

## **Los productores de pan artesanal de la frailesca y sus necesidades para la competitividad regional**

**Dra. Elizabeth Céspedes-Ochoa**

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

ORCID: 0000-0002-2626-1458

elizabeth.cespedes@unicach.mx

**Dra. Rady Alejandra Campos-Saldaña**

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

ORCID: 0000-0002-5724-4618

rady.campos@unicach.mx

**Lic. Albita Kristel Camacho**

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

albitacamacho28@gmail.com

### **RESUMEN**

La ciudad de Villaflores, Chiapas, es cabecera de la región frailesca, ubicada en la centro-poniente del estado, dentro de la depresión geomorfológica determinada por la Sierra Madre y la meseta central de Chiapas. Villaflores se caracteriza por ser una zona en constante crecimiento económico. El comercio es uno de los principales sustentos de las familias Villafloreses, dentro de estas actividades se encuentra la producción de pan artesanal el cual no solo forma parte de la alimentación, sino que también toma relevancia, por el significado que el pan tiene en algunos rituales religiosos y sociales. El presente documento tiene como objetivo resaltar las necesidades de los productores de pan artesanal para hacer frente a la competitividad que conducen a la necesidad de la creación de una estructura asociativa para productores de pan. Los productores de pan en el municipio de Villaflores, Chiapas enfrentan distintos problemas, en los que se destacan, el incremento en los precios de la materia prima, optimización de recursos y la falta de financiamiento a la producción. Metodológicamente este estudio esta basado en un estudio de campo en el que se focalizaron trece panaderías de producción artesanal, aplicando encuesta que derivaron resultados entorno a sus problemáticas, pero también en su opción de asociación. Este estudio permitió también necesitan localizar las carencias conjuntas entre productores para así poder plantear una forma de asociatividad en donde todos puedan resolver problemas de manera conjunta.

**Palabras clave:** competitividad, pan, asociación.

## **The artisanal bread producers of La Frailesca and their needs for regional competitiveness**

**ABSTRACT**

The city of Villaflores, Chiapas, is the head of the Frailesca region, located in the center-west of the state, within the geomorphological depression determined by the Sierra Madre and the central plateau of Chiapas. Villaflores is characterized by being an area in constant economic growth. Commerce is one of the main sources of support for the Villaflores families. Among these activities is the production of artisanal bread, which is not only part of the diet, but also takes on relevance due to the meaning that bread has in some rituals. religious and social. This document aims to highlight the needs of artisanal bread producers to face the competitiveness that leads to the need for the creation of an associative structure for bread producers. Bread producers in the municipality of Villaflores, Chiapas face different problems, which include the increase in raw material prices, optimization of resources and the lack of financing for production. Methodologically, this study is based on a field study in which thirteen artisanal production bakeries were focused, applying findings that derived results around their problems but also in their association option. This study also allowed us to locate the joint shortcomings between producers in order to propose a form of associativity where everyone can solve problems together.

**Keywords:** competitiveness, bread, association.

## **Os produtores de pão artesanal de La Frailesca e suas necessidades de competitividade regional**

**RESUMO**

A cidade de Villaflores, Chiapas, é a cabeça da região de Frailesca, localizada no centro-oeste do estado, dentro da depressão geomorfológica determinada pela Sierra Madre e o planalto central de Chiapas. Villaflores se caracteriza por ser uma área em constante crescimento econômico. O comércio é uma das principais fontes de sustento para as famílias de Villaflores. Entre essas atividades está a produção de pão artesanal, que não só faz parte da dieta, mas também assume relevância devido ao significado que o pão tem em alguns rituais. religiosos e sociais. Este documento tem como objetivo destacar as necessidades dos produtores de pão artesanal para enfrentar a competitividade que leva à necessidade da criação de uma estrutura associativa para os produtores de pão. Os produtores de pão do município de Villaflores, Chiapas, enfrentam diferentes problemas, que incluem o aumento dos preços das matérias-primas, a otimização de recursos e a falta de financiamento para a produção. Metodologicamente, este estudo é baseado em um estudo de campo no qual treze padarias de produção artesanal foram focadas, aplicando descobertas que derivaram resultados em torno de seus problemas, mas também em sua opção de associação. Este estudo também nos permitiu localizar as deficiências conjuntas entre produtores para propor uma forma de associatividade onde todos podem resolver problemas juntos.

