



Agricultura, sociedad y desarrollo

ISSN: 1870-5472

Colegio de Postgraduados

Rivas-Infante, Carlos A.; Garza-Bueno, Laura E.; Mejía-Hernández, Juana M. G.
Una experiencia de productores sobre retención de
riqueza y su contribución para reducir el intermediarismo
Agricultura, sociedad y desarrollo, vol. 15, núm. 3, 2018, Julio-Septiembre, pp. 379-397
Colegio de Postgraduados

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360559692005>

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

UAEH  redalyc.org

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

UNA EXPERIENCIA DE PRODUCTORES SOBRE RETENCIÓN DE RIQUEZA Y SU CONTRIBUCIÓN PARA REDUCIR EL INTERMEDIARISMO

EXPERIENCE OF PRODUCERS IN WEALTH RETENTION AND ITS CONTRIBUTION TO REDUCE INTERMEDIARISM

Carlos A. Rivas-Infante^{1*}, Laura E. Garza-Bueno², Juana M. G. Mejía-Hernández³

¹Universidad Tecnológica de México (UNITEC). Profesor de Posgrado en la maestrías MBA, Migración de Sistemas, Seguridad de Tecnologías de Información, Comunicación y Proyectos (rivasinfante@yahoo.com.mx). ²Economía. Campus Montecillo. Colegio de Postgraduados, (garzabueno@yahoo.com). ³Psicología. Universidad Tecnológica de México (UNITEC). Campus Marina (juana_mejia@my.unitec.edu.mx)

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo identificar los factores incidentes para que los productores consiguieran retener y apropiarse de la riqueza, contribuyendo en reducir los márgenes de intermediación. En la investigación se utilizaron métodos etnográficos, entrevistando a 90 productores de los municipios de Azoyú, Marquelia y Juchitán del Estado de Guerrero, miembros de Productores Maiceros de la Costa Chica, S.P.R. de R.L. Se generaron 26 fichas etnográficas con los registros de información escrita, audible, entrevistas y cuestionarios, y se elaboró una matriz de observación etnográfica. Los resultados muestran que el intermediarismo y sus efectos negativos disminuyen cuando existe asociatividad profesional, que representó asociarse y contar con las competencias necesarias para intervenir adecuadamente en la comercialización y acopio con fines de retener y apropiarse de la riqueza. Las experiencias referidas muestran a un grupo de productores primarios que trascendieron hacia una organización empresarial con fines de comercialización. Se observó que en el proceso debe existir un manejo adecuado de los conflictos entre sus integrantes, adquirir competencias sobre mercados agrícolas, apoderarse de aspectos técnicos del proceso productivo y buscar eficiencia administrativa y financiera. Para que se presentaran resultados favorables existió acompañamiento, asistencia técnica y capacitación.

Palabras clave: economías rurales, mercados agrícolas, producción, valor agregado.

ABSTRACT

This study has the objective of identifying the factors that have an impact on producers being able to retain and appropriate wealth, contributing to reducing the margins of intermediation. Ethnographic methods were used in the research, performing interviews with 90 producers in the municipalities of Azoyú, Marquelia and Juchitán, in the state of Guerrero, members of *Productores Maiceros de la Costa Chica, S.P.R. de R.L.* Twenty-six (26) ethnographic file cards were generated with the records of written and audible information, interviews and questionnaires, and an ethnographic observation matrix was created. The results show that intermediarism and its negative effects decrease when there is professional association, which meant associating and having the necessary skills to intervene adequately in trading and stockpiling in order to retain and appropriate wealth. The experiences described show a group of primary producers who transcended towards an entrepreneurial organization with commercial purposes. It was observed that in the process there should be an adequate management of conflicts between members, obtaining skills about agricultural markets, taking over technical aspects of the productive process, and seeking administrative and financial efficiency. For favorable results to happen there was accompaniment, technical assistance and training.

Key words: rural economies, agricultural markets, production, added value.

INTRODUCTION

Intermediarism is a complex and confusing issue. In the peasant sector, it is handled with many assumptions, and there are different perceptions

* Autor responsable ♦ Author for correspondence.

Recibido: mayo, 2016. Aprobado: mayo, 2017.

Publicado como ARTÍCULO en ASyD 15: 379-397. 2018.

INTRODUCCIÓN

El intermediarismo es un tema complicado y confuso. En el sector campesino se maneja con muchos sobreentendidos, y se tienen distintas percepciones acerca de este sector. El término de intermediarismo forma parte del lenguaje común en el sector agrícola y se refiere a los agentes económicos que realizan la actividad comercial y se apropian de una parte considerable del valor generado en las unidades de producción. Los intermediarios constituyen un puente –a veces necesario– entre las necesidades de comercialización de los productores primarios y las últimas etapas de la cadena de producción consumo. Son agentes económicos especializados en la compra y venta, el acopio y traslado de los productos primarios a los distribuidores, y usualmente poseen también información valiosa del mercado, aventajando con esto al productor primario. Cuando se incrementa el número de intermediarios en una misma cadena resulta en un intermediarismo con carácter excesivo (IICA, 1987). Esta característica significa que merma de manera significativa la proporción del valor final del producto que podría llegar a retener el productor primario. Donde principalmente ocurre el intermediarismo –o donde resulta más agresivo– es con los productores minifundistas; ellos mismos facilitan estas prácticas de intermediación cuando sus operaciones son poco eficientes, como lo es: comprar insumos caros, escasa productividad al no conseguir los volúmenes de cosecha aceptables que demandan los compradores, circunstancias que no les impiden tener condiciones de negociar un mejor precio de sus productos (García, 2008).

A la malas prácticas se suma la formación de una estructura asimétrica en el medio rural. Según Saavedra y Rello (2010), las políticas públicas asistencialistas en México derivaron en un minifundismo que actualmente y lamentablemente es identificado como figura de pobreza en la agricultura. Por ejemplo, según la FAO (2014) esto repercute en la existencia de una estructura agraria dicotómica e inequitativa, entre ellos, y quienes cuentan con recursos de mayor escala.

Al abordar el tema referente a la producción agropecuaria, Saavedra y Rello (2010) refieren que una gran parte del porcentaje de la riqueza en la Cadena de Valor está ligada a funciones económicas relevantes como los son la comercialización y el acopio,

about this sector. The term intermediarism is part of the common language in the agricultural sector and refers to the economic agents that carry out commercial activity and appropriate a considerable part of the value generated in production units. Intermediaries constitute a bridge – sometimes necessary – between the primary producers' needs for trading and the last stages in the production-consumption chain. They are economic agents specialized in buying and selling, stockpiling and transporting, primary products to distributors; and they usually also have valuable information about the market, outflanking the primary producer with this. When the number of intermediaries in the same chain increases, it results in excessive intermediarism (IICA, 1987). This characteristic means that the proportion of the final value of the product that the primary producer could aspire to retain decreases significantly. The place where intermediarism primarily happens – or is most aggressive – is with small-scale producers; they facilitate these practices of intermediation when their operations are not very efficient, such as: by purchasing expensive inputs or having scarce productivity by not attaining the acceptable volumes of harvest that buyers demand, circumstances that do not stop them from having conditions to negotiate a better price for their products (García, 2008).

In addition to the bad practices, there is the formation of an asymmetrical structure in rural areas. According to Saavedra and Rello (2010), welfare policies in Mexico derived into small-scale farming that is currently and regrettably identified as a figure of poverty in agriculture. For example, according to FAO (2014) this affects the existence of a dichotomous and inequitable agrarian structure, between them and those who have resources at a larger scale.

When addressing the issue that refers to agricultural and livestock production, Saavedra and Rello (2010) refer that a large part of the percentage of wealth in the Value Chain is linked to relevant economic functions such as trading and stockpiling, which, for misfortune of the producers, are habitually dominated by commercial intermediaries. To get a clearer idea about this aspect, the following graphic representation about the participation of different actors within the Chain was elaborated in order to determine in a mathematical way the price that is

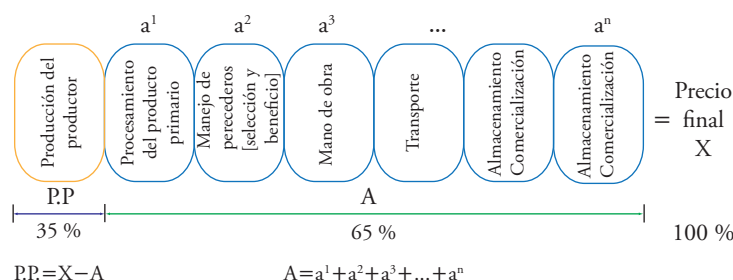


Figura1. Representación gráfica (cálculo de porción que recibe el productor).

