

# ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL DE ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE VAINILLA (*Vanilla planifolia* Jacks. ex Andrews) EN EL TOTONACAPAN

## ENTREPRENEURIAL ASSOCIATION FORMATION OF VANILLA (*Vanilla planifolia* Jacks. ex Andrews) PRODUCERS' ORGANIZATIONS IN TOTONACAPAN

**Barrera-Rodríguez A.<sup>1</sup>; Espejel-García A.<sup>2\*</sup>; Herrera-Cabrera B.E.<sup>3</sup>; Cuevas-Reyes V.<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Investigadora de la empresa INNSERP. Innovación y Servicio Profesionales S.A. de C.V. Allende 206, Colonia San Juan de Dios, C.P. 56169. <sup>2</sup>Catedrático Conacyt-Universidad Autónoma Chapingo. Km. 38.5 Carretera México-Texcoco, Chapingo, 56230 Texcoco de Mora, Méx. <sup>3</sup>Profesor Investigador del Colegio de Postgraduados *Campus* Puebla. Carretera Federal México-Puebla Km. 125.5, Santiago Momoxpan, 72760 Puebla, Pue. <sup>4</sup>Investigador del Instituto Nacional de Investigaciones Forestales Agrícolas y Pecuarias (INIFAP-CEVAMEX). Km.13.5 de la Carretera los Reyes- Texcoco, Coatlinchan, Texcoco, Estado de México, C.P. 56250.

**\*Autor de correspondencia:** anastacio.espejel@gmail.com

### RESUMEN

Se diseñó y calculó el índice de asociatividad de organizaciones económicas rurales de vainilla (OER), para estimar su impacto en la rentabilidad. Se empleó el método de estudios de caso y mediante la aplicación de encuestas y realización de talleres participativos con los asociados, se obtuvo información para el desarrollo de los indicadores de asociatividad. Los resultados indican que las OER muestran un índice de asociatividad bajo de  $39.9\% \pm 57.1\%$ , destacando los indicadores de confianza, principios cooperativos, y adopción de innovaciones, mientras que indicadores de estructura gerencia-administrativa, rendición de cuentas y capacidad de gestión de apoyos, registraron índices menores a 50%. Mediante la correlación de Pearson  $P > 0.700$  y la regresión múltiple con coeficiente de determinación  $R^2$  de 0.99 se estimó que la confianza y participación de socios son las variables explicativas de la relación beneficio-coste registrado por las organizaciones. La asociatividad debe considerarse como estrategia de desarrollo competitivo para las organizaciones económicas rurales.

**Palabras clave:** Asociación, confianza, principios cooperativos, beneficio-coste.

### ABSTRACT

The index of association formation for vanilla rural economic organizations (REOs) was designed and calculated, to estimate their impact and profitability. The method of case study was used, and information was obtained through applying surveys and holding participant workshops with associates, for the development of association formation indicators. The results indicate that the REOs show a low association formation index of  $39.9\% \pm 57.1\%$ , with the indicators of trust, cooperative principles and innovation adoption standing out, while the indicators of management-administrative structure, accountability, and support negotiation capacity showed indexes below 50%. Through the Pearson correlation of  $P > 0.700$  and the multiple regression with determination coefficient  $R^2$  of 0.99, it was estimated that trust and participation of the associates are the explicative variables in the benefit-cost relationship shown by the organizations. Association formation must be considered as a strategy for competitive development of rural economic organizations.