**Palavras-chave:** competitividade, pão, associação.

## **Introducción**

El presente documento expone algunos problemas de los productores de pan en el municipio de Villaflores, Chiapas que se han acentuado desde el año 2018, deriva de no contar comuna una estructura de figura asociativa, como es el incremento en los precios de la materia prima, lo cual causan un menor incremento en sus ventas y ganancias, esta situación obliga a identificar los distintos factores de la conveniencia de constituir una figura asociativa, ya que les permitiría hacer frente a los retos que enfrenta su giro comercial, así como las limitaciones para posicionarse como mipymes dentro del sector industrial, así como el acceso a programas sociales que ofrece la Secretaría de Economía ofrece a este tipo de figuras, que les puede permitir acceder a apoyos financieros para mejorar la maquinarias y equipos

El problema expuesto conduce a plantear la siguiente interrogante ¿Cuáles son las condiciones y factibilidad para crear una figura asociativa de productores de pan? ¿Qué ventajas y desventajas que conlleva constituir una asociación de productores?

La figura asociativa es importante porque ayuda a las personas a que se relacionen para obtener un fin común, estableciendo métodos alternativos legales y para asociarse en la implementación de acciones para mejorar un proceso productivo, así como también a la gestión de recursos y la solución de conflictos relacionados con el proceso productivo, estableciendo métodos alternativos para mejorar su situación actual.

Con lo anterior, el objetivo de este escrito es resaltar las necesidades de los productores de pan artesanal para hacer frente a la competitividad que conducen a la necesidad de la creación de una estructura asociativa para productores de pan.

### ***Origen y formas de asociación productiva***

El origen de una estructura de asociación productiva se desarrolló en la época de los años 80, en el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado dirigida a productores rurales que se ubica formalmente en la fracción XX del artículo 27 constitucional, su formulación y creación se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 07 de diciembre de 2001 el cual se reglamenta en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (Moreno Moros, et al., 2021).

El autor Fernando Rello (1990) explica que “estas agrupaciones pueden dividirse de acuerdo con su régimen legal, el cual está determinado por la calidad de los miembros que legalmente pueden formar parte de cada figura asociativa y las funciones que están autorizadas a realizar” (Rello, 1990, pág. 20)

Por otra parte, otros autores mencionan que: “la asociación es un mecanismo de cooperación en el que cada una de los individuos que participan mantiene su independencia y su autonomía, decidiendo voluntariamente su participación en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Narvaéz, et al., 2008, pág. 77)

Por lo tanto, los productores de pan necesitan de una figura asociativa que les servirá como herramienta para lograr objetivos mediante una serie de elementos, una asociación productiva es la alianza entre productores los cuales necesitan de una asociación para obtener diferentes beneficios que ayuden a cada productor en el desarrollo de sus actividades productivas y aprovechar los beneficios obtenidos de dicha alianza.

Dentro del proceso de asociación existen cinco etapas, la primera es la etapa de gestación esta etapa despierta el interés de los participantes al igual que comienza la creación y la integración de la sociedad; la segunda es la estructuración, en esta etapa cada uno de los socios a definido su rol dentro del grupo y se definen las estrategias a seguir para el logro de los objetivos; en la etapa de madurez los asociados ya han elegido el modelo de organización del grupo, en esta etapa también se define la figura jurídica; la etapa de productividad o de gestión es donde se llevan a cabo las acciones para la obtención de los resultados esperados y por último la etapa de declinación en esta etapa de los avances de la asociación se tomara la decisión de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos (Liendo & Martínez, 2001).

Así como también se dividen entre niveles:

Tabla 1.

Figuras asociativas por nivel

Nivel	Descripción	Tipo de sociedad
Primer nivel	se caracteriza por componerse de pequeños grupos de personas físicas las cuales conforman un objetivo económico determinado y permite que los socios tengan relaciones	Ejido y Comunidad, Sociedad de Producción Rural, Unión de Crédito, Sociedad Cooperativa, Sociedad Civil, Asociación Civil, Sociedad Anónima de Capital Variable y Fideicomiso.