Figure1. Graphic representation (calculation of the portion that the producer receives).

mismas que, para desventura de los productores, están habitualmente dominadas por los intermediarios comerciales. Para darse una idea más clara sobre este aspecto, a continuación se elaboró la siguiente representación gráfica sobre la participación de los diferentes actores dentro de la Cadena para determinar en una forma matemática el precio que le pagan al productor en pie de huerta; en la misma se muestra que en el mejor de los casos, escasamente se apropia de 35 % del precio final, es decir, una tercera parte (Figura 1).

Analizando la Figura 1 se observan los siguientes procesos básicos: selección y beneficio, manejo de percederos, mano de obra, transporte, almacenamiento temporal, utilidades comerciales, etcétera. Lo relevante es que muchos de estos procesos y tareas son operados por los intermediarios comerciales. Además, se tiene que considerar que estos productos agrícolas son, en su mayoría, materia prima voluminosa y perecedera que requiere un procesamiento extensivo y un cuidadoso manejo para que llegue desde la huerta al consumidor final; estas tareas especializadas son operadas eficientemente por los intermediarios comerciales.

Si se pretende obtener un mayor porcentaje en comparación a la escasa porción que recibe el productor es deseable ser competitivo (Díaz Fernández, 2009), enfocándose en apropiarse al menos de los eslabones de la Cadena de Valor que tienen mayor impacto en la retención de riqueza, como los son el acopio y la comercialización. Al revisar estos aspectos se emprendió esta investigación, derivada del interés por conocer y examinar algunas estrategias probadas de productores sobre apropiación de la riqueza, evaluando directa e indirectamente los escenarios reales

paid to the producer at the farm; the figure shows that in the best case scenario, the primary producer scarcely appropriates 35 % of the final price, that is, a third (Figure 1).

Analyzing Figure 1 the following basic processes are observed: selection and processing, management of perishable products, workforce, transport, temporary storage, commercial utilities, etc. The relevant fact is that many of these processes and tasks are operated by commercial intermediaries. In addition, it should be considered that these agricultural products are, in their majority, voluminous and perishable raw material that requires extensive and careful management for it to reach from the farm to the final consumer; these specialized tasks are operated efficiently by the commercial intermediaries.

If the expectation is to obtain a higher percentage compared to the small portion that the producer receives, it is desirable to be competitive (Díaz Fernández, 2009), focusing on appropriating at least the links from the Chain Value that have the greatest impact on wealth retention, such as stockpiling and trading. When reviewing these aspects, this study was undertaken, derived from the interest in understanding and examining some tested strategies by producers on wealth appropriation, evaluating directly and indirectly the real scenarios of the producer, analyzing some of their experiences and reviewing the contributions from producers' organizations focused specifically on reducing intermediarism in the agricultural sector.

The experience rescued from the National Association of Trading Businesses (*Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras, A.C., ANEC*), through their leaders, as well as the one

del productor, analizando algunas de sus experiencias y revisando las contribuciones de organizaciones de productores enfocadas específicamente a reducir el intermediarismo en el sector agrícola.

La experiencia rescatada de la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras, A.C. (ANEC), a través de sus dirigentes, así como la observada durante el tránsito del primer autor por la banca de desarrollo muestran que se han dado experiencias exitosas de comercialización en lo que se refiere a productores de pequeña escala. Por una parte, está la historia de la ANEC misma, la cual se constituyó el 8 de septiembre de 1995 y actualmente asocia a 220 Empresas de Comercialización Campesina (E.C.C.) en 19 estados de la república, mismas que representan a 50 000 pequeños y medianos productores de granos básicos, y tiene la operación y administración de 207 unidades de almacenamiento para la compactación y comercialización de maíz, sorgo, trigo, frijol y arroz.

Para la investigación se plantean las siguientes incógnitas.

1. ¿Qué soluciones han explorado los productores, para tratar de retener la riqueza dentro de la Cadena de Valor?
2. ¿Existen experiencias de los productores de las que se pueden aprender o extraer algunas enseñanzas para minimizar el intermediarismo?

El objetivo general tiene como finalidad identificar los factores incidentes para que los productores consiguieran retener y apropiarse de la riqueza, contribuyendo a reducir los márgenes de intermediación, considerando las circunstancias del entorno social y los diferentes escenarios económicos y políticos.

Objetivos Particulares:

1. Identificar si efectivamente la asociatividad profesional auxilia para que los productores retengan y se apropien de la riqueza en la Cadena de valor.
2. Analizar las acciones de los productores y su participación como agente activo productivo en el mercado rural mexicano. Ubicar sus orígenes como agente productivo, sus características, comportamiento, desarrollo, organización social y las afectaciones provocadas en su economía al no apropiarse de los eslabones de comercialización y acopio en la Cadena de valor.

observed during the path of the first author in the development bank, shows that successful experiences in trading have taken place in what refers to small-scale producers. On the one hand, there is the history of the ANEC itself, which was constituted on September 8, 1995, and currently associates 220 Peasant Commercialization Businesses (*Empresas de Comercialización Campesina*, E.C.C.) in 19 states of the republic, which represent 50,000 small and medium scale producers of basic grains, and have the operation and administration of 207 storage units for compacting and trading maize, sorghum, wheat, bean and rice.

For the research, the following questions are set out:

1. What solutions have producers explored, to try to retain wealth inside the Value Chain?
2. Are there experiences of producers from which some lessons can be learned or extracted to minimize intermediarism?

The general objective has the aim of identifying the influencing factors for producers to achieve retaining and appropriating wealth, contributing to reduce the margins of intermediation, considering the circumstances of the social environment and the different economic and political scenarios.

Specific objectives:

1. To identify if professional association effectively helps producers retain and appropriate wealth in the Value Chain.
2. To analyze the actions of producers and their participation as active productive agent in the Mexican rural market. To locate their origins as productive agent, their characteristics, behavior, development, social organization and affectations provoked in their economy by not appropriating the trading and stockpiling links of the Value Chain.

Stemming from the questioning exposed about the phenomenon of intermediarism, we suggest responding them by adopting the following hypothesis: "professional association effectively allows the producer to retain and appropriate portions of the wealth generated in the trading and stockpiling links of the Value Chain".

A partir de los cuestionamientos expuestos sobre el fenómeno del intermediarismo se planeó responderlos adoptando la siguiente hipótesis: “la –asociatividad profesional– efectivamente le permite al productor retener y apropiarse de porciones de la riqueza que se generan en los eslabones de comercialización y acopio en la Cadena de valor”.

El intermediarismo lleva a una desigualdad económica y para contrarrestar o minimizar sus efectos se requiere implementar asociatividad profesional–entendiendo este concepto como la agrupación de un conjunto de individuos que desarrollan las competencias que efectivamente le permiten retener y apropiarse de porciones de la riqueza que se generan en los demás eslabones de la Cadena de valor, adicionales a la producción primaria.

El enfoque de cadena de valor representa un aspecto primordial para adoptarlo por parte de los productores; lo definen como un modelo de análisis e intervención que busca añadir valor económico y social sostenible para las personas que conforman los eslabones más vulnerables (comercialización y acopio), los cuales tienen un gran potencial para tener resultados favorables (Arvizu *et al.*, 2005).

El concepto de “asociatividad” fue propuesto por autores reconocidos como Ruíz y González (2002), quienes plantean que los productores deben estar “asociados” para ejecutar sus decisiones ante una economía compleja y de libre mercado; además, tiene como objetivo maximizar sus utilidades en el proceso de compra o venta. La “asociatividad” también se caracteriza, entre otros rasgos, por la sinergia, la solidaridad, el conocimiento compartido, las redes de apoyo, y queda directamente relacionada con la capacidad de negociar, y diferenciar eficazmente entre los recursos humanos, monetarios o del tiempo la asociatividad al ser un mecanismo de cooperación no necesariamente repercute en reducir la autonomía de los productores, implica una decisión voluntaria al participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común (Lozano Monroy, 2010).

Una actividad eficiente para que el productor retenga riqueza y maximice sus utilidades financieras es alcanzar los precios más bajos de compra en los insumos y el más alto en la venta; esto sucede más frecuentemente cuando está “asociado”, potencializando el éxito de su comercialización. Asociarse profesionalmente implica cambios radicales en la actitud

Intermediarism leads to economic inequality and to counteract or minimize its effects, there is the need to implement professional association, understanding this concept as the grouping of a set of individuals that develop the skills that effectively allow retaining and appropriating portions of wealth that are generated in the other links of the Value Chain, additional to primary production.