**Keywords:** association, trust, cooperative principles, benefit-cost.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones económicas rurales (OER) de vainilla (*Vanilla planifolia* Jacks. ex Andrews) en la región del Totonacapan en México, son importantes en los procesos socioeconómicos, ya que procesan 25% de la producción nacional. Estas organizaciones realizan actividades de producción primaria y transformación, y han desarrollado segmentos del mercado, sin embargo, presentan problemas estructurales (financieros, administrativos, asociativos y comerciales) que han generado la deserción de algunos integrantes. De 2006 a 2014, en la región del Totonacapan las organizaciones de productores han disminuido en más de 70%, tanto en número como en tamaño, atribuido a que no cuentan con estrategias de proveeduría consolidadas que permitan contar con materia prima de calidad y volumen que requieren para atender la demanda de sus canales de comercialización. Lo anterior genera subutilización de la capacidad instalada, tales como, las casas de beneficio que aunado a costos por almacenamiento de inventarios, hace que su operación sea poco rentable, además que la escasa capacidad gerencial, financiera y comercial restringe el ingreso de sus productos a segmentos de mercado diferenciados y con mayor valor agregado (Barrera *et al.*, 2014).

El mercado internacional de vainilla impone a los productores nuevas y estrictas reglamentaciones de calidad e inocuidad que deben acatar a fin de ser competitivos. En este contexto surge el concepto de asociatividad definido como el proceso de agrupamiento voluntario de individuos u organizaciones que trabajan en forma coordinada para alcanzar sus objetivos y metas en común. Se busca el uso más efectivo de los factores de producción, hacer más eficiente los procesos administrativos, financieros, y comerciales que se traducen en mayores ingresos para la organización (Linares *et al.*, 2014; Amézaga *et al.* 2013). La asociatividad es junto con la gestión, la articulación comercial, gestión de la calidad y financiamiento un eje transversal de la competitividad, y todos son medios para lograr la inserción competitiva de pequeños productores agropecuarios a los mercados e impulsar el desarrollo económico y social de la comunidad rural (Amézaga *et al.* 2013; Riveros *et al.*, 2011). Con base en lo anterior, se identificaron los factores estructurales que definen la asociatividad de organizaciones económicas rurales de vainilla (OER), para diseñar y calcular su índice de asociatividad, y estimar el impacto en la rentabilidad.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Mediante la metodología de estudios de caso (Castro, 2010) se analizó a cuatro organizaciones locales de productores de vainilla a fin de identificar los factores estructurales que determinan su nivel de asociatividad y grado de incidencia en la rentabilidad de las mismas. Los instrumentos de recolecta de información fueron: talleres participativos y encuestas para la caracterización de las OER. Se aplicó una encuesta a 49 productores socios de cuatro organizaciones económicas rurales de vainilla. La encuesta se integró por una sección de datos generales para definir el perfil del productor; otra sobre la unidad de producción, información técnico-productiva de la plantación, sanidad, nutrición, costo de producción, comercialización e ingreso; una más sobre la organización, información sobre el nivel asociativo de los produc-

tores; y la última sobre la dinámica de innovaciones donde se identificaron las tecnologías adoptadas. Se seleccionaron cuatro organizaciones locales considerando su capacidad productiva, grado de desarrollo industrial, y cobertura comercial denominadas: Suame Titekijtok Tonnantzin SPR de R.L de C.V., ubicada en el municipio de Ayototxco de Guerrero, en la Sierra Nororiental de Puebla; Sociedad de Productores de Vainilla de Cachikin S.C. de R.L. de C.V., en la localidad de Cuyuxquihui en Papantla, Veracruz; Comité Estatal Sistema Producto ubicado en Matlapa, San Luis Potosí; así como, Sembradores de vainilla Fuente de Vida SPR de RL, localizado en Jalpilla, San Luis Potosí.

Para calcular el índice de asociatividad de las organizaciones de productores se definieron diez indicadores, cada uno se calculó con escalas diferentes, sin embargo, para fines de construir un índice se realizó una conversión asignándole un valor proporcional a cada indicador de diez por ciento (Cuadro 1).