---

	personalizadas, precisas, responsables y de cooperación	
Segundo nivel	se caracterizan principalmente porque se asocian personas morales, estas son más interpersonales ya que se relacionan internamente en la toma de decisiones y participaciones a través de representantes y de acuerdo a las capacidades económicas de los asociados	Unión de Ejidos y Comunidades, Sociedad anónima de Capital Variable, Federación de Sociedades Cooperativas, Unión de Sociedades de Producción Rural, Asociación Rural de Interés Colectivo, Unión de Crédito y Fideicomiso.
Tercer nivel	pueden incluir personas físicas o morales su objetivo principal es proporcionar servicios especializados a sus socios enfocado a la cadena productiva, redes de valor, valor agregado, oportunidades de negocios, así como de proveedores	figuras jurídicas de Sociedad anónima de Capital Variable, Confederación de Sociedades Cooperativas y Fideicomiso

---

Recuperado. (Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento Ejidal FIFONAFE; Programa de Gerenciamiento de Núcleos Agrarios; Sembrando Educación Cosechando Progreso & Gobierno Federal, 2010)

En estos niveles de asociación se encuentran inmersos los diferentes tipos de figuras asociativas:

- **Ejido y Comunidad; y Sociedad de Producción Rural**

El artículo 111 de la Ley Agraria permite la constitución de sociedades, estos socios deberán ser productores rurales (mínimo dos) y podrán asociarse en un ente de tal naturaleza bajo una responsabilidad limitada en la que los socios responden hasta por el monto de sus aportaciones al capital social (González Rivera, 2022, pág. 19). Dentro de la misma ley también se encuentra la de Ejido y Comunidad.

- **Unión de crédito**

Las Uniones de Crédito (UC) son intermediarios financieros no bancarios, que tienen como propósito principal facilitar a determinados sectores de la economía su acceso al crédito y a la inversión,

actuando como un instrumento para disminuir los costos del financiamiento en beneficio de sus socios, que les permiten recibir préstamos y créditos en condiciones más favorables del mercado. (Gobierno de México, 2016).

- **Sociedad cooperativa**

El cooperativismo al nivel mundial se direcciono como un movimiento socioeconómico cuyo eje central ha sido el desarrollo del hombre y la comunidad, con un carácter colectivista basado en la asociación de personas con necesidades y aspiraciones comunes que aspiran a satisfacerlas mediante la realización de actividades económicas relacionadas con la producción y/o el consumo. (Rico Ruiz, 2021, pág. 11).

Se integra a partir de un mínimo de 5 personas, realizan actividades económicas de distribución y consumo de bienes y servicios, se requiere de una asamblea general, un consejo de administración y un consejo de vigilancia. (Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento Ejidal FIFONAFE; Programa de Gerenciamiento de Núcleos Agrarios; Sembrando Educación Cosechando Progreso & Gobierno Federal, 2010).

- **Sociedad civil y asociación civil**

La Asociación Civil está conformada por personas físicas generalmente, que se encuentran reunidas de manera duradera por un interés colectivo, el cual no debe ser con un fin de lucro, en cambio una Sociedad Civil es una persona moral, donde sus integrantes se encuentran reunidos para combinar sus recursos económicos, así como sus conocimientos (Convergencia de Organismos Civiles, A.C., 2017, pág. 33 y 37).

Dentro de las sociedades ya mencionadas también entran las de segundo y tercer nivel, siempre y cuando estas ya estén integradas dentro de las de primer nivel, estas últimas sirven para la cadena producción, comercialización, redes de valor, valor agregado, oportunidades de negocios, así como de proveedores, toma de decisiones y participaciones.

## **Metodología**

### ***Diseño de la Investigación***

La población objetivo son 13 productores de pan que se ubican dentro del municipio de Villaflores, Chiapas:

1. La panadería de don Javier
2. Panadería Interiano
3. Panadería la Espiga
4. Panadería Salazar
5. Panadería de don Amir
6. Panadería don Alfredo
7. Panadería Anita
8. Panadería el Mana
9. Panadería Rubí
10. Panadería Doña Eda
11. Panadería Conchita
12. Panadería los tres Monjes
13. Panadería don Toño

Es un estudio de tipo descriptivo, deductivo y analítico en el marco de figura asociativa que permitirá detallar los tipos de estructura organizativa para productores y la conveniencia de una asociación. Dado que la población objetivo es muy reducida, la investigación se aplicará a todos los productores de la frailesca; es decir a los trece mostrados en la lista, asimismo para la aplicación de los instrumentos se realizará una primera visita a los productores en sus respectivos domicilios para invitarlos a responder el cuestionario que ayudará con el tema.