The approach of value chain represents a primordial aspect to be adopted by producers; it is defined as a model of analysis and intervention that seeks to add sustainable economic and social value for the people that make up the most vulnerable links (trading and stockpiling), which have great potential to have favorable results (Arvizu *et al.*, 2005).

The concept of “association” was proposed by recognized authors like Ruíz and González (2002), who suggest that the producers should be “associated” to execute their decisions in face of a complex and free-market economy; in addition, it has the objective of maximizing their utilities in the process of purchase or sale. “Association” is also characterized, among other characteristics, by synergy, solidarity, shared knowledge, support networks, and is directly related to the ability to negotiate and to differentiate effectively between human, monetary or time resources; association, as a mechanism of cooperation, does not necessarily have an impact on reducing the autonomy of producers, implies a voluntary decision when participating in a joint effort with the other participants in the search for a common objective (Lozano Monroy, 2010).

An efficient activity for the producer to retain wealth and maximize his financial utilities is reaching the lowest purchasing prices in the inputs and the highest in sales; this happens most frequently when he is “associated”, reinforcing the success of his commercialization. Associating professionally implies radical changes in the attitude of the producer; it is not as simple as being organized, coordinated and cooperating between them, but if they really have the ambition of retaining wealth they will demand these actions to face such as complex market and which is not regulated (Ruíz and González, 2002).

Therefore, some alternatives of response to the questioning set out are identified based on the following: for the part of professional association, resuming the knowledge tested and applied by the ANEC in their business model Peasant Trading

del productor; no es tan simple estar organizados, coordinados y cooperar entre ellos, pero si realmente ambicionan retener riqueza demandarán de estas acciones para enfrentar a un mercado tan complejo y que no está regulado (Ruíz y González, 2002).

Por lo anterior, se identifican algunas alternativas de respuesta a los cuestionamientos plantados de acuerdo con lo siguiente: para la parte de asociatividad profesional retomar los conocimientos probados y aplicados de la ANEC con su modelo de negocios Empresa Comercializadora Campesina (E.C.C.), resultado de la asesoría y acompañamiento técnico hacia la empresa PROMACOH que surgió del deseo de los productores para apropiarse del eslabón de comercialización. Por otro lado, retomar las experiencias de los productores de PROMACOH, particularmente enfocados a resolver sus deficiencias en cuanto a: productividad, altos costos en los insumos, capacidad de organizarse para negociar.

METODOLOGÍA. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación comprendió análisis documental y colecta de información de campo. Por sus ventajas y enfoque de la investigación se eligió la metodología cualitativa, la cual consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos observados(as) se incorpora como información principal, lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones expresadas, tal como son expresadas por ellos mismos y no como se pudieran describir.

Este método cualitativo ayudó en la búsqueda puntual y determinante de una realidad objetiva. Se basó en escenarios en donde se desarrollaron acciones y actividades dinámicas que incluyeron acercamientos directos con los productores, entrevistas, controversias, inclusive reclamos de los productores sobre el escaso acceso al financiamiento que les obstaculizaba sus actividades agropecuarias.

De acuerdo con lo que dice Woods (1987), se coincide en que la etnografía fue el método de investigación directa más confiable, cumpliendo el objetivo particular de observar y registrar las prácticas culturales, los comportamientos sociales, decisiones y acciones de los diferentes sujetos de estudio, apoyó a la construcción del objeto de estudio, el abordaje etnográfico otorga preeminencia a los sujetos (Feito, 2005).

Company (*Empresa Comercializadora Campesina, E.C.C.*), which results from the consultancy and technical accompaniment for the enterprise PROMACOH that arose from producers' wish to appropriate the trading link. On the other hand, to take up again the experiences of PROMACOH producers, particularly focused on solving their deficiencies in terms of: productivity, high costs of inputs, ability to become organized for negotiating.

METHODOLOGY. RESEARCH TECHNIQUES AND INSTRUMENTS

The study included documental analysis and information collection in the field. Because of its advantages and research approach, the methodology chosen was qualitative, which consists in detailed descriptions of observed situations, events, people, interactions and behaviors that are incorporated as main information, what participants say, their experiences, attitudes, beliefs, thoughts and reflections expressed, as they are expressed by the informants themselves and not as they could be described.

This qualitative method helped in the punctual and defining search of an objective reality. It was based on scenarios where dynamic actions and activities developed, which included direct approaches with the producers, interviews, controversies, even complaints from producers regarding the scarce access to financing that hindered their agricultural and livestock activities.

According to Woods (1987), there is agreement in that ethnography was the most reliable direct research method, fulfilling the specific objective of observing and recording cultural practices, social behaviors, decisions and actions of different study subjects; supporting the construction of the study object, the ethnographic approach gives preeminence to the subjects (Feito, 2005).

Ethnography was used for the study case because its methodological attributes contributed to important research relevant elements, such as:

1. Its phenomenological nature allows understanding the social life of producers from describing and interpreting –from their own perspective– the components and the process of the social and economic phenomenon of intermediarism.

La Etnografía se utilizó para el estudio de caso porque sus atributos metodológicos aportaron a la investigación elementos de relevancia como los siguientes:

1. Su carácter fenomenológico permite conocer la vida social de los productores a partir de describir e interpretar –desde su propia perspectiva– los componentes y el proceso del fenómeno social y económico del intermediarismo.
2. Permitió ubicar el escenario real de la organización; además, se consiguió la aceptación y confianza del grupo de productores, posibilitando un acercamiento a su cultura organizativa.

En la investigación se utilizaron, además, la observación participante de hechos, eventos y la entrevista. La finalidad fue obtener una perspectiva fehaciente de las impresiones directas y experiencias de los productores, a fin de conocer los significados que dan a sus prácticas productivas, de acopio y comercialización en su afán particular de enfrentarse al intermediarismo. El acercamiento hacia los productores incluyó conversaciones espontáneas, entrevistas informales, aunque también se formalizaron entrevistas a profundidad, estructuradas, individuales y en grupo. El enfoque cualitativo hizo posible incorporar lo dicho por los productores y registrar sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal como fueron expresadas por ellos mismos, proporcionando un acercamiento más efectivo a la realidad del fenómeno del intermediarismo.

Selección de los sujetos de estudio

Los sujetos de estudio fueron un grupo de productores miembros de Productores de Maíz de la Costa Chica (PROMACCOCH) y la ANEC, organización a la que pertenece PROMACCOCH. Los productores se encontraban en los municipios de Azoyu, Marquelia y Juchitán del estado de Guerrero. Se entrevistó a 90 productores en un inicio y posteriormente a los ocho líderes principales que representan a los 160 productores de 21 comunidades, con una superficie aproximada de 656 ha de maíz.

La investigación se enfocó en registrar la visión de los dos sujetos sociales mencionados: el primero, PROMACCOCH, quienes constituían inicialmente un grupo de productores interesado en vender en

2. It allowed locating the real scenario of the organization; in addition, the acceptance and trust from the group of producers was attained, making possible an approach to their organizational culture.

Other methods were also used in the study, such as participant observation of facts, events and the interview. The objective was to obtain a reliable perspective of the direct impressions and experiences of producers, in order to understand the meanings they give to their productive practices, of stockpiling and trading, in their particular effort to face intermediarism. The approach towards producers included spontaneous conversations, informal interviews, although there were also formal in-depth, structured, individual and group interviews. The qualitative approach made it possible to incorporate what was said by the producers and to record their experiences, attitudes, beliefs, thoughts and reflections, just as they were expressed by the respondents, providing a more effective approach to the reality of the phenomenon of intermediarism.

Selection of the study subjects

The study subjects were a group of producers, members of Maize Producers of the Costa Chica (*Productores de Maíz de la Costa Chica*, PROMACCOCH) and ANEC, organization that belongs to PROMACCOCH. The producers were in the municipality of Azoyu, Marquelia and Juchitán from the state of Guerrero. Ninety (90) producers were interviewed at the start and then the eight main leaders who represented the 160 producers from 21 communities, with an approximate surface of 656 ha of maize.

The research was focused on recording the point of view of the two social subjects mentioned: the first, PROMACCOCH, which was initially constituted by a group of producers interested in selling their product (maize) under better conditions; and the second, ANEC, as a professional promoting association focused on supporting PROMACCOCH to efficiently trade its agricultural products.

From the beginning of the field work, the direct approach towards “real, flesh and blood” producers was expected and not recording the research in data, reports and documents from other external sources.

mejores condiciones su producto (maíz); y el segundo, ANEC, como una asociación promotora profesional enfocada a apoyar a PROMACOH para comercializar eficientemente sus productos agrícolas.