Con la finalidad de diagnosticar el nivel de interacción entre los socios de cada organización se realizó un análisis de redes con el uso de UNICENT 6.0 (Borgatti *et al.*, 2002). Se calculó el indicador de densidad, que es el porcentaje de relaciones existentes entre las posibles Ecuación [1]. La densidad ( $D$ ) se calculó de acuerdo a:

$$D = \frac{2l}{n(n-1)} * 100 \quad [1]$$

Dónde, ( $l$ ): número de relaciones existentes entre  $n(n-1)$ : número de relaciones posibles. Un valor de 100% de densidad indicaría que la

**Cuadro 1.** Indicadores para el cálculo del índice de asociatividad de las OER de vainilla.

Indicador	Escala	Valor (%)	Descripción
Grado de densidad	1-100	10	Número de relaciones existente en un grupo entre las posibles. Expresa el grado de interacción entre los actores, y por lo tanto el flujo de información (Borgatti <i>et al.</i> , 2002).
Nivel de confianza entre socios	1-10	10	Valoración de los socios sobre el nivel de confianza hacia su organización en una escala de 1 a 10.
Aplicación de principios cooperativos	1-3	10	Auto-responsabilidad (asociación abierta-voluntaria-consciente), democracia, igualdad, equidad y honestidad (honradez), la transparencia, solidaridad y vocación social responsabilidad (social mutua), participación de los socios (Linares <i>et al.</i> , 2014); autonomía e independencia, formación e información (Pedrosa y Hernández, 2011).
Estructura gerencial y administrativa	1-3	10	Existe y se ejercen los cargos administrativos dentro de la organización; existe distribución de obligaciones; se cuenta con misión y visión empresarial establecidas; existe un reglamento interno; se realizan informes de actividades de la organización; se cuenta con una adecuada contabilidad (Mazariegos-Sánchez <i>et al.</i> , 2014).
Sistema de rendición de cuentas y transparencia	1-3	10	La comunicación es continua y suficiente entre integrantes de la empresa sobre planes, programas, acciones, resultados y perspectivas de la organización. Transparencia en el manejo de recursos y democracia en la toma de decisiones y acciones (SAGARPA, 2012; Camacho y Zambrano, 2007).
Capacidad de gestión de apoyos	1-3	10	La organización ingresa proyectos para gestionar apoyos a dependencias de gobierno; los socios elaboran los proyectos productivos (Pérez-Hernández, 2014); contratan técnicos para elaboración de propuestas; los socios conocen las ROP, y el mecanismos para ingresar las propuestas a las ventanillas de gestión gubernamental.
Beneficios	0-3	10	Gestionar apoyos, mejorar su precio, disminuir costos, ingresar a mejores mercados, poder acceder a apoyos de capacitación y asistencia técnica; agregar valor a su producto, otros (Machado, 2000; Moyano, 2006; Pérez-Hernández, 2014).
Vinculación con otros actores	1-3	10	Existe vinculación con Instituciones de Educación Superior (IES) y centros de investigación; existe vinculación con el sector privado, y existe vinculación con técnicos y extensionistas (Pedrosa y Hernández, 2011; Ministerio de Agricultura y Riego, Alianza de Aprendizaje Perú, 2014).
Adopción de innovaciones	1-100	10	Índice de adopción de innovación (Muñoz <i>et al.</i> , 2007).
Participación de socios	1-3	10	Existen aportaciones económicas de parte de los socios, en especie, mano de obra y participación en eventos, actividades, etcetera (Pedrosa y Hernández, 2011).

red está completamente articulada y existe un flujo de información óptimo entre los actores que la integran.

Para el indicador de confianza se consideró la valoración que cada socio realizó de su respectiva organización la escala fue de 1 a 10. Los indicadores aplicación de principios asociativos, estructura gerencial y administrativa, rendición de cuentas y transparencia, capacidad de gestión de apoyos, vinculación con otros actores complementadores y participación de los socios se calcularon mediante la valoración de cada variable definida (Cuadro 1) utilizando la escala de likert (Hair *et al.*, 2004) con la siguiente valoración: 1=No se aplica; 2=se aplica medianamente; 3=Se aplica.

El indicador de beneficios de los socios se definió con base en un listado de siete beneficios y los productores indicaron aquellos que recibieron (Cuadro 1). Se determinaron las categorías y valoraciones: 0=no hay benefi-

cios, 1=pocos beneficios (1 a 2), 2=buenos beneficios (3 a 4), 3=excelentes beneficios (más de 5).