De acuerdo con el objeto de estudio se diseñaron dos instrumentos, una Guía de observación y un Cuestionario, enfocados a los productores de pan en Villaflores, Chiapas.

En la estructura de dichos instrumentos se consideraron estudiar tres variables, las formas de asociación, los factores de conveniencia de figura asociativa y la estructura de figura asociativa.

En la siguiente tabla se sintetiza el conjunto de variables.

Tabla 1.

Variables e Instrumentos

Variables	Indicadores	Población Objetivo	Objetivo
Formas de asociación.	Cuestionario Guía de observación	Productores	Conocer la forma de asociaciones para productores de pan en Villaflores, Chiapas.
Factores de conveniencia de figura asociativa.	Cuestionario	Productores	Determinar la conveniencia de figura asociativa de los productores de pan en Villaflores, Chiapas.
Estructura de figura asociativa.	Cuestionario	Productores	Propone la estructura de una figura asociativa de productores de pan en Villaflores, Chiapas.

Fuente: Elaboración propia

## Resultados y discusión

### *Ventajas y desventajas de las figuras asociativas*

El modelo asociativo ayuda a aprovechar y potenciar las fortalezas de cada uno de los integrantes que la conforman, el objetivo de un modelo asociativo es desarrollar proyectos más eficientes que en conjunto con empresas asociadas implementen acciones para mejorar la competitividad e incrementar la producción

así como también minimiza los riesgos individuales, una asociación ayuda a crear alianzas entre vendedores y compradores que existen dentro del mercado productivo (Liendo & Martínez, 2001).

Por otro lado, autores como Alejandra Carolina Flórez Ortega y Juan Camilo González Sánchez plantean que el modelo asociativo, posibilita la resolución de los problemas más comunes:

“incorporación de la tecnología, mejoría del posicionamiento en nuevos mercados, reducción de costos, incremento en la productividad, el acceso a los recursos materiales y humanos que estén especializados, disponibilidad de toda la información requerida por la compañía, buena captación de los recursos financieros, el desarrollo de nuevos productos en los mercados, mejora en la negociación con los clientes y proveedores”. (Flórez Ortega & González Sánchez, 2015, pág. 15).

Una de las ventajas de crear un modelo asociativo entre productores de pan es que se basa en la cooperación de pequeñas empresas productoras de pan que mediante su independencia deciden unir esfuerzos para la búsqueda de un objetivo común que les ayude a implementar acciones para mejorar su proceso productivo, ofrecerles mejor servicio y calidad a sus clientes, del mismo modo obtener apoyo gubernamental, así como financiamiento y materia prima de mejor calidad.

Con base a las consideraciones podemos decir que una estructura de figura asociativa de productores de pan se beneficiaría mediante la obtención de materia prima más económica, así como financiamiento, apoyos gubernamentales, capacitación, alianzas con empresas del mismo fin, crecimiento dentro del mercado siempre y cuando cada individuo dentro de la asociación cumpla con su rol para evitar su desintegración y hacer obtener beneficios a largo plazo.

Siguiendo la idea del Autor Jaime Rangel Quintos explica que otra de las desventajas es que en algún determinado tiempo se pueda generar desconfianza entre los socios, así mismo que no exista trabajo colectivo, que no haya acuerdos mutuos entre los integrantes, que no se genere una idea clara de las razones para organizarse sin principios, sin valores y sin objetivos comunes (Rangel Quintos, 2017).

Para que una asociación de productores funcione es necesario establecer criterios que les ayuden a llevar a cabo una asociación equitativa, en donde los productores podrán obtener beneficios de acuerdo a su grado de participación, compromiso y responsabilidad que ellos determinen.

La asociación como organización económica de los productores es un proceso de promoción, capacitación, constitución, reconversión, desarrollo y consolidación de las modalidades de asociación y representación que los propios productores, con base en las leyes, adoptan para tener un mayor control de los procesos productivos, de transformación y comercialización de productos y servicios. (García Trujillo, s.f., pág. 1)

Continuando con el argumento de los párrafos anteriores, una asociación se basa en contratos de cooperación entre individuos que adoptan distintas modalidades para generar beneficios que ayuden a mejorar los distintos problemas que ponen en desventajas a los pequeños productores de pan, entre ellas se puede observar que la falta de competitividad ha impedido el desarrollo de esta actividad reflejándose en márgenes de utilidad muy reducidos, pérdida de clientes y falta de competitividad con empresas industrializadas.