Desde un inicio del trabajo en campo se pretendió el acercamiento directo hacia productores “reales, de carne y hueso” y no asentar la investigación en datos, informes y escritos procedentes de otras fuentes externas. Al ser un enfoque cualitativo se generó muchísima información, la cual requirió ser clasificada por medio de “categorías” para concretar el ordenamiento eficaz de la información; de no existir un orden, el análisis resultaba inútil y muy confuso. El orden implicó utilizar campos semánticos; los más manipulados fueron: «medio rural», «agricultura», «agrícola», «campo», «comercio agrícola», «mercado agrícola», «riqueza», «Cadena de valor», «Red de Valor», «financiamiento», «Intermediario-Coyote», entre otros. Ya con las categorías identificadas a través de la técnica de campos semánticos se elaboró una matriz de observación, siendo esta el eje central para consolidar los aspectos relevantes de la investigación, ya que permitió el análisis de algunas experiencias, percepciones y el sentir de los productores, así como la estrategia particular de la ANEC. El análisis metodológico permitió incursionar en el tema de la comercialización, intermediarismo, libre mercado y el financiamiento, utilizando el enfoque de la “nueva etnografía” o “etno-semántica”, descubriendo en el lenguaje involucrado las reglas que regían prescriptivamente la mente y, a través de ella, la conducta de los productores (Jociles Rubio, 2005); esto permitió una mejor coherencia entre la teoría y el método etnográfico, con el objeto de intentar contestar los cuestionamientos de esta investigación.

Características y contexto del área de estudio

El Estado de Guerrero está ubicado al sur de la República Mexicana, específicamente en las coordenadas geográficas 18° 53' al norte, al sur 16° 19' de latitud norte; 98° 00' al este y 102° 11' al oeste, y a una altitud de 1260 m.

Tiene una superficie de 63 721 kilómetros cuadrados que representa 3.3 % del total del país. Además, cuenta con una extensión de 520 km de litoral. Por sus múltiples variedades criollas y mejoradas, el maíz se adapta y se cultiva prácticamente en todas las regiones de la entidad bajo condiciones diversas

Since it is a qualitative approach, a lot of information was generated, which required being classified through “categories” to achieve the effective ordering of information; if there was no order, the analysis would be useless and very confusing. The order implied using semantic fields; the most manipulated were: «rural environment», «agriculture», «agricultural», «farmland», «agricultural trade», «agricultural market», «wealth», «Value Chain», «Value Network», «financing», and «Intermediary-Coyote», among others. With the categories identified through the technique of semantic fields established, an observation matrix was elaborated, with this being the central axis to consolidate the relevant aspects of the research, since it allowed the analysis of some experiences, perceptions and feelings of the producers, as well as the particular strategy of the ANEC. The methodological analysis allowed making an incursion into the issue of commercialization, intermediarism, free market, and financing, using the approach of “new ethnography” or “ethno-semantics”, discovering in the language involved the rules that governed the mind prescriptively and, through it, the behavior of the producers (Jociles Rubio, 2005); this allowed a better coherence between the theory and the ethnographic method, with the purpose of attempting to answer the questions of this research.

Characteristics and context of the study area

The state of Guerrero is located in southern Mexico, specifically in the geographical coordinates 18° 53' North, 16° 19' South of latitude north; 98° 00' East and 102° 11' West, and an altitude of 1260 masl.

It has a surface of 63 721 square kilometers that represents 3.3 % of the total in the country. In addition, it has an extension of 520 km of coast. Thanks to its multiple Creole and improved varieties, maize adapts and is cultivated practically in all the regions of the state under diverse conditions of climate, soil and topography, with most of the production destined to subsistence.

Ninety percent (90 %) of the producers use hybrid seeds, primarily DK-357, DK370, P4082W and TORNADO seeds; the rest of the producers (10 %) still sow Creole maize varieties. Implementation of drip irrigation (SAGARPA, 2013).

The state of Guerrero has insufficient and deficient infrastructure for stockpiling and storage; limited or

de clima, suelo y topografía, destinándose la mayor parte de su producción al autoconsumo.

El 90 % de los productores utilizan semillas híbridadas, principalmente semillas DK-357, DK370, P4082W Y TORNADO, el resto de los productores (10 %) aún siembran maíces criollos. Implementación de riego por goteo (SAGARPA, 2013).

El estado de Guerrero cuenta con una insuficiente y deficiente infraestructura de acopio y almacenamiento; una limitada o nula cultura empresarial y organizacional, con marcado predominio del individualismo; minifundio y comercialización deficiente, con elevado intermediarismo (SAGARPA, 2013).

Proceso de trabajo en campo

El trabajo de investigación involucró dos momentos. Al inicio, el primer autor colaboró dentro de la Banca de Desarrollo (2010-2012) en contacto directo con los productores, lo que permitió la observación participante. El objetivo que se pretendió conseguir fue describir a los grupos sociales de los productores y conocer las escenas particulares del entorno social, cultural y económico para aproximarse lo más posible a su realidad. Este proceso permitió recoger la información necesaria y generar los registros etnográficos denominados como fichas etnográficas.

Entre 2013 y 2015, y ante la incursión del primer autor en otras actividades del sector, la observación no participante se intensificó y facilitó el contacto indirecto con los productores a través de la ANEC y, aunque ello implicó un posible sesgo de expectativa económica por parte de los productores, el efecto de reactividad particular disminuyó y en cierta manera aumentó la accesibilidad de los sujetos de estudio; sirvió en captar la visión de ambos actores sociales.

Este proceso contribuyó a pasar de un conocimiento tácito o implícito (basado en la observación de hechos, intuiciones y prácticas) a uno explícito (con datos provenientes de las fichas etnográficas). La información fue confrontada con las teorías integradas en las aportaciones teóricas referidas, a fin de construir un conocimiento formal, fundamentándose en la vinculación de estos conocimientos con la realidad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La generación de riqueza por parte del productor requiere de apropiarse al menos del eslabón de

null entrepreneurial and organizational culture, with marked predominance of individualism; small-scale farming and deficient commercialization, with high intermediarism (SAGARPA, 2013).

Process of field work

The research work involved two moments. At the beginning, the first author collaborated within the Development Bank (2010-2012) in direct contact with the producers, which allowed participant observation. The objective attempted to be achieved was to describe the social groups of the producers and to understand the particular scenes of the social, cultural and economic environment to approach as much as possible their reality. This process allowed gathering the information necessary and generating the ethnographic records called ethnographic file cards.

Between 2013 and 2015, and facing the incursion of the first author in other activities of the sector, the non-participant observation was intensified and it facilitated the indirect contact with the producers through the ANEC, and although this implied a possible bias of economic expectation from producers, the effect of particular reactivity decreased and in a certain way it increased the accessibility of the study subjects; it served to capture the vision of both social actors.

This process contributed to moving from a tacit or implicit knowledge (based on the observation of facts, intuitions and practices) to an explicit one (with data from the ethnographic file cards). The information was confronted with the theories integrated in the theoretical contributions referred, in order to build formal knowledge, founded in the connection of these understandings with reality.

RESULTS AND DISCUSSION

The generation of wealth by the producer requires appropriating at least the link of trading. Attempting to reach this goal demands at least the following aspects: adopting a professional association, coordinating better, improving productivity, and decreasing the costs of inputs. The domestic demand for maize demands higher volumes than those that small-scale producers can offer; in addition, there is a need for specific characteristics in terms of

la comercialización. Pretender esta meta demanda al menos de los siguientes aspectos: adoptar una asociatividad profesional, coordinarse mejor, mejorar su productividad y bajar sus costos de insumos. La demanda interna de maíz exige volúmenes mayores que los que los pequeños productores pueden ofrecerle; además, se requiere de características específicas en cuanto a calidad, tamaño y variedad. Estas situaciones tienen que ser resueltas antes de incursionar a negociar eficientemente sus productos con sus posibles compradores; el mercado agrícola cambia en forma dinámica. Desde que desapareció la CONASUPO se manifestó que no existía el conocimiento del mercado y que este proceso es el problema más importante que enfrenta el productor una vez que terminan las cosechas, y ha orillado a los productores a buscar otras opciones, como la especialización de la producción para mejorar los rendimientos y la calidad del maíz (Maximiliano-Martínez *et al.*, 2011).

Por esta razón se coincide con los conceptos de Hirschman (1956) y de Roekel (1995) sobre las ventajas de la generación de riqueza que producen otros eslabones de la red de valor diferentes al eslabón primario.

