

El papel de los acopiadores agrícolas en el acceso al mercado y la coordinación de pequeños productores en México

The role of agricultural aggregators in Mexico in market access and the coordination of small producers

María Guadalupe González-Ramírez¹, Vinicio Horacio Santoyo-Cortés²

^{1,2}CIESTAAM - Universidad Autónoma Chapingo, km 38.5 Carretera México- Texcoco. 56230. Chapingo, Texcoco, México
ggonzalez@ciestaam.edu.mx¹, hsantoyo@ciestaam.edu.mx²

Resumen

Este artículo presenta los primeros resultados de una investigación en curso acerca del papel de los acopiadores agrícolas en la articulación de cadenas de valor en el Bajío mexicano. A partir de entrevistas realizadas en el estado de Guanajuato, se analizan las funciones, modelos operativos y desafíos de estos actores en la comercialización de granos como maíz y trigo. Los hallazgos sugieren que los acopiadores articulan redes de valor, desempeñando un rol central en la reducción de costos de transacción, el acceso a financiamiento y la coordinación entre productores, empresas compradoras e instituciones y organismos de apoyo. Además, se identifican limitaciones relacionadas con la volatilidad de precios; así como, la falta de incentivos para la adopción de prácticas sostenibles y problemas de gobernanza. El trabajo contribuye a visibilizar a estos actores en el debate sobre estrategias de acceso al mercado para pequeños productores.

Palabras clave: red de valor, gobernanza, contratos de compra- venta.

Introducción

La transformación de los sistemas agroalimentarios incrementa continuamente el reto de los pequeños productores agrícolas para acceder a mercados formales que les generen beneficios productivos, comerciales y tecnológicos. La participación de los pequeños productores en las cadenas de valor suele estar condicionada por limitantes como la falta de acceso a financiamiento, información, asistencia técnica y canales de comercialización estables, lo que dificulta el acceso a los mercados nacionales e internacionales, que requieren de volúmenes y niveles de estandarización de los productos que generalmente no pueden lograr (Ferrando Perea, 2015).

Para integrarse a cadenas de valor orientadas a nichos de mayor rentabilidad, es necesario cumplir con atributos tangibles (calidad e inocuidad) e intangibles (trazabilidad, certificaciones y origen) que determinan la calidad percibida por el comprador. En este proceso, los acopiadores articulan redes de valor que les facilitan actividades como consolidación de producto, selección y comercialización, lo que permite generar valor y mejorar el acceso de los productores a mercados más exigentes (Díaz Porras, 2025).

Se espera que la integración mejore la productividad y rentabilidad de las pequeñas unidades productivas, y que las relaciones contractuales incentiven la adopción de tecnologías y conocimientos para que los productores de pequeña escala puedan cumplir con nuevas obligaciones de mercado como estándares y sellos de calidad (Penagos *et al.*, 2025).

En este contexto, en las cadenas de valor han emergido figuras intermedias conocidas como acopiadores o agregadores agrícolas, quienes articulan la oferta de los múltiples productores con la demanda de las empresas procesadoras. Los agregadores suelen estar conformados por organizaciones de productores con la finalidad de concentrar grandes volúmenes de producto y así tener acceso a mercados redituables.

El papel articulador de los agregadores en las cadenas de valor ha sido poco documentado desde una perspectiva empírica en México. Por ello, este artículo presenta hallazgos preliminares sobre el funcionamiento de las empresas agregadoras de granos en Guanajuato, con el objetivo de identificar sus funciones, modelos de operación y principales desafíos.

Redes de valor, cadenas de valor y gobernanza

La red de valor se entiende como una forma de organización de un sistema productivo, caracterizado por la concentración territorial de sus actores económicos y de otras instituciones, con desarrollo de vínculos de naturaleza económica y no económica que contribuyen a la creación de riqueza, tanto de sus miembros como de su territorio (Muñoz Rodríguez, 2010). Este marco analítico incorpora la dimensión relacional y estratégica entre actores, incluyendo no solo vínculos verticales, sino también interacciones horizontales y complementarias

A su vez, la cadena de valor se define como el conjunto articulado de actividades que abarcan desde la concepción de un producto hasta su consumo final y eventual disposición, incluyendo no solo las etapas productivas y de distribución, sino también los flujos de valor, dada la forma en que se distribuye el excedente entre los actores y la estructura de gobernanza que define qué eslabones lideran y orientan la dinámica de la cadena (Chiriboga, 2015).