Tabla 3.

Ventajas y desventajas de figura asociativa

Ventajas	Desventajas
Mayor competitividad	Responsabilidad ilimitada
Captación de recursos materiales	Mala organización
Materia prima más barata	Riesgo de no contar con una idea clara
Reducción de costos	No tener objetivos comunes
Mayor productividad	Desconfianza al largo plazo
Mejor posicionamiento en el mercado	Que no se cuente con el tiempo suficiente
Incorporación de nuevas tecnologías	
Captación de financiamiento	
Mejorar sus ganancias	

Fuente: Elaboración propia.

Una asociación de productores rurales ayuda a que una población en constante crecimiento pueda y tenga las oportunidades de obtener beneficios a largo plazo, y que los productores tengan una mente abierta, una mayor confianza, integración y mejor competitividad.

### ***Razones para Asociatividad***

Las formas de asociación son las distintas estructuras que se crean mediante el acuerdo de tres o más personas que se comprometen a conseguir beneficios de interés general.

Esta estructura determina la operatividad en términos de la forma en que se organizan. En este sentido el 54% es trabajaren conjunto ya que de esa manera pueden aligerar la carga de trabajo entre los trabajadores, en un 38% repartiendo las actividades la cual depende de la especialidad de cada uno de los trabajadores, en un 8% participa en la planificación de las actividades para conseguir realizarlas en tiempo y forma de entrega. (Gráfica 1). La forma en que organizan ha mejorado debido a que han tratado de modificar su proceso productivo y en ocasiones tomando cursos sobre cómo debe ser la organización dentro de una empresa impartida principalmente por sus proveedores, tal es el caso del empresa *La Florida*, la cual distribuye productos para elaboración de panes como esencias, grageas, aceites, margarinas entre otras que son muy difíciles de encontrar.

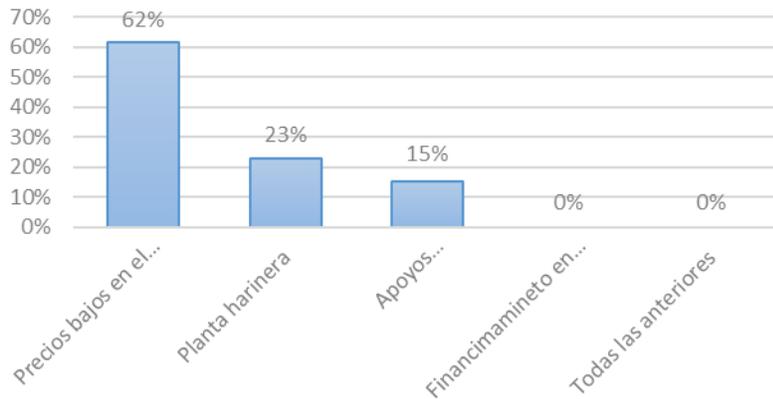
Si consideramos que tan necesaria consideran los productores la asociatividad el 92% de los productores de pan creen conveniente una asociación puesto que permitiría el acceso a recursos económicos, apoyos gubernamentales, a mejorar su cadena productiva, así como a la toma de decisiones más eficiente y ofrecer mejor calidad en sus productos, por el contrario, el 8% no lo considera oportuno debido a que siente que van a fracasar.

El 62% de los productores consideran que esta asociación les beneficiaría los precios bajos en el costo de la materia prima ya que actualmente el costo de los insumos en los últimos tres años ha aumentado un cincuenta por ciento.

Por otra parte, el 23% les beneficiaría una planta harinera en el municipio porque este es el insumo principal para la realización de sus productos y en el cual podrán obtener precios muy bajos de dicho insumo, en tanto al 15% les beneficiaría los apoyos gubernamentales ya que un financiamiento en la actualidad sería muy desgastador porque solamente trabajarían para pagar el préstamo en cambio con apoyos gubernamentales les beneficiaría ya que no pagarían intereses y podrán aprovecharlo al máximo. (Gráfica 1).

Gráfica 1.

Beneficios derivados de la Asociación.



Fuente: Elaboración propia.