Los productores requieren conocer el mercado agrícola, como lo define Caldentey (1992). La falta de información repercute en su desempeño comercial, por eso la ANEC desarrolló estrategias de comunicación para los miembros de PROMACOH con la información de los mercados agrícolas; estas incluyeron el comportamiento dinámico, los precios, la oferta y la demanda de granos básicos.

Aparte del desconocimiento de los mercados agrícolas se observó que la mayoría de los productores primarios de maíz actúan cotidianamente en forma individualizada. Este enfoque racionalista acepta al individualismo, fundamentándose en el principio de que los individuos son autointeresados, es decir, orientados a la satisfacción de sus propios intereses, deseos y actividades determinados en el aspecto material y político de su entorno (Vargas Hernández, 2006). Además enfrentan otras adversidades, los efectos del cambio climático, desastres naturales, plagas y sequías, por lo que no le queda de otra más que pensar en un salvavidas económico. Estas condiciones desfavorables originan que los productores visualicen al intermediario o coyote como “un mal necesario”; a veces no les queda otra salida que venderles a ellos. Se observa del contenido de las fichas etnográficas algunas percepciones

quality, size and variety. These situations have to be solved before attempting to negotiate effectively their products with their possible buyers; the agricultural market changes in a dynamic way. Since CONASUPO disappeared, it was evident that there was no knowledge of the market and that this process is the most important problem that the producer faces once the harvests are finished, and that it has driven the producers to seek other options, such as the specialization of production to improve the yields and the quality of maize (Maximiliano-Martínez *et al.*, 2011).

For this reason, there is agreement with the concepts by Hirschman (1956) and de Roekel (1995), about the advantages of wealth generation that other links in the value network different from the first link produce.

The producers require understanding the agricultural market, as defined by Caldentey (1992). The lack of information affects their commercial performance, which is why the ANEC developed communication strategies for members of PROMACOH with the information of agricultural markets; these included the dynamic behavior, the prices, the offer and the demand for basic grains.

Aside from the lack of understanding of agricultural markets, it was observed that most of the primary producers of maize act daily in an individualized manner. This rationalist approach accepts individualism, based on the principle of individuals being self-interested; that is, directed at the satisfaction of their own interests, desires and activities defined in the material and political aspect of their environment (Vargas Hernández, 2006). In addition, they face other adversities: effects of climate change, natural disasters, pests and droughts, so there is no other option other than thinking in an economic safeguard. These unfavorable conditions originate for producers to visualize the intermediary or coyote as “a necessary evil”; sometimes there is no other option other than selling to them. From the content of the ethnographic file cards, some perceptions are observed of the commercial intermediary, which the producers called “coyote”.

“the coyote has the function of uniting the producer with the final consumers of what he produces and this function becomes more

del intermediario comercial al que los productores denominaron “coyote”.

“el coyote hace la función de unir al productor con los demandantes finales de lo que este produce y esta función se hace más importante, hasta llegar a ser en algunos casos indispensable para los productores que están en condiciones precarias de producción (una a tres hectáreas de superficie cultivada cuando mucho), ellos casi siempre dependen del apoyo del «Intermediario-Coyote» para comercializar su poca cosecha, incluso a veces venden la propia la de autoconsumo.” (Entrevista con Salvador M., Anastasio H.; productores de maíz miembros de PROMACCOCH (04/2012)

“que el intermediario puede dominar la tarea de comprar y vender, y que estos la ejecutan mucho más eficientemente que los productores dedicados únicamente al proceso productivo, reconocemos las ventajas que tiene el «Intermediario-Coyote», debido a que conoce sus tareas y las hace normalmente bien, quizá esto sucede porque él está enfocado a este proceso únicamente”. (Entrevista con Julio F., Norma A., Valentín T.; productores de maíz miembros de PROMACCOCH (04/2012)

“¿cómo es posible que alguien que no tiene dinero y que no está haciendo un trabajo tangible cómo el mío me esté pagando de mi propio producto?” (Entrevista a Cristian M.; productor de maíz miembro de PROMACCOCH, 09/2012).

Como se percibe en los comentarios, la participación del “coyote” es parte fundamental en el intermediarismo comercial; estos son comerciantes que facilitan créditos a los pequeños productores de parcelas de menos de 2 ha, con la finalidad de asegurar la compra de las cosechas, imponiéndoles sus condiciones de negociación y los precios que le pagan al productor.

En un contexto complejo y de alta incertidumbre dominado por el intermediarismo nació PROMACCOCH; para 2006 tomaron la idea de apropiarse de la comercialización. De ser productores primarios aislados e individualizados se agruparon y decididos a crear una Sociedad de Producción Rural con un objetivo inicial: venderle a la empresa paraestatal responsable del abasto en el medio rural, al Sistema de Distribuidoras Conasupo, S.A. de C.V. (DICONSA), en

important, until sometimes it is indispensable for the producers who are under precarious conditions of production (one to three hectares of cultivated surface at most); they almost always depend on support from the «Intermediary-Coyote» to trade their scarce harvest, in fact sometimes selling their own harvest for subsistence.” (Interview with Salvador M., Anastasio H.; PROMACCOCH maize producer members (04/2012)

“that intermediaries can dominate the task of buying and selling, and that they execute it much more efficiently than the producers devoted solely to the productive process, we recognize the advantages that the «Intermediary-Coyote» has, because he knows his tasks and usually performs them well, maybe this happens because he is focused on this process only”. (Interview with Julio F., Norma A., Valentín T.; PROMACCOCH maize producer members (04/2012)

“how is it possible that someone who does not have money and who is not doing a tangible job such as mine is paying from my own product?” (Interview with Cristian M.; PROMACCOCH maize producer members from, 09/2012).

As is perceived in the comments, the participation of the “coyote” is a fundamental part in commercial intermediarism; these are traders that offer credits to small-scale producers of plots of less than 2 ha, with the objective of ensuring the purchase of the harvests, imposing their conditions for negotiation and the prices that are paid to the producer.

PROMACCOCH arose in a complex context and of high uncertainty dominated by intermediarism; by 2006 they took the idea of appropriating trade. From being isolated and individualized primary producers, they grouped together and decided to create a Rural Production Society with an initial objective: selling the public company responsible for supply in the rural environment for the Conasupo Distributors System (*Sistema de Distribuidoras Conasupo, S.A. de C.V.*, DICONSA), in a direct way and without intermediaries, objective that regrettably was not fulfilled initially, by virtue of the group not being able to satisfy the requirements demanded by that enterprise.

una forma directa y sin intermediarios, objetivo que lamentablemente no se cumplió de inicio, en virtud de que la agrupación no logró satisfacer los requisitos exigidos por dicha empresa.

“el ejercicio de venderle a DICONSA fue como debut y despedida, ya que a pesar de que era una excelente opción de comercialización no se contaba por parte de PROMACOH con los volúmenes de compra requeridos por DICONSA, además de carecer de la infraestructura de bodegas, la cual debe estar certificada, es un esquema para grandes organizaciones de productores.” (Entrevista a la Ing. Josefina Torres; Técnico estatal de la ANEC, 05/2015).

A pesar del objetivo fracasado, los productores habían dado un valioso primer paso, por lo que el gobierno del estado de Guerrero decidió continuar impulsando sus iniciativas. Con ese propósito, el gobierno estatal contacta directamente a la ANEC en 2006, la cual se consideró como una asociación de productores especialista en el área de comercialización agrícola. La intención fue que la ANEC orientara a los productores de PROMACOH para que pudieran constituirse como empresa comercializadora a través de la adopción de su modelo de Empresa Comercializadora Campesina. Los productores estuvieron de acuerdo en un principio e hicieron a un lado su idiosincrasia, los individualismos y egoísmos entre ellos mismos; se consideró más valioso el interés y estrategias que pudiera implementar la ANEC en la empresa PROMACOH.

El punto de partida de la labor de la ANEC fue hacia 2010; primero se estableció la aplicación de un diagnóstico especializado de la organización PROMACOH con los 160 productores asociados originarios, a fin de evaluar e identificar las acciones necesarias para que pudieran constituirse como una empresa comercializadora. Los resultados generales mostraron muchas insuficiencias y deficiencias con mayor o menor grado de impacto en materia de: organización, planificación, administración, producción y manejo técnico del grano acopiado, así como optimización de los recursos financieros, materiales y humanos.