La gobernanza se entiende como los determinantes de la conducta de los agentes de la cadena, sobre la base de distintos tipos de relaciones, y reglas explícitas o tácitas; es este marco el que determina en gran medida cómo se genera, transmite y difunde la información y el conocimiento entre sus participantes (Gaudin y Padilla Pérez, 2020).

Las condiciones que gobiernan los mercados y las formas en que los pequeños productores participan en ellos, determinan el logro de objetivos elementales como la superación de la pobreza y la generación de ingresos, la seguridad alimentaria, la sostenibilidad y conservación del capital natural (CSA, 2015; Penagos *et al.*, 2025).

En el contexto de las redes y cadenas de valor, participan figuras que desempeñan un rol articulador, algunas veces denominados intermediarios, estos se caracterizan por interactuar con dos o más actores para obtener un acuerdo y realizar una transacción, de esta manera su participación permite también que los productores se especialicen y concentren sus esfuerzos y recursos en las actividades productivas, al delegar las actividades de comercialización y distribución (Gaudin y Padilla Pérez, 2020).

Materiales y métodos

El estudio es cualitativo, la información que se analiza fue recabada mediante la realización de entrevistas semiestructuradas a distintos tipos de agregadores agrícolas en el estado de Guanajuato. A partir de entrevistas con expertos en producción, acopio y comercialización de granos del occidente de México, se definieron tres variables para la selección de la muestra de agregadores: la capacidad de almacenamiento, la cartera de negocios y la infraestructura con la que cuentan, con el propósito de lograr heterogeneidad entre los casos. Se seleccionó una muestra de seis agregadores, quienes fueron entrevistados en febrero de 2026 mediante la aplicación de un guion de entrevista semiestructurada.

Para el análisis y sistematización de la información, se utilizaron las bases de la metodología de estudios de caso múltiples en la que la información de los casos se triangula para identificar patrones y discutir los resultados. También se utilizó el enfoque de red de valor propuesto por (Brandenburger y Nalebuff, 1996) para identificar el contexto y las relaciones de competencia y cooperación en el que se desenvuelven los acopiadores; y el de cadena de valor para comprender la estructura de la cadena, las relaciones de poder, los flujos de información y los mecanismos de gobernanza que configuran el desempeño del sistema en su conjunto.



El análisis se centró en funciones desempeñadas por los agregadores, la relación con productores y empresas compradoras, los mecanismos de coordinación (financiamiento, contratos, asistencia técnica), así como los principales desafíos.

Resultados y discusión

Red de valor de los agregadores

La red de valor que se configura en torno a los agregadores analizados en Guanajuato se estructura a partir de la interacción entre diversos actores económicos locales y regionales que, mediante relaciones tanto de cooperación como de competencia, contribuyen a la generación y apropiación de valor en las cadenas de granos (Barrera *et al.*, 2013). En este contexto, los agregadores se posicionan como actores centrales que articulan la oferta de pequeños productores con las demandas del mercado, desempeñando funciones de acopio, selección, acondicionamiento y comercialización (Figura 1).

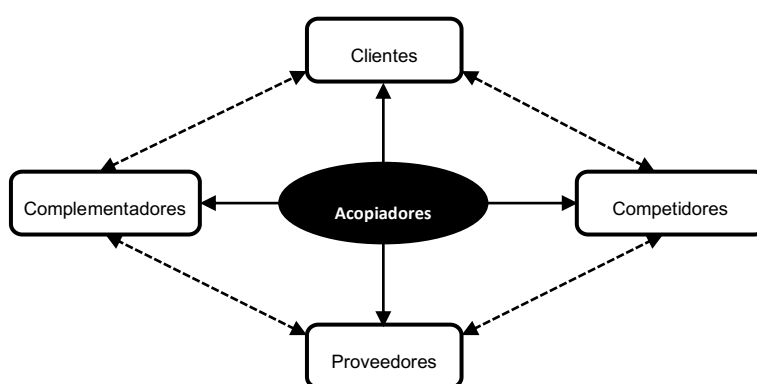


Figura 1. Red de valor de los acopiadores de granos analizados

Entre los participantes de la red de valor, se identifica en el eje vertical a los proveedores, que son aquellos pequeños productores agrícolas que suministran granos a los acopiadores y dependen de ellos en distinta medida para acceder a mercados más amplios. Los clientes, por su parte, son las agroindustrias procesadoras u otros acopiadores más grandes que adquieren los productos agregados con la finalidad de transformarlos en productos listos para consumo, como cereales, harinas, galletas y cerveza para su posterior distribución.