La información sobre el uso (adopción) de innovaciones se obtuvo mediante las encuestas, y se calculó el índice de adopción de innovaciones (INAI), que expresa que innovaciones realiza cada productor dentro del total de innovaciones, utilizando la Ecuación [2] (Muñoz *et al.*, 2007):

$$INAI = \sum_{i=1}^j \left[ \frac{\text{Innovaciones realizadas por el productor } i}{\text{Máximo número de innovaciones por los productores } j} \right] * 100$$

[2]

Dónde: *i*: Innovaciones realizadas por productor; *j*: Máximo número de innovaciones adoptadas por el productor.

Se identificaron 11 actividades técnicas que el productor realiza como innovaciones para lograr mayor rendimiento en campo, tales como, 1) selección de esquejes sanos con yemas viables; 2) esquejes vigorosos que tengan un 1 cm de diámetro y 80-120 cm de largo; 3) desinfección de esquejes previo a la siembra; a) aplicación de materia orgánica (residuos de madera y material vegetal descompuesta) para favorecer el desarrollo de micorrizas; 5) control de maleza; 6) regulación de luz mediante poda del tutor en la época húmeda; 7) encauzamiento de guías para promover floración y emisión de brotes vegetativos; 8) enraizamiento (dar pie) para mantener a la planta mejor nutrida y adquirir mayor tolerancia contra el fusarium (*Fusarium* sp.); 9) poda de esqueje para el saneamiento de plantas; 10) construir drenes en terreno que se inundan; 11) cosechar en racimo para evitar deshidratación (Hernández, 2010; Barrera et al., 2009).

El cálculo de rentabilidad se estimó en función de la relación beneficios-costos a nivel de organización en la etapa de producción de vainilla verde (frutos); y una vez calculados los indicadores, mediante la correlación Pearson en el programa de MINITAB®, se identificaron las variables que registraron mayor correlación ( $P > 0.700$ ) (Hair, et al., 2004). Posteriormente, se generó un modelo de regresión múltiple con base en beneficio-costos como variable dependiente, y como independientes, a los indicadores con mayor correlación, tales como, confianza y participación de los socios Ecuación [3].

$$Y = X_1 + X_2 \quad [3]$$

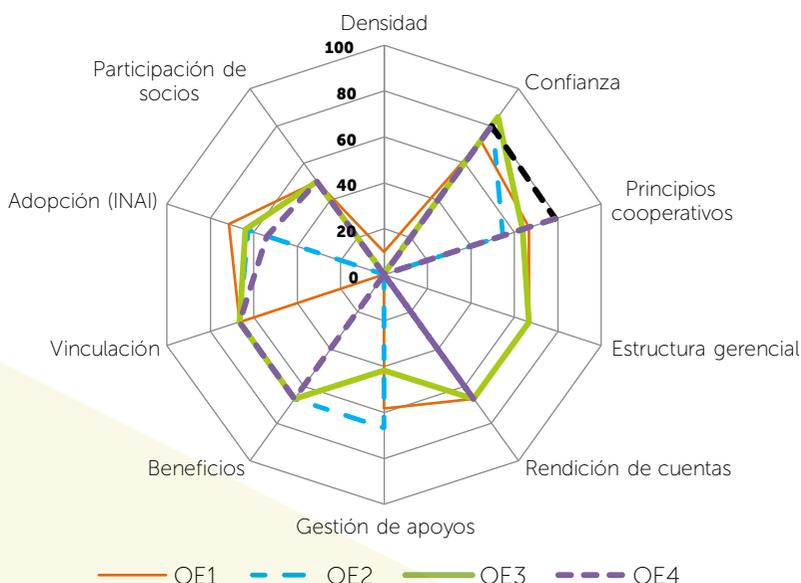
Dónde: Y: relación beneficio-costos,  $X_1$ : confianza,  $X_2$ : participación de los socios.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A raíz de la prosperidad de los precios de la vainilla en 2003, se incrementó la creación de organizaciones de productores, su objetivo inicial fue mejorar la capacidad de negociación frente a las casas de beneficio en torno a precios, y dotarse de infraestructura para el procesamiento de frutos beneficiados y transitar hacia el segundo eslabón de la cadena productiva. Sin embargo, la caída de los precios internacionales, la falta de competitividad de las unidades de producción, el limitado tamaño del mercado doméstico, y los exigentes canales de comercialización en términos de certificación