Además de estos resultados desfavorables del diagnóstico se encontró información valiosa derivada de las entrevistas registradas en las fichas etnográficas. Los productores describieron que no pudieron

“the exercise of selling to DICONSA was like a first and last time, since although it was an excellent commercialization option the purchasing volumes required by DICONSA produced by PROMACOH were not available, in addition to lacking the infrastructure of warehouses, which must be certified, is a scheme for large producers' organization.” (Interview with Ing. Josefina Torres; State technician from ANEC, 05/2015).

Although the objective failed, the producers had given a valuable first step, which is why the government of the state of Guerrero decided to continue fostering their initiatives. With this purpose, the state government contacted the ANEC directly in 2006, which was considered to be a producers' association specialist in the area of agricultural commercialization. The intention was for ANEC to guide the PROMACOH producers to be able to constitute themselves as a trading business through the adoption of their model of Peasant Trading Company. The producers were in agreement at the beginning and put aside idiosyncrasy, individualism and egoism among them; the interest and strategies that the ANEC could implement was considered more valuable in the PROMACOH enterprise.

The starting point of the ANEC's work was in 2010; first the application of a specialized diagnosis of the PROMACOH organization was established, with the 160 original associated producers, in order to assess and identify the necessary actions for them to become a trading company. The general results showed many insufficiencies and deficiencies with higher or lower degree of impact in matters of: organization, planning, administration, production and technical management of the grain stocked, as well as optimization of the financial, material and human resources.

In addition to these unfavorable results from the diagnosis, valuable information was found from the interviews registered in the ethnographic file cards. The producers described that they could not sell to DICONSA because their infrastructure was insufficient and the one available was not certified; due to this, they could not gain access to credits for commercialization, since pawning harvests demands duly certified infrastructure. Another relevant aspect was the analysis of the product quality; their lack of financial resources to acquire laboratory instruments

venderle a DICONSA porque su infraestructura era insuficiente y la que existía no estaba certificada; debido a esto no pudieron acceder a créditos para la comercialización, ya que la pignoración de las cosechas demanda infraestructura debidamente certificada. Otro aspecto relevante fue el análisis de la calidad del producto; su carencia de recursos financieros para adquirir instrumentos de laboratorio no les permitió analizar la calidad de su producto; además, no contaban con personal competente para realizar dichos análisis. Asimismo, señalaron que sus operaciones organizacionales resultaban muy deficientes, reflejaban muchos conflictos internos y no existía una actualización del consejo de administración, escenario por demás crítico, ya que hacía más difícil los trámites legales para la organización de productores.

A pesar de lo anteriormente citado, el gobierno guerrerense decide apoyar nuevamente a este grupo de productores. Se generó un nuevo proyecto, el cual consideró como prioritarias las siguientes actuaciones: mejorar la producción y productividad de los involucrados a fin de alcanzar mejores tasas de rentabilidad; emprender las gestiones necesarias tanto al interior de la organización como con las instituciones financieras, a fin de obtener créditos que permitieran el uso de mejores paquetes tecnológicos; e impartir capacitación para la comprensión de los nuevos esquemas de la comercialización y de manejo organizativo. Se desarrolló un plan estratégico que permitiera alcanzar dichos objetivos en el año 2010, por lo que se implementaron una serie de actividades como talleres; instalación de parcelas de desarrollo tecnológico, acompañamiento y asesoría técnica permanente.

Como resultado de las acciones, la productividad para obtener mayores volúmenes de acuerdo con lo que demandan los compradores se logró incrementar de dos toneladas por hectárea que producían en 2006 hasta casi siete; ya para 2015 su producción aumentó más de tres veces. Los incrementos en la productividad de sus tierras se lograron por medio de transferencia de tecnología; además, en 2013 obtuvieron un crédito con el propósito de mejorar los paquetes tecnológicos que se obtuvo después de un largo periodo de gestiones previas. Se capacitó a los productores y a los líderes para que pudieran trabajar asociados y aprendieran a negociar entre ellos, enfrentando los retos comerciales en forma conjunta; se les capacitó en el manejo de la información de mercados y precios de los granos básicos, a fin de que aprendieran a

did not allow them to analyze the quality of their product; in addition, they did not have competent staff to perform these analyses. Likewise, they pointed out that their organizational operations turned out to be quite deficient, reflecting many internal conflicts, and there was no updating of the administration council, overly critical scenario, since it made legal procedures more difficult for the organization of producers.

Despite the aforementioned, the government in Guerrero decided to support this group of producers again. A new project was generated, which considered as priority the following actions: improving the production and productivity of those involved in order to reach better profitability rates; undertaking the negotiations necessary both inside the organization and with financial institutions, in order to obtain credits that allow the use of better technological packages; and giving training for the comprehension of the new schemes in commercialization and organizational management. A strategic plan was developed that allowed reaching these objectives in the year 2010, which is why a series of activities were implemented such as workshops, installation of plots for technological development, accompaniment and permanent technical consultancy.

As a result of these actions, the productivity to obtain higher volumes in agreement with what buyers demand increased from two tons per hectare that they produced in 2006 to almost seven; by 2015, their production increased more than three-fold. The increments in productivity of their lands were achieved through technological transference; also, in 2013 they obtained a credit with the purpose of improving the technological packages that were obtained after a long period of prior negotiations. Producers and leaders were trained for associates to be able to work and learn to negotiate between them, facing commercial challenges in a joint manner; they were trained in management of market information and prices of basic grains, in order to learn to interpret them to their benefit, gaining access in an efficient and timely manner to data that were current.

The next step was for PROMACOH to adopt the commercialization model of the ANEC, that is, they became a Peasant Trading Company (*Empresa Comercializadora Campesina, ECC*). The fundamental objective was to transcend the sphere of primary production, which is why they had to be

interpretarlos en su beneficio, accediendo de manera eficiente y oportuna a datos que estaban actualizados.

El siguiente paso fue que PROMACCOCH adoptó el modelo de comercialización de la ANEC, es decir, se convirtieron en una Empresa Comercializadora Campesina (ECC). El objetivo fundamental era trascender de la esfera de la producción primaria, por lo que tuvieron que ser sometidos a varios procesos de evolución, desde esquemas de organización agraria y productiva hacia modelos de organización económica especializados en la comercialización. En el proceso de implementación existió una fuerte demanda de compromiso y requerimientos hacia los productores, por lo que ocurrió un fenómeno particular, la desertión de muchos productores, por lo que PROMACCOCH se redujo a solo 65 productores del grupo originario de 160; esto fue ocasionado más por los conflictos agrarios, desacuerdos, divisiones y controversias entre ellos mismos y no tanto por el proceso mencionado.

Se observa que aunque se organizaron para conformar una Sociedad de Producción Rural (S.P.R.) esto no fue una garantía de éxito. Si bien estaban constituidos legalmente, necesitaban orientación y asesoría específica para que pudieran negociar y coordinarse adecuadamente entre ellos; esto representa tener una asociatividad profesionalizada, definida por Ruíz y González (2002). Es evidente que no fue suficiente tener una organización de productores que estuviera constituida como una sociedad legal, sino que era más relevante que pudieran actuar unidos en búsqueda de un beneficio común para todos; por lo tanto, fue necesario «profesionalizarse». La profesionalización que adoptaron los productores fue el proceso social por el cual se mejoraron las habilidades de los productores para hacerlos más competitivos en términos de su profesión u oficio. El productor tuvo forzosamente que desarrollar competencias acordes a lo que enfrenta en su labor productiva, comercial y del día a día; implicó también un cambio de perspectiva, pensamiento y de enfoque tradicional, con todo lo que representa ir más allá del enfocarse a la producción primaria.

El modelo innovador de profesionalización le permitió a PROMACCOCH visualizar otros mercados, como el de la industria de la masa y la tortilla, logrando desde 2014 apropiarse de mejores tecnologías para incrementar la producción. Compraron semilla mejorada, pero ya no en forma individualizada sino

subject to several evolution processes, ranging from schemes of agrarian and productive organization towards economic organization models specialized in commercialization. In the implementation process there was a strong demand for commitment and requirements for producers, which is why a particular phenomenon happened, the desertion of many producers, so PROMACCOCH was reduced to only 65 producers from the original group of 160; this was caused more by agrarian conflicts, disagreements, divisions and controversies among them and not so much by the process mentioned.

It is observed that although they were organized to establish a Rural Production Society (*Sociedad de Producción Rural*, S.P.R.), this was not a guarantee for success. Although they were constituted legally, they needed guidance and specific consultancy to negotiate and coordinate adequately among one another; this is what it means to have a professionalized association, as defined by Ruíz and González (2002). It is evident that it was not enough to have a producers' organization that was constituted as a legal society, but rather it was more important that they could act united in search for a common benefit for all; therefore, it was necessary to «become professionalized». The professionalization that producers adopted was the social process by which the skills of producers improved to make them more competitive in terms of their profession or trade. The producer was obligated to develop skills according to what he faced in his productive, commercial, day-to-day work; it also implied a change in perspective, thought and traditional approach, with all that going beyond focusing on primary production represents.

