesús Cervantes González y Ana Paola Uribe, *Migración internacional, remesas e inclusión financiera. El caso de Honduras* (Ciudad de México: CEMLA, 2017), disponible en <https://www.cemla.org/PDF/remesaseinclusion/2017-04-migracion-remesas-inclusion-honduras.pdf> (fecha de acceso: 2 de enero de 2022).



#### d) Mayor interacción: alianzas hacia una prospectiva estratégica

Analizar la visión sistémica implícita de un subsector productivo con dirección global, las formas transdisciplinarias de participación de actores y su caracterización tipológica, las exploraciones del sistema producto, las tendencias productivas y los indicios de vinculación mediante una herramienta de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para categorizar las alternativas estratégicas de mejora continua para generar un acercamiento de las posibles variables explicativas dadas por los actores para “crear libremente un repertorio de ideas relacionadas con un tema en particular”.<sup>33</sup>

Los actores señalan que buscan un aumento de las capacidades como requerimiento indispensable, esto en reuniones periódicas con diagnósticos, reportes y evaluaciones entre productores, profesores, investigadores e inversionistas para determinar acuerdos y decisiones paso a paso. Para ello, se deben estructurar alianzas, previo estudio para conocer el perfil de los actores y su operatividad no solo en el proceso productivo, sino agroindustrial, empresarial y su relación gubernamental y de áreas de generación de políticas públicas con el objetivo de combinar recursos, sumar esfuerzos.<sup>34</sup>

Existen casos de éxito, pero también en algunos otros, la búsqueda de interacción y sinergia posee un carácter contradictorio, algunos con relaciones sólidas por herramientas jurídicas y normas empresariales contractuales, mientras que otros con relaciones débiles debido a la ausencia de estrategias y alianzas con objetivos comunes, ello permitiría:

[...] un acceso más amplio a información y por tanto una mayor capacidad de elección. Por ello, es más probable que se aprendan ideas y prácticas nuevas a partir de contactos breves con diversos individuos y organizaciones en comparación con contactos frecuentes con un mismo y estrecho círculo de actores.<sup>35</sup>

33 Palomino Gándara Leal, “Matriz FODA y matriz IGO”. En *Métodos Prospectivos: Manual para el estudio y la construcción del futuro*, coordinado por Guillermo Gándara y Francisco Osorio (Ciudad de México: Paidós, 2014), 324.

34 Germán Rodríguez, “El juego de actores”. En *Métodos Prospectivos: Manual para el estudio y la construcción del futuro*, coordinado por Guillermo Gándara y Francisco Osorio (Ciudad de México: Paidós, 2014).

35 Jorge Aguilar Ávila, Roberto Rendón, Manrubio Muñoz Rodríguez y J. Reyes Altamirano Cárdenas, *Selección de actores a entrevistar para analizar la dinámica de innovación bajo un enfoque de redes* (Ciudad de México: Universidad Autónoma Chapingo, CIESTAAM-PIIAI, 2007), 22-23.

## Resultados. La disponibilidad de los datos básicos que dejó el estudio permitió obtener

De la información de los productores entrevistados se destaca una breve descripción sociodemográfica, aspecto que da un acercamiento con los informantes. En el municipio de Cadereyta, la edad promedio entre los 28 productores es de 71 años, todos siendo originarios de Nuevo León; en el caso del municipio de Linares, fueron 28 informantes cuya edad promedio es de 44 años, siendo 23 originarios de Nuevo León y 2 son originarios de México, 1 de San Luis Potosí, 1 de Coahuila y 1 del estado de Morelos. En el caso del municipio de General Terán, entre los 30 productores informantes, la edad promedio es 71 años, habiendo 28 personas originarias de Nuevo León y 2 del estado de Veracruz. En la localidad de Allende, la edad promedio de los 17 productores, todos originarios de Nuevo León es de 76 años; en lo correspondiente al municipio de Montemorelos, la edad promedio entre los 31 productores entrevistados es de 66 años, siendo todos originarios de Nuevo León. Por último, el municipio de Hualahuises, donde 20 productores son originarios de Nuevo León y solo dos lo son del estado de Chihuahua, teniendo una edad promedio de 65 años.

En el aspecto de productores por nivel escolar, el 60 % cuenta con estudios de primaria, el 27 % posee estudios de secundaria y el resto con una cifra de 13 %, no tiene estudios escolares. En cuanto al porcentaje de productores por género, las cifras señalan que los 156 productores de cítricos hay 27 personas del género femenino correspondiendo a un 17.4 %, y 129 del género masculino, resultando un porcentaje de 82.6. A manera de comparación, en 2017, la Encuesta Nacional Agropecuaria señala que de la población agrícola, el 85.5 % son hombres y el 14.5 % son mujeres, quienes están al frente de la producción, la edad de estos productores oscila entre 60 y poco más de 85 años, de los cuales el 52.2 % tiene estudios de primaria, el 18.9 % cuenta con estudios de secundaria, 11.5 % no tiene estudios, 6.9 % posee estudios de preparatoria, 8.6 % tiene estudios de licenciatura y el restante 1.9 % tiene otra escolaridad.<sup>36</sup>

36 Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), "ENA, Encuesta Nacional Agropecuaria 2017. Resultados generales", disponible en [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2017/doc/mini\\_ena17.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2017/doc/mini_ena17.pdf).