En el eje horizontal de la red, se localizan los competidores, constituidos por otros agregadores, intermediarios tradicionales o empresas comercializadoras que operan en los mismos mercados, tratando de captar la mayor cantidad de granos a través de distintos incentivos y esquemas de pago a los agricultores. Por último, se identifica a los complementadores, como aquellos actores que fortalecen la propuesta de valor del acopiador, tales como proveedores de servicios logísticos, financiamiento, asistencia técnica y apoyos gubernamentales, principalmente.

Al centro de la red de valor, se ubican los acopiadores que suelen ser empresas privadas u organizaciones de productores que se conforman con la finalidad de concentrar producto en grandes cantidades, acondicionarlo y almacenarlo para comercializarlo en volumen hacia empresas procesadoras y así incrementar su poder de negociación.

Los acopiadores consolidan granos de distintos tipos de productores, socios e independientes, pequeños, medianos y grandes, con diversos sistemas de producción, nivel tecnológico e incentivos para desempeñar su actividad. La importancia de los acopiadores se asocia con las múltiples funciones que realizan, ya que además de consolidar volúmenes y negociar condiciones de venta, eventualmente participan en la provisión

de asistencia técnica, facilitan crédito para insumos y ayudan en los trámites para la obtención de apoyos gubernamentales. Esto los posiciona como intermediarios multifuncionales, claves en el acceso de los pequeños agricultores a mercados industriales.

Dadas las actividades que realizan, la infraestructura con la que cuentan, la cantidad de acopio y los servicios que brindan a los agricultores que les proveen de granos (principalmente maíz, trigo, sorgo y cebada), se identificaron menos tres tipos de acopiadores: los pequeños, los consolidados y los comerciantes (

Tabla 1).

Tabla 1. Tipos de acopiadores

Tipo de acopiador	Actividades principales	Volumen acopiado (toneladas)	Infraestructura	Servicios a agricultores
Pequeños	Acopio, comercialización y gestión de apoyos	3,000 a 12,000	Bodega, silos, báscula	Semillas y fertilizantes con descuento o a cuenta de cosecha, trámite de apoyos, asistencia técnica
Grandes	Acopio, agroquímicos, comercialización, financiamiento	30,000 a 70,000	Bodega, silos, cribadoras, secadoras, envasadora, ferropuertos	Semillas, asistencia técnica, financiamiento, fondo de aseguramiento
Comerciante	Articulan compra- venta	+100,000	Sin infraestructura / renta	Financiamiento para semilla e insumos (en ocasiones)

Dentro de los grupos, se observó que los acopiadores más pequeños se esfuerzan por brindar servicios y apoyos a los agricultores, algunos de ellos motivados por el propósito de la organización de mejorar a sus socios proveedores tal como lo señalan Martínez López *et al.* (2022), mientras que los más grandes y comerciales lo hacen por la certeza de concentrar un mayor volumen de grano, con la calidad requerida por las empresas compradoras.

Parte importante del funcionamiento de los acopiadores recae en la gobernanza que ejercen las empresas procesadoras, principalmente mediante la implementación de contratos de compra – venta (con los acopiadores) en los que se condiciona la calidad del producto, se pacta el precio o su mecanismo de fijación y el tiempo de entrega, principalmente. Con este tipo de acuerdos, los acopiadores aseguran la venta de producto, definen estándares de calidad, volumen y precio a los productores con lo que dan certeza de la venta de producto a los agricultores.

En este sentido, el papel de los acopiadores va más allá de la articulación entre proveedores y agroindustria, su papel destaca al realizar funciones de acopio, almacenamiento, financiamiento, negociación y reducción de costos de transacción dentro de la cadena, lo que confirma su aporte positivo a la cadena en la creación de valor (Gaudin y Padilla Pérez, 2020).

Sin embargo, también se han presentado situaciones como el incumplimiento de contratos, problema que ha pasado, dejando a los acopiadores con producto listo para venta que termina llegando a mercados menos redituables como el forrajero.

El financiamiento emerge como un mecanismo central de coordinación en la cadena. A través del financiamiento, los acopiadores firman contratos de compra-venta de producto con los agricultores para garantizar la entrega de producto y el pago correspondiente, así los productores que reciben crédito establecen compromisos de venta. A su vez, los contratos entre acopiadores y empresas compradoras brindan certeza de mercado de modo que actúan como enlace entre actores públicos y privados. Así, este mecanismo de coordinación contribuye a sortear algunas limitantes que presentan los mercados en los que participan los pequeños productores (Chiriboga, 2015).