Algunos productores han recurrido a acuerdos entre ellos para buscar mejores precios en las materias primas, tomando la característica de asociación informal. En este sentido el 92% no cuenta con asociación para obtener materia prima puesto que por la falta de conocimiento de alguna asociación o por el miedo a que pueda haber irresponsabilidad en el pago de la carga de alguno de los productores y un 8% si cuenta con una asociación para comprar materia prima más barata, esto les ha convenido para comprar o mejores precios que si hiciesen una compra individual, pues les resultaría a costos muy elevados, pues los precios suben constantemente como el huevo, manteca vegetal y de cerdo, aceite, gas, son parte de los productos que ayudan a realizar la producción de pan y que van en aumento, un ejemplo es el gas que día con día aumenta sus precios. Por lo que parte de la disponibilidad para asociarse influye la expectativa de poder gestionar y obtener financiamiento para la compra de insumos y mejora de su proceso productivo, esto también debido a que la situación económica actual los ha llevado a tener que disminuir la producción de pan.

Aun con lo anterior, los productores de pan ofrecen a sus clientes precios bajos lo cual es uno de los factores determinantes para la preferencia de los clientes, seguida en un 23% por el sabor y la calidad en un 8%.

Con los apartados anteriores revisados se deja visibilizar los beneficios de una figura asociativa y la disponibilidad para integrarla, sin embargo, no podemos asegurar que efectivamente se obtendrán estos beneficios, pues esto dependerá de la gestión que la sociedad haga, y de las prioridades que deberán decidir en consenso. Los beneficios que se visibilizan son:

1. Precios bajos en materia prima.
2. Apoyos Gubernamentales.
3. Financiamiento e insumos.
4. Gestión de una planta harinera.
5. Financiamiento en instalación y equipo de panadería.

## **Conclusión**

Los productores de pan en Villaflores, Chiapas, necesitan de una estructura de figura asociativa para llevar a cabo acciones que mejoren su forma de producir y vender sus productos de manera efectiva así mismo los panaderos carecen de conocimientos suficientes para distribuir de manera eficiente sus recursos y actividades, así como también necesitan localizar las carencias conjuntas entre productores para así poder aplicar una asociatividad en donde todos puedan resolver problemas de manera conjunta.

Los productores de pan en Villaflores carecen de materia prima, instalaciones, maquinaria y equipo lo cual hace que los consumidores tengan que comprar productos más industrializados debido a que les ofrecen mejor precio y proceso en su producción, así como también dichas empresas son más competitivas debido a que ellos pueden obtener materia prima de mejor calidad a un menor precio.

Por lo que se derivan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que al asociarse se realicen acuerdos en los precios al consumidor final, así como políticas que beneficien a todos los involucrados desde productores hasta consumidores.
- Se recomienda contratar los servicios de un gestor de negocios que les ayude a realizar los trámites correspondientes para la constitución, asimismo que los oriente ante cualquier situación, además de encargarse de una buena administración y gestión de la sociedad, puesto que, por la falta de disposición de tiempo de los productores, les será imposible llevar a cabo una adecuada organización, el pago de este servicio no les afectara ya que el monto a pagar se dividirá entre todos los socios.
- Otra recomendación es que los productores de pan obtén por realizar un plan de negocios que les servirá para tener una referencia en la presentación del producto, como un producto de calidad, el cual sea visto de esa manera por los consumidores, y que dicho producto o productos produzcan ganancias en su inversión, otro aspecto importante es poder posicionarse dentro de la región frailesca, vendiendo y distribuyendo sus productos más allá del municipio de Villaflores, es decir,

distribuir sus productos otras localidades cercanas y que cada productor pueda distinguirse de los otros mediante su marca.

- La competitividad entre productores es muy importante ya que al tener competitividad los consumidores tienen más opciones para adquirir el producto que más les interese o el que más cubra sus necesidades, porque hay consumidores que buscan mejor precio, otros buscan calidad y otros buscar un buen servicio. Así que crear una asociatividad de productores es un ganar-ganar de parte de los productores como de los consumidores.