han provocado el abandono del cultivo por la baja rentabilidad registrada (Barrera et al., 2014). Prevalece en el contexto de las OER un bajo nivel de asociatividad, falta de estructuras administrativas, gerenciales y organizacionales, escasas fuentes de financiamiento; falta de liquidez financiera; limitada base de proveeduría; canales de comercialización poco dinámicos y restringido acceso a información de mercado. Todos ellos son problemas estructurales, por lo que resulta necesario que las políticas públicas e instituciones promuevan un modelo de asociatividad empresarial en las OER de vainilla.

La asociatividad medida con base en los diez indicadores (con un valor proporcional de 10%) mostró bajos valores. La organización OE<sub>3</sub> registró un índice de 57.1% mientras que las organizaciones OE<sub>1</sub>, OE<sub>4</sub>, y OE<sub>2</sub> tuvieron valores de 52.9%, 46.3% y 39.9% respectivamente. La OE<sub>3</sub> registró un indicador de confianza de 85% y los indicadores de aplicación de principios cooperativos, estructural gerencial, rendición de cuentas, beneficios y vinculación con un valor de 66.7% cada uno (Figura 1). Los socios manifiestan tener un mayor nivel de confianza, destacando que la organización está integrada por 32 grupos de productores, quienes cuentan con representatividad y tienen una injerencia en la toma de decisiones. La OE<sub>1</sub> registró en los indicadores de confianza y adopción de innovaciones valores de 72% y 71.6% respectivamente (Figura 1). Este último se explica por su vinculación con instituciones académicas, y capacidad de gestión de



**Figura 1.** Indicadores del índice de asociatividad de las Organizaciones Económicas Rurales de vainilla (*Vanilla planifolia* Jacks ex Andrews). Fuente: Elaboración propia, 2015.

apoyos ante dependencias de gobierno.

La OE<sub>4</sub> registró en el indicador de aplicación de principios cooperativos 78.8%, y en el indicador de confianza 80% (Figura 1), lo cual indica que los socios tienen credibilidad en la organización, sin embargo, no se han tenido los beneficios esperados, dado que se tiene baja capacidad para gestionar apoyos y escasa vinculación con instituciones académicas y de investigación. Finalmente la OE<sub>2</sub> obtuvo 81% en el indicador de confianza, y el resto de los indicadores correspondientes a rendición de cuentas y participación de socios registraron 66.7% (Figura 1).

El indicador de densidad registró los valores más bajos, la OE<sub>1</sub> registró 10% mientras que las otras organizaciones mostraron valores menores a 1. Lo anterior significa que no existe una interrelación entre los socios, por tanto el flujo de información y conocimiento es muy limitado. El indicador de adopción de innovación (INAI) fue bajo, sólo la OE<sub>1</sub> registró

un INAI de 71.6%, mientras que las OE<sub>3</sub>, OE<sub>2</sub> y OE<sub>4</sub> registraron 63.9%, 62.7% y 54% respectivamente (Figura 1). Se ha identificado que la permanencia de las organizaciones en parte responden a la participación de los agentes complementadores (instituciones gubernamentales, académicas, científicas, sector privado) que mediante la trasferencias de recursos, tecnologías e inducción de innovaciones, así como, valor agregado han contribuido a mejorar las condiciones técnicas para la producción, industria y comercio de las organizaciones (Barrera et al., 2014). El indicador de aportación de los socios registró 50%, lo cual indica que los socios no ejercen un compromiso real con la organización y esperan que sea financiada mayormente con recursos externos, más no con aportaciones económicas propias de la actividad que desarrollan. De acuerdo con Linares et al. (2014), los aportes tanto económicos como de otro tipo, son determinantes en el éxito de las cooperativas agrarias y organizaciones económicas.