The innovative professionalization model allowed PROMACCOCH to visualize other markets, such as that of the dough and tortilla industry, managing since 2014 to appropriate better technologies to increase production. They bought improved seed, but no longer in an individualized way but as a group; this allowed them to reduce their costs from inputs and to focus on the commercialization of their product, when selling directly to tortilla shops in the state of Guerrero, since the best market price for the maize product is given by the tortilla maker.

Due to the new skills they acquired, PROMACCOCH producers reoriented their commercialization approach by removing from their sales the agricultural intermediary and they

en conjunto; esto les permitió reducir sus costos por insumos y enfocarse a la comercialización de su producto, al vender directamente a las tortillerías del Estado de Guerrero, ya que el mejor precio de mercado para el producto maíz lo otorga el tortillero.

Por las nuevas capacidades que adquirieron, los productores de PROMACOH reorientaron su enfoque de comercialización extirpando de sus ventas al intermediario agrícola y buscaron nuevas opciones de venta de su producto. Esto fue resultado del trabajo de capacitación y asistencia técnica permanente con la ANEC.

Este nuevo enfoque permitió encontrar una nueva opción comercial: venderle directamente a las tortillerías. Sin embargo, aún no han logrado concretarlo totalmente, ya que el comprador les ofrece el mejor precio a cambio de que se le entregue envasado, cribado y muy limpio, es decir, se requiere un proceso de selección y beneficio del producto ofertado para entregar un grado de calidad que demandan las tortillerías, además de acopiarlo adecuadamente, infraestructura que aún no está disponible para PROMACOH; actualmente están trabajando en estos requerimientos del cliente.

Existen buenos resultados favorables, si ya que se demostró que al estar asociados profesionalmente les fue más simple localizar y ubicar alternativas de mercado más atractivas, como vender directamente al tortillero. Estas acciones les generarían beneficios económicos tangibles muy importantes e inclusive apropiarse de márgenes económicos del orden de 30 a 40 % del valor final del producto. Aunque es un escenario deseable por ellos, en la realidad todavía existen áreas de oportunidad aún no resueltas totalmente; por ejemplo, ni el grupo de productores ni el tortillero tienen infraestructura para almacenar el maíz y así administrarlo de acuerdo con el requerimiento que se necesita cada día. Se requiere al menos una bodega pequeña de techo de dos aguas que permita acopiar el grano seleccionado para las tortillerías; además, hace falta el transporte para proveer en forma constante al cliente su necesidad diaria de producto, aún se encuentran luchando por adquirir la infraestructura y manejo de operación que requiere el nuevo mercado identificado.

Como resultado no tan deseable es la contracción a 65 productores afiliados con 200 ha de los 160 del total de agremiados iniciales de la S.P.R., en el transcurso del tiempo se presentaron muchas diferencias

sought new sales options for their product. This was the result of the work of training and permanent technical assistance with the ANEC.

This new approach allowed finding a new commercial option: selling directly to tortilla makers. However, this has not been crystallized completely yet, since the buyer offers the best price in exchange for the grain to be delivered packaged, winnowed and very clean; that is, a process of selection and processing of the product offered is needed in order to deliver a degree of quality that the tortilla makers demand, in addition to stockpiling it adequately, infrastructure that is not yet available for PROMACOH; presently work is being done in these requirements from the client.

There are good favorable results, since it has been proven that by being professionally associated it was simpler to find and locate more attractive market alternatives, such as selling directly to the tortilla maker. These actions would generate very important tangible economic benefits and even to appropriate economic margins in the order of 30 to 40 % of the final value of the product. Although it is a desirable scenario for them, in reality there are still opportunity areas that have not been solved completely; for example neither the group or producers nor the tortilla makers have infrastructure to store the maize and, then, to manage it according to the everyday requirements. There is need for at least one small warehouse with gable roof that allows stockpiling the grain selected for the tortilla shops; in addition, there is need for transport to supply the clients constantly their daily needs for the product; they are still struggling to acquire the infrastructure and operation management required for the new identified market.

A somewhat undesirable result is the reduction to 65 affiliated producers with 200 ha, from the 160 of the total initial partners of the S.P.R.; throughout time many personal differences came up, because not all producers had the same interests and approach towards commercialization; this aspect provoked mainly the generation of impulsive internal conflicts, resulting in social breakups and the lack or null negotiation among them, falling into the separation of many members of the S.P.R. It is important to mention that this happened despite most of them staying involved in entrepreneurial training, direct attention and consultancy from the

personales, debido a que no todos los productores tenían los mismos intereses y enfoque hacia la comercialización; este aspecto provocó principalmente la generación de conflictos internos impetuosos, resultando en rompimientos sociales y la falta o nula negociación entre ellos, incurriendo en la separación de muchos miembros de la S.P.R. Es importante mencionar que esto aconteció a pesar de que la mayoría permaneció involucrado en la capacitación empresarial, la atención directa y asesoría de la ANEC; sin embargo, las reacciones anímicas negativas de muchos de los productores fueron más fuertes que la razón económica de la sociedad, predominando la decisión de separarse de la organización por diferencias de intereses, inclusive sobre el entendido de que al continuar actuando individualmente no podrían cambiar sus condiciones de dependencia del intermediarismo, por lo que decidieron voluntariamente retroceder a su estado de productor minifundista.

CONCLUSIONES

En el medio rural hay muchos diagnósticos sobre la comercialización agrícola, pero al basarse en ellos provocan extraer conclusiones y acciones equivocadas ante un escenario que no es totalmente claro. Como iniciativa de la presente investigación se buscó contribuir a la comprensión de las situaciones adversas que soportan los productores minifundistas o pequeños productores agrícolas de maíz, quienes cotidianamente están enfrentándose a un excesivo intermediarismo, a un mercado libre y sin regulaciones que presenta además la presencia de monopolios y oligopolios; los productores lo enfrentan a este desafío con mínimos elementos de defensa ante estas adversidades.

En este artículo se pretendió describir las condiciones iniciales de un grupo de productores primarios, agremiados en la empresa rural PROMACOH y miembros de la ANEC. Inicialmente vivieron los pormenores de estar desorganizados y sobrevivir ante un mercado lleno de intermediarios; en esas condiciones era claro que no contaban con las posibilidades de apropiarse de la comercialización y además tenían una actividad productiva incipiente que a veces solo les permitía el auto-consumo. Esta postura de asilamiento y nula cooperación entre ellos mismos les provocaba que no se apropiaran y retuvieran porciones de la riqueza y, por consecuencia, padecían una calidad de vida inestable, difícil e incierta.

ANEC; however, the negative emotional reactions of many of the producers were stronger than the economic reason of the society, with the decision of leaving the organization over differences in interests predominating, even over the understanding that by continuing to act individually they would not be able to change their conditions of dependence on intermediarism, so they decided voluntarily to return to their status of small-scale producer.

CONCLUSIONS

In the rural environment there are many diagnoses about agricultural commercialization, but using these can cause extracting wrong conclusions and actions in face of a scenario that is not totally clear. As initiative of this study, the authors sought the comprehension of adverse situations that small-scale farmers or small-scale agricultural producers of maize withstand, who are regularly facing excessive intermediarism, a free and unregulated market which also has the presence of monopolies and oligopolies; the producers face this challenge with minimal defense elements in face of these adversities.

In this article, we attempted to describe the initial conditions of a group of primary producers, unionized in the rural company PROMACOH, and members of the ANEC. Initially they experienced the ins and outs of being disorganized and survived in a market full of intermediaries; under these conditions it was clear that they did not have the possibility of appropriating trading and also had an emerging productive activity that sometimes only allowed them auto-consumption. This position of isolation and null cooperation among one another caused for them not to appropriate and retain portions of wealth and, therefore, they had an unstable, difficult and uncertain quality of life.

The primary producer is normally focused on and considers many times that his main objective in the country life is to produce the highest yield of tons per hectare; he invests heavily in cutting-edge fertilizers, crop pest control, technological packages; he obtains credits to sow, fertilize and harvest, to only realize at the end of the day that even with a high yield volume in tons per hectare, his dividends were minimal compared to the earnings that commercial intermediaries obtain in a few days.