La tipología de los productores, como resultado de este estudio, permite describir la dinámica laboral y de participación dentro de la cadena, la cual es variada, no solo por cuestiones monetarias y salariales, sino también para ejercer la multifuncionalidad para lograr colocar su producto en la comercialización, en el empaque y en el transporte. Pero también, porque en ocasiones la cantidad de producto a colocar es insuficiente y buscan a otros productores para completar la capacidad requerida por el comprador y así permanecer vigentes en la compra y venta, situación que los hace incursionar en tareas de intermediario. Al momento de narrar estas actividades fueron dándose cuenta de las distintas colaboraciones que realizan, pero sobre todo de las expectativas y posibilidades que tiene para mantener unidad por objetivos compartidos y porque también coinciden en las problemáticas, para las cuales es urgente proponer estrategias de soluciones de acuerdo con su experiencia en el campo y de otras herramientas que vayan surgiendo en el proceso de conocimiento.

En el análisis de los datos del FODA, se identificaron dos aspectos claves y definitivos: los factores que afectan la producción y las opciones para elevarla. En cuanto a sus afectaciones se encuentran la falta de apoyos crediticios, la variabilidad del clima, las distintas plagas y enfermedades de los cítricos, la falta de asistencia técnica especializada, la falta del agua y la falla de los sistemas de riego. Mientras que, para elevar la producción, se hace necesario buscar y mantener inversiones, formar comisiones de investigación universitaria e instituciones educativas, así como impulsar y organizar asociaciones de productores sólidas integradas a redes sociales con funciones bien definidas y de mayor vinculación con otros sectores.

Los datos encontrados en el trabajo de campo dirigido a los productores citrícolas de Nuevo León permitieron identificar y analizar problemáticas socioeconómicas y de aspecto técnico. Además, la investigación permitió conocer la dinámica actual de este subsector. Finalmente, en base al trabajo se generaron alternativas ante las problemáticas actuales del ámbito citrícola neoleonés. Pero también, se identifican datos sobresalientes para proceder a configurar estudios de prospectiva estratégica basados en identificar especí-

ficamente a los actores dependiendo su participación o multiparticipación en la cadena productiva con sus objetivos y dificultades, lo cual nos lleva en definitiva a proceder en un futuro próximo a la intervención efectiva de estos actores representativos del quehacer citrícola.

## Conclusiones

En un entorno marcado por distintas actividades económicas, la zona citrícola de Nuevo León, ligada a un territorio donde sus actores responden al engranaje de crecimiento y desarrollo de Nuevo León, mantiene una serie de adversidades que limitan a los productores para permanecer o insertarse en el mercado, en gran medida esto se debe a la falta de solidez organizativa o grado de asociación colectiva. Definitivamente, el análisis histórico de la actividad económica permitió en una primera instancia reconocer cómo un espacio territorial con sus recursos propios logró la configuración económica de un producto de trascendencia nacional e internacional, el cual debe contribuir al desarrollo social, al medio ambiente y a fortalecer el capital humano intrínseco en el sistema productivo.

Un aspecto que es importante resaltar, es que en la región citrícola existen los elementos para fortalecer una estructura de productores con alcances de consenso y asociación con otros actores para encaminarse a la comercialización, esto a pesar que el mercado de bienes es comandado por los grandes compradores, presentándose como una desventaja para los productores, ya que es un factor que determina que los márgenes de beneficio para ellos, sean reducido.

De todo este estudio se ha podido deducir seis causas específicas que afectan la intención de asociatividad: 1) Comercial: la competencia con los oligopolios, y en la exportación se requiere de un control muy detallado de calidad; 2) Recursos: faltaría mayor certidumbre de la tierra, buscar financiamiento para insumos, maquinaria, capacitación y transporte; 3) Intermediarios: mantienen un control excesivo de precios. Cabe aclarar que no se busca la eliminación de su participación, sino una transformación de

los mismos a gestores sistémicos donde pueden generar directrices colaboracionistas; 4) Económica: algunos actores producen con calidad media y baja, lo cual no alcanza la certificación deseada para su comercialización; 5) Mercadotecnia: es evidente la ausencia de una marca colectiva y de denominación de origen, aspecto que se puede subsanar al aprovechar el sentido de pertenencia del estado y de la región, y 6) Capital social: elementos con redes muy débiles y de baja educación y capacitación, el cual puede mejorarse con un buen plan de capacitación educativa y de inclusión financiera.

Verdaderamente, en un entorno marcado por la globalización y la presión de la competencia de otras regiones, conocer las características, problemas y alternativas de los productores citrícolas ayudan a diversificar, mejorar y aumentar el grado de asociación. Esta situación puede ser posible gracias a la existencia de ventajas producidas por acciones colectivas de los actores del sistema y los activos específicos propios como la denominación de origen de los productos y las tradiciones, y sentido de pertenencia del área geográfica. Estos elementos son los paquetes constitutivos de la de la sinergia entre participantes, cuyo contexto territorial es el lugar donde se entrelazan las relaciones de los habitantes dedicados a esta actividad productiva, quienes con objetivos comunes y conociendo sus problemas más graves, logran configurar en plan de acción para colocarse en el eslabón de la cadena del sistema producto.