Los socios de las organizaciones OE<sub>3</sub> y OE<sub>4</sub> registraron rentabilidad elevada en la producción de vainilla verde con una relación beneficio costo de 2.37 y 1.76 respectivamente, derivado de su rendimiento y precio recibido por kilogramo de vainilla en el ciclo 2014. Cabe destacar que los productores de dichas organizaciones han obtenido capacitación y asistencia técnica a través de programas gubernamentales, mediante los cuales adoptaron tecnologías que indujeron innovaciones; mientras que la organización OE<sub>1</sub> registró baja rentabilidad (1.05), y la OE<sub>2</sub> no registró rentabilidad para los socios (0.96), debido a bajo rendimiento de vainilla y costo de producción, lo cual no pudo ser compensado con el precio de venta recibido. El análisis de correlación señala que los indicadores más relacionados fueron la confianza, mientras que para los indicadores de beneficios, la vinculación con actores complementadores, y la relación beneficio-costo; así como, la adopción y densidad; beneficios y vinculación; y participación y la relación beneficio-costo (Cuadro 2).

**Cuadro 2.** Correlación de indicadores de asociatividad de organizaciones de productores de *Vanilla planifolia* Jakcs ex Andrews.

Indicador	Densidad	Confianza	Estructura gerencial	Gestión de apoyo	Beneficios	Vinculación	Participación
Confianza	-0.726						
P-value	0.274						
Gestión apoyos			-0.853				
P-value			0.147				
Beneficios	-0.810	<b>0.918*</b>					
P-value	0.190	0.082					
Vinculación	-0.810	<b>0.918*</b>			<b>1.000*</b>		
P-value	0.149	0.082					
Adopción	<b>0.950*</b>			0.562	-0.790	-0.790	
P-value	0.050			0.438	0.210	0.210	
Participación			0.522	-0.816			
P-value			0.478	0.184			
Beneficio-Costo	-0.732	<b>0.692*</b>			0.489	0.489	<b>0.579*</b>
P-value	0.268	0.308			0.511	0.511	0.421

Nota: Variables con una mayor correlación. Fuente: Elaboración propias, con base en datos de campo 2014-2015.

La construcción de confianza en la empresa es un proceso gradual que se desarrolla conforme se observan las ventajas económicas que derivan del actuar de manera conjunta (Amézaga *et al.*, 2013). Un componente importante de la asociatividad es la capacidad de establecer y gestionar una red de contactos institucionales que facilite acceder a fuentes de financiamiento; asistencia técnica, capacitación, capacidad de innovar en productos y proceso de producción, comercialización y profesionalización de los recursos humanos (Amézaga *et al.*, 2013; Riveros *et al.*, 2011). Mientras que los indicadores con una correlación negativa mayor fueron: densidad y los indicadores de beneficios, vinculación, y beneficio-costo; gestión de apoyos y estructura gerencial y participación de los socios. Sin embargo, la participación activa y protagónica de los asociados en las decisiones de las cooperativas en las asambleas tienen una determinante influencia en la gestión, desarrollo y crecimiento económico y social de estas organizaciones. De acuerdo con Linares *et al.* (2014) la estructura de la organización y su funcionamiento son determinantes en el éxito de las organizaciones económicas. De acuerdo con Machado (2000) y Moyano (2006), las organizaciones facilitan la ejecución de proyectos; prestan servicios a sus miembros; suministran bienes públicos a través de apoyos gubernamentales y facilitan alianzas productivas entre actores.

### El impacto de la asociatividad en el desarrollo competitivo

El rol de las organizaciones de productores es ser un medio para enfrentar las dificultades que presentan los pequeños productores y facilitar, mediante la acción colectiva, el acceso a mercados más exigentes y rentables, y se plantea que las funciones y actividades efectivas desempeñadas por las organizaciones contribuyen

a aumentar sus ingresos económicos (Rondot y Collion, 2001; Banco Mundial, 2003; Bernard y Spielman, 2009; Ramírez *et al.*, 2006).