El productor primario normalmente se enfoca y considera muchas veces que su objetivo principal en la vida del campo es producir el mayor rendimiento de toneladas por hectárea; invierte mucho en fertilizantes de última tecnología, control de las plagas del cultivo, paquetes tecnológicos, obtiene créditos para sembrar, fertilizar y cosechar, para darse cuenta al final del día que aún con un volumen muy alto de rendimiento de toneladas por hectárea sus dividendos fueron mínimos en comparación con las ganancias que obtienen los intermediarios comerciales en unos cuantos días.

El tema de asociatividad es vital para incursionar a otros niveles de organización de productores. No obstante, existe un indicador estadístico trascendental; la mayoría de la gente del campo es gente mayor, la edad promedio de los jefes de hogares agropecuarios fue de 53 años en 2004 (Grammont, 2010). La percepción de esta generación es “no entrarle” a la capacitación empresarial y a veces solo se aproximan más a la especialización “técnica” que reciben de los “técnicos agrónomos” sobre cómo producir más. Esto es importante; sin embargo, en la mayoría de las veces se ejecuta sin conocer si en el mercado hay condiciones favorables o si existen compradores identificados para venderles la producción proyectada. Se observó que la visión del productor fue corta, limitada y parcial del entorno real de los escenarios económicos.

Los productores primarios son parte fundamental y estratégica de la soberanía alimentaria de nuestro extraordinario país. A ellos se les debe “mirar como empresarios rurales”; son parte esencial de los proyectos estratégicos de innovación para el «campo», entendiéndose que estos proyectos son la propuesta de los productores rurales para agregar valor a su producción, colaborar en una edificación colectiva que se exprese en el acompañamiento de una transición del eslabón primario de la cadena producción consumo que es caracterizado por ser individual, de baja renta y poca sustentabilidad, y poder trascender y evolucionar a un proceso de agregación de valor, construcción empresarial, que sea competitivo y además sostenible.

Existe una subordinación del campesino con diversos mecanismos que operan el mercado agrícola mexicano, como por ejemplo el provocado por el intermediario que fija un precio de compra bajo; este logra el abasto a las grandes ciudades, pero a costa de confinar al productor primario a ganancias de subsistencia. Sin embargo, cuando ese productor

The theme of association is vital to make an incursion into other levels of producers' organizations. However, there is an important statistical indicator: most people in the countryside are older, the average age of the heads of agricultural-livestock households was 53 years in 2004 (Grammont, 2010). The perception of this generation is to “not go into” entrepreneurial training, and sometimes they only approach the “technical” specialization that they receive from “agronomic technicians” about how to produce more. This is important, however, in most cases it is executed without understanding if there are favorable conditions in the market or if there are identified buyers to sell the projected production to. It was observed that the vision of the producer was shortsighted, limited and partial regarding the real environment of the economic scenarios.

Primary producers are a fundamental and strategic part of food sovereignty in our extraordinary country. They should be “seen as rural entrepreneurs”; they are an essential part of the strategic projects of innovation for the «farmland», understanding that these projects are the proposal of rural producers to add value to their production, collaborate in a collective edification that is expressed in the accompaniment of a transition of the primary link in the consumption production chain that is characterized for being individual, of low rent and scarce sustainability, and to be able to transcend and evolve into a process of value aggregation, entrepreneurial development, that is competitive in addition to sustainable.

There is a subordination of the peasant with various mechanisms that operate in the Mexican agricultural market, as for example what is caused by the intermediary who fixes a low purchasing price; this achieves the supply to large cities, but at the expense of confining the primary producer to subsistence earnings. However, when the small-scale producer is professionally associated, he knows how to negotiate, cooperate and becomes coordinated.

It is concluded that certainly the hypothesis proposed is fulfilled in part, since intermediarism and its negative effects are reduced when effectively there is professional association and, in fact, the producer is allowed to retain and appropriate portions of the wealth that is generated in the trading and stockpiling links of the value chain. However, the following should be considered: if the producer hopes to retain and appropriate wealth in the value chain, he will

minifundista se asocia profesionalmente, sabe negociar, coopera y se coordina.

Se concluye que ciertamente la hipótesis propuesta se cumple en parte, ya que el intermediarismo y sus efectos negativos se ven reducidos cuando efectivamente existe la asociatividad profesional y, efectivamente, le permite al productor retener y apropiarse de porciones de la riqueza que se generan en los eslabones de comercialización y acopio en la Cadena de valor. Sin embargo, se requiere reflexionar en lo siguiente: si el productor pretende retener y apropiarse de la riqueza en la cadena de valor, deberá enfrentar los retos que implican los factores internos y externos de su entorno. Puede adquirir las competencias profesionales necesarias, pero necesitan comprender en forma práctica que los objetivos de la empresa se obtienen cuando existe cooperación, coordinación y negociación entre sus miembros; además, esto les permite tener mejor capacidad de negociación comercial ante los compradores.

Finaliza este artículo con esta aportación: solo como una alternativa más de solución al intermediarismo, los productores requieren ser contemplados como «Sujetos productivos con necesidades de: capacitación continua, asistencia técnica y acompañamiento profesional»; se deben concretar nuevas políticas agropecuarias con «enfoque multi-anual» que permitan al Estado diseñar nuevas estrategias de apoyos al campo, desapareciendo el concepto de que los campesinos son un sector de pobreza que requiere únicamente de políticas de asistencialismo.

LITERATURA CITADA

- Arvizu Barrón, E; Mayett Moreno, Y; Martínez Flores, J L; Olivares Benítez, E; y Flores Miranda, L; 2015. Análisis de producción y comercialización hortícola del estado de Puebla: un enfoque de cadena de valor. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6. 779-792. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263138102009>.
- Caldentey, Pedro. 1992. *Comercialización de productos agrarios* (4a. Ed). Madrid, España. Editorial Agrícola Española A.C.
- Díaz Fernández, Ileana. 2009. Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo*. Enero-Junio, 101-114.
- Feito, M. C. 2005. Antropología y desarrollo rural. Contribuciones del abordaje etnográfico a los procesos de producción e implementación de políticas. Avá. *Revista de Antropología*, 1-26. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=169021465008>
- FAO (Food and Agriculture Organization). 2014. *Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile. Editado por Salcedo Salomón y Guzmán Lya.
- García, Francisco. 2008. Investigación sobre la naturaleza y causas del minifundio en las agriculturas de México. México. Tesis. Economía Agrícola. Universidad Autónoma CHapingo.
- Grammont, H C d. 2010. La evolución de la producción agropecuaria en el campo mexicano: concentración productiva, pobreza y pluriactividad. *Andamios. Revista de Investigación Social*, 7(0) 85-117. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62815635005>
- Hirschman, Albert. 1956. *The Strategy of Economic Development*. USA. New Haven, Yale University Press.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 1987. Determinantes del mercado agropecuario. Proyecto identificación y formulación de tecnologías de producción de cultivos alimenticios. El Salvador. Fondo Simón Bolívar.
- Jociles Rubio, M. I. 2005. El análisis del discurso: de cómo utilizar desde la antropología social la propuesta analítica de Jesús Ibáñez. Avá. *Revista de Antropología*, 1-25. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=169021460009>
- Lozano Monroy, F. D. 2010. La Asociatividad como Modelo de Gestión para promover las exportaciones en las Pequeñas y Medianas Empresas en Colombia. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 5. 161-191. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92720314006>.
- Maximiliano-Martínez, G; Rivera-Herrejón, M G; Franco-Malvaíz, A L; Soria-Ruiz, J. 2011. La comercialización de maíz después de Conasupo en dos comunidades del norte del Estado de México. *Economía, Sociedad y Territorio*, XI(0) 197-224. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11116271008>.
- Roekel, Jan Van. 1995. *Publicación sobre la Competencia de Cadenas Agroalimentarias*. Holanda. Fundación para la Competencia de Cadenas Agroalimentarias.

— End of the English version —

- Ruíz, Carlos, y González, Jorge. 2002. Gestión económica y de comercialización agropecuaria. Chillan, Chile. Centro Regional de investigación Quilamapu.
- SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación). 2013. México. Diagnóstico del Estado de Guerrero.
- Saavedra, Fernando y Rello, Fernando. 2010. Implicaciones estructurales de la Liberalización en la agricultura y el Desarrollo rural. México. FLACSO.
- Vargas Hernández, J. G. 2006. La nueva economía política en la transformación institucional del Estado-Nación. Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía, 37(0) 31-51. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11820086003>
- Woods, Peter. 1987. La Escuela por Dentro: La Etnografía en la Investigación Educativa. Buenos Aires, Argentina. Editorial Paidós.