## Referencias

- Convergencia de Organismos Civiles, A.C. (Junio de 2017). *Manual de Derechos, Obligaciones y Retos de la Sociedad Civil en su Marco Legal y Fiscal: Herramientas para el Cumplimiento y la Exigibilidad*. Recuperado el 13 de Octubre de 2022, de [indesol.gob.mx](http://indesol.gob.mx): <http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/l.%20SOCIEDAD%20CIVIL/MARCO%20LEGAL%20DE%20OSC's/Manual%20Derechos,%20obligaciones%20y%20retos%20de%20la%20sociedad%20civil%20en%20su%20marco%20legal%20y%20fiscal%20Herramientas%20para%20el%20cumplimiento%20y%20exigibilidad>
- Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento Ejidal FIFONAFE; Programa de Gerenciamiento de Núcleos Agrarios; Sembrando Educación Cosechando Progreso & Gobierno Federal. (2010). *Identificar el negocio - De primer nivel*. Recuperado el 03 de Marzo de 2022, de [fifonafe.gob.mx](http://www.fifonafe.gob.mx): <http://www.fifonafe.gob.mx/gerenciamiento/sec2.php?id=109>
- Flórez Ortega, A. C., & González Sánchez, J. C. (16 de Diciembre de 2015). *La importancia de la asociatividad para generar una alianza estratégica con la institución Sebrae para la incursión de las pymes Colombianas en el mercado de Brasilero*. Recuperado el 4 de Abril de 2022, de [polux.unipiloto.edu](http://polux.unipiloto.edu): <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002888.pdf>
- García Trujillo, Z. M. (s.f.). *Manual de prácticas de: Figuras Asociativas para la Producción*. Recuperado el 03 de Marzo de 2022, de [itzonamaya.edu.mx](http://www.itzonamaya.edu.mx): [http://www.itzonamaya.edu.mx/web\\_biblio/archivos/manuales/05\\_figuras\\_asociativas\\_produccion.pdf](http://www.itzonamaya.edu.mx/web_biblio/archivos/manuales/05_figuras_asociativas_produccion.pdf)
- Gobierno de México. (16 de Enero de 2016). *Sector Uniones de Crédito*. Recuperado el 13 de Octubre de 2022, de [gob.mx](https://www.gob.mx): <https://www.gob.mx/cnbv/acciones-y-programas/sector-uniones-de-credito>
- González Rivera, T. V. (10 de Enero de 2022). *El asociacionismo difuso en el territorio: entre la formalidad e informalidad de los entes de la economía social en México*. Recuperado el 13 de Octubre de 2022, de [Cooperativismo](http://www.cooperativismo.org) y [Desarrollo](http://www.desarrollo.org):

<https://repositorio.coomeva.com.co/bitstream/handle/coomeva/3163/Vol.%2030%20No.%20122%20-%206.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Liendo, M. G., & Martínez, A. M. (Noviembre de 2001). Asociatividad. Una Alternativa para el Desarrollo y Crecimiento de las Pymes. *Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía*, 311-319. Recuperado el 15 de Noviembre de 2021, de [http://rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/8044/Liendo%2C%20Martinez\\_asociatividad.pdf](http://rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/8044/Liendo%2C%20Martinez_asociatividad.pdf)
- Moreno Moros, J. C., Sánchez Ramírez, S., Rubio Castro, E., Espinoza Ambrocio, A. N., & García Salazar, M. d. (2021). *Promueve el desarrollo sustentable*. Recuperado el 18 de Marzo de 2022, de [dgetaycm.sep.gob.mx: https://dgetaycm.sep.gob.mx/doc/pdf/componente\\_pro/M1-SM1\\_Promueve%20el%20desarrollo%20sustentable.pdf](https://dgetaycm.sep.gob.mx/doc/pdf/componente_pro/M1-SM1_Promueve%20el%20desarrollo%20sustentable.pdf)
- Narvaéz, M., Fernández, G., & Senior, A. (2008). *El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica*. Recuperado el 13 de Octubre de 2022, de <file:///C:/Users/albit/Downloads/Dialnet-EIDesarrolloLocalSobreLaBaseDeLaAsociatividadEmpre-2921135.pdf>
- Rangel Quintos, J. (Octubre de 2017). *unam.mx*. (C.E. La Posta, INIFAP) Recuperado el 24 de Abril de 2022, de Figuras asociativas para el campo: [https://redgatro.fmvz.unam.mx/assets/cursos/profesionales/Organizacion\\_productores/FIGURAS\\_ASOCIATIVAS.pdf](https://redgatro.fmvz.unam.mx/assets/cursos/profesionales/Organizacion_productores/FIGURAS_ASOCIATIVAS.pdf)