El modelo de regresión múltiple registró que las variables independientes con mayor coeficiente de determinación  $R^2$  (0.99) que inciden en la relación beneficio costo de las OER fueron: la confianza y la participación de los socios (Cuadro 3). De acuerdo con Gordon (2005) la confianza entre socios y el sentido de pertenencia permite el fortalecimiento del capital social y humano de los socios. Se ha señalado que quienes más confían en los otros tienden a participar más en la organización, esta confianza está determinada por el grado de respuesta a las necesidades de los socios (Amézaga *et al.*, 2013).

En la medida en que incrementa la confianza aumentará la participación de los socios dentro de la organización y ambas variables inciden positivamente en el ingreso del productor. La confianza es el sustento de las relaciones de reciprocidad en que se basa el capital social, de ahí el carácter que reviste como recurso del que se pueden obtener beneficios individuales (Gordon, 2005). La participación de los socios en diversas formas laborales, administrativas, logística y específicamente económicas representa también un elemento fundamental que es la constitución de los fondos cooperativos, los recursos patrimoniales, el capital de inversión necesario para su funcionamiento.

## CONCLUSIONES

**Las OER** cuentan con estructuras internas asociativas endebles, que deben ser fortalecidas para hacer frente a cambios de mercado. Las organizaciones necesitan fortalecer principios cooperativos y asociativos, mejorar su gestión profesional, administrativa, y adquirir nuevas competencias. Es necesario desarrollar liderazgo y visión de futuro, así como, transparencia de actividades, mecanismos óptimos para la toma de decisiones y gestión recursos humanos y financieros. Se requiere fortalecer la gestión participativa con la capacidad para motivar y educar a los socios actuales y potenciales de la organización. Las condiciones actuales del mercado de vainilla son un incentivo para que los productores vean la asociatividad como estrategia de competitividad, sin embargo, requieren del acompañamiento de complementadores que les apoyen en el proceso de profesionalización de su estructura interna, de tal manera que se transformen en empresas rurales sólidas y autogestoras.

**Cuadro 3.** Modelo de regresión múltiple del indicador Beneficio-costo y los indicadores de confianza y participación de socios.

Indicador	Valor
Coefficiente de correlación múltiple	0.99738709
Coefficiente de determinación $R^2$	0.994781
$R^2$ ajustado	0.984343
Error típico	0.08280218
Observaciones	4
Intercepción	8.13562016
Variable $\times 1$	1.00348837
Variable $\times 2$	0.96736434

Fuente: Elaboración propia.

## AGRADECIMIENTOS

Esta investigación fue apoyada por el Fondo Sectorial SAGARPA-CO-NACYT: 2012-04-190442. "Estrategia de investigación aplicada para el fortalecimiento, innovación y competitividad de la producción de vainilla en México (SP-13)"