El papel articulador de los acopiadores se observó también al vincular la asistencia técnica y prácticas que promueven instituciones como FIRA y dependencias gubernamentales con los agricultores que lo solicitan a través del centro de acopio u organización. De esta forma, aunque no es un servicio que se pacte en los contratos, los acopiadores se aseguran de que los productores implementen prácticas y mejoras que les permitan cumplir con la calidad del grano que se acuerda con los compradores. Al desempeñar este rol, construyen alianzas con otras organizaciones públicas o privadas que le permitan cumplir su actividad económica promoviendo la eficiencia y competitividad de la cadena (Banco Mundial, 2008; Chiriboga, 2015).

Por otra parte, los principales desafíos manifestados por los entrevistados se relacionan con la incertidumbre que genera para los pequeños productores la volatilidad de precios en los mercados agroalimentarios, misma que afectan tanto la planeación de la producción como la estabilidad de sus ingresos, ya que las fluctuaciones constantes limitan su capacidad de negociación dentro de la cadena de valor.

A esto se suma la falta de incentivos para la adopción de prácticas sostenibles, debido a que el mercado no siempre reconoce ni remunera adecuadamente los esfuerzos asociados a certificaciones, mejoras ambientales o procesos más responsables, lo que desincentiva la transición hacia esquemas productivos sostenibles y refuerza dinámicas de corto plazo centradas en la reducción de costos más que en la sostenibilidad, coyuntura común en el caso de *commodities* agrícolas (Reddy, 2013).

Conclusiones

Los resultados preliminares muestran que los agregadores agrícolas son actores clave en la articulación de cadenas agroalimentarias en México, especialmente para pequeños productores. Su papel va más allá de la comercialización, al integrar funciones financieras, técnicas e institucionales. Sin embargo, enfrentan importantes desafíos estructurales que limitan su efectividad, particularmente en contextos de alta incertidumbre de mercado como la volatilidad de precios y la competencia con las importaciones.

Asimismo, se evidencia la necesidad de fortalecer mecanismos de gobernanza y generar incentivos que reconozcan prácticas productivas sostenibles. Este análisis abre la puerta a futuras investigaciones que profundicen en el impacto de estos actores en el desarrollo rural y en la construcción de sistemas agroalimentarios basados en el conocimiento local.



Referencias

- Banco Mundial. (2008). Informe sobre el desarrollo mundial 2008: Agricultura para el desarrollo. In *Mayol Ediciones S.A. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial*. <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/747041468315832028>
- Barrera, A., Baca del Moral, J., Santoyo, H., y Altamirano, R. (2013). Propuesta metodológica para analizar la competitividad de redes de valor agroindustriales. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 32, 231–244. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14125584007>
- Brandenburger, A. M., y Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. Doubleday.
- Chiriboga, M. (2015). *Pequeñas economías: reflexiones sobre la agricultura familiar*. FAO. <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/i4955s>
- Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA). (2015). *Foro de alto nivel del CSA sobre la vinculación de los pequeños productores con los mercados*. FAO. https://www.fao.org/fileadmin/templates/cfs/Docs1415/Events/HLF_Small/CFS_HLF_Smallholders_Markets_ES.pdf
- Díaz Porras, R. A. (2025). Apropiación del valor agregado en cadenas agroalimentarias: Transmutación de las brechas. *Revista de Política Económica y Desarrollo Sostenible*, 11(1), 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.15359/wbmd3791>
- Ferrando Perea, A. (2015). Asociatividad para mejora de la competitividad de pequeños productores agrícolas. *Anales Científicos*, 76(1), 177–185. <https://doi.org/10.21704/ac.v76i1.779>
- Gaudin, Y., y Padilla Pérez, R. (2020). *Los intermediarios en cadenas de valor agropecuarias: un análisis de la apropiación y generación de valor agregado*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Martínez López, A., Muñoz Rodríguez, M., y Santoyo Cortés, V. H. (2022). Análisis de desempeño de las organizaciones económicas rurales. *Revista Internacional de Organizaciones*, 29, 57–90. <https://doi.org/10.17345/rio29.57-90>
- Muñoz Rodríguez, M. (2010). Identificación de problemas y oportunidades en las redes de valor agroalimentarias. En V. H. Santoyo Cortés (Ed.), *Del extensionismo agrícola a las redes de innovación rural*. Universidad Autónoma Chapingo-Ciestaam.
- Penagos, Á. M., Quesada, M. C., y Vergara, D. (2025). *Sistemas agroalimentarios e integración de pequeños productores a cadenas de valor agroalimentarias: evolución en el ámbito internacional y tendencias en Colombia*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/84548>
- Reddy, A. A. (2013). Training manual on value chain analysis of dryland agricultural commodities. *International Crops Research Institute for Semi-Arid Tropics (ICRISAT)*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2281677>