## LITERATURA CITADA

- Amézaga C., Rodríguez D. Nuñez M., Herrera D. 2013. Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa. IICA, San Salvador, El Salvador. Pp 98.
- Banco Mundial. 2003. Reaching the Rural Poor: A Renewed Strategy for Rural Development. Banco Mundial, Washington, DC. 174 p.
- Barrera R.A., Herrera C.E., Jaramillo V.J.L., Escobedo G.S., Bustamante G.A. 2009. Caracterización de los sistemas de producción de vainilla (*Vanilla planifolia* A.) bajo naranjo y en malla sombra en el Totonacapan. *Tropical and Subtropical Agroecosystems*, 10: 199-212.
- Barrera-Rodríguez A.I., Santoyo-Cortés V.H., Baca del Moral J., Altamirano Cárdenas J.R. 2014. Perspectives d'avenir et compétitivité des organisations de producteurs de vanille du Mexique. *Cah Agric* 23: 374-381.
- Bernard T., Spielman D.J. 2009. Reaching the rural poor through rural producer organizations? A study of agricultural marketing cooperatives in Ethiopia. *Food Policy* 34: 60-69
- Borgatti S.P., Everett M.G., Freeman L.C. 2002. UCINET 6 for Windows Software for Social Network Analysis. Harvard: Analytic Technologies.
- Camacho P., Marlin C., Zambrano C. 2007. Elementos orientadores para la gestión de Empresas Asociativas Rurales (EMARs). Plataforma RURALTER. Quito, Ecuador. 93 pp.
- Castro M.E. 2010. El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la Dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*. Julio-diciembre. 1 (2): 31-54.
- Gordon S.R. 2005. Confianza, capital social y desempeño de organizaciones. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. Universidad Nacional Autónoma de México vol. XLVII, núm. 193, enero-marzo. pp. 41-55.
- Hair J.F., Bush R., Ortinau D.J. 2004. Investigación de mercados. McGrawHill. Segunda Edición. p 420.
- Hernández H.J. 2010. Tecnología integral para la producción de vainilla en México, INIFAP.
- Linares M. E.H., Cañas J.A., Gómez-Limón J.A., Casanova Á. 2014. Análisis de los principios cooperativos en el éxito de las cooperativas agrarias en el estado Zulia. *Rev. Fac. Agron. (LUZ)*. 31. pp 290-312.
- Machado A. 2000. El papel de las organizaciones en el desarrollo rural. *Red de bibliotecas virtuales de ciencias sociales de América Latina y el Caribe (CLACSO)*. Agosto. 11 p.
- Mazariegos-Sánchez A., Águila-González J.M. Martínez-Chávez J., Milla-Sánchez A.I. 2014. Planificación estratégica en una organización productora de café Orgánico y de comercio justo. *Revista Agroproductividad*. Noviembre-diciembre. Año 7 (7): 59-65.
- Ministerio de Agricultura y Riego, Alianza de Aprendizaje Perú. 2014. Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado. Lima, Perú. 198 p.
- Moyano E. 2006. El asociacionismo en el sector agroalimentario y su contribución a la generación de capital social. *Documentos de trabajo*. Instituto de Estudios Sociales Avanzados. CSIC. 20 p.
- Muñoz R.M., Aguilar J., Altamirano J.R., Rendón M.R., Espejel A. 2007. Innovación-Motor de la competitividad agroalimentaria. Políticas y estrategias para que en México ocurra. CIESTAAM-UACH-Fundación Produce Michoacán. 310 pp.
- Pedrosa O.C., Hernández O. Ma.J. 2011. ¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del Grupo Hojiblanca. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative. No. 71. Octubre. pp 156-185.
- Pérez-Hernández L.M., Guajardo-Hernández L.G., Almeraya-Quintero S.X., Paredes-Romero J. Vázquez-López P., Méndez-Cortés V., Hidalgo-Reyes M. 2014. Asociatividad y participación de Organizaciones locales en el desarrollo rural territorial. *Agroproductividad*. Noviembre-diciembre Año 7 (7): pp. 40-46.
- Ramírez E., Pino R., Escobar G., Quiroz O., Ruiz R., Sarmiento L.D., Echeverría J.A. 2006. Experiencias de territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados de América Latina y el Caribe que han tenido éxito en vincularse a mercados dinámicos. *Grupo Chorlavi. RIMISP*. 27 pp.
- Riveros H., Baquero M., Lucio-Paredes A., Andrade L., Demenus W., Jácome C., Jerez M. 2011. Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo: Conceptos, Casos Reales y Metodologías. IICA y CONCOPE, Quito, Ecuador. Pág. 17.
- Rondot P., Collion M. 2001. Organizaciones de productores agrícolas: su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza. Banco Mundial. Departamento de Desarrollo Rural. 80 p.
- SAGARPA. 2012. Las organizaciones económicas del sector rural. Principios y Bases jurídicas. Dirección de Organización Rural. INCA/SAGARPA. 98 